

2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

PATRICIJA KRAGELJ

PATRICIJA KRAGELJ

KOPER, 2020



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

## RAZVOJNI CIKEL ZAGONSKIH PODJETIJ

Patricija Kragelj

Koper, 2020

Mentorica: prof. dr. Doris Gomezelj Omerzel



## POVZETEK

Podjetništvo se v gospodarskem procesu kaže v različnih oblikah. Startup oziroma z drugo besedo zagonsko podjetje je ena izmed oblik podjetij. Zaradi majhnosti in bolj dinamične oblike podjetniške strukture je prihodnost obstoja takšnega podjetja negotova in nestabilna. V raziskavi o delitvi dela in poslovanju v opisanem poslovnem procesu so sodelovala tri podjetja. Za potrebe raziskave smo opravili intervju z ustanovitelji omenjenih treh podjetij. Ugotavljamo, da se delo v zagonskih podjetjih v določenih parametrih razlikuje od dela v velikih podjetjih. CEO velikokrat ni človek, ki bi že imel praktično znanje o vodenju podjetja, medtem ko generalni direktor velikega podjetja prihaja na položaj z znanjem, pridobljenim v izobraževalni inštituciji.

*Ključne besede:* podjetništvo, startup, delo v podjetju, stopnje poslovnega procesa, direktor.

## SUMMARY

Entrepreneurship takes many forms in the economic process. Startup company is one of the company forms. Because it is a smaller and more dynamic corporate structure, the future of a startup it can usually be uncertain and unstable. 4 companies participated in the study on working roles in the company and working business process. For the purpose of the research, we interviewed the founders of the four mentioned companies. We found out that working in startup companies is different from working in large companies in certain parameters. The CEO many times is not a person who already has knowledge of running a business at the beginning, when a manager of big company usually has already been educated in institutions about leading and managing a company.

*Key words:* entrepreneurship, startup, work in company, phases of business process, director.

UDK: 330.526.33(043.2)



## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujem mentorici, prof. dr. Doris Gomezelj Omerzel, za vso pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi vsem prijateljem, ekipi Ustvarjalnika in Protocamela ter nenazadnje svoji družini, ki so mi skupaj s svojimi nasveti in dejanji pomagali do te mere, da je bil vstop v podjetniški svet pri tako mladih letih veliko manj strašljiv, kot se je zdel na prvi pogled.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Namen in cilji diplomske naloge .....	1
1.2	Predvidene metode dela .....	1
1.3	Mogoče omejitve in predpostavke .....	1
<b>2</b>	<b>Podjetništvo</b> .....	<b>3</b>
2.1	Oblike podjetij .....	4
2.2	Delitev dela v poslovnem procesu .....	5
<b>3</b>	<b>Startup</b> .....	<b>6</b>
3.1	Delo v zagonskem podjetju .....	6
3.2	Razlike med velikimi podjetji in startup podjetji .....	7
3.2.1	Razlike po knjigi The art of the start .....	9
3.3	Razvojni cikel startup podjetja .....	10
3.3.1	Stopnje življenjskega cikla .....	10
3.3.2	Prva stopnja – od ideje do prototipa .....	11
3.3.3	Druga stopnja – nastop na trgu .....	11
3.3.4	Tretja stopnja – financiranje .....	12
3.3.5	Četrta stopnja – grajenje ekipe .....	13
3.3.6	Peta stopnja – rast podjetja .....	14
<b>4</b>	<b>Predstavitev analiziranih startup podjetij</b> .....	<b>16</b>
4.1	La Popsi .....	16
4.2	Protocamel .....	16
4.3	Hooray Studios .....	17
<b>5</b>	<b>Empirični del – analiza kvalitativne raziskave</b> .....	<b>18</b>
5.1	Metoda raziskave .....	18
5.2	Analiza podatkov opravljene raziskave .....	18
<b>6</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>22</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>23</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>25</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Tipična organizacijska shema startupa .....	7
--	---

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Razlike med ustaljenim podjetjem in startupom .....	9
Preglednica 2: Primerjava izdelka, trženja in rasti .....	15

## KRAJŠAVE

B2B	business to business
CEO	chief executive officer
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
itd.	in tako dalje
KPI	key performance indicator
PMF	product market fit
s. p.	samostojni podjetnik posameznik



# 1 UVOD

Nenehno kroženje denarja ima v svetu velik pomen, saj poganja gospodarstvo tako ene države kot vsega sveta. Eno izmed glavnih orodij, s katerimi vodimo gospodarstvo, so podjetja. Danes je na svetu mnogo različnih oblik podjetij, ki poskrbijo za pretočnost denarja. V diplomski nalogi smo pod drobnogled vzeli mlajšo obliko podjetja, imenovano zagonsko podjetje oziroma v angleščini startup.

## 1.1 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je pojasniti, kako zagonsko podjetje začne svojo poslovno pot od samega začetka in kako se razvija. To smo ponazorili z analizo intervjujev in primerjavo treh zagonskih podjetij. S pomočjo izvedenega intervjuja želimo ugotoviti, ali je zagon startupa tudi v praksi takšen, kot ga opisuje teorija. Naš namen je hkrati tudi s to diplomsko nalogo vsakemu posamezniku, ki se poda v podjetniške vode, omogočiti jasn vpogled v podjetniški svet, na osnovi katerega bo razvidno, da ustanovitev zagonskega podjetja ni tako nemogoča, kot morda deluje na prvi pogled.

