

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

REBEKA RISTEVSKI

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJ IN DELOVANJE POSLOVNIH POSPEŠEVALNIKOV:
ŠTUDIJA PRIMERA ABC POSPEŠEVALNIKA**

Ljubljana, julij 2016

REBEKA RISTEVSKI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Rebeka Ristevski, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj in delovanje poslovnih pospeševalnikov: Študija primera ABC pospeševalnika, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko asist. dr. Kajo Rangus

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.

V Ljubljani, dne 6.7.2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNI INKUBACIJSKI MODELI	2
1.1 Kaj so poslovni inkubacijski modeli.....	2
1.2 Oblike poslovnih inkubacijskih modelov	3
1.2.1 Podjetniški inkubatorji.....	4
1.2.2 Tehnološki parki	6
1.3 Evolucijski razvoj inkubacijskih modelov.....	6
2 NOVA GENERACIJA POSLOVNIH INKUBACIJSKIH MODELOV – POSLOVNI POSPEŠEVALNIKI.....	7
2.1 Definicija poslovnega pospeševalnika in njegov razvoj.....	7
2.2 Elementi razlikovanja od ostalih inkubacijskih modelov	8
2.3 Prednosti ustanavljanja poslovnih pospeševalnikov	10
2.4 Korporacijski pospeševalniki.....	12
3 POSLOVNI POSPEŠEVALNIKI V ZDA IN EVROPI	14
3.1 Poslovni pospeševalniki v ZDA	14
3.2 Poslovni pospeševalniki v Evropi.....	17
3.3 Slush – vodilni evropski start-up dogodek	19
4 SLOVENSKI START-UP EKOSISTEM.....	20
4.1 Razvoj slovenskega start-up ekosistema.....	20
4.2 Viri financiranja v slovenskem start-up sistemu.....	21
4.3 Prednosti zagona podjetja v slovenskem start-up ekosistemu	22
5 ŠTUDIJA PRIMERA: ABC POSPEŠEVALNIK	24
5.1 Metodologija in raziskovalna vprašanja	25
5.2 Ustanovitev ABC pospeševalnika	26
5.3 Proces pospeševanja start-up podjetij v ABC pospeševalniku	27
5.4 Konkurenčne prednosti ABC pospeševalnika za start-up podjetja.....	30
5.5 Konkurenčne prednosti ABC pospeševalnika za investitorje.....	33
5.6 Priložnosti in načrti za širitev ABC pospeševalnika.....	34
5.7 Doprinos delovanja ABC pospeševalnika k slovenskemu start-up ekosistemu ...	36
5.8 Povzetek glavnih ugotovitev in priporočila	37
SKLEP	40
VIRI IN LITERATURA	42
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Konkurenčne prednosti ABC pospeševalnika z vidika start-up podjetij.....	33
Tabela 2: ABC ekosistem.....	35
Tabela 3: Povzetek glavnih ugotovitev raziskave študije primera	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Razdelitev poslovnih inkubacijskih modelov glede na finančni vidik (v %)	3
Slika 2: Razdelitev poslovnih inkubacijskih modelov glede na namembnost (v %)	3
Slika 3: Razdelitev poslovnih inkubacijskih modelov glede na lokacijo (v %).....	4
Slika 4: Elementi razlikovanja od ostalih poslovnih inkubacijskih modelov	10
Slika 5: Prednosti ustanovitve poslovnega pospeševalnika	12
Slika 6: Koristi ustanavljanja korporacijskih pospeševalnikov za podjetja	14
Slika 7: Razdelitev števila poslovnih pospeševalnikov po državah ZDA (v %).....	15
Slika 8: Razdelitev števila poslovnih pospeševalnikov po državah EU (v %).....	17
Slika 9: Investicije v start-up podjetja v Sloveniji v obdobju 2005 – 2015	20
Slika 10: Skupna vrednost investicij v slovenska start-up podjetja glede na lokacijo vira v letu 2015 (v milijonih \$)	21
Slika 11: Prednosti zagona podjetja v slovenskem start-up ekosistemu	24
Slika 12: Pospeševalni program ABC pospeševalnika	29

UVOD

Subjekti inovativnega okolja ali poslovni inkubacijski modeli, kot jih poimenujem v diplomski nalogi, so bili globalnemu trgu predstavljeni v zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja (Phan, Siegel & Wright, 2005). Namenjeni so bili zagotavljanju zgolj fizične in finančne podpore novonastalim podjetjem, kar pomeni, da so jim nudili najem delovnega prostora in manjši finančni vložek za lažji zagon in razvoj.

Do konca prejšnjega stoletja je število različnih inkubacijskih modelov močno naraslo (Phan et al., 2005), prav tako pa se je povečala tudi potreba po razširitvi storitev, ki so jih nudili. Poleg že uveljavljenih storitev so novonastalim podjetjem zagotavljali tudi pomoč pri prepoznavanju različnih tržnih priložnosti, podporo pri razvoju izdelka, dostop do znanja in izkušenj podjetnikov oziroma investorjev ter zagotavljanje finančnih sredstev s strani le-teh (Clarysse & Bruneel, 2007; Soetanto & Jack, 2013).

V zadnjih desetih letih je mogoče zaznati nadaljnji premik v delovanju in ponudbi inkubacijskih modelov. Govorimo o novi generaciji inkubacijskih modelov – poslovnih pospeševalnikov - ki poudarjajo podporo intenzivnega poslovnega izobraževanja podjetij, opazen pa je tudi skoraj popolni odmik od fokusa primarnih storitev (npr. najem prostora), zaradi katerih so inkubacijski modeli pravzaprav nastali.

Poslovni pospeševalniki so pomemben člen v zagotavljanju učinkovitega start-up ekosistema. Le-ta se je v Sloveniji v zadnjih nekaj letih razcvetel in število novonastalih podjetij je v porastu, kot ga še nismo zaznali – v letu 2015 so novonastala podjetja pridobila kar 127 milijonov ameriških dolarjev, kar je še enkrat toliko kot leto prej in predstavlja vseslovenski rekord (Ecosystem 2015, 2016). Delno zasluga za to pripada podpori poslovnih inkubacijskih modelov, npr. poslovnim pospeševalnikom. V slovenskem okolju od leta 2015 deluje ABC pospeševalnik, ki velja za največji slovenski zasebni pospeševalnik, namenjen selekciji najboljših novonastalih podjetij jugovzhodne in centralne evropske regije, za katerega študijo sem se odločila.

Namen diplomske naloge je raziskati različne oblike poslovnih inkubacijskih modelov in se osredotočiti predvsem na novo obliko inkubacijskega modela – poslovne pospeševalnike. Poleg evropskega in ameriškega trga, ki je pionir poslovnih pospeševalnikov, poudarek namenjam predvsem proučevanju razvitosti le-teh v slovenskem okolju. Na ta način želim slovenskim podjetjem, predvsem novonastalim, pomagati pri razumevanju različnih možnosti, ki jih imajo za uspešnejši zagon in hitrejši razvoj podjetja.

V prvem poglavju diplomske naloge bom opisala poslovne inkubacijske modele, podrobneje razčlenila poslovne inkubatorje in tehnološke parke ter opisala evolucijski razvoj poslovnih inkubacijskih modelov. V naslednjem poglavju bom definirala poslovne pospeševalnike kot

tretjo obliko poslovnega inkubacijskega modela in poudarila nekaj najuspešnejših pospeševalnikov v ZDA in Evropi. V četrtem poglavju se bom osredotočila na razvoj in značilnosti slovenskega start-up ekosistema. Ker so za zagotavljanje učinkovitega start-up ekosistema med drugim pomembni tudi zasebni poslovni pospeševalniki, bom v petem poglavju raziskala delovanje le-teh na slovenskem trgu s pomočjo študije primera.

Da bi preverila, kako pospeševalni procesi potekajo v praksi in kako primerljiv je slovenski trg pospeševalnikov s svetovnim, sem se odločila, da pod drobnogled postavim ABC pospeševalnik, ki velja za največji slovenski zasebni pospeševalnik, namenjen selekciji najboljših start-up podjetij jugovzhodne in centralne evropske regije. Start-up podjetjem, ki so vključeni v pospeševalni program, zagotavlja kapitalsko, mentorsko in infrastrukturno podporo, mednarodno povezovanje ter sodelovanje z domačimi in tujimi korporacijami.

S pomočjo kvalitativne raziskave študije primera bom poleg analize sekundarnih podatkov uporabila tudi metodo individualnega intervjuja. V okviru študije primera bom raziskala, kako v praksi poteka pospeševalni proces poslovnega pospeševalnika v slovenskem okolju, ali je le-ta primerljiv s tujimi priznanimi pospeševalniki ter kakšne prednosti, slabosti in priložnosti se ob njegovem delovanju pojavljajo. Podrobneje bom raziskala delovanje in prednosti procesa pospeševalnega programa ABC pospeševalnika, poiskala vzroke, ki privabljajo investitorje, raziskala, kakšne priložnosti se odpirajo ABC pospeševalniku ter ugotovila, kakšen je njegov doprinos slovenskemu start-up ekosistemu.

1 POSLOVNI INKUBACIJSKI MODELI

1.1 Kaj so poslovni inkubacijski modeli

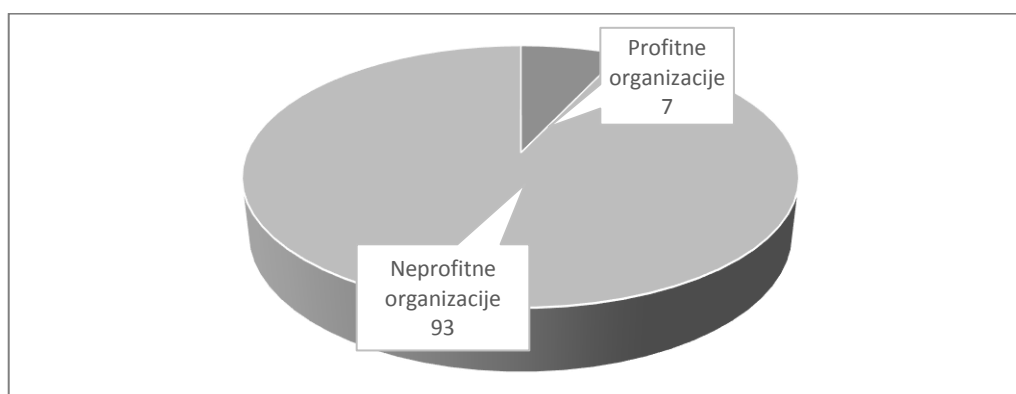
Poslovne inkubacijske modele ali institucije, ki se v slovenskem okolju uvrščajo med subjekte inovativnega okolja, v grobem definiramo kot način poslovne podpore potencialnim podjetnikom, novonastalim podjetjem ter podjetjem v fazi rasti in razvoja. Kot inkubacijske modele, ki na trgu nudijo tovrstno podporo, ločimo podjetniške in univerzitetne inkubatorje, tehnološke in znanstvene parke ter druge vrste inovacijskih centrov (Wiggins & Gibson, 2003).

Poslovni inkubacijski modeli so se izkazali kot dobro ekonomsko orodje za okolje in družbo, ki ji služijo. Podjetja, ki predstavljajo uspešen produkt inkubacij, so v času obstoja inkubacijskih modelov ustvarila številne ugodnosti za lokalno ali regionalno področje, kjer delujejo: nova delovna mesta, povečanje davčne osnove, porast potrebe po dodatnih nepremičninah in poslovnih prostorih, doprinos k lokalnim poslovnim infrastrukturam in ustvarjanje še več delovnih mest tudi v preostalih sektorjih poslovanja (Wiggins & Gibson, 2003).

1.2 Oblike poslovnih inkubacijskih modelov

Poslovni inkubacijski modeli so različnih oblik in velikosti ter služijo različnim skupnostim in trgov. V nadaljevanju bom grafično prikazala razdelitev različnih inkubacijskih modelov glede na finančni vidik, vidik namembnosti inkubacijskega modela – torej, kakšna podjetja so vključena v inkubacijske modele, in delitev glede na lokacijsko umestitev. Razdelitev sem povzela po podatkih State of the Business Incubation Industry, raziskave International Business Innovation Association (v nadaljevanju InBIA), narejene za ameriški trg v letu 2012.

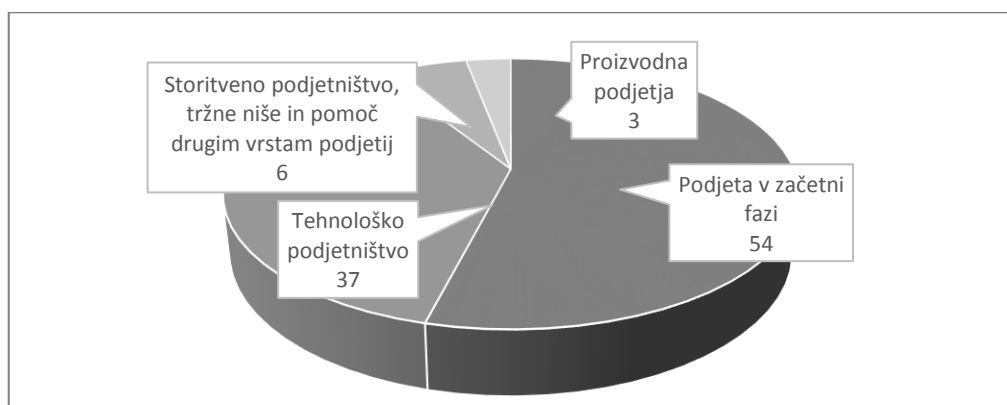
Slika 1: Razdelitev poslovnih inkubacijskih modelov glede na finančni vidik (v %)



Vir: L. Knopp, 2012 State of the Business Incubation Industry, 2012.

Pri večini inkubacijskih modelov v ZDA (v kar 93 odstotkih) gre za nepridobitne organizacije, osredotočene na ekonomski razvoj. Približno 7 % ameriških inkubacijskih modelov je pridobitnih subjektov, ki jih po navadi ustanovijo za pridobitev donosnih naložb.

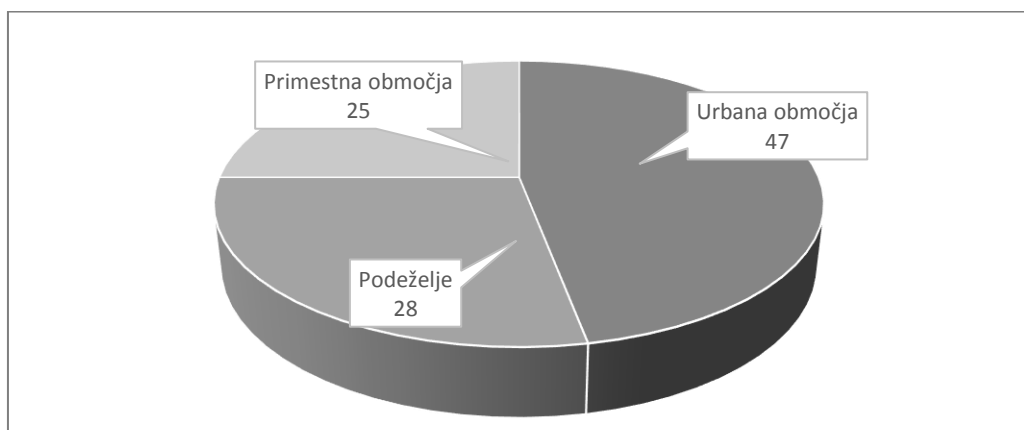
Slika 2: Razdelitev poslovnih inkubacijskih modelov glede na namembnost (v %)



Vir: L. Knopp, 2012 State of the Business Incubation Industry, 2012.

V 54 odstotkih poslovnih inkubacijskih modelov gre za ustanavljanje pomoči za podjetja v začetnih fazah razvoja, 37 odstotkov se jih osredotoča na tehnološko podjetništvo, približno 6 odstotkov inkubacijskih modelov se osredotoča na storitveno podjetništvo, tržne niše ali pomoč drugim vrstam podjetij in slabi 3 odstotki inkubacijskih modelov služijo kot pomoč proizvodnim podjetjem.

Slika 3: Razdelitev poslovnih inkubacijskih modelov glede na lokacijo (v %)



Vir: L. Knopp, 2012 State of the Business Incubation Industry, 2012.

Skoraj polovica vseh poslovnih inkubacijskih modelov, ki so poslovali leta 2012 v ZDA, deluje v urbanih območjih, 28 odstotkov na podeželju in okrog 25 odstotkov v primestnih območjih.

1.2.1 Podjetniški inkubatorji

Helsinška konferenca je leta 1998 definirala inkubator kot omejen prostor, s katerim novonastala podjetja (v nadaljevanju start-up podjetja) lahko razpolagajo, poleg tega pa tudi z vso telekomunikacijsko opremo, poslovno podporo in drugimi podpornimi storitvami, ki jih inkubator nudi. Vse to jim nudi izboljšanje možnosti za preživetje in/ali nadaljnjo rast (Benchmarking of business incubators, 2002). S tem je Evropska unija dala glavni poudarek lokalnemu razvoju in ustvarjanju novih delovnih mest. Medtem ko evropska definicija temelji predvsem na fizičnem vidiku delovanja inkubatorjev, pa se ameriška različica bolj osredotoča na storitve, ki jih inkubatorji nudijo svojim varovancem. InBIA definira inkubatorje kot dinamičen proces podjetniškega razvoja, ki negujejo razvoj podjetij, jim pomagajo preživeti in rasti že v začetni fazi razvoja, torej ravno takrat, ko so najbolj ranljivi (Business incubation FAQs, 2016).

Začetki prvih podjetniških inkubatorjev segajo v leto 1959, v mestece Batavia, New York v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Razlog je bila vse večja brezposelnost, saj so podjetja začela preseljevati svoje obrate na južno in zahodno obalo, s tem pa se je v

mestu nakopičilo praznih prostorov, katerih ponovna uporaba je bila pod vprašajem. Takratni župan mesta, Franc Mancuso, danes znan kot oče podjetniških inkubatorjev, se je odločil te prostore prenoviti in jih dati v uporabo lokalnim podjetnikom, ki so šele začenjali s poslovanjem. Da bi v mestu spodbudil ponoven dvig ekonomskih aktivnosti, je podjetjem zaračunaval le minimalno najemnino. Tako je v omenjenih prostorih nastalo kar nekaj uspešnih novih podjetij, kar je pritegnilo zanimanje lokalnih medijev. V naslednjih desetletjih je sledilo še veliko več pobud za ustanovitev novih inkubatorjev po vsem svetu. InBIA je zabeležila vsega skupaj 12 inkubatorjev na območju ZDA v letu 1980, številka, zabeležena leta 1995, pa je kazala na že 600 novih inkubatorjev na istem območju (Wiggins & Gibons, 2003). V letu 2012 je InBIA v ZDA našela že več kot 1250 podjetniških inkubatorjev (2012 State of the Business Incubation Industry, 2012). Poslovni fenomen se je v začetku zdajšnjega tisočletja začel širiti tudi v Evropo in preostali svet. Raziskava Evropske komisije je leta 2002 našela na svetu več kot 3000, danes pa je po raziskavah InBIA po svetu že več kot 7000 podjetniških inkubatorjev različnih oblik (Business Incubation FAQs, 2016).

