

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**KORPORATIVNI POSPEŠEVALNIKI IN DEJAVNIKI, KI
VPLIVAJO NA NJIHOVO OBLIKOVANJE**

Ljubljana, december 2023

ANJA BABIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Babič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Korporativni pospeševalniki in dejavniki, ki vplivajo na njihovo oblikovanje, pripravljenege v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Matejo Drnovšek

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	KORPORATIVNI POSPEŠEVALNIKI	2
2.1	Opredelitev pojma korporativnih pospeševalnikov	3
2.2	Pregled zgodovine korporativnih pospeševalnikov	5
2.3	Pregled modelov korporativnih pospeševalnikov	6
2.3.1	Vrste pospeševalnikov glede na program, strateški fokus, proces izbire, financiranje in alumni odnose.....	7
2.3.2	Vrste korporativnih pospeševalnikov glede na število sodelujočih podjetij in vodstveno strukturo	9
2.3.3	Vrste korporativnih pospeševalnikov glede na cilje, fokus, program, selekcijo, alumni odnose in organizacijo strukturo	11
3	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE KORPORATIVNIH POSPEŠEVALNIKOV	13
3.1	Dejavnik 1: Cilji in nameni	14
3.1.1	Izvor ciljev in namenov ustanovitve.....	15
3.1.2	Finančni cilji in nameni	16
3.1.3	Strateški cilji in nameni	17
3.1.3.1	<i>Obogatitev inoviranja, dostop do novih tehnologij in vstop na nove trge</i>	18
3.1.3.2	<i>Prenos znanja</i>	20
3.1.3.3	<i>Kulturne spremembe</i>	21
3.1.3.4	<i>Pozicioniranje blagovne znamke in ugled podjetja</i>	23
3.2	Dejavnik 2: Programi in ponudba korporativnih pospeševalnikov	24
3.2.1	Umestitev	24
3.2.2	Strateška logika – raziskovanje ali odkrivanje	26
3.2.3	Vodenje.....	26
3.2.4	Viri in sredstva.....	26
3.2.5	Trajanje programa.....	27
3.2.6	Nadaljnje sodelovanje.....	27
3.3	Dejavnik 3: Izbira zagonskih podjetij	28
3.4	Dejavnik 4: Ekipe in sodelujoči	31

3.5	Dejavnik 5: Ključni dejavniki za uspeh korporativnih pospeševalnikov..	32
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA	35
4.1	Opredelitev namena, cilja in raziskovalnih vprašanj.....	36
4.2	Metodologija.....	36
4.3	Izvedba intervjujev in analize	37
4.3.1	Opis podjetja Iskraemeco d.d.....	38
4.3.2	Opis zagonskega podjetja GL Charge.....	38
4.4	Rezultati raziskave	38
4.4.1	Rezultati raziskave: Razlogi za ustanovitev korporativnega pospeševalnika	39
4.4.2	Rezultati raziskave: Lastnosti in značilnosti podjetij.....	41
4.4.3	Rezultati raziskave: Viri in sredstva	43
4.4.4	Rezultati raziskave: Iskanje in izbira zagonskih podjetij.....	45
4.4.5	Rezultati raziskave: Program in potek sodelovanja	46
4.4.6	Rezultati raziskave: Vloge in aktivnosti korporativnega pospeševalnika.....	47
4.4.7	Rezultati raziskave: Ključni dejavniki uspešnega sodelovanja.....	48
4.5	Razprava.....	48
4.5.1	Dejavnik 1: Cilji in nameni ustanovitve korporativnih pospeševalnikov	49
4.5.2	Dejavnik 2: Lastnosti in značilnosti uveljavljenih in zagonskih podjetij	52
4.5.3	Dejavnik 3: Izbira zagonskih podjetij	Error! Bookmark not defined.
4.5.4	Dejavnik 4: Programi korporativnih pospeševalnikov.....	Error! Bookmark not defined.
4.5.5	Dejavnik 5: Vloge in aktivnosti korporativnih pospeševalnikov ter ostalih sodelujočih	56
4.5.6	Dejavnik 6: Ključni dejavniki za uspešno sodelovanja med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji.....	56
4.6	Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje	57
5	SKLEP	58
	LITERATURA IN VIRI.....	59
	PRILOGE	65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava korporativnih pospeševalnikov in drugih oblik sodelovanja.....	4
Tabela 2: Izvor ciljev in namenov	16
Tabela 3: Prednosti in slabosti pospeševalnikov glede na umeščenost	25
Tabela 4: Primerjava med zasledovanjem finančnih in strateških ciljev.....	29
Tabela 5: Naloge korporativnih pospeševalnikov za odpravljanje ovir v sodelovanju ..	33
Tabela 6: Podatki o izvedenih intervjujih	37
Tabela 7: Podatki o posameznih temah, pridobljenih z empirično raziskavo	39
Tabela 8: Kodirna matrika	40
Tabela 9: Pregled dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov, oblikovan na podlagi strokovno-znanstvene literature in empirične raziskave	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Pregled dejavnikov v petih skupinah.....	7
Slika 2: Vrste korporativnih pospeševalnikov glede na program, strateško usmeritev, proces izbire, financiranje in alumni odnose	8
Slika 3: Vrste korporativnih pospeševalnikov glede na število podjetij in vodstvo.....	9
Slika 4: Vrste korporativnih pospeševalnikov glede na cilje, fokus, program, proces izbire, alumni odnose in organizacijsko strukturo.....	11
Slika 5: Skupine dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov.....	14
Slika 6: Vizualizacija pretoka znanja v korporativnih pospeševalnikih	21
Slika 7: Strateški viri, ki jih podjetja pridobijo v okviru korporativnih pospeševalnikov.....	23
Slika 8: Materialna podpora v okviru programov korporativnih pospeševalnikov	27
Slika 9: Kriteriji za izbor zagonskih podjetij	30
Slika 10: Ključni dejavniki za uspešnost sodelovanja med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji.....	57

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Okvirna vprašanja	1
Priloga 2: Transkripcija intervjuja – Vladimir Milošević, vodja pospeševalnika Data2050	2
Priloga 3: Transkripcija intervjuja – Milivoj Sečan, bivši član ekipe korporativnega pospeševalnika Data2050	8

Priloga 4: Transkripcija intervjuja – Smilja Dolgan Paternoster, vodja strateškega marketinga, Iskraemeco.....	14
Priloga 5: Transkripcija intervjuja – Domenico Lamparelli, vodja produktnega portfelja e-mobilnost, Iskraemeco.....	15
Priloga 6: Transkripcija intervjuja – Matevž Grabar, CEO, GL Charge.....	17

1 UVOD

V današnjem času velikih globalnih sprememb, disruptivnih tehnologij in inovacijskih premikov, ki vznikajo z veliko hitrostjo, so uveljavljena podjetja pod pritiskom, da ohranjajo oziroma povečajo konkurenčno prednost, vrednost, ki jo ustvarjajo za kupce, dosegajo želeno rast in tržni položaj, ter hkrati zagotavljajo organizacijsko stabilnost. Uveljavljena podjetja se v novonastalih razmerah ne morejo več zanašati na obstoječe trge, stranke in dosedanje načine doseganja dobička, saj le-ta niso zagotovilo nadaljnega uspeha. Razvijati morajo nove inovativne produkte, storitve in poslovne modele – vse to pa morajo početi hitreje, kot so bila vajena do sedaj, sprejeti agilnejše načine dela ter ubrati nove pristope. Eden izmed vse bolj priljubljenih in pogostih načinov, ki se pri tem pojavlja, je sodelovanje uveljavljenih z zagonskimi podjetji.

Uveljavljena podjetja s pomočjo zagonskih podjetij rešujejo poslovne izzive, se širijo na nove trge, pridobijo dostope do novih tehnologij in metod dela, spremenijo procese inoviranja in razvoja produktov ter storitev, osvežijo kulturo in vanjo vnesejo podjetniške pristope, hkrati pa tudi privabljajo nove talente. Sodelovanje tudi zagonskim podjetjem prinaša številne prednosti, saj pridobijo dostop do virov, povečajo svojo kredibilnost in ugled blagovne znamke, vstopijo na nove ali okrepijo svoj položaj na relevantnih trgih in so deležna financiranja, ki jim omogoča nadaljnjo rast (Kohler, 2016, str. 351). Za uspešno sodelovanje morata ti dve različni vrsti organizacij preseči številne razlike in ovire. Uveljavljena podjetja posedujejo zadostne vire, moč, ugled blagovnih znamk, obstoječe poslovne odnose, znanje, dostop do tržnih podatkov in utečene procese, ki so potrebni za vodenje tega tipa podjetij. Zagonskim podjetjem tovrstnih značilnosti, virov in sredstev primanjkuje, a pred uveljavljenimi prednjačijo z vidika organizacijske agilnosti, pretoka idej, pripravljenosti na tveganje in želji po hitri rasti (Weiblen in Chesbrough, 2015; Deloitte Digital, 2015).

Sodelovanje med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji zavzema različne oblike, kot so na primer enodnevni dogodki, partnerstva ter korporativni pospeševalniki, ki so predmet tega magistrskega dela. V poskusih združevanja teh dveh vrst organizacij so omenjene razlike v preteklosti večkrat predstavljale ovire kot prednosti in priložnosti – kulturne razlike so bile prepogosto prevelike, organizacijske strukture pa preveč neskladne. V zadnjih letih so se prizadevanja uveljavljenih podjetij po sodelovanju z zagonskimi podjetji povečala, skladno s tem pa se uveljavljajo tudi novi modeli (npr. hekatoni in korporativni pospeševalniki), ki v nekaterih primerih bolje premostijo razlike kot tradicionalni pristopi k sodelovanju in vodijo k boljšim učinkom ter rezultatom sodelovanja (Weiblen in Chesbrough, 2015, str. 66–67). V strokovno-znanstveni literaturi so korporativni pospeševalniki opredeljeni kot mostovi med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji (Kohler, 2016, str. 347). Kot vmesni člen predstavljajo platformo za dolgoročno rast in prenovo obstoječega podjetja, zagonskim podjetjem pa nudijo dostop do podpore,

mentorstva, distribucijskih priložnosti, financiranja in drugih virov, zagotovljenih s strani uveljavljenih podjetij (Kohler, 2016, str. 347–348).

V magistrskem delu se osredotočam na glavno vprašanje: 'Kateri so dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov'? Primeri dejavnikov, ki jih obravnavam, so cilji in nameni ustanovitve, vsebine programov korporativnih pospeševalnikov, sodelujoči in številni drugi.

Namen magistrskega dela je podrobneje preučiti korporativne pospeševalnike kot enega izmed načinov sodelovanja med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji ter priti do boljšega razumevanja različnih dejavnikov, ki vplivajo na ustanovitev korporativnih pospeševalnikov. Preko podrobne analize strokovno-znanstvene literature in obravnavi dejavnikov oblikovanja korporativnega pospeševalnika na danem primeru, podjetju Iskraemeco nudim uvid v možnosti vpeljave dodatnih aktivnosti, ter pridobivanja idej, kako lahko podjetje še dodatno obogati svoj program in portfelj sodelovanja z zagonskimi podjetji. Izsledki magistrskega dela pa lahko koristijo tudi drugim podjetjem, ki razmišljajo o ustanovitvi korporativnega pospeševalnika.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo strokovne literature in preteklih raziskav narediti pregled dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov. V literaturi tovrstnega pregleda vseh (oziroma več različnih in raznolikih dejavnikov) nisem našla, temveč posamezni avtorji (verjetno v namene točnejše kategorizacije) obravnavajo različne dejavnike, ki ne zajemajo nujno vseh različnih vidikov kategorizacije korporativnih pospeševalnikov. Menim, da bom s pregledom dejavnikov doprinesla v nabor literature o dani tematiki, saj lahko pregled služi kot prispevek k nadaljnjim raziskavam.

V teoretičnem delu najprej opredelim pojem korporativnih pospeševalnikov, povzamem zgodovino njihovega nastanka in pregledam različne modele oziroma vrste korporativnih pospeševalnikov. Temu sledi obravnava dejavnikov oblikovanja korporativnih pospeševalnikov na podlagi avtorjev strokovno-znanstvene literature. Analizo literature z omenjenega področja uporabim kot izhodišče za empirično raziskavo, kjer obravnavam izbrani primer korporativnega pospeševalnika Data2050 in dejavnike, ki so vplivali na njegovo oblikovanje. Empirična raziskava obsega poglobljene intervjuje, na podlagi katerih sem pridobila različne perspektive glede dane tematike. V analizi sem uporabljala metodo kodiranja in tematsko analizo. Besedilo sem razčlenila na enote kodiranja – vrstice, in pri tem kodirala vrstico za vrstico, z namenom poglobljenega razumevanja in razčlenitve podatkov.

2 KORPORATIVNI POSPEŠEVALNIKI

V zadnjem desetletju, še posebej po letu 2010, so številnejše pričeli vznikat korporativni pospeševalniki (Kanbach in Stubner, 2016, str. 1761). V literaturi so opredeljeni kot

mostovi med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji (Kohler, 2016, str. 347). Kot vmesni člen predstavljajo platformo za dolgoročno rast in prenovo obstoječega podjetja, zagonskim podjetjem pa nudijo dostop do podpore, mentorstva, distribucijskih priložnosti, financiranja in drugih virov, zagotovljenih s strani uveljavljenih podjetij (Kohler, 2016, str. 347–348). Korporativni pospeševalniki zavzemajo različne modele in vrste programov sodelovanja, ki jih lahko razlikujemo glede na namen, cilje, ekipe sodelujočih, lokacijo, število sodelujočih podjetij, vodstveno strukturo, in številne druge lastnosti (Kohler, 2016; Moschner in drugi, 2019). V nadaljevanju sledi opredelitev pojma korporativnih pospeševalnikov in primerjava z drugimi oblikami sodelovanj med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji, kratek prelet zgodovine nastanka korporativnih pospeševalnikov in predstavitev različnih tipologij korporativnih pospeševalnikov. S pregledom modelov korporativnih pospeševalnikov delno že prikažem, kateri so dejavniki, ki vplivajo na njihovo oblikovanje, in to uporabim kot osnovo za prehod v tretje poglavje, kjer dejavnike obravnavam podrobneje.

2.1 Opredelitev pojma korporativnih pospeševalnikov

Pri pregledu strokovno-znanstvene literature sem ugotovila, da obstaja več različnih definicij in opredelitev korporativnih pospeševalnikov, saj jih avtorji opredeljujejo z vidika različnih dejavnikov. Ker gre v primeru korporativnih pospeševalnikov za relativno nov pojem, je popolna ustreznost natančne in specifične definicije vprašljiva zaradi obsežne raznolikosti tega pojava v praksi, saj podjetja k oblikovanju korporativnih pospeševalnikov pristopajo na različne načine. Kljub raznolikosti pa v strokovno-znanstveni literaturi primanjkuje ustrezne oziroma celostne obravnave dejavnikov oblikovanja korporativnih pospeševalnikov, kot so programi, cilji in drugi. Številni avtorji s področja opozarjajo, da je večina dosedanjih del poslovne modele korporativnih pospeševalnikov obravnavala kot homogene, hkrati pa so se osredotočile le na enega ali dva dejavnika. S tem so študije zanemarile precejšnje razlike v značilnostih korporativnih pospeševalnikov, prav te razlike pa so ključne za razumevanje pospeševalnikov ter njihovega vpliva in vloge v različnih okoliščinah, v katerih delujejo (Cohen in drugi, 2019; Kanbach in Stubner, 2016; Moschner in drugi, 2019; Hornberger in drugi, 2022).

V nadaljevanju zaradi težavnosti definicije navajam različne opredelitve avtorjev s poskusom, da zajamem čim večji spekter značilnosti pojma. K razumevanju razsežnosti in različnih oblik korporativnih pospeševalnikov pripomore poglavje 2.3, kjer obravnavam različne modele. Kot osnovno definicijo korporativnih pospeševalnikov bi lahko opredelili programe, ki jih sponzorira, financira ali neposredno upravlja eno ali več podjetij, preko katerih obstoječa podjetja sodelujejo z zagonskimi podjetji (Moschner in drugi, 2019, str. 638). Nesner in drugi (2020, str. 25) korporativne pospeševalnike opredelijo kot posrednike virov med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji, kjer udeleženci z obeh strani pridobijo dostop do materialnih in nematerialnih virov. Kohler (2016, str. 348) kot eden najvidnejših predstavnikov strokovne literature s področja

korporativnih pospeševalnikov, le-te opredeli kot mostove med obstoječimi in zagonskimi podjetji. Gre za programe z omejenim trajanjem, ki so namenjeni podpori skupini zagonskih podjetij. Pri tem jim obstoječa podjetja nudijo mentorstvo, izobraževanja in druge vire. V svoji opredelitvi Kanbach in Stubner (2016, str. 1761) korporativne pospeševalnike opredelita še natančneje – kot časovno omejene programe s približnim trajanjem treh mesecev, kjer sodelujejo izbrana zagonska podjetja. Podobno kot Kohler korporativne pospeševalnike opisujeta kot programe, ki zagonskim podjetjem poleg kapitalskih naložb nudijo dostop do različnih virov in storitev, kot so pisarniški prostori, mentorstvo, usposabljanje in številne priložnosti za mreženje. Med nadaljnje skupne splošne značilnosti korporativnih pospeševalnikov Kohler (2016, str. 348) prišteva:

- Odprt postopek prijave.
- Osredotočenost na majhne ekipe in ne na posamezne ustanovitelje.
- Časovno omejena podpora, ki vključuje mentorstvo.
- Kohorte zagonskih podjetij in ne posamezna podjetja.

Podobne elemente so opredelili tudi drugi avtorji, ki so med ključne lastnosti korporativnih pospeševalnikov prišteli časovno omejenost, tekmovalni prijavn postopek, izbor kohorte in pa to, da je bil program implementiran s strani podjetja, katerega glavna dejavnost ni povezana s podporo zagonskih podjetij (Nesner in drugi, 2020, str. 9). Pojem korporativnih pospeševalnikov je lažje razumeti tudi v primerjavi z drugimi oblikami sodelovanj med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji, kot prikazano v tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava korporativnih pospeševalnikov in drugih oblik sodelovanja

Oblika sodelovanja	Primerjava s korporativnimi pospeševalniki
Dogodki	Korporativni pospeševalniki nudijo dolgoročnejsše sodelovanje in dostop do večjega obsega virov.
Poslovni inkubatorji	Izbor zagonskih podjetij je ključen in visoko konkurenčen, v poslovnih inkubatorjih sodelujejo kohorte zagonskih podjetij s skrajšanim trajanjem in običajno brez deleža.
Naložbe / tvegani kapital	V korporativnih pospeševalnikih je več osredotočenosti na inoviranje in poslovni razvoj, ne pa v tolikšni meri na finančne naložbe v zunanja podjetja, kot v primerih korporativnega tveganega kapitala.
Združitve in prevzemi	Korporativni pospeševalniki omogočajo izbor in pilotne program za večje število zagonskih podjetij, ki jih podjetje nato lahko tudi obravnava v procesu združevanj in prevzemov.

Vir: lastno delo na podlagi Kohler (2016) in Mocker in drugi (2015).

V primerjavi z enkratnimi dogodki imajo zagonska podjetja v okviru korporativnih pospeševalnikov možnost daljšega sodelovanja z uveljavljenimi podjetji in dostop do večjega obsega virov. Med inkubatorji in korporativnimi pospeševalniki je ključna razlika v tem, da gre pri prvih za krajše obdobje sodelovanja, kjer uveljavljena podjetja ponavadi nimajo prisotnega lastniškega deleža v zagonskih podjetjih. Nasprotno pa v naložbah oz.

tveganem kapitalu večjo vlogo igra finančna donosnost zagonskih podjetij, medtem ko je v primeru korporativnih pospeševalnikov ključnega pomena njihova inovativnost. Med pogostejšimi oblikami sodelovanj so tudi združitve in prevzemi, pri čemer lahko tudi sodelovanje v okviru korporativnih pospeševalnikov prinese do prevzema (nakupa) in priključitve zagonskih podjetij k matičnim – uveljavljenim podjetjem (Kohler, 2016, str. 349). Medtem ko Kohler (2016, str. 349) opozori predvsem na to, da podjetniška prizadevanja v notranjih inkubatorjih ne dosegajo zmoglosti korporativnih pospeševalnikov, pa Nesner in drugi (2020, str. 7) opozorijo, da sta koncepta v literaturi pogosto uporabljena simultano, kljub temu, da med njima obstajajo precejšnje razlike tako v trajanju, pogostosti programov, poslovnih modelih programov, selekcijskega procesa sodelujočih zagonskih podjetij ter mentorskih pristopov.

Prav tako so pomembne razlike v primerjavi s korporativnim tveganim kapitalom, saj korporativni pospeševalniki zagonskim podjetjem ne zagotavljajo le neposredne in posredne finančne podpore, temveč si prizadevajo tudi za doseganje drugih ciljev preko celovitega sodelovanja z novonastalimi podjetji (Kanbach in Stubner, 2016, str. 1761). Izraz pospeševalnik je v zadnjih letih postal priljubljen zaradi povezave z idejo, da je razvoj zagonskih podjetij mogoče pospešiti s pomočjo ustreznih podpornih mehanizmov. V preteklosti so bili inkubatorji ustanovljeni za zagotavljanje pisarniških prostorov ambicioznim podjetnikom, vendar se je to spremenilo s povečanim številom digitalnih zagonskih podjetij, ki imajo sedež lahko kjerkoli. Tradicionalni podjetniški inkubatorji so podjetnikom zagotavljali večjo neodvisnost, kar ni bilo vedno koristno. V nasprotju s tem imajo podjetja v okviru korporativnih pospeševalnikov podporo in vodenje v vsaki fazi procesa razvoja podjetja (Ratten, 2020, str. 17). Različne definicije korporativnih pospeševalnikov pa lahko pripisujemo relativni mladosti pojava, zato sledi prelet zgodovine korporativnih pospeševalnikov.

2.2 Pregled zgodovine korporativnih pospeševalnikov

Veliko avtorjev v strokovno-znanstveni literaturi kot uradni začetek in prvi primer pospeševalnika navajajo Y Combinator, ki je nastal v letu 2005 (Kohler, 2016; Mahmoud-Jouini in drugi, 2018; Deloitte Digital, 2015; Arreola in drugi, 2021). Ta spada med klasične (poslovne) pospeševalnike; v letih, ki so sledila, pa so vzniknili številni modeli in različni pristopi k oblikovanju pospeševalnikov, med katerimi so tudi korporativni pospeševalniki. Pri tem naziv prvega korporativnega pospeševalnika pripada podjetju Citrix, ustanovljenem leta 2011 (Nesner in drugi, 2020, str. 8). Ker so v okviru delovanja reševali obstoječe probleme in se niso pomembneje osredotočali na opazovanje novih trendov, pa je ta pospeševalnik prinašal več koristi uveljavljenim kot zagonskim podjetjem. Zaradi neželenega razvoja so ustanovitelji v program skušali vpeljati čim več elementov, ki bi posodobila procese in tudi zagonskim podjetjem prinašala več koristi, npr. boljše opredelitve sodelovanj, usklajevanje ciljev, večje preverjanje ujemanja in podobno (Pasquier, 2020). Uspešne zgodbe zagonskih podjetij, ki so vzniknile iz tega in

podobnih pospeševalnikov, spodbujajo zanimanje za tovrstno sodelovanje med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji in tako se je povečalo število podjetij, ki ponujajo lastne pospeševalne programe (Moschner in drugi, 2019, str. 638). Pri vzniku korporativnih pospeševalnikov gre za globalni fenomen, ki se pojavlja v različnih industrijah, o čemer pričajo primeri, kot so korporativni pospeševalniki svetovno znanih podjetij Walt Disney, Samsung, Microsoft, Google, SAP, Bayer, MediaSaturn Holding (Kanbach in Stubner, 2016, str. 1761–1763); Amazon, Salesforce, IBM, Oracle, Intel (Faster Capital, 2023); Deutsche Telekom, Allianz, BMW in Metro (Kupp in drugi, 2017, str. 49).

2.3 Pregled modelov korporativnih pospeševalnikov

Pri opredelitvi pojma korporativnih pospeševalnikov opozarjam, da je težko doseči enotno definicijo, saj se pristopi k oblikovanju korporativnih pospeševalnikov med seboj ločijo glede na številne dejavnike. Ker so glavna tema magistrske naloge prav dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje pospeševalnikov, pa želim v danem poglavju prikazati, kako so nekateri avtorji v strokovno-znanstveni literaturi dejavnike uporabili kot izhodišče za izdelavo tipologij korporativnih pospeševalnikov. Tako na primer posamezni avtorji v strokovno-znanstveni literaturi dejavnike razvrščajo v različne vrste sklopov, ki so lahko vsebinsko med seboj precej podobni oziroma opisujejo enake dejavnike, kljub temu, da jih poimenujejo drugače. Medtem ko se Kohler (2016) poslužuje delitve dejavnikov na predlog, proces, ljudi in prisotnost pospeševalnikov (lokacija, program v živo ali digitalno); pa v Deloitte Digital (2015) navajajo dejavnike, kot so proces izbire, dogovor, program, alumni program oz. oblike sodelovanj po zaključku programa. Na osnovi podobnih dejavnikov različne modele korporativnih pospeševalnikov sloni tudi tipologija, kjer so strukturni elementi in dejavniki razdeljeni v pet skupin: program, strateška usmeritev, proces izbire, financiranje in alumni programi (Pauwels in drugi, 2015, str. 5).

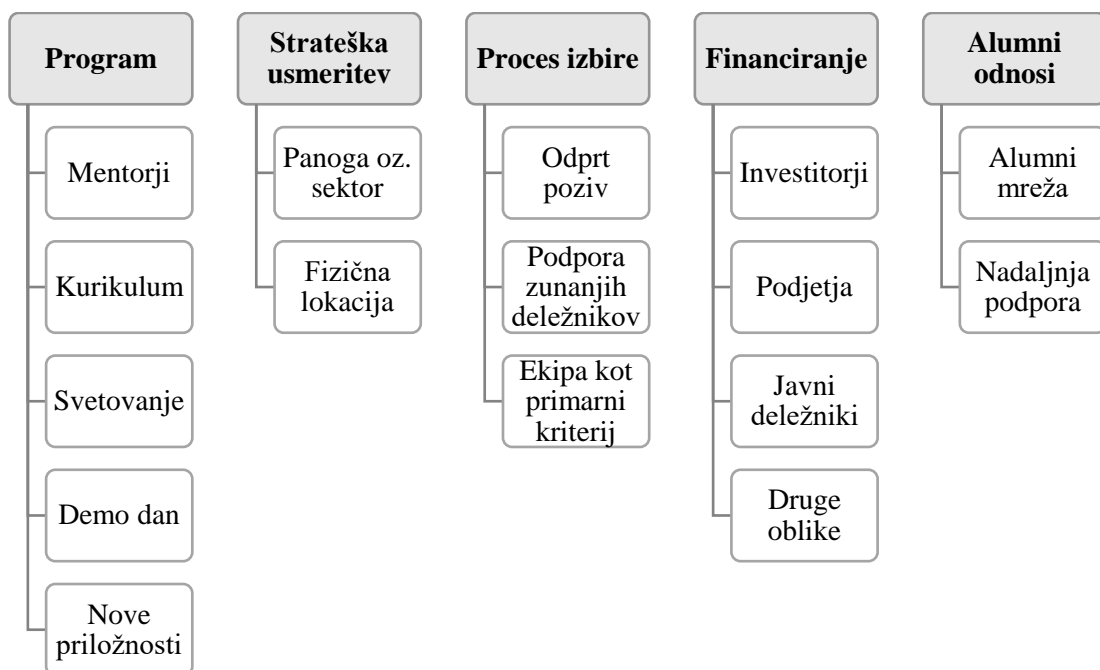
V nadaljevanju obravnavam tri primere tipologij korporativnih pospeševalnikov. Prva ne opisuje nujno korporativnih, temveč pospeševalnike na splošno, a jo omenjam, ker predstavlja osnovo za opredelitve korporativnih pospeševalnikov kasnejših avtorjev strokovno-znanstvene literature. Vključila sem tudi novejšo tipologijo (Veit in drugi, 2021), saj njihova raziskava predstavlja unikatno obravnavo različnih tipov pospeševalnikov, ker v njej predstavijo ključne spremembe in razvojne mejnike, izhajajoč iz tipologij avtorjev Pauwels in drugi (2015); ter Kanbach in Stubner (2016). V poskusu idealne tipologije korporativnih pospeševalnikov bi bilo sicer potrebno obravnavati kombinacijo številnih dejavnikov naenkrat, da bi lahko razvili tipologijo, ki bi omogočala celostno obravnavo pojava. Vseeno pa je izbor manjšega števila dejavnikov razumljiv z vidika zahtevnosti in zagotavljanja kakovosti tovrstne analize. Kljub temu pa omejenost študij pomeni tudi omejenost tipologij, saj avtorji za opredelitve modelov analizirajo le določene, in ne vseh dejavnikov. S pregledom omenjenih tipologij želim prikazati

različne vrste korporativnih pospeševalnikov; raziskati, katere dejavnike avtorji uporabljajo kot osnovo za razvrščanje, ter poiskati razlike v tipologijah z vidika obravnave dejavnikov. Pregled modelov je tudi izhodišče za razumevanje uporabe različnih dejavnikov in ključni vir informacij za oblikovanje skupin dejavnikov v tretjem poglavju.

2.3.1 Vrste pospeševalnikov glede na program, strateški fokus, proces izbire, financiranje in alumni odnose

Ker sem v strokovno-znanstveni literaturi zasledila številne navedbe te tipologije, jo predstavljam kot prvo, saj je bila osnova za številne druge. V osnovi je oblikovana glede na to, kako zasnovano pospeševalnika določajo cilji deležnikov, torej podjetij in vlagateljev. To segmentacijo so razvili Pauwels in drugi (2015, str. 5–7), ki so pospeševalnike opredelili na podlagi petih skupin dejavnikov, prikazanih na sliki 1.

Slika 1: Pregled dejavnikov v petih skupinah

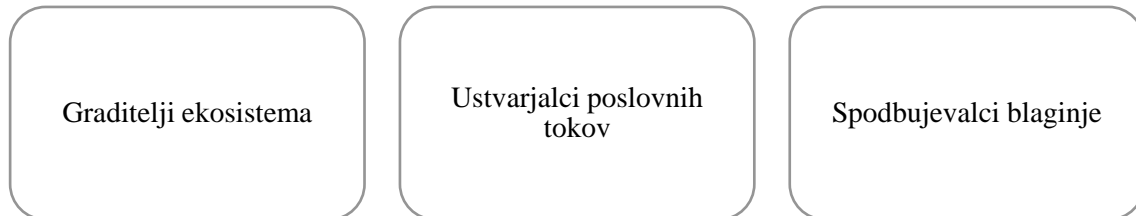


Vir: prirejeno po Pauwels in drugi (2015).

V okviru programa spadajo celotna ponudba in procesi, ki jih korporativni pospeševalniki nudijo zagonskim podjetjem – sem spadajo mentorstvo, svetovanje, izobraževanje, pisarniški oz. delovni prostori, financiranje oz. investicijske priložnosti. S strateško usmeritvijo podjetja opredelijo, v kateri industriji in v katerem geografskem okolju bodo iskala zagonska podjetja. Proces izbire zagonskih podjetij se precej razlikuje, postopki so tako lahko enostavni, ali pa dolgotrajni in potekajo v različnih fazah. Pospeševalniki se financirajo iz naslova privatnih investorjev, podjetij samih ali iz naslova javnih sredstev. Zadnje so aktivnosti in morebitna nadaljnja sodelovanja med uveljavljenimi in

zagonскими podjetji, ki potekajo po prenehanju programa pospeševalnika. Na podlagi zgoraj naštetih dejavnikov so nastale tri vrste pospeševalnikov, prikazane na sliki 2.

Slika 2: Vrste korporativnih pospeševalnikov glede na program, strateško usmeritev, proces izbire, financiranje in alumni odnose



Vir: prirejeno po Pauwels in drugi (2015).