Cilji diplomske naloge so:

- proučiti strokovno teorijo o zagonskih podjetjih,
- predstaviti razvojni cikel startup podjetja,
- prikaz razporeditve dela v startupih in že ustaljenih podjetjih na trgu,
- z opravljenim intervjujem predstaviti razvoj startup podjetja,
- dokazati, ali je zagon podjetja tudi v praksi enak, kot je predstavljeno v teoriji.

## 1.2 Predvidene metode dela

Prvi del diplomske naloge je teoretični, kjer v večini predstavimo razvojni cikel zagonskega podjetja. Dodamo tudi splošno razlago podjetništva ter primerjavo med zagonskim podjetjem in velikim, tržno močnim podjetjem. Literaturo črpamo večinoma iz strokovnih knjig in strokovnih člankov. V drugem delu diplomske naloge izvedemo intervju. Sestavimo vprašalnik z odprtimi vprašanji, saj si tako zagotovimo obširno in količinsko veliko potrebnih informacij. Naš vzorec predstavljajo trije ustanovitelji treh zagonskih podjetij, ki smo jih izbrali glede na kriterij, ki je opredeljen v empiričnem delu diplomske naloge. Na tak način pridobimo potrebne podatke, da lahko primerjamo, ali je življenjski cikel zagonskega podjetja enak tistemu, opisanemu v teoriji.

## 1.3 Mogoče omejitve in predpostavke

Predpostavljamo, da se praktične informacije ne bodo veliko razlikovale od teoretičnih.

Omejitev vidimo morda v tem, da lahko po opravljenih intervjujih ugotovimo, da ima vsako podjetje svojo zgodbo in kulturo. Morda bi lahko pri analizi drugega podjetja zasledili drugačne odgovore.

## 2 PODJETNIŠTVO

Podjetništvo je širok pojem, ki ga lahko razložimo in ponazorimo z različnimi razlagami. Antončič idr. (2002) navaja, da je podjetništvo proces, ki mu podjetniki namenjajo ves svoj čas in prizadevanja ter tako ustvarijo nekaj novega. Poklic trgovca poznamo že od antičnega časa in prav ta poklic bi lahko ponazarjal začetke podjetništva. Plut in Plut (1995) navajata, da je podjetništvo proces, v katerem podjetniki iščejo in kombinirajo dejavnike tako, da realizirajo cilje in pripomorejo k razvoju gospodarstva. Prve omembe podjetništva segajo v 14. stoletje, kjer se je prvič pojavila beseda podjetnik v francoskem jeziku. Od takrat se je podjetništvo postopoma razvijalo ter z novimi obdobji pridobilo nove razsežnosti in lastnosti. Posledično podjetništvo srečamo tako na ekonomskem področju kot tudi v družbenem delu življenja (Rebernik 2016).

Na vprašanje, zakaj je podjetništvo sploh pomembno, najdemo veliko različnih odgovorov in razlag. Podjetništvo je gonilna sila napredka in razvoja, ki prinaša nova delovna mesta in dodano vrednost (Gomezelj Omerzel 2010). Država brez gospodarstva je nelikvidna in nesposobna za obstoj. Posledično je pomembno, da gospodarstvo nenehno kroži. Države spodbujajo podjetnike, da vodijo in ustanavljajo podjetja, kar podkrepijo z različnimi oblikami pomoči. V Sloveniji podjetniški skladi nudijo pomoč v obliki povratnih in nepovratnih denarnih sredstev. Med omenjena sredstva štejemo: zagonski kapital, na primer P2, semenski kapital, kot je konvertibilno posojilo, različne mikrokredite, garancije in subvencije. Večina pomoči je namenjena startupom na različnih razvojnih stopnjah. Zagonski kapital nudijo novonastalim podjetjem, medtem ko je semenski kapital namenjen podjetjem, ki so na stopnji rasti oziroma ko se pripravljajo na vstop na trg (Javni sklad RS za podjetništvo 2020). Podjetnikom pomagajo tudi s časovno omejenimi »voucherji«, ki so namenjeni večjim naložbam v podjetju – npr. sodelovanje na sejmih v tujini, optimizacija računalniškega poslovanja itd. Kakšen je še prispevek podjetništva v državno gospodarstvo, navaja tudi Glas (2001), in sicer da poleg delovnih mest in povečanja gospodarske rasti ne smemo zanemariti inovativnosti, ki poskrbi za dinamično gibanje gospodarstva.

Podjetnik je glavni nosilec podjetniške dejavnosti in raziskovanja (Rebernik 2016). Tako bi lahko na kratko in splošno opisali pojem podjetnika. Plut in Plut (1995) sta opisala, da podjetnik lahko nastopi v štirih različnih vlogah: inovator, vlagatelj, lastnik in manager. Kako dobro opravlja omenjene vloge, pa je odvisno od lastnosti podjetnika. Za dobrega managerja je ključnega pomena dobro znanje s področja vodenja in organiziranja ljudi, medtem ko je za dobrega vlagatelja pomembno, da ima dobre predispozicije s področja predvidevanja in vlaganja kapitala.