Podjetniški inkubatorji se med seboj ne razlikujejo samo po definicijah, temveč tudi po oblikah, podobno kot je bilo že omenjeno pri oblikah poslovnih inkubacijskih modelov. Vrste oziroma oblike podjetniških inkubatorjev so odvisne od tipa financiranja, povezovalnih ustanov in sektorja, v katerem delujejo inkubirana podjetja. Glede na okolje, v katerem delujejo podjetja, in glede na namen pomoči, ki jo od inkubatorja potrebujejo, jih delimo na (Brilej, 2006):

- **Javne (državne) inkubatorje** – kot že samo ime pove, jih ustanovi država oziroma vlada z namenom uresničevanja razvojnih programov, npr. za razvoj in komercializacijo tehnologije, krepitev gospodarske rasti v posamezni regiji ali območju, ustvarjanje novih delovnih mest, prestrukturiranje obstoječe proizvodnje... Pretežni del njihovih prihodkov je iz proračunskih virov, kar pomeni, da so naravnani nepridobitno, najemnine za oddajo prostorov in svetovanje pa so nižje od tržnih.
- **Univerzitetne inkubatorje** – ustanovljeni so s strani univerz z namenom razvoja in prenosa novih tehnologij v komercialno sfero, privabiti perspektivne kadre, motivirati študente,...
- **Korporativne inkubatorje** – večje korporacije ustanavljajo manjša podjetja, kjer zaposlijo svoje inovativne delavce, ki tam zaradi manj birokratskih ovir svoje ideje lažje razvijejo. Korporacijska podjetja tako s tem lahko povečajo svojo konkurenčnost, saj so mala podjetja na trgu bolj prilagodljiva, s tem pa tudi matične korporacije. V strokovni literaturi lahko za tak pojav najdemo tudi izraz notranje podjetništvo.
- **Zasebne inkubatorje** – so pridobitno naravnani, saj jih ustanavljajo zasebna podjetja. Ker pretežni del dohodkov dobijo iz najemnin prostorov, je seveda konstantna zasedenost le-teh v njihovem fokusu.

1.2.2 Tehnološki parki

Tehnološki oziroma znanstveni parki so običajno državnega izvora. Ustanovi jih lokalna vlada, katere strategija ekonomskega razvoja temelji na izkoriščanju univerzitetnega in raziskovalnega potenciala. Širjenje lokalne visokotehnološke baze, ustanavljanje novih visokotehnoloških podjetij in prihod že obstoječih v njihovo regijo, so glavna motivacija za ustanavljanje tehnoloških parkov (Benko, 2002). Glavno razlikovanje s podjetniškimi inkubatorji je v tem, da gre pri tehnoloških parkih v večini za obsežnejše projekte, ki zajemajo več hektarjev ali milj. Sicer pa tehnološki parki vzamejo v okrilje vse od korporativnih, vladnih in univerzitetnih projektov, do tudi večjih in manjših podjetij. V nasprotju s podjetniškimi inkubatorji, tehnološki parki ne ponujajo celovitih programov pomoči podjetjem.

Začetki tehnoloških parkov izvirajo iz dveh vodilnih ameriških univerz, Stanford in Harvard. V 50ih letih prejšnjega stoletja so v San Franciscu, Kalifornija, in v Bostonu, Massachusetts, ustanovili tehnološka parka Silicon Valley in Route 128. Oba primera sta potrdila izredno uspešno korelacijo med znanostjo in industrijo visoke tehnologije. Razširile so se zgodbe o profesorjih, ki ustanavljajo podjetja in preko njih uresničijo svoje dobre ideje ter jih novačijo na trgu. Zgledu je sledil porast drugih tehnoloških parkov po ZDA, kasneje še po Evropi in svetu. Evropski pionir je bila Velika Britanija z znanstvenima središčema Cambridge in Heriott-Watt v 60ih letih prejšnjega stoletja. Do konca stoletja so se parki razširili tudi drugje, ko le redka univerzitetna središča niso imela svojega tehnološkega parka (Dubarly, 2002).

1.3 Evolucijski razvoj inkubacijskih modelov

Novejše študije, ki so se osredotočile predvsem na evolucijski razvoj inkubacijskih modelov skozi čas, napredek prepoznavajo v nekakšnem generacijskem sosledju, začeni od ustanovitve prvih inkubatorjev, tehnoloških parkov in do drugih inovacijskih infrastruktur (Grimaldi & Grandi, 2005). Vzrok napredka prepoznajo v spremembi potreb sodelujočih podjetij. Vsaka generacija inkubacijskih modelov skozi čas prilagodi svojo ponudbo skladno z razvojnimi potrebami sodelujočih podjetij (Bruneel, Ratinho, Clarysse & Groen, 2012).

Prva generacija inkubacijskih modelov je bila trgu predstavljena v zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja. Njihov primarni fokus je bil na zagotavljanju fizične in finančne podpore, kar pomeni, da so potencialnim podjetjem v zgodnji fazi razvoja nudili najem pisarne in manjšo finančno injekcijo za lažji zagon in razvoj (Phan et al., 2005).

Skozi naslednjih deset let je število različnih inkubacijskih modelov močno naraslo, kar je privedlo do razmika od primarnega fokusa zagotovitve zgolj fizičnega prostora in finančne podpore podjetjem k širšemu razponu storitev z nepojmljivo dodano vrednostjo. **Druga generacija inkubacijskih modelov** je, poleg že uveljavljenih storitev, vključevala tudi

pomoč pri prepoznavanju različnih tržnih priložnosti, podporo pri razvoju izdelka, dostop do znanja in izkušenj podjetnikov oziroma investorjev ter zagotavljanje finančnih sredstev s strani le-teh (Clarysse & Bruneel, 2007; Soetanto & Jack, 2013).

V zadnjem času je moč zaznati nadaljnji premik v delovanju in ponudbi inkubacijskih modelov, ki se osredotočajo na podporo intenzivnega poslovnega izobraževanja podjetij. Opazen je tudi skoraj popolni odmik od fokusa primarnih storitev (npr. najem prostora), zaradi katerih so inkubacijski modeli pravzaprav nastali. Govori se o **novi generaciji inkubacijskih modelov – poslovnih pospeševalnikih**.

2 NOVA GENERACIJA POSLOVNIH INKUBACIJSKIH MODELOV – POSLOVNI POSPEŠEVALNIKI

Model poslovnega pospeševalnika se dojema kot neke vrste poseben primer med inkubacijskimi modeli, bodisi zaradi nedavnega izvora, bodisi zaradi pomanjkljivih znanstvenih raziskav in literature v zvezi s tovrstno organizacijsko obliko - slednje predvsem zaradi prvega razloga (Pauwels, Clarysse, Wright & Van Hove, 2015).

Ocenjena številka poslovnih pospeševalnikov po vsem svetu, zabeležena v letu 2011, je znašala 110 posameznih programov (Van Huijgevoort, 2012), medtem ko so do konca leta 2013 pri TechCrounch-u ocenili porast obsega poslovnih pospeševalnikov na več kot 170 v svetovnem merilu (Lennon, 2013). Leta 2010 je ocenjeno število podjetij, podprtih s strani pospeševalnikov v ZDA preseglo številko 180 (Miller & Bound, 2011), Wall Street Journal pa je leta 2012 poročal, da se je število prijav v programe dvestotih pospeševalnikov v zadnjih dveh letih podvojilo (Needleman & Maltby, 2012).

Spletna stran Seed DB, ki globalno spremlja poslovne pospeševalnike že od leta 2009, danes poroča o 235 programih poslovnih pospeševalnikov širom sveta, kjer je bilo do sedaj vključenih 5.693 podjetij, od tega je na trg uspešno izstopilo 694 podjetij s skupno vrednostjo 3.587.448.600 ameriških dolarjev. Skupna vrednost financiranja podjetij v programih poslovnih pospeševalnikov je ocenjena na 12.951.769.107 ameriških dolarjev (Accelerators, 2016).

2.1 Definicija poslovnega pospeševalnika in njegov razvoj

Model poslovnega pospeševalnika je rezultat sodobnih teženj k preusmeritvi fokusa storitev inkubacijskih modelov v smeri poudarjanja podpornih storitev, ki temeljijo na intenzivnem poslovnem izobraževanju. Pospeševalnik je organizacija, ki si prizadeva razvijati in pospeševati inovativne kreacije skupin potencialnih podjetnikov z zagotavljanjem primernega izobraževanja in mentorstva skozi omejeno časovno obdobje (Cohen & Hochberg, 2014).

Pionirka s prvim sodobnim poslovnim pospeševalnikom je ZDA. Leta 2005 je svojo prvo serijo osmih novih podjetij napovedal **Y Combinator**, prvi pospeševalnik, lociran v Silicon Valleyu. Ustanovil ga je Paul Graham, pionir poslovnih pospeševalnikov v inkubacijski industriji. Leta 2010 je Y Combinator pristal na prvem mestu Forbesove lestvice najboljših 100 svetovnih inkubatorskih programov (Geron, 2012), kar je bilo neverjetno odkritje glede na to, da je šlo za relativno nov inkubacijski program, ki je konkuriral mnogim dobro situiranim in priznanim inkubacijskim programom svetovnega kova. Njegovi ustanovitvi so kmalu sledili še **TechStars** (ustanovil David Cohen leta 2006), **Seedcamp** (ustanovila Reshma Sohoni in Sal Klein leta 2007) in številni drugi. Vsako naslednje leto se je trend nastajanja novih poslovnih pospeševalnikov širil, tako v ZDA, kot tudi v Evropi in po svetu. (Accelerators, 2016)

In kaj je najbolj botrovalo naraščajočemu trendu ustanavljanja programov poslovnih pospeševalnikov? Eden izmed najpomembnejših dejavnikov doprinosa je spreminjanje ekonomike start-up podjetij v zadnjih desetih letih. Nižji stroški tehnologije, enostavnejše poti do novih strank in boljše oblike neposredne monetizacije so utrli pot visokotehnološkim podjetjem, da so hitreje uvedla proizvode oziroma rešitve na trg. Ravno tako vse nižji stroški programske in strojne opreme pripomorejo k temu, da se število start-up podjetij in programov poslovnih pospeševalnikov konstantno viša. (Accelerators, 2016)

2.2 Elementi razlikovanja od ostalih inkubacijskih modelov

Številne neopredmetene storitve, med drugim mentorstvo in mreženje, ter številne specifične funkcije postavljajo temelj razlikovanju modela poslovnega pospeševalnika od drugih inkubacijskih modelov. Če strnemo, ločimo pet ključnih elementov razlikovanja (Isabelle, 2013):

1. Primarno pospeševalniki niso oblikovani, da bi nudili fizična sredstva oziroma poslovni prostor, še posebno pa ne skozi daljše časovno obdobje.
2. Navadno ponujajo predhodno finančno podporo, v zameno za delež v podjetju. Investicije se gibajo v razponu med 10.000 in 100.000 €, v zameno za 5- 10-odstotni delež (oziroma po dogovoru).
3. Model pospeševalnika je za razliko od drugih inkubacijskih modelov manj osredotočen na investiranje v samo poslovno idejo in bolj na investiranje v skupino ljudi oziroma ekipo (angl. *cohort*), ki bo to poslovno idejo z njihovo pomočjo razvila v uspešen proizvod ali storitev. Z vidika prihodnje finančne podpore investitorjev njihov fokus predstavljajo poslovni angeli in manjši investitorji posamezniki, bolj kot pa posamezniki ali podjetja, ki se ukvarjajo s tveganim kapitalom. Eden izmed glavnih razlogov za to razliko je poudarek na novonastalih tehnoloških podjetjih v začetni ali zgodnji fazi razvoja, za kar so se v zadnjem desetletju stroški podpornih raziskav

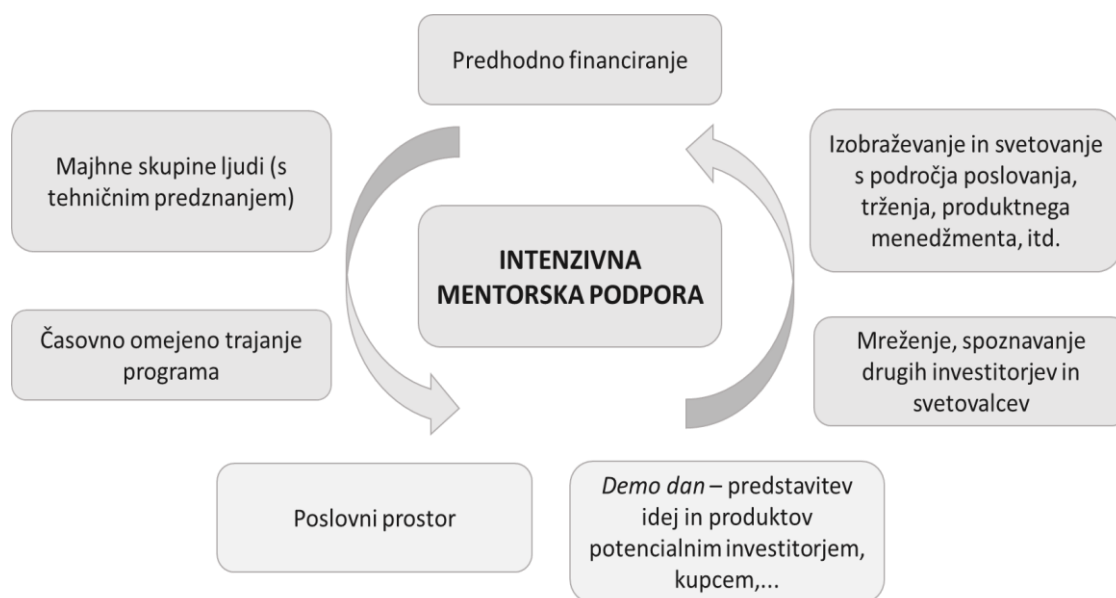
občutno znižali, medtem ko npr. tehnološko orientirana "spin-off podjetja" iz univerzitetnih inkubatorjev zahtevajo intenziven kapitalski vložek za vstop na trg.

4. Izjemen poudarek dajejo poslovnemu razvoju podjetja in stremijo k ustanavljanju start-up podjetij, ki bodo dozorela za prihodnje investitorje. To dosežajo z intenzivnim mentorstvom in priložnostmi za mreženje ter vsakodnevnim doživljanjem podpornega P2P (angl. *peer-to-peer*) okolja in podjetniške kulture (Christiansen, 2009).
5. Model poslovnega pospeševalnika nudi časovno omejeno podporo, v povprečju tri do šest mesecev, s poudarkom na intenzivni interakciji, spremljanju (angl. *monitoring*) in izobraževanju za doseg hitrega napredka. Četudi nekateri pospeševalniki nudijo nadaljnjo podporo mreženja tudi še po zaključenemu tri do šest-mesečnem programu.

Na sliki 4 (na naslednji strani) prikazujem povzetek vseh petih elementov, ki so ključni pri razlikovanju modela poslovnega pospeševalnika od preostalih inkubacijskih modelov. Vsi podporni elementi povezujejo cikel intenzivne mentorske podpore, ki jo ponujajo programi poslovnih pospeševalnikov. Poleg že omenjenih petih ključnih elementov, lahko programi vsebujejo tudi dodatna dva elementa, ni pa nujno. Tako nekateri poslovni pospeševalniki v svojih programih ponujajo še dve ugodnosti, ki predstavljata dodano vrednost in dodatno podporo inkubiranim podjetjem – poslovni prostor in "demo dan".

Start-up podjetja oziroma manjše skupine ljudi s tehničnim predznanjem, kot je zgoraj predstavljeno, skozi udeležbo v programu pospeševalnika in s pomočjo celotnega paketa intenzivne podpore v omejenem časovnem obdobju pridejo do spoznanja, ali je njihova poslovna ideja zrela za trg, oziroma, kako to idejo predrugačiti v tolikšni meri, da bo zanimiva za investitorje. Ključnega pomena je t. i. "demo dan", ki ga organizira večina pospeševalnikov v sklopu svojih programov. Takrat imajo start-up podjetja priložnost predstaviti svoje projekte in predvsem svojo ekipo ljudi potencialnim investitorjem, kupcem ali drugim svetovalcem.

Slika 4: Elementi razlikovanja od ostalih poslovnih inkubacijskih modelov



Vir: D. A. Isabelle, *Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's choice of Incubator or Accelerator*, 2013, str. 16-22.

2.3 Prednosti ustanavljanja poslovnih pospeševalnikov

V prejšnji točki sem povzela elemente razlikovanja poslovnih pospeševalnikov od drugih poslovnih inkubacijskih modelov, ki pravzaprav predstavljajo ključne prednosti start-up podjetjem, ki se imajo namen vključiti v programe. V nadaljevanju pa bom prikazala prednosti ustanavljanja tovrstnih programov oziroma poslovnih pospeševalnikov z drugega zornega kota – kakšno prednost predstavljajo omenjeni programi ustanoviteljem poslovnih pospeševalnikov.

Ravno tako kot se podjetniki iz različnih razlogov odločajo za financiranje in drugo podporo iz poslovnih pospeševalnikov, tako se tudi ljudje iz različnih razlogov odločajo za ustanavljanje poslovnih pospeševalnikov (Christiansen, 2009):

1. **Ustvarjanje ekosistema.** Splošno prepričanje je, da bodo uspešna novonastala podjetja na regionalni ali celo državni ravni spodbudila porast vključevanja novih podjetij oziroma skupin v programe poslovnih pospeševalnikov in s tem zagotovila nova delovna mesta ter znižala odstotek brezposelnosti. Kot lep primer lahko navedem Boulder, Colorado in London, Anglija, kjer pospeševalnika Techstars in Seedcamp stremita k uporabi svojih programov kot katalizatorjem za ustvarjanje večjega in primernejšega okolja za start-up podjetja v obeh omenjenih mestih.