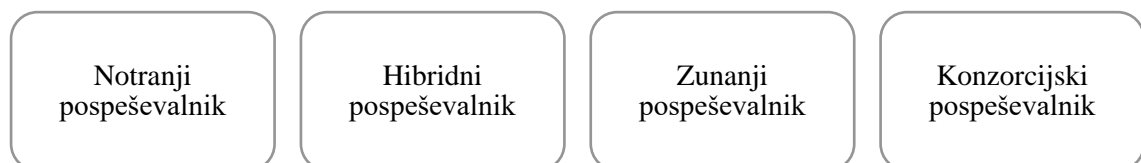
Prvi so graditelji ekosistema (angl. ecosystem builders), s katerim uveljavljena podjetja pospeševalnik snujejo okoli svojega ekosistema strank in zainteresiranih deležnikov. S tem vplivajo na samo rast ekosistema in hkrati privabljajo nove potencialne stranke. V vodstveno strukturo tega tipa podjetij so pogosto vključeni višji vodstveni delavci podjetij, hkrati pa so za iskanje zagonških podjetij pomembni tudi mentorji z različnih področij v podjetjih. Ti so največkrat odgovorni za povezovanje in premagovanje ovir med zaposlenimi in zagonških in uveljavljenih podjetij. V tej vrsti modela finančni cilji niso na prvem mestu oziroma zagonškim podjetjem ne ponujajo finančnih nadomestil ali investicij, temveč dostop do potencialnih strank, znamčenje in promocijo (Pauwels in drugi, 2015, str. 9). V naslednjem modelu, imenovanem ustvarjalci poslovnih tokov (angl. deal-flow makers), pospeševalnike financirajo poslovni angeli, skladi tveganih kapitalov ali uveljavljena podjetja. Njihov primarni cilj je iskanje obetavnih investicijskih priložnosti za omenjene deležnike. S tem modelom zagonška podjetja običajno pridobijo začetno financiranje v zameno za lastniški kapital. V tovrstnih pospeševalnikih je fokus na zagonških podjetjih, ki že imajo dokazane rezultate in obstoječe financiranje – torej podjetja, ki so v poznejših fazah razvoja in se pogosto specializirajo za določeno panogo (Pauwels in drugi, 2015, str. 9). Nasprotno pa je eden izmed glavnih ciljev tretjega modela, spodbujevalcev blaginje (angl. welfare stimulator), stimuliranje aktivnosti zagonških podjetij in spodbujanje ekonomske rasti v določeni regiji, znotraj določenega tehnološkega področja, ali ekonomsko-razvojnega programa. Znotraj teh pospeševalnikov, ki jih običajno vodijo javne organizacije, se največkrat iščejo podjetja v začetni, morda celo idejni fazi. V pospeševalnikih pridobijo izobraževanje, svetovanje in pomoč pri komercializaciji produktov ali storitev. Poslovni modeli te vrste pospeševalnikov so velikokrat nejasni, saj veliko javnih pospeševalnikov po začetni fazi potrebuje dodatno financiranje, ki ga nemalokrat pridobivajo tudi preko zaračunavanja šolnin, vpisnin in posameznih usposabljanj (Pauwels in drugi, 2015, str. 9–10). Opazimo lahko, da avtorji upoštevajo številne dejavnike, vseeno pa razvrstitev temelji predvsem

na dejavniku ciljev in namena ustanovitve pospeševalnikov. V svojih opredelitvah avtorji sicer niso posebej obravnavali ekipe oz. članov pospeševalnikov in njihovega pomena in tipa kadrov, temveč so jih le omenili z ozirom na njihov odnos oziroma vlogo v sodelovanju z zagonskimi podjetji. Medtem ko je šlo v tem primeru tipologije za opredelitev pospeševalnikov kot takih, in ne nujno korporativnih, pa gre v naslednjih dveh primerih prav za slednje. Avtorji Moschner in drugi (2019) ter Veit in drugi (2021) so kot osnovo večkrat navedli tudi pravkar obravnavano tipologijo.

2.3.2 Vrste korporativnih pospeševalnikov glede na število sodelujočih podjetij in vodstveno strukturo

Pri tej tipologiji so avtorji za razlikovanje korporativnih pospeševalnikov uporabili le dva dejavnika, saj so se osredotočili na vodstveno strukturo pospeševalnika in število sodelujočih podjetij, s čimer so posegli na področja, ki jih avtorji prejšnje tipologije niso izrecno obravnavali. Pri tem so opredelili štiri vrste pospeševalnikov, prikazanih na sliki 3. V treh primerih (notranji, hibridni in zunanji korporativni pospeševalnik) gre za eno podjetje, ki vodi pospeševalnik; v primeru konzorcijskega pospeševalnika pa gre za sodelovanje večjega števila podjetij. Glede na vodstveno strukturo gre pri dveh vrstah pospeševalnikov (notranjih in hibridnih pospeševalnikih) za notranje vodstvo in upravljanje pospeševalnikov, pri drugih dveh tipih pa za neodvisno vodenje in upravljanje pospeševalnikov (Moschner in drugi, 2019, str. 636–637).

Slika 3: Vrste korporativnih pospeševalnikov glede na število podjetij in vodstvo



Vir: prirejeno po Pauwels in drugi (2015).

V primeru tipologije iz poglavja 2.3.1 se avtorji Pauwels in drugi (2015) niso dotaknili možnosti notranjega razvoja idej oz. notranje nastalih podjetij, ki bi se umestila v pospeševalnike, temveč so se osredotočili na zunanja zagonska podjetja in se s tem približali konceptu odprtega inoviranja. Podobno kot v prvem primeru so tudi tu avtorji poleg omenjenih glavnih dveh dejavnikov pri vsaki vrsti pospeševalnikov navedli tudi najpogostejše cilje in namene, ki jih uveljavljena podjetja želijo doseči. Pri notranjih (angl. in-house) pospeševalnikih gre za programe, ki jih podjetja upravljajo interno. Največkrat so za vodje pospeševalnikov napoteni zaposleni, ki izražajo željo po sodelovanju v programih inoviranja, člani ekip razvoja in raziskav ter podobni profili. Podjetja, ki se odločijo za to obliko, običajno nimajo veliko izkušenj s sodelovanjem z zagonskimi podjetji in odprtim inoviranjem. Največkrat sodelujejo z zagonskimi podjetji

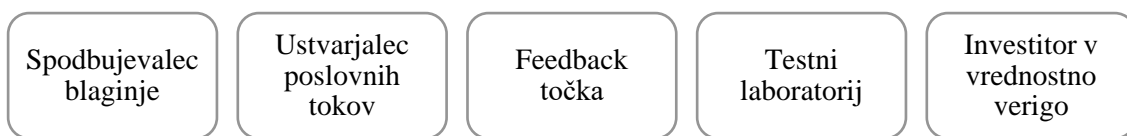
v zgodnji fazi razvoja, s katerimi po koncu programa običajno ne sklenejo dogovora o prenosu lastniškega deleža. Zagonska podjetja vidijo kot zunanje inovacijske partnerje, s pomočjo katerih iščejo priložnosti za rast ali reševanje obstoječih poslovnih izzivov. Poleg vpliva na procese inoviranja pa uveljavljena podjetja beležijo tudi učinke pospeševalnikov na pozicioniranje blagovne znamke, ter pozitivne vplive znamčenja kot uglednega delodajalca. Kljub temu, da je ta vrsta pospeševalnika najpogosteje obravnavana v strokovno-znanstveni literaturi, pa naj po navedbah avtorjev v praksi ne bi bila tako razširjena (Moschner in drugi, 2019, str. 639–640).

Vrsta korporativnih pospeševalnikov, ki poleg sodelovanja z zunanjimi zagonskimi podjetji spodbuja in vpeljuje tudi notranje inovacije zaposlenih, so hibridni korporativni pospeševalniki. Podjetja s tem pristopom sledijo enakim ciljem kot podjetja z modelom notranjih pospeševalnikov, hkrati pa želijo tudi aktivno krepiti kulturo podjetništva, saj prav preko sodelovanja zunanjih in notranjih ekip prihaja do izmenjave znanja (Moschner in drugi, 2019, str. 642). Tretja vrsta pospeševalnikov je značilna predvsem za nemško govoreče države in drugje ni tako pogosta. Gre za zunanji pospeševalnik, kjer neodvisni (poslovni) pospeševalnik vodi in upravlja program v imenu danega podjetja. Ta model podjetjem omogoča hitro evaluacijo zagonskih podjetij. Poleg pozitivnih tržnih učinkov ta model podjetjem prinaša tudi pozitivne vplive na pozicioniranje in utrjevanje statusa inovativnega podjetja. Zaposleni iz uveljavljenih podjetij ne nastopajo v vlogi vodij pospeševalnika, temveč zunanjim izvajalcem nudijo informacije in podporo. V nasprotju s prejšnjima vrstama v tem primeru pogosto tudi po končanem programu nastopi nadaljnje sodelovanje, kjer uveljavljeno podjetje pridobi določeni lastniški delež v zagonskem podjetju, kar je skladno z glavnim ciljem doseganja finančnih dobičkov (Moschner in drugi, 2019, str. 643). Podobno kot pri t.i. zunanjih pospeševalnikih, gre tudi v primeru konzorcijskega pospeševalnika za zunanjega, neodvisnega ponudnika – razlika je v tem, da svoje storitve ponuja več podjetjem hkrati. Preko pospeševalnika tako zagonska kot uveljavljena podjetja pridobijo strokovno podporo, mentorstvo in svetovanje, hkrati pa na ta način gradijo medsebojne odnose. Cilji podjetij so tudi v tem primeru enaki ciljem prejšnjih vrst in modelov – prizadevanje za dostop do zunanjih inovacij, oblikovanje inovativne podobe in prenos znanja. Avtorji Moschner in drugi (2019) te tipologije glavni poudarek namenjajo obravnavi vodstvene strukture, izbiri tipa zagonskih podjetij, številu sodelujočih uveljavljenih podjetij, hkrati pa se tudi dotaknejo ciljev, ki jih uveljavljena podjetja zasledujejo z ustanovitvijo korporativnih pospeševalnikov. V analizi se ne dotaknejo natančneje vprašanja izbire zagonskih podjetij, ekip, poteka programov, njihove vsebine in struktur, kar pa v naslednji točki predstavim s tretjo tipologijo.

2.3.3 Vrste korporativnih pospeševalnikov glede na cilje, fokus, program, selekcijo, alumni odnose in organizacijo strukturo

V tem primeru gre sicer za bolj poglobljeno členitev in obravnavo posameznih dejavnikov kot v prejšnjem. V danem primeru lahko vidimo vpliv avtorjev Pauwels in drugih (2015), saj so prav oni prvič opredelili nekatere izmed opredeljenih modelov. Gre za eno izmed najnovejših razdelitev in opredelitev vrst oz. arhetipov korporativnih pospeševalnikov. Na sliki 4 prikazujem pet vrst korporativnih pospeševalnikov, ki jih avtorji primerjajo glede na strateški fokus, vsebino programa, selekcijo, alumni odnose in organizacijo, pri čemer tudi oni, tako kot v prejšnjih tipologijah, izpustijo obravnavo ekip in kadrov. Njihov vidik je zanimiv zaradi pregleda vrst korporativnih pospeševalnikov skozi vidik njihovega razvoja – korporativne pospeševalnike obravnavajo kot dinamične organizacije, ki se skozi čas spreminjajo in preoblikujejo (Veit in drugi, 2021).

Slika 4: Vrste korporativnih pospeševalnikov glede na cilje, fokus, program, proces izbire, alumni odnose in organizacijsko strukturo



Vir: prirejeno po Veit in drugi (2021).

Ker dva izmed opredeljenih modelov korporativnih pospeševalnikov (spodbujevalci blaginje in ustvarjalci poslovnih tokov) navajam že v zgornji opredelitvi avtorjev Pauwels in drugi (2015), se pri opisih vrst osredotočam na njihov razvoj in razlike s prvotnimi opredelitvami modelov v točki 2.3.1. Primerjava se mi zdi pomembna z vidika razumevanja razvoja korporativnih pospeševalnikov in različnih pristopov k njihovem delovanju in strategijam. Model spodbujevalca blaginje naj bi se iz socialno usmerjenega, kjer je glavni namen pospeševanje ekonomskega razvoja regije, razvil tudi v korporativni smeri. Na modelu ustvarjalcev poslovnih tokov so najbolj nazorne spremembe in vpliv industrijskih trendov ter težnja po večji programski fleksibilnosti. Namesto na programe v kohortih, se podjetja osredotočajo na individualne pristope ter želijo skrajšati čas med oddajo prijave in pričetkom programa, kar je posebej pomembno za zagonska podjetja v zgodnji fazi, ki nimajo sredstev in časa za čakanje na začetek sodelovanja. Ustvarjalci poslovnih tokov zagonskim podjetjem še vedno ponujajo kolokacijo in prostor za delo, a to pri programih, ki se osredotočajo na zrelejša zagonska podjetja, ni ključnega pomena. Na tak način uveljavljena podjetja tudi preprečujejo, da bi imela prevelik vpliv na aktivnosti zagonskih podjetij (Veit in drugi, 2021, str. 567–568).

Tretji model je feedback točka (angl. listening post), strateško usmerjena vrsta korporativnih pospeševalnikov, kjer podjetja primarno zasledujejo strateške cilje, finančne pa le posredno. Sledeč tej logiki matična v zagonskih podjetjih niso kapitalsko udeležena. Podjetja si preko programov korporativnih pospeševalnikov želijo sodelovanja z zagonskimi podjetji, s pomočjo katerih bi pridobila dostop do boljšega razumevanja določenega trga, njegovega razvoja in trendov. Z raziskovanjem novih tehnologij in možnosti razvoja tako podjetja večinoma dopolnjujejo svojo osnovno dejavnost. Ker je pri tej vrsti pospeševalnikov ključna izmenjava idej in tehnologij, se v program vključujejo tudi zagonska podjetja, ki so lahko glede na stopnjo zrelosti šele v idejni fazi, pri čemer je sprejemljivost tega odvisna od panoge dejavnosti in je ponekod zahtevana višja stopnja zrelosti zagonskih podjetij (Kanbach in Stubner, 2016, str. 1767). Ta arhetip korporativnih pospeševalnikov naj bi v zadnjih letih izginil, obstoječi programi so se zaprli ali pa so svoje cilje prilagodili optimizaciji ali razširitvi vrednostne verige (Veit in drugi, 2021, str. 585).

Četrta vrsta korporativnih pospeševalnikov s strateško orientacijo je t.i. testni laboratorij (angl. test laboratory) kjer je glavni cilj zagotoviti ugodne pogoje in varno okolje za testiranje novih poslovnih idej. Pri tem modelu gre poleg zunanjih tudi za vključevanje notranjih podjetniških iniciativ. Pospeševalnik je namenjen testiranju poslovnih idej, ki so močno povezane s poslovanjem ali panogo matičnega podjetja. Z organizacijskega vidika so tovrstni pospeševalniki podjetij ustanovljeni kot neodvisne organizacije, ki delujejo kot 100-odstotne hčerinske družbe matičnega podjetja. Neodvisnost je ključnega pomena za zagonska podjetja, saj inovativne zamisli ščiti pred strukturami obstoječih podjetij, ki bi jim utegnile škodovati ali jih upočasniti (Kanbach in Stubner, 2016, str. 1769). Ta model naj bi se iz fokusa na zagonska podjetja v začetni fazi preusmeril na zagonska podjetja v zrelejših fazah, ki lahko bolje služijo potrebam uveljavljenih podjetij v smislu ponudbe in potencialne rasti. Oviro v sodelovanju naj bi predstavljali tudi obvezni paketi lastniškega kapitala, zato se osredotočajo na neobvezni lastniški kapital po zaključku programa, s tem pa naj bi tudi spodbudili zagonska podjetja k doseganju ciljev in rezultatov. Posledica tega razvoja je večja privlačnost takšnih programov za dobro financirana in zrelejša zagonska podjetja, ki iščejo nove priložnosti za komercializacijo (Veit in drugi, 2021, str. 585).

Naslednji model je usmerjen v doseganje strateških ciljev, hkrati pa vključuje tudi prisotnost lastniškega kapitala (deleža) uveljavljenih podjetij v zagonskih. S t.i. modelom investitorja v vrednostno verigo (angl. value chain investor) podjetja stremijo k identifikaciji in razvoju zagonskih podjetij, ki ustvarjajo produkte in rešitve, ki bi jih uveljavljena podjetja umestila znotraj svoje vrednostne verige. Gre za izdelke in storitve, ki dopolnjujejo ali podpirajo, vendar ne nujno nadomeščajo obstoječe ponudbe matičnega podjetja. V nasprotju s prejšnjim modelom je pri tem kapitalaska udeležba v zagonskih podjetij obvezna, saj si uveljavljena podjetja tako zagotovijo dostop do tehnologij in hkrati okrepijo sodelovanje. Tudi po koncu trajanja programa je cilj ohranjati trdne

odnose in sodelovanje z izbranimi zagonskimi podjetji, kar lahko vključuje tudi povečanje lastniškega deleža v zagonskem podjetju, njegov popoln prevzem ali vključitev izdelka oz. storitve v ponudbo podjetja. Organizacijsko gledano so pospeševalniki investitorjev vrednostne verige del matičnega podjetja. V primerjavi s prejšnjim modelom so kapitalske naložbe v tem primeru kompleksnejše kot pri sodelovanju brez lastniškega ali kapitalskega deleža v zagonskem podjetju. Ravno zaradi te lastnosti matična podjetja nemalokrat poiščejo podporo zunanjih strokovnjakov za pospeševalnike (Kanbach in Stubner, 2016, str. 1768). Razvoj tega modela je razviden tudi skozi novi poimenovanji in obliki, optimizator vrednostne verige in razširjevalec vrednostne verige, kjer je model prešel iz lastniških razmerij na financiranje po projektih. Prevzemanje predhodnega lastniškega kapitala naj bi postalo glavna ovira za sodelovanje zagonskih podjetij v programu pospeševalnikov in ni potrebno za doseganje ciljev. Vključevanje lastniškega kapitala je tako le ena od številnih možnosti za nadaljnje sodelovanje po programu in je osredotočeno na zagonska podjetja, za katera velja, da imajo visoko strateško vrednost za matično podjetje (Veit in drugi, 2021, str. 585–586). Preko obravnavanih modelov prikazujem, da obstaja več vrst korporativnih pospeševalnikov, ki jih avtorji v strokovno-znanstveni literaturi opredeljujejo glede na različne dejavnike, kot so cilji in namen ustanovitve pospeševalnikov, organizacijske lastnosti programov, selekcija zagonskih podjetij in drugi omenjeni. Pregled modelov korporativnih pospeševalnikov služi kot osnova za obravnavo dejavnikov v sledečem poglavju.

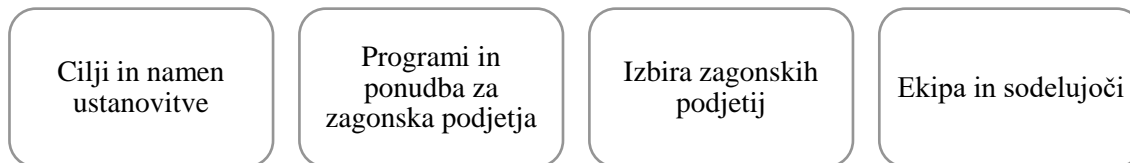
3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE KORPORATIVNIH POSPEŠEVALNIKOV

Dejavnike opredeljujem kot vplive, ki igrajo vlogo v oblikovanju korporativnih pospeševalnikov. Mednje spadajo razlogi za njihovo ustanovitev, izbira zagonskih podjetij, strateška usmeritev, programi in številni drugi, ki jih predstavim v tem poglavju. To poglavje je neposredno povezano z glavnim raziskovalnim vprašanjem, ki se glasi: »Kateri so dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov?« Na vprašanje v teoretičnem delu odgovorim s povzetki iz strokovno-znanstvene literature, v empirični raziskavi pa odgovore gradim na primeru korporativnega pospeševalnika iz prakse. Na podlagi predelane strokovno-znanstvene literature sem dejavnike oblikovanja različnih vrst korporativnih pospeševalnikov segmentirala v štiri sklope, predstavljenih na sliki 5, ki jih podrobneje obravnavam v nadaljevanju.

V prvem sklopu dejavnikov se osredotočam na vprašanje »zakaj?«, ki si ga podjetja postavijo še pred ustanovitvijo pospeševalnika, bodisi, ko se soočijo z določenim poslovnim izzivom, si želijo sprememb na področju podjetniške kulture v podjetju ali raziskujejo možnosti sodelovanja z zagonskimi podjetji z namenom osvežitve procesov inoviranja. To so nekateri izmed razlogov, zaradi katerih se uveljavljena podjetja odločijo, da ustanovijo korporativne pospeševalnike, preko katerih sodelujejo z zagonskimi podjetji. Uveljavljena podjetja, ki se odločijo za ustanovitev lastnega

korporativnega pospeševalnika, morajo imeti jasne odgovore na vprašanje »zakaj«, torej jasno določene cilje in namene, ki jih želijo doseči s korporativnimi pospeševalniki.

Slika 5: Skupine dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov



Vir: lastno delo.

Drugi sklop dejavnikov je namenjen vprašanju »kako?«, ki podjetja vodi pri oblikovanju samih programov pospeševalnikov. Podelamenti so določitev vodstvene strukture, trajanja programov, obsežnosti, storitev, dolžnosti in odgovornosti deležnikov. Strateško in vsebinsko opredeljeni programi korporativnih pospeševalnikov so pomembni kot orodje za doseganje zastavljenih ciljev in namenov, zaradi usklajevanja pričakovanih deležnikov, hkrati pa tudi za usmeritev delovanja in sodelovanja med udeleženi. Nemalokrat se to pokaže kot nujna sestavina prav zaradi razlik med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji. V tretjem sklopu nastopi vprašanje »s kom?«, ko uveljavljena podjetja definirajo, katera zagonska podjetja so primerna in potencialna za sodelovanje, katera najbolj odgovarjajo na izzive, ki jih z ustanovitvijo pospeševalnika rešujejo in imajo pri tem največje možnosti za uspeh. V zadnjem sklopu se dotaknem vprašanja »kdo?«, ki se nanaša na ekipe korporativnih pospeševalnikov in druge sodelujoče v njem. Lahko gre za vodstveno ekipo, zaposlene v podjetju, zunanje sodelavce, svetovalce in druge, saj korporativni pospeševalniki običajno zaposlujejo raznolike profile z različnih področij. Omenjene skupine dejavnikov so v nadaljevanju podrobneje predstavljene v posameznih poglavjih, kjer pozornost namenim tudi posameznim sestavnim delom dejavnikov. S tem prikažem njihovo večplastnost in celovitost, ki vpliva na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov in ki jih morajo podjetja pri snovanju le-teh upoštevati.

3.1 Dejavnik 1: Cilji in nameni

Prvi dejavniki so cilji in nameni ustanovitve korporativnih pospeševalnikov, kamor spadajo razlogi in vzroki za ustanovitev korporativnih pospeševalnikov, s tem pa tudi prednosti in koristi, ki se jih uveljavljena podjetja preko sodelovanja nadejajo. Nemalokrat ta dva sestavna dela težko ločimo, saj pridobljene koristi sprva morda niti niso omenjene kot prvotni cilji, ki jih uveljavljena podjetja v okviru sodelovanja z zagonskimi podjetji želijo doseči, temveč so njegov stranski produkt. Temu sklopu dejavnikov sem zaradi strateškega pomena namenila največ pozornosti, hkrati pa sem opazila, da ga avtorji v strokovno-znanstveni literaturi obravnavajo najpogosteje (Kohler, 2016; Nesner in drugi, 2020; Deloitte Digital, 2015; Moschner in Herstatt, 2017).

Dejavnik ciljev in namenov ustanovitve korporativnih pospeševalnikov sovпада s prvim korakom v procesu njihove zasnove. V fazi pred ustanovitvijo korporativnih pospeševalnikov se podjetja ukvarjajo z vprašanji o namenu pospeševalnikov, usklajevanju korporativnih ciljev s pričakovanji zagonskih podjetij; opredelitvijo vrst zagonskih podjetij, s katerimi želijo sodelovati; vprašanju lastniškega deleža in kapitalskega vložka; ter opredelitvi inovacijskega izziva oziroma priložnosti, ki jih želijo raziskati preko sodelovanja z zagonskimi podjetji (Kohler, 2016, str. 350). Ustanovitev korporativnih pospeševalnikov zahteva natančno strateško usmeritev ter jasne cilje, saj lahko programi le na tak način uspevajo znotraj organizacijskih struktur obstoječih podjetij (Deloitte Digital, 2015, str. 16). V obravnavani strokovno-znanstveni literaturi sem opazila, da avtorji kot osrednji cilj ustanovitve korporativnih pospeševalnikov najpogosteje obravnavajo področje inoviranja (npr. izboljšanje procesov inoviranja ali pridobitev dostopa do inovativnih produktov), kljub temu pa velik pomen igrajo tudi drugi cilji, ki jih obravnavam v nadaljevanju. Kot osnovno razdelitev ciljev in namenov ustanovitve korporativnih pospeševalnikov sem vzela delitev na finančne in strateške cilje, pri čemer sem znotraj sklopa strateških ciljev opredelila različne vrste ciljev, kot so dostop do novih tehnologij in trgov; obogatitev procesov inoviranja oz. premostitev inovacijske vrzeli; kulturne spremembe, ter pozicioniranje blagovne znamke.

3.1.1 Izvor ciljev in namenov ustanovitve

Pred obravnavo različnih ciljev in namenov, ki jih podjetja želijo uresničiti preko korporativnih pospeševalnikov, je potrebno razumeti njihov izvor. Kot prikazano v tabeli 2, Urbaniec in Žur (2021, str. 876) glavne motive razvrščata glede na njihov izvor, saj izvirajo bodisi iz podjetja samega bodisi iz njegovega okolja in ekosistema. Cilje in namene razdelita glede na to, ali gre za notranje, zunanje, potisne (angl. push) ali privlačne (angl. pull) dejavnike. V primeru dejavnikov, ki izvirajo iz podjetij samih, so avtorji z vidika privlačnosti navedli kadrovske usmerjene cilje, kot so na primer želja po organizacijskem učenju, pridobivanju novih talentov ter vpeljali novih vodstvenih praks in razvoja strokovnjakov. Nasprotno podjetja z dejavniki potiska želijo vplivati na položaj podjetja na trgu, odpravljajo potencialne ovire in težave, povezane s področjem razvoja produktov in inoviranja, uresničujejo potrebo po novih izdelkih in vstopajo v nove tržne segmente. Zunanji izvor ciljev in namenov, ki so za podjetja privlačni, so zahteve strank po uporabi novih tehnologij, naraščajoča zahtevnost kupcev in njihovih potreb ter vedno večje število zagonskih podjetij, s katerimi lahko uveljavljena podjetja sodelujejo, da bi odgovorila na naraščajoče potrebe. Med zunanjimi dejavniki potiska so potrebe podjetij po prilagajanju spreminjajočim se razmeram na trgu, sledenju razvoja novih tehnologij in trendom (Urbaniec in Žur, 2021, str. 876). Podobne ugotovitve navajam tudi na podlagi empirične raziskave v poglavju 4, kjer so intervjuvanci navajali predvsem potrebe po razvoju novih tržnih segmentov, izdelkov in storitev, kar, sledeč opredelitvi v tabeli 2, sodi med notranje dejavnike potiska. V ustanovitvi pospeševalnikov vsekakor ni enoznačne poti ali enega samega dejavnika, ki bi vplival na odločitev za ustanovitev

korporativnega pospeševalnika, temveč gre za kombinacijo različnih motivov, katerih izvor je tako zunanji kot notranji. Z zgoraj naštetimi primeri ciljev in namenov pa je mogoče opaziti, da so med njimi tako finančni kot strateški – in prav na ta način sem opredelila osnovno razdelitev ciljev in namenov. Najprej obravnavam finančne, ki v primerjavi s strateškimi vsebinsko niso tako obsežni, prav tako pa so jih intervjuvanci v raziskavi omenili manjkrat kot strateške – a je pri tem potrebno upoštevati, da je ti dve vrsti ciljev težko ločevati, kot navajam v nadaljevanju.

Tabela 2: Izvor ciljev in namenov

Glavni cilji in nameni	Dejavniki, ki vplivajo na dani motiv
Zunanji dejavnik potiska	<ul style="list-style-type: none"> - Spremembe v panogi dejavnosti. - Razvoj novih tehnologij. - Manjše ovire za vstop na trg kot prej. - Novi igralci na trgu. - Svetovni trend medsektorskega sodelovanja.
Notranji dejavnik potiska	<ul style="list-style-type: none"> - Ogrožen tržni položaj. - Potreba po razvoju novih izdelkov in storitev. - Potreba po razvoju novih tržnih segmentov. - Notranje raziskave in razvoj, ki sledijo glavnim usmeritvam v industriji. - Učinkovitost in odličnost. - Nezadostni razvoj inoviranja.
Zunanji dejavnik privlačnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Spremembe na trgu in v povpraševanju. - Nove potencialno zanimive tržne niše. - Stranke zahtevajo nove tehnologije in so bolj tehnično podkovane. - Večje število zagonskih podjetij. - Večja zrelost zagonskih podjetij, ki se odraža v izkoriščanju ekosistema.
Notranji dejavnik privlačnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Novo znanje in navdih za zaposlene. - Organizacijsko učenje. - Pridobivanje novih talentov. - Nadgradnja organizacijskih kompetenc. - Nove vodstvene prakse. - Razvoj strokovnjakov.

Vir: prirejeno po Urbaniec in Žur (2021).

3.1.2 Finančni cilji in nameni

Finančni cilji in nameni so vedno združeni s sledenjem strateškim ciljem. Tako so v nekaterih primerih finančni donosi celo opredeljeni kot nujni pogoj za ustanovitev in ohranitev programov korporativnih pospeševalnikov (Kanbach in Stubner, 2016, str. 1765). Ustvarjanje finančnih donosov s pomočjo programov korporativnih pospeševalnikov temelji na tem, da se s sodelovanjem v programu poveča vrednost zagonskih podjetij, posledično pa imajo od tega finančne koristi tudi matična podjetja. Z viri, sredstvi in storitvami, kot so svetovanje, mentorstvo in podporno okolje, ki jih

matična podjetja nudijo zagonskim, imajo zagonska podjetja več priložnosti in možnosti za povečanje svoje vrednosti. Naložba in dodatne storitve zagonskim podjetjem omogočajo večjo prepoznavnost in s tem tudi obseg prodaje (Kanbach in Stubner, 2016; Nesner in drugi, 2020). Uveljavljena podjetja, ki z ustanovitvijo korporativnih pospeševalnikov primarno zasledujejo finančne cilje in koristi, v tem primeru delujejo podobno kot skladi tveganega kapitala. V tovrstnih pospeševalnikih se osredotočajo na pospeševanje razvoja in povečevanje vrednosti zagonskih podjetij, ki imajo velik potencial za rast. Podjetja, ki skozi korporativne pospeševalnike sledijo temu pristopu, se morajo zavedati mehanizmov zgodnje faze razvoja podjetij in dejstva, da so pomembni finančni rezultati doseženi šele v obdobju 5 do 7 let. Ta vrsta pospeševalnika zahteva močno dolgoročno finančno zavezo s trajno podporo višjega vodstva podjetja (direktorjev in upravnih odborov), saj bo pospeševalnik pred doseganjem finančnih donosov sprva predvsem stroškovni center. Hkrati pa se morajo uveljavljena podjetja zavedati tveganja, da bo določen delež zagonskih podjetij propadel ali pa ne bo dosegel zelenih rezultatov (Deloitte Digital, 2015, str. 18).

Korporativni pospeševalniki udeleženi zagonskim podjetjem nudijo različne vrste podpore in virov, med drugim tudi finančno, ki se lahko izvede z neposredno naložbo ali s prenosom obveznice. V zameno za naložbo uveljavljena podjetja prejmejo delež v zagonskih podjetjih; dogovor o velikosti le-tega pa je odvisen od posameznega primera. Logika finančnih korporativnih pospeševalnikov je, da lahko novoustanovljena podjetja s sodelovanjem v programu spodbujajo rast matičnih podjetij. Z razvojem zagonskih podjetij naj bi se dolgoročno povečala vrednost uveljavljenih podjetij. Uveljavljena podjetja imajo koristi od povečanja vrednosti s prodajo naložb po javni ponudbi delnic podjetja ali od morebitnega prevzema s strani drugih udeležencev (Nesner in drugi, 2020, str. 22–23). Finančna vprašanja pa se pojavljajo tudi po končanju programa korporativnih pospeševalnikov in so ključna za morebitne nadaljnje dogovore o sodelovanju med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji, kar na kratko obravnavam v sklopu dejavnikov, povezanih s programi pospeševalnikov, v poglavju 3.2.

3.1.3 Strateški cilji in nameni

V primerjavi s finančnimi so strateški cilji večplastni ter prinašajo poglobljen uvid v splošne cilje v podjetjih, ki se odločijo za ustanovitev korporativnih pospeševalnikov. Med strateškimi cilji, ki jih uveljavljena podjetja zasledujejo v okviru korporativnih pospeševalnikov in si v nadaljevanju sledijo v tem vrstnem redu, so (Kanbach in Stubner, 2016, str. 1764):

- Obogatitev inoviranja, dostop do novih tehnologij in vstop na nove trge.
- Prenos znanja (učenje in vpeljava novih metod dela).
- Kulturne spremembe (vpeljava podjetniške kulture v obstoječe stabilno okolje).

- Pozicioniranje blagovne znamke in ugled podjetja (podjetje se predstavlja kot inovativno in privlačno za talente).

