

SISTEM POSPEŠEVANJA RASTI INOVATIVNIH PODJETIJ V ZAGONSKIH POSPEŠEVALNIKIH V MANJ RAZVITEM PODPORNEM OKOLJU

ALEŠ PUSTOVRH¹

POVZETEK: Zagonski pospeševalniki so relativno nov pojav. V pospeševalnikih zagonska podjetja z velikim potencialom za rast dobijo sistematično pomoč pri odstranjevanju ovir za doseganje te rasti. Pospeševalniki izbirajo zagonska podjetja z največjim potencialom za rast ter sistematično in aktivno odstranjujejo njihove ovire: pomanjkanje denarja, znanja, kadrov ali povezav s potencialnimi ključnimi deležniki. Pomembna je tudi motivacijska vloga pospeševalnikov, saj zagonskim podjetjem pogosto tudi zvišajo ambicije in jim predstavijo možnost pospešene rasti kot ene od ključnih konkurenčnih prednosti. Pospeševalniki v državah z manj razvitim podpornim okoljem pa morajo za dolgoročno opravljanje teh podpornih funkcij razviti druge, bolj vertikalno integrirane modele delovanja, ki se od poslovnih modelov pospeševalnikov v razvitih državah bistveno razlikujejo.

Ključne besede: inkubatorji, zagonski pospeševalniki, inovacijski ekosistemi, odprti inovacijski sistemi, zagonska podjetja

Leta 2005 je bil v ZDA ustanovljen Y Combinator, prvi in še danes najuspešnejši podjetniški pospeševalnik. Pospeševanje pri njih poteka tako, da izberejo skupino potencialno zelo hitro rastočih zagonskih podjetij in oblikujejo kohorte podobnih podjetij, nato pa jim z nekajmesečnim programom, manjšo kapitalsko investicijo in razvejano mrežo mentorjev pomagajo pospešiti njihovo rast in razvoj poslovanja. Po zaključku programa pospeševalnik izbere novo skupino podjetij in ponovi cikel pospeševanja z naslednjo kohorto. S takšnim modelom nadgrajujejo prejšnji sistem inkubacije zagonskih podjetij, ki se je posvečal predvsem zagotavljanju poslovnih prostorov in omogočanju sodelovanja z vrstniki – s podjetji v inkubatorju (Bruneel, Ratinho, Clarysse & Groen, 2012).

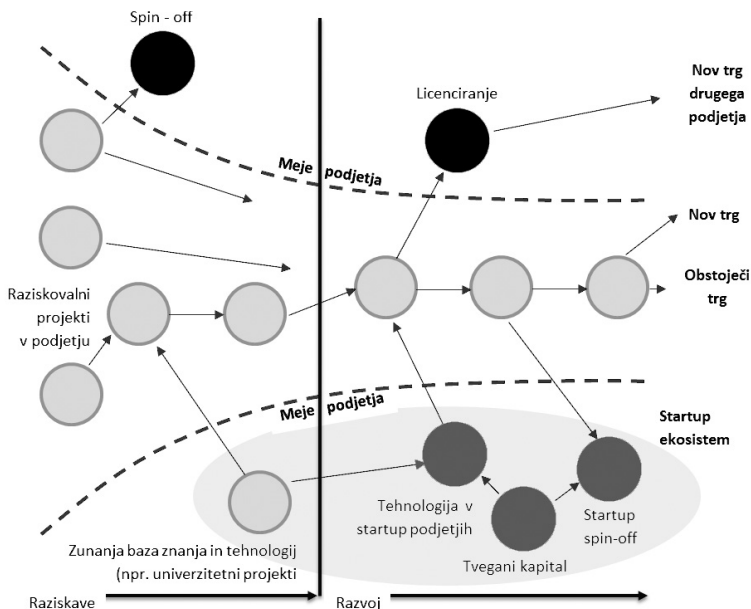
Konceptu Y Combinatorja so kmalu sledili drugi pospeševalniki, najprej v ZDA in kmalu še v Evropi (Miller & Bound, 2011). Zanimive študije primerov v Evropi so prepoznale različne tipe pospeševalnikov, na primer "graditelj ekosistema", "ustvarjalec toka poslov" in "stimulator blagostanja" (Pauwels, Clarysse, Wright & Van Hove, 2016). Razlikovanje med njimi pogosto temelji na ključnih institucijah, s katerimi sodelujejo in se z njimi povezujejo: prvi z večjimi podjetji, ki na ta način odpirajo svoje inovacijske sisteme, drugi s profesionalnimi investitorji (pogosto gre za sklade tveganega kapitala), katerih cilj je

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: ales.pustovrh@ef.uni-lj.si

ustvarjanje donosa, tretji pa z državo, ki želi pospešiti gospodarski razvoj. Ravno za državo imajo lahko podjetniški pospeševalniki največ pozitivnih učinkov, saj nova hitrorastoča podjetja ustvarjajo delovna mesta ter neposredno in posredno povečujejo davčni izplen. Še zlasti so ti pozitivni učinki pomembni za manj razvite države in poslovna okolja, kjer nastajanje novih hitrorastočih podjetij pogosto poteka bistveno počasneje kot v razvitejših okoljih, zato ima lahko vsak ukrep, ki pospeši njihovo rast, v teh državah veliko večji učinek.

Vendar omenjene raziskave temeljijo na izkušnjah razvitih inovacijskih in zagonskih ekosistemov. Danes so zagonski pospeševalniki prisotni v praktično vseh zagonskih ekosistemih na svetu in so pomemben element podjetniškega okolja in zagonskega ekosistema. Kljub temu pa pospeševalniki predvsem v manj razvitih državah ostajajo relativno slabo raziskani (Mian, Lamine & Fayolle, 2016; Pauwels et al., 2016). Pomembno vprašanje v obstoječi literaturi je, ali se podjetniški pospeševalniki v manj razvitih okoljih razlikujejo od tistih v bolj razvitih okoljih in kako lahko prilagoditve okolju povečajo njihovo učinkovitost. Poleg tega so se v zadnjih letih tudi pospeševalniki že specializirali in razvili nove poslovne modele. Tak primer je model korporacijskega pospeševalnika, ki ga sponzorira eno ali več velikih podjetij, ki na ta način sodelujejo z novimi in potencialno disruptivnimi zagonskimi podjetji v okviru svojih odprtih inovacijskih sistemov (Kohler, 2016). Vloga podjetniških pospeševalnikov v odprtih inovacijskih sistemih in v zagonskem ekosistemu je prikazana na sliki 1.

Slika 1: Odprt inovacijski sistem in povezava z ekosistemom zagonskih podjetij



Vir: Povzeto in prilagojeno po H. W. Chesbroughu in Nicoli Mattini.

V naši raziskavi želimo z analizo študije primera zagonskega pospeševalnika iz manjše vzhodnoevropske države z manj razvitim podpornim okoljem prispevati k razumevanju razlik med aktivnostmi in vlogami zagonskih pospeševalnikov v razvitih in manj razvitih podjetniških okoljih. S študijo primera (Yin, R.K., 2017) smo želeli prispevati k razvoju konceptualnega modela razvoja zagonskih podjetij s pomočjo zagonskih pospeševalnikov v manj razvitem okolju, ki bo opozarjal na specifične lastnosti njihovega razvoja. S tem pa lahko pomagamo tudi določevalcem politik za podporo podjetništva in inovacij, ki imajo gotovo tudi vlogo pri razvoju podpornih politik za razvoj zagonskih pospeševalnikov (Mian et al., 2016).

Glavni izziv pri raziskovanju zagonskih pospeševalnikov je, da so relevantne informacije omejene na samo nekaj (ključnih) posameznikov (Cohen & Hochberg, 2014), zato naša raziskava temelji na študiji primera enega pospeševalnika, v okviru katere smo lahko celostno analizirali primer s pomočjo 19 intervjujev z vsemi ključnimi osebami v tem pospeševalniku ter s ključnimi osebami v zagonskih podjetjih, ki so bila udeležena v treh zaporednih programih pospeševanja. Poleg tega smo z opazovanjem aktivnosti pospeševalnika želeli pridobiti vpogled v ključne vire in aktivnosti, ki jih pospeševalnik izvaja za pomoč zagonskim podjetjem.

Izsledke smo združili v skladu s petimi ključnimi elementi (in 17 konstrukti) zagonskih pospeševalnikov, ki so jih prepoznali že Pauwels et al. (2016) in so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Ključni vsebinski elementi in pregled konstruktov zagonskega pospeševalnika

Vsebinski elementi in pregled konstruktov	Pospeševalnik »X« (preučevani zagonski pospeševalnik)
Program	
Storitve mentoriranja	Mreža več kot 100 mentorjev; vsaka ekipa dobi 1 vodilnega mentorja
Kurikulum/program treninga	3-mesečni intenzivni program
Svetovalne storitve	Številne svetovalne storitve s fokusom na razvoju poslovanja ter na vzpostavljanju povezav s potencialnimi kupci in partnerji. Storitve so ključen del programa.
Demo dan/investitorski dnevi	Demo dan po zaključku 3-mesečnega programa
Nudenje delovnega prostora	Deljen pisarniški prostor s sobami za sestanke, konferenčnimi prostori in predavalnicami ter drugimi prostori
Investicijske priložnosti	Lokalni poslovni angeli, skladi tveganega kapitala in korporacije se aktivno udeležujejo programa in so v stiku z zagonskimi podjetji. Vlogo vzpostavitve stika med podjetji v programu in investitorji ter posredovanja med njimi opravlja posebni zaposleni.

Vsebinski elementi in pregled konstruktov	Pospeševalnik »X« (preučevani zagonski pospeševalnik)
Strateški fokus	
Panožni fokus	Vsak program ima tehnološki fokus (na primer IoT), ki pa ni strogo uveljavljan
Geografski fokus	Ni strogega geografskega ali panožnega fokusa, večina prijav pa prihaja iz Vzhodne, Jugovzhodne in Srednje Evrope (z Italijo)
Selekcijski proces	
Odpri razpis za zagonska podjetja	Da, objavljen več mesecev pred začetkom programa (običajno takoj po demo dnevu prejšnjega programa)
Uporaba zunanjih ekspertov za pregled prijav	Da, s strani partnerskih korporacij in vodilnih mentorjev
Ekipa kot ključni element za izbor	Trije ključni kriteriji: ekipa, faza razvoja zagonskega podjetja (imeti morajo uporabnike in – idealno – kupce) ter velik potencial za rast
Struktura financiranja	
Financiranje s strani investorjev	Ni financiranja
Financiranje s strani velikih podjetij	85 % celotnega financiranja
Javno financiranje	10 % – čezmejni (EU) projekti sodelovanja
Druge oblike financiranja	5 % – prodaja storitev na trgu
Odnosi z alumni	
Mreža alumnov	Da, za vsa podjetja, ki zaključijo program
Podpora po zaključku programa	Stiki z investitorji, izmenjava informacij, promocija zagonskih podjetij alumnov, vabila na dogodke pospeševalnika in predstavitve le-teh

Vir: Poglobljeni intervjuji (na osnovi metodologije, povzete po Pauwels et al., 2016).

Pospeševalnik poleg teh storitev pri zagonskih podjetjih pogosto vpliva tudi na miselni preboj, saj pokaže alternativo njihovi organski rasti – namreč možnost za pospešeno rast z aktivno podporo partnerjev v podjetniškem ekosistemu.

Primerjava našega preučevanega pospeševalnika z drugimi pospeševalniki in primerjalna analiza z izbranimi pospeševalniki iz razvitejših podjetniških okolij (slika 2) pokaže razlike na področju zagotavljanja sredstev, aktivnosti ter specializacijo institucij v podpornem okolju po fazah razvoja zagonskih podjetij. Za naš preučevani pospeševalnik sta specifična predvsem dva tipa povezovalnih aktivnosti (t. i. vzpostavljanje mostov):

- povezava do drugih, običajno bolj razvitih podjetniških okolij, katere namen je zagotavljanje dostopa do investitorjev in kupcev (ki je v bolj razvitih okoljih običajno domena skladov tveganega kapitala – kar je prikazano na sliki 2);

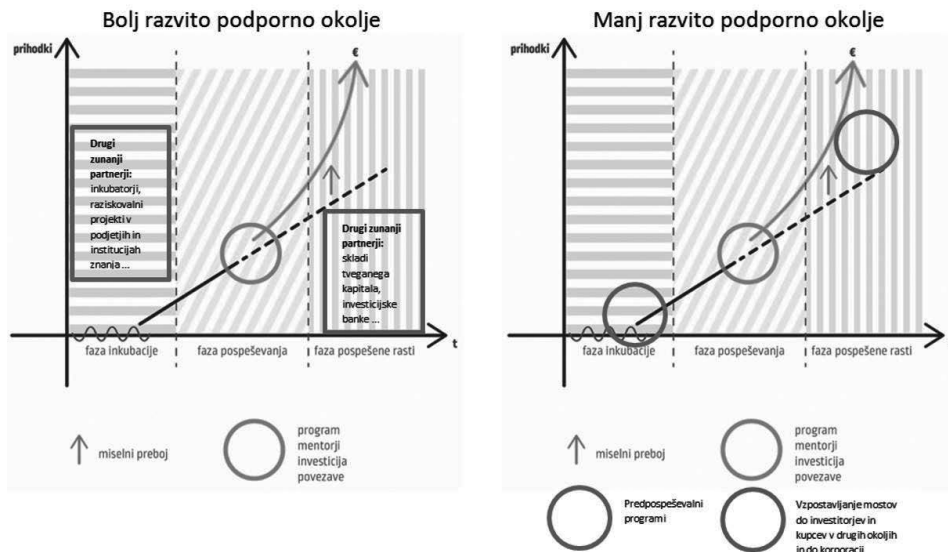
- povezava do zagonskih projektov v bistveno zgodnejših fazah razvoja, na primer fazi inkubacije oziroma razvoja izdelka – torej pred doseganjem t. i. “product-market fita” (Blank, 2006), ki omogoča trženje novega izdelka ali storitve; to fazo v bolj razvitih okoljih običajno pokrivajo specializirane institucije – podjetniški inkubatorji, kar je tudi prikazano na sliki 2.