2. **Finančni donos.** Ljudje, ki se odločajo za ustanavljanje poslovnih pospeševalnikov, seveda pričakujejo dobičkonosnost programov. Ker pa gre za večinoma novonastale pospeševalnike, finančni uspeh ne bo realno merljiv še nadaljnjih nekaj let.
3. **Vir za visokokakovostno sklepanje poslov.** Za ustanovitelje programov, ki vstopajo kot poslovni angeli, predstavlja vključenost v programe možnost za visokokakovostne sklenitve poslov z vidika poslovnih investicij. Na ta način imajo dostop do številnih inovativnih idej in ljudi na področjih, ki jih zanimajo, prav tako pa imajo možnost delati z najbolj perspektivnimi mladimi podjetji, ki so dosegla pomembne poslovne mejnike že v sklopu programa poslovnega pospeševalnika. Ustanoviteljem programov pospeševalnikov že zgodnja vključenost olajša sodelovanje z večjimi podjetji, korporacijami, ko se le-te odločijo za dodatna financiranja.
4. **Prispevek lokalni družbi.** Če je program poslovnega pospeševalnika uspešen, lahko ustanovitelji le-tega hitro pridobijo vpliv na lokalni oziroma regionalni ravni. Kot je bil npr. Paul Graham, ustanovitelj prvega poslovnega pospeševalnika Y Combinator, v preteklosti vpliven skozi svoje literarne prispevke, zato se je njegov vpliv na lokalno družbo in poslovno okolje izjemno povečal z vodenjem najodmevnejšega poslovnega pospeševalnika na svetu. V njegovem primeru so njegova literarna dela neposredno privedla do uspešnega zaposlovanja talentiranih podjetnikov, ki so hitro zgradili ugled Y Combinator-ja. In tako kot je Y Combinator zgradil svojo blagovno znamko, tako so Grahamova esejska dela zdaj prejela še več pozornosti. Podobno so tudi ustanovitelji poslovnega pospeševalnika Seedcamp v Londonu postali vplivnejši na ravni evropske start-up skupnosti. Ljudje na vodilnih položajih prepoznavajo in cenijo pozitivne učinke programov, ki nudijo podporo novim podjetjem, da bi lažje razširila svoje korenine v določenem območju, regiji. Posledično imajo ustanovitelji programa potencial za izgradnjo močnega vpliva na tamkajšnjo lokalno skupnost. Če vzamemo v obzir, da so vsa start-up podjetja tudi neke vrste skupnost, bo ustanavljanje poslovnih pospeševalnikov naredilo ustanovitelje le-teh še prepoznavnejše v svetu start-up podjetij. Na račun ustanovitve in vodenja poslovnega pospeševalnika TechStars, je tako tudi David Cohen postal znan v poslovnem svetu na nacionalni, če ne svetovni ravni.
5. **Vključenost v proces nastajanja novega podjetja, vendar brez začetniških težav.** Veliko poslovnih inkubacijskih modelov je ustanovljenih in financiranih s strani posameznikov, ki resnično uživajo v delu s podjetji, ki so na začetku svoje poslovne rasti in se šele prebijajo proti vrhu. Gre predvsem za podjetnike in ljudi, ki vlagajo v tvegani kapital. Poslovni pospeševalniki jim omogočajo, da ostanejo vseskozi povezani s start-up podjetji in skozi proces doživljajo njihove napredke (razvoj novih tehnologij, reševanje težav, inovacije), medtem ko se izognejo vsem klasičnim začetniškim težavam start-up podjetij (konstanten stres, pomanjkanje spanca, nizka raven financ in kapitala).

Slika 5: Prednosti ustanovitve poslovnega pospeševalnika



Vir: J. D. Christiansen, *Copying Y Combinator*, 2009.

2.4 Korporacijski pospeševalniki

Kot je prikazano v zgornjih točkah, je model poslovnih pospeševalnikov v osnovi ustvarjen kot investicijsko orodje, ki ustvarja korist tako za ustanovitelje kot tudi podjetja, vključena v program. Poleg poslovnih pospeševalnikov, ki so ustanovljena s strani investorjev posameznikov in poslovnih angelov, poznamo primere, ko pospeševalnike ustanovijo večja podjetja, korporacije. Tovrstne modele pospeševalnikov bom imenovala kar korporacijski pospeševalniki.

Po besedah Zacka Weisfelda (2016), generalnega menedžerja Microsoftovih pospeševalnikov, investicijski vidik ni vedno glavni razlog financiranja inkubacijskega modela s strani korporacij. Ustanovitev korporacijskega pospeševalnika je strateška odločitev, ki omogoča velikim korporacijam, da ostanejo relevantne in konkurenčne v hitro spreminjajočem se gospodarstvu. Je taktika rasti, ki pomaga tem korporacijam izpostaviti se start-up podjetjem, se jim na ta način približati, z njimi sodelovati in ostati blizu in del inovacij, kar je pereča tema v poslovnem okolju, ki hrepeni po rasti.

Kaj je potem tisto, kar prinaša korist tem velikim korporacijam pri ustanavljanju pospeševalnikov? "Če ne razvijaš inovacij, umreš," so besede Davida Fogla (Weisfeld, 2016), vodje pospeševanja in namestnika direktorja v pospeševalniku Wayra, Velika Britanija. Čedalje več velikih podjetij priznava dejstvo, da morajo začeti sodelovati s start-up podjetji, če želijo biti izpostavljena napredkom v tehnologiji in sodobnim metodologijam ter, v končni fazi, s tem tudi zavarovati svojo prihodnost. Kot je bilo že omenjeno poprej v diplomski nalogi, obstaja več vrst inkubacijskih modelov, ki bi jih korporacije lahko

uporabile za sodelovanje in negovanje odnosa s start-up podjetji, vendar je ravno model pospeševalnika tisti, ki ponuja bolj intimen pristop. Velikim korporacijam omogoča stik z novonastalimi podjetji že v samih začetnih stopnjah razvoja ter omogoča vpogled v industrijo in prihajajoče trende, kar povečuje njihov doseg v ekosistem. Omogoča jim dostop do najnovejših storitev in tehnologij, kar pripomore k spremembi percepcije in repozicioniranja podjetja v očeh strank in kupcev, saj jih začnejo dojemati kot bolj inovativne in sodobne, kot rezultat tega pa se raven zaupanja do podjetja dvigne. Neposredna dostopnost do inovacij skozi program pospeševalnika daje korporacijam določen občutek sigurnosti in je pogosto tudi razlog oziroma spodbuda za sklepanje novih poslov (Weisfeld, 2016).

Vodenje uspešnega korporacijskega pospeševalnika je lahko tudi pravi magnet za vzpostavljanje poslovnih razmerij in sodelovanj. Weisfeld pravi, da je v primeru Microsofta to razvidno iz dejstva, da številna zunanja podjetja sežejo po nasvetih in navodilih za ustanovitev svojih pospeševalnih programov ali pa ponujajo različne možnosti sodelovanja, ki bi jim omogočala sodelovanje s start-up podjetji iz Microsoftovega programa pospeševalnika. In ne glede na to, ali se matična korporacija odloči finančno investirati v posamezno start-up podjetje, ki je vključeno v program njihovega pospeševalnika, ali ne, jim sodelovanje z njimi predstavlja edinstveno priložnost za izgradnjo poslovnih partnerskih odnosov, ki lahko prinašajo potencialno korist za obe strani v prihodnje (Weisfeld, 2016).

Ena izmed najbolj vidnih sprememb, ki doletijo korporacije, ki sodelujejo s start-up podjetji, je sprememba kulture. Mentorstva in delavnice v sklopu korporacijskega pospeševalnika pustijo pečat tudi na zaposlenih, saj tako pridejo v stik s kulturo start-up podjetij. Spoznajo nove metodologije, tržne pristope in orodja, ki jih začnejo uporabljati tudi pri svojem vsakodnevnem delu, ter razvijejo nove načine razmišljanja in implementirajo drugačen pristop poslovanja (Weisfeld, 2016). Kot primer lahko poudarim način lansiranja Microsoftovih Windows 10. Izdelek je bil del programa, imenovanega Windows Insider. Na ta način je bil izpostavljen številnim ponovitvam med končnimi uporabniki, ki so skozi proces podajali povratne informacije. Za razliko od prejšnjih različic, so tokratni izdelek izdali, ko še ni bil 100-odstotno dokončan. Po besedah Zacka Weisfelda (2016) je podjetje vzelo v obzir možnost številnih ponovitev in prilagoditev glede na povratne informacije, ki jih bodo prejeli od uporabnikov. Celoten proces je bil izpeljan odlično, predvsem pa uspešno. Windows 10 je še vedno na najhitrejši krivulji rasti v primerjavi s katero koli prejšnjo različico operacijskega sistema Windows.

Iz zgoraj napisanega je jasno, da je vzrokov za ustanovitev korporativnega pospeševalnika veliko več kot le finančni donos matičnemu podjetju. Pospeševalniki postajajo pomembno orodje za velika podjetja, saj jim pomagajo ostati zanimivi in konkurenčni v množici podjetij, ki se ravno tako prebijajo skozi potovanje sodobnega korporacijskega sveta.

Slika 6: Koristi ustanavljanja korporacijskih pospeševalnikov za podjetja



Vir: Z. Weisfeld, *Corporate Accelerators: What's In It For The Big Companies*, 2016.

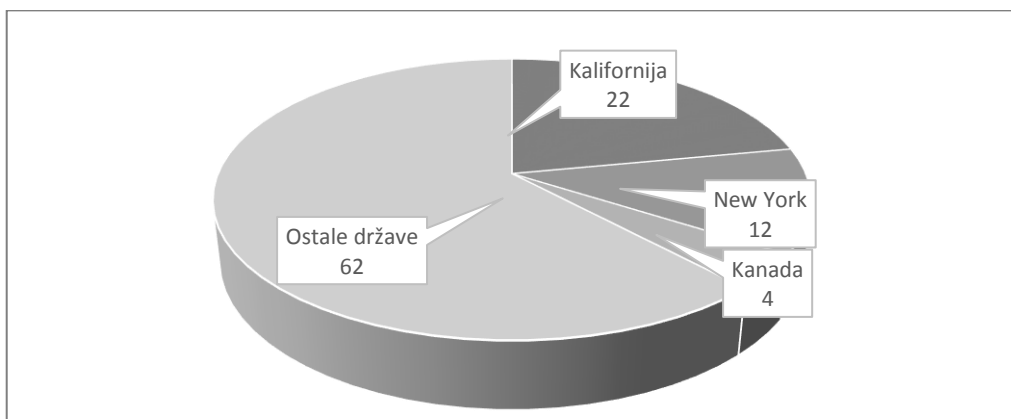
3 POSLOVNI POSPEŠEVALNIKI V ZDA IN EVROPI

3.1 Poslovni pospeševalniki v ZDA

Po poročanju spletne platforme Seed DB (Accelerators, 2016), ki spremlja poslovne pospeševalnike širom sveta, je na območju ZDA in Kanade trenutno 122 aktivnih programov poslovnih pospeševalnikov. Največje število, 22 % vseh ameriških poslovnih pospeševalnikov, je v Kaliforniji, od tega je 8 % vseh pospeševalnikov v ZDA nastanjenih v Silicon Valley-u, približno toliko pa še v San Franciscu. Država New York predstavlja 12-odstotni delež ameriških pospeševalnikov, Kanada pa 4-odstotnega. Preostale države ZDA predstavljajo skupno 62 odstotkov ameriških pospeševalnih programov, iz česar lahko sklepamo, da je tovrstna podpora za start-up podjetja dobro razpršena po celotnih ZDA.

Skupna vrednost financiranja podjetij v programih poslovnih pospeševalnikov v ZDA je ocenjena na 10,5 mrd €, medtem ko je izstopna vrednost podjetij, ki so uspešno izstopila iz pospeševalnikov, v skupnem ocenjena na 2,6 mio €. Skupno število podjetij, ki so bila vključena v programe evropskih poslovnih pospeševalnikov, je 4.062 (Accelerators, 2016).

Slika 7: Razdelitev števila poslovnih pospeševalnikov po državah ZDA (v %)



Vir: Accelerators, 2016.

Glede na ocenjene zneske dosedanjega financiranja in izstopne vrednosti podjetij sem, na podlagi podatkov, s katerimi razpolaga Seed DB (Accelerators, 2016), izločila nekaj najmočnejših in najvplivnejših ameriških poslovnih pospeševalnikov:

1. **Y Combinator.** Kot je že omenjeno v nalogi, je Y Combinator leta 2005 ustanovil Paul Graham v Silicon Valley-u, Kalifornija. Velja za prvi poslovni pospeševalnik na svetu, saj se ponaša z dejstvom, da je ustvaril nov model financiranja podjetij v začetni oziroma zgodnji fazi razvoja. Dvakrat letno vložijo okrog 90.000 € za 7-odstotni vrednostni delež start-up podjetja, v skupno nekaj več kot 100 podjetij (v zadnjem programu je bilo vključenih 107 podjetij). Vsa izbrana podjetja so vključena v trimesečno intenzivno izobraževanje v Silicon Valley-u. Po zaključenem programu se podjetja predstavijo povabljenim potencialnim investorjem na demo dnevu (Y Combinator, 2016). Do danes je bilo v njegov pospeševalni program vključenih 946 start-up podjetij, od tega je kar osem podjetij doseglo vrednost višjo od 1 mrd ameriških dolarjev, nekaj več kot 40 pa vrednost nad 100 milijonov ameriških dolarjev. Skupna ocenjena vrednost financiranja podjetij v programu znaša 6,5 mrd EUR, skupna izstopna vrednost podjetij pa znaša 2 mrd EUR. Navajam nekaj znanih podjetij, ki so se v svojih začetkih urila v Y Combinatorjevem poslovnem pospeševalniku: AirBNB, Dropbox, Reddit, Weebly, Teespring in mnogi drugi (YC-Stats, 2016; The new deal, 2016).
2. **TechStars Boulder in TechStars Boston.** Ustanovitev prvega TechStars pospeševalnika je kmalu sledila Y Combinatorju – leta 2007 je bil ustanovljen najprej v Boulderju, dve leti kasneje pa še v Bostonu. Od takrat pa vse do danes je po vsem svetu ustanovljenih kar 22 TechStarsovih pospeševalnih programov. Za razliko od njihovega predhodnika Y Combinatorja, je eno izmed načel, ki se jih pri TechStarsu držijo, da je njihov program treba povzemati in s tem širiti po svetu, medtem ko Y Combinator zagovarja stacioniranje v Silicon Valley-u. Poleg klasičnega nekaj

mesečnega programa v dvaindvajsetih pospeševalnikih širom sveta, ponujajo tudi krajše Start-up vikend (angl. *Startup Weekend*) programe, ki so razpršeni po 700 mestih in 150 državah sveta, in Start-up teden (angl. *Startup Week*) programe, ki so organizirani po mestih širom sveta. Namen obeh je ravno tako spoznati mentorje in sponzorje ter se spoprijeti s prvimi napotki za lažjo uresničitev ideje in zagon podjetja. Sponzorji Start-up vikenda in tedna so Google for Entrepreneurs, Eventbrite, .Co in Chase (Startup Weekend, 2016, Startup Week, 2016). Zadnja zabeležena ocena vključenih start-up podjetij v TechStarsove pospeševalne programe je 705 podjetij. Skupna ocenjena vrednost financiranja podjetij v programu znaša slabi 2 mrd EUR. Tukaj je nekaj podjetij, ki jim je uspelo s pomočjo TechStars pospeševalnikov: SendGrid, Digital Ocean, Sphero, Localytics in mnogi drugi (Programs, 2016).

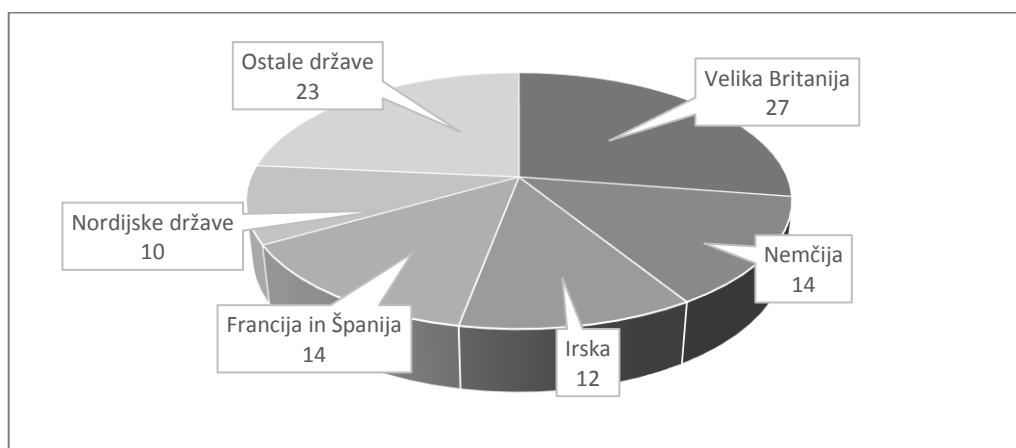
3. **500 Startups.** Poslovni pospeševalnik 500 Startups je lociran na treh lokacijah – Mountain View, San Francisco in Mexico City. Nudi štirimesečni program intenzivnega izobraževanja in mentorstva, program pa se zaključi z demo dnevom za povabljene investitorje, podjetnike in svetovalce. Začetna finančna pomoč start-up podjetjem z njihove strani znaša med 80.000 in 100.000 EUR, v zameno za 5-odstotni delež podjetja. Poleg mentorskega programa čez vse leto organizirajo različne eno- ali večdnevne dogodke (konference), ki pokrivajo tematiko zagona novih podjetij (500 Demo Day, Weapons of Mass Distribution, PreMoney, Geeks on a Plane in VC Unlocked) (500 FAQs, 2016). Do danes je bilo v njihov pospeševalni program vključenih 393 start-up podjetij, skupna ocenjena vrednost financiranja podjetij v programu pa znaša čez 330 mio EUR (Accelerators, 2016). Primeri podjetij, ki so šla skozi 500 Startups program: PicCollage, Punchd, InternMatch, 9GAG, ToutApp, BrightNest, TouristEye (500 FAQs, 2016).
4. **AngelPad.** Pospeševalnik je bil ustanovljen leta 2010 in se ponaša z dvema lokacijama – v San Franciscu in New Yorku. Dvakrat letno izmed približno 2.000 prijavljenih izberejo 12 skupin, ki sodelujejo v trimesečnem programu. Njihov moto, podobno kot pri Y Combinatorju, je ostati stacioniran na minimalnem številu lokacij, vendar pa ga od pionirskega giganta loči predvsem manjša prepoznavnost in s tem tudi večja intima s sodelujočimi investitorji in start-up podjetji. Tudi na demo dan povabijo le precizno izbrane podjetnike-investitorje in medije, ki lahko prisluhnejo njihovim varovancem. Thomas Korte, ustanovitelj programa, pravi, da ne želijo imeti mentorjev z univerzalnimi nasveti, kot je to, po njegovem mnenju, v navadi v drugih pospeševalnih programih, temveč prisegajo na aktivno delo s skupinami oziroma start-up podjetji, kjer s skupnimi močmi iščejo rešitve in pridobivajo izkušnje (About AngelPad, 2016). V program je bilo do sedaj vključenih več kot 115 podjetij, z ocenjeno skupno vrednostjo financiranja več kot 325 mio EUR. Med podjetji, ki se ponašajo z uspešnim zaključkom programa so tudi: CoverHound, Mammoth, Aptelligent (Accelerators, 2016).

3.2 Poslovni pospeševalniki v Evropi

Po najnovejših poročilih spletne platforme Seed DB je na območju Evropske unije trenutno 51 aktivnih programov poslovnih pospeševalnikov. Največ, 27 % vseh evropskih poslovnih pospeševalnikov, je v Veliki Britaniji, 14 % v Nemčiji in skupno 14 % v Franciji in Španiji, 12 % na Irskem ter 10 % v nordijskih državah (Islandija, Norveška in Nizozemska). Preostale države¹ EU predstavljajo skupno 23 odstotkov evropskih pospeševalnih programov (Accelerators, 2016).

Skupna vrednost financiranja podjetij v programih poslovnih pospeševalnikov v Evropi je ocenjena na skoraj 371 mio EUR, medtem ko je izstopna vrednost podjetij, ki so uspešno izstopila iz pospeševalnikov, v skupnem slabih 148 mio EUR. Skupno število podjetij, ki so bila vključena v programe evropskih poslovnih pospeševalnikov, je 856. Raziskave, podprte s strani Seed DB, ne zajemajo poslovnih pospeševalnikov na območju Slovenije. (Accelerators, 2016)

Slika 8: Razdelitev števila poslovnih pospeševalnikov po državah EU (v %)



Vir: Accelerators, 2016.

Po podatkih poročil Seed DB, sem, podobno kot pri analizi ameriških pospeševalnikov, naredila izbor nekaj najvplivnejših pospeševalnikov na območju EU (z izjemo Slovenije, ki ni zajeta v poročilu). Izbrala sem jih glede na primerjavo ocenjenih vrednosti financiranja posameznega podjetja in izstopne vrednosti podjetij, s katerimi razpolaga Seed DB (Accelerators 2016):

1. **SeedCamp.** Pospeševalnik SeedCamp je eden izmed največjih in najvplivnejših pospeševalnikov na ozemlju EU. Ustanovljen je bil leta 2007 v Londonu, Velika

¹ Bolgarija, Grčija, Poljska, Češka, Turčija, Madžarska, Italija

Britanija, kasneje pa so odprli še podružnico v Berlinu, Nemčija. Ponašajo se z ustvarjenim številom novih delovnih mest, ki naj bi presegalo kar 2.500 enot (SeedCamp in numbers, 2016). Poleg začetnega finančnega vložka, ki znaša 75.000 EUR, v zameno za 7-odstotni delež v podjetju, so start-up podjetja, ob vstopu v program, deležna še sodelovanja s svetovalci, investitorji, ostalimi podjetniki iz programa ter dostopa do SeedCamp mreže, izobraževanja in kapitala. To vključuje tudi udeležbo na SeedCamp tednih (angl. *SeedCamp Weeks*), dvakratni izlet v ZDA, kjer pridejo v stik s tamkajšnjimi investitorji in svetovalci ter udeležbo v SeedCamp akademiji. Na SeedCampovih uradnih uricah se lahko tudi širši spekter ljudi, ki ni deležen sodelovanja v programu, posvetuje s svetovalci SeedCampa o svojih idejah in zagonu podjetja (SeedCamp Events, 2016). V svoji bazi imajo čez 500 sodelujočih investitorjev, od tega 120 ameriških. Po njihovi oceni je kar 84 % podjetij, ki so uspela s pomočjo njihovega pospeševalnika, deležnih še dodatnih investicij (angl. *follow-on funding*) tudi po zaključku programa. Skupna vrednost zbranih finančnih investicij znaša preko 320 mio EUR za skupno število 209 sodelujočih podjetij v njihovih pospeševalnih programih vse od ustanovitve leta 2007. Od tega je 149 podjetij še vedno aktivnih na trgu. Tukaj je nekaj najbolj odmevnih: TransferWise, Patients Know Best, Emoov in UberVU (SeedCamp in numbers, 2016).

2. **TechStars London.** Podružnica ameriškega TechStarsa je bila v Londonu ustanovljena leta 2013. V dveh letih delovanja so v program pospeševanja vključili 42 start-up podjetij, ki so zbrala blizu 45 mio EUR finančnih sredstev. V povprečju namenjajo izbranim start-up podjetjem 16.000 EUR začetnega kapitala, v zameno za 6-odstotni delež v podjetju (Accelerators, 2016). London ima močno lokacijsko predispozicijo za start-up podjetja in velja za evropski epicenter start-up aktivnosti. Rangiran je na šesto mesto najmočnejših start-up ekosistemov na svetu. Nekatera podjetja, ki uspešno poslujejo na trgu, ob pomoči londonskega poslovnega pospeševalnika TechStars, so Osper, Quantemplate, TVbeat, Mainframe in Lingvist (TechStars London program, 2016).
3. **Le Camping.** Francoski poslovni pospeševalnik je bil ustanovljen leta 2011 v Parizu. V svojem portfelju vključuje 48 podjetij, ki so jim nudili podporo pri zagonu, z začetno finančno investicijo, ki predstavlja v povprečju 4.500 EUR. V zameno za enkrat niso zahtevali vrednostnih deležev ali drugega povratnega kapitala. Start-up podjetja so v slabih petih letih delovanja zbrala čez 15 mio EUR finančnih sredstev preko investicij (Accelerators, 2016). Navajam nekaj uveljavljenih francoskih podjetij pod okriljem Le Campinga: Corilla, Coursierprivé, FoodMeUp in Eatrip (Le Camping Alumni Numa, 2016).
4. **Axel Springer Plug and Play.** Berlinski poslovni pospeševalnik Axel Springer Plug&Play, ustanovljen leta 2013, je dosegel 62 financiranih start-up podjetij, s skupno višino zbranih investicij okrog 17 mio EUR. Ob vstopu v 100-dnevni program v povprečju pospeševalnik nameni 25.000 EUR posameznemu start-up podjetju, in sicer v zameno za 5-odstotni delež v kapitalu. Primeri podjetij iz programa

pospeševanja: Number26, ZenMate, Asuum, Jobspoting in Embraase (Accelerators, 2016).

5. **RockStart Accelerator.** Nizozemski poslovni pospeševalnik, s sedežem v Amsterdamu, je bil ustanovljen leta 2011. Njegov portfolio vključuje 39 start-up podjetij, financiranih v povprečju po 17.500 EUR, v zameno za 8-odstotni delež v kapitalu. Seed DB (Accelerators, 2016) ocenjuje skupno vrednost zbranih finančnih sredstev s strani vseh podjetij na več kot 14,5 mio EUR. Nekaj primerov podjetij, ustanovljenih pod okriljem RockStart pospeševalnika: Peerby, 3Dhubs, Technoriders in Matchhamster (Accelerators, 2016).

3.3 Slush – vodilni evropski start-up dogodek

Podobno kot v ZDA, kjer se na "demo dnevih" start-up podjetja predstavijo investorjem, svetovalcem, medijem in potencialnim kupcem, tako je v Evropi skupina finskih študentov ustanovila nepridobitno organizacijo, s fokusom na mreženju med start-up podjetji in njihovimi interesenti.

Slush je vodilni start-up dogodek v Evropi. Je nepridobitna organizacija, ki jo vodijo entuziastični študenti – 1.500 prostovoljcev in 600 strokovnjakov za dogodke. Ustanovljena je bila z namenom spremeniti odnos do podjetništva, predvsem pa olajšati srečanja med start-up podjetji, investitorji, podjetniki in mediji. Idejna zasnova je na globalni ravni izpostaviti podjetja v razvoju (ne glede na stopnjo razvoja ali stroko) in jim nuditi pomoč pri mreženju, bodisi z investitorji, strankami, mediji ali svetovalci/mentorji (About Slush, 2016).

Slush se je prelevil v svetovno znan podjetniški dogodek in danes mu pripisujejo naziv vodilnega start-up dogodka v Evropi. Lani se je dvodnevne zborovanja v Helsinkih udeležilo 15.000 udeležencev iz 100 držav, od tega 1.700 start-up podjetij, 800 registriranih investorjev in 680 novinarjev. Med enimi in drugimi je bilo preko Slush-evega iskalnika rezerviranih več kot 4.000 srečanj, ki so se razvrstila v obeh dneh (About Slush, 2016).

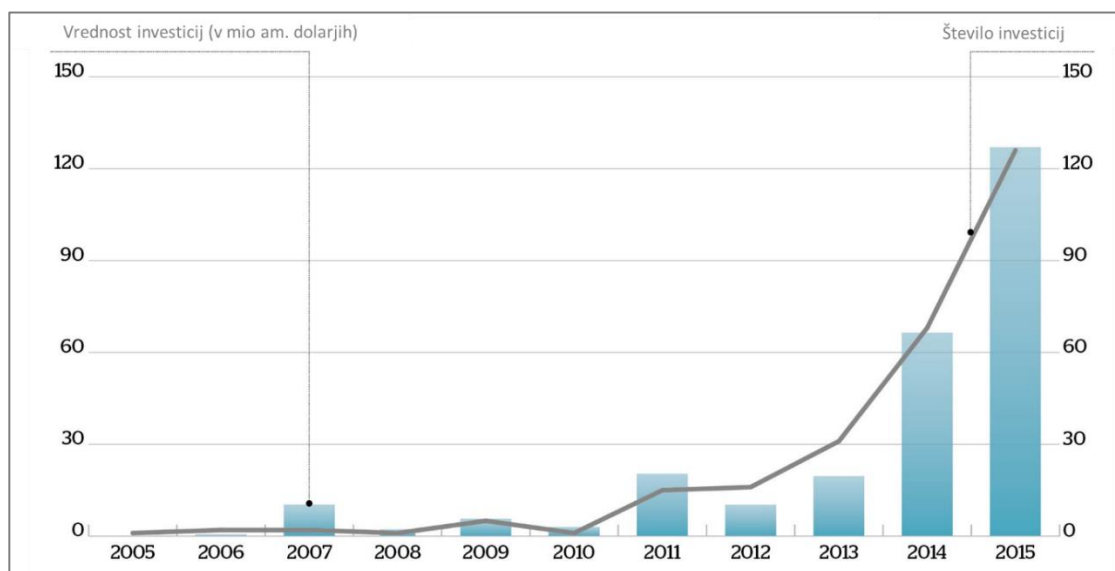
Organizatorji dogodka so na spletni strani zapisali, da pri Slush-u ne gre samo za izvedbo dogodka kot takega, temveč za izvrstno doživetje in edinstveno skupnost, ki se zdaj širi tudi globalno. Slush vodijo predstavniki mladine, ki si želijo sprememb v sodobni družbi, in so s pomočjo te nepridobitne iniciative že začeli posegati v radikalno spreminjanje pogleda na podjetništvo v Severni Evropi, na Japonskem in Kitajskem.

4 SLOVENSKI START-UP EKOSISTEM

4.1 Razvoj slovenskega start-up ekosistema

Razvoj start-up podjetij v Sloveniji je zadnjih nekaj let v porastu, v letu 2015 pa se je slovenski ekosistem start-up podjetij razcvetel. V primerjavi z letom 2014 se je znesek investicij, ki so jih start-up podjetja pridobila, podvojil – znašal je kar 127 milijonov ameriških dolarjev, kar je vseslovenski rekord (Ecosystem 2015, 2016). Na sliki 9 so prikazane investicije v slovenska start-up podjetja vrednostno (v stolpcih) in količinsko (linearno) v obdobju 2005-2015. Iz grafa je razvidno, da so start-up podjetja v Sloveniji v zadnjih desetih letih pridobila skupno več kot 270 milijonov ameriških dolarjev, število investicij pa se je v zadnjih nekaj letih podvajalo na letni ravni.

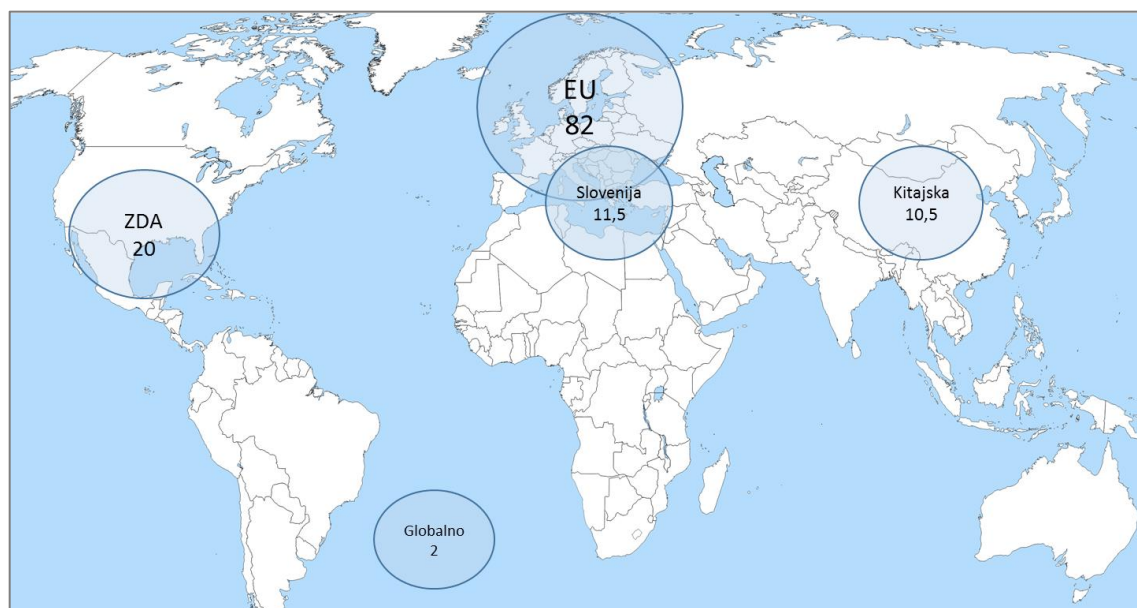
Slika 9: Investicije v start-up podjetja v Sloveniji v obdobju 2005 – 2015



Vir: Ecosystem 2015, 2016.

Medtem ko naložbe tveganega kapitala (VC) prevladujejo glede na vrednost investicij (v letu 2015 so znašale dobrih 121 mio ameriških dolarjev), je v našem ekosistemu mogoče opaziti zdrave in raznolike aktivnosti pri podjetjih, ki so na začetku razvojne poti. Ekosistem doživlja oživitvev tako angelskih naložb (v letu 2015 več kot 1 mio ameriških dolarjev) kot tudi vladnih in zasebnih mehanizmov za podporo start-up podjetjem (skupaj 3,5 mio ameriških dolarjev v letu 2015). Samo v letu 2015 je bilo v pospeševalnike po vsem svetu sprejetih 32 slovenskih start-up podjetij, kar je toliko, kot v vseh prejšnjih letih skupaj (Ecosystem 2015, 2016).

Slika 10: Skupna vrednost investicij v slovenska start-up podjetja glede na lokacijo vira v letu 2015 (v milijonih \$)



Vir: Ecosystem 2015, 2016.

Kot je že omenjeno, je bil v letu 2015 znesek investicij v slovenska start-up podjetja rekorden. Večinski delež investicij, kar 65 %, prihaja iz okolja Evropske unije in znaša 82 milijonov ameriških dolarjev, 16 % investicij prihaja s strani ZDA (slabih 20 milijonov ameriških dolarjev), slovenski viri so podjetjem namenili skoraj 11,5 mio ameriških dolarjev, kar predstavlja 9 % vseh investicij. Podoben delež prihaja tudi iz Kitajske (10,5 mio ameriških dolarjev, oziroma 8 %) in skoraj 2 milijona ameriških dolarjev prihaja s preostalega dela sveta, kar predstavlja dober 1 % vseh investicij, namenjenih slovenskim start-up podjetjem (Ecosystem 2015, 2016).

4.2 Viri financiranja v slovenskem start-up sistemu

Slovenski start-up ekosistem je, navkljub relativno majhnemu trgu v primerjavi z evropskim ali ameriškim, močno prepreden mrežni sistem. Glede na razvojno fazo, dosež posla in vrsto panoge, v kateri delujejo, imajo slovenska start-up podjetja na voljo različne vire financiranja (Vir financiranja startupov, 2016):

- **Subvencije.** Slovenski podjetniški sklad razpisuje P2 subvencijo, ki jo namenja start-up podjetjem z inovativno idejo, s katero jim zagotavlja 74.000 € kapitala za razvoj proizvoda v obdobju dveh let. Subvencija P2 je povezana s tekmovanjem Start:up leta, kjer lahko podjetniki zberejo do 25 točk od 100 možnih za prijavo na razpis.

- Pri **lastniškem financiranju** ločimo:
 - Poslovne anjele, kjer gre za angelske sklade (npr. Silicon Gardens Angel Fund) ali posameznike (npr. Jugoslav Petković, Branko Drobnak, Davor Jakulin), ki s svojim znanjem, izkušnjami, mrežo poznanstev in povezav ter kapitalom vstopajo v start-up podjetja ter jim pomagajo pri razvoju in hitri rasti, v zameno za vložen kapital pa si pridobijo lastniški delež v podjetju. V podjetja vstopajo z inovativnimi rešitvami, izkušeno ekipo, globalnim trgom in potencialom hitre rast.
 - Družbe tveganega kapitala, ki za razliko od poslovnih angelov običajno v podjetja vstopajo najpogosteje v fazi hitre rasti in globalizacije. Temu primerno so tudi kapitalski vložki precej višji od angelskih investicij, posledično pa tudi pridobljeni lastniški deleži v podjetju. Podobno kot poslovni angeli, stopajo družbe tveganega kapitala v podjetja z inovativnimi rešitvami, izkušeno ekipo, globalnim trgom in potencialom hitre rast. Tukaj navajam nekaj slovenskih družb tveganega kapitala: Silicon Gardens Sklad, Prvi sklad, DTK Murka, Meta Ingenium in STH Ventures.
 - Podjetniške (poslovne) pospeševalnike; Start-up podjetjem, ko so že našla »product-market fit«, torej so na stopnji razvoja, kjer s svojim proizvodom oziroma storitvijo že zadovoljijo močnemu tržnemu povpraševanju, nudijo pospeševalniki vse potrebne elemente za uspešen začetek hitre globalne rasti: kapital, intenzivno usposabljanje za pripravo na investicijo in pospešeno rast, osebnega mentorja, mrežo strokovnjakov in svetovalcev, celostno administrativno pomoč, uporabo infrastrukture ter aktivno promocijo doma in v tujini. Primeri slovenskih pospeševalnikov so: Go:Global Slovenia, Start:up Geek House, Dsgn Fwd in ABC pospeševalnik.
- **Dolžniško financiranje**, s katerim podjetja pridobivajo finančno pomoč v obliki mikro kreditov in garancij za kredite. Slovenski podjetniški sklad preko razpisov ponuja kredite do višine 25.000 EUR. Namen je mikro in malim podjetjem omogočiti lažji dostop do finančnih sredstev za financiranje rasti in razvoja, investicij in tekočega poslovanja.

4.3 Prednosti zagona podjetja v slovenskem start-up ekosistemu

Slovenija postaja po mnenju številnih strokovnjakov (med drugim združenje Iniciativa Start:up Slovenija), ki se sklicujejo na izkušnje številnih uspešnih start-up podjetij, eno najbolj privlačnih središč za življenje in delo (Startaj v Sloveniji, 2016). Po mnenju predstavnikov ABC pospeševalnika, je celotna država, še posebno pa prestolnica, idealen poligon oziroma testni trg za start-up podjetja. Slovenija je strateško umeščena na križišču vzhodne in zahodne Evrope, kot tudi centralne in južne Evrope. Je ravno prav majhna, da je primerna za upravljanje, in hkrati dovolj raznolika, da jo lahko označimo kot **idealni referenčni trg za start-up podjetja**. Navajam nekaj uspešnih start-up podjetij, ki so svojo pot začela v Sloveniji: Outfit7, Bitstamp, Zemanta, GoOpti, Celtra, 4Office, Visionect, Flaviar in številna druga (Dyachenko et al., 2016).

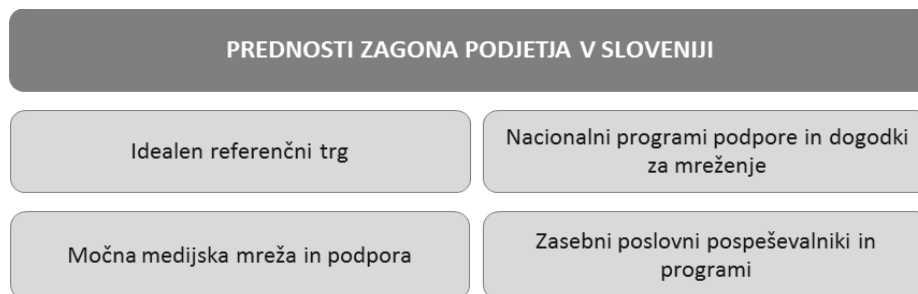
Številni **nacionalni programi**, kot npr. Slovenski podjetniški sklad, Iniciativa Start:up Slovenija, poslovni pospeševalniki, skladi, tehnološki parki, univerzitetni inkubatorji, ki imajo večletno tradicijo in uveljavljene blagovne znamke, predvsem pa se vsebinsko povezujejo in dopolnjujejo, ter Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologije ter podjetniki posamezniki sodelujejo pri ustvarjanju in zagotavljanju pomoči in podpore podjetjem v vseh fazah rasti – tako v obliki financiranja in izobraževalnega programa, ki se izvaja v sodelovanju z najboljšimi zasebnimi izvajalci, kot tudi z osebnimi mentorji, promocijo in globalnimi povezavami (Startaj v Sloveniji, 2016). V iniciativi Start:up Slovenija (2016) ugotavljajo, da slovenski start-up ekosistem še nikoli ni bil tako živ, s tako veliko podjetniškega potenciala in celovito finančno ter vsebinsko podporo. S ponudbo celovite podpore nacionalnih programov, predvsem pa kapitala, se v slovenskem ekosistemu zagotavlja dodatna spodbuda za celoten nacionalni podjetniški ekosistem, hkrati pa le-ta postaja vse bolj mednarodno konkurenčen (Rezultati delovanja, 2016). Če navedem nekaj primerov **nacionalne finančne podpore** (Startaj v Sloveniji, 2016): Slovenski podjetniški sklad P2 ponuja 54.000 EUR zagonske subvencije, SK75 omogoča pridobiti 75.000 EUR konvertibilnega posojila, vključitev v pospeševalniški program Start:up Geek House in paket ugodnosti Start-up Podjetnik v skupni vrednosti več kot 110.000 EUR, SK200 pa omogoča pridobiti 200.000 EUR javne lastniške investicije, vključitev v pospeševalniški program Go:Global Slovenia in paket ugodnosti Start-up Podjetnik v skupni vrednosti več kot 110.000 EUR.

Globalno povezovanje z aktualnimi mednarodnimi podjetniškimi vozlišči omogoča lažji in hitrejši dostop slovenskim podjetjem na tuje trge, hkrati pa tudi privablja tuje talente na naš trg. PODIM je ena izmed največjih mednarodnih podjetniških in start-up konferenc v CEE regiji. Na dvodnevnem intenzivnem dogajanju več kot 600 domačih in tujih udeležencev iz več kot 20 držav sveta, več kot 100 mednarodno priznanih govornikov, start-up zvezdnikov in uglednih investorjev doživi vrhunec druženja, mreženja, novih znanj in idej. Gre za sklepni dogodek iniciative, ki ga med “must-see” start-up konference umešča tudi medijska ikona TechCrunch. Cilj konference PODIM je postati pomembno stičišče podjetniških ekosistemov srednje in vzhodne Evrope (About Podim, 2016). Na letošnji, že šestintrideseti, konferenci je bilo prisotnih več kot 50 uglednih investorjev iz evropskih podjetniških vozlišč in pospeševalnikov, ki se jim je uspelo predstaviti med pet in sedem izbranim start-up podjetjem (za lanskoletni izbor se je potegovalo 37 start-up podjetij iz sedmih držav) (Podim Investment, 2016). Na konferenci PODIM vsako leto slavnostno razglasijo zmagovalca nacionalnega tekmovanja **Start:up leta** in tako najuspešnejša start-up podjetja izpostavijo tudi medijski podpori, hkrati pa se jim odprejo možnosti prijave na razpis skladov in pospeševalnih programov za pridobitev zagonske subvencije in druge podpore (About Podim, 2016)

Za start-up podjetja, predvsem pa za zagotavljanje učinkovitega start-up ekosistema, so ključnega pomena tudi **zasebni pospeševalniki** oziroma zasebni podporni programi (Startaj v Sloveniji, 2016):

- Kot največjega v regiji velja izpostaviti ABC pospeševalnik, ki start-up podjetjem zagotavlja kapitalsko, mentorsko, infrastrukturno podporo, mednarodno povezovanje ter sodelovanje z domačimi in tujimi korporacijami. Več podrobnosti delovanja ABC pospeševalnika bom opisala v analizi študije primera pod točko 5.
- Investicijska platforma COINVEST je partnerica konference PODIM in organizatorka konference COINVEST Venture Days, ki je zaslužna, da vsakoletno v Slovenijo privabi več kot 100 domačih in tujih investorjev.
- Start-up podjetjem s področja IoT (angl. *Internet of Things* - mreža fizičnih predmetov za zbiranje in izmenjavo podatkov) zagotavlja intenzivne mentorsko-izobraževalne programe Start-up šola Hekovnik.
- CEED Slovenija nudi različne programe za hitro rastoča podjetja z globalnimi ambicijami in veščinami, povezavami ter znanji, ki jih podjetja v tej razvojni fazi najbolj potrebujejo.
- Ustvarjalnik – pospeševalnik mladinskega podjetništva – pa je namenjen vsem tistim, ki delajo svoje prve podjetniške korake.

Slika 11: Prednosti zagona podjetja v slovenskem start-up ekosistemu



Vir: Startaj v Sloveniji, 2016.

5 ŠTUDIJA PRIMERA: ABC POSPEŠEVALNIK

Za zagotavljanje učinkovitega start-up ekosistema so, kot že omenjeno, za start-up podjetja pomembni tudi zasebni pospeševalniki oziroma podporni programi. V slovenskem okolju bi želela izpostaviti ABC pospeševalnik, ki velja za največji slovenski zasebni pospeševalnik, namenjen selekciji najboljših start-up podjetij jugovzhodne in centralne evropske regije, katerim zagotavlja kapitalsko, mentorsko in infrastrukturno podporo, mednarodno povezovanje ter sodelovanje z domačimi in tujimi korporacijami.

5.1 Metodologija in raziskovalna vprašanja

Po pregledu sekundarnih podatkov o poslovnih pospeševalnikih sem se odločila narediti študijo primera. Da bi preverila, kako pospeševalni procesi potekajo v praksi in kako primerljiv je slovenski trg pospeševalnikov s svetovnim, sem se odločila, da pod drobnogled postavim ABC pospeševalnik, največji zasebni pospeševalnik v Sloveniji. Študija primera kot kvalitativna raziskovalna metoda ponuja možnost raziskovanja pojava v njegovem naravnem okolju ter proizvaja analitične in deskriptivne zaključke, na podlagi katerih bralci študije lahko sodijo o verjetnosti le-teh (Cousin, 2009).

Po Cousinovi (2009) ločimo med tremi tipi študij primerov:

- notranjo, ki se osredotoča na študijo posameznega primera,
- instrumentalno, kjer se posplošuje na celoten razred določenih pojavov, in
- kolektivno, kjer se za posploševanje na celoten razred pojavov uporabi več primerov.

Metod zbiranja podatkov je pri študiji primera po navadi več vrst – gre za kombinacijo metod, kot so analiza sekundarnih podatkov, skupinski in individualni intervju, kjer raziskovalec poleg informacij, ki jih išče, dobi tudi uvid v različna mnenja, ideje in izkušnje intervjuvancev (Cousin, 2009). Sama bom v svoji študiji primera uporabila analizo sekundarnih podatkov in individualni intervju, ki mi bo podal predvsem mnenja in izkušnje ljudi, ki so tako in drugače povezani z ABC pospeševalnikom.

Glede na obliko ločimo med tremi vrstami intervjujev, ki so (Cousin, 2009):

- strukturirani ki je zelo podoben ustnemu anketiranju, kjer postavljamo bolj zaprt tip vprašanj in sprašujemo po kratkih odgovorih,
- polstrukturirani (poglobljeni), kjer postavljamo odprta vprašanja in podvprašanja, s katerimi spodbujamo odziv udeležencev, dokler ne pride do saturacije odgovorov, in
- nestrukturirani, ki je značilen za etnografsko študijo, kjer gre bolj za pogovor, ki ima določen cilj.

V svoji raziskavi študije primera uporabljam kombiniran intervju, ki je tudi najpogostejše uporabljena oblika intervjuja v kvalitativnih raziskavah (Cousin, 2009). Za intervjuje sem tako pripravila nekaj vprašanj odprtega tipa, ki sem jih obogatila še s podvprašanji glede na odgovore, ki sem jih prejela od intervjuvancev. Predvsem pa sem, poleg dejstev, želela dobiti jasno sliko glede mnenj in izkušenj svojih sogovornikov.

Postavljanje hipotez za to metodo ni najprimernejše, saj je namen študije primera raziskati okoliščine določenega pojava, iz katerih izhajajo posplošitve. Primernejše je postavljanje vprašanj "kdo, kaj in kako", saj le-ta razlagajo in prikažejo pomen okoliščin (Cousin, 2009).

Temu primerno sem si načrtala nekaj raziskovalnih vprašanj (v nadaljevanju RV):

RV 1: Kakšen je proces pospeševalnega programa ABC pospeševalnika?

RV 2: Kakšne so prednosti pospeševalnega procesa v ABC pospeševalniku?

RV 3: Katere prednosti ABC pospeševalnika privabijo investitorje?

RV 4: Kakšne priložnosti se odpirajo za ABC pospeševalnik?

RV 5: Kakšen je doprinos ABC pospeševalnika k slovenskemu ekosistemu?

Cilj te študije primera je raziskati, kako v praksi poteka pospeševalni proces poslovnega pospeševalnika na našem območju, ali je le-ta primerljiv s tujimi priznanimi pospeševalniki ter kakšne prednosti, slabosti in priložnosti se ob njegovem delovanju pojavljajo.

Kot že omenjeno, bom podatke za opis in analizo dogajanja ter lastnosti ABC pospeševalnika in njihovega pospeševalnega procesa razbrala iz podatkov in informacij, ki jih bom pridobila s pomočjo individualnih intervjujev z osebami, ki so tako in drugače povezane z delovanjem pospeševalnika, in sicer:

- g. Dejan Roljič, ustanovitelj in CEO ABC pospeševalnika
- g. Aleš Pustovrh, soustanovitelj ABC pospeševalnika in programski vodja
- g. Jakob Gajšek, soustanovitelj ABC pospeševalnika in vodja odnosov in povezovanja na področju tveganega kapitala (angl. *Head of Venture Relations*)
- g. Peter Roljič, vodja ABC Hub-a
- g. Ivan Župić, raziskovalec na področju start-up podjetij in pospeševalnikov
- g. Aljaž Ketiš, soustanovitelj in COO pri Facility for Hotels, alumni ABC pospeševalnika
- g. Urban Cjuha, soustanovitelj in CIO pri Money Rebel, alumni ABC pospeševalnika

5.2 Ustanovitev ABC pospeševalnika

Začetek zgodbe ABC pospeševalnika (angl. *Acceleration Business City*) sega v leto 2014, ko je Dejan Roljič, CEO in ustanovitelj pospeševalnika, s svojim start-up podjetjem sodeloval v pospeševalniku StartupBootCamp v Amsterdamu in tako prišel na idejo, da bi nekaj podobnega ustanovili tudi v Sloveniji. Idejo je predstavil potencialnim soustanoviteljem in tako sestavil ekipo, ki je 30. marca 2015 lansirala prvi pospeševalni program ABC pospeševalnika na slovenski trg. Pri ustanovitvi ABC pospeševalnika, oziroma podjetja ABCITI d. o. o., je sodelovalo šest slovenskih podjetij, in sicer (Bizi.si, 2016):

- Blagovno trgovinski center d. d. (36,78-odstotni delež),
- ABC tim, poslovno svetovanje d. o. o. (34,72-odstotni delež),
- Zavarovalnica Triglav, d. d. (14,94-odstotni delež),
- Aguatera, oglaševalska agencija d. o. o. (10-odstotni delež),

- Xlab razvoj programske opreme in svetovanje d. o. o. (3-odstotni delež) in
- Ameriška gospodarska zbornica (0,56-odstotni delež).

Na ustanovitev ABC pospeševalnika sta bistveno vplivala tudi dva pomembna strateška partnerja (Start-up Revolution, 2015):

- Univerza v Ljubljani, kot pomemben člen povezave med gospodarskim in negospodarskim sektorjem, in
- IBM Slovenija d. o. o., ki start up-om omogoča povezovanje v okviru mreže Inovacijskih centrov v 42 državah in podporo v obliki najsodobnejše tehnološke infrastrukture IBM, na začetku pa so pospeševalniku nudili tudi fizično infrastrukturo, torej začasni prostor, ki ga je pospeševalnik uporabljal prve tri mesece delovanja.

ABC pospeševalnik ima sedež v ljubljanskem BTC-ju, ki je hkrati sedež približno še 4500 drugim podjetjem (Start-up Revolution, 2015).

5.3 Proces pospeševanja start-up podjetij v ABC pospeševalniku

Programi pospeševalnika se izvajajo dvakrat letno in se osredotočajo na močne, globalno usmerjene ekipe s končnim proizvodom ali storitvijo. Start-up podjetja, ki se prijavljajo v njihov program, prihajajo preko mednarodne mreže institucij za pomoč podjetjem v začetni fazi razvoja – razni inkubatorji, univerze, korporacije in podobno. Glavni cilj ABC pospeševalnika je zagotavljanje investicije za start-up podjetja v njihovem programu in vstop le-teh na globalne trge.

Pospeševalni programi so tematski, kar pomeni, da z vsako novo generacijo programa odprejo možnosti za podporo start-up podjetjem iz različnih panog. Prva generacija programa se je imenovala Smart Cities oziroma Pametna mesta, druga Smart Living & Health oziroma Pametno življenje in zdravje ter zadnja, še aktivna, Commercial Tech oziroma Tehnološke rešitve na področju trgovine. S septembrom 2016 bodo trgu predstavili novo, že četrto generacijo pospeševalnega programa. Programi so časovno omejeni na tri mesece intenzivne mentorske podpore s fokusom na izgradnji ekipe in zagotavljanjem najvišje stopnje uspešnosti delovanja podjetja, sledijo pa jim še dodatni trije meseci osredotočanja na prodajne prijeme in širitev na mednarodne trge. Start-up podjetja po zaključenih prvih treh mesecih svoje rešitve predstavijo širšemu občinstvu mednarodnih investorjev na "demo dnevu".

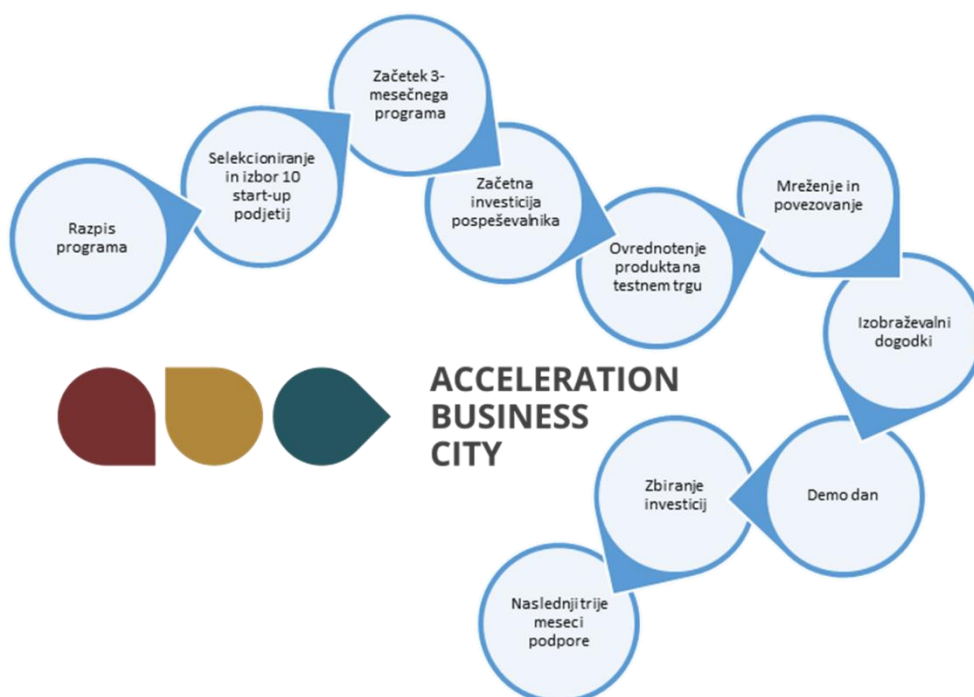
Poslovno gledano je proizvod ABC pospeševalnika torej novo podjetje, ki nastane iz start-up podjetja. Njihov glavni cilj pa je skupinam inovativnih podjetnikov omogočiti dostop do investorjev na mednarodni ravni, pospešiti njihovo rast in vstop na globalne trge ter ustvarjati naprednejše slovensko poslovno okolje.

Glede na ugotovitve raziskave v nadaljevanju prikazujem podrobnejši pregled poteka pospeševalnega procesa start-up podjetij v ABC pospeševalniku.

1. **Prijava na razpis.** Pospeševalnik je, po besedah g. Pustovrha, le faza v razvoju start-up podjetja. Meni, da je najprimernejše, da se ustanovitelji start-up podjetja v začetni fazi, ko imajo razvito le idejo, obrnejo na razne (univerzitetne) inkubatorje in tehnološke parke, ki jim bodo pomagali predvsem pri razvoju rešitve. V fazi, ko je njihov proizvod (ali storitev) že skoraj v celoti (do 80%) dokončan, pa je start-up zrel za vstop v pospeševalni program. Takrat se lahko prijavi na razpis pospeševalnega programa. V ABC pospeševalniku pri start-up podjetjih, ki se prijavijo, iščejo kakovost, kreativnost in inovativnost ter ekipe perspektivnih, ambicioznih, predanih in drznih ljudi, pomembno vlogo pa igra tudi dejstvo, da izbirajo med podjetji z visokim potencialom hitre rasti.
2. **Selekcija.** Seleksijski komite naredi izbor podjetij z višjim potencialom za doseg pospešene rasti na globalnem trgu in z vsemi opravi razgovore. V pospeševalni program nato povabijo deset najbolje ocenjenih start-up podjetij. Podjetjem med drugim ponudijo tudi kritje bivanja in bivalne prostore (stanovanja), saj je njihov namen, da naslednjih nekaj mesecev ne skrbijo za nič drugega kot le za dokončen razvoj proizvoda ali storitve, rast podjetja in prodor na globalne trge.
3. **Začetek pospeševalnega programa.** Program v ABC pospeševalniku je časovno omejen na tri mesece intenzivnega dela s start up podjetji. Ta čas je namenjen prilagoditvi poslovnega modela podjetja, ovrednotenju uspešnosti proizvoda na testnem trgu in povezovanju s podjetniškim svetom. Program je zastavljen tako intenzivno, da ekipe start-up podjetij preživljajo tam praktično ves čas, deležne pa so vsestranske mentorske podpore. Vsaka ekipa dobi svojega mentorja, ki jim je na voljo ves čas trajanja programa in z njimi razkriva težave ter išče rešitve zanje in jih usmerja. Vsa start-up podjetja so deležna podrobnih predavanj s področja podjetništva in poslovanja podjetja, prodaje in marketinga, strateškega menedžmenta, razvoja proizvoda, itd.
4. **Investicija.** Vsako start-up podjetje ob vstopu v program ABC pospeševalnika v zameno za osem odstotni delež prejme 15.000 EUR gotovine, dostop do celotne infrastrukture BTC City in IBM v skupni vrednosti več kot 350.000 EUR, mentorstvo in izobraževanje na različnih področjih.
5. **Ovrednotenje.** Realni kazalnik uspešnosti in pripravljenosti podjetja na pospešeno rast in globalizacijo je trg. Zato je smiselno reči, da se pravi pospeševalnik začne šele zunaj pisarne, med ciljno publiko. ABC pospeševalnik je, kot že napisano, lociran v ljubljanskem BTC-ju, ki nudi prostor še približno 4.500 drugim podjetjem, letno pa se na omenjenem območju giba 21 mio ljudi, kar je v povprečju več kot 50.000 ljudi na dan (ABC Accelerator, 2016). Zato je moč govoriti o unikatnem testnem trgu, ki se uvršča v sam vrh trgovinskih, zabaviških, poslovnih in logističnih središč v jugovzhodni Evropi, s čimer pokaže start-up podjetjem v pospeševalniku, ali se njihov posel giba v pravi smeri ali ne.

6. **Mreženje in povezovanje s poslovnimi partnerji.** Že na samem začetku, torej od izbora najbolj primernih start-up podjetji za program, se v ABC pospeševalniku trudijo vzpostaviti čim več povezav z najboljšimi poslovnimi partnerji za posamezno start-up podjetje ter si prizadevajo povezovati inovatorje in start-up podjetja z večjimi podjetji. Na ta način tudi ekipe v programu pridejo do ustreznih strokovnjakov na področjih, ki jih pokriva njihov proizvod/storitev, z njimi sodelujejo, nabirajo izkušnje in nasvete, se učijo pogajalskih tehnik, širijo svojo mrežo poznanstev, itd. V določenih primerih se v tej fazi podpisujejo že medpartnerske pogodbe o sodelovanju. ABC pospeševalnik se angažira najti najbolj primerne partnerja in skleniti najboljšo ponudbo za posamezno start-up podjetje.
7. **Izobraževalni dogodki.** Ustrezna izobrazba start-up ekip je v procesu pospeševalnega programa ključnega pomena. Pospeševalnik zato organizira številne dogodke in delavnice s priznanimi predavatelji in strokovnjaki na različnih področjih – vse od ravnanja s financami do vzdrževanja motivacije. ABC pospeševalnik nudi mentorstvo več kot 120-ih strokovnjakov iz različnih področij, ki start-up podjetjem pomagajo in svetujejo pri ovirah, s katerimi se srečujejo v času udeležbe programa.
8. **Demo dan.** Po zaključenih treh mesecih pospeševalnega programa so start-up podjetja v fazi, ko je njihova rešitev ovrednotena na trgu, dosegajo pospešeno rast in so nared za zaključno fazo pospeševalnega programa, ki je hkrati tudi največji dogodek v času trajanja programa. Na "demo dnevu" imajo vsa podjetja priložnost predstaviti svojo rešitev, ekipo in cilje pred občinstvom skrbno izbranih mednarodnih investorjev, predvsem vlagateljev tvegane kapitala in poslovnih angelov, ki jim lahko tudi v prihodnje pomagajo graditi podjetje.

Slika 12: Pospeševalni program ABC pospeševalnika



5.4 Konkurenčne prednosti ABC pospeševalnika za start-up podjetja

Po besedah g. Pustovrha je vsebinska zasnova ABC pospeševalnika primerljiva s tistimi v Silicon Valleyu, ki velja za "meko" poslovnih pospeševalnikov v svetu. Mnenja je, da je program in na splošno način dela v njihovem pospeševalniku vsaj tako dober, če ne še boljši, kot v enem izmed največjih svetovnih pospeševalnikov, npr. TechStars. To dokazujejo izjave strokovnjakov, ki so imeli možnost obiskati najuspešnejše pospeševalnike v svetu (Y combinator, TechStars, Startupbootcamp, itd.) in prepoznati prednosti v delovanju slovenskega ABC pospeševalnika:

- Na prvem mestu bi kot prednost zagotovo poudarila zavedanje, da se tudi oni sproti učijo, kako delati na lastnem razvoju, da bi postali vedno boljši na vseh področjih. Iz programa v program stremijo k **izboljšavam in implementaciji boljših in primernejših rešitev** za pospeševana start-up podjetja, saj jim želijo nuditi največ, kar je v njihovih zmožnostih in celo še več.
- Konstantno spremljanje delovanja konkurence oziroma najboljših pospeševalnikov v svetu je ključnega pomena za izgradnjo lastnih prednosti. V svoje pospeševalne programe so tako implementirali **sistem mentorskih vodij** (angl. *lead-mentor system*), kar pomeni, da vsako start-up podjetje dobi enega mentorja – vodjo, ki ves čas trajanja programa individualno dela s podjetjem. V svetovno najbolj priznanih pospeševalnikih je takšnega 1-na-1 pristopa bistveno manj, saj se po navadi start-up podjetja s svojimi mentorji dobijo enkrat na teden, v ABC pospeševalniku pa gre za mentorstvo na dnevni bazi, skupaj z izobraževanjem in iskanjem najboljših rešitev v procesu razvoja podjetja.
- Po predelanih izkušnjah po zaključenem 1. programu pospeševanja, so v programu, ki je sledil, uvedli **individualne delavnice o poslovnem razvoju podjetja**. To pomeni, da se vsak teden sestanejo z ekipo posameznega start-up podjetja in z njo delajo na strategiji razvoja podjetja, strategiji razvoja poslovnega modela, itd. V zadnjem, 3. programu, ta pristop še izboljšujejo z deljenjem domačih nalog in drugimi podobnimi pristopi, ki jim omogočajo večji nadzor nad razumevanjem, česa se start-up podjetja naučijo in kaj jim še povzroča težave.
- Temeljito delajo na **širjenju mreže poznanstev**, mentorjev, strokovnjakov, svetovalcev in investitorjev. V Evropi je po besedah g. Gajška nekje okrog 500 investitorjev tveganega kapitala (VC), medtem ko je ABC pospeševalnik v osebnem stiku že s kar 200 temi investitorji. Imajo tudi močno mentorsko mrežo – okrog 150 mentorjev, ki pokrivajo praktično vsa področja in posamezne panoge. V začetnih programih so start-up podjetjem ponudili mentorstvo s strani celotne mreže mentorjev, za katero pa se je izkazalo, da je start-up podjetja ne uporabljajo. Namesto celotne mreže, sedaj izberejo deset najboljših in najbolj primernih mentorjev, ki nato delajo s podjetji individualno.
- ABC pospeševalnik se od splošno usmerjenih pospeševalnikov (t. i. "generalistov") razlikuje v tem, da razpisuje **različne programe pospeševanja**, vsakokrat z drugega

področja ali industrijske panoge. Za start-up podjetja pa so, po mnenju g. Pustovrha, bolj pomembni pospeševalniki-specialisti, saj za pospešitev svoje rasti potrebujejo dostop do strokovnjakov, partnerjev, investorjev in kupcev, ki pa so po navadi vezani na posamezno panogo. Tako v pospeševalniku za vsak program poskušajo najti ustrezne strokovnjake iz posameznega področja, če le-ti že niso vključeni v njihovo mentorsko mrežo, nato pa start-up podjetjem prepustijo, da si sami izberejo strokovnjake, s katerimi bodo delali. Ali bi se splačalo imeti programe vezane vsakokrat na enako specifično panogo, pa g. Gajšek meni, da ekosistem, v katerem delujejo, realno gledano ni tako močan, da bi lahko določena specifična področja obdelovali znova in znova. Mnenja je, da bi enostavno začelo primanjkovati start-up podjetji iz specifične panoge.

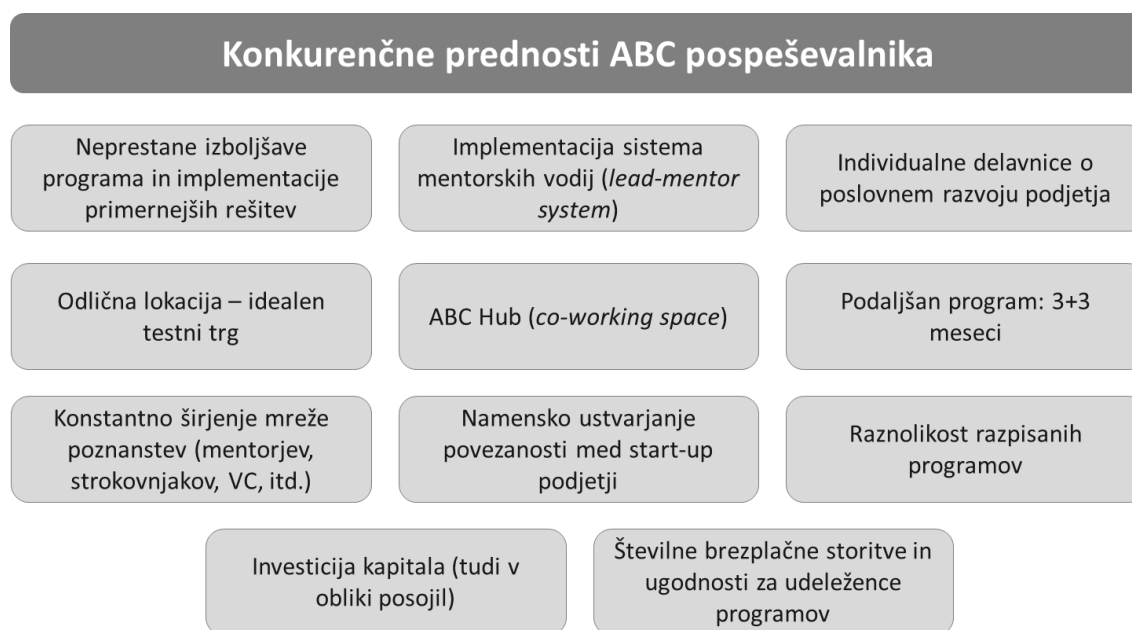
- Izredno pomembno prednost v ABC – pospeševalnih programih je moč opaziti v **namenskem ustvarjanju povezanosti med start-up podjetji** posameznega programa. Kot pomembno izkušnjo in izboljšavo programa so v 2. generaciji pospeševalnih programov uvedli skupinski »Team Building« oziroma »Boot Camp« v prvem vikendu po začetku programa, z namenom, da se vsa sodelujoča start-up podjetja v posameznem programu spoznajo med seboj in ustvarijo neke zametke prijateljskih in/ali partnerskih vezi. Tudi sami delovni prostori v pospeševalniku so odprtega tipa, kar pomeni, da so vsa start-up podjetja združena v enem prostoru. Vse to izjemno pozitivno vpliva na njihovo motiviranost, medsebojno povezovanje, sodelovanje, medsebojno pomoč in učenje. Pri povezanosti igra pomembno vlogo tudi že zgoraj omenjena specifična naravnost posameznega programa – ker je osredotočen na določeno področje oziroma panogo, pomeni, da vsa start-up podjetja prihajajo iz podobnega poslovnega sveta, s sorodnimi izkušnjami in poznanstvi, ki jih lahko medsebojno delijo in so si s tem v pomoč pri razvoju in hitrejši rasti.
- Kot že omenjeno v točki 5.3, pospeševalnik ob začetku vsakega programa ustanovi novo podjetje, ki v sprejeta start-up podjetja **investira kapital**: 15.000 EUR gotovine, ponudi možnost pridobitve konvertibilnega posojila v vrednosti 35.000 EUR in 300.000 EUR posojila za izbrana start-up podjetja, torej skupaj kar do 350.000 EUR finančne podpore.
- Start-up podjetja lahko svoje proizvode testirajo neposredno na trgu. Lokacija, kjer se ABC pospeševalnik nahaja, je, kot že v eni prejšnjih točk omenjeno, **idealen testni trg** s 4.500 podjetji iz najrazličnejših panog in 21 milijoni obiskovalcev na leto (ABC accelerator, 2016). Testni podij je primeren tako za B2B (angl. *business-to-business*), B2C (angl. *business-to-consumer*), C2C (angl. *consumer-to-consumer*) ali C2B (angl. *consumer-to-business*). Tako na licu mesta v treh mesecih raziščejo, ali njihovi poslovni pristopi delujejo ali ne, oziroma, ali in kakšne izboljšave potrebujejo.
- Vsa start-up podjetja, ki so sprejeta v pospeševalni program, so deležna številnih **brezplačnih storitev in ugodnosti**: brezplačni delovni prostori z vso potrebno infrastrukturo, brezplačne storitve partnerjev na IT področju (IBM, Microsoft ali AWS), stanovanja za podjetja iz tujine, administrativna pomoč, udeležba na start-up konferencah in podobnih dogodkih v Sloveniji in tujini, dostop do globalnih in

evropskih pospeševalnih mrež (npr. Global Accelerator Network), številne brezplačne razvedrilne aktivnosti: v ABC pospeševalniku imajo posebno sobo – igralnico, kjer se posamezniki lahko sprostijo ob različnih igrah, posedijo v kuhinji ali inspiracijsko in komfortno opremljeni predavalnici, ali pa brezplačno obiščejo fitness-center. Vsi prostori v pospeševalniku so skrbno in predvsem strateško načrtovani, da ekipam, ki preživijo tam večino svojega časa, ponudijo kar se da udobno, motivacijsko in domače okolje, okolje, kjer lahko maksimalno izkoristijo svoj potencial.

- Pospeševalniki po svetu imajo po večini trimesečne programe, ki se zaključijo z "demo dnevom". Tudi ABC pospeševalnik ni nobena izjema na tem področju. Je pa šel še korak dlje, kar ga bistveno loči od drugih priznanih pospeševalnikov širom sveta. Največji poudarek prvih treh mesecev programa je na pripravi in razvoju start-up podjetij do stopnje, ko so zmožni svoje poslovne modele na najboljši možen način predstaviti potencialnim investitorjem, partnerjem in kupcem. Cilj, za katerega si prizadeva pospeševalnik, je podjetju, ki raste z neko konstantno rastjo (npr. 20 – 30 % na letno), radikalno pospešiti rast (na npr. 10 % na teden). In ko s prvimi investicijami podjetje doživi hitro širitev poslovanja in pospešeno rast, je še kako pomembno, da ohrani določeno raven podpore in hkrati nadzora s strani pospeševalnika, saj mu v nasprotnem primeru lahko preti propad. V Silicon Valley-u naj bi npr. propadlo kar 90 % start-up podjetij, v Sloveniji pa naj bi se stopnja umrljivosti start-up podjetij gibala med 70 – 90 % (Kupec, 2016). Raziskovalci ugotavljajo, da je vzrok za propad odvisen od panoge in prejetih investicij, v najpogostejših primerih pa naj bi propadu start-up podjetij botrovala nepravilna razporeditev financ in s tem zmanjkanje denarja (Kupec, 2016). Pospeševalnik ABC vidi rešitev v t. i. **drugi fazi programa – naslednji trije meseci**. Po zaključenem prvi fazi programa, ki traja tri mesece, start-up podjetja naslednje tri mesece ravno tako preživijo v pospeševalniku, kjer imajo še vedno dostop do vseh ugodnosti: do infrastrukture, mentorjev, zunanjih partnerjev in strokovnjakov ter tehnične pomoči – torej do vsega, kar jim bo pomagalo nemoteno rasti in prodirati na nove trge. Start-up podjetja so še vedno deležna aktivne podpore mentorjev, investitorjev in partnerjev ABC pospeševalnika. Na dnevni bazi prejemajo nasvete in usmeritve, prav tako je tudi v interesu pospeševalnika, da podjetja ne samo obstanejo, temveč uspejo in rastejo v želeni smeri, za kar se ključ, po mnenju g. Pustovrha, skriva ravno v medsebojnem sodelovanju.
- Po šestih mesecih start-up podjetja dokončno zapustijo program, a g. P. Roljič pove, da si v ABC pospeševalniku prizadevajo, da podjetja ostanejo vseeno nekje v bližini, kjer jim je ABC – ekipa lahko občasno še na voljo. Zato so v bližini pospeševalnika ustanovili tudi **ABC Hub**, kjer so delovni prostori, ki so na voljo vsem start-up podjetjem – nudijo jim možnost subvencioniranega najema pisarne (angl. *co-working space*). Zasnova ABC Hub-a temelji na enaki filozofiji kot vrednote ABC pospeševalnika – kreativnost, samoorganizacija in socialni odnosi. Lociran je ravno tako v ljubljanskem BTC-ju, v središču poslovnega dogajanja. Na več kot 2.000 m² so urejeni kreativni poslovni prostori, velike konferenčne sobe in predavalnice ter seveda kuhinja in velik prostor za sprostitev. Vsi prostori so zasnovani tako, da se podjetja

tam počutijo kar najbolj udobno in ustvarjalno. Po besedah g. P. Roljiča je prednost ABC Hub-a pred ostalimi ponudniki "co-working space-a" na trgu nenehno iskanje novih zanimivejših načinov, kako privabiti start-up podjetja in hkrati tudi spodbujati nastajanje novih. Za podjetja v njihovem prostoru organizirajo različna zabavna druženja, predavanja s svetovno znanimi strokovnjaki z različnih področij ter možnost podpore s strani ABC pospeševalnika, t. j. možnost povezovanja z drugimi podjetniki, potencialnimi partnerji, svetovalci in investitorji.

Tabela 1: Konkurenčne prednosti ABC pospeševalnika z vidika start-up podjetij



5.5 Konkurenčne prednosti ABC pospeševalnika za investitorje

ABC pospeševalnik, kot že omenjeno, zadrži 8-odstotni delež v start-up podjetjih, ti deleži pa so last vsakokrat nove holding družbe v posameznem pospeševalnem programu. Zato je možno zunanjim investorjem vložiti kapital tudi v celoten program start-up podjetij (torej vseh deset vključenih podjetij) in tako razpršiti riziko investicije. Takšna strategija omogoča ABC pospeševalniku med drugim ustvariti sodelovanje tudi s strateškimi partnerji, ki bi si želeli narediti program prilagojen njihovi panogi.

Preko pogovora z intervjuvanci ugotavljam, da so ključne prednosti, s katerimi ABC pospeševalnik lahko privabi investitorje na slovenski trg:

- ABC pospeševalnik je lociran v samem središču ene izmed najbolj razvitih držav v jugovzhodni evropski regiji in s tem privablja najbolj perspektivna start-up podjetja v regiji, kot tudi širom sveta.

- Široka partnerska mreža s preostalimi poslovnimi inkubacijskimi modeli v regiji (inkubatorji, univerze, tehnološki parki,...), ki priporočajo svoja najboljša start-up podjetja za vstop v pospeševalnik.
- V ABC pospeševalniku se pred vsakim začetkom programa analitično posvetijo natančni selekciji prijavljenih start-up podjetij in izberejo le tiste z največjim potencialom hitre rasti. Med procesom programa zagotavljajo temeljito izboljšanje ekip, kot tudi osebno rast slehernega posameznika v ekipi start-up podjetja. Verjamejo, da le takšna podjetja lahko delujejo na najvišji ravni. Naklonjeni so sprejemanju start-up podjetij z že razvitim končnim proizvodom ali storitvijo, kar jim omogoča, da se lahko bolj osredotočijo na razvoj in izobraževanje ekip. Močna interna struktura in medsebojna povezanost sta že v zgodnji fazi razvoja podjetja ključnega pomena za obstoj podjetja. Nemalokrat se zgodi, da start-up podjetja ob pospešeni rasti začnejo zanemarjati majhne korake, ki so, ne glede na to, kako nepomembni se zdijo, lahko vzrok za propad, medtem ko se raje osredotočajo predvsem na rast podjetja.
- Start-up podjetja tekom trajanja programa prepoznavajo potencial svoje uspešnosti in ravno tako to počne tudi ABC pospeševalnik. Nauči jih izkoristiti svoje prednosti in izboljšati slabosti. Na ta način pomaga podjetjem, da postanejo varnejša za investiranje (angl. *de-risking companies*), investitorjem pa prihrani slabo investicijo.
- ABC pospeševalnik je že v sklopu pospeševalnega programa tudi sam delni investitor v start-up podjetja – preko VC-sklada ali pridruženih investitorjev.
- ABC pospeševalnik vidi priložnost tudi v pomaganju ostalim start-up podjetjem, ne glede na fazo razvoja, v kateri so. S tem investitorjem učinkovito priskrbijo močan večstopenjski pretok sklepanja poslov (angl. *multi-stage deal flow*).

5.6 Priložnosti in načrti za širitev ABC pospeševalnika

ABC pospeševalnik se pospešeno premika v smeri, ko njihova dejavnost ni zgolj pospeševanje rasti start-up podjetij, temveč ustvarja in postaja celoten ekosistem. Pospeševalniki so, kot že omenjeno, podpora za start-up podjetja, ki imajo že izdelano rešitev, ki ustreza trgu (angl. *product market fit*), ali vsaj identificirano rešitev za trg (angl. *problem solution fit*). Vendar, ne glede na stopnjo razvoja start-up podjetja, le-ta potrebujejo podporo, nasvete in pomoč za uspešno upravljanje in razvijanje podjetja. Tukaj se odpira priložnost, da ABC pospeševalnik vpliva na pridobitev investicij in partnerskih poznanstev za start-up podjetja v vseh fazah razvoja. Rešitev za aktivno povezovanje start-up podjetij v vseh fazah razvoja s pravimi investitorji so našli v ustanovitvi celotnega ekosistema za start-up podjetja, ki je prikazan v Tabeli 2 na naslednji strani.

Tabela 2: ABC ekosistem

Subjekt ABC ekosistema	Stopnja razvoja start-up podjetja
ABC HUB (oddaja delovnega prostora; <i>angl. co-working space</i>)	Podjetje v začetni fazi, faza pred zagonom podjetja, razvoj proizvoda ali storitve, prototip
ABC virtualni predpospeševalnik globalni fokus	Podjetje v začetni fazi, faza pred zagonom podjetja, razvoj proizvoda ali storitve, priprava na pospeševalnik
ABC pospeševalnik Ljubljana	Podjetje v zgodnji do pozni fazi zagona, proizvod ali storitev že na trgu (potreba po največ 1 mio EUR investiciji)
ABC First Growth VC sklad	So-investicija in ponovno financiranje zagona, faza prve investicije (<i>angl. co-investment and follow-on funding in seed and A-round stages</i>)
ABC Venture Gates München, Nemčija (2016)	Rastoče podjetje (potreba po 1-5 mio EUR investiciji)
ABC Global Home Silicon Valley, ZDA (2016)	Vse faze razvoja (če je start-up podjetje zares pripravljeno)

Vir: E. Dyachenko & J. Gajšek, *ABC Accelerator*, 2016, str. 9.

"Za vsakega investitorja se lahko najde primerno start-up podjetje in za vsako start-up podjetje primerne investitorja." (ABC Accelerator, 2016). Da bi lahko pomagali obema stranema, ABC ekipa širi svoje delovanje s primarne podpore za start-up podjetja v "*product-market fit*" fazi na podporo za praktično vsa start-up podjetja. ABC pospeševalnik v Ljubljani ostaja osredotočen na start-up podjetja v zgodnji fazi razvoja (z že razvitim produktom), ki potrebujejo do 1 milijona EUR kapitala, ki jim ga pomagajo pridobiti s strani investorjev in finančnih institucij z vsega sveta, še posebno iz Evrope in Silicon Valley-a. V namen povečanja uspešnosti delovanja start-up podjetij v zgodnji fazi, ki prihajajo v Ljubljano, so ustanovili tudi **ABC First Growth VC sklad**, vreden 8 milijonov EUR. Kot sem že omenila, je povprečen odstotek umrljivosti start-up podjetij nekje med 70 in 90 % (Kupec, 2016), kar pomeni, da bosta po pričakovanjih uspešno obstali približno dve podjetji izmed vseh desetih v posameznem pospeševalnem programu. Da bi, kot že rečeno, spodbudili obstoj in uspešnost preostalih start-up podjetij, kjer sta v največji meri razloga za propad nepravilna razporeditev finančnih sredstev in končno pomanjkanje le-teh (Kupec, 2016), so poleg podaljšanega mentorskega programa (šest mesecev namesto prvotnih treh), ustanovili že omenjeni VC sklad, ki je namenjen ponovnim investicijam v start-up podjetja, ko zaključijo mentorski program pospeševanja.

Za pomoč in podporo start-up podjetjem v začetni fazi razvoja, torej takšnim, katerih delovanje temelji predvsem na idejni zasnovi, proizvoda pa še nimajo razvitega do mere, ko bi ga lahko lansirali na trg, so si v ABC pospeševalniku zamislili **ABC virtualno platformo**. Gre za "online" mobilno aplikacijo, ki povezuje štiri stopnje razvoja z namenom povečanja uspešnosti delovanja start-up podjetji po vsem svetu. Ima vlogo t.i. predpospeševalnika, istočasno pa deluje kot velik konkurent vsem obstoječim poslovnim pospeševalnikom in poslovno-izobraževalnim platformam širom sveta. Namen virtualne platforme je po besedah g. Dejana Roljiča rešitev težave preštevilnih poslovnih pospeševalnikov, ki se ustanavljajo širom sveta, a ne prinašajo oprijemljivih rezultatov. Platforma bo neke vrste selekcija najuspešnejših poslovnih pospeševalnikov in bo delovala tako, da bodo izmed vseh prijavljenih start-up podjetij izbrali 200 tistih, ki se bodo udeležila 60-dnevnega pospeševalnega programa. Poudarek bo na prepoznavanju prednosti in slabosti start-up podjetij in avtomatski mentorski podpori, ko pa bo podjetje pripravljeno za korak naprej (ko bo v t. i. show room« fazi), bo izpostavljeno vsem velikim akterjem (strokovnjakom, podjetnikom in investorjem) v posamezni panogi in na trgu.

Poleg že zgoraj omenjenih rešitev (ABC First Growth sklad in ABC virtualni predpospeševalnik) bo doseganju ciljev botrovala tudi širitev na tuje trge. S pomočjo intenzivnih raziskav in analiz različnih trgov je podjetje našlo priložnost v širjenju na globalni ravni. Tako sta nastali podjetji **ABC Venture Gates Munich** (Nemčija) in **ABC Global Home Silicon Valley** (ZDA), v postopku nastajanja in dogovarjanja pa sta tudi **ABC Chile** in **ABC Bangalore** (Indija). ABC Venture Gates Munchen povezuje največje trge v EU z ljubljanskim ABC pospeševalnikom. Evropskim start-up podjetjem, ki so zrela za zbiranje investicij, pomaga odpraviti zapleten proces zbiranja investicij s tem, da jih povezuje z aktivnimi investitorji (tvegani kapitalisti) preko poenostavljene predstavitve (npr. preko neposrednih priporočil posameznemu investitorju, ipd.). ABC Global Home Silicon Valley pa je osredotočen zgolj na investicije. Njihov cilj je prenašanje dobre prakse iz Silicon Valleya z rekrutiranjem najboljših mednarodnih start-up podjetij za pospeševalni program, kjer jih poveže z bogatimi viri, znanji in kapitalom Silicon Valleya ter spreminjanje miselne naravnosti podjetnikov s pomočjo spoznavanja dela v "meki" start-up ekosistemu.

5.7 Doprinos delovanja ABC pospeševalnika k slovenskemu start-up ekosistemu

ABC pospeševalnik s svojim delovanjem ponuja slovenskim in tujim start-up podjetjem ter investorjem številne, že v prejšnjih točkah opisane prednosti. Gre za pospešeno pomikanje v smeri, ko njegova dejavnost ni več zgolj pospeševanje rasti start-up podjetij, temveč ustvarja in postaja celoten ekosistem. In kot tak pozitivno vpliva tudi na celoten slovenski start-up ekosistem.

V nadaljevanju povzemam ugotovitve raziskave glede doprinosa delovanja ABC pospeševalnika k slovenskemu start-up ekosistemu:

- Z natančno selekcijo najboljših in najperspektivnejših start-up podjetij ABC pospeševalnik **dviguje raven kakovosti novonastalih podjetij**, saj z intenzivnim mentorskim programom pospeševanja vpliva na njihov hitrejši razvoj in prepoznavanje lastnega potenciala.
- Celotna izobraževalna in finančna podpora ter viden uspeh start-up podjetij, ki so se udeležila pospeševalnih programov, ustvarja nov zagon oziroma **motivacijo in aktivacijo podjetništva ter inovatorstva** med ostalimi (novonastalimi) podjetniki v državi.
- Povečevanje števila uspešnih start-up podjetij na slovenskem trgu prinaša tudi **nova delovna mesta**, s čimer lahko ugodno vpliva na zmanjšanje brezposelnosti.
- ABC pospeševalnik se neprestano mednarodno povezuje in v svojo mrežo partnerjev privablja številne priznane predavatelje, strokovnjake, mentorje, podjetnike in inovatorje iz Slovenije ter tudi preostalih delov sveta, ki svoje znanje in izkušnje prenašajo na ekipe start-up podjetij v programih, s čimer prispevajo h **komericializaciji znanja in tehnologij** med slovenskimi podjetniki.
- Mednarodno povezovanje in predvsem prepoznavnost, ki so jo po besedah g. D. Roljiča dosegli že na svetovni ravni, in vse prednosti, ki jih ponujajo v sklopu svojih programov in delovanja, **privabljajo številne tuje investitorje in start-up podjetja** na slovenski trg. S tem pa bistveno prispevajo h **globalni prepoznavnosti Slovenije kot "start-up države"**.

5.8 Povzetek glavnih ugotovitev in priporočila

Pod to točko povzemam bistvene ugotovitve kvalitativne raziskave, ki sem jih že bolj podrobno obrazložila v podpoglavjih točke 5. V tabeli na naslednji strani povzemam posamezna raziskovalna vprašanja in z njimi povezane ugotovitve iz intervjujev.

Tabela 3: Povzetek glavnih ugotovitev raziskave študije primera

RV 1: Kakšen je pospeševalni proces ABC pospeševalnika?	- Razpis programa - Selekciranje in izbor 10 start-up podjetij - Začetek 3-mesečnega programa - Začetna investicija - Ovrednotenje proizvodov/storitev na trgu - Mreženje in povezovanje s poslovnimi partnerji - Izobraževalni dogodki - Demo dan - Možnost dodatnih investicij/posojil - Naslednji 3 meseci
RV 2: Kakšne so prednosti pospeševalnega procesa v ABC pospeševalniku?	- Neprestane izboljšave programa in implementacije primernih rešitev - Implementacija sistema mentorskih vodij - Individualne delavnice o poslovnem razvoju podjetja - Odlična lokacija (idealni testni trg) - ABC Hub - Podaljšani program: 3+3 meseci - Konstantno širjenje mreže poznanstev - Namensko ustvarjanje povezanosti med start-up podjetji - Raznolikost razpisanih programov - Investicija kapitala (tudi v obliki posojil) - Številne brezplačne ugosnosti za udeležence
RV 3: Katere prednosti ABC pospeševalnika privabijo investitorje?	- Lokacija, ki privablja najbolj perspektivna start-up podjetja v JV in centralni evropski regiji - Široka partnerska mreža s preostalimi poslovnimi inkubacijskimi modeli, ki priporočajo svoja najboljša start-up podjetja za vstop v pospeševalnik - Precizna selekcija start-up podjetij ter gradnja močne interne strukture in njihove medsebojne povezanosti - Varnost podjetja za investiranje (izkoriščanje prednosti in izboljšanje slabosti) - ABC pospeševalnik delni investitor v start-up podjetja preko svojega VC sklada - Večstopenjski pretok sklepanja poslova (start-up podjetja v vseh fazah razvoja)
RV 4: Kakšne priložnosti se odpirajo za ABC pospeševalnik?	- ABC First Growth VC sklad - ABC Hub <i>co-working space</i> - Virtualni predpospeševalnik - Širjenje v tujino: ABC Venture Gates München, ABC Global Home Silicon Valley, Chile, Indija (Bangalore) - Razširitev programa – večje število start-up podjetij
RV 5: Kakšen je doprinos ABC pospeševalnika k slovenskemu start-up ekosistemu?	- Motivacija in aktivacija podjetništva ter inovatorstva v Sloveniji - Dvig nivoja kvalitete start-up podjetij v Sloveniji (selekcija najboljših start-up podjetij na trgu) - Nova delovna mesta - Komercializacija znanja in tehnologij - Globalna prepoznavnost Slovenije kot „start-up države“ - Privabljanje tujih investorjev - Privabljanje tujih start-up podjetij - Mednarodno povezovanje (s strokovnjaki, podjetniki, inovatorji, investitorji,...)

Slovenski podjetniki se, še posebno od vpeljave prvega pospeševalnega programa ABC pospeševalnika, čedalje bolj zavedajo pomembnosti takšnih programov, predvsem pa podpore, ki jo tam lahko dobijo. Pogovori s predstavniki start-up podjetij, ki so bili udeleženi programov v ABC pospeševalniku, mi dajo vedeti, da je želja po sprejetju v priznane pospeševalne programe prisotna pri čedalje več podjetnikih. Poslovni prijemi, znanje in izkušnje, ki bi jih podjetja, oziroma njihovi predstavniki osvojili v nekaj letih, v pospeševalnih programih pridobijo v nekaj mesecih. Toda "borba" za vstop v pospeševalnik je vse prej kot lahka. Za primerjavo, po besedah predstavnikov ABC pospeševalnika na posamezen razpis za program prejmejo tudi do 150 prijavljenih start-up podjetij z dobrim potencialom, skupno število vseh prijavljenih pa je celo precej višje. V posamezni program pa jih sprejmejo le deset. Sprejetje v program je zelo konkurenčno, saj je odstotek najboljših izbranih podjetij okrog 5 % vseh prijavljenih, in se iz razpisa v razpis znižuje, saj število

prijav narašča. Zato je zelo pomembno, v kakšni fazi je start-up podjetje in kakšni so njegovi vzroki za prijavo v pospeševalni program.

V nadaljevanju povzemam ključna priporočila za start-up podjetja ob vstopu/prijavi v pospeševalni program, ki mi jih je uspelo izluščiti iz ugotovitev raziskave študije primera:

1. Start-up podjetje mora že pred vstopom imeti proizvod, ki je uspešno lansiran na trg.
2. Start-up podjetje naj ima močno ekipo, ki je dovzetna za učenje in trdo delo, prav tako pa mora imeti "trdo kožo" za uspešno sprejemanje vseh izzivov s strani mentorjev v času trajanja programa (in tudi kasneje).
3. Start-up podjetje mora že pred vstopom imeti izdelan krog strank ali vsaj povpraševanje potrošnikov po njihovem izdelku (oprijemljivost izdelka za potrebe trga je ključnega pomena).
4. Ekipa start-up podjetja mora biti sposobna enakovredno razdeliti delo in naloge, saj so urniki precej zasedeni z različnimi aktivnostmi po programu – dela se, takorekoč, "od zore do mraka" (v nasprotnem primeru lahko pride do izgorelosti med podjetniki posamezniki).
5. Start-up podjetje mora že pred vstopom razumeti filozofijo, cilje in prednosti pospeševalnega programa, v katerega se vključuje.
6. Redno sestankovanje in poročanje mentorjem ekipe start-up podjetja o napredku je ključnega pomena za uspešno sprotno razreševanje težav in omogočanje hitrejšega razvoja in rasti podjetja.
7. Ekipa start-up podjetja naj skrbno izbere strokovnjake, ki jim bodo lahko najboljše svetovali in pomagali k uspešnejšemu razvoju in rasti podjetja.
8. Povezovanje z drugimi start-up podjetji in njihovimi ekipami v programu je priporočljivo zaradi medsebojne izmenjave znanj in izkušenj ter ustvarjanja čedalje večje mreže poznanstev, skupen poslovni prostor pa med drugim deluje kot učenje zmogljivosti delovanja brez vmesnih motenj.

Predstavnika start-up podjetij, ki sta šla skozi program ABC pospeševalnika, se strinjata v eni stvari – in sicer, da je čas, preživet in izkoriščen med trajanjem pospeševalnega programa v ABC pospeševalniku, eden izmed najbolj intenzivnih in hkrati produktivnih obdobj v življenju start-up podjetja. Zadnja faza trimesečnega programa je osredotočena na pripravo za "demo dan", dan, ko imajo start-up podjetja priložnost predstaviti svoje rešitve in ideje polni sobi investorjev.

Po ugotovitvah raziskave študije primera v nadaljevanju povzemam ključna priporočila za učinkovitejše zbiranje finančnih sredstev z vidika start-up podjetij:

1. Rešitev (proizvod/storitev) start-up podjetja mora biti zanimiva za trg, oziroma oprijemljiva za potrebe trga/potrošnikov.

2. Za start-up podjetjem mora stati močna ekipa podjetnikov, ki je polna iznajdljivosti, radovednosti, kreativnosti, znanja, izkušenj in podjetniške usmerjenosti.
3. Start-up podjetje mora graditi naveze z različnimi investitorji že v zgodnjih fazah programa pospeševanja (ne čakati samo na "demo dan"), saj le tako pravočasno prepozna potrebe in želje investorjev in lahko svoj proizvod oziroma storitev ustrezno prilagodi.
4. Cilj start-up podjetja naj ne bo zgolj zbiranje finančnih vložkov, temveč ustvarjanje proizvoda ali storitve, ki bo inovativna in zanimiva za uporabnike, ter ustvarjanje močne ekipe, ki bo znala izkoristiti priložnosti. To bo dvignilo samozavest podjetja in spodbudilo investitorje pri odločitvi o finančnem vložku.

SKLEP

V zadnjem desetletju se na globalnem trgu pojavljajo nove oblike poslovnih inkubacijskih modelov, ki temeljijo na intenzivni mentorski podpori. To pomeni, da takšni modeli v časovno omejenih programih podpore nudijo manjšim skupinam ljudi, ustanoviteljem start-up podjetja, poglobljeno izobraževanje in svetovanje, pomoč pri povezovanju s potencialnimi partnerji in kupci, predhodne finančne vloške (po navadi v zameno za delež v podjetju), poslovni prostor in možnost predstavitve svojih rešitev izbranim investorjem (na "demo dnevu"). Tako v literaturi kot praksi tovrstne poslovne inkubacijske modele imenujemo poslovni pospeševalniki. Ustanavljati so jih začeli naprej v ZDA – Paul Graham je leta 2005 svetovnemu trgu predstavil prvi pospeševalnik Y Combinator, ustanovljen v Silicon Valley-u – nato pa se je trend začel širiti tudi po Evropi in svetu. Razvoj poslovnih pospeševalnikov v zadnjih nekaj letih zaznavamo tudi v slovenskem okolju, svetovno najbolj priznanim pospeševalnikom (npr. Techstars, Startupbootcamp, itd.) pa se je s svojo strukturno zasnovano storitev najbolj približal ljubljanski ABC pospeševalnik.

Konkurenca je na globalnem trgu velika in za uresničevanje svoje vizije, ki jo g. Dejan Roljič opredeli kot »prisotnost na vseh treh kontinentih, Evropa, Azija in S. Amerika, kot kredibilen partner in posrednik med investorji in selekcijo najboljših start-up podjetij v svetu,« mora ABC pospeševalnik premišljeno delovati, da bi v poplavi pospeševalnikov na evropskem in svetovnem trgu izstopal. Eni izmed njegovih bistvenih prednosti sta konstantno spremljanje in učenje na svojih pomanjkljivostih kot tudi drugih svetovnih poslovnih pospeševalnikov ter vpeljava izboljšav in rešitev v lasten pospeševalni program. Tako so skozi delovanje pospeševalnih programov uvedli izboljšave v obliki sistema mentorskih vodij, individualnih delavnic o poslovnem razvoju in strategiji podjetja, podaljšali so pospeševalni program, ponudbo razširili z različnimi vrstami financiranja, dodatnimi delovnimi prostori za start-up podjetja, neprestanim širjenjem mreže poznanstev, strokovnjakov in investorjev ter poudarili namensko ustvarjanje povezanosti tako med start-up podjetji v sedanjem programu kot tudi med tistimi iz preteklih programov (alumni).

Verjetno ena najpomembnejših prednosti ABC pospeševalnika je njegova lokacija. Pospeševalnik se nahaja v ljubljanskem BTC-ju, ki zaradi velikega pretoka podjetij in obiskovalcev (4.500 podjetij in 21 mio obiskovalcev letno) ter uvrščanja v sam vrh trgovinskih, zabaviških, poslovnih in logističnih središč v jugovzhodni Evropi, predstavlja idealni testni trg za ovrednotenje rešitev start-up podjetij. S tem privablja najbolj perspektivna start-up podjetja iz celega sveta. S široko mednarodno partnersko mrežo, natančno selekcijo najperspektivnejših start-up podjetij, katerim pomagajo postati uspešnejša in s tem varnejša za investiranje, z omogočanjem večstopenjskega pretoka sklepanja poslov zaradi sprejemanja najrazličnejših vrst in oblik start-up podjetij v svoj ekosistem pa postajajo še toliko bolj zanimivi in kredibilni partnerji svetovnim investitorjem.

Iz intervjujev je razvidno, da je slovenski start-up ekosistem doletela zares močna pridobitev na področju podpore za start-up podjetja. ABC pospeševalnik se pospešeno pomika v smeri, ko njihova dejavnost ni zgolj pospeševanje rasti start-up podjetij, temveč ustvarja in postaja celoten ekosistem. In kot tak pozitivno vpliva na slovenski start-up ekosistem. Z natančno selekcijo najboljših in najperspektivnejših start-up podjetij ABC pospeševalnik dviguje raven kakovosti novonastalih podjetij, ustvarja nov zagon oziroma motivacijo in aktivacijo podjetništva ter inovatorstva na slovenskem trgu, s povečevanjem števila uspešnih start-up podjetij prinaša nova delovna mesta, prispeva h komercializaciji znanja in tehnologij ter z mednarodnim povezovanjem in prepoznavnostjo privablja številne tuje investitorje in start-up podjetja, s čimer bistveno prispeva h globalni prepoznavnosti Slovenije kot "start-up države".

ABC pospeševalnik nudi vse, kar nudijo "veliki" pospeševalniki, pionirji na svojem področju. In ne samo to, nudi še veliko več. Svoje pomanjkljivosti in pomanjkljivosti drugih pospeševalnikov obrača sebi v korist, saj v njih vidi priložnosti za izboljšave. Poleg močne mentorske mreže, ki šteje več kot 120 priznanih mentorjev, gradi močno mednarodno mrežo investorjev in start-up podjetij ter na tak način postaja vse bolj prepoznaven in priznan tudi v svetu, hkrati pa odpira vrata v svet najperspektivnejšim start-up podjetjem.

VIRI IN LITERATURA

1. 500 startups. (2016). *500 FAQs*. Najdeno 23. aprila na spletnem mestu <http://500.co/faqs/>
2. *About AngelPad*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem mestu <http://angelpad.org/about/>
3. *About Podim*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.podim.org/en-us/about>
4. *Accelerators*. Najdeno 21. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.seed-db.com/accelerators>
5. Benko, G. (2002). *The Impact of Technopoles upon Regional and Urban Development*. Quebec: XIX IASP World Conference on Science and Technology Parks.
6. Brilej, A. (2006). *Podjetniški inkubatorji v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012, 30. april). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110–121.
8. *Business Incubation FAQs*. Najdeno 19. aprila 2016 na spletni strani <https://www.inbia.org/resources/business-incubation-faq>
9. Christiansen, J. D. (2009). *Copying Y Combinator, A framework for developing Seed Accelerator Programmes*. Cambridge: University of Cambridge.
10. Clarysse, B., & Bruneel, J. (2007, marec). Nurturing and growing innovative start-ups: The role of policy as integrator. *R&D Management*, 37(2), 139–149.
11. Cohen, S. L. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Inovations: Technology, Governance, Globalization*, 8, 3-4.
12. Cohen, S. G., & Hochberg Y.V. (2014, 31. marec). Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. *Social Science Research Network*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://ssrn.com/abstract=2418000>
13. Cousin, G. (2009). *Researching Learning in Higher Education: An introduction to Contemporary Methods and Approaches*. New York: Routhledge.
14. Dyachenko, E., & Gajšek, J. (2016). *ABC Accelerator*. Ljubljana: ABC Accelerator.
15. Dyachenko, E., Gerič, J., & Gajšek, J. (2015). *Start-up Revolution*. Ljubljana: ABC Accelerator.
16. Dubarly, P. (2002). *Science parks, Technopoles and Government Policies*. Quebec: XIX IASP World Conference on Science and Technology Parks.
17. *Ecosystem 2015*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.silicongardens.si/ecosystem2015/>
18. European Commission. (2002, februar). *Benchmarking of Business Incubators: Final Report*. Brussels: European Commission.
19. Geron, T. (2012, 30. april). Top Startup Incubators And Accelerators: Y Combinator Tops With \$7.8 Billion In Value. *Forbes*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletni strani <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/04/30/top-tech-incubators-as-ranked-by-forbes-y-combinator-tops-with-7-billion-in-value/#1e22fea56dfe>
20. Grimaldi, R., & Grandi, A. (2006, januar). Business Incubators and New Venture Creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111–121.

21. Hochberg Y., Cohen S., & Fedher D. (2014). Seed Accelerator Rankings 2014. *Seed Accelerator Rankings Project*. Najdeno 18. aprila 2016 na spletnem naslovu http://seedrankings.com/pdf/sarp_2014_accelerator_rankings.pdf
22. Hochberg Y., Cohen S., & Fedher D. (2016, 11. marec). Seed Accelerator Rankings 2016. *Seed Accelerator Rankings Project*. Najdeno 18. aprila 2016 na spletnem naslovu http://seedrankings.com/pdf/sarp_2016_accelerator_rankings.pdf
23. Isabelle, D. A. (2013). Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's choice of Incubator or Accelerator. *Technology Innovation Management Review: Platforms, Communities and Business Ecosystems, February 2013*, 16-22.
24. Kupec, B. (2016, 18. maj). Zakaj start-upi propadejo? *Startaj.si: Startupozavri*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://startaj.finance.si/8844988>
25. Knopp, L. (2012). *2012 State of the Business Incubation Industry*. Ohio: InBIA Publications.
26. Lalkaka, R. (2002). Technology business incubators to help build an innovation-based economy. *Journal of Change Management*, 3(2), 167-176.
27. *Le Camping Alumni Numa*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem mestu <https://alumni.numa.co/>
28. Lennon, M. (2013, 19. november). The Startup Accelerator Trend Is Finally Slowing Down. *TechCrunch*. Najdeno 1. maja 2016 na spletni strani <https://techcrunch.com/2013/11/19/the-startup-accelerator-trend-is-finally-slowing-down/>
29. Needleman, S.E., & Maltby, E. (2012, 23. maj). Start-Ups Crowd 'Accelerators'. *The Wall Street Journal*. Najdeno 1. maja 2016 na spletni strani <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304065704577422131523831456>
30. Miller, P., & Bound, K., (2011, junij). The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures. *NESTA*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_startup_factories_0.pdf
31. Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2015, 9. september). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*. Najdeno 21. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003i>
32. Phan, P.H., Siegel, D.S., & Wright, M. (2005, marec). Science parks and incubators: Observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*. 20(2), 165-182.
33. *Programes*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.techstars.com/programs/>
34. *Rezultati delovanja*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem mestu <http://www.startup.si/sl-si/o-iniciativi/rezultati-delovanja>
35. *Seedcamp events*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://seedcamp.com/events/>

36. *Seedcamp in numbers*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://seedcamp.com/seedcamp-in-numbers/>
37. *About Slush*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.slush.org/about/slush/>
38. Soetanto, D.P., & Jack, S.L. (2013, avgust). Business incubators and the networks of technology-based firms. *The journal of Technology Transfer*, 38(4), 432–453.
39. Solomon, B. (2016, 11. marec). The Best Startup Accelerators of 2016. *Forbes*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/briansolomon/2016/03/11/the-best-startup-accelerators-of-2016/#381cf89624f2>
40. *Startaj v Sloveniji*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem mestu <http://www.startup.si/sl-si/o-iniciativi/startaj-v-sloveniji>
41. *Startup week*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.techstars.com/startup-week/>
42. *Startup weekend*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.techstars.com/startup-weekend/>
43. *Techstars London program*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.techstars.com/programs/london-program/>
44. *The new deal*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://blog.ycombinator.com/the-new-deal>
45. Van Huijgevoort, T. (2012). *The 'Business Accelerator': Just a Different Name for a Business Incubator?* Utrecht: Utrecht School of Economics.
46. *Viri financiranja startupov*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem mestu <http://www.startup.si/sl-si/kapital/vir-financiranja-startupov>
47. Weisfeld, Z. (2016, 23. februar), Corporate Accelerators: What's In It For The Big Companies? *Forbes*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/grouphink/2016/02/23/corporate-accelerators-whats-in-it-for-the-big-companies/#4b0f71c41ff9>
48. Wiggins, J., & Gibbson, D.V. (2013). Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1/2), 56-66.
49. *Y Combinator*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ycombinator.com/>
50. *YC Stats*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://blog.ycombinator.com/yc-stats>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja in področja, ki sem jih z intervjuji želela raziskati	1
--	---

Priloga 1: Vprašanja in področja, ki sem jih z intervjuji želela raziskati

Za predstavnike ABC tima:

- Kako bi definirali pojem poslovni pospeševalnik?
- Zakaj in kako je prišlo do ustanovitve ABC pospeševalnika?
- Kakšni sta vizija in misija ABC pospeševalnika?
- Kakšne storitve/podporo nudi ABC pospeševalnik?
- Kakšen je selekcijski proces izbire start-up podjetij za program?
- Kako poteka pospeševalni program v ABC pospeševalniku?
- Čemu namenjate največ poudarka?
- Kako prepoznavate in odpravljate pomanjkljivosti?
- V kakšnih odnosih ste z bivšimi udeleženci programov?
- Kakšen je vaš pogled na slovenski start-up ekosistem?
- Kakšni so plani za razvoj ABC pospeševalnika v prihodnje?

Za start-up podjetja:

- Zakaj ste se odločili za vstop v program pospeševalnika? Zakaj za ABC?
- Zakaj ste se odločili za slovenski pospeševalnik?
- Kakšna so bila vaša pričakovanja?
- Kaj je imelo največji doprinos k pospešeni rasti vašega podjetja?
- Bi se še enkrat odločili za enak pospeševalni proces in pospeševalnik?
- V kakšnih odnosih ste s predstavniki ABC pospeševalnika sedaj (po zaključenem programu)?