3.1.3.1 Obogatitev inoviranja, dostop do novih tehnologij in vstop na nove trge

V pregledu strokovno-znanstvene literature sem ugotovila, da se kot eden izmed glavnih ciljev sodelovanja med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji omenja inoviranje (Kohler, 2016; Kupp in drugi, 2017; Weiblen in Chesbrough, 2015). To je še bolj vidno v času digitalizacije in globalizacije, ki vplivata na nestabilnost trgov, za katere so sedaj značilne hitre in radikalne spremembe. Uveljavljena podjetja se spopadajo s težavami pri uvajanju inovacijskih zmogljivosti, kar lahko pripišemo različnim dejavnikom, a dejstvo je, da so pod velikimi pritiski za reorganizacijo lastnih procesov inovacij (Selig in drugi, 2018, str. 2). Obstoječa podjetja se namreč pogosto srečujejo s pomanjkanjem naprednih inovacijskih konceptov in močnimi pritiski, ki jih odvrtaajo od naložb v tvegane iniciative. Zato preko ustanovitve korporativnih pospeševalnikov skušajo zapolniti vrzeli v sedanjem poslovanju ter zagotoviti prostor in čas za identifikacijo idej, ki ne spadajo v okvir obstoječega poslovanja (Kohler, 2016, str. 351). Da bi zapolnila vrzel v svojih procesih inoviranja, uveljavljena podjetja uporabljajo korporativne pospeševalnike in preko njih dostopajo bodisi do novih inovacij (virov inoviranja), učenja novih metod inoviranja in pridobivanja novega znanja (Weiblen in Chesbrough, 2015; Arreola in drugi, 2021). Korporativni pospeševalniki so v tem kontekstu spodbujevalci internih oddelkov inovacij ali raziskav in razvoja (Kanbach in Stubner, 2016, str. 1765). Sodelovanje z zagonskimi podjetji lahko obstoječim podjetjem poleg novih praks inoviranja prinese tudi priložnosti za vstop na nove trge, do novih segmentov kupcev, novih tehnologij in trendov ter skladno s tem razširitev dosedanjih dejavnosti (Kohler, 2016; Kanbach in Stubner, 2016). Ta cilj in namen podobno opredelita tudi Kanbach in Stubner (2016, str. 1765), kjer so po njunem vsi strateški cilji korporativnih pospeševalnikov na nek način povezani z inoviranjem, dostopom do novih tehnologij in vstopom na nove tržne segmente:

- Sodelovanje z zagonskimi podjetji lahko obstoječim podjetjem prinese priložnosti za vstop na nove trge, do novih segmentov kupcev, novih tehnologij in trendov ter razširitev dosedanjih dejavnosti.
- Korporativni pospeševalniki služijo nadaljnjemu razvoju in integraciji izdelkov in rešitev zagonskih podjetij. Pričakovano je, da se bodo produkti znotraj pospeševalnika izboljševali zaradi dostopa do kompetenc, virov in mreženja matičnega podjetja. Po koncu programa korporativnih pospeševalnikov je (vendar ne v vseh primerih) pričakovana integracija v poslovne enote podjetja. Ta integracija se pojavlja v različnih oblikah – npr. s trženjem produktov zagonskih podjetij preko kanalov uveljavljenih podjetij, z uporabo produktov, lahko pa tudi s popolno integracijo zagonskih podjetij v matično podjetje.

- Tretji strateški cilj vključuje inovativne izdelke in storitve, ki bi danemu obstoječemu podjetju lahko škodovale. Glavni razlog za to je, da omejitve, ki jih določajo korporativni predpisi, pogosto preprečujejo preskušanje in uvajanje novih in potencialno motečih poslovnih modelov. Zato je pospeševalnik za podjetja zasnovan kot zaščiteno okolje, ki zagotavlja vire in strokovno znanje, potrebno za razvoj in testiranje brez vmešavanja podjetij.

Zanimiva je tudi perspektiva, ki predstavlja nov pogled na to, da uveljavljena podjetja preko korporativnih pospeševalnikov dosegajo cilje, povezane z inoviranjem. Namesto preproste razlage boljšega inoviranja kot neposrednega rezultata sodelovanja, menijo, da morajo podjetja preiti skozi različne faze, da bi lahko realizirala in vpeljala spremembe v procesu inoviranja. Po njihovem morajo pospeševalniki najprej pridobiti prepoznavnost, ki poveča vrednost blagovne znamke podjetja in vpliva na njegov ugled. S tem se lažje približajo mladim podjetjem in k sodelovanju privabljajo talente. Prav s pridobitvijo novih sodelavcev in ekip (npr. skozi sodelovanje z zagonskimi podjetji) se spreminjajo tudi metode dela in prakse upravljanja. Hkrati se generirajo nove ideje za produkte in storitve, kar verizno pomeni tudi razvoj novih pristopov in procesov k inoviranju ter razvoj novih sposobnosti za inoviranje znotraj uveljavljenih podjetij (Arreola in drugi, 2021, str. 68).

V eni izmed tipologij (Nesner in drugi, 2020, str. 22), je inoviranje združeno z razumevanjem tržnih dinamik, dostopom do novih tehnologij in novih poslovnih modelov. S pristopom, ki je opredeljeno kot tržno usmerjeno, se podjetja osredotočajo na razumevanje trga, zaradi svoje velikosti in notranjih ciljev pa se osredotočajo predvsem na razvoj obstoječega poslovanja. V stiku z zagonskimi podjetji lahko spremenijo fokus in spoznavajo ter integrirajo temeljne tehnološke novosti, in postanejo tudi bolj dovzetna za sprejemanje tveganja in motenj. Poleg drugačnega pristopa k tveganju pa lahko sodelovanja z zagonskimi podjetji izboljšajo tudi produktivnost notranjih oddelkov za razvoj in raziskave (Nesner in drugi, 2020, str. 22). Pri prvih programih gre za pridobivanje poglobljenega znanja o trgu ter dostop do novih tehnologij in inoviranja. V drugem primeru gre za ustvarjanje podjetniške kulture v uveljavljenem podjetju ter vpliv na pozicioniranje blagovne znamke podjetja kot agilnega, inovativnega in fleksibilnega podjetja (Nesner in drugi, 2020; Kanbach in Stubner, 2016).

S tem ciljem je tesno povezan koncept odprtega inoviranja. Prav zaradi zavedanja podjetij o pomenu povezovanja in mrež učenja ter inoviranja, ki ni vpeto le znotraj podjetij, se je v zadnjih desetletjih posledično povečalo partnerstvo in zanašanje na različne oblike zunanjega sodelovanja med organizacijami, zlasti z zagonskimi podjetji (Steiber in Alänge, 2020, str. 236). Podjetja v iskanju novih idej za preoblikovanje svojega poslovanja razumejo, da njihova prizadevanja na področju raziskav in razvoja ne smejo ostati izolirana in ločena od preostalega sveta. Medtem ko nekatera podjetja odločno varujejo svoje raziskave in razvoj in ga obravnavajo kot dragoceno strateško sredstvo, pa mnoga podjetja že dolgo sprejemajo bolj odprt pristop – tako imenovano odprto

inoviranje (Fernandez-Vidal in drugi, 2022, str. 4). »Oče« koncepta odprtega inoviranja Henry Chesbrough, odprto inoviranje opredeljuje kot uporabo odtokov in pritokov znanja za pospešitev notranjih inovacij oziroma razširitev trgov za zunanjo uporabo inovacij. Prav ta aspekt zunanjega inoviranja priča o njegovi odprtosti in predstavlja nasprotje tradicionalnemu pristopu k inoviranju, ki običajno poteka v internih oddelkih raziskav in razvoja. Medtem pa inoviranje od zunaj navznoter (angl. outside-in) poteka tako preko vpeljave eksternih idej in tehnologij v procese inoviranja podjetja samega; ter hkrati preko manj poznanega modela, kjer premalo uporabljene ali razvite ideje in tehnologije podjetja delijo z drugimi in jih vkomponirajo v procese drugih podjetij in organizacij (Chesbrough, 2011). Odprto inoviranje je danes običajna praksa, tako v smislu vključenih panog kot geografske pokritosti. Strah pred izgubo priložnosti, skupaj z ozaveščenostjo o možnih koristih, ki izhajajo iz sodelovanja z inovativnimi in agilnimi podjetji, je vse več velikih podjetij spodbudil, da se odločajo za ta nov pristop (Onetti, 2021, str. 51). Za podjetja so odprte inovacije donosnejši način inoviranja, saj lahko zmanjšajo stroške, pospešijo čas uvajanja na trg, povečajo razlikovanje na trgu in ustvarijo nove tokove prihodkov za podjetje (Chesbrough, 2011).

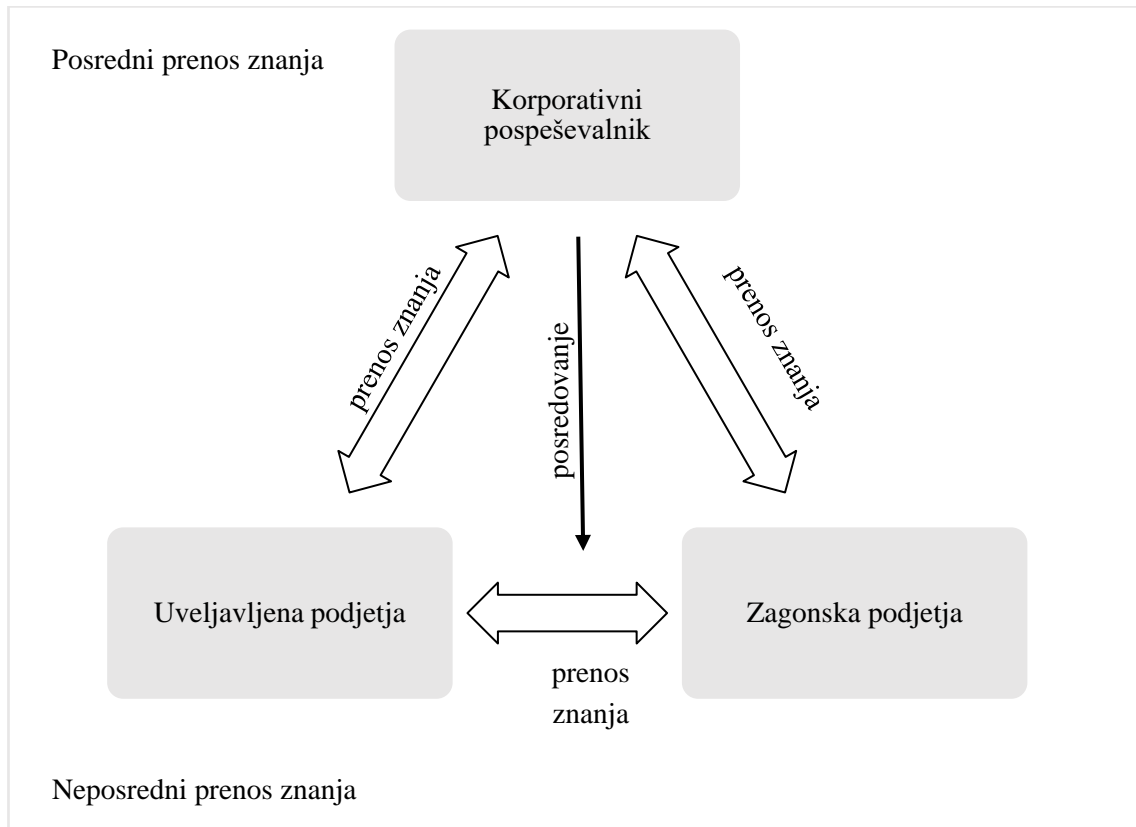
3.1.3.2 Prenos znanja

Neposredno povezan z inoviranjem in dostopom do novih trgov ter tehnologij, je tudi prenos znanja. Uveljavljena podjetja si želijo dostopa do baze znanja mladih podjetij, saj menijo, da so ta ključnega pomena za njihovo nadaljnjo rast in razvoj. Znanje lahko opredelimo kot otipljiv in neotipljiv vir, pri čemer med prve prištevamo na primer prenose patentov in skupno bazo podatkov o trgu ter kupcih; med neotipljive vire pa spadajo deljenje nasvetov, znanj, metod in praks. Za omogočanje prenosa neotipljivih virov znanja med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji sta potrebni interakcija in koordinacija (Gassmann in Becker, 2006, str. 29). Uveljavljena podjetja v sodelovanju z zagonskimi podjetji stremijo po pridobivanju znanja, ki se deli na eksplicitno in implicitno (Nesner in drugi, 2020, str. 7).

Uveljavljena podjetja uporabljajo korporativne pospeševalnike, da si omogočijo dostop do t.i. eksplicitnega znanja, kamor spada novo tržno, tehnološko in inovacijsko znanje, hkrati pa dodatno pridobijo tudi implicitno znanje o metodologijah (na primer znanje in uporaba agilnih in vitkih pristopov). Pod implicitno znanje spada tudi obogatitev kulture podjetja, predvsem z vidika izpostavljenosti podjetniški miselnosti ter agilnosti in prilagodljivosti zagonskih podjetij. Organizacijsko učenje se ne zgodi preprosto z vstopom zagonskih podjetij v program korporativnih pospeševalnikov, temveč velik pomen igra tudi proces prenosa znanja. S slike 6 je razvidno, da se prenos znanja lahko izvaja neposredno in posredno. Slednje je značilno za programe korporativnih pospeševalnikov, ki delujejo kot posredniki znanja med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji. Odgovorne osebe prevzamejo znanje in ga delijo v svojih organizacijah bodisi na strani uveljavljenih bodisi na strani zagonskih podjetij. V neposredni izmenjavi znanja

pa gre za direktni prenos med zaposlenimi iz uveljavljenih in zagonskih podjetij, ki se v primeru korporativnih programov lahko izraža kot organizacija dogodkov, kjer si udeleženci izmenjujejo znanje (Nesner in drugi, 2020, str. 20–21).

Slika 6: Vizualizacija pretoka znanja v korporativnih pospeševalnikih



Vir: prirejeno po Nesner in drugi (2020).

3.1.3.3 Kulturne spremembe

Z vidika kulturnih sprememb so mišljene razlike v delovni in podjetniški kulturi, ki so prisotne med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji. Ključne kulturne razlike med organizacijama so v stabilnosti, h kateri so nagnjena prva, in fleksibilnosti, po čemer so značilna druga. Prav v okviru sodelovanja, izmenjavi znanja in drugih stikih, pa lahko pride do premikov v eni in drugi organizacijski kulturi ter vnosu novih elementov. Uveljavljena podjetja pogosto niso okolje, kjer bi bilo tveganje zaželeno in spodbujeno, napake tolerirane in spremembe vidne kot prinašalci novih priložnosti. Nasprotno, korporativna kultura je velikokrat negativno nastrojena proti tovrstnim prepričanjem, kar močno vpliva na njihovo sodelovanje z zagonskimi podjetji. Razlogi za to so številni – zaposleni inoviranja in zagonskih podjetij ne vidijo v pozitivni luči. To je lahko posledica prejšnjih slabo izvedenih organizacijskih sprememb, ali pa je to rezultat politike zaposlovanja ljudi, ki nimajo težnje po spremembah. Velik vpliv ima tudi stimulacija

zaposlenih za delovanje zunaj neposrednega delovnega mesta, saj se zaposleni osredotočajo na dobro opravljanje svojega trenutnega dela; ter motivacija za opravljanje projektov, ki ne ogrožajo njihovega osebnega premoženja, statusa in delovnega mesta. Zaposleni lahko tudi zaradi lastnosti delovanja uveljavljenih podjetij čutijo odpor do tveganja ter ne sprejemajo inovacij, ki bi spreminjale njihovo vlogo v organizaciji ali vplivale na njihove projekte (Bannerjee in drugi, 2016, str. 17).

Uveljavljena podjetja stremijo k doseganju organizacijske stabilnosti in ohranjanju hierarhične kulture. Zaposleni imajo jasno opredeljene naloge in cilje, ki jih dosegajo preko vnaprej določenih postopkov in procesov – prav to upoštevanje pravil in smernic je temelj za doseganje uspeha tovrstnih podjetij. Poleg sledenja hierarhiji in strukturiranim pristopom, je poudarek na doseganju racionalnih rezultatov. Dolgoročno gledano imajo uveljavljena podjetja prednostno nalogo, da nadaljujejo obstoječe poslovanje, inovacije pa dodajajo postopoma in na tak način, da omilijo morebitni negativni vpliv in disrupcije, do katerih lahko pride zaradi prevelike količine sprememb (Nesner in drugi, 2020, str. 22). Nasprotno pa je za zagonska podjetja značilna organizacijska prožnost in sposobnost prilagajanja. Gre za podjetniška, dinamična in ustvarjalna delovna okolja, kjer zaposleni nenehno preizkušajo in vpeljujejo nove ideje ter rešitve. V primerjavi s kulturnimi značilnostmi uveljavljenih podjetij je za zagonska podjetja značilna večja individualna svoboda ter spodbujanje nenehne rasti in vpeljevanja sprememb (Kohler, 2016; Nesner in drugi, 2020; Rigtering in Behrens, 2021).

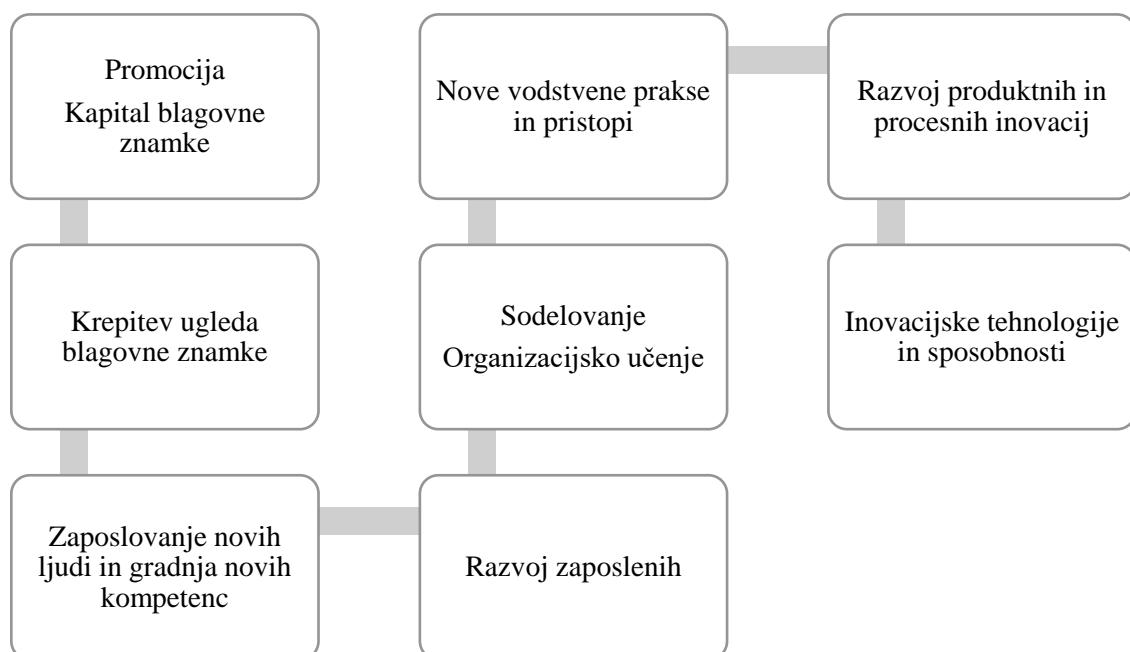
S programi korporativnih pospeševalnikov lahko uveljavljena podjetja pridobijo dostop do fleksibilne podjetniške kulture zagonskih podjetij. Preko interakcij med udeleženci in delitve vpogleda v metode dela, kot so vitki procesi, se med organizacijskima oblikama prenašajo znanja in veščine. Preko tega prenosa lahko pride do sprememb v pristopih in mišljenju zaposlenih, ki postanejo motivirani za vpeljevanje sprememb in dojemljivi za večje tveganje (Kohler, 2016, str. 351). Korporativni pospeševalniki lahko vplivajo na oblikovanje eksperimentalne, na tveganje pripravljene podjetniške kulture. Za doseganje te spremembe iz stabilnih v fleksibilne organizacije je treba v okviru programa korporativnega pospeševalnika poskrbeti za priložnosti, kjer zaposleni čutijo dovolj varnosti in stabilnosti za drugačno opravljanje dela in bolj podjetniško delovanje, kot so ga sicer vajeni. Ključno vprašanje je, kako se lahko v okviru pospeševalnikov vzpostavi več stičnih točk med deležniki z obeh strani ter kako povečati vidnost pospeševalnikov znotraj obstoječih podjetij, saj dojemanje močno vpliva na njihov nadaljnji razvoj in sam kulturni prenos med zaposlenimi (Deloitte Digital, 2015, str. 23). V pregledu modelov korporativnih pospeševalnikov sem omenila hibridni pospeševalnik, kjer je močno poudarjena interakcija med notranjimi in zunanji podjetniki. Med njimi zaradi zasnovane programov, kjer se udeležujejo skupnih srečanj, delavnic, ter dela v skupnih prostorih, prihaja do velike izmenjave znanja: »Zunanja zagonska podjetja in zaposleni v podjetjih delajo v istih prostorih, kar zaposlenim v podjetjih omogoča, da pridobijo vpogled v tehnologije in metodologije druge organizacije. Informacije lahko neformalno

izmenjujejo med odmorom za kosilo ali kavo v prostorih pospeševalnika ter se naučijo agilnih razvojnih metod, ki jih lahko neposredno uporabijo pri notranjih projektih. Posledično lahko postanejo podjetniki ali nosilci sprememb znotraj uveljavljenega podjetja« (Moschner in drugi, 2019, str. 642–643).

3.1.3.4 Pozicioniranje blagovne znamke in ugled podjetja

Zadnji v sklopu strateških ciljev in namenov je pozicioniranje blagovne znamke in vpliv korporativnih pospeševalnikov na ugled podjetja, kot prikazano na sliki 7. V strokovno-znanstveni literaturi sem opazila očitke, da je prav ta cilj lahko eden od glavnih razlogov za ustanovitev pospeševalnika, kar ni smiselno, saj je uspeh tovrstnih pospeševalnikov vprašljiv zaradi pomanjkanja ostalih jasno določenih ciljev in namenov. Ustanovitev korporativnih pospeševalnikov ustvari boljšo podobo podjetja tako med notranjimi kot zunanji deležniki, kar postopoma vodi tudi do merljivih finančnih učinkov v smislu lastniškega kapitala blagovne znamke. Z novo identiteto in prenovljeno blagovno znamko so podjetja sodobnejša, v stiku s časom, kar jim olajša pridobivanje strokovnega in mlajšega kadra. Na ta način si krepijo javno podobo in položaj uglednega zaposlovalca (Kanbach in Stubner, 2016; Kohler, 2016; Nesner in drugi, 2020). Poleg tega pa lahko korporativni pospeševalniki pripomorejo k vzpostavljanju statusa podjetij kot vodilnih s področja inoviranja (Deloitte Digital, 2015, str. 22). Pospeševalni programi v očeh notranjih in zunanjih deležnikov delujejo kot »novi in bleščeči« in igrajo pomembno vlogo za gradnjo blagovne znamke in trženje.

Slika 7: Strateški viri, ki jih podjetja pridobijo v okviru korporativnih pospeševalnikov



Vir: prirejeno po Arreola in drugi (2021).

Čeprav se ti cilji nemalokrat štejejo za sekundarne, pa pomembno prispevajo k vse večji konkurenčnosti podjetja na trgu (Gutmann in drugi, 2019, str. 228). Na sliki 7 je prikazana povezava med vplivom korporativnih pospeševalnikov na inovacijske sposobnosti uveljavljenega podjetja. Krepitev vrednosti in ugleda blagovne znamke omogoča zaposlovanje novih ljudi in gradnjo novih kompetenc, kar v organizacijah okrepi razvoj zaposlenih. Ta spodbuja sodelovanje in organizacijsko učenje, ki privedeta do novih vodstvenih praks; slednje pa v kombinaciji z razvojem zaposlenih omogoča tudi razvoj novih tehnologij in izboljšanje inovacijskih sposobnosti (Arreola in drugi, 2021, str. 62).

3.2 Dejavnik 2: Programi in ponudba korporativnih pospeševalnikov

K pritegnitvi zagonskih podjetij k sodelovanju pa uveljavljenim podjetjem pomaga oblikovanje privlačne ponudbe in procesov. S tem dejavnikom obravnavam strateške, organizacijske in vsebinske vidike programov korporativnih pospeševalnikov, ki jih nudijo zagonskim podjetjem. Kot primer – uveljavljena podjetja preko programov zagonskim podjetjem omogočajo, da pridobijo praktično podporo in dostop do njihovega znanja, spretnosti in veščin. Sem spadajo tudi dostop do mreže mentorjev, ekskluzivnih dogodkov in delavnic. Preko povezovanja lahko zagonska podjetja pridobijo obsežno izmenjavo izkušenj, svetovanje glede naslednjih korakov in pridobijo nadaljnje povezave s strokovnjaki in vlagatelji (Deloitte Digital, 2015, str. 9). Osnovo za opredelitev tega dejavnika črpam iz delitve konfiguracijskih dimenzij programov korporativnih pospeševalnikov na programski fokus in programsko organizacijo (Kanbach in Stubner, 2016, str. 1764) ter jih dopolnim z elementi, ki jih v okviru študij programov in procesov obravnavajo drugi avtorji (Kohler, 2016; Nesner in drugi, 2020). V nadaljevanju obravnavam posamezne dejavnike programov, med katere sodijo umestitev, strateška logika, vodenje, viri in sredstva, trajanje programa in nadaljnje sodelovanje (Kohler, 2016; Nesner in drugi, 2020; Kanbach in Stubner, 2016; Deloitte Digital, 2015).

3.2.1 Umestitev

Z umestitvijo programov je mišljena fokusna (notranje nasproti zunanjim poslovnim idejam), panožna (podjetja iščejo zagonska podjetja znotraj ali izven svoje osnovne industrije), organizacijska (pospeševalnik je del enote podjetja ali deluje kot samostojna entiteta) in prostorska (pospeševalniki v geografski bližini matičnega podjetja) umestitev korporativnih pospeševalnikov. Fokusna umestitev se nanaša na to, ali podjetja snujejo pospeševalnike znotraj podjetij, pri čemer se osredotočajo na pospeševanje notranjih poslovnih idej; zunaj podjetij, ko sodelujejo z zunanjimi zagonskimi podjetji ali gre za mešane pospeševalnike, kjer kombinirajo oba pristopa (Kohler, 2016; Kanbach in Stubner, 2016). Programi korporativnih pospeševalnikov so glede na industrijsko usmerjenost zelo raznoliki – nekatera podjetja se v sodelovanju z zagonskimi podjetji osredotočajo na iskanje partnerjev znotraj določene panoge; medtem ko so ostali programi pospeševalnikov lahko usmerjeni zelo široko in sprejemajo zagonska podjetja

iz različnih industrijskih ozadij, s tem pa uveljavljenim podjetjem omogočajo, da razširijo svojo osnovno dejavnost (Kanbach in Stubner, 2016, str. 1766). Gledano z organizacijskega vidika so korporativni pospeševalniki v matična podjetja vključeni kot del določene poslovne enote ali oddelka, kot je upravljanje inovacij, korporativna strategija ali razvoj izdelkov. Kot alternativa integraciji v matična podjetja se lahko korporativni pospeševalniki uvedejo kot neodvisne organizacije v obliki samostojne pravne osebe, ki običajno deluje kot 100-odstotna hčerinska družba matičnega podjetja, kar zagotavlja višjo raven neodvisnosti (Nesner in drugi, 2020, str. 16). Posamezne umestitve s seboj prinašajo določene prednosti in slabosti, ki jih povzemam v tabeli 3. Pregled združuje fokusno in prostorsko umestitev in različne oblike umesti v štiri kategorije.

Tabela 3: Prednosti in slabosti pospeševalnikov glede na umeščenost

Umeščenost	Znotraj podjetij	Zunaj podjetij	Neodvisni pospeševalnik	Virtualni pospeševalnik
Prednosti in slabosti	+ Več nadzora - Tveganje, da imajo preveč nadzora in zagonskim podjetjem ne zagotavljajo dovolj svobode in fleksibilnosti	+ Več fleksibilnosti za zagonska podjetja - Uveljavljena podjetja težje nadzirajo potek, njihova vpletenost pa je ovirana	+ Obstoječ ekosistem + Stroškovna učinkovitost - Uveljavljena podjetja imajo manj nadzora in vpliva	+ Globalni doseg + Stroškovna učinkovitost - Slabosti virtualne komunikacije in pomanjkanja udeležbe v živo

Vir: prirejeno po Kohler (2016).

V prvo kategorijo spadajo korporativni pospeševalniki, ki se nahajajo znotraj uveljavljenih podjetij. Zaradi geografske in fizične bližine imajo uveljavljena podjetja več nadzora nad samim potekom programov, zagonskimi podjetji in drugimi deležniki znotraj korporativnega pospeševalnika. V strokovno-znanstveni literaturi so si mnenja o geografski bližini nasprotujoča – nekateri menijo, da se morajo pospeševalniki nahajati v bližini sedežev podjetij, vendar ne v istem objektu; medtem ko so drugi zagovorniki uporabe enakih objektov zavoljo bližine ter posledično lažjega komuniciranja in usklajevanja. Uveljavljena podjetja, ki korporativne pospeševalnike umestijo v svojo bližino, imajo najvišjo raven nadzora in možnosti za pogoste interakcije z zagonskim podjetjem. Pospeševalniki, ki delujejo in se nahajajo zunaj uveljavljenih podjetij, zagonskim podjetjem nudijo več fleksibilnosti. Tista podjetja, ki se odločijo za sodelovanje z zagonskimi podjetji preko neodvisnih (poslovnih) pospeševalnikov, so del obstoječega ekosistema in dosežajo stroškovno učinkovitost, hkrati pa imajo manj nadzora in vpliva na samo dogajanje in potek programov. V času digitalizacije je še posebej opazni razmah virtualnih pospeševalnikov, ki imajo globalni doseg, so stroškovno učinkoviti, njihova največja pomanjkljivost pa je prav slabost virtualne komunikacije in pomanjkanje udeležbe v živo. Vidimo, da pospeševalniki lahko delujejo

tudi kot samostojne in neodvisne enote, kar jim zagotovi večjo avtonomijo. Slaba stran izoliranosti zagonskih podjetij je, da uveljavljena podjetja nanje nimajo dovoljšnega vpliva. Medtem ko so pogostejši fizični korporativni pospeševalniki, pa obstajajo tudi primeri uspešnih virtualno vodenih in izvedenih pospeševalnikov (Kohler, 2016, str. 355–356).

3.2.2 Strateška logika – raziskovanje ali odkrivanje

Z ustanovitvijo lastnih ali s sodelovanjem v programih korporativnih pospeševalnikov podjetja zasledujejo strateško logiko raziskovanja ali odkrivanja. Za raziskovanje gre v primeru programov, ko se uveljavljena podjetja s pomočjo zagonskih podjetij osredotočajo na razumevanje tržnih trendov in razvoja različnih trgov in tržnih skupin. Medtem pa programi, usmerjeni v izkoriščanje, delovanje in razvoj zagonskih podjetij usmerjajo glede na potrebe uveljavljenih podjetij (March, 1991, str. 2–3).

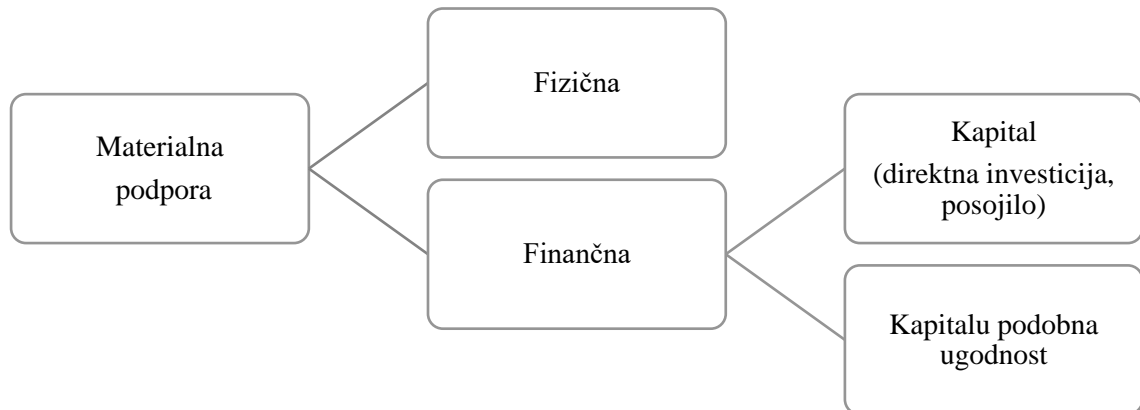
3.2.3 Vodenje

Za vodenje pospeševalnikov lahko podjetja imenujejo kadre z delovnimi izkušnjami s področja sodelovanj med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji; člane matičnih podjetij ali pa najamejo zunanje sodelavce. Tak primer so tudi neodvisni pospeševalniki, preko katerih podjetja pridobijo dostop do obstoječih platform in na ta način dosežejo večjo stroškovno učinkovitost, hkrati pa si pridobijo tudi izkušnje, še preden investirajo v lastne enote pospeševalnikov. V poslovnem okolju lahko najdemo primere vodij podjetniških pospeševalnikov z več leti izkušenj v matičnih podjetjih in veliko mrežo notranjih stikov, ter druge z izkušnjami v zagonskem ekosistemu in mrežo ustreznih zunanjih deležnikov, kot so vlagatelji (Nesner in drugi, 2020; Kohler, 2016).