## 2.1 Oblike podjetij

Razlikovati je treba besedi organizacija in podjetje. Kot navaja Kralj (2003), je organizacija sistem ljudi in virov, ki je nastal zaradi človeških interesov. Določajo se mu cilji in smotri, medtem ko je podjetje konkretna poslovna oblika organizacije v tržnem gospodarstvu. Podjetja delimo po različnih ekonomskih teorijah oziroma poimenovanjih. Lahko jih razdelimo po velikosti (mala, srednja in velika podjetja) ali po udeležnosti na trgu (oligopol, monopol, duopol, holding itd.) ter po organizacijskih oblikah (d. o. o., d. d., d. n. o., s. p. itd.). Monopol pomeni, da ima eno podjetje prevlado nad celotnim trgom. Posledično lahko sam nadzoruje rast cen in ureja ponudbo dobrine na trgu po svojih željah. S takšnim ravnanjem monopoli povzročajo škodo potrošnikom, zato so države začele uveljavljati protimonopolno politiko. Med prvimi so tovrstno politiko uvedle Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) leta 1890. Določili so Shermanov zakon, ki prepoveduje nastop monopolov in izkoriščanje trga (Letwin 1965). Organizacijske oblike se razlikujejo v tem, kako sta znotraj poslovanja razdeljena kapital in odgovornost. Osnovna razlika med s. p. in d. d. je: d. d. je pravna oseba in delniška družba, ki ima osnovni kapital, razdeljen na delnice, medtem ko je s. p. fizična oseba, ki se ukvarja samo z registrirano pridobitno dejavnostjo (Bohinc in Jovanovič 2006).

Velika podjetja so imela večinsko prevlado na trgu vse do poznih let prejšnjega stoletja. Večja kot so bila, počasnejša so postajala. Kot posledica svetovne globalizacije in pritiska konkurence pa so na trgu začela prevladovati manjša in bolj iznajdljiva podjetja, ki so lahko hitreje in bolj inovativno sledila povpraševanju in gibanju potreb kupcev na trgu. Kot navaja Gomezelj Omerzel (2010), so mala podjetja v zadnjih desetletjih ustvarila največ delovnih mest. Dandanes je zmotno mišljenje, da samo velika podjetja vidno poganjajo državno gospodarstvo. Pomembno je, da prepoznamo, kako si lahko dinamika manjših podjetij s svojimi inovacijami in iznajdljivostjo prisvoji domače in svetovne trge. Kot navaja Cohan (2012), so se zagonska podjetja množično razmnožila in si s svojimi inovacijami pokorila marsikateri trg. Za slovenski primer lahko pogledamo zagonsko podjetje Outfit7, kjer sta zakonca Login z razvojem aplikacije Talking Tom postala najbogatejša Slovenca s kar 689 milijoni evrov v letu 2018 (Finance manager 2018). Talking Tom je mobilna aplikacija, kjer uporabniki skrbijo za vsakodnevno rutino animiranega lika mačka po imenu Tom. Njuno aplikacijo uporablja preko 350 milijonov uporabnikov po vsem svetu (Satariano 2017). Leta 2016 sta podjetje prodala kitajskemu kupcu, ki je odštél 1 milijardo dolarjev in jima še vedno dovolil vodstveno avtonomnost podjetja.

V intervjujih o podjetju Outfit7 smo lahko prebrali, da je podjetje startup. Kaj je startup in kaj ga razlikuje od ostalih oblik podjetij, podrobneje razložimo v nadaljevanju diplomske naloge.



## **2.2 Delitev dela v poslovnem procesu**

Poslovni proces v podjetju je razdeljen na štiri temeljne funkcije: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Vsaka funkcija vsebuje določene postavke, ki jih mora opraviti, da lahko podjetje nemoteno in uspešno posluje.

Funkcija načrtovanja se kaže predvsem v pomembnosti pravih predvidevanj. Zaposleni, ki so v oddelku načrtovanja, pripravijo jasne cilje in načrte, kako jih doseči. Z jasnimi cilji posledično vodijo podjetje v smeri uspeha. Funkcija, ki sledi načrtovanju, je organiziranje. Gre za pomembno funkcijo, saj se v podjetjih najbolj uporablja hierarhična struktura zaposlenih. Tako je srednji management najbolj izpostavljen organiziranju. Tu gre predvsem za realizacijo postopkov, ki si sledijo v načrtu, katerega so pred tem začrtali v oddelku načrtovanja. Med omenjene naloge spadata razdelitev nalog in pridobitev virov za uresničitev načrtov itd. Sledi vodenje, ki ga zaznamuje predvsem delo z ljudmi. Nižji management je zadolžen za zaposlitev in motivacijo zaposlenih. Zaposlene je včasih treba spodbujati k boljši produktivnosti. Takoj ko je v podjetju veliko število zaposlenih, se ta težava še poveča, saj je težko ugoditi vsakemu posamezniku v celotnem poslovnem sistemu. Vodenje opravlja višji, srednji in nižji management, najbolj pa ga zaznamuje predvsem nižji management, ki vodi večinski del zaposlenih. Funkcija kontroliranja je tista, ki nadzoruje, ali se podjetje usmerja v pravo smer in ali dosega zastavljene cilje. Odgovorni so za kakovost in profesionalnost, ki jo odraža poslovni proces.

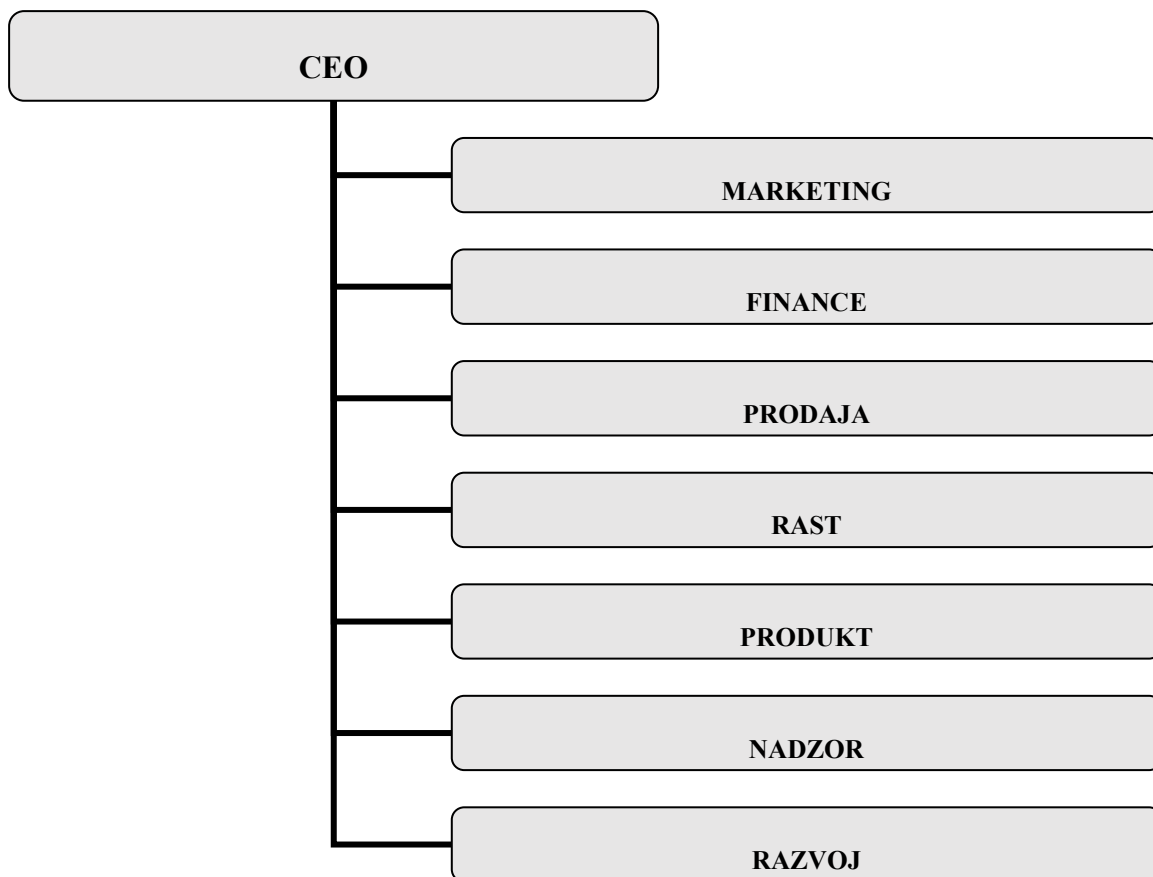
### 3 STARTUP

Slovenska beseda za startup je zagonsko podjetje. Startup je nastal v začetku 21. stoletja – v času, ko je možnosti za vstop na trg ogromno, na trgu pa je veliko odjemalcev. Kaj sploh je startup, zelo jasno razlagata Blank in Dorf (2012), in sicer je startupčasna organizacija v iskanju rastočega, ponovljivega in finančno donosnega poslovnega modela. Mnogo startupov zaradi velike konkurenčnosti kopira in izboljšuje poslovne modele svojih konkurentov (Freeman in Engel 2007). Zaradi svoje majhnosti bi ga lahko predstavili tudi kot majhno obliko velikega podjetja, kar pa zagotovo ne drži. Zakaj je tako, bomo razložili v nadaljevanju teoretičnega dela, ko bo naša pozornost usmerjena tudi na razlike med velikimi podjetji in startupi.

#### 3.1 Delo v zagonskem podjetju

Zagonska podjetja začinjajo svojo pot popolnoma od začetka. Ustanovitelji podjetij morajo zgraditi ekipo za uspešno poslovanje. Ena izmed pomembnejših kvalitiet, ki zaznamuje dobrega direktorja oziroma ustanovitelja, je, da se zaveda pomembnosti, da najame osebo, ki premore več znanja kot on sam (Kawasaki 2004). Prav tako je pomembno, da so v ekipi čim bolj karakterno raznovrstni ljudje, saj je to ključno za uspeh na različnih področjih, ki sestavljajo celoto poslovnega sistema.

Značilnosti, ki ljudi pripeljeta v zagonsko podjetje, sta kreativnost in svoboda. Plače so namreč majhne, potrebno je veliko dela in vedno je prisotna finančna nestabilnost (Kawasaki 2004). Zato je še toliko bolj pomembno, da ljudje verjamejo v vizijo podjetja. Podjetje tako razvija svojo kulturo, ki preraste v največjo entiteto znotraj podjetja in je pomembnejša od posameznika (Jennings 2005). Mathews (2012) je startup kulturo poimenoval kot odnos, ki nosi odgovornost do navdiha posameznega člana startup kulture. To, da je ekipa in z njo vsak posameznik uspešen, pa je odvisno od vodilnih ljudi. Direktor oziroma ustanovitelj ima odgovornost, da dobro izuri svoje zaposlene (Horowitz 2014). Ta odgovornost se kaže na različnih področjih, kot so produktivnost ljudi, kreativnost pri inovacijah in dobra delovna klima. Ljudje, ki imajo dobro mentorstvo oziroma vodenje pri njihovem delu, posledično znajo več in dajo več od sebe. V diplomski nalogi omenjamo, da so struktura in delovne vloge različne od tistih v velikih podjetjih oziroma korporacijah. Prikazana je shema, ki poda zelo realistično sliko, kako je videti delitev dela v zagonskem podjetju. Direktor (v nadaljevanju CEO) je odgovoren za vsako področje v podjetju. Področij je ogromno in če je ekipa petih zaposlenih, morajo ta področja biti razdeljena med teh pet oseb (Bussgang 2017).



**Slika 1: Tipična organizacijska shema startupa**

Vir: Bussang 2017, 14.

### **3.2 Razlike med velikimi podjetji in startup podjetji**

Velike korporacije in startupi se med seboj razlikujejo v številnih elementih. Korporacije imajo večjo tržno moč in večje število zalog, medtem ko imajo zagonska podjetja druge prednosti, kot so: dovolijo si tvegati, potencialne poslovne ideje, organizacijsko agilnost in željo po hitri rasti (Weiblen in Chesbrough 2015). V nadaljevanju poglavja še bolj podrobno predstavimo razlike med korporacijami in startupi.

#### *Opremljeni ciljni trg*

Velika podjetja imajo jasno razdelan trg in poznajo svoje stranke oziroma segmentacijo svojih kupcev. Nasprotno velja za startupe – zelo malo jih ima definiran trg in določene kupce (Blank in Dorf 2012). Na trg se podajo v večini primerov z nepreverjenim izdelkom ali storitvijo. Posledično je njihov nastop na trgu test, ali ima izdelek/storitev potencial, medtem ko velika podjetja na trgu nastopajo z že preizkušenimi izdelki in posledično vedo, kako se

bodo stranke odzivale ter kako bo povpraševanje kupcev po izdelku vplivalo na njihovo poslovanje.

### *Delovne vloge*

Vidna razlika je tudi v delitvi dela. V velikih podjetjih je za vsako področje dela določen oddelek, kjer je več zaposlenih, ki opravljajo svoje delo. Tu nazivi odražajo, kaj oseba počne in kakšne so njene naloge. V startupih je situacija obratna – CEO je s svojo ekipo zadolžen za vsa opravila, ki so potrebna, da podjetje uspešno prodre na trg. Karakterne značilnosti ljudi, ki jih startupi potrebujejo, so predvsem odprtost, nenehna želja po učenju, prilagodljivost, optimizem itd. Najpomembnejše je, da so tu ljudje, ki se v okolju nevarnosti, nestabilnosti in hitrih sprememb počutijo domače. Ker gre za osebne odnose s strankami in poslovnimi partnerji, so pomembne tudi dobre veščine komunikacije, govorništva in empatije do sogovornikov.

### *Način zaposlovanja*

Zaposlovanje v velikih podjetjih poteka prek različnih kadrovskih služb ali kadrovskih agencij. Kot najpomembnejša kriterija se upoštevata stopnja izobrazbe in delovne izkušnje kandidata. V startupu se odločajo za izbiro kandidatov, ki ustrezajo naslednjim lastnostim: karakterne lastnosti osebe, sinhronost delovanja v ekipi in praktične izkušnje, lastnosti. Strokovna izobrazba ni tako zelo pomembna.

### *Delo zunaj opisanih nalog*

Zaposleni v velikih podjetjih so, kot smo omenili, jasno opredeljeni z vrsto dela, kaj so njihove naloge in katere odgovornosti imajo. V podjetjih se tako soočamo s pojavom, kjer zaposleni ne naredijo ničesar več, kot samo to, kar je v njihovi domeni. To je značilno tako za zasebni kot javni državni sektor. Ravno nasprotno je v zagonskih podjetjih. Tam zaposleni vedo, da je večina odgovornosti glede uspešnosti poslovanja podjetja na njih in posledično delajo več časa, kot je treba. Ni jim težko žrtvovati svojega osebnega časa zaradi čustvene predanosti ideji in startupu.

### *Proces realizacije odločitev*

Omenili smo, da večje kot je podjetje, težje se prilagaja spremembam na trgu. To velja tudi za sprejemanje in realizacijo idej, odločitev in sprememb znotraj podjetja. To, da se določene ideje izpeljejo, lahko traja tudi po več mesecev, kar si velika podjetja lahko privoščijo zaradi svoje stabilne prisotnosti na trgu. Zaposlenih v podjetju omenjena počasnost ne moti, saj so navajeni takega sistema – so potrpežljivi. Zagonska podjetja se obnašajo ravno obratno. Ker

so še nestabilna na trgu, so prisiljena, da sprejemajo hitre odločitve in ideje. Pomembna je tudi njihova hitra realizacija. V tem primeru se majhnost zagonskega podjetja izkaže kot prednost (Bussgang 2017).

### 3.2.1 Razlike po knjigi *The art of the start*

Preglednica 1 prikazuje razlike med ustaljenim podjetjem in startupom.

**Preglednica 1: Razlike med ustaljenim podjetjem in startupom**

	Ustaljeno podjetje	Startup
Nastop na trgu	Vsi izdelki, vsem ljudem	Niša, kjer dominiraš
Pitch	60 strani, 120 minut	10 strani, 20 minut
Poslovni načrt	200 strani podatkov na osnovi analiz iz poslovanj prejšnjih let	20 strani pozitivnega razmišljanja in predvidevanja
Prodajna stopnja	Nastanitev v Hyatt Regency namesto Ritz Carlton hotelu	Nastanitev pri prijatelju namesto v Motelu Six
Poznanost blagovne znamke	Oglaševanje na Super Bowl-u	Cenejši, manj poznani oglaševalni kanali

Vir: Kawasaki 2004, 23.

Nastop na trgu je zelo različen. Ustaljeno podjetje na trgu ponuja več različnih izdelkov, ki so namenjeni različnim ciljnim skupinam kupcev, medtem ko je startup primoran poiskati tržno nišo, s katero doseže ciljne kupce. Dodatna prednost je, da doseže vodilni položaj ponudnika v izbrani tržni niši.

Predstavitev idej oziroma pitch je v ustaljenem podjetju precej dolg in obsežen s poudarkom na podrobnih informacijah. Za pitch v startupu pa je značilno, da se v krajšem časovnem obdobju opredeli celotna ideja brez nepotrebnih podrobnih informacij.

V ustaljenem podjetju se sestave poslovnega načrta lotijo sistematično in organizirano. Načrt temelji na podatkih iz preteklih let poslovanja. Poslovni načrt startupa pa je sestavljen na osnovi predvidevanj in razmišljanja zaposlenih, kam hočejo pripeljati podjetje.

V času pospeševanja prodaje v tujini bo ustaljeno podjetje svojemu prodajnemu kadru lahko omogočilo nastanitev v najboljšem 5-zvezdičnem hotelu, medtem ko startup zaradi omejenih finančnih zmožnosti raje izbere možnost nastanitve nekje, kjer ni potrebno plačilo.

Oglaševanje blagovne znamke je zelo pomembno, da se kupci zavedajo obstoja izdelka ali podjetja. Ustaljeno podjetje si lahko s svojimi finančnimi zmožnostmi privošči oglaševanje na dogodkih ali krajih, kjer lahko dosežejo večje število ljudi. Za startupe so tako draga

oglaševalna mesta težje dostopna, zato svoje oglaševanje preusmerijo na denarno cenejše kraje, npr. socialne medije.

### **3.3 Razvojni cikel startup podjetja**

Življenjski razvojni cikel je v slovarju predstavljen kot zaključena celota pojavov, procesov iz več predvidljivo spreminjajočih se oblik, stopenj, ki se navadno redno ponavljajo (Fran 2020). Iz tega lahko razberemo, da gre za časovno opredeljeno obdobje, kjer se zgodijo določeni pojavi. Skupno jim je to, da se ponavljajo in predstavljajo v nam poznanih oziroma predvidljivih oblikah.

Poznam več življenjskih ciklov:

- življenjski cikel človeka,
- življenjski cikel podjetja,
- življenjski cikel izdelka itd.

Naša pozornost bo usmerjena v potek življenjskega cikla podjetja oziroma v našem primeru zagonkega podjetja. Obstaja več različnih teorij, kako si avtorji predstavljajo in opisujejo razvojne stopnje. Povzeli bomo teorijo, ki govori o stopnjah razvoja startupa po opravljeni raziskavi ameriškega poslovneža in pisatelja Petra S. Cohana. Omenjena teorija nam bo kasneje služila kot osnova, po kateri se bomo zgledovali pri analizi raziskave.

#### **3.3.1 Stopnje življenjskega cikla**

V trenutnem času lahko ljudje najdejo veliko izgovorov, zakaj ne začeti novega posla ali odpreti podjetja. Nekateri izmed njih so preveliko tveganje, da podjetje propade ali da je finančno preveč tvegan podvig itd. (Cohan 2012). Ustanovitelji, ki se kljub preprekam odločijo za samostojno poslovno pot, pa se srečajo z naslednjimi stopnjami. Na prvi stopnji se vse vrtili okoli ideje in postavljanja ciljev. Veliko dejavnikov za odločitev podajanja na poslovno pot izhaja iz razlogov, kot je npr. nezadovoljstvo v službi. Ko se nekomu porodi ideja, je pomembno, da se jo dobro razdela in zamisli načrt, kako jo uresničiti. Istočasno so pomembni cilji, saj se brez njih na dolgi rok lahko izgubi prvotna misija podjetja.

Druga stopnja je nastop na trgu. S prototipom podjetje nastopi na trgu. Začne se testiranje, ali na trgu obstaja zanimanje za izdelek ali storitev, ki jo podjetje ponuja. Zaposleni s testiranjem na trgu dobijo povratno informacijo, ali sploh rešujejo težavo kupcev, ki bi bila dovolj velika, da jih prisili v nakup izdelka ali storitve. Če se pokaže nezanimanje, se lahko v podjetju odločijo za pivotiranje – menjavo poslovne strategije.

Če je zanimanja dovolj in se podjetje poda v množično proizvodnjo, potem je treba zbrati začetni kapital za ustanovitev podjetja in pridobitev potrebnih elementov za nemoteno

delovanje. V startup svetu je posebnost predvsem v tem, da financiranje pride iz ožjih krogov, kot so sposojanje denarja pri prijateljih ali družini. Treba je narediti finančne projekcije, ki prikažejo predviden vpogled v začetne stroške. Tako lahko ustanovitelj predvidi, koliko denarja potrebuje za širitev poslovanja. Pridobivanje finančnih sredstev je torej tretja stopnja.

Četrta stopnja je oblikovanje ekipe. Razumljivo je, da ustanovitelj ne more sam izpeljati celotnega posla. Razlog so lahko lastnosti, ki jih potrebuje pri svojem delu: pomanjkanje znanja, manjkajoče izkušnje itd., zato je pomembno, da ustanovitelj skrbno izbere ekipo, ki bo ustrezala načinu dela, ki ga opravlja. V ospredju so predvsem pomembnosti karakternih značilnosti ljudi in ne več stopnja izobrazbe.

Peta stopnja je rast podjetja in njegova udeležnost na trgu. Ko je potek poslovanja uspešno realiziran, je treba vzdrževati delež trga, ki ga imamo. Še pomembnejša pa je hitrejša rast. Ves čas je treba odkrivati načine in kanale, kako izdelek ali storitev še približati ljudem.

### ***3.3.2 Prva stopnja – od ideje do prototipa***

Ideja je osnova, iz katere se vse začne. Ne obstaja načrt, ki bi točno ponazoril, kako dobiti potencialno uspešno idejo. Skozi čas pa je bilo zapisanih več predlogov, kako razmišljati in oblikovati svojo idejo. Ideja, ki ima potencial, je zagotovo tista, ki ima praktičen namen in rešuje problematiko ljudi (Fishbein 2014). To z angleško besedo imenujemo *Aptitude*. Pomembno je, da so snovalci ideje tudi čustveno navezani na idejo, z drugimi besedami, da razvijejo določeno strast do te ideje. Samo s tako navezo bodo lahko preživeli vzpone in padce na svoji začetni podjetniški poti. Ko je ideja dovolj razvita in ljudje srčno verjamejo v njo ter vidijo potencial, nastane potreba po prototipu. Prototip je prvi izdelek, ki ga lahko poimenujemo tudi vzorec. Uporablja se za predstavitev ideje ljudem, ki se jim želi prodati izdelek ali storitev. Za resničen vpogled, kako dober je zares izdelek, obstaja postopek, ki olajša delo. Imenujemo ga snovanje izdelka. Prvi korak je, da se izdelek oziroma prototipno različico pokaže potencialnim kupcem. Pri tem je pomembno, da se opazuje njihove odgovore in odzive. Na osnovi teh ugotovitev se naredi analiza, ki poda odgovore, ali je izdelek dober, slab, primeren za trg ali ne. Ko se doseže odločitev glede potencialnosti izdelka, se celoten postopek ponovi (Agarwal 2015).

### ***3.3.3 Druga stopnja – nastop na trgu***

Izdelek oziroma storitev, ki jo ponuja startup, pride do točke, ko je razvita. S svojim vstopom na trg ta izdelek/storitev išče *product market fit* (v nadaljevanju PMF) – ali ustreza trgu (Bussgang 2017). Za pravi pristop na trg je potrebno nekaj razmišljanja. V startup podjetjih velikokrat uporabljajo tako imenovani *The mom test*. Test ima vprašanja zasnovana tako, da dobimo potrebne odgovore, ali je izdelek nekaj, kar je potencialno na trgu. Ime testa pa izvira iz ideje, da so zastavljena vprašanja tako zavita, da bi še mama otroku povedala svoje iskreno

mnenje (Fitzpatrick 2014). To obdobje predstavlja testno dobo, kjer se izkaže, ali je izdelek/storitev potencialna na trgu, ali bo morda potrebno pivotiranje. Pivotiranje je izraz, ki označuje spremembe v poslovnem modelu. Če na trgu ni pravega PMF, poslovni model prilagodijo tako, da je bolj dostopen kupcem, in s tem najdejo ustreznost izdelka na trgu. Razlika med optimizacijo poslovnega modela in pivotom je v tem, da pri optimizaciji izboljšujemo že obstoječ sistem in njegov cilj so večji poslovni uspehi, medtem ko je cilj pivota v tem, da najde finančno donosno poslovno dejavnost (Maurya 2012).

### **3.3.4 Tretja stopnja – financiranje**

Zagonska podjetja za svoje poslovanje potrebujejo denarna sredstva, da lahko opravljajo poslovne funkcije. Mnogokrat se zgodi, da imajo podjetniki potencialne poslovne ideje, vendar nimajo finančnih sredstev, da ideje uresničijo. Skozi čas se je razvilo več načinov, kako podjetniki lahko v podjetništvu pridejo do finančnih sredstev.

Finančna sredstva lahko pridobimo iz različnih naslovov:

- lastniški vložek,
- naložbe,
- bančna posojila,
- crowdfunding platforme,
- državne oblike pomoči skladov.

Ustanovitelj lahko v podjetje vloži lastne prihranke. Če nima lastnih sredstev, mora koristiti tuji denar. Naložbe so zelo poznane med zagonskimi podjetji. Vlagatelji vsak dan čakajo na potencialne ideje, kamor bi lahko vložili denar. Potek pridobivanja naložb je večstopenjski. Na prvi stopnji mora ekipa v podjetju pripraviti finančni načrt. V finančnem načrtu zajamejo vse informacije, ki ponazarjajo trenutno prodajno stanje, finančne napovedi, SWOT-analizo, načrte za prihodnost in opis ekipe. Na drugi stopnji ustanovitelj podjetja pripravi pitch. Pitch imenujemo prodajni govor, ki ga podjetnik uporabi za prepričevanje vlagatelja v vlaganje denarja. Tak način zbiranja informacij je postal zelo priljubljen v podjetništvu. Tako zelo, da so v ZDA posneli prvo resničnostno oddajo Shark Tank, kjer vlagatelji vlagajo v podjetniške ideje posameznikov. Bančna posojila so tako imenovani krediti za pravne osebe. Državne oblike pomoči so razni semenski in zagonski kapital. Za novonastala podjetja je zelo poznan P2, ki ga daje Podjetniški sklad Slovenije. Gre za nepovratna sredstva, namenjena za zagon inovativnih podjetij. Za pridobitev takega kredita so lahko zelo zaostrene zahteve, kot npr. mesečno poročanje, kaj se dogaja s posojilom, delo z mentorjem, ki ocenjuje napredek zaposlenih, ki so prejeli državno pomoč, itd. Crowdfunding platforme ali po slovensko platforme množičnega financiranja so zelo razvite predvsem v tujini. Ljudje vlagajo denar, da podjetje lahko nato proizvede in jim dostavi izdelek. Tak način financiranja vnaprej je zelo priljubljen, saj ne zahteva nobenih večjih obveznosti od proizvajalcev. Hiter dostop do denarja pa predstavlja veliko prednost.



### *3.3.5 Četrta stopnja – grajenje ekipe*

Zagonska podjetja imajo specifično značilnost, ki je lahko razvidna v več primerih. Gre za to, da ekipa ni zgrajena le iz internih človeških virov (družina, prijatelji), pač pa tudi iz zunanjih ljudi. Ena izmed glavnih značilnosti, ki je ključna za uspešen startup, je znanje ustanovitelja. Ni pomembno, kakšna znanja premore ustanovitelj, pač pa, da je dovolj pameten in zna preceniti, katerih stvari in sposobnosti nima, in posledično za to najame ljudi, ki so boljši od njega na določenem področju. Kot je povedal Franklin Delano Roosevelt: »I'm not the smartest fellow in the world, but I can sure pick smart colleagues.« Imeti lastno podjetje je kot imeti otroka (Mancuso 1986). Mancuso (1986) navaja, da je večina podjetij grajena iz večjega števila članov ekipe, zelo redko najdemo samo eno osebo v podjetju.

#### *Partnerji*

Kako se bo razvijalo podjetje, je precej odvisno od odločitve, koga ustanovitelj izbere za soustanovitelja. Kot priporoča Mancuso (1986), je pomembno razmisliti, da se soustanovitelj od ustanovitelja podjetja v določenih stvareh ujema, medtem ko se v določenih stvareh razlikuje. Pomembna je iskrenost med partnerji, saj lahko le z zaupanjem dosežejo uspešno poslovanje podjetja v kriznih časih.

#### *Računovodstvo*

Kot navaja Milost (2003), je računovodstvo obsežna dejavnost, ki proučuje vrednostno izražene pojave, povezane s poslovanjem podjetij. Delimo ga na finančno in stroškovno računovodstvo. Fokus finančnega računovodstva je na proučevanju notranjega poslovanja, medtem ko je fokus stroškovnega na podjetju in njegovem okolju. Ustanovitelji podjetij, ki nimajo dovolj znanja o računovodstvu, velikokrat najamejo zunanja računovodstva, ki jim vodijo poslovanje poslovnega sistema.

#### *Svetovalci*

Med svetovalce štejemo odvetnike, marketinške agencije, mentorje. Gre za široka področja, ki igrajo pomemben dejavnik v uspešnosti zagonskih podjetij. Mentorji so še posebej značilni za zagonska podjetja, saj so ustanovitelji velikokrat neizkušeni in jim primanjkuje praktičnih znanj. Več o vlogi mentorjev govorimo v naslednjem poglavju.

#### *Direktor startup podjetja – CEO*

CEO je kratica, ki v angleščini pomeni a chief executive office, v Sloveniji isti položaj opisujemo z besedno zvezo generalni direktor. Marsikdaj se zgodi, da je v startupih CEO

hkrati tudi ustanovitelj podjetja. CEO mora s svojim delovanjem predstavljati zgled celotni ekipi oziroma vsem zaposlenim. Letna plača po ameriških merilih ne sme presegati 300.000,00 dolarjev, saj je to meja, preko katere vodja ne sme iti. Razlog leži v tem, da je CEO veliko bolj proaktiven in inovativen, kot če je zelo dobro plačan (Thiel 2014). Poleg plače je potrebno, da poskrbi za dobro delovno klimo. Odgovoren je za vodenje ljudi, saj kakor jih bo vodil, se bo to odražalo tudi na delovanju podjetja in doseganju prej omenjenih ciljev. Hkrