

Poslovni inkubatorji in pospeševalniki

Seminar pri predmetu Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju

Študijsko leto 2016/2017

Avtorica: Stanislava Grachova

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Kazalo

Zgodovinski pogled in opredelitev.	1
Inkubatorji in pospeševalci v Sloveniji.....	3
Minusi pospeševalcev in inkubatorjev.	4
Prihodnost poslovnih inkubatorjev in pospeševalcev.....	6
Vloga organizacijske in kadrovske psihologije na področju pospešavanja in inkubiranja poslovnih idej.	8
Literatura	9

Zgodovinski pogled in opredelitev

Sodobni poslovni svet ponuja veliko možnosti za sodelovanje in razvoj idej, posla in poslovnih strategij. Sprememba načina poslovanja in dela zagotavlja nove načine financiranja in razvoja projektov. Število *startuperjev* je v Evropi več kot 636.964, skupno financiranje predstavlja 17,6 milijard dolarjev, število zaposlenih pa je 3,05 milijonov (StartUp Hubs Europe. 2016).

Veliko startuperjev ima zelo dobre ideje, ampak preden jih uresničijo, morajo priti do financiranja in realnega načrta, kako izpeljati najbolj učinkovito in progresivno poslovno strategijo. Na drugem koncu tega sistema pa so velike korporacije, ki imajo urejene poslovne strategije, velik kapital, potrebujejo pa nove ideje, s katerimi lahko preidejo k izboljšanju kakovosti ter večji inovativnosti.

Business inkubatorji in pospeševalniki so danes zelo popularni. Vendar pojem poslovni inkubator ni nov. Prvi poslovni inkubator se je pojavil v Ameriki leta 1959, ki danes še vedno deluje. Financiral ga je program YCombinator, ki se ukvarja z vlaganjem denarja v nove ideje in projekte v Ameriki že več kot 70 let (<http://www.ycombinator.com/>). YCombinator je imel nekaj pomembnih uspehov, vključno Airbnb, Dropbox, in Heroku. Inkubatorji so sedaj svetovni fenomen in na svetu ni več večjega mesta, v katerem ne bi bilo vsaj enega poslovnega inkubatorja (Mitra, 2013).

Poslovni inkubator je organizacija za hitrejšo rast in uspešnost podjetniških družb z vrsto podpornih virov in storitev za podjetja. Lahko vključujejo fizični prostor, kapital, inštruiranje, skupne storitve in omrežne povezave. Programi poslovnih inkubatorjev so pogosto sponzorirani s strani zasebnih družb ali občinskih subjektov in javnih ustanov (univerze ali šole). Njihov glavni cilj je pomoč pri ustvarjanju mladih podjetij, ki jim nudijo potrebno podporo, finančne in tehnične storitve (Small Business Encyclopedia, 2016).

Obstaja več vrst poslovnih inkubatorjev, odvisno od regije ali objektov, ki podpirajo njihovo funkcioniranje in razvoj. Hurvay (2010, v: Chien-Chi, 2011) je klasificiral inkubatorje na enostaven način:

1. **Inkubatorji, ki temeljijo na tehnologiji** (Technology-based incubators) - So vir raziskav in razvoja, ki omogočajo rast naslednjih generacij podjetja. Taki objekti se pogosto nahajajo v univerzitetnem ali visoko tehnološkem okolju.
2. **Geografsko določeni inkubatorji** (Geography-based incubators.) - Odvisnost od virov, logistične povezave in dostop do surovega materiala so le nekateri razlogi, da se nekateri inkubatorji nahajajo v oddaljenih mestih ali vaseh.
3. **Ekonomsko določeni inkubatorji ali inkubatorji temelječi na znanju** (Economy-based incubators) – So zelo popularna vrsta inkubatorjev, ki se nahaja v klasični pisarni ali open-space prostoru. Poleg tega ponujajo pomoč pri urejanju služb, kot tajništvo in distribucija, kar je lahko zelo ugodno.
4. **Supply-chain incubators** – To so inkubatorji, ki jih ustvarijo velika podjetja kot pomoč pri razvoju idej, in dobavne verige (Hurvay, 2010, v: Chien-Chi, 2011).

Pojma poslovni inkubator in pospeševalnik pogosto zamešamo ali pa jih razumemo kot enak koncept, pravzaprav pa med njima obstaja nekaj ključnih razlik. Najustreznejši prevod besede *accelerator* v slovenščino je pospeševalnik. Pospeševalniki "pospešujejo" rast obstoječega podjetja, medtem ko inkubatorji "inkubirajo" ideje, z upanjem, da se ustvari uspešni poslovni

model. Torej, pospeševalniki se osredotočijo na povečanje poslovanja, medtem, ko se inkubatorji pogosteje osredotočajo na inovacije (Forrest, 2014).

Veliko razliko pa opazimo še v tem, kako so posamezni programi strukturirani. Pospeševalniki imajo navadno časovni okvir, v katerem posamezna podjetja preživijo od nekaj tednov do nekaj mesecev, kjer delajo s skupino mentorjev za izgradnjo svojega poslovanega modela. Že omenjen YCombinator, Techstars in Brandery, so nekateri od najbolj znanih pospeševalnikov (Forrest, 2014). Pospeševalniki se začenjajo s postopkom prijave, vendar pa so ti najboljši programi po navadi zelo selektivni. YCombinator spremlja približno 2 % vseh prijav, ki jih dobi; Techstars odobri samo 10 prijav od 1000. Podjetja v zameno za majhno količino kapitala dobivajo minimalno financiranje in dostop do velikega omrežja mentorjev. Mentorsko omrežje je običajno sestavljeno iz staruperskega vodstva in zunanjih investitorjev, kar je pogosto največja vrednost za bodoča podjetja (Forrest, 2014).

Inkubatorji in pospeševalci v Sloveniji

V Sloveniji je predstavljen eden od svetovnih pospeševalnikov [ABC Accelerator](#), ki deluje tudi kot poslovni inkubator. ABC Accelerator je poseben prostor, v katerem ljudje sodelujejo v okviru različnih projektov na nacionalni in mednarodni ravni. Danes so na ABC Acceleratorju predstavljeni trije projekti, pri katerih delajo skupaj dinamični in mladi timi: *Smart cities* (Pametna mesta – večinoma razvijajo aplikacije za koncept pametnega življenja v velikih mestih Smart home, Automated living, Smart mobility, Smart parking, Smart Retail, Open data, Internet of Things), *Smart Living and Health* (Pametno življenje in zdravje – razvoj projektov Smart home, Automated living, Smart mobility, Smart Retail, Open data, Internet of Things, M2M solutions, Smart connections, Smart energy, Smart lighting, Smart building, Health, Fitness solutions, Medicine) in *Commercial Tech* (pri tem projektu razvijajo ideje, ki so povezane z e-commerce – ABC zagotavlja povezavo med mladimi nosilci idej z velikani, kot so IBM, Cisco, Microsoft ipd.). Vsak projekt ima več timov in startupov pod vodstvom izkušenih mentorjev oziroma mentoric. ABC deluje po principu pospeševanja in hkrati inkubiranja idej. Izbrane skupine razvijajo svojo idejo pod vodstvom mentorjev tri mesece, na koncu pa jo predstavijo investorjem oziroma strankam. *Demo dan* ponavadi poteka v Silicijevi dolini ali v Nemčiji (ABC Accelerator Slovenia).

Drugi veliki in uspešni inkubator v Sloveniji je LUI (**Ljubljanski Univerzitetni Inkubator**), ki deluje po principu »inkubiranja« in »razvoja« idej. Na LUI se lahko prijavijo timi z idejami, ki se zdijo mentorjem najbolj zanimive. LUI povezuje coworking z inkubatorji. Tak način

sodelovanja omogoča ne samo sodelovanje med posameznimi timi in informacijsko izmenjavo, ampak hkrati omogoča usmerjanje dela in pomoč s strani trenerjev in mentorjev. Najbolj znani strokovnjaki na različnih področjih tako pomagajo mladim pri realizaciji njihovih načrtov in idej; to so: Igor Akrapovič (Akrapovič d.d.), Sandi Češko (Studia Moderna d.o.o.), Dada Jerovšek (Kaval Group d.o.o.), dr. Aleš Rotar (Krka) in drugi (Ljubljanski Univerzitetni Inkubator).

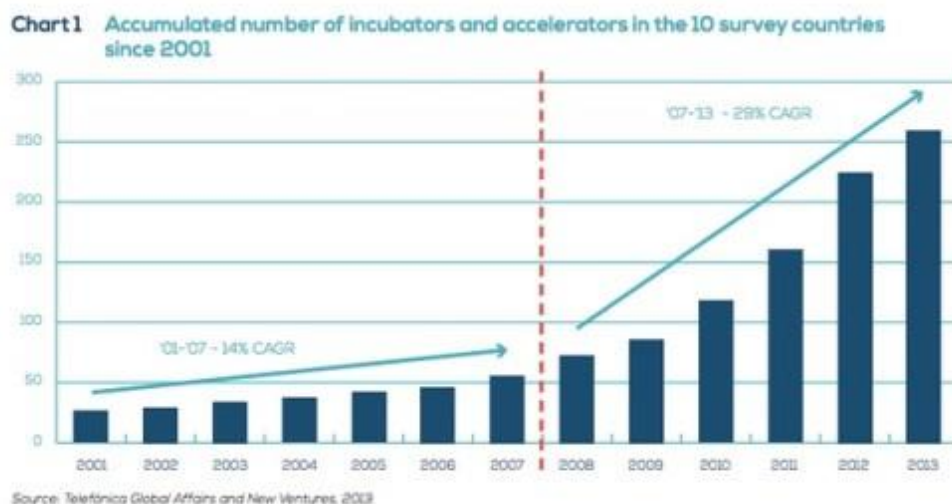
V ABC in LUI obstaja tudi veliko aktivnosti za tiste, ki nimajo svojega startupa ali podjetja, ampak so pripravljeni razviti svoje ideje in jih z drugimi deliti. To lahko storijo na hackatlonih, podjetniških delavnicah, seminarjih, »star up vikendih« oziroma kampih, podjetniških zajtrkih z mentorji, na mikserjih idej ipd. Hackatlon je na primer zanimiva oblika možganske nevihte, ki omogoča ustvarjalno sodelovanje med ljudmi s popolnoma različnimi ozadji. Udeleženci hackatlonov so torej različnih starosti, imajo različne stopnje izobraževanja in izkušnje. Dober rezultat hackatlona je zanimiva ideja, ki se jo da uresničiti v poslovnem svetu in razviti v ustrezno obliko. Podjetniške delavnice so lahko različne narave, večinoma pa se nanašajo na tematiko poslovnega razmišljanja, ustanovitve podjetja, strateškega razvoja ipd. Poslovni zajtrki združujejo mlade podjetnike in mentorje v neformalnem vzdušju za eno mizo, kar prispeva k bolj pogumni izmenjavi idej, komunikaciji in vzpostavljanju stikov med mladimi podjetniki ter med mladimi podjetniki in mentorji.

Minusi pospeševalcev in inkubatorjev

V zadnjih letih strokovnjaki na področju poslovanja trdijo, da inkubatorji in pospeševaljci niso več tako koristni, kot so bili še pred 10. leti. S. Mitra (2013) meni, da v svetu obstaja več kot 7.500 inkubatorjev, pri tem pa večina od njih ni uspešna. Dodaja še, da je za inkubatorje pomembno, da ne prispevajo samo prostora, v katerem lahko stratuperji sodelujejo, ampak je pomembno, da ocenijo tudi realno vrednost projektov in potencialni uspeh glede na možnosti vlagateljev, stratuperjev in trga. V svoji raziskavi je S. Mitra (2013) ugotovila, da veliko ustanoviteljev inkubatorjev v Ameriki meni, da so dobra internet povezava, WIFI, pisarne in pohištvo, dovolj za funkcioniranje inkubatorja. Avtorica se s tem ne strina in meni, da to ni dovolj - kot navaja Jim Flowers, predsednik Virginske zveze inkubatorjev: »They mistake cheap floor space for meaningful program content« (Mitra, 2013). V. Buts trdi, da zaradi napačnega razumevanja, kaj inkubatorji in pospeševalci sploh so, težko ugotovimo točno število inkubatorjev in pospeševalcev po Ameriki in v svetu. Veliko poslovnih, ki želijo enostavno posneti model inkubiranja ali pospeševanja, to počne napačno zaradi popolnega nerazumevanja, kako funkcionira sistem inkubiranja ter pospeševanja idej. Veliko jih celo ne razloči inkubatorja

in pospeševalnice, zato že v osnovi izberejo različne pristope k sodelovanju in grajenju poslovnih modelov (Butz, 2015).

Slika 1 prikazuje rezultate raziskave, ki je preučevala število inkubatorjev in pospeševalnikov v Nemčiji, Veliki Britaniji, na Irskem, v Franciji, Španiji, na Nizozemskem, Švedskem, Češkem, Slovaškem in v Italiji (Butz, 2015).



Slika 1: Število inkubatorjev in pospeševalnikov v Nemčiji, Veliki Britaniji, na Irskem, v Franciji, Španiji, na Nizozemskem, Švedskem, Češkem, Slovaškem in v Italiji.

Kdaj pa je inkubator učinkovit? Dve ključni stvari, ki opredelita učinkovit inkubator sta: potrjena tržna priložnost s kupci, ki so pripravljeni plačati za izdelek ali storitev; in izdelek ali storitev, ki tako priložnost tudi nudi (Mitra, 2013). Pri tem igra inkubator posredno vlogo pri razvoju izdelka ali storitve, pomaga povezati zainteresirane stranke, mlade podjetnike in vlagatelje s pomočjo predhodnega znanja, mentorjev, razvoja ključnih veščin podjetnikov ter izbiranja najboljših preverjenih strategij trženja. Zato inkubator ni samo ambient, ki zagotavlja druženje, povezovanje in izmenjavo idej, temveč je sklop strateško pomembnih povezav, sodelovanje, usmerjanje in hkrati tudi strokovna pomoč mladim. To predstavlja eno od najbolj pomembnih razlik inkubatorjev in pospeševalcev od coworkinga. Inkubatorji morajo oceniti sposobnost vodenja mladih podjetnikov in pomagati pri iskanju najboljše tehnike upravljanja podjetja. Če ima startuper tehnično izobrazbo in malo poslovnih sposobnosti, je še posebej pomembno, da inkubator pomaga lastnikom pri iskanju managerjev, ki imajo potrebna znanja za uspešno upravljanje in prehajanje na naslednjo, višjo stopnjo delovanja. S. Mitra meni, da se tehnično izobražen podjetnik brez težav nauči poslovnega administriranja. Njihova naloga je torej, da postanejo odlične vodje projektov – pri tem pa jim pomaga inkubator (Mitra, 2013).

Druga napaka, ki jo pogosto storijo inkubatorji, je to, da dajejo ogromno pomena financiranju razvoja odnosov s strankami, kar je ključni dejavnik pri izdelavi novega izdelka ali storitve. Dober inkubator uporablja vire financiranja kot merilo priznanja s strani uspešnih podjetij, a ne kot cilj. Res je, da si nekateri inkubatorji lahko privoščijo sodelovanje z velikimi korporacijami. YCombinator sodeluje s podjetji, kot so Sequoia, Andreessen Horowitz, General Catalyst, ki podjetju takoj po uspešni izpeljavi 3-mesečnega inkubiranja ideje in uspešnem zaključku, ponudijo 80.000 \$ (Mitra, 2013). Vsi inkubatorji pa si tega ne morejo privoščiti. Zato je pomembno, da ostajajo inkubatorji kot povezave med vlagatelji in nosilci idej, ne pa kot iskalci lastnih virov za obogatitev na račun tujih know-how.

Prihodnost poslovnih inkubatorjev in pospeševalcev

Mark Fidelman, poslovnež in redni pisatelj na Forbsu, meni, da so naslednja razvoja stopnja poslovnih inkubatorjev prav pospeševalci. Navaja tudi, da krizo, ki so jo preživeli inkubatorji, sestavljajo faktorji kot je na primer pasivnost zaposlenih na inkubatorjih, ki so ponujali prostor, niso pa vlagali truda pri razvoju startupov. S pojavom novega načina pomoči, iskanjem finančnih virov in aktivnim poseganjem v razvoj mladih podjetij, so nastali pospeševalci. Ideja spremljanja startupa na poslovni poti ni nova, ampak prej ni bila popularna zaradi potrebnega vlaganja finančnih in nefinančnih sredstev vanje. Inovativni model pospeševanja rasti podjetja se imenuje **vertikalno pospeševanje**, ker omogoča spremljanje mladega podjetja od začetka do dviga prodaje v najkrajšem možnem času (Fidelman, 2014). Prav tako pospeševalec nudi pomoč, ne samo pri povezovanju vlagateljev in podjetnikov, ampak tudi pri vzpostavljanju poslovnega modela, kulture, strukture in vizije podjetja, kar omogoča širok spekter za sodelovanje z organizacijskimi psihologi.

Umetnostni inkubatorji (*angl. art incubators*) so še ena zanimiva vrsta inkubatorjev prihodnosti. Ta tip inkubatorjev vključuje programe, ki podpirajo rast in razvoj umetnikov, umetniške organizacije ali umetniška mala podjetja. V tem primeru inkubatorji pomagajo opremiti neprofitne kulturne skupine in umetnostne mlade podjetnike z znanji, orodji in poslovnim okoljem, ki so potrebni za doseganje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev. Umetnostni inkubatorji so platforme, ki pooblastijo umetnike in organizacije, da izvajajo poslovanje in razvijajo umetniške ideje. Ta definicija je še posebej značilna, ker poudarja vključenost profitnosti, prav tako pa neprofitnosti in zainteresiranosti posameznih strank, kar pomeni pomoč pri zgodnjem razvoju in vstopu na trg. T sem pa predstavlja posebnost umetnostnih inkubatorjev za razliko od drugih umetniških storitev ter podpornih organizacij. Uporablja se beseda

"platforma" in ne "objekt", ker se na naša in fizična, in virtualna oblika inkubatorjev (Essig, 2013).

Še ena oblika poslovnega sodelovanja pa so **navidezni poslovni inkubatorji**, ki ponujajo veliko možnosti, na primer usmerjanje na proces operacionalnega modela, podporo mladih poslovnežev, unikatno povezavo procesov, managementa, infrastrukture in človeških virov, razvoj idej. Najbolj zanimiv vidik takega sodelovanja je neodvisnost od fizične infrastrukture in geografske lokacije. Po eni strani navidezni poslovni inkubatorji in pospeševalniki ponujajo iste možnosti in storitve, kot fizični inkubatorji, a imajo tudi svoje pomanjkljivosti.

Na prvem mestu je pomanjkanje zaupanja pri navideznem sodelovanju. Posledično je težko motivirati tim za sodelovanje in aktivno učenje.

1. Vlagatelji sredstev raje financirajo geografsko bližja podjetja, saj imajo več kontrole nad denarjem. Po drugi strani se pojavljata tendenci crowdfundinga in crowdfvestinga, ki sta v sodobnem poslovnem svetu razmeroma močni.
2. Vzdrževanje navideznega poslovnega inkubatorja ni vedno cenejše kot vzdrževanje fizičnega inkubatorja ali pospeševalnika.
3. Pri spletni komunikaciji se kulturne razlike izpostavijo bolj močno, kar vpliva na startup v začetniški fazi.
4. Vodenje in spremljanje projektov ter skupinsko delo je težje pri navideznem sodelovanju (Ryzhonkov, 2014).

Zato Vasili Ryzhonkov, strokovnjak na področju poslovnega inkubiranja, meni, da je najbolj učinkovit model razvoja mladih podjetij kombinacija fizičnih in navideznih inkubatorjev in pospeševalnikov. Splet omogoča hitro in učinkovito komuniciranje med vodji startupov in mentorji, dostop do dobro strukturiranih virov informacij in celo mednarodnega crowdfundinga (Ryzhonkov, 2014).

Aktualno vprašanje na področju dela poslovnih inkubatorjev je **ženski poslovni svet**. InfoDev (<http://www.infodev.org>), svetovni networking, ki ima svoj poslovni inkubator, je vključil v model inkubiranja in razvoja idej poseben del namenjen ženskam podjetnicam (Ryzhonkov, 2014). Trendi kažejo na vključevanje žensk v poslovni svet, na razvoj idej. Prihaja do uravnoteženja deleža moških in žensk pri inovativnem poslovanju, kar lahko pozitivno vpliva na sodelovanje, osveži pogled na problematična vprašanja in pripomore k izboljšanju komunikacije.

Inkubatorji talentov so vrsta poslovnih inkubatorjev, ki združuje funkcije organizacijske psihologije, mentoriranja in izobraževanja. Iz ambicioznega, ampak neizkušenega diplomanta

ustvarjajo talente, ki bodo v prihodnosti sprejeti v velike firme. Karierni pospeševalnik Raf Seymus meni, da si to lahko predstavljamo kot »hr oddelek na steroidih«. Program vključuje določene korake, ki postopoma pomagajo pridobiti ključne izkušnje na profesionalnem področju in svetovalne spretnosti, kar omogoča grajenje dobre samopodobe, osnove komunikacije in organizacijske spretnosti ter personalno mentoriranje. Vsi dejavniki ustvarjajo učinek, ki pospešuje osebni in profesionalni razvoj mladega diplomanta. Pri tem inkubator talentov izbira bazo dobro treniranega, mladega in inovativnega kadra, kar omogoča nudenje svojih storitev velikim korporacijam. Mladi tako pridobivajo izkušnje in se uvajajo v poslovni svet v relativno kratkem času (Seymus, 2015).

Vloga organizacijske in kadrovske psihologije na področju pospešavanja in inkubiranja poslovnih idej

Povezovanje psihologije in poslovnega sveta je zelo pomembno vprašanje, še posebej ko gre za sodelovanje znotraj organizacij, ki povezujejo več podjetij, organizacijskih kultur, vizij in generacij. Vloga managerja v poslovnem inkubatorju ali pospeševalniku je zapletena in pogosto protislovna, ker vključuje istočasno zagovarjanje interesov mladih podjetnikov in tudi naročnikov (Bollingtoft in Ulhøi, 2005; Hannon, 1995, v: Chien-Chi, 2011). Najbolj pomembno vlogo ima organizacijska psihologija pri postopku inkubiranja novih idej, pospeševanju razvoja podjetja in iskanja ustreznega kadra po implementaciji izdelka ali storitve ter vstopa na trg. Pri inkubiranju idej in njihovem pospeševanju, lahko organizacijski psiholog deluje kot eden od pospeševalnih faktorjev, ki omogočajo učinkovito motiviranje članov mladega tima. Pri tem je lahko psiholog del tima ali pa sodeluje kot zunanji vir informacij brez rednega sodelovanja (Chien-Chi, 2011).

Michel M. Bitritto, direktorica New Jersey Meadowlands Commission Business Accelerator v Lyndhurstu, meni, da najpogosteje tisti mladi podjetniki, ki ne želijo iskati novih sodelavcev, te najbolj potrebujejo. Problem mladega startuperja se nanaša na to, da vodi podjetje sam ali skupaj z najbližjimi prijatelji, ki razmišljajo in delujejo približno enako. Ampak je po aktivni fazi razvoja podjetja pomembno, da se najame nov kader, ki bo usposobljen za več specifičnih nalog. Na tej stopnji razvoja veliko mladih podjetij ne uspe in ostane na istem nivoju, kar pa na koncu ne prinese zaželenega rezultata zanje in za investitorje. Drugo problematično vprašanje je financiranje postopka najema usposobljenega kadra in njegovo vzdrževanje pri upoštevanju minimalnega nivoja stroškov. Pri tem lahko organizacijski psiholog ali specialist na področju HRM pomaga mlademu timu najti najbolj optimalno rešitev v obliki outsoursinga, najema sezonski kader, ki lahko dela od doma (Powell, 2012).

Vzdrževanje in razvoj organizacijske kulture vsakega podjetja znotraj inkubatorja je bistven z vidika razvoja strategije in poslanstva. Učinkovita HR politika znotraj inkubatorja pomaga ločiti aspekt hobija od poslovnega sveta. To pomeni, da se morajo startuperji naučiti, kako ne mešati zasebnega življenja in tega, sami doprinesejo pri poslovnem projektu. Belinda Waggoner, predsednica HR Haven v Overland Parku meni, da so startuperji definitivno eksperti na področju ustvarjanja novih storitev in izdelkov, ampak niso najboljši na področju ustvarjanja kulture (Powell, 2012).

Poleg omenjenih funkcij, ki jih ima organizacijski psiholog ali HRM strokovnjak v poslovnem inkubatorju, je potrebno omeniti še možnost zagona startupa, ki ponuja storitve na področju HR managementa. Najbolj uspešna mlada podjetja na tem področju se ukvarjajo z iskanjem talentov, ustvarjanjem priročnih in hitrih aplikacij oziroma pripomočkov za iskanje kadra, iskanjem priložnosti in izkušenj, oblikovanjem poslovne kulture, iskanjem začasnih ali projektnih sodelavcev (CB Insights, 2016).

Literatura

125 Startups Transforming Human Resources Across Recruiting, Benefits, Payroll, And More«. 29.Mar.2016. <https://www.cbinsights.com/blog/hr-tech-market-map-company-list/>. Web

ABC Accelerator Slovenia, <https://abc-accelerator.com/slovenia/>. Web

Butz, Vanessa. »Why startup incubators don't work«. Insider. 15. May 2015. <http://thenextweb.com/insider/2015/05/18/why-startup-incubators-dont-work/>. Web

Chien-Chi, T. (2011). Connecting Business Incubator Development with Human Resource Development. *Journal of Multidisciplinary Research*, 3(2), 29–42.

Essig Linda. What is an "Arts Incubator?". Creative Infrastructure. 6 Sept. 2013. <https://creativeinfrastructure.org/2013/09/06/what-is-an-arts-incubator/>. Web

Fidelman Mark. »This Silicon Valley Accelerator Is The Model Of The Future«. Forbes. 6 Mar.2014. <http://www.forbes.com/sites/markfidelman/2014/03/06/this-silicon-valley-accelerator-is-the-model-of-the-future/#58ef8af468d5>. Web

Forrest, Conner. "Accelerators vs. incubators: What startups need to know." *Techrepublic*. 17 Nov. 2014. <Http://www.Techrepublic.Com/article/accelerators-Vs-Incubators-What-Startups-Need-to-Know/>. Web.

Ljubljanski Univerzitetni Inkubator, <http://www.lui.si>. Web.

Mitra, Samana. "The Problems with Incubators, and How to Solve Them." *Harvard Business Review*. 13 Aug. 2013. <Https://hbr.Org/2013/08/the-Problems-with-Incubators-a>. Web.

Ryzhonkov Vasily. »Virtual Business Incubator Framework«. Entrepreneurship, Business Incubation, Business Models & Strategy Blog. 24 Mar.2014.

<https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2014/03/24/virtual-business-incubator-framework/>. Web

Seymus Raf. »A human resources dept. on steroids: discover the Talent Incubator«. 26 Jan.2015. <https://www.linkedin.com/pulse/human-resources-dept-steroids-discover-talent-incubator-raf-seymus>

»Small Business Encyclopedia." 2016. <Https://www.Entrepreneur.Com/encyclopedia/business-Incubator>. Web.

»StartUp Hubs Europe.” 2016. *Http://www.Startuphubs.Eu/*. Web.