3.2.4 Viri in sredstva

V okviru programov korporativnih pospeševalnikov uveljavljena podjetja zagonskim ponujajo določene vire, ki jih lahko delimo na materialne in nematerialne (neotipljive). Obe vrsti virov in sredstev sta ključnega pomena za uspeh zagonskih podjetij – s prvimi jim je omogočen nadaljnji rast in razvoj, z drugimi pa bogatijo druge komponente svojega delovanja. Na sliki 8 so prikazane različne vrste materialnih virov, ki se delijo na fizične, kot so nudenje pisarniških in delovnih prostorov, orodij in materiala; in finančne vire, ki jih zagonska podjetja prejmejo v obliki kapitala ali kapitalu podobnih ugodnosti, npr. prejem sredstev za oglaševanje (Nesner in drugi, 2020, str. 16–17). Med neotipljive vire in sredstva spadajo delavnice, izobraževanja in druge oblike deljenja znanja, ki lahko vključujejo tudi zunanje mreže partnerjev in podjetniškega ekosistema (Nesner in drugi, 2020, str. 17).

Slika 8: Materialna podpora v okviru programov korporativnih pospeševalnikov



Vir: prirejeno po Nesner in drugi (2020).

Izobraževanje in prenos znanja imata poseben pomen za zagonska podjetja, ki so v zgodnji razvojni fazi. Pri teh je zelo pomembna organizacija delavnic in interakcij s potencialnimi strankami in kupci, s katerimi testirajo in izpopolnjujejo svoje koncepte, poslovne modele, izdelke in storitve ter s tem izboljšujejo svojo ponudbo (Kohler, 2016, str. 353).

3.2.5 Trajanje programa

V strokovno-znanstveni literaturi že v opredelitvi in definiciji korporativnih pospeševalnikov v zvezi s trajanjem programa pospeševalnika zasledimo časovno komponento treh do šestih mesecev (Kohler, 2016; Moschner in drugi, 2019; Deloitte Digital, 2015; Mahmoud in drugi, 2018), čeprav poznamo številne variacije z dlje časa trajajočimi programi korporativnih pospeševalnikov (Moschner in drugi, 2019; Nesner in drugi, 2020, str. 16).

3.2.6 Nadaljnje sodelovanje

Ta dejavnik ne spada nujno med same redne dele programov korporativnih programov, saj govorimo o aktivnostih, ki nastopijo po samem koncu programa. V tej fazi uveljavljena podjetja ocenijo možnost popolne integracije zagonskih podjetij in njihovo priključitev v podjetja kot novega poslovnega področja. Druge možnosti integracije zagonskih podjetij v obstoječe organizacije so skupni razvoj ali vzpostavitev partnerstva. Če se izkaže, da imajo določena zagonska podjetja močan naložbeni potencial, lahko v matičnih podjetjih vanj investirajo kot v primerih skladov tveganega kapitala, s čimer si matična podjetja prizadevajo za doseganje finančnih rezultatov. V primeru, če se izkaže, da zagonska podjetja za organizacijo s strateškega ali naložbenega vidika niso zanimiva, pa lahko nadaljujejo svojo rast s pomočjo drugih virov, ki jih poiščejo zunaj organizacij

(Deloitte Digital, 2015, str. 21). V programih korporativnih pospeševalnikov najdemo tako podjetja, ki v zagonskih podjetjih nimajo lastniškega deleža, kot podjetja, ki ga imajo. Po končanem programu korporativnih pospeševalnikov so možne različne oblike sodelovanj (Kohler, 2016, str. 349):

- Podjetje podpira pilotni projekt: V primerjavi s podporo notranjim inovacijam lahko uveljavljena podjetja na ta način do inovacij dostopajo z nižjimi stroški, v krajšem časovnem okviru in z manjšimi tveganji, ki bi utegnile škodovati njihovi osnovni dejavnosti. Korporacije lahko nove izdelke razvijajo skupaj z zagonskimi podjetji, preko njih raziskujejo tržne priložnosti ali rešujejo poslovne izzive s pomočjo njihove tehnologije in zmogljivosti.
- Podjetje postane stranka zagonskega podjetja: Če podjetja v okviru korporativnega pospeševalnika sodelujejo z večjim številom zagonskih podjetij, s tem dostopajo do več različnih možnosti in rešitev za svoje poslovne izzive. Za zagonska podjetja je sodelovanje z uveljavljenim podjetjem, ki ima močno blagovno znamko, ključnega pomena zaradi prepoznavnosti, hkrati pa lahko pomeni možnost testiranja ustreznosti njihovih produktov in rešitev ter hitre rasti.
- Podjetje postane distribucijski partner zagonskega podjetja: Namesto priključitve uveljavljenim podjetjem, zagonska podjetja raje gradijo lastna distribucijska omrežja in svoje izdelke ponujajo tudi preko obstoječih podjetij.
- Podjetje investira v zagonsko podjetje: Podjetja na račun nižjega vložka in hitreje kot v primerjavi z notranjimi oddelki raziskav in razvoja pridejo do pridobitve novih zmogljivosti in vstopa na nove trge.
- Podjetje prevzame zagonsko podjetje: Korporativni pospeševalniki uveljavljenim podjetjem omogočajo hitro pregledovanje in raziskovanje večjega števila zagonskih podjetij, ki bi potencialno lahko postali kandidati za prevzem. S prevzemom zagonskih podjetij lahko matično podjetje hitreje rešuje poslovne izzive in vstopa na nove trge.

Oblikovanje programov korporativnih pospeševalnikov obsega različne vidike, ki morajo za uspešno sodelovanje ustrezati vsem deležnikom – tako na strani uveljavljenih kot zagonskih podjetij. Poleg teh je ključnega pomena tudi to, s katerimi zagonskimi podjetji bodo uveljavljena podjetja sodelovala.

3.3 Dejavnik 3: Izbira zagonskih podjetij

Izbira zagonskih podjetij je tesno povezana s cilji in nameni ustanovitve korporativnih pospeševalnikov in poteka v več fazah. V le-teh ključni deležniki, kamor običajno spada višje vodstvo podjetij in predstavniki korporativnih pospeševalnikov, preučujejo številne kriterije. Mednje spadajo vprašanja o poslovnih modelih, ekipah in izkušnjah zagonskih podjetij, finančnih načrtih, potencialu uspešnosti in drugi. Glavni cilj podjetij je, da poiščejo in izberejo podjetja, za katera menijo, da jim bodo karseda najboljše pomagala

pri doseganju njihovih ciljev. Podjetja v procesu selekcije definirajo naslednje (Kohler, 2016, str. 350):

- Kako identificirati prava zagonska podjetja, ki bi ustrezala obstoječim podjetjem ter se skladala z njihovimi cilji in nameni?
- Kje in preko katerih kanalov stopiti v stik z zagonskimi podjetji? Kako poiskati oz. stopiti v stik z zagonskimi podjetji, kako jih privabiti k sodelovanju?
- Kakšen naj bo izbirni postopek, kaj morajo zagonska podjetja v okviru tega predložiti, prikazati in podobno?

Ker v prejšnjem poglavju o ciljih in namenih že obravnavam delitev na finančne in strateške cilje, se mi zdi zanimiva tudi primerjava izbire zagonskih podjetij v primeru zasledovanja ene in druge skupine ciljev, ki jo povzemam v tabeli 4.

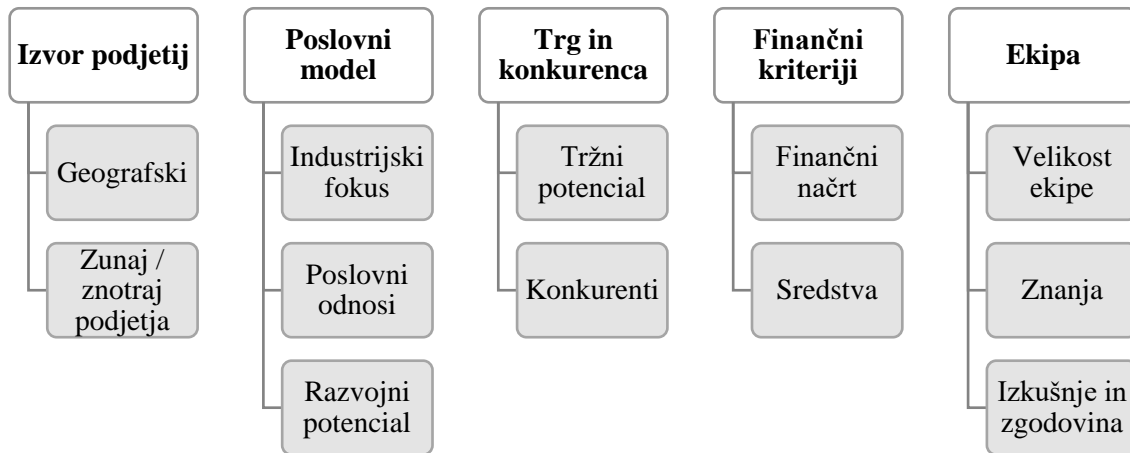
Tabela 4: Primerjava med zasledovanjem finančnih in strateških ciljev

Zasledovanje finančnih ciljev	Zasledovanje strateških ciljev
Ali bo to zagonsko podjetje v naslednjih 5-7 letih lahko izstopilo ali se integriralo?	Je to podvig, ki predstavlja vrh naše dejavnosti?
Ali ima možnost desetkratnega donosa vloženih sredstev?	Ali se trg premika tako, da bo ta inovacija kmalu postala del, ali blizu jedra našega poslovanja?
Ali ima ekipa izdelan prototip in ali se je že uveljavila na trgu?	Ali imamo vire, ki jih zagonsko podjetje potrebuje za nadaljnji razvoj tehnologije?
Ali je ekipa ustanoviteljev vizionarska, ambiciozna in sposobna razširiti podjetje preko meje?	Ali imamo mrežo strokovnjakov, ki lahko pomagajo temu zagonskemu podjetju na določeni vertikali?

Vir: prirejeno po Deloitte Digital (2015).

Opazimo lahko razlike v nekaterih ključnih vprašanjih in elementih izbire – v primeru zasledovanja finančnih ciljev ustanovitelje korporativnih pospeševalnikov zanima predvsem potencial in hitrost vračanja investicij ter zrelost podjetij na trgu v smislu poznanosti blagovnih znamk, medtem ko so v primeru zasledovanja strateških ciljev podjetja osredotočena predvsem na možnosti integracij danih inovacij, ustreznost virov, ki jih posedujejo in morebitne sinergije z uveljavljenim podjetjem. Ne glede na vrsto ciljev, ki jih uveljavljena podjetja v korporativnih pospeševalnikih zasledujejo, pa sama selekcija vključuje enake skupine kriterijev izbire, ki jih povzemam na sliki 9. Za vključitev tega pregleda sem se odločila zaradi enostavnosti povzetka v petih kategorijah, ki pa hkrati oriše kompleksnost izbire. Med kriterije sodijo izvor podjetij, poslovni modeli, trg in konkurenca, finančni kriteriji ter ekipa posameznikov, ki sestavljajo zagonska podjetja. V primeru izvora podjetij gre za geografsko in organizacijsko umestitev zagonskih podjetij. Z organizacijskega vidika podjetja izvirajo bodisi znotraj ali zunaj podjetja, geografsko pa lahko prihajajo iz enake regije, države, ali pa se pospeševalniku priključijo digitalno iz drugega konca sveta.

Slika 9: Kriteriji za izbor zagonskih podjetij



Vir: prirejeno po Nesner in drugi (2020).

V okviru poslovnega modela podjetja določajo, v katerih panogah dejavnosti bodo opravljala iskanje; ocenjujejo, kakšen razvojni potencial imajo zagonska podjetja in katere so lastnosti njihovih poslovnih modelov. Pri tem se osredotočajo predvsem na sposobnost implementacije in možnosti napredka ter ocenjujejo splošno izvedljivost poslovnih modelov, hkrati pa raziščejo tudi, ali so ideje izvedljive znotraj danih zakonskih in regulativnih okvirov. Veliko prednost igrajo inovativni poslovni modeli, ki imajo velik potencial za hitro rast. Ciljna zagonska podjetja lahko vključujejo podjetja, ki imajo le poslovni načrt brez prototipa tržne uveljavitve, ter zagonska podjetja, ki imajo potrjen poslovni model in jim je že uspelo prodreti na trg oziroma izdelati produkt. Naslednji pomemben kriterij je tržni potencial in konkurenčno okolje – podjetja morajo oceniti, ali sploh obstaja trg oziroma povpraševanje po produktih in storitvah, ki jih zagonska podjetja ponujajo. Lahko so igralci na že obstoječih trgih ali pa vstopajo na povsem novo področje, kjer bodo začasno prevzeli vlogo monopolistov. Tržne razmere so tesno povezane s finančnim kriterijem, kjer uveljavljena podjetja preučujejo finančne načrte zagonskih podjetij. Nenazadnje pa eno izmed glavnih vlog igrajo tudi ekipe, ki sestavljajo zagonska podjetja, saj prav člani igrajo ključno vlogo pri njihovem uspehu (Nesner in drugi, 2020, str. 14–15).

Medtem ko zgoraj navedeni kriteriji podjetja vodijo pri sami izbiri, pa morajo najprej poskrbeti tudi za doseg in nabor določenega števila podjetij, med katerimi nato izbirajo in iščejo najustreznejša. Uveljavljena podjetja za iskanje zagonskih podjetij uporabljajo različne kanale, vključno s profesionalnimi omrežji in družbenimi mediji, kjer objavijo razpise in zbirajo prijave. Podjetja uporabljajo svoje lastne in javne platforme, preko katerih ozaveščajo o svojih programih korporativnih pospeševalnikov in k sodelovanju privabiti ustrezna zagonska podjetja (Nesner in drugi, 2020, str. 14). Izbirni postopek je lahko kompleksnejši in obsega večje število interakcij med matičnimi in zagonskimi

podjetji, kot so razgovori in predstavitve. Lahko pa gre za enostavnejši proces, ki običajno poteka v dveh korakih po modelu »predstavi in izberi«. (Deloitte Digital, 2015, str. 8). V pregledu primerov podjetij, ki so jih avtorji obravnavali v strokovno-znanstveni literaturi sem opazila različne principe izbire, kar priča o raznolikosti pristopov, ki se jih podjetja poslužujejo glede na svoje cilje. Kot enega izmed kriterijev izbire avtorji navajajo tudi člane ekipe korporativnega pospeševalnika, ki ga opredelim kot naslednji dejavnik.

3.4 Dejavnik 4: Ekipe in sodelujoči

Pri tem gre za ekipe in vse sodelujoče, ki skrbijo za vodenje in delovanje korporativnih pospeševalnikov. Mednje spadajo zaposleni s strani obstoječih podjetij, ki so vključeni v korporativnih pospeševalnikih; vodstvo uveljavljenih podjetij; kot tudi preostali deležniki v podjetju, ki so vpleteni v same procese in programe. Da bi uveljavljena podjetja sestavila vodstveno oz. organizacijsko ekipo pospeševalnika, se ukvarjajo z vprašanji, kot so:

- Kdo so zaposleni s primernimi veščinami in znanjem za vodenje in upravljanje korporativnih pospeševalnikov?
- Koliko zaposlenih potrebujemo za vzpostavitev in vodenje pospeševalnikov?
- Kako se bodo ekipe povezovale z drugimi organizacijami?
- Kako bomo zagotovili podporo vodstva? Kakšna je njihova vloga za uspešnost pospeševalnika?

V strokovno-znanstveni literaturi avtorji pogosto poudarjajo pomen tega dejavnika (Kohler, 2016; Bannerjee in drugi, 2016) saj so ljudje – zaposleni – tisti deležniki, ki so ključni za uspešno sodelovanje med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji. Za uspešno delovanje korporativnih pospeševalnikov morajo pomagati pri premagovanju ovir in omejitev med organizacijami, pri tem pa upoštevati lastnosti in specifične obeh strani. Ekipe in vodstvo korporativnih pospeševalnikov tako skrbi za pripravo in izvajanje programov, prenos informacij in komuniciranje, usklajevanje in vse ostale procese, ki spadajo v sklop korporativnih pospeševalnikov. Vrsta pospeševalnika vpliva na to, o kakšni ekipi govorimo, a vendar so v njej v vsakem primeru notranji zaposleni v uveljavljenem podjetju, medtem ko lahko v primeru sodelovanja z neodvisnimi pospeševalniki prihaja do pomoči pri mentorstvu in vodenju s strani predstavnikov uveljavljenih podjetij, ne pa neposrednega vodenja. Vodje in ekipe pospeševalnikov so povezovalci med zagonskimi in uveljavljenimi podjetji, zaradi česar je njihova naloga spodbujanje dvosmerne interakcije: zagonskim podjetjem omogočajo dostop do pravih ljudi v organizaciji in zagotavljanje, da se zunanje inovacije uporabljajo znotraj organizacije. Pridobiti morajo podporo vodstva, pri čemer je pomembno, da vodstvo uveljavljenih podjetij ne le resnično razume potrebo po tovrstnih iniciativah, temveč jih mora tudi ustrezno komunicirati in se opredeliti glede pomena poslovnega tveganja, ter ga obravnavati kot nekaj pozitivnega (Kohler, 2016, str. 353–354).

3.5 Dejavnik 5: Ključni dejavniki za uspeh korporativnih pospeševalnikov

Zadnji sklop dejavnikov obsega dejavnike, ki so ključnega pomena za uspeh korporativnih pospeševalnikov. Opazila sem, da v strokovno-znanstveni literaturi ne obstaja veliko del na temo ocenjevanja uspešnosti poslovnih pospeševalnikov, kar gre najverjetneje pripisati relativni nezrelosti teme v strokovno-znanstveni obravnavi, na kar opozarjajo tudi številni avtorji z danega področja. Ocenjevanje uspešnosti korporativnih pospeševalnikov je z vidika zagonskih in uveljavljenih podjetij povsem različno, pri čemer se osredotočam na naslednje ključne dejavnike za uspeh (Kanbach, 2016; Kupp in drugi, 2017; Hornberger in drugi, 2022):

- Jasno opredeljeni in usklajeni cilji: Ustanovitelji korporativnih pospeševalnikov morajo opredeliti jasne in merljive cilje, ki so bodisi finančne bodisi strateške narave. Brez jasno postavljenih ciljev lahko v programu pride do nejasnih opredelitev vrednosti, ki jih program deležnikom prinaša, kar negativno vpliva na aktivnosti in samo delovanje pospeševalnikov.
- Podpora vodstva uveljavljenih podjetij: Določitev podpornika projekta iz vrst najvišjega vodstva doprinese k pozicioniranju pospeševalnika, dostopu do virov, povezav in prepoznavnosti znotraj uveljavljenih podjetij. Podpora vodstva pomembno vpliva tudi na kredibilnost programov korporativnih pospeševalnikov in samih sodelujočih zagonskih podjetij.
- Ustrezen nabor zaposlenih v ekipi korporativnih pospeševalnikov: Za uspešno delovanje pospeševalnikov in doseganje ciljev so ključni člani ekipe korporativnih pospeševalnikov, kjer naj bi člani prihajali z obeh strani. To pomeni, da prinašajo razumevanje delovanja in okolij tako uveljavljenih kot zagonskih podjetij, znotraj pospeševalnikov pa združijo svoje znanje in izkušnje.
- Uporaba ustreznih kazalnikov uspeha: Podjetja morajo posedovati ustrezna orodja, s katerimi bodo lahko izmerila stopnjo uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev. Hkrati morajo pri opredelitvi ciljev določiti tudi kazalnike, ki jih želijo doseči, in med katere spadajo finančni, strateški, tehnološki in kulturni.

Zanimivo pa je, da je v strokovno-znanstveni literaturi vloga korporativnih pospeševalnikov kot odgovornih za premostitev ovir, ki onemogočajo uspeh pospeševalnika, premalokrat obravnavana. Večkrat se vloga pospeševalnikov raziskuje v smislu doseganja strateških ciljev in skozi procesno logiko, manjka pa vpogledov v osnovne vloge, ki jih igrajo korporativni pospeševalniki. Pri tem so ključne tri vloge in naloge, prikazane v tabeli 5 (Hornberger in drugi, 2022). Motiviranje zaposlenih je ključno pri premagovanju notranjega odpora do iniciativ in programov, kot so korporativni pospeševalniki. K dvigu motivacije pri zaposlenih znotraj uveljavljenih podjetij lahko pomagajo aktivnosti, kot so oglaševanje programov in dviganje zavedanja o vrednosti, ki jo prinašajo za poslovanje uveljavljenih podjetij.

Tabela 5: Naloge korporativnih pospeševalnikov za odpravljanje ovir v sodelovanju

Ključne naloge KP	Ovire
Motiviranje zaposlenih	Slaba ozaveščenost, notranji odpor
Povezovanje poslovnih enot, zaposlenih in zagonskih podjetij	Zahtevna izbira pravih partnerjev
Vodenje sodelovanja (mediacija)	Razlike med velikimi in zagonskimi podjetji

Vir: prirejeno po Hornberger in drugi (2022).

Druga izmed pomembnejših nalog korporativnih pospeševalnikov je iskanje zagonskih podjetij, ki bodo karseda najboljše ustrezala potrebam uveljavljenih podjetij. Ključnega pomena ni le izbira pravih zagonskih podjetij, temveč tudi vnaprejšnja uskladitev pričakovanj in potreb posameznih poslovnih področij, na katerih je predvideno sodelovanje z zagonskimi podjetji. Izbiro zagonskih podjetij podrobneje obravnavam v poglavju 3.3., gre pa za kompleksni proces, ki vključuje notranje in zunanje iskanje, skrbni pregled zagonskih podjetij, ocenjevanje strateške skladnosti med poslovnimi enotami in podjetji ter uskladitev pričakovanj vseh deležnikov. Tretja vloga korporativnih pospeševalnikov je mediacija, kjer gre za posredovanje med deležniki za ublažitev razlik med organizacijami v smislu velikosti, hitrosti procesov in kulturnih razlik. Med mediacijske aktivnosti v okviru korporativnih pospeševalnikov spadajo zagotavljanje stalne vključenosti ključnih akterjev, omogočanje in olajšanje sodelovanja, pospeševanje procesov ter neke vrste kulturno prevajanje in interpretiranje med deležniki. Na ta način je sodelovanje lažje, hkrati pa je poskrbljeno tudi za usklajevanje pričakovanj (Hornberger in drugi, 2022, str. 5387–5388).

Ključ do uspešnega sodelovanja je usklajevanje morebitnih navzkrižnih ter iskanje skupnih interesov. Potrebe uveljavljenih podjetij po uskladitvi s strateškimi cilji je potrebno uskladiti s potrebo zagonskih podjetij po ustvarjanju široko uporabnih rešitev, potrebo zagonskih podjetij po prožnosti in agilnosti pa je treba uskladiti z včasih okornimi podjetniškimi procesi znotraj matičnih podjetij. Za uskladitev in uravnoteženje omenjenih elementov je potreben skrben pristop, ki vključuje pospešitev postopkov v uveljavljenih podjetjih, da se prilagodijo hitrosti in agilnosti zagonskih podjetij, hkrati pa tudi imenovanje ekipe, ki povezuje in lajša sodelovanje organizacij (Mahmoud-Jouini in drugi, 2018, str. 32). Iz raziskave osmih dejavnikov korporativnih pospeševalnikov (delež, lokacija, demo dan, sodelovanje z drugimi udeleženci, sodelovanje s korporativnim pospeševalnikom, mentorstvo in svetovanje, zunanja mreža deležnikov in sodelovanje z matičnim podjetjem) je razvidno, katera področja so dobro delujoča in kje so očitne pomanjkljivosti, ki bi jih uveljavljena podjetja še lahko izboljšala (Gutmann in drugi, 2020, str. 421–428):

- Sodelovanje z matičnimi podjetji: V matičnih podjetjih je bila zelo različna stopnja zavzetosti za sodelovanje z udeleženci v korporativnem pospeševalniku oz. člani ekip zagonskih podjetjih. Vzroke za to lahko iščemo v zapletenih strukturah odločanja in

počasnosti procesov, hkrati pa deležniki niso bili seznanjeni z jasnostjo strategije matičnih podjetij za ustanovitev korporativnih pospeševalnikov.

- Mentorstvo in svetovanje: Udeleženci v programih korporativnih pospeševalnikov so opozorili na neuravnoteženost vsebine mentorstva ter pomanjkanje poglobljenih pogledov na poslovne modele.
- Mreža pospeševalnika / investitorjev: Neskladnost med stiki korporativnega pospeševalnika z investitorji (poznejša faza) in dejansko razvojno fazo udeležencev (zgodnja faza).

Ključni so tudi izsledki raziskave 109 nemških korporativnih pospeševalnikov, kjer so rezultati pokazali na pet glavnih dejavnikov, ki imajo pozitivno povezavo z uspehom poslovnih pospeševalnikov (Guardiet in drugi, 2022, str. 1):

- Obstoje poslovnih partnerjev.
- Zahteven izbirni postopek.
- Večje število sodelujočih zagonskih podjetij na skupino.
- Obveznost, da morajo biti zagonska podjetja fizično prisotna v objektih v času programa (v pred-pandemičnem času).
- Vključitev metrik za spremljanje napredka sodelujočih zagonskih podjetij.

Dejavniki, za katere niso dokazali jasne povezave z uspehom (Guardiet in drugi, 2022, str. 20):

- Sestava ekipe korporativnega pospeševalnika. Kljub nedokazani povezavi pa avtorji opozarjajo na trend, ki kaže, da so uspešnejše ekipe, kjer člani razumejo način delovanja in značilnosti obeh vrst organizacij.
- Izvor mentorjev. Ni pomembno, ali so mentorji zunanji ali notranji, ključno je njihovo znanje s področja.
- Podpora vodstva. Kljub temu, da raziskava ni pokazala statistično pomembnejše povezave, pa je analiza pokazala na velik pomen, vendar ne pri vseh vrstah pospeševalnikov.
- Iskalna ekipa, ki pa s svojim znanjem vseeno pomembno pripomore k iskanju relevantnih podjetij.
- Selektivnost. Ne glede na statistično pomembnost podatkov pa nabor podatkov kaže na to, da so korporativni pospeševalniki, ki dosegajo cilje, uspešnejši od tistih, ki jih ne.

Dejavniki, za katere niso dokazali pomembnejše povezave ali vpliva na uspeh korporativnih pospeševalnikov (Guardiet in drugi, 2022, str. 22):

- Prejšnje izkušnje z vodenjem pospeševalnika – v smislu let vodenja, saj večjo vlogo igrajo ustrezni sodelujoči kadri.
- Ni potrebno, da so pospeševalniki osredotočeni na določeno tehnologijo ali vertikalno v industriji. Pomen fokusa je odvisen tudi od vrste pospeševalnika samega.

- Trajanje programa.
- Število mentorjev. Vseeno pa je potrebno upoštevati, da večji nabor mentorjev pomeni več priložnosti za bolj specializirane strokovnjake.

Zanimivo je, da raziskala ni pokazala na večji pomen ekipe korporativnega pospeševalnika in podpore vodstva, saj sta prav ta dva dejavnika v literaturi večkrat izpostavljena kot ključna za uspešnost sodelovanja med uveljavljenim in zagonskim podjetjem (Kanbach, 2016; Kupp in drugi, 2017; Hornberger in drugi, 2022). Avtorji so hkrati odstrili tudi zanimive poglede na druge dejavnike, kot so prejšnje izkušnje uveljavljenega podjetja z vodenjem korporativnega pospeševalnika – in so prej kot število let izkušenj poudarili pomen ustreznega kadra. Ti in drugi dejavniki pa so predmet obravnave empirične raziskave, ki sledi v poglavju 4. Na primeru podjetja Iskraemeco in pripadajočega korporativnega pospeševalnika Data2050 sem s petimi intervjuvanci opravila raziskavo o dejavnikih, ki so vplivali na oblikovanje korporativnega pospeševalnika. Pri tem sem strokovno-znanstveno literaturo uporabila kot izhodišče za oblikovanje iztočnic in začetnih vprašanj za intervjuvance, hkrati pa tudi kot osnovno podlago za razumevanje in umeščanje njihovih odgovorov.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Številni avtorji strokovno-znanstvene literature področje raziskovanja opisujejo kot dokaj novo, hkrati pa naj bi bilo z vidika dejavnikov obravnavano precej skopo in ne celostno (Cohen in drugi, 2019; Kanbach in Stubner, 2016; Moschner in drugi, 2019; Hornberger in drugi, 2022). To je bil razlog, da poglobljeno raziščem dejavnike, ki so vplivali na oblikovanje korporativnega pospeševalnika v primeru Data2050, ki je v lasti podjetja Iskraemeco. Dani primer sem si izbrala, ker gre za večje slovensko podjetje v fazi transformacije iz ponudnika števecv električne energije v ponudnika programskih rešitev za upravljanje z energijo, vodo in e-mobilnostjo. Pri tem je podjetje kot eno izmed strategij za diverzifikacijo uvedlo tudi sodelovanje z zagonskimi podjetji prav preko korporativnih pospeševalnikov. Ker je bil korporativni pospeševalnik ustanovljen v letu 2021, so se intervjuvanci nanašali predvsem na primer enega zagonskega podjetja, ki je bil v tem času del pospeševalnika in uspešno vključen v podjetje Iskraemeco, kot opisano v nadaljevanju. Pričakovati je, da bo podjetje v sklopu korporativnega pospeševalnika v prihodnje sodelovalo še z večjim številom zagonskih podjetij, kar kaže na priložnost nadaljnjih raziskav področja in tudi samega razvoja aktivnosti v danem podjetju. V nadaljevanju sledi opredelitev raziskave, predstavitev metodologije, prikaz rezultatov raziskave, razprava glede na pridobljene rezultate in teoretično podlago, ter opozorilo na morebitne omejitve raziskave.

4.1 Opredelitev namena, cilja in raziskovalnih vprašanj

Namen raziskave je pridobitev boljšega razumevanja dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov. Tako teoretični kot empirični del sta zasnovana z vidika uveljavljenih podjetij, zato bodo spoznanja iz raziskave zanimiva predvsem za vodstva uveljavljenih podjetij, ki razmišljajo o ustanovitvi korporativnega pospeševalnika; in zaposlene, odgovorne za vodenje procesa ustanovitve ter zaposlene v korporativnih pospeševalnikih. Na podlagi raziskave bodo pridobili vpogled v ključne dejavnike, ki jih morajo upoštevati v strategiji ustanovitve, hkrati pa bodo spoznali ključne lastnosti in razlike med obema tipoma podjetij ter prepoznali potencialne ovire, ki lahko onemogočijo uspeh sodelovanja med uveljavljenim in zagonskim podjetjem. Vsaj v določeni meri se tem oviram lahko izognejo oziroma jih s pravimi pristopi ali programom pospeševalnika, vlogami ekipe in upoštevanjem drugih elementov, omilijo. Raziskava pa je zanimiva tudi za zagonska podjetja, saj jim predstavi uvid v sodelovanje pretežno z vidika uveljavljenega podjetja, hkrati pa tudi njih opozori na potencialne ovire in izzive tekom sodelovanja, kar jim nudi dodatno razumevanje procesov v sodelovanju z uveljavljenim podjetjem. Cilj empiričnega dela, ki je zasnovan na poglobljenih intervjujih, je priti do ugotovitev, kateri dejavniki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov. Cilj raziskave je preučiti tudi ključne elemente uspeha in ovire, na katere lahko podjetja naletita tekom sodelovanja. Raziskovalno vprašanje se glasi: Kateri so dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje korporativnega pospeševalnika? Na podlagi strokovno-znanstvene literature sem sklepala, da se bodo sogovorniki navezali na identificirane dejavnike, kot so viri in sredstva, pomen vodstva, nameni in cilji ter podobno. Povezava raziskovalnega vprašanja in odgovorov intervjuvancev sledi v točki 4.5., po predstavitvi metodologije, analize in rezultatov.

4.2 Metodologija

Empirični del je zasnovan glede na raziskovalno vprašanje, ki preiskuje dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov. Odgovore sem pridobila s pomočjo kvalitativne raziskave oziroma poglobljenih intervjujev, izvedenih v podjetju Iskraemeco, korporativnemu pospeševalniku Data2050 in zagonskemu podjetju GL Charge, s katerim je podjetje Iskraemeco pričelo sodelovanje prav preko korporativnega pospeševalnika Data2050. Poglobljene in polstrukturirane intervjuje sem uporabila zaradi majhnega vzorca sodelujočih in ker dano področje še ni dobro raziskano, saj lahko prav s poglobljenim intervjujem pridobimo različne perspektive glede obravnavane tematike. Pri uporabi dane metode sem vprašanja pripravila vnaprej, hkrati pa sem jih prilagajala intervjuvancem in poteku pogovorov.