Prvo vrsto vzpostavljanja mostov je v intervjuju najbolje opisal kar direktor pospeševalnika: »Verjamemo, da je prava priložnost za pospeševanje rasti naših zagonskih podjetij prisotna na večjih in bolj dinamičnih trgih. Povezava zagonskega pospeševalnika tako z novimi, bolj dinamičnimi trgi, kot je na primer Indija, ter z razvitimi trgi, kot so ZDA, lahko pomeni za zagonska podjetja most do močno pospešene rasti.«

Izbrani pospeševalnik je aktiven še na enem področju: področju predpospeševalniških (inkubacijskih) programov. Razvija in včasih tudi implementira lastne inkubacijske programe na panoge, ki imajo potencial za razvoj zanimivih zagonskih podjetij, ki jih kljub potencialu za razvoj zanimivih zagonskih podjetij druge institucije še ne pokrivajo – na primer v panogah energetike ali turizma.

S povezavo zagonskih podjetij z bolj razvitimi okolji pospeševalnik dejansko pomaga nadomeščati pomanjkanje virov, ki jih v drugih, bolj razvitih okoljih nudijo specializirane institucije: tradicionalni ter korporacijski skladi tveganega kapitala, investicijske banke, specializirana podjetja (in javne storitve) za pomoč pri internacionalizaciji ter druge institucije, ki se za zagonska podjetja običajno začnejo zanimati po fazi pospeševanja – teh pa v tem okolju primanjkuje. Prav tako podpira in celo izvaja lastne inkubacijske programe na področjih, kjer se niso razvili podporni programi. Na ta način pospeševalnik gradi svoj lastni podporni ekosistem (in to v več državah – podjetniških okoljih). Z njim lahko podpira svoja zagonska podjetja v več fazah njihovega razvoja ter jim nudi podporo, ki je sicer v lokalnem okolju ne morejo dobiti. To prikazuje slika 2. Prav tako širi ekosistem svojih korporacijskih partnerjev in dejansko gradi njihov odprti inovacijski sistem, kar prikazuje slika 1 (Chesbrough, 2003). S tem pa predstavlja nov, hibridni tip pospeševalnika, ki združuje tako vlogo “graditelja ekosistema” kot tudi “ustvarjalca toka poslov”. V primeru opazne podpore lokalnih javnih partnerjev pa lahko prevzame tudi vlogo “stimulatorja blagostanja”.

Slika 2: Aktivnosti pospeševalnikov v bolj razvitih in v manj razvitih podpornih okoljih



Vir: lastna konceptualizacija

Naša analiza tako kaže, da so v manj razvitih podpornih okoljih zagonski pospeševalniki prisiljeni podjetniško okolje razvijati tudi z vertikalno integracijo ter z razvojem storitev in aktivnosti, ki jih v bolj razvitih okoljih opravljajo druge, specializirane institucije. Z raziskavo smo torej ugotovili glavne razlike med pospeševalniki v bolj in v manj razvitih okoljih ter na podlagi študije primera tudi konkretno identificirali dva tipa povezovalnih aktivnosti, na katere pospeševalniki v manj razvitih podpornih okoljih lahko ciljajo z vertikalno integracijo:

- povezava do drugih, običajno bolj razvitih podjetniških okolij, katere namen je zagotavljanje dostopa do investorjev in kupcev;
- povezava do zagonskih projektov v bistveno zgodnejših fazah razvoja, predvsem v fazi inkubacije izdelka ali storitve.

Seveda pa imajo te ugotovitve jasno omejitve, in sicer da temeljijo na poglobljeni študiji primera v samo enem poslovnem okolju. Za posplošitev rezultatov raziskave in potencialno odkritje dodatnih aktivnosti pospeševalnikov v manj razvitih okoljih bi morali raziskavo razširiti tudi na druge države in pospeševalnike.

LITERATURA

- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, (May). Pridobljeno s spletne strani <https://dev.enterpriseproject.com/sites/default/files/Why>.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B. & Groen, A. (2012). The evolution of Business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110–121.
- Chesbrough. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press. Pridobljeno s spletne strani <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=4hTRWStFhVgC&pgis=1>.
- Cohen, S. & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. SSRN, (Mar.), 1–16.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347–357.
- Mattina, N. (2014). Nicola Mattina Open Innovation and the 5 Pillars of a Startup Community. Pridobljeno s spletne strani <http://blog.nicolamattina.it/2014/12/5pillars-startup-community/>.
- Mian, S., Lamine, W. & Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50/51(Apr./May), 1–12.
- Miller, P. & Bound, K. (2011). The Startup Factories. *Discussion Paper*, (Jun.).
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M. & Hove, J. Van. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50/51(Apr./May), 13–24.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Los Angeles: Sage.