4.3 Izvedba intervjujev in analize

V okviru empiričnega dela sem opravila kvalitativno raziskavo, kjer sem zbiranje podatkov opravila preko poglobljenih in polstrukturiranih intervjujev z zaposlenimi v podjetju Iskraemeco, med katerimi so tudi člani korporativnega pospeševalnika Data2050 in zagonskem podjetju GL Charge. Opravila sem pet intervjujev, kjer sem si vnaprej pripravila sklope vprašanj, intervjuvancem pa pojasnila, o čem bo tekel intervju. Vnaprej pripravljena vprašanja sem tekom intervjujev prilagajala glede na tok pogovora, jih dodajala in spreminjala vrstni red z namenom, da bi intervju potekal karseda naravno in nemoteče za sogovornika. Vsi intervjuji so potekali v živo in so bili posneti, pri čemer v prilogi prilagam transkripte. Vprašanja v intervjujih sem prilagodila glede na vloge intervjuvancev – tako se vprašanja za vodjo korporativnega pospeševalnika razlikujejo npr. od vodje zagonskega podjetja. Vsi intervjuji, z izjemo enega, izvedenega v marcu 2023, so bili izvedeni v roku enega meseca, v septembru 2023. Podatke o intervjujih podajam v tabeli 6. Po izvedenih intervjujih sem uredila transkripte, in jih ob soglasju intervjuvancev delno slovnično in slogovno popravila. Iz intervjujev sem zaradi varovanja poslovnih podatkov v dogovoru z intervjuvanci odstranila vse občutljive elemente. Hkrati sem še pred začetkom analize iz transkriptov odstranila vse dele, za katere sem presodila, da ne nosijo pomena za raziskavo in jih nisem obravnavala v samem procesu kodiranja.

Tabela 6: Podatki o izvedenih intervjujih

Ime in priimek intervjuvanca	Vloga	Datum izvedbe	Trajanje	Način izvedbe intervjuja
Vladimir Milošević	Vodja korporativnega pospeševalnika Data 2050	15. september 2023	36 min	V živo, v prostorih Iskraemeca
Milivoj Sečan	(Bivši) član ekipe korporativnega pospeševalnika Data2050	Marec 2023	61 min	
Smilja Dolgan Paternoster	Vodja strateškega marketinga, Iskraemeco	5. oktober 2023	25 min	
Domenico Lamparelli	Vodja produktnega portfelja e-mobilnost, Iskraemeco	6. oktober 2023	40 min	
Matevž Grabar	CEO, GL Charge	6. oktober 2023	32 min	

Vir: lastno delo.

V analizi sem uporabljala metodo kodiranja in tematske analize. Transkripte sem razčlenila na enote kodiranja – vrstice, in pri tem kodirala vrstico za vrstico (angl. line-by-line coding). Tovrstni način omogoča poglobljeno razumevanje in razčlenitev podatkov. Kodiranje sem nato razdelila v več različnih stopenj – v prvi sem uporabila zelo opisno kodiranje, kjer sem z več besedami povzela vsebino posamezne vrstice, v

drugi stopnji pa sem prvotno kodo uredila in, v večini primerov, tudi skrajšala. Sledilo je povezovanje kod v kategorije (skupine) z vsebinskega vidika. Tudi to sem večkrat ponovila z namenom optimizacije kategorij. Tekom procesa sem se večkrat vrnila v pregledovanje transkriptov in iskala ujemanja z nastalimi kodami in kategorijami, potem pa sem v zadnji stopnji oblikovala vsebinske sklope oz. teme, ki so predstavljeni v sklopu rezultatov, v točki 4.4. Pri tem sem sprva opredelila osem tem, a sem eno izmed njih, ki govori o poslovnih pospeševalnikih, izpustila iz tematske analize. Tema se je dotikala predvsem načina delovanja neodvisnih oziroma poslovnih pospeševalnikov, o čemer je govoril le eden izmed sogovornikov, in ni neposredno povezana s temo raziskovanja. V nadaljevanju pred predstavitvijo rezultatov za lažje razumevanje na kratko predstavljam podjetji Iskraemeco in GL Charge.

4.3.1 Opis podjetja Iskraemeco d.d.

Iskraemeco je podjetje z dolgoletno tradicijo, ustanovljeno v letu 1945. Iz proizvajalca električnih števecv je podjetje v zadnjih letih, tudi s pomočjo korporativnega pospeševalnika Data2050, diverzificiralo svoje dejavnosti in sedaj obsega štiri poslovne enote – elektrika, voda, digitalne platforme in e-mobilnost. Podjetje je od leta 2007 del globalnega podjetja Elsewedy Electric, ponudnika celovitih infrastrukturnih rešitev. Podjetje v skladu s svojo vizijo želi »Biti eno najbolj inovativnih platformnih podjetij pri reševanju izzivov na področjih energije, vode in mest ter spodbujati trajnostno življenje« (Iskraemeco, 2023). Podjetje je leta 2021 ustanovilo korporativni pospeševalnik, ki je v letu 2022 pričelo sodelovanje s prvim podjetjem – to je bilo zagonsko podjetje GL Charge.

4.3.2 Opis zagonskega podjetja GL Charge

Podjetje GL Charge deluje na področju polnilne električne tehnologije in razvija pametne električne polnilne postaje za električne avtomobile, portfelj pa so razširili tudi s polnilnimi postajami za e-kolesa in skiroje. Podjetje je pričelo z delovanjem leta 2020, nekaj mesecev kasneje pa so pričeli sodelovanje v korporativnem pospeševalniku Data2050 podjetja Iskraemeco (GL Charge, 2023).

4.4 Rezultati raziskave

Rezultate raziskave delim v sedem sklopov – tem, ki sem jih oblikovala na podlagi odgovorov intervjuvancev. V tabeli 7 navajam podatke o številu kod znotraj tem in številu sogovornikov, ki so omenili posamezno temo. V tabeli 8 s kodirno matriko prikazujem potek kodiranja, torej, kako sem iz kod oblikovala kategorije in nato izluščila teme. Pri tem v stolpcu s kodami zaradi obsežnosti ne navajam celotnega seznama kod, ki sem jih sicer v okviru raziskave opredelila preko 300, temveč sem povzela le pogosteje omenjene.

V nadaljevanju si po vrsti sledijo razlogi za ustanovitev korporativnega pospeševalnika, lastnosti in značilnosti podjetij, viri in sredstva, iskanje in izbira zagonskih podjetij, program in potek sodelovanja, vloge in aktivnosti korporativnega pospeševalnika ter dejavnike uspešnosti sodelovanja.

Tabela 7: Podatki o posameznih temah, pridobljenih z empirično raziskavo

Tema	Število omemb (kod)	Število sogovornikov, ki je omenilo temo
Razlogi za ustanovitev korporativnega pospeševalnika	18	3
Lastnosti in značilnosti podjetij	49	4
Viri in sredstva	73	5
Iskanje in izbira zagonskih podjetij	57	3
Program in potek sodelovanja	38	4
Vloge in aktivnosti korporativnega pospeševalnika	34	4
Ključni dejavniki uspešnega sodelovanja	45	4

Vir: lastno delo.

4.4.1 Rezultati raziskave: Razlogi za ustanovitev korporativnega pospeševalnika

V okvir teme o razlogih za ustanovitev korporativnega pospeševalnika spadajo cilji in nameni, ki uveljavljeno podjetje vodijo pri odločitvi za oblikovanje lastnega korporativnega pospeševalnika. Intervjuvanci so razloge, cilje in namene omenili osemnajstkrat, velja pa opozoriti, da bi s to temo lahko povezali tudi nekatere druge, kot so na primer viri in sredstva. Prav pridobivanje virov in sredstev, kamor sodi tudi pridobitev novega znanja, je lahko eden izmed ciljev in namenov ustanovitve korporativnega pospeševalnika. Vseeno pa so intervjuvanci koncepta med seboj ločevali in pri predstavitvi rezultatov upoštevali njihovo razlago in segmentacijo. Ciljev in namenov, tj. razlogov za ustanovitev korporativnega pospeševalnika v podjetju Iskraemeco, so se dotaknili trije sogovorniki. Med razlogi so največkrat omenili diverzifikacijo proizvodov in storitev ter željo podjetja po vstopu v nove panoge. Po besedah intervjuvanca Vladimirja Miloševića, vodje korporativnega pospeševalnika Data2050, »je bilo podjetje že od leta 1946 osredotočeno na proizvodnjo števcov, smo se želeli diverzificirati in vstopiti v nove panoge.«

Tabela 8: Kodirna matrika

Urejene kode	Kategorije	Teme
<ul style="list-style-type: none"> - Diverzifikacija portfelja - Vstop v nove panoge dejavnosti - Vloga pri transformaciji podjetja - Uvajanje novih rešitev - Odziv na potrebe trga 	<ul style="list-style-type: none"> - Poslovna strategija - Strategija korporativnega pospeševalnika 	Razlogi za ustanovitev korporativnega pospeševalnika
<ul style="list-style-type: none"> - Zagonska podjetja so agilnejša in hitrejša, bolj fleksibilna - Uveljavljena podjetja imajo urejeno strukturo in procese - Zagonskim podjetjem primanjkuje finančnih sredstev - Uveljavljena podjetja so rigidna in počasna 	<ul style="list-style-type: none"> - Prednosti in pomanjkljivosti podjetij - Razlike med podjetji 	Lastnosti in značilnosti podjetij
<ul style="list-style-type: none"> - Nudnje materialnih sredstev - Sodelovanje in mentorstvo - Izmenjava praks in znanja - Pridobitev financiranja - Spremembe položaja blagovne znamke - Pridobitev podpore - Prenos tehničnega znanja - Lažji vstop v panogo 	<ul style="list-style-type: none"> - Novi procesi, metode in znanje - Finančna sredstva - Mentorstvo - Vpliv na blagovno znamko - Vpliv na delovno kulturo 	Viri in sredstva
<ul style="list-style-type: none"> - Različni pristopi k izbiri - Izvedba demo dneva - Omejitve na panoge dejavnosti - Iskanje na podlagi ključnih besed - Odstranitev zrejših podjetij - Prilaganje pristopa - Izbiranje preko testiranja in preverjanja 	<ul style="list-style-type: none"> - Načini in metode iskanja zagonskih podjetij - Kriteriji za izbiro zagonskih podjetij 	Iskanje in izbira zagonskih podjetij
<ul style="list-style-type: none"> - Ločena organizacija - Poročanje vodstvu podjetja - Razmerje med integracijo in svobodnim delovanjem - Skupna prodaja - Prevzem večinskega deleža 	<ul style="list-style-type: none"> - Različni pristopi k sodelovanju - Razdelitev delovnih nalog - Integracija - Lastniška opredelitev sodelovanja 	Program in potek sodelovanja
<ul style="list-style-type: none"> - Nudnje podpore pri integraciji - Iskanje zagonskih podjetij - Povezovanje oddelkov 	<ul style="list-style-type: none"> - Naloge in aktivnosti korporativnega pospeševalnika - Vloge članov ekipe 	Vloge in aktivnosti korporativnega pospeševalnika
<ul style="list-style-type: none"> - Zavedanje dolžnosti, odgovornosti in tveganj - Nujnost točnih in ustaljenih procesov - Nerazumevanje med podjetjema - Medsebojno spoštovanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekipe in sodelujoči - Viri in sredstva - Potek sodelovanja - Podpora vodstva - Medsebojno spoznavanje 	Ključni dejavniki za uspešnost sodelovanja

Vir: lastno delo.

Podobno opredelitev je podal tudi sogovornik Milivoj Sečan, bivši član ekipe korporativnega pospeševalnika Data2050: »Osnovna naloga pospeševalnika je bilo diverzificirati produkte in storitve, ki jih Iskraemeco nudi. Primarno jasno, seveda, karkoli je povezano z energenti, ne samo z elektriko, ampak z vsemi energenti in IT storitvami.« Prav ta cilj pa so v sodelovanju z zagonskim podjetjem GL Charge tudi uresničili in vstopili v panogo e-mobilnosti. Sogovorniki so navedli tudi, da preko ustanovitve korporativnega pospeševalnika podjetje podpira uvajanje novih rešitev, ki so skladne s potrebami trga in tržnimi trendi. Ustanovitev pa po njihovem sovpadu tudi s strategijo podjetja po globalnem razvoju, nujenju inovativnih rešitev ter spodbujanju družbene in okoljske trajnosti, kar je opisala Smilja Dolgan Paternoster, vodja strateškega marketinga v Iskraemecu: »Korporativni pospeševalnik Data2050 je v celoti v skladu z novo strategijo in poslanstvom Iskraemeca, ki temelji na treh ključnih področjih. 1) Inovativnost: Iskraemeco želi postati vodilni ponudnik inovativnih rešitev na področjih upravljanja z energijo, vodo, e-mobilnostjo in pri razvoju digitalnih platform, ki pospešujejo digitalno in zeleno transformacijo. 2) Rast: Iskraemeco želi rasti in razvijati se na globalnih trgih. 3) Odgovornost: Iskraemeco želi biti odgovorno podjetje, ki prispeva k družbeni in okoljski trajnosti.«

Sogovorniki niso posebej izpostavljali finančnih ciljev, ki jih uveljavljena podjetja zasledujejo z ustanovitvijo korporativnih pospeševalnikov, zato lahko večino razlogov, ki so jih navedli, umestimo med strateške cilje ustanovitve korporativnega pospeševalnika. V strokovno-znanstveni literaturi lahko med temi zasledimo prevetritev inoviranja, dostop do novih tehnologij in vstop na nove trge; prenos znanja, kulturne spremembe ter pozicioniranje blagovne znamke in ugleda podjetja (Kanbach in Stubner, 2016, str. 1764). Vladimir Milošević je pri tem poudaril, da privlačna podoba zaposlovalca ni eden izmed ključnih ciljev ustanovitve korporativnega pospeševalnika, temveč je njegov stranski produkt. Kot enega izmed ciljev ustanovitve bi lahko opredelili tudi vpliv na položaj blagovne znamke, a pojav umeščam med vire in sredstva, ki jih uveljavljeno podjetje pridobi v sodelovanju z zagonskim podjetjem ali ustanovitvijo korporativnega pospeševalnika, saj gre lahko tudi za stranski produkt, ne sam cilj ustanovitve.

4.4.2 Rezultati raziskave: Lastnosti in značilnosti podjetij

Druga tema so lastnosti in značilnosti udeleženih uveljavljenih in zagonskih podjetij, pri čemer so se sogovorniki dotaknili njihovih tako pozitivnih kot negativnih vidikov, ki jih v nadaljevanju predstavljam kot prednosti in pomanjkljivosti. Ker lahko prednosti nekega tipa podjetij razumemo kot pomanjkljivosti drugega, sem na ta način tudi oblikovala izsledke raziskave, prav tako pa na ta način opisujem tudi razlike med danima tipoma podjetij. Med prednosti zagonskih podjetij so sogovorniki največkrat umestili njihovo agilnost, na strani pomanjkljivosti uveljavljenih podjetij pa prav nasprotno – tj. njihovo počasnost. Agilnost prvih in rigidnost ter počasnost drugih pripisujejo manj oz.

natančneje določenim procesom, saj odsotnost le-teh pomeni višjo hitrost. Tako pojasnjuje Milivoj Sečan: »Če jih integriraš (zagonška podjetja) na polno in prezaposliš in daš vsa korporativna orodja, si nekako izničil tisto prednost, ki naj bi jo startupi imeli; to je predvsem hitrost in agilnost. Ker vse korporacije pa so bolj počasne, jasno, [...], ker je tudi toliko zaposlenih, so precej bolj definirane pristojnosti, odgovornosti, sama neka hierarhija, linije odločanja, je to precej bolj definirano. Pri startupih pa so ponavadi vsi nekako za vse in to manjka ne, ampak imajo pa plus, ker so lahko hitrejši, ker ne rabijo 16 podpisov pa klikov v sistemu, da se odločijo za nakup enega na primer demo boarda ali softwarea, to poteka precej hitreje.« Sogovorniki so agilnost omenjali kot prednostno lastnost, ki jo ima lahko podjetje, zanimiv pa je pogled Domenica Lamparellija, vodje produktnega portfelja e-mobilnost v Iskraemecu, ki nanjo pogleda z drugega vidika: »Po drugi strani pa zaradi agilnosti trpijo kvaliteta procesov, organizacija in, nenazadnje, učinkovitost.« Tako naj bi prav agilnost zagonškim podjetjem predstavljala tako njihovo prednost kot tudi rezultirala v neželene posledice ali neoptimalne procese in neučinkovitost. Rigidnost, s katero se soočajo uveljavljena podjetja, in jih lahko v določenih pogledih ustavlja, pa vseeno pomeni pomembne prednosti, kot je optimizacija časa in jasna opredelitev vlog in nalog, ki je v zagonških podjetjih primanjkuje. »Ker z ureditvijo procesov se zmanjša izguba časa. Ne funkcionira, če so vsi za vse. Odgovornosti morajo biti jasne in naloge in cilji, [...].« (Milivoj Sečan).

Naslednji pomemben vidik so izkušnje, ki jih uveljavljena podjetja posedujejo in jih zagonškim primanjkuje. Izkušnje oziroma pomanjkanje le-teh se nanašajo na izkušnje v določeni panogi oziroma industriji, ter tudi izkušnost v določenih postopkih in procesih. Uveljavljena podjetja razpolagajo z zadostnimi viri, močjo, ugledom blagovnih znamk, že vzpostavljenimi poslovnimi odnosi, znanjem in izkušnjami, dostopom do tržnih podatkov in učinkovitimi procesi, potrebnimi za uspešno vodenje takšnih organizacij. Nasprotno, zagonškim podjetjem teh značilnosti primanjkuje, vendar prednjačijo s svojo organizacijsko prilagodljivostjo, sposobnostjo generiranja novih idej, pripravljenosti na prevzem tveganja ter v želji po hitri rasti (Weiblen in Chesbrough, 2015; Deloitte Digital, 2015). Vladimir Milošević je tako izpostavil izkušnje uveljavljenih podjetij z industrializacijo: »Naslednja velika prednost je industrializacija – zagonška podjetja nimajo svojih proizvodnih linij. Če gre za strojno opremo (angl. hardware), pomeni, da nekaj sestavljajo – največji izziv ni tega razviti in narediti prototip, temveč industrializirati, tako da celoten proces poteka čim bolj tekoče, s čim manj napakami, in brez izpadov. Podjetje, kot je Iskraemeco, ima s tem veliko izkušenj.«

Pomembna prednost uveljavljenih podjetij so tudi vzpostavljeni prodajni kanali, ki poleg dostopa do obstoječih kupcev omogočajo tudi hitro testiranje in samo možnost vstopa na trg. To je bilo v primeru Iskraemeca še posebej razvidno, saj deluje v panogi s specifičnimi lastnostmi, v katero je po besedah Vladimira Miloševića zelo težko vstopiti: »Na primer, če gre za energetiko, zagonška podjetja v to panogo ne morejo kar tako vstopiti. Tudi če si najboljši energetski start-up na svetu, se ne boš mogel kar tako

priklopiti na elektroenergetsko omrežje Slovenije – kaj, če bo šlo kaj narobe?» Milivoj Sečan je kot šibkosti zagonskih podjetij med drugim izpostavil prav »industrializacijo samega proizvodnega procesa in prodajo.« Orodja za premagovanje pomanjkljivosti in utrjevanje prednosti pa uveljavljena in zagonska podjetja pridobijo ravno preko menjave virov in sredstev, ki jih druga organizacija potrebuje, in jih bom obravnavam kot naslednjo temo.

4.4.3 Rezultati raziskave: Viri in sredstva

V tej temi obravnavam vire in sredstva, ki jih zagonsko in uveljavljeno podjetje prejmeta ob sodelovanju. Na dano temo bi lahko pogledali tudi z vidika virov in sredstev, ki jih podjetji drug drugemu nudita, saj gre pri tem le za enak koncept, le drugačen pogled. Avtorji v strokovno-znanstveni literaturi navajajo delitev sredstev na materialne in nematerialne, pri čemer nadaljnje delijo na fizične in finančne vire (Nesner in drugi, 2020, str. 16-17). Podobno delitev lahko pripravimo tudi na podlagi izjav sogovornikov v raziskavi, pri čemer pa je pomembno poudariti, da so sogovorniki pogosteje navajali vire in sredstva, ki jih pridobijo zagonska podjetja, kot pa tiste, ki jih pridobijo uveljavljena. Tako so med vire, ki jih preko sodelovanja v korporativnem pospeševalniku ali z uveljavljenim podjetjem, pridobijo zagonska podjetja, umestili pridobitev:

- finančne podpore,
- novega znanja,
- novih procesov in metod,
- mentorstva,
- dostopa do prodajnih kanalov,
- hitrejše rasti,
- prepoznavnosti,
- dostopa do hitrejšega certificiranja,
- lažjega vstopa v panogo,
- proizvodnih kapacitet,
- dostopa do poslovnih stikov,
- dostopa do poslovnih priložnosti,
- in druge.

Med materialnimi viri, ki jih od uveljavljenih pridobijo zagonska podjetja, so sogovorniki največkrat omenili finančna sredstva in finančno podporo, ter ureditev proizvodnih kapacitet: »S tem, ko so postali del Iskraemeca, jim je bila zagotovljena tudi neka finančna stabilnost. Dosti start-upov ima problem s financiranjem, saj zato pa se hodijo predstavljati, pitchajo svoje ideje, ker morajo dejansko zagotoviti sredstva, da lahko naredijo ta produkt ali pa ga dokončajo, da ga spravijo na trg. Tako da bom rekel, da jim je bila s tem odvzeta ena precej velika skrb, ker vedo, da so del velikega podjetja in je

neko financiranje zagotovljeno. S tem dobiš pa fokus in se lahko osredotočiš na delo« (Milivoj Sečan).

Finančnim in drugim materialnim sredstvom Vladimir Milošević pripisuje sekundarni pomen, ter izpostavlja mentorstvo, dostop do prodajnih kanalov in prodajnega znanja, ki so jim tudi drugi sogovorniki pripisali ključno vlogo. »To je bil pač en del, ki je bil pomemben in tukaj je jasno, da ima podjetje, ki več kot 70 let dela hardware¹, številne izkušnje in znanje; drugi del je bil pa prodaja in marketing, kjer je tudi treba izkoristiti resurse, ki so na voljo. Iskraemeco ima mrežo skoraj po celem svetu. Prodajna mreža je tudi zelo pomembna.«

»Za GL Charge je bila največja pridobitev v sodelovanju zaledje velikega podjetja, ki jim odpira vrata do novih poslovnih priložnosti« (Domenico Lamparelli).

»Tako ima podjetje dostop do prodajnega kanala, hkrati pa tudi znanja podjetja, ki je šlo že čez veliko ciklov razvoja – kar pomeni, da korporacija pomaga tudi na tak način, z mentorstvom« (Vladimir Milošević).

Sodelovanje mentorjev in izkušenih sodelavcev pa so v zagonskem podjetju izkoristili tudi za pomoč pri pogajanjih in prodajnih aktivnostih. Prisotnost izkušenih zaposlenih iz uveljavljenega podjetja ima namreč pozitiven vpliv na sestankih s potencialnimi kupci in partnerji, kakor je pojasnil Matevž Grabar, izvršni direktor zagonskega podjetja GL Charge: »Manjka nam brada in zdaj jaz tudi uporabim izkušenejše za sponzorstvo. Če pride z nami na sestanke nekdo starejši, nekdo izkušen, to naredi veliko razliko.« Pri tem gre hkrati za vpliv in moč ugledne blagovne znamke, ki so jo na strani zagonskega podjetja omenili tudi v povezavi s certificiranjem produktov. »Ena največjih prednosti, ki jih lahko omenim je, da smo imeli prej težave s pridobivanjem certifikatov za naš produkt; čim pa smo se predstavljali kot Iskraemecovo podjetje, pa to ni bil več izziv« (Matevž Grabar).

Vpliv na položaj same blagovne znamke pa je hkrati pomembna pridobitev tudi za uveljavljena podjetja, saj korporativni pospeševalnik in sodelovanje z zagonskimi podjetji simbolizirajo inovativnost in razvoj uveljavljenega podjetja ter utrjujejo njegov položaj med partnerji in kupci. Podjetju omogoča tudi privabljanje novih zaposlenih ter povečuje njegovo atraktivnost zaposlovalca, tako Smilja Dolgan Paternoster: »Ustanovitev korporativnega pospeševalnika Data2050 v Iskraemecu ima pozitiven vpliv na položaj blagovne znamke podjetja. S tem podjetje utrjuje svoj položaj inovativnega in sodobno mislečega podjetja, ki je odprto za nove ideje in rešitve. Korporativni pospeševalnik namreč podpira razvoj in lansiranje novih produktov in storitev, ki temeljijo na najnovejših tehnologijah in trendih in so kompatibilne z dejavnostjo podjetja ter v skladu z novimi trendi in potrebami trga. To podjetju omogoča, da se pozicionira kot vodilni ponudnik rešitev na področjih, kot so digitalna transformacija, umetna inteligenca in

¹ Sogovornik se je nanašal na ureditev proizvodnih kapacitet.

strojno učenje.« Na dano pridobitev lahko gledamo tudi z vidika ciljev in razlogov, zakaj uveljavljena podjetja ustanovijo korporativne pospeševalnike, a sogovorniki tega izrecno niso potrdili, zato sem vpliv na položaj blagovne znamke umestila med vire in sredstva. Korporativni pospeševalniki tudi v uveljavljena podjetja prinašajo prenos metod, procesov, in posledično spremembe v kulturi uveljavljenega podjetja, ki postane bolj podjetniško naravnana: »[...] je bil tudi eden od namenov, da zaposlenim predstavimo, da je tudi nek drug način razmišljanja in poskušamo spreminjati tudi kulturo podjetja. Ker dostikrat imajo tudi zaposleni kakšno idejo, zakaj bi na primer šli ven, če pa kakšno idejo lahko razvijemo tudi znotraj podjetja. Tako želimo tudi spodbuditi bolj podjetniško razmišljanje znotraj podjetja, tudi z različnimi dogodki in podobno« (Milivoj Sečan).

4.4.4 Rezultati raziskave: Iskanje in izbira zagonskih podjetij

V sklop dejavnika iskanja in izbire zagonskih podjetij sem na podlagi rezultatov raziskave umestila dve kategoriji, tj. načine in metode iskanja ter kriterije za izbiro zagonskih podjetij. Sogovorniki so večkrat omenili prvo kategorijo in opisovali pristope k iskanju zagonskih podjetij. Pri tem so poudarili, da za iskanje podjetij v okviru korporativnega pospeševalnika niso določili enotnega procesa, temveč so uporabljali različne pristope, ki so se od primera do primera razlikovali, kot je pojasnil Vladimir Milošević: »Iskanje poteka različno. Preko spleta, dogodkov; vidiš, kdo kje izstopa, kaj slišiš – proces je čisto naključen in mislim, da za to ni nekega recepta.« Ob ustanovitvi korporativnega pospeševalnika so imeli idejo, da »bi oblikovali razrede podjetij, da bi pripravili nabor podjetij, jih peljali skozi šolanje – imeli smo celo pripravljen program in izbrane mentorje, vodje področij znotraj Iskraemeca« (Vladimir Milošević). Tako so pričeli s pripravo seznama podjetij, kjer je bila začetna usmeritev pri iskanju določitev področij in panog, v katerih bodo iskanje opravljali, kot je razložil Milivoj Sečan: »Definirali smo področja, na katerih smo iskali, torej, energenti, elektrika, voda, tudi plin in ogrevanje, e-mobilnost, IoT.« Po začetni opredelitvi področij so zgradili bazo milijon podjetij, ki so jih nato filtrirali po panogah in velikosti, pri čemer so večja in zrelejša podjetja izločali.

Ko so prišli do obvladljivega števila podjetij, so pričeli z ročnim pregledovanjem, kakor pojasnjuje Milivoj Sečan: »Znotraj tega nabora smo našli kar precej zanimivih podjetij, ki smo jih tudi povabili na dogodek, demo dan, kamor je prišlo 6-8 podjetij, ki smo jih nekako prepoznali in so bili nekako prvi favoriti, s katerimi bi želeli sodelovati, se povezati, investirati v njih, kakorkoli, na kakršenkoli način.« Demo dan je v svetu zagonskih podjetij eden izmed klasičnih načinov za pridobivanje partnerjev oz. finančnih sredstev, po besedah Milivoja Sečana: »Startupi pripravijo neke pitche, kratke prezentacije, 5-10 minut, v bistvu morajo prepričati potencialne investitorje in podjetja, da so dobri – zdaj ali je to nekaj čisto inovativnega, nekaj, kar so se sami spomnili, ali je nadgradnja nečesa obstoječega ali pa karkoli, kar še ne poznamo ali pa kar poznamo, pa je drugače.« V okviru demo dneva so vodstvu in strokovnjakom iz uveljavljenega podjetja predstavili potencialno zanimiva podjetja, da bi ti podali svoje mnenje in ocenili

priložnosti za sodelovanje. Demo dneva sogovorniki ne ocenjujejo kot uspešnega, saj niso izkoristili vsega potenciala, ki ga ponuja. Kljub temu pa so na podlagi tega dogodka kasneje, po pregledu podjetja, testiranju izdelkov in preverjanju mnenj obstoječih strank, vzpostavili sodelovanje z omenjenim zagonskim podjetjem GL Charge. Vladimir Milošević je pojasnil, da je do sodelovanja z danim podjetjem prišlo tudi zaradi strateške usmeritve in iskanja podjetij s področja e-mobilnosti, hkrati pa je podjetje priporočil tudi zaposleni v Iskraemecu: »Na podlagi tega primera smo videli, da bi bilo idealno, da podjetja poiščeš, jih preveriš z malim in velikim skrbnim pregledom, hkrati pa še vzporedno testiraš preko projekta, če je to le mogoče. Tako vidiš, kakšna je tehnologija, kakšni so odnosi, potem se začne dogovarjanje in podobno.« Iskanja novih zagonskih podjetij so se kasneje namesto z enim demo dnevom za več različnih podjetij lotevali z enim dnevom, namenjenim predstavitvi le enega podjetja. Hkrati pa so že opisan način iskanja razširili tudi s prepoznavanjem notranjih potreb v podjetju, ki so usmerjala iskanje novih podjetij. Pri iskanju se povezujejo tudi z inkubatorji: »Sedaj se aktivno dogovarjamo za sodelovanje z inkubatorji, da bi imeli dostop do early-stage podjetij, posameznikov, s katerimi bi skupaj ustanavljali podjetja, ali pa z njimi sodelovali preko nakupa manjšinskega deleža in se povezovali preko projektov. Moja naloga bo najti način, da ugotovimo, kateri projekti so za nas zanimivi, kje bi lahko testirali start-upe in obratno – da imajo start-upi projekte, pa jih ne morejo izpeljati sami, ker potrebujejo partnerja« (Vladimir Milošević).

4.4.5 Rezultati raziskave: Program in potek sodelovanja

Program in potek sodelovanja med zagonskim in uveljavljenim podjetjem opisuje pristope k sodelovanju in optimizaciji sodelovanja, stopnjo integracije zagonskega podjetja, lastniško opredelitev sodelovanja in razdelitev delovnih nalog. Ključno vprašanje pri opredelitvi sodelovanja med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji je stopnja integracije zagonskih podjetij v uveljavljena. Dva sogovornika sta to izpostavila kot enega izmed večjih izzivov v okviru sodelovanja, saj je potrebno zagotoviti, da se organizaciji »druga v drugi ne izgubita« (Vladimir Milošević). Poudarila sta tudi, da je potrebno paziti, da se start-upov ne absorbira preveč v korporacijo, tako je navedel Milivoj Sečan: »Če jih integriraš na polno in prezaposliš in daš vsa korporativna orodja, si nekako izničil tisto prednost, ki naj bi jo startupi imeli; to je predvsem hitrost in agilnost.« Po mnenju Matevža Grabarja, ki prihaja s strani zagonskega podjetja, bi bilo zagonsko podjetje na začetku najbolje pustiti nedotaknjeno: »Ker je tako obračalni čas vsakega procesa desetkrat hitrejši, in ni pogojev, da na te procese implementiraš korporativno logiko.« Zaradi zavedanja pomena določene stopnje svobodnega odločanja in delovanja, uveljavljeno podjetje v danem primeru ni vnaprej predpisalo točnega načrta in poteka sodelovanja ter integracije, temveč je skušalo vpeljati zagonskemu podjetju prilagojene rešitve, kar je pojasnil Milivoj Sečan: »... nismo prišli s pripravljenim programom, ampak smo jim želeli pomagat postaviti procese, da bodo učinkoviti, da je

neka sledljivost, in da se lahko pogovarjajo z oddelki znotraj Iskraemeca in da vseeno ohranijo to neko agilnost.«

Pomanjkljiv načrt pa ima tudi svoje pasti, kar omenim v poglavju o ključnih elementih uspešnega sodelovanja, vseeno pa je tudi na tej točki pomembno razumeti, da so sogovorniki izpostavili, da se sodelovanje gradi dolgotrajno, strategija pa se tekom sodelovanja prilagaja potrebam obeh strani. Na ohranitev svobode odločanja in stopnjo integracije pa vpliva tudi dogovor o lastniškem deležu, ki ga uveljavljeno podjetje pridobi v zagonskem. Podjetja se dogovorijo za bodisi manjšinski bodisi za večinski lastniški delež, sodelovanje pa se razlikuje od primera do primera. V danem primeru je podjetje Iskraemeco v podjetju GL Charge pridobilo večinski delež, hkrati pa je zagonsko podjetje tudi fizično umeščeno v prostore uveljavljenega podjetja.

4.4.6 Rezultati raziskave: Vloge in aktivnosti korporativnega pospeševalnika

Med vloge in aktivnosti korporativnega pospeševalnika sodijo aktivnosti, ki se izvajajo, kot so na primer, najbolj osnovna, iskanje in izbira zagonskih podjetij in različne vloge članov ekipe. V danem primeru korporativnega pospeševalnika Data2050 so sogovorniki poudarili, da niso želeli delovati po enem vzorcu, temveč so se po besedah Milivoja Sečana želeli prilagoditi kulturi podjetja Iskraemeco: »Pravzaprav nismo toliko delali na nekem zapisovanju modela ali pa nismo definirali, kaj točno smo. Nismo uporabili nekega obstoječega modela, ampak smo želeli sami najti način, ki bi ustrezal kulturi podjetja. Ne pa da izhajamo iz nekega obstoječega modela.« Osnovna naloga korporativnega pospeševalnika je iskanje in izbira podjetij v imenu uveljavljenih podjetij. Po samem opravljenem postopku selekcije zagonskega podjetja, korporativni pospeševalnik poskrbi za postavitev osnovnih procesov in elementov, ki so potrebni za delovanje podjetja. Njegovi člani so torej močno vpeti v začetek sodelovanja in sam proces integracije. V danem primeru je korporativni pospeševalnik poskrbel za povezovanje zagonskega podjetja z oddelki v uveljavljenem podjetju, integracijo z nabavo in proizvodnjo, pomagal pri urejanju administrativnih in zakonodajnih zadev in poskrbel, da so stekli vsi procesi ustanovitve podjetja. Korporativni pospeševalnik deluje kot posrednik med zagonskim in uveljavljenim podjetjem, po samem obdobju integracije pa ni več tako vpleten v procese, a Milivoj Sečan dodaja: »Seveda s tem naše sodelovanje ni bilo zaključeno, saj smo še vedno na voljo za mentorstvo in nasvete.« V danem primeru ekipa korporativnega pospeševalnika sestoji iz vodje z veliko izkušnjami v svetu zagonskih podjetij in pospeševalnikov, ter (v času pisanja) treh zaposlenih, ki so odgovorni tudi za iskanje relevantnih razpisov za prijave Iskraemecovih internih podjetniških projektov, vodenje internega podjetniškega projekta in opravljanje drugih nalog. V neposredno sodelovanje s pospeševalnikom so torej vključeni tako člani ekipe korporativnega pospeševalnika kot tudi zaposleni z drugih oddelkov uveljavljenega podjetja, v tem primeru pa je zagonsko podjetje pridobilo tudi namenskega vodjo. Odgovoren je za skrajšanje poti integracije, racionalizacijo portfelja in racionalizacijo procesov: »Ko so se osnovne aktivnosti

vzpostavile, pa sem tudi vedno bolj prevzel vlogo svetovalca med obema stranema« (Domenico Lamparelli).

4.4.7 Rezultati raziskave: Ključni dejavniki uspešnega sodelovanja

Sogovorniki so veliko razpravljali tudi o preostalih dejavnikih, ki so ključni za uspešno sodelovanje med zagonskimi in uveljavljenimi podjetji ter se jih morata obe strani zavedati, da bi sodelovanje zasnovali kar najbolj optimalno. Pri samem iskanju in opredelitvi zagonskih podjetij, s katerimi bi uveljavljeno podjetje sodelovalo, in obratno, s katerimi bi sodelovala zagonska podjetja, je pomembno, da se nahajata v isti panogi, kar je omenil Vladimir Milošević: »[...] verjetnost, da ti bo pospeševalnik znal pomagati točno v tvoji niši, je zelo majhna – če primerjaš to s korporacijo, ki je v tej niši. [...] V primeru, da zagonsko podjetje ponuja neke storitve, npr. IT, se mu zelo izplača sodelovati s korporacijo v tej branži, ki ima ogromno strank, in morda tudi take, ki so pripravljene na testiranje.« Sogovorniki so kot pomemben element uspeha izpostavili tudi vire in sredstva – predvsem z vidika nujnosti dovoljšnega števila zaposlenih; časa, ki ga lahko projektu namenijo, in financ, ki so ključne za uspešno delovanje korporativnega pospeševalnika in hkrati za sodelovanje z zagonskimi podjetji. Pri tem veliko vlogo igra tudi podpora vodstva. Po dogovoru o sodelovanju bi morali po njihovem mnenju oblikovati tudi jasno opredelitev odgovornosti in vlog, potrditi načrt in strategijo, oblikovati procese sodelovanja in se obojestransko zavedati dolžnosti, tveganj in pomena prilagajanja. Nejasnost ima lahko na sodelovanje negativne učinke, tako Matevž Grabar: »Ko smo prišli, ni bilo točnega načrta, kako in kaj z nami. Mi sami veliko vlagamo v to, kam gremo in še zdaj se vse skupaj gradi. To je na primer šibkost procesa, ki bi jo izpostavil – na začetku je nekoliko manjkalo strategije, ampak to šele zdaj vidimo in se učimo.« Podobno razlaga tudi Vladimir Milošević: » [...] procesi bi morali biti bolj določeni in ustaljeni. Kot korporacija bi se morali zavedati dolžnosti, odgovornosti in tveganj. Tudi mi bi morali biti pripravljene, da hitro odreagiramo, da se nič ne bi čakalo. Po drugi strani pa bi moral start-up sprejeti in poslušati mentorje, nasvete iz industrije.« Prilagajanje je bilo ključnega pomena, saj podjetji nista delovali v povsem enaki panogi – tako se je moralo zagonsko podjetje prilagoditi jeziku, ki ga je govorilo uveljavljeno; uveljavljeno podjetje pa je moralo spoznati novo področje, na katerega je vstopilo z zagonskim podjetjem. Uveljavljeno podjetje se mora po besedah Matevža Grabarja ob pričetku sodelovanja z zagonskim podjetjem zavedati tveganja: »Veliko podjetje se mora zavedati, da je sodelovanje z zagonskim podjetjem tveganje, in nič ni stoddostno.«

4.5 Razprava

Sledi razprava, kjer na glavno raziskovalno vprašanje, ki se glasi: 'Kateri so dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov?' odgovarjam z rezultati raziskave in jih podkrepim z izsledki iz strokovno-znanstvene literature. Razvidno je, da se odgovori intervjuvancev v veliki meri skladajo s povzetki iz literature, ki jih navajam

v teoretičnem delu. Pregledu dejavnikov je v celoti namenjeno 3. poglavje, hkrati pa so delno obravnavani tudi v poglavju 2.3 o različnih vrstah korporativnih pospeševalnikov. Kot odgovore na glavno raziskovalno vprašanje navajam šest dejavnikov, ki so predstavljeni v posameznih podpoglavjih razprave in jih povzemam v tabeli 9. Dejavnike sem bodisi smiselno združila oziroma umestila znotraj obstoječih dejavnikov (opredeljenih v teoretičnem delu), bodisi jih izpostavila individualno:

- Dejavniki 'ekipe in sodelujoči' sem združila z dejavnikom 'vloge in aktivnosti korporativnih pospeševalnikov' v nov dejavniki 'vloge in aktivnosti članov korporativnih pospeševalnikov ter ostalih sodelujočih'.
- Dodala sem dejavniki 'lastnosti in značilnosti uveljavljenih in zagonskih podjetij'.
- Dodala sem dejavniki, ki sicer združuje več različnih dejavnikov, ki igrajo pomembno vlogo pri ustanovitvi korporativnih pospeševalnikov in se jih mora vodstvo uveljavljenih podjetij oziroma ekipe korporativnih pospeševalnikov zavedati. To so 'dejavniki uspešnosti sodelovanja med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji'.
- Dejavnike 'viri in sredstva', ki so ga omenili intervjuvanci, sem umestila v dejavniki 'programi korporativnih pospeševalnikov'.

Na podlagi predelane strokovno-znanstvene literature in rezultatov empirične raziskave v tabeli 9 predstavljam dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov. Razvrstitev dejavnikov ima podlago na izsledkih iz strokovno-znanstvene literature, dodani pa so dejavniki, ki so jih navedli intervjuvanci. Razvrstitev dejavnikov v tabeli 9 je tako obogatena različica razvrstitve dejavnikov v teoretičnem delu, v poglavju 3, na sliki 5.

4.5.1 Dejavniki 1: Cilji in nameni ustanovitve korporativnih pospeševalnikov

Prvi dejavniki, ki vpliva na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov, so razlogi, cilji in nameni njihove ustanovitve – torej, zakaj se uveljavljeno podjetje sploh odloči za to iniciativo. Pomen tega dejavnika so močno poudarili tako intervjuvanci kot avtorji strokovno-znanstvene literature, katerih študije na to temo obravnavam v točki 3.1. Uveljavljena podjetja morajo pred samo ustanovitvijo korporativnih pospeševalnikov točno določiti cilje, ki jih preko njega nameravajo doseči, saj tovrstne iniciative lahko uspejo le z močnim strateškim načrtom, ki se sklada tudi s splošnimi poslovnimi cilji podjetja (Deloitte Digital, 2015, str. 16). Intervjuvanci so v odgovorih jasno opredelili cilje in namene ter razloge za ustanovitev korporativnega pospeševalnika v danem primeru, ter hkrati pojasnili skladnost ciljev s siceršnjo strategijo podjetja. Avtorji v strokovno-znanstveni literaturi cilje večinoma delijo na finančne in strateške, pri čemer so prvi in drugi med seboj neizogibno povezani. Finančni cilji temeljijo predvsem na hitrem povečanju vrednosti zagonskih podjetij, od česar imajo koristi tudi uveljavljena podjetja (Kanbach in Stubner, 2016; Nesner in drugi, 2020). V svojih odgovorih intervjuvanci finančnih ciljev v zgoraj opisanem smislu niso omenjali, je pa eden od

sogovornikov pojasnil, da sta donosnost in finančni potencial zagonskih podjetij, s katerimi se odločajo za sodelovanje, zagotovo med pomembnejšimi kriteriji za izbiro.

Tabela 9: Pregled dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov, oblikovan na podlagi strokovno-znanstvene literature in empirične raziskave

Dejavnik	Vsebina dejavnika
1. Cilji in namen ustanovitve korporativnih pospeševalnikov	Zakaj se uveljavljena podjetja odločajo za ustanovitev korporativnih pospeševalnikov? - Finančni in strateški cilji - Notranji in zunanji izvor ciljev in namenov
2. Lastnosti in značilnosti uveljavljenih in zagonskih podjetij	Katere so ključne lastnosti in značilnosti uveljavljenih in zagonskih podjetij? - Prednosti in pomanjkljivosti uveljavljenih in zagonskih podjetij - Razlike med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji
3. Izbira zagonskih podjetij	Katera zagonska podjetja bodo uveljavljena podjetja umestila v korporativne pospeševalnike? Kako bodo uveljavljena podjetja našla ustrezna zagonska podjetja? - Kriteriji za izbiro - Načini in metode iskanja
4. Programi korporativnih pospeševalnikov	Katere so značilnosti programov pospeševalnikov? - Umeščenost - Strateška logika - Vodenje in organizacijska struktura - Viri in sredstva - Nadaljnje sodelovanje
5. Vloge in aktivnosti korporativnih pospeševalnikov ter ostalih sodelujočih	Katere so vloge in aktivnosti, ki jih opravljajo člani ekipe korporativnih pospeševalnikov? - Iskanje ustreznih zagonskih podjetij - Podpora pri integraciji oz. zagonu delovanja podjetja - Motiviranje, mediacija, povezovanje, vodenje
6. Dejavniki uspešnosti sodelovanja med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji	Kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost sodelovanja? - Usklajena strategija in cilji - Podpora vodstva uveljavljenih podjetij - Ustreznost kadrov - Opredeljen načrt sodelovanja - Jasna opredelitev vlog in razdelitev odgovornosti - Medsebojno razumevanje in prilagajanje

Vir: lastno delo.

Finančnim sledijo strateški cilji, med katere sodijo ustanovitev korporativnih pospeševalnikov z namenom obogatitve inoviranja, pridobitev dostopa do novih tehnologij, vstop na nove trge, prenos znanja, spodbujanje kulturnih sprememb, položaja blagovne znamke ter izboljšanje ugleda podjetja (Kohler, 2016; Kupp in drugi, 2017; Weiblen in Chesbrough, 2015). Največ poudarka med strateškimi cilji avtorji pripisujejo inoviranju, dostopu do novih tehnologij in vstopu na nove trge ter panoge dejavnosti. Te cilje označijo za najpogostejši cilj, ki ga z uveljavljena podjetja zasledujejo z

ustanovitvijo korporativnega pospeševalnika. Uveljavljena podjetja preko sodelovanja z zagonskimi podjetji pospešujejo iskanje idej in dejavnosti, ki ne spadajo v okvir njihove primarne in obstoječe dejavnosti ter jo na ta način obogatijo in razširijo (Kohler, 2016; Kupp in drugi, 2017; Weiblen in Chesbrough, 2015; Kanbach in Stubner, 2016). Tudi intervjuvanci so kot enega izmed glavnih razlogov za ustanovitev pospeševalnika navedli diverzifikacijo produktov in storitev (produktnega portfelja), vstop v nove panoge in uvajanje novih rešitev, skladnih s tržnimi in industrijskimi trendi. Intervjuvanci so poudarili tudi, da podjetje preko korporativnega pospeševalnika uresničuje svojo strategijo globalnega razvoja, ponudbe inovativnih rešitev ter dosega trajnostne cilje. Intervjuvanci se zavedajo prednosti zagonskih podjetij, katerih procesi inoviranja potekajo hitreje in ceneje kot v uveljavljenih podjetjih. To sovpada tudi z izsledkom iz strokovno-znanstvene literature, da uveljavljena podjetja preko sodelovanja z zagonskimi podjetji optimizirajo svoje inovacijske pristope, zmanjšajo stroške in pospešijo proces inoviranja (Chesbrough, 2011).

V sodelovanju z zagonskimi podjetji lahko uveljavljena podjetja vstopijo na nove trge, do novih segmentov kupcev, tehnologij; pospeševalnik uporabijo kot priložnost za izboljšanje ali nadaljnji razvoj, pri čemer so novo nastali produkti lahko integrirani v ponudbo podjetja; ali pa služi kot testni laboratorij za tehnologije, ki bi uveljavljenemu podjetju lahko škodovale (Kanbach in Stubner, 2016, str. 1765). Intervjuvanci so pojasnili, da gre v primeru sodelovanja podjetja Iskraemeco z zagonskim podjetjem GL Charge za vstop uveljavljenega podjetja v novo panogo, tj. e-mobilnost, s čimer je podjetje diverzificiralo svojo osnovno dejavnost, vstopilo v nove tržne segmente in pričelo z uporabo novih tehnologij. Vladimir Milošević, vodja korporativnega pospeševalnika Data2050, je omenil tudi pomen korporativnega pospeševalnika za pridobivanje novega znanja in povečane privlačnosti zaposlovalca za talente, a poudaril, da to trenutno ni eden izmed prioritarnih ciljev. V teoretičnem delu navajam avtorja Urbaniec in Žur (2021), ki sta cilje in namene ustanovitve korporativnih pospeševalnikov razdelila glede na njihov izvor. Cilji lahko izhajajo iz notranjega in zunanjega okolja podjetij. Ob navezavi na primer korporativnega pospeševalnika Iskraemeco lahko vidimo, da je podjetje z ustanovitvijo pospeševalnika sledilo notranjim dejavnikom potiska. Mednje spadajo potreba po razvoju novih izdelkov in storitev in novih tržnih segmentov, kar so omenili tako intervjuvanci kot avtorji študije.

V opisanih vidikih so si bili odgovori intervjuvanci in izsledki iz strokovno-znanstvene literature precej podobni, medtem ko opažam razlike v razvrstitvi ciljev in namenov ter virov in sredstev. Na podlagi strokovno-znanstvene literature v poglavju 3.1.3. obravnavam strateške cilje, med katere avtorji umeščajo že omenjene – obogatitev inoviranja, dostop do novih tehnologij in vstop na nove trge; prenos znanja; kulturne spremembe; ter pozicioniranje blagovne znamke in ugled podjetja (Kohler, 2016; Kupp in drugi, 2017; Weiblen in Chesbrough, 2015). Odgovori intervjuvancev se s temi izsledki skladajo predvsem v prvem delu, saj so kot razlog za ustanovitev pospeševalnika

največkrat navedli prav cilje, povezane z vstopi na nove trge; medtem ko so prenos znanja, kulturne spremembe in vpliv na položaj blagovne znamke podjetja omenjali v kontekstu virov in sredstev, ki jih uveljavljeno podjetje pridobi z ustanovitvijo pospeševalnika. Menim, da zato lahko te dejavnike obravnavamo tako z vidika ciljev kot tudi z vidika rezultatov sodelovanja med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji. V tem primeru sem prenos znanja, kulturne spremembe in vpliv na položaj blagovne znamke umestila med vire in sredstva, sledeč razlagi sogovornikov. Kot naslednji dejavnik obravnavam lastnosti in značilnosti podjetij ter razlik med njima.

4.5.2 Dejavnik 2: Lastnosti in značilnosti uveljavljenih in zagonskih podjetij

Lastnosti in značilnosti v teoretičnem pregledu kot takih nisem obravnavala, saj jih avtorji v strokovno-znanstveni literaturi ne izpostavljajo individualno ali kot enega izmed dejavnikov, temveč se jih dotaknejo v smislu razlik med tema tipoma podjetij, prenosu kulturnih značilnosti in v kontekstu premagovanja razlik med podjetjema za uspešnost sodelovanja. Upoštevanje unikatnih lastnosti obeh vrst podjetij pomembno vpliva na to, kako bo oblikovan program korporativnega pospeševalnika, kakšna bo stopnja integracije zagonskega podjetja, in na druge vidike sodelovanja. Avtorji v strokovno-znanstveni literaturi med lastnosti uveljavljenih podjetij prištevajo prisotnost obstoječih poslovnih odnosov, utečene in točno določene procese in postopke, vplivnost njihovih blagovnih znamk, in posedovanje zadostnih virov in sredstev. Zagonskim podjetjem teh lastnosti primanjkuje, a pred uveljavljenimi prednjačijo v organizacijski agilnosti, hitrosti in pripravljenosti na tveganje (Weiblen in Chesbrough, 2015; Deloitte Digital, 2015). Intervjuvanci so izpostavili enake lastnosti, pri čemer so največkrat omenili prav agilnost zagonskih podjetij in rigidnost uveljavljenih. Agilnost in odsotnost le-te prinaša pozitivne in negativne učinke na delovanje enih in drugih podjetij. Zagonskim podjetjem omogoča hitrejše odločanje in fleksibilnost, medtem ko negativno vpliva na učinkovitost in kakovost njihovih procesov in produktov. V uveljavljenih podjetjih pomanjkanje agilnosti pomeni rigidnost in počasnost, vendar pa prav sledenje ustaljenim procesom vnaša red in kvaliteto ter povečuje njihovo učinkovitost. Intervjuvanci so omenili tudi neizkušenost zagonskih v nasprotju z dolgoletnimi izkušnjami uveljavljenih podjetij. Dolgoletne izkušnje in prisotnost v panogi dejavnosti pa pričajo tudi o uveljavljenosti, prepoznavnosti in moči, ki jih posedujejo uveljavljena podjetja. Z njimi je povezan tudi ugled in položaj blagovne znamke, ki je pri zagonskem podjetju dokaj zanemarljiv. V danem primeru korporativnega pospeševalnika Data2050 je zagonsko podjetje z vstopom v sodelovanje pridobilo moč in vpliv blagovne znamke uveljavljenega podjetja. Zavedanje o lastnostih in značilnostih pa uveljavljenim podjetjem pomaga pri izbiri zagonskih podjetij, s katerimi bodo sodelovala. Izbira zagonskih podjetij je tretji dejavnik, ki vpliva na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov.

4.5.3 Dejavnik 3: Izbira zagonskih podjetij

Avtorji strokovno-znanstvene literature navajajo šest skupin kriterijev za izbiro, med katerimi so izvor podjetij, poslovni modeli, trg in konkurenca, finančni kriteriji in ekipa (Nesner in drugi, 2020). Intervjuvanci so med kriteriji za izbiro zagonskih podjetij navedli ustreznost panoge, velikost in starost ali zrelost podjetja, eden izmed intervjuvancev pa je navedel tudi finančni kriterij. V korporativnem pospeševalniku Data2050 usmeritev pri iskanju zagonskih podjetij prilagajajo strategiji lastnika, torej uveljavljenemu podjetju. Tako so se v primeru sodelovanja z zagonskim podjetjem GL Charge osredotočili na iskanje podjetij v panogi e-mobilnosti, saj so svojo dejavnost želeli razširiti prav na to področje. Za iskanje zagonskih podjetij se v primeru korporativnega pospeševalnika Data2050 poslužujejo različnih prijemov, pristopi pa se razlikujejo od primera do primera. Novice o relevantnih zagonskih podjetjih se tako širijo od ust do ust, na dogodkih, srečanjih, hkrati pa ekipa opravlja spletno iskanje. V prihodnje bodo preizkusili tudi iskanje podjetij preko inkubatorjev. Tudi avtorji v strokovno-znanstveni literaturi navajajo, da uveljavljena podjetja za iskanje zagonskih podjetij uporabljajo različne kanale, koto so profesionalna omrežja in družbeni mediji, hkrati pa se poslužujejo tudi javnih platform industrijskih organizacij in podobno (Nesner in drugi, 2020, str. 14). Ko uveljavljeno podjetje najde ustrezno zagonsko podjetje, pa se prične njegovo sodelovanje v programu. Četrty dejavnik so tako programi korporativnih pospeševalnikov, s katerim opisujem strateške, organizacijske in vsebinske vidike korporativnih pospeševalnikov.

4.5.4 Dejavnik 4: Programi korporativnih pospeševalnikov

V okviru strokovno-znanstvene literature sem med dejavniki programov korporativnih pospeševalnikov obravnavala umestitev, strateško logiko, vodenje, vire in sredstva, trajanje programa in nadaljnje sodelovanje (Kanbach in Stubner, 2016; Kohler, 2016; Nesner in drugi, 2020). Vire in sredstva podrobneje obravnavam spodaj, saj so mu intervjuvanci namenili posebno pozornost; medtem ko so v okviru programa in poteka sodelovanja omenjali predvsem različne pristope k sodelovanju, kot so pridobitev večinskega ali manjšinskega deleža v zagonskem podjetju, in stopnjo integracije zagonskega podjetja. Prav stopnjo integracije so izpostavili kot ključno, saj je razmerje med integracijo in svobodnim delovanjem precej težavno, hkrati pa so v sodelovanju z zagonskimi podjetji potrebni različni pristopi. Podjetja se morajo zavedati, da popolna integracija zagonskega podjetja v uveljavljeno podjetje izniči njegove prednosti, hkrati pa je ob pričetku sodelovanja ključen jasni načrt integracije. Velik vpliv na stopnjo svobode zagonskega podjetja ima poleg lastniškega deleža tudi fizična in geografska umeščenost, ki z večjo bližino običajno vpliva na večjo odvisnost ali vpletanje uveljavljenega podjetja. To trditev podpirajo tudi navedbe avtorjev v strokovno-znanstveni literaturi, ki opozarjajo, da za korporativne pospeševalnike in zagonska podjetja, ki so umeščena znotraj matične organizacije, obstaja nevarnost, da nimajo dovolj fleksibilnosti, saj so preveč prepuščena nadzoru uveljavljenega podjetja (Kohler,

2016; Kanbach in Stubner, 2016). Pri upravljanju sodelovanja z zagonskim podjetjem pa v primeru korporativnega pospeševalnika Data2050 sicer sodelujejo tako člani ekipe kot zaposleni v podjetju. Podoben pristop opisujejo v literaturi, saj lahko podjetja za vodenje pospeševalnikov imenujejo kadre z delovnimi izkušnjami s področja sodelovanj med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji; člane matičnih podjetij ali pa najamejo zunanje sodelavce (Nesner in drugi, 2020; Kohler, 2016). Po prestanem programu v korporativnem pospeševalniku, oz. po obdobju integracije, kot so to poimenovali intervjuvanci, pa imata podjetji na voljo številne nadaljnje možnosti za sodelovanje. V primeru podjetja GL Charge je podjetje Iskraemeco pridobilo večinski lastniški delež, ustanovljena je bila nova poslovna enota e-mobilnost, s čimer so bili integrirani produkti zagonskega podjetja, hkrati pa je znamka GL Charge postala tudi ena izmed blagovnih znamk podjetja Iskraemeco. Z ozirom na strokovno-znanstveno literaturo je to ena izmed možnosti za sodelovanje – kjer uveljavljeno podjetje prevzame zagonsko podjetje.

Vire in sredstva, ki jih podjetja pridobijo preko korporativnih pospeševalnikov, avtorji strokovno-znanstvene literature delijo na materialne in nematerialne, pri čemer materialne nadaljnje delijo na fizične in finančne vire (Nesner in drugi, 2020, str. 16–17). Podobno delitev lahko pripravimo tudi na podlagi izjav intervjuvancev, pri čemer pa je pomembno poudariti, da so sogovorniki pogosteje navajali vire in sredstva, ki jih pridobijo zagonska podjetja, kot pa tista, ki jih pridobijo uveljavljena. Največkrat so omenili finančna sredstva, ki jih pridobijo zagonska podjetja. S tem jih uveljavljena podjetja razbremenijo skrbi in jim omogočijo osredotočenost na razvoj in izdelavo produktov ter storitev. Druga vrsta materialnih sredstev, ki so jih omenili sogovorniki, je zagotovitev delovnih prostorov in ureditev proizvodnih kapacitet, saj je v danem primeru uveljavljeno podjetje zagonskemu glede na njihove potrebe postavilo proizvodne kapacitete. Tudi avtorji v strokovno-znanstveni literaturi poudarjajo pomen virov, sredstev in storitev, ki jih uveljavljena podjetja nudijo zagonskim. S tem zagonska podjetja pridobijo več priložnosti in možnosti za povečanje svoje vrednosti (Kanbach in Stubner, 2016; Nesner in drugi, 2020). Poleg finančnih sredstev strokovno-znanstvena literatura navaja tudi nematerialna sredstva, kot so mentorstva, delavnice, deljenje in prenos znanja, ki lahko prevzame številne oblike (Nesner in drugi, 2020, str. 17). Znanje v strokovno-znanstveni literaturi opredeljujejo kot nematerialni vir, pri tem pa ga delijo na otipljive in neotipljive vire. Med otipljive vire sodijo na primer prenosi patentov in skupna baza kupcev; med neotipljive pa prenos znanja, metod, praks, procesov, deljenje izkušenj in nasvetov. Kot ključni pogoj za prenos neotipljivih virov avtorji omenjajo interakcijo in koordiniran pristop (Gassmann in Becker, 2006, str. 29). Prav deljenje izkušenj in znanja pa nosi poseben pomen za podjetja v začetni razvojni fazi. Intervjuvanci so poudarili, da zagonska podjetja v sodelovanju z izkušenimi mentorji in sodelavci z najrazličnejših področij pridobivajo izkušnje iz industrije, poslovnega sveta ter na ta način izboljšujejo svoje delovanje, procese in nenazadnje tudi produkte in storitve. Prenos znanja je obojestranski, saj se novih pristopov, pogledov in delovanja učijo tako zagonska kot uveljavljena podjetja, kar potrjujejo tako strokovno-znanstveni

virih kot izjave sogovornikov. Ti hkrati navajajo težavnost uvajanja hitrosti in agilnosti v uveljavljena podjetja, a si člani korporativnega pospeševalnika vseeno prizadevajo za vnos podjetniške miselnosti in kulture, hkrati pa želijo, da zaposleni v uveljavljenem podjetju aktivnosti korporativnega pospeševalnika prepoznajo kot del strateških investicij in jih vrednotijo pozitivno. Člani korporativnega pospeševalnika Data2050 z uvajalnimi seminarji in dogodki skušajo spodbuditi prenos znanja med organizacijama, ozaveščati o možnostih razvoja notranjih podjetniških idej in učiti o novih metodah ter procesih. Tako lahko zaposleni v uveljavljenih podjetjih dostopajo do fleksibilne podjetniške kulture zagonskih podjetij, osvojijo znanje o vitkih procesih, hkrati pa lahko pride do spremembe mišljenja zaposlenih, ki postanejo dojemljivi za spremembe in tveganje (Kohler, 2016, str. 351).

Tveganje pa je povezano tudi z vstopom v nove panoge. V sodelovanju z zagonskim podjetjem lahko uveljavljeno podjetje v nov tržni segment vstopi z zmanjšanim tveganjem – v primerjavi z ustanovitvijo lastnega podjetja ali poslovne enote, in namesto tega npr. koristi obstoječo znamko, izdelek ali znanje zagonskega podjetja, ki mu koristijo pri preboju na trg. Medtem ko uveljavljeno podjetje vstopi v novo panogo, pa zagonsko podjetje pridobi dostop do novih ali dodatnih prodajnih kanalov. V primeru podjetij Iskraemeco in GL Charge je ekipa zagonskega podjetja pridobila dostop do globalnih prodajnih mrež, pomoči regionalnih prodajnih predstavnikov in sodelovanja izkušenih sodelavcev. Ti jim pomagajo pri dostopu do potencialnih kupcev in strank, ugled blagovne znamke pa jim »odpira vrata.« Položaj blagovne znamke pa se z ustanovitvijo korporativnega pospeševalnika in v sodelovanju z zagonskimi podjetji spremeni tudi za uveljavljeno podjetje. Intervjuvanci so omenjali, da s tem podjetje pridobi status inovatorja, tovrstne aktivnosti pa so znak rasti in razvoja podjetja, kar utrjuje njegov položaj na trgu.

Njihove izjave se ujemajo z izsledki iz strokovno-znanstvene literature, kjer sem pozicioniranje blagovne znamke obravnavala v točki 3.1.3.4. Uveljavljena podjetja z ustanovitvijo korporativnih pospeševalnikov gradijo svojo podobo sodobnih in inovativnih organizacij, s čimer uživajo boljši položaj v očeh javnosti, kupcev in potencialnih novih zaposlenih. Preko tega utrjujejo tudi svoj tržni položaj in povečujejo konkurenčnost (Kanbach in Stubner, 2016; Kohler, 2016; Nesner in drugi, 2020). Za samo delovanje in izvedbo programov korporativnih pospeševalnikov so odgovorni člani ekipe korporativnih pospeševalnikov in drugi sodelujoči iz uveljavljenih podjetij in širše; kot so mentorji, svetovalci, zunanji izvajalci in podobno. Njihove vloge in aktivnosti so podrobneje opisane v okviru naslednjega dejavnika.

4.5.5 Dejavnik 5: Vloge in aktivnosti korporativnih pospeševalnikov ter ostalih sodelujočih

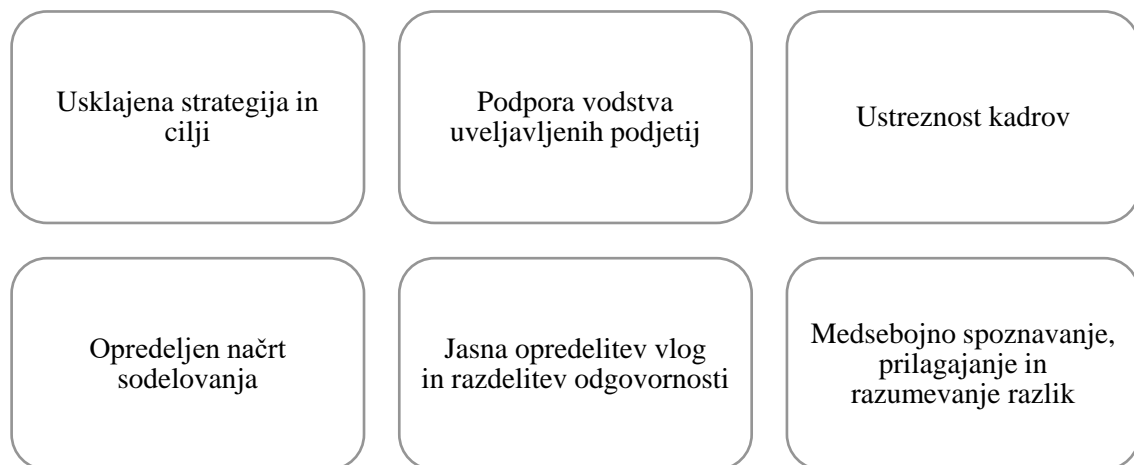
Korporativni pospeševalnik in njegovi člani so odgovorni za samo iskanje, proces in podporo pri procesu integracije, povezovanje zagonskega podjetja z notranjimi oddelki, hkrati pa nudijo mentorstvo, administracijsko in drugo podporo – vse, kar podjetje potrebuje za zagon. Izjave intervjuvancev so skladne s strokovno-znanstveno literaturo, ki navaja, da ekipa in vodstvo korporativnih pospeševalnikov skrbi za pripravo in izvajanje programov, prenos informacij in komuniciranje, usklajevanje in ostale procese. Člani ekip korporativnih pospeševalnikov delujejo kot mostovi med organizacijama, zato morajo razumeti in se prilagajati obema stranema (Kohler, 2016, str. 353–354). Avtorji kot tri glavne naloge korporativnih pospeševalnikov opredelijo motiviranje zaposlenih, povezovanje poslovnih enot s strani uveljavljenih in zagonskih podjetij ter vodenje sodelovanja. Preko uporabe notranjih komunikacijskih orodij naj bi člani ekipe korporativnega pospeševalnika pomagali z dviganjem ozaveščenosti o delovanju in vplivali na prepoznavanje vrednosti korporativnega pospeševalnika med zaposlenimi v uveljavljenem podjetju. S povezovanjem poslovnih enot, zaposlenih in zagonskih podjetij je mišljena strateška usklajenost deležnikov, ki je sicer eden izmed predpogojev za sodelovanje; zadnja vloga ekipe korporativnih pospeševalnikov pa je mediacija, kjer gre za posredovanje med deležniki na strani zagonskih in uveljavljenih podjetij z namenom blaženja razlik med organizacijami (Hornberger in drugi, 2022). Le z razumevanjem potreb in lastnosti obeh vrst organizacij lahko korporativni pospeševalnik deluje uspešno in v prid tako zagonskemu in uveljavljenemu podjetju. Na uspeh pa vplivajo tudi drugi dejavniki, ki jih v obravnavam v naslednji točki.

4.5.6 Dejavnik 6: Ključni dejavniki za uspešno sodelovanja med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji

Kot zadnje omenjam tudi nekatere druge dejavnike, povzete na sliki 10, ki so jih omenjali intervjuvanci in ki sem jih povzela tudi po avtorjih strokovno-znanstvene literature. Slednji kot ključne dejavnike za uspeh korporativnih pospeševalnikov najpogosteje navajajo jasno opredeljene in usklajene cilje, podporo vodstva uveljavljenih podjetij, ustreznost zaposlenih v ekipi korporativnega pospeševalnika in uporabo ustreznih kazalnikov uspeha (Kanbach, 2016; Kupp in drugi, 2017; Hornberger in drugi, 2022). Tudi intervjuvanci so navajali pomen strategije, usklajenih načrtov in procesov že ob samem začetku sodelovanja med uveljavljenim in zagonskim podjetjem. Med ključnimi so omenili zavedanje dolžnosti, odgovornosti in tveganj, jasno opredelitev vlog in razdelitev dela. Intervjuvanci so navedli, da so se tekom sodelovanja pojavljale obojestranske napake in da bi si želeli bolj utečenih in ustaljenih procesov, hkrati pa so začetne težave razumljive že iz razlik med vpletenimi podjetji. Uveljavljena in zagonska podjetja morajo za uspešno sodelovanje usklajevati interese, potrebe in se prilagajati

načinu delovanja drug drugega (Mahmoud-Jouini in drugi, 2018, str. 32). Prilagajanje in razumevanje drugega podjetja pa so navedli tudi intervjuvanci, hkrati pa pri tem navedli tudi pomen medsebojnega spoznavanja, kar opredeljujejo kot odgovornost uveljavljenega podjetja. Na strani uveljavljenega podjetja je po besedah intervjuvancev tudi zagotavljanje zadostnih finančnih sredstev in števila oz. časa zaposlenih, ki naj bi sodelovali z zagonskim podjetjem oziroma korporativnim pospeševalnikom. Prav tako pa morajo biti ti zaposleni usposobljeni za delo z zagonskimi podjetji. Temu pritrjujejo tudi strokovno-znanstveni viri, saj naj bi bile prav značilnosti članov ekipe korporativnega pospeševalnika in drugih sodelujočih ključne za sodelovanje z zagonskimi podjetji.

Slika 10: Ključni dejavniki za uspešnost sodelovanja med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji



Vir: lastno delo.

Zaposleni morajo posedovati razumevanje okolij tako zagonskih kot tudi uveljavljenih podjetij (Kanbach, 2016; Kupp in drugi, 2017; Hornberger in drugi, 2022). V razpravi sem obravnavala dejavnike, ki so jih omenili tako intervjuvanci v empiričnem delu kot avtorji v teoretičnem delu. Prikazala sem podobnosti in razlike, ki se pri tem pojavljajo, in navajala tako ujemajoče kot tudi opozorila na morebitne nasprotujoče si poglede in razlage. Na ta način sem si prizadevala za posplošitev ugotovitev iz empirične raziskave, vseeno pa ima ta določene omejitve.

4.6 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Kvalitativne raziskave imajo številne prednosti, zlasti pri raziskovanju kompleksnih pojavov ter razumevanju njihove globine, vendar pa prinašajo nekaj večjih omejitev. Med njimi je subjektivnost, ki lahko vodi do omejene objektivnosti rezultatov, generalizacija pa ni mogoča tudi z vidika majhnega vzorca, kar omejuje splošno veljavnost študije.

Hkrati v kvalitativnih metodah primanjkuje standardiziranih postopkov, kar vodi do manjše zanesljivosti in natančnosti.

Raziskovalno področje korporativnih pospeševalnikov je v nekaterih vidikih precej neraziskano oziroma so njegovi elementi raziskani precej neenakomerno. Obravnava dejavnikov oblikovanja korporativnih pospeševalnikov se v literaturi pojavlja pogosto, vendar skoraj nikoli z vidika popolnega spektra dejavnikov, temveč večinoma v omejenem številu. To je razumljivo s stališča zagotavljanja kvalitete študij in raziskav. Za pridobitev vpogleda v dejanski spekter dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov, bi morali opraviti raziskavo z večjim številom uveljavljenih podjetij, ki so ustanovila korporativne pospeševalnike, saj primera enega podjetja ni mogoče posplošiti. Prav tako bi bila zanimiva raziskava, ki bi čez nekaj let potekala v danem pospeševalniku in kjer bi imeli na strani uveljavljenega podjetja še več izkušenj z zagonskimi podjetji – pri tem bi bilo pričakovati drugačne odgovore na vprašanja o stopnji integracij podjetij, programih zanje, načinih sodelovanja in podobno. Zanimiva bi bila tudi primerjava dejavnikov po različnih panogah dejavnosti. Na ta način bi lahko ocenili in primerjali pomen posameznih dejavnikov, zaznali morebitne trende v posameznih dejavnikih, ter pridobili poglobljeno razumevanje ključnih dejavnikov, ki so gonilo uspeha korporativnih pospeševalnikov. Raziskava dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov, bi lahko potekala tudi v določenem geografskem okolju, npr. v Sloveniji, kjer bi analizirali nabor podjetij z lastnimi pospeševalniki. Dani primer bi lahko primerjali s primeri iz ostalih držav oziroma kontinentov in prikazali geografske trende, podobnosti in razlike. V primeru večjega števila sodelujočih podjetij bi bilo relevantno sestaviti vprašalnik, ki bi obravnaval celotno paleto dejavnikov, ki sem jih definirala v poglavju 3 in 4.5. Tako bi lahko pridobili podroben vpogled v to, kateri dejavniki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov in kakšne lastnosti prinašajo s seboj. Prav tako pa bi bila zanimiva izpeljava in oblikovanje modelov oziroma vrst na podlagi raziskave večjega števila primerov in razširjenega seznama dejavnikov. Dodatno omejitev oziroma priložnost za nadaljnje raziskave predstavlja možnost drugačne razvrstitve dejavnikov. Nadaljnja potencialna omejitev raziskave je moje raziskovanje kot zaposlene v podjetju. Kljub temu, da sem sledila načelom objektivnosti, se zavedam tveganja pristranskosti.

5 SKLEP

Ustanovitev korporativnih pospeševalnikov je za uveljavljena podjetja ključna strategija za odzivanje na globalne spremembe in doseganje rasti. Korporativni pospeševalniki omogočajo sodelovanje med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji, pri čemer slednja doživljajo pospešen razvoj, medtem ko prinašajo številne koristi uveljavljenim podjetjem. Ustanovitev in oblikovanje korporativnih pospeševalnikov je odvisno od vrste dejavnikov, ki sem jih opredelila glede na predelano strokovno-znanstveno literaturo in na podlagi izvedene empirične raziskave. Dejavniki so bili glavni predmet magistrskega

dela, pri čemer se je glavno raziskovalno vprašanje glasilo: 'Kateri so dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje korporativnih pospeševalnikov'? Raziskovalno vprašanje sem obravnavala s pregledom strokovno-znanstvene literature, ki zajema pojem korporativnih pospeševalnikov, njihov nastanek, različne tipologije ter dejavnike oblikovanja. Nato sem izvedla empirično raziskavo korporativnega pospeševalnika, kjer sem podatke pridobila s poglobljenimi intervjuji, nato pa za analizo uporabila kodiranje.

Raziskava o dejavniki oblikovanja korporativnih pospeševalnikov je identificirala šest ključnih skupin dejavnikov. Cilji ustanovitve korporativnih pospeševalnikov so lahko finančni in strateški. Ustanovitev korporativnega pospeševalnika, kot je primer podjetja Iskraemeco z Data2050, lahko podjetjem omogoči diverzifikacijo proizvodov in storitev ter vstop v nove panoge. Ključen je izbor pravih zagonskih podjetij, pri čemer kriteriji vključujejo ustreznost panoge, velikost in starost podjetja ter skladnost znotraj strategije uveljavljenega podjetja. Sodelovanje med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji zahteva načrt sodelovanja, izbiro pravega kadra in mentorjev. Učinki takšnega sodelovanja so lahko številni, vključno s finančnimi sredstvi, mentorstvom, prepoznavnostjo ter vplivom na položaj blagovne znamke. Za doseganje pozitivnih rezultatov je pomembno, da uveljavljena podjetja prepoznajo razlike med seboj in zagonskimi podjetji ter jih premostijo znotraj programa, da ohranijo unikatne kulture.

Namen magistrskega dela je bil podrobno preučiti dejavnike oblikovanja korporativnih pospeševalnikov, kar lahko koristi vsem podjetjem, ki razmišljajo o sodelovanju z zagonskimi podjetji ali o ustanovitvi lastnega pospeševalnika. Nadaljnje raziskave lahko raziskujejo dodatne možnosti razvrstitve dejavnikov ter pomen posameznih dejavnikov na uspeh korporativnih pospeševalnikov, tudi s primerjavami med različnimi časovnimi okviri in industrijami.

Priložnosti za nadaljnje raziskovanje so v dodatnih in alternativnih možnosti razvrstitve in obravnave dejavnikov. Poleg poglobljenega raziskovanja dejavnikov bi prihodnje študije lahko obravnavale tudi pomen posameznih dejavnikov za uspeh korporativnih pospeševalnikov. Pri tem bi bil zanimiv vidik tudi preučevanje primerov v različnih časovnih okvirih, industrijah in primerjave med njimi.

LITERATURA IN VIRI

1. Arreola, F., Favre-Bonte, V. in Tran, S. (2021). The corporate accelerator: A new kind of strategic factor market to access strategic resources. *Management*, 24(3), 56–71.
2. Bannerjee, S., Bielli, S. in Haley, C. (2016). *Scaling together: Overcoming barriers in corporate-startup collaboration*. <https://www.nesta.org.uk/report/scaling-together-overcoming-barriers-in-corporate-startup-collaborations/>
3. Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of management review*, 11(3), 656–665.

4. Battistella, C., De Toni, A. F. in Pessot, E. (2017). Open accelerators for start-ups success: a case study. *European journal of innovation management*, 20(1), 80–111.
5. Chesbrough, H. (2011, 21. marec). *Everything you need to know about open innovation* [objava na blogu]. <https://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/?sh=1607813075f4>
6. Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V. in Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48, 1781–1797.
7. Connolly, A. J., Turner, J. in Potocki, A. D. (2018). Ignite your corporate innovation: insights from setting up an ag-tech start-up accelerator. *International food and agribusiness management review*, 21, 1–14.
8. Deloitte Digital. (2015). *Design principles for building a successful corporate accelerator*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Corporate_Accelerator_EN.pdf
9. Dimitrova, Y. (2019). Corporate culture change management. *Economic alternatives* 2, 296–312.
10. Hochberg, Y. V. (2016). Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. *Innovation policy and the economy*, 16(1), 25–51.
11. Hornberger, J., Mack, Y. in Baiyere, A. (2022). The role of strategic corporate accelerator: Overcoming obstacles of corporate startup engagement. V T. Bui (ur.), *Proceedings of the 55th Hawaii international conference on system sciences* (str. 5382–5392). Scholar Paper.
12. Faster Capital (2023, 12. februar). *The ultimate guide to corporate startup accelerators* [objava na blogu]. <https://fastercapital.com/content/The-Ultimate-Guide-to-Corporate-Startup-accelerators.html>
13. Fernandez-Vidal, J., Gonzales, R., Gasco, J. in Llopis, J. (2022). Digitalization and corporate transformation: The case of European oil & gas firms. *Technological forecasting & social change*, 147, 1–13.
14. Gassmann, O. in Becker, B. (2006). Towards a resource-based view on corporate incubators. *International journal of innovation management*, 10(1), 19–45.
15. Gibbert, M. in Ruigrok, W. (2010). The what and how of case study rigor: three strategies based on published work. *Organizational research methods*, 13(4), 710–737.
16. GL Charge. (brez datuma). *O nas*. <https://glcharge.si/o-nas/>
17. Guardiet, T., Oreschenko, A. in Wawers, H. (2022). Success factors of corporate accelerators. *Business & Entrepreneurship journal*, 11(1), 1–25.
18. Gutmann, T., Kanbach, D. in Seltman, S. (2019). Exploring the benefits of corporate accelerators: investigating the SAP industry 4.0 startup program. *Problems and perspectives in management*, 17(3), 218–232.
19. Gutmann, T., Maas, C., Kanbach, D. in Stubner, S. (2020). Startups in a corporate accelerator: what is satisfying, what is relevant and what can corporates improve?

- International journal of entrepreneurship and innovation management*, 24(6), 413–442.
20. Iskraemeco. (brez datuma). *O podjetju*. <https://iskraemeco.com/sl/iskraemeco/o-podjetju/>
 21. Kanbach, D. K. in Stubner, S. (2016). Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The what, the why, and the how. *Journal of Applied Business Research*, 32(6), 1761–1776.
 22. Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business horizons*, 59(3), 347–357.
 23. Kupp, M., Marval, M. in Borchers, P. (2017). Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms. *Journal of business strategy*, 39(6), 47–53.
 24. Kriukow, J. [Jarek Kriukow]. (2021, 22. junij) *Qualitative research design* [YouTube].
<https://www.youtube.com/watch?v=HvUB2TI23FE&list=PLQoFf3co3E2bM3rrRFIhL7hKpPY1vp7DN>
 25. Livescault, J. (brez datuma). *What exactly is open innovation?* [objava na blogu]. <https://www.braineet.com/blog/open-innovation>
 26. March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71–87.
 27. Mahmoud-Jouini, S., Duvet C. in Esquirol, M. (2018). Key factors in building a corporate accelerator capability: Developing an effective corporate accelerator requires close attention to the relationships between startups and the sponsoring company. *Research technology management*, 61(4), 26–34.
 28. Mocker, V., Bielli, S. in Haley, C. (2015, 6. junij). *Winning together – a guide to successful corporate-startup collaboration* [objava na blogu] <https://www.nesta.org.uk/blog/winning-together-a-guide-to-successful-corporate-startup-collaboration/>
 29. Moschner, S. in Herstatt, C. (2017). *All that glitters is not gold: how motives for open innovation collaboration with startups diverge from action in corporate accelerators*. Hamburg University of Technology, Institute for technology and innovation management.
 30. Moschner, S., Fink, A. A., Kurpjuweit, S., Wagner, S. M. in Herstatt, C. (2019). Toward a better understanding of corporate accelerator models. *Business horizons*, 62, 637–647.
 31. Nesner, T., Eismann, T. T. in Voigt, K. (2020). It's a match! – Building relationships between corporates and start-ups throughout corporate accelerators. *Journal of technology and innovation management*, 4(1), 1–33.
 32. Onetti, A. (2021). Turning open innovation into practice: trends in European corporates. *Journal of business strategy*, 42(1), 51–58.

33. Pasquier, C. (2015, 6. september). *Citrix corporate accelerator: from the incubator to the MVP* [objava na blogu]. <https://innovationiseverywhere.com/citrix-corporate-accelerator-from-the-closed-incubator-to-the-long-term-horizon/>
34. Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M. in Van Hove, J. (2015). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50-51, 13–24.
35. Ratten, V. (2020). Entrepreneurial Ecosystems: The Role of Accelerators. *Entrepreneurship as Empowerment: Knowledge Spillovers and Entrepreneurial Ecosystems*, 11–22.
36. Ream, J. in Schatsky, D. (2016). *Corporate accelerators: Spurring digital innovation with a page from the Sicilon Valley playbook* [objava na blogu]. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/corporate-accelerators-spurring-innovation-startups/DUP_2829_CorporateAccelerators_SFS.pdf
37. Rigtering Coen, J.P. in Behrens, A. M. (2021). The effect of corporate – start-up collaboration on corporate entrepreneurship. *Review of managerial science*, 15, 2427–2454.
38. Saunders, D. (2022, 23. avgust). *Corporate accelerators must be reimaged – here’s why* [objava na blogu]. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/08/23/corporate-accelerators-must-be-reimagined-heres-why/?sh=3d2cbfb4f126>
39. Selig, C. J., Gasser, T. in Baltes, G. H. (2018). How corporate accelerators foster organizational transformation: an internal perspective. V International ICE Conference on Engineering, Technology and Innovation, Institute of Electrical and Electronics Engineers, IEEE Technology Engineering and Management Society, IEEE International Technology Management Conference, *Conference proceedings, ICE/IEEE ITMC 2018: The 2018 IEEE International conference on engineering, technology and innovation (ICE/ITMC)* (str. 1–9).
40. Shankar, R. K. in Shepherd., D. A. (2019). Accelerating strategic fit or venture emergence: Different paths adopted by corporate accelerators. *Journal of business venturing*, 34(5), 1–19.
41. Steiber, A. in Alänge, S. (2020). Corporate-startup collaboration: effects on large firms’ business transformation. *European journal of innovation management*, 24(2), 235–257.
42. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51, 40–49.
43. Urbaniec, M., in Žur, A. (2021). Business model innovation in corporate entrepreneurship: exploratory insights from corporate accelerators. *International entrepreneurship and management journal*, 17, 865–888.
44. Varesco Kager, N., Sparr, J. L., in Grote, G. (2022). Looking for Guidance? Five Principles for Leveraging Tensions in Corporate–Startup Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(4), 682–715.

45. Veit, P., Kramer, A., Kanbach, D. in Stubner, S. (2021). Revising the taxonomy of corporate accelerators: moving towards an evolutionary perspective. *International journal of entrepreneurial venturing*, 13(6), 568–599.
46. Weiblen, T. in Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California management review*, 57(2), 66–90.
47. Yang, S., Kher, R., S. in Lyons, T. (2018). *Where do accelerators fit in the venture creation pipeline? Different values brought by different types of accelerators*. Baruch college, Zicklin school of business research.

PRILOGE

Priloga 1: Okvirna vprašanja

Seznam okvirnih vprašanj, ki sem jih prilagajala glede na intervjuvance.

1. Zakaj je prišlo do ustanovitve korporativnega pospeševalnika Data2050?
2. Kako poteka selekcija zagonskih podjetij?
3. Kateri so kriteriji za selekcijo zagonskih podjetij?
4. Katere so aktivnosti korporativnega pospeševalnika?
5. Katere so lastnosti programa in procesa, ki je potekal v okviru sodelovanja zagonskim podjetjem GL Charge?
6. Katere so po vašem mnenju razlike med uveljavljenimi in zagonskimi podjetji?
7. Kaj z vidika virov in sredstev uveljavljeno podjetje nudi zagonskemu in obratno?
8. Ali so se tekom sodelovanja pojavljale ovire in izzivi v sodelovanju? Če da, kateri?
9. Ali po vašem mnenju ustanovitev korporativnega pospeševalnika vpliva na položaj blagovne znamke podjetja Iskraemeco?

Priloga 2: Transkripcija intervjuja – Vladimir Milošević, vodja pospeševalnika Data2050

1. Kako se je razvila ideja o korporativnem pospeševalniku Data2050 v okviru podjetja Iskraemeco?

Osebno sem bil solastnik v večjih podjetjih, delal sem tudi v skladu in tudi v pospeševalniku. S tem sem videl vse plati te zgodbe in sem ugotovil, da so navadni (poslovni) pospeševalniki in inkubatorji neučinkoviti. Največ denarja, ki pride v startupe, je od FFF, to so, friends, family, fools. Drugi največji vlagatelji so korporacije, tretji so šele skladi, ki predstavljajo zelo majhen odstotek.

Hitro sem ugotovil, da, sploh če si neka tehnično zahtevno podjetje, moraš čimprej prideti do / v stik z veliko korporacijo. Podjetja, ki želijo rasti, potrebujejo dostop do trga, izkušnje, proizvodnjo. Pač vse te stvari, ki jih potrebuje podjetje, da deluje in raste (scale up).

Običajno zunanji pospeševalniki delajo po principu: »Mi vam bomo pomagali, malo nam boste dali deleža ali pa denarja ali pa oboje, dali vam bomo prostor, pomagal vam bomo izdelati predstavitev, da se boste potem prodali za več vrednosti, in tako bomo tudi mi zaslužili.« Tako delajo skladi, tako delajo pospeševalniki in jih sploh ne zanima dovolj, kaj delaš in tudi nimajo izkušenj in verjetnost, da ti bo znal pospeševalnik pomagati točno v tvoji niši, je zelo majhna – če primerjaš to s korporacijo, ki je v tej niši.

Jaz sem na podlagi tega pričel nek svoj projekt in potem me je nekdo priporočil Iskraemecu, kjer sem vodstvo, ki je imelo sprva željo po ustanovitvi inkubatorja, prepričal s svojo idejo. Na začetku smo imeli idejo, da bi oblikovali razrede podjetij, da bi pripravili nabor podjetij, jih peljali skozi šolanje – imeli smo celo pripravljen program in izbrane mentorje, vodje področij znotraj Iskraemeca.

Hitro se je izkazalo, da zaposleni tej iniciativi ne morejo nameniti toliko časa, da bi zares lahko zaživela v polni meri. Zato smo šli na model, kjer bi podjetja iskali posamično, kupovali določene deleže in povečevali njihovo rast in vrednost. Tak primer je na primer sodelovanje z GL Charge, slovenskim podjetjem, ki izdeluje polnilnice za električne avtomobile. Tudi pri tem modelu smo ugotovili, da gre za zelo zahtevno aktivnost, saj potrebuješ strukturo ljudi, ki so dejansko lahko temu posvečeni in imajo za to rezerviran določen del svojega delovnega časa. Ključno je tudi zadostno financiranje, ki predstavlja pomemben izziv.

2. Ker ste jih nekaj že omenili, bi izpostavili še katere druge razlike med poslovnimi in korporativnimi pospeševalniki?

Poslovni pospeševalniki poskrbijo predvsem za zgodbo, ne poglobijo pa se dovolj v samo doseganje ciljev in tega, kako bo podjetje dosegalo rast – pospeševalnike zanima le, da zagonsko podjetje uspešno prodajo naprej. Hkrati je to tudi razumljivo, saj ne morejo imeti strokovnjakov za vsa področja, ki bi se poglobili v panožne specifikke.

Slovenija je s tega vidika tudi poseben primer, ker nimamo kulture vlaganja. Pri nas si poslovni angeli predstavljajo, da bo k njim prišlo podjetje, ki že ima vse; veliko uporabnikov, strank, hkrati pa se osredotočajo na industrije, za katere domnevajo, da imajo največji potencial, npr. IT storitve. Ko ima podjetje enkrat vse to, kar si pospeševalniki želijo, jih v bistvu ne potrebuje in ne želi, saj jim lahko zagrenijo življenje. Tako da to je pri nas specifično, v tujini je malo drugače. V tujini dejansko angeli tvegajo denar in vedo, da verjetnost za uspeh ni velika.

3. Kaj sta bila glavni namen in cilj ustanovitve pospeševalnika Data2050 v podjetju Iskraemeco, zakaj je prišlo do ustanovitve?

Ker je bilo podjetje že od leta 1946 osredotočeno na proizvodnjo števcov, smo se želeli diverzificirati in vstopiti v nove panoge. Tako smo zdaj v e-mobilnosti, ker imamo podjetje GL Charge, ter v vodnem sektorju s podjetjem Holosysa, a tega podjetja nismo pridobili preko pospeševalnika. To je bila torej ideja; da se razširimo, pospešimo in pocenimo razvoj – zagonska podjetja razvijajo veliko ceneje in hitreje; podjetje, kot je Iskraemeco, pa lahko izdelek preveri, testira in industrializira, če je dobro. Hkrati je pomembno pripeljati tudi novo znanje in talente, kar pa je odvisno predvsem od položaja znamke na trgu – to sicer trenutno ni prioriteta.

4. Kako je pospeševalnik Data2050 strukturiran z organizacijskega vidika?

V bistvu gre za ločeno entiteto, ločeno podjetje, kjer pa imamo z vodstvom podjetja neposredni stik. Imamo mentorja – sponzorja projekta, kateremu jaz kot vodja trenutno poročam.

5. Kaj so glavne aktivnosti in vloge v ekipi korporativnega pospeševalnika Data2050?

Poleg sodelovanja z zagonskimi podjetji med aktivnosti Data2050 spada tudi delo na razpisih. Druga zadeva je interna podjetniška ideja, Green Penguin (Zeleni pingvin). Poleg njiju je v ekipi tudi tretja članica odgovorna za podporo. Imeli smo še dva sodelavca, ki sta podjetje letos zapustila, eden od njiju pa je bil odgovoren za komercializacijo projekta Green Penguin – se pravi, imeli smo idejo, da se prijavimo na razpise, testiramo zadevo s čim manj vložka in potem to poskusimo komercializirati znotraj pospeševalnika ali pa povezati s kakšnimi našimi izdelki. Tako da to je zdaj naša ekipa, hkrati pa se povezujemo še z drugimi sodelavci in mentorji iz podjetja, ki so odgovorni za določena področja, npr. kakovost, razvoj in druge.

6. Kaj preko korporativnega pospeševalnika zagonskim podjetjem ponuja podjetje, kot je Iskraemeco?

Največja prednost so že vzpostavljeni prodajni kanali (sales channels). To pomeni, da lahko zagonskemu podjetju omogočajo hitro testiranje na trgu. Odvisno je seveda od industrije. Na primer, če gre za energetiko, zagonska podjetja v to panogo ne morejo kar tako vstopiti. Tudi če si najboljši energetske start-up na svetu, se ne boš mogel kar tako priklopiti na elektroenergetsko omrežje Slovenije – kaj, če bo šlo kaj narobe?

Če pa ima zagonsko podjetje velikega partnerja, potem pa obstajajo večje možnosti za uspeh. Če vzamemo za primer GL Charge, ki ga je Iskraemeco pridobil preko pospeševalnika Data2050, jim je Iskraemeco omogočil priključitev na velikem številu lokacij, kar bi sami težko dosegli. Naslednja velika prednost je industrializacija – zagonska podjetja nimajo svojih proizvodnih linij. Če gre za strojno opremo (hardware), pomeni, da nekaj sestavljajo – največji izziv ni tega razviti in narediti prototip, temveč industrializirati, tako da celoten proces poteka čim bolj tekoče, s čim manj napakami, in brez izpadov. Podjetje, kot je Iskraemeco, ima s tem veliko izkušenj. V primeru, da zagonsko podjetje ponuja neke storitve, npr. IT, se mu zelo izplača sodelovati s korporacijo v tej branži, ki ima ogromno strank, in morda tudi take, ki so pripravljene na testiranje.

Tako ima podjetje dostop do prodajnega kanala, hkrati pa tudi znanja podjetja, ki je šlo že čez veliko ciklov razvoja – kar pomeni, da korporacija pomaga tudi na tak način, z mentorstvom. Seveda gre potem še za finančna in prostorska sredstva, ampak to ni najpomembnejše.

7. Kako poteka selekcija zagonskih podjetij?

Različno. Preko spleta, dogodkov; vidiš, kdo kje izstopa, kaj slišiš – proces je čisto naključen in mislim, da za to ni nekega recepta. Začnemo na primer s strateško usmeritvijo, s področjem, ki nas zanima, potem pa se začne iskanje z raznolikimi pristopi. Vedno se veliko ukvarjamo tudi s tem, kakšne so ekipe start-upov, ali so zainteresirani za dejansko delo ali le za služek. Res ni nekega v kamen vklesanega postopka. Mi smo sicer razvili tudi neko svoje orodje, kjer bi se start-upi lahko prijavi, izpolnili določene podatke, mi pa bi v minuti, dveh imeli pregled. Seveda pa bi tudi lansiranje take platforme zahtevalo precejšnje financiranje in ljudi.

8. Bi lahko opisali katere izmed aktivnosti v procesu iskanja in selekcije?

Imeli smo demo dan, ko smo pripeljali šest podjetij, da bi jih predstavili strokovnjakom in vodstvu podjetja v enem dnevu, saj je bilo tako najlažje uskladiti večje število udeležencev. Start-upi so se imeli priložnost predstaviti, odgovarjati na vprašanja. Ideja je bila, da bi jim potem naši strokovnjaki podali poglobljene povratne informacije, hkrati

pa bi se odločili, s kom bi sodelovali. Zadeva je bila žal neuspešna, ker deležniki z naše strani niso bili dovolj odzivni navkljub našim naporom iz pospeševalnika Data2050.

Ker smo videli, da je tovrstni pristop težko skoordinirati, smo šli na sistem, da smo v podjetje posamično pripeljali zagonska podjetja in jim namenili cel dan. Tudi tukaj smo naleteli na precej slabo odzivnost znotraj podjetja, saj ni bilo dosti zaposlenih, ki bi lahko sodelovali. Za uspešno delovanje so pač ključni viri zaposleni in financiranje.

Sedaj se aktivno dogovarjamo za sodelovanje z inkubatorji, da bi imeli dostop do early-stage podjetij, posameznikov, s katerimi bi skupaj ustanavljali podjetja, ali pa z njimi sodelovali preko nakupa manjšinskega deleža in se povezovali preko projektov. Moja naloga bo najti način, da ugotovimo, kateri projekti so za nas zanimivi, kje bi lahko testirali start-upe in obratno – da imajo start-upi projekte, pa jih ne morejo speljati sami, ker potrebujejo partnerja.

9. Kakšen je bil potek in program na primeru zagonskega podjetja, s katerim ste v okviru korporativnega pospeševalnika sodelovali in je danes del podjetja Iskraemeco?

Strateška odločitev je bila, da vstopimo v panogo e-mobilnosti. V Data2050 smo takrat dobili nalogo, da hitro poiščemo zanimiva slovenska podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo polnilnic za električna vozila, in eno izmed podjetij, ki ga je v bistvu predlagal zaposleni, je bilo GL Charge.

Najprej smo jih preverili – preverili smo njihove izdelke, pripeljali smo jih sem, jih testirali, preverili mnenja pri obstoječih strankah. S fanti smo se dobro razumeli. Potem smo naredili dva skrbna pregleda. Finančni dogovor je bil, da Iskraemeco pridobi večinski delež v podjetju, to je 70 procentov, mi pa smo jim del financiranja namenili ob začetku sodelovanja, preostale dele pa ob doseganju mejnikov – dosežkov. Hkrati smo jim postavili proizvodnjo – z notranjimi odgovornimi, nabavo in drugimi deležniki v podjetju, smo skupaj uredili proizvodnjo, nabavili opremo, in praktično v enem mesecu in pol zagotovili, da so lahko pričeli z uporabo proizvodnega prostora. Poleg tega smo jim tudi prinašali poslovne priložnosti in stike s potencialnimi kupci.

Tekom procesa smo se veliko naučili – na začetku sodelovanja je vse potekalo brez težav, a se je hitro pokazalo pomanjkanje izkušenj na strani zagonskega podjetja, saj se niso tako dobro odzvali na mentorstvo in pomoč izkušenih sodelujočih iz korporacije.

Na podlagi tega smo videli, da bi bilo idealno, da podjetja poiščeš, jih preveriš z malim in velikim skrbnim pregledom, hkrati na še vzporedno testiraš preko projekta, če je to le mogoče. Tako vidiš, kakšna je tehnologija, kakšni so odnosi, potem se začne dogovarjanje in podobno. Treba se je tudi truditi, da se start-upov ne absorbira preveč v korporacijo. Mi smo na primer naredili napako, ko smo jim kupili IT opremo, vezano na naš sistem in

posledično je vse skupaj potekalo počasneje, hkrati pa so se jim zvišali stroški – mi imamo namreč vse urejeno po visokih standardih, oni pa tega v resnici ne potrebujejo.

Največja razlika, največji šok je v bistvu kulturni, kultura dojemanja, okoliščine. Mlada zagonska podjetja so kot otrok, ki nikoli ni padel s kolesom ali pa videl nekoga, da pade s kolesom in ga boš težko prepričal, da nosi čelado, če ne vidi drugih, da nosijo čelado, recimo.

Mi bi morali pač določene zadeve določiti že takoj na začetku oz. jih zahtevati od njih. Na primer, da bo z njimi sodeloval nek izkušen vodja mednarodne prodaje, da se bodo držali nekih smernic, po drugi strani pa bi se tudi mi moral držat nekih zadev, ki smo jih obljubili, na primer točni dogovor o financiranju.

Tukaj so bile napake na obeh straneh, procesi bi morali biti bolj določeni in ustaljeni. Kot korporacija bi se morali zavedati dolžnosti, odgovornosti in tveganj. Tudi mi bi morali biti pripravljeni, da hitro odreagiramo, da se nič ne bi čakalo. Po drugi strani pa bi moral start-up sprejeti in poslušati mentorje, nasvete iz industrije.

10. Katere izzive med obstoječimi in zagonskimi podjetji bi na tem primeru še izpostavili?

Na začetku so obstajale določene ideje, stereotipi, npr. v start-upu so nas dojemali kot počasne in s premalo znanja, ampak so hitro ugotovili, da jim lahko pomagamo – vseeno to povezovanje traja kar nekaj časa, še zdaj morda nismo popolnoma povezani. Potem so se zgodile tudi stvari, ki jih nismo predvideli – npr. ob zagonu proizvodnje so v ostalih oddelkih opazili opremo, ki so jo v zagonskem podjetju uporabljali in to je spodbudilo, da so se spremembe začele dogajati tudi v drugih oddelkih.

Pokazala se je tudi moč odločanja – v start-upu jo želijo imeti še vedno, vseeno pa so morali in morajo čez naš sistem, kjer preko mene oz. skupaj z mano dostopajo do vodstva.

Zanimiv je tudi primer nabave – dobili so priporočilo izvajalca, ki je bil veliko predrag, hkrati pa je naša pravna služba zahtevala številne podatke, skoraj kot, da bi bil javni razpis. Se pravi, problem je v nabavi materialov in storitev, mi kot podjetje imamo res visoke standarde pri nabavi, oni pa ne.

11. Kakšni so načrti za prihodnje?

Naš prvotni cilj je bil večinsko vstopiti v podjetja. Poskusili smo na različne načine, sedaj pa bomo fokus preusmerili na manjšinski delež, in se preko projektov z zagonskimi podjetji povezovale tako, da v najkrajšem možnem času ocenimo, ali s tem podjetjem lahko generiramo denar ali ne.

Tako da sem iz nekaj osebnih izkušenj ugotovil, da je treba zagonska podjetja hitro povezati z uspešnim velikim podjetjem v dani industriji, hkrati pa obstaja tudi izziv, kako ti dve vrsti organizacij povezati na način, da se druga v drugi ne izgubita.

Priloga 3: Transkripcija intervjuja – Milivoj Sečan, bivši član ekipe korporativnega pospeševalnika Data2050

1. Zakaj odločitev za ustanovitev korporativnega pospeševalnika Data2050?

Izziv, ki je bil dan tukaj je ta, da Iskraemeco od leta 1946, ko je bil prvi števec izdelan, dela števce. Do prihoda pametnih števcov je bilo to ekskluzivno hardversko podjetje. Torej, delamo kos strojne opreme (hardware), ki ga enkrat prodaj in to je to. Odkar so pametni števci, pa so pomembne tudi storitve in sami podatki, kaj torej z njimi lahko storiš. Ideja je torej bila, kako razširiti portfelj Iskraemeca, da ne bi bili, v narekovajih, samo proizvajalci števcov in storitev, ki izhajajo iz števcov. Tudi samo ime DATA2050 je bilo dano, ker smo predvidevali, da so podatki kot nek nov »energent« prihodnosti. Oziroma neka storitev ali pa surovina, ampak dejansko kot nekaj, s čimer se bo dalo trgovati. Letnica pa jasno, zaradi trajnostnih ciljev do leta 2050.

2. Kaj so naloge pospeševalnika?

Osnovna naloga pospeševalnika je bilo diverzificirati produkte in storitve, ki jih Iskraemeco nudi. Primarno jasno, seveda, karkoli je povezano z energenti, ne samo z elektriko, ampak z vsemi energenti in IT storitvami. Torej, da bi Iskraemeco začela postajati tudi bolj IT podjetje. Prav panoga je bila definirana sicer vse, kar se tiče energentov, e-mobilnost in na splošno recimo tudi napovedovanje podatkov, to, kar zdaj tu je vse bolj pomembno, torej AI, umetna inteligenca in podobno.

Osnovna zgodba je bila torej, da dajmo poiskati podjetja po možnosti startupe. Čisto iz finančnega razloga je precej lažje investirati v nek startup, kakor v neko izdelano podjetje, jih vključiti in narediti notranji pospeševalnik ter jih spremeniti v uspešna podjetja na hitrejši način, kakor da bi sama po sebi rasla. Nikoli nismo postavili npr. točnega modela pristopa, saj smo želimo iti primer za primerom. Ne moremo bazirati vsega po enem principu, npr. ali bomo investirali ali bomo iskali.

3. Kako je potekalo iskanje ustreznih zagonskih podjetij?

Jaz sem se pospeševalniku pridružil kot projektni vodja, moja primarna naloga pa je bilo prav iskanje potencialnih podjetij, vsaj na začetku smo v to, logično, vložili veliko časa in energije. Dejansko je šlo za čisto raziskovalno fazo. Definirali smo področja, na katerih smo iskali in sem jih že omenil, torej, energenti, elektrika, voda, tudi plin in ogrevanje, e-mobilnosti, IoT. Iskanje smo začeli s temi ključnimi besedami in ogromno bazo z več kot milijonom podjetij. To je seveda neobvladljivo, ampak je bil prvi korak. Nato smo filtrirali po panogah in izločali določen tip podjetij.

Ko je prišlo do neke obvladljive številke, smo dejansko te sezname čisto na roke pregledovali. Tako da jaz sem se na začetku prvih par mesecev ukvarjal skoraj samo s tem ekskluzivno, da sem pregledoval ta podjetja, jih predstavil v neki obliki. Določili smo

eno tabelo, kjer smo se dogovorili, katere informacije nas zanimajo. Zanimalo nas je, kaj počnejo, jih nekako umestiti v neke naše standardne opredelitve. Torej je to energija, je IoT, to je mobilnost, software ali pa je tudi kaj *out of the box*. Če je bilo kakšno podjetje, ki se nam je zdelo zanimivo, lahko delajo tudi kaj drugega, recimo nekaj, kar si mogoče ne predstavljamo tako, da najbolj paše v Iskraemeco, ampak zakaj pa ne? Najprej smo podjetja filtrirali po področju, jasno tudi po velikosti. To je bil ena tudi avtomatskih filtrov, da smo gledali recimo, če ima podjetje že 100 zaposlenih, smo predvidevali, da je verjetno finančno nedosegljivo za nas, pa smo jih tudi avtomatsko izločili, tudi glede na datum ustanovitve. Recimo, če je podjetje nekaj let že staro. Verjetno smo pri testiranju tudi izgubili kakšno podjetje tako, ampak pri taki bazi, s katero smo začeli, je bilo edino tako mogoče sploh kaj narediti, ker na roke milijon podjetij pa ne bi pregledal nikoli, tako da je bila ta neka avtomatizacija. Tudi znotraj tega nabora smo našli kar precej zanimivih podjetij, ki smo jih tudi povabili na dogodek, demo day, kamor je prišlo 6-8 podjetij, ki smo jih nekako prepoznali oz. so bili nekako prvi favoriti, s katerimi bi želeli sodelovati, se povezati, investirati v njih, kakorkoli, na kakršenkoli način. Z nobenim nismo vnaprej določili točno, kaj bomo, ampak smo tudi pustili odprt za pogajanja in za debato. Ta demo dan je kar klasičen, recimo pri v tem svetu pri startupih, ker je dejansko neka možnost, da se predstavijo. Pripravijo neke pitche, kratke prezentacije, 5-10 minut, v bistvu morajo prepričati potencialne investitorje in podjetja, da so dobri – zdaj ali je to nekaj čisto inovativnega, nekaj, kar so se sami spomnili, ali je nadgradnja nečesa obstoječega ali pa karkoli, kar še ne poznamo ali pa kar poznamo, pa je drugače.

4. Kakšen je bil potem postopek odločanja?

S pomočjo lastnika in vodstva smo se odločili, katera podjetja so bolj zanimiva za nas. In smo z njimi potem tudi nadaljevali pogajanja, med drugim tudi z GL Chargeom, z ostalimi pa zaradi takšnih ali drugačnih sodelovanja nismo nadaljevali.

5. Se pravi, to je vaša prva zgodba o uspehu.

Tako ja. Dejansko smo iskali podjetje, ki proizvaja polnilnice, ker se je pokazala potreba, bolj v Egiptu sicer kot v Sloveniji. To je bilo bolj na željo lastnika - poiskati podjetje, ki lahko že ima v bistvu produkt narejen, ni pa še veliko, tako da so bili po tem merilu nekako idealni. GL Charge so že imeli razviti hardware, software del jim je manjkal, ampak tukaj smo prepoznali, da jim lahko pomagamo z našimi resursi ali pa nekimi zunanjimi developerji, ampak dobili so pa tudi dejansko finančno injekcijo.

6. Kako je potem potekalo sodelovanje z njimi, kakšen je bil proces?

V bistvu potem pa nekih pogovorih smo prepoznali neke njihove šibke točke in to je bila predvsem industrializacija samega proizvodnega procesa, in prodaja. Ker to je bila majhna ekipa 4-5 ljudi in tukaj smo prepoznali, da jim lahko najhitreje pomagamo. Zato smo se tudi odločili, da jih integriramo na način, da jih pripeljemo sem in jim tukaj

omogočimo proizvodnjo, torej, da niso samostojno nekje ločeno postavljeni čisto geografsko, ampak da pridejo sem, ker je tukaj bila Iskraemecova ekipa proizvodne tehnologije, ki so z njimi naredili nekaj intervjujev, pogledali, kako sami to delajo in so potem predlagali in so jim pomagali izboljšati njihov proizvodni proces. To je bilo dejansko garažno podjetje, potem so pa procese optimizirali, tudi pospešili, torej lahko tudi cenejše naredijo izdelek zaradi tega. Da so dokumentacijsko tudi malo bolj to uredili, da so popisali te procese. Na ta način so bili tudi oni, bi rekel primorani, najprej popisati procese, da se je sploh pogledalo, kako to delajo. Da je lahko potem Iskraemecova ekipa tehnologov dala predloge za izboljšave in jim to pripravila. Tako da so se v enem mesecu uredili te prostori. To je bil pač en del, ki je bil pomemben in tukaj je jasno, da ima podjetje, ki več kot 70 let dela hardware, številne izkušnje in znanje; drugi del je bil pa prodaja in marketing, kjer je tudi treba izkoristiti resurse, ki so na voljo. Iskraemeco ima mrežo skoraj po celem svetu. Prodajna mreža je tudi zelo pomembna.

7. Kako je bilo z organizacijskega vidika?

Iskraemeco je pridobila večinski delež. Je bilo pa dogovorjeno, da imajo to neko samostojnost še naprej.

8. Gre torej za neke vrsto integrirano podjetje?

Ja, saj to je največja dilema. Mislim, koliko te startupe integrirat, da jim pomagaš, pa ne da jih zadušiš preveč. Zato mogoče različne korporacije delajo različno. Nekateri imajo finančne sklade, nekateri se odločijo, da jih spremenijo v interne oddelke, mi smo pa rekli, da moramo poiskati neko ravnovesje. Če jih integriraš na polno in prezaposliš in daš vsa korporativna orodja, si nekako izničil tisto prednost, ki naj bi jo startupi imeli; to je predvsem hitrost in agilnost. Ker vse korporacije pa so bolj počasne, jasno, ker mora biti, ker je tudi toliko zaposlenih, so precej bolj definirane pristojnosti, odgovornosti, sama neka hierarhija, linije odločanja, je to precej bolj definirano. Mislim, je vse popisano in procesi postavljeni in se ve.

Pri startupih pa so ponavadi vsi nekako za vse in to manjka ne, ampak imajo pa plus, ker so lahko hitrejši, ker ne rabijo 16 podpisov pa klikov v sistemu, da se odločijo za nakup enega na primer demo boarda ali softwarea, to poteka precej hitreje. Ravno to je bila potem tudi dilema tukaj, koliko jih povezati in koliko jih integrirati in koliko ne.

9. Torej, pri samem sodelovanju ni nekih vnaprej določenih dogovorov, ampak se gre za case-by-case pristop.

Pri GL Charge smo postavili načrt integracije. Izziv je bil čimprej postaviti samo proizvodnjo, urediti dokumentacijo, garancijo, izvajati električne teste. Ni bil samo ta proizvodni del, ampak so se vključili tudi sodelavci s področja kakovosti in pomagali, kako čimprej dobiti te teste in certifikate, da lahko zagotovimo varnost produktov.

10. Zdaj je od pričetka tega že skoraj eno leto. Kaj bi izpostavili kot glavne prednosti za podjetje? Nekaj ste jih že omenili.

Neka prednost je tudi ta marketinški vidik, da kot podjetje lahko rečemo, da delamo nekaj novega, nismo samo proizvajalec števecov, ampak znamo narediti tudi nekaj drugega. Kot podjetje ponujamo nekaj novega. Nekaj bi še dodal. S tem, ko so postali del Iskraemeca, jim je bila zagotovljena tudi neka finančna stabilnost. Dosti startupov ima problem s financiranjem, saj zato pa se hodijo predstavljati, pitchajo svoje ideje, ker morajo dejansko zagotoviti sredstva, da lahko naredijo ta produkt ali pa ga dokončajo, da ga spravijo na trg. Tako da bom rekel, da jim je bila s tem odvzeta ena precej velika skrb, ker vedo, da so del velikega podjetja in je neko financiranje zagotovljeno. S tem dobiš pa fokus in se lahko osredotočiš na delo. Za Iskraemeco pa upam, da so s sodelovanjem s tako ekipo tudi drugi mogoče malo pridobili to agilnost ali pa videli, da so stvari možne, ker včasih se v korporaciji tudi tako ko malo razvije mnenje, da pa ene stvari niso mogoče in da ne gre, brez da bi tudi poskusili. Tako je bilo pa vsem pokazano, da se da, da se dobit podjetje. Zelo na hitro je bila postavljena tudi proizvodnja in je bil nek dokaz, da se da, jasno, z delom in s financami, ampak je možno. Tako da se mi zdi, da ne samo za navzven, tudi interno je pomembno ravno to, da ljudje vidijo, da se nekaj dogaja, da podjetje raste ali pa da razmišljajo o tem, v prihodnosti, da to ni samo marketinški prijem. Tako se mi zdi tudi zaposleno to zelo pozitivno, nekaj pa se dogaja v podjetju, nekaj novega ponujamo.

11. Omenila sva transformacijo podjetja in znamke. Ali se vam zdi, da s tem privabljamo tudi druge zaposlene, drugačne profile poklicev?

Ja, pa tudi sam brand. Ko na primer kličeš in rečeš, da si iz Data2050, te vprašajo, kaj pa je to? Aha, smo del Iskraemeca. Aha okej. Iskraemeco je pač prepoznan. Kot pospeševalnik smo tudi ena svoja znamka, in je bilo treba delati tudi na temu, da so nas prepoznali. Data2050 je del skupine, ampak samostojna znamka.

12. V zadnjem letu ste se torej osredotočali na integracijo, kakšni so pa načrti sedaj?

Malo smo spremenili logiko razmišljanja, ker začeli smo zelo široko, s seznamom milijon. Potem sva z Vladom ugotovila, da to mogoče ni najboljši pristop, ker vzame precej časa, da to vse pregledaš in sva se odločila, da dajmo izhajati tudi v nasprotni smeri, torej iz nekih notranjih potreb. Čeprav si s tem mogoče malo omejen, ker ko smo zajeli milijon podjetij, so bile vse možne panoge zraven, ker če greš pa iz nekih notranjih potreb, pa si mogoče malo bolj omejen. Ampak ne glede na to, sva rekla, da torej ne prečrtamo popolnoma tistega procesa, ampak vključimo še en proces ali pa prepoznavanje notranjih potreb. Torej povezati se na primer z ekipo inovacij, z razvojem in drugimi, pa v bistvu delati tudi neke intervjuje, da razumemo, kaj oni počnejo, kje vidijo prihodnost, kaj so že poskušali, pa ni šlo, za kaj je šlo, zakaj ni šlo. Tako da sva delala tudi na nekem notranjem povezovanju in iskanju informacij.

13. Kakšno je pa sedaj sodelovanje med DATA2050 in GL Charge? Ker vi ste vseeno kot en vmesnik, posrednik med uveljavljenim in zagonskim podjetjem.

Zdaj nismo več toliko vpleteni v same procese. Bili pa smo na začetku zelo, pri integraciji, da so v hiši ljudje izvedeli, da prihaja novo podjetje, da smo poskrbeli, da so jih vsi spoznali, da oni niso s tem izgubljali časa s tem, kdo je v podjetju odgovoren za katero področje. Integrirali smo jih tudi z našo nabavo. Tudi npr. pri zaposlovanju lahko uporabijo HR pomoč Iskraemeca. Vse te procese smo na začetku postavili, tudi recimo varnost pri delu, čisto take administrativne, zakonodajne stvari smo pomagali urediti, tudi sama integracija proizvodnje, tudi v prodajo; potem ko so se začele te neke operativne naloge, pa smo se umaknili. Seveda s tem naše sodelovanje ni bilo zaključeno, saj smo še vedno na voljo za mentorstvo in nasvete. Mi smo poskrbeli, da so stekli vsi procesi, potrebni za ustanovitev podjetja.

14. Katere prednosti sodelovanja pa bi izpostavili za zagonsko podjetje poleg tistih, ki ste jih posredno že omenili?

Mislím, da so največ pomoči potrebovali ravno pri postavljanju procesov. Produkt so sami zastavili, ampak mogoče ravno ta neka postavitev procesov odgovornosti. Ker z ureditvijo procesov se zmanjša izguba časa. Ne funkcionira, če so vsi za vse. Odgovornosti morajo biti jasne in naloge in cilji, tako, da mislim, da so tukaj rabili največ pomoči. Vse to je bilo postavljeno skupaj z njimi, nismo jim prinesli nekih določitev in obrazcev, in nismo prišli s pripravljenim programom, ampak smo jim želeli pomagat postaviti procese, da bodo učinkoviti, da je neka sledljivost, in da se lahko pogovarjajo z oddelki znotraj Iskraemeca in da vseeno ohranijo to neko agilnost. Poskusili smo jih pustiti čim bolj pri miru, da se fokusirajo na tisto, kar znajo in kar dobro delajo, da imajo dovolj časa, da se ukvarjajo z razvojem produktov in jih dokončali.

15. Ali je še kaj takega, kar bi o dotičnem sodelovanju izpostavili?

Kar smo se naučili, je jasno tudi en vidik, ki ga ni v nobeni teoriji. To so pa pač ljudje in osebnosti. Nek pomemben faktor, ker ljudje, ki so ustanovili start upe, verjetno nimajo silne želje po tem, da bi delali v korporaciji. Je pa fino, da imajo zaledje korporacije, tako da tudi to je pri integraciji zelo pomembno. Ampak mislim, da smo v tem primeru res dosegli nek kompromis, da je podjetje dobilo samostojnost, seveda z neko odgovornostjo. Mi nismo klasičen inkubator, nismo pospeševalnik, nismo finančni sklad, ampak smo nek hibrid vsega tega. Pravzaprav nismo toliko delali na nekem zapisovanju modela ali pa nismo definirali, kaj točno smo. Nismo uporabili nekega obstoječega modela, ampak smo želeli sami najti način, ki bi ustrezal kulturi podjetja. Ne pa da izhajamo iz nekega obstoječega modela.

Je pa še tisto, kar nas loči, da recimo pri nas, da nismo imeli te želje, da bi potem ta podjetja kadarkoli prodali. Namen je, da delajo naprej v okviru podjetja. Ne špekuliramo z nekimi deleži ali zaslužki od prodaje podjetij.

16. Omenili ste kulturo podjetja. Kakšna se vam zdi podjetniška kultura znotraj Iskraemeca, se je kako spremenila z uvedbo Data2050?

Verjetno smo za to premalo delali. Čeprav smo se trudili za to in imamo zato tudi uvajalne seminarje, ker je bil tudi eden od namenov, da zaposlenim predstavimo, da je tudi nek drug način razmišljanja in poskušamo spreminjat tudi kulturo podjetja. Ker dostikrat imajo tudi zaposleni kakšno idejo, zakaj bi npr. šli ven, če pa kakšno idejo lahko razvijemo tudi znotraj podjetja. Tako želimo tudi spodbuditi bolj podjetniško razmišljanje znotraj podjetja, tudi z raznimi dogodki in podobno.

Priloga 4: Transkripcija intervjuja – Smilja Dolgan Paternoster, vodja strateškega marketinga, Iskraemeco

1. Ali po vašem mnenju ustanovitev korporativnega pospeševalnika v Iskraemecu vpliva na položaj blagovne znamke?

Da, ustanovitev korporativnega pospeševalnika Data2050 v Iskraemecu ima pozitiven vpliv na položaj blagovne znamke podjetja. S tem podjetje utrjuje svoj položaj inovativnega in sodobno mislečega podjetja, ki je odprto za nove ideje in rešitve. Korporativni pospeševalnik namreč podpira razvoj in lansiranje novih produktov in storitev, ki temeljijo na najnovejših tehnologijah in trendih in so kompatibilne z dejavnostjo podjetja ter v skladu z novimi trendi in potrebami trga. To podjetju omogoča, da se pozicionira kot vodilni ponudnik rešitev na področjih, kot so digitalna transformacija, umetna inteligenca in strojno učenje.

2. Kako je uvedba korporativnega pospeševalnika vplivala na dojetje blagovne znamke med strankami, partnerji in deležniki?

Podjetje je s tem pokazalo, da je predano inovacijam in razvoju novih tehnologij. To je za stranke znak, da je podjetje odprto za nove ideje in rešitve, kar lahko privede do izboljšanja odnosov s strankami in zvestobe blagovni znamki. Za partnerje in deležnike je to tudi znak, da je podjetje strateški usmerjeno v prihodnost in da ima ter konstantno išče potencial za rast in razvoj.

3. Iskraemeco je pred kratkim predstavil novo strategijo in poslanstvo. Kako korporativni pospeševalnik sovпада z identiteto blagovne znamke in temeljnimi vrednotami / misijo / vizijo podjetja?

Korporativni pospeševalnik Data2050 je v celoti v skladu z novo strategijo in poslanstvom Iskraemeca, ki temelji na treh ključnih področjih:

- Inovativnost: Iskraemeco želi postati vodilni ponudnik inovativnih rešitev na področjih upravljanja z energijo, vodo, e-mobilnostjo in pri razvoju digitalnih platform, ki pospešujejo digitalno in zeleno transformacijo.
- Rast: Iskraemeco želi rasti in razvijati se na globalnih trgih.
- Odgovornost: Iskraemeco želi biti odgovorno podjetje, ki prispeva k družbeni in okoljski trajnosti.

Priloga 5: Transkripcija intervjuja – Domenico Lamparelli, vodja produktnega portfelja e-mobilnost, Iskraemeco

1. Kakšna je vaša vloga v podjetju Iskraemeco?

Novembra lani so me prosili, da prevzamem vlogo vodje po prevzemu podjetja GL-Charge, z nalogo, da čim bolj skrajšam pot do integracije podjetja GL-Charge v družbo Iskraemeco, d.d. Glavni poudarek je bil na racionalizaciji portfelja e-mobilnosti in racionalizaciji procesov, povezanih z naložbami in izdatki. Ko so osnovne dejavnosti začele hoditi s svojimi nogami, je moja vloga vse bolj postajala svetovanje generalnemu direktorju družbe GL in povezovanje vodstvene ekipe družbe GL z vodstvom družbe Iskraemeco.

2. Ker imate vpogled v oba svetova, kako bi primerjali zagonska in uveljavljena podjetja?

V primerjavi med zagonskim podjetjem in gospodarsko družbo je razlik veliko več kot podobnosti, tako v dobrem kot slabem smislu. Povsem očitno je, da se agilnost zagonskega podjetja ne more primerjati s togostjo podjetja, kot je Iskraemeco, ki ima proizvodnjo še vedno dobro vidno v svoji DNK. Po drugi strani pa je cena, ki jo je treba plačati za to agilnost, kakovost procesov, organizacija in navsezadnje učinkovitost. Vizija in cilji podjetij GL in IE so si podobni. Ne izključujem, da je to tudi "stranski učinek" procesa integracije. Zagotovo bo prišlo do medsebojnega prenosa tehničnega znanja. Podjetje GL Charge bo imelo koristi od izkušenih inženirjev podjetja Iskraemeco, po drugi strani pa bo znanje o temah e-mobilnosti, ki ga prinaša podjetje GL Charge, zanimivo za ekipe Iskraemeca, ki se ukvarja s širšim konceptom prilagodljivosti omrežja. GL Charge se je od Iskraemeca učil tudi na področju upravljanja ponudb in pogodb, izvedbe projektov ter finančnega upravljanja. Dvomim pa, da se bo Iskraemeco kdaj zgledoval po podjetju GL Charge, da bi prilagodil svoje procese in izboljšal svojo hitrost.

3. Katere so po vašem mnenju največje prednosti in ovire sodelovanja med zagonskim podjetjem in podjetjem Iskraemeco?

Za GL Charge je bil največji izziv na vseh ravneh prenesti koncept, da sta svet e-mobilnosti in svet pametnega merjenja drugačna, z nekaj stičnimi točkami. Prvih šest do sedem mesecev je bilo treba vse primere podjetja GL preslikati na podobne primere na področju pametnega merjenja. Za Iskraemeco je bil največji izziv sprejeti dejstvo, da vseh procesov, ki so bili vzpostavljeni v 80 let starem podjetju s 1500 zaposlenimi, ni mogoče prenesti na mlado podjetje z 10 zaposlenimi. Za družbo GL Charge je bila največja prednost prisotnost velike družbe, ki jim je odprla vrata in omogočila dostop do različnih strank in priložnosti, poleg tega pa je vsakodnevno sodelovanje z izkušenimi strokovnjaki lahko ublažilo manj zaželene učinke neizkušenosti vodstvene ekipe družbe GL. Za

podjetje Iskraemeco je bila izkušnja s podjetjem GL Charge dober način za spoznavanje trga e-mobilnosti z zmanjšanjem tveganj.

Priloga 6: Transkripcija intervjuja – Matevž Grabar, CEO, GL Charge

1. Zakaj ste se odločili za sodelovanje s podjetjem Iskraemeco oz. udeležbo v korporativnem pospeševalniku Data2050?

To je bilo čisto naključno. Pospeševalnika sploh nismo iskali, tukaj mislim, da hitro pride do napake, saj lahko dobro uspevaš tudi, če si zelo majhen. Mi bomo letos in naslednje leto naredili veliko prometa in take vsote ne sodijo v pospeševalnik.

Jaz sem bil prej v farmaciji, potem sem se začel ukvarjati s polnilnicami, sodelavca sem povabil, ker je znal prodajat in potem smo začeli v manjšem obsegu dobavljat polnilnice po Sloveniji, tudi Iskraemecu. Takrat je do nas prišlo vodstvo podjetja in želelo vstopiti v sodelovanje. To so prenesli na pospeševalnik, seveda, ker nekdo se mora operativno s podjetjem ukvarjati. Kakor razumem, nas je našla ekipa iz inovacij in se želela povezati z nami. Z Iskraemecom in velikim podjetjem imaš ti kot zagonsko podjetje dejansko lahko velik skok – finančno in kot back-up. Videli smo, da traja nekaj let, da narediš prodor z znamko, če si sam in nimaš nekoga večjega za sabo. In s to potjo lahko zagotovo hitreje rasteš in tudi krivulja učenja je večja.

2. Kako pa je bilo na začetku vašega sodelovanja, kakšen je bil proces?

Ko smo prišli, ni bilo točnega načrta, kako in kaj z nami. Mi sami veliko vlagamo v to, kam gremo in še zdaj se vse skupaj gradi. To je na primer šibkost procesa, ki bi jo izpostavil – na začetku je nekoliko manjkalo strategije, ampak to šele zdaj vidimo in se učimo. Ko si nov, moraš imeti nekoga, da te spodbuja. Če želi zagonsko podjetje rasti, mora imeti za seboj nekoga s poslovnimi izkušnjami, ker sicer pospeševalnik ne bo uspešen. Tudi v našem primeru sprva nismo imeli take podpore, ampak imamo sedaj Domenica; on ima poslovne, čeprav bolj tehnične izkušnje, našli smo neko skupno pot in sedaj čisto drugače sodelujemo, kar seveda pozitivno vpliva na rezultate.

3. Katere vrste podpore in virov je pospeševalnik zagotovil vašemu zagonskemu podjetju?

Ena največjih prednosti, ki jih lahko omenim je, da smo imeli prej težave s pridobivanjem certifikatov za naš produkt; čim pa smo se predstavljali kot Iskraemecovo podjetje, pa to ni bil več izziv. Seveda so ključne tudi finance in globalni doseg. Na začetku je bil malo drugačen sistem, ampak smo dosegli premik v drugo smer, ker plan, mišljen v pospeševalniku, ni popolnoma deloval. Dolgo torej nismo imeli ustreznega mentorja, ampak se je to lani tudi spremenilo, sedaj je naša strategija usklajena, hkrati pa smo vedno bolj usklajeni tudi operativno. Dobili smo sredstva, ime in, z njim povezano, ugled. Na začetku ni bilo pravega prodajnega udara, se je pa začel sedaj bolj izvajati. Dobili smo uvid v delovanje velikega podjetja, globalni doseg, podporo. Seveda pa bomo morali še

naprej usklajevati načrte, npr. trg e-mobilnosti je res v vzponu, širiti bomo morali proizvodnjo, da bomo ustregli potrebam s trga, in podobno. Hkrati smo dobili tudi dostop do svetovanja, in podporo funkcij, kot je kadrovski management.

4. Ste se v okviru sodelovanja srečali s kakšnimi stereotipi?

Ja, glede naše starosti. Kljub tej imamo določen know-how, smo že nekaj naredili, sicer ne bi bili tukaj, kjer smo. Opažamo, da se številni ne zavedajo naše rasti – v enem letu smo zrasli za 300%. Vidi se tudi, da je Iskraemeco uveljavljeno podjetje, če se zamenja nekaj ljudi, se to ne bo poznalo, pri nas pa se lahko vse podre. Tudi to se mi zdi, da se premalo upošteva. Malo se ne spoštuje časa, malo je ta mladost, seveda pa se tudi mi kdaj ne damo. Ampak smo vedno bolj usklajeni.

5. Bi izpostavili še kakšne razlike?

Če bi jaz želel voditi zagonsko podjetje, bi ga najprej pustil v mehurčku. Ker je tako obračalni čas vsakega procesa desetkrat hitrejši, in ni pogojev, da na te procese implementiraš korporativno logiko. Zagotovil bi vodjo s strani korporacije, ki bi bil temu stoddostno posvečen, tako kot je npr. sedaj Domenico za e-mobilnost. Ta oseba bi morala imeti nujno poslovne izkušnje. Hkrati bi morali imeti potrjen načrt in strategijo. Ko bi v pospeševalniku našli podjetje, bi ga morali predati business odgovornemu. Potem je treba spoštovati, da rast traja nekje dve, tri leta. Po treh letih pa jaz vidim, da lahko stoddostno prevzameš podjetje, zbrišeš njegovo znamko in s tem obogatiš svojo korporacijo. Recimo, jaz bi se tako lotil s korporativnega vidika. Veliko podjetje se mora zavedati, da je sodelovanje z zagonskim podjetjem tveganje, in nič ni stoddostno.

6. Kaj pa kulturne razlike med tema dvema vrstama podjetij?

Če hočeš biti visokotehnoško podjetje, moraš dihati z visokotehnoškimi podjetji. Šefi naredijo ustroj osebam, osebe so pa potem operativne. To se vidi tudi z razlikami med generacijami. Manjka nam brada in zdaj jaz tudi uporabim izkušenejše za sponzorstvo. Če pride z nami na sestanke nekdo starejši, neko izkušen, to naredi veliko razliko. Potem pa, da je tudi to medsebojno spoštovanje. Velikokrat je prisotno zmotno prepričanje, da če je nekdo star, npr. 40 let, da je zelo izkušen in zelo dober. To ni odvisno od let. V dveh ali treh letih imaš lahko veliko več uspeha, lahko si dosti boljši igralec, kot nekdo, ki je starejši. Potem gre tudi za medsebojno spoznavanje – to je lepo imeti, ni pa kritično za posel. Take stvari so za nas postranskega pomena, ker lovimo rezultate, in take aktivnosti bi morale organizirati večje podjetje, v okviru strategije tega, kar želi doseči z zagonskim podjetjem.

7. Kakšno je sodelovanje z drugimi oddelki, zaposlenimi?

V sodelovanju se je začelo dogajati, da so v Iskraemecu prevzemali večje stranke, mi pa manjše. Ampak do pričetka sodelovanja z nami so bili vajeni prodaje drugačnih produktov, potem pa so pričeli prodajati popolnoma nove. Potreben je drugačen pristop in zato smo tudi mi začeli direktno vzpostavljati kontakt s potencialnimi kupci. Na začetku se nismo v vsem strinjali, ampak so se hitro pokazali dobri rezultati. Zdaj smo na primer zelo v sozvočju z ekipami v različnih evropskih regijah. Na primer, regionalni prodajni predstavniki nam odprejo vrata, potem pa se mi dogovorimo in vzpostavimo pogodbo s kupci. Tukaj se je zgodilo več napak, menim, da iz razloga, ker ni bilo na drugi strani nikogar s poznavanjem področja e-mobilnosti, v bistvu je bilo za Iskraemeco to čisto novo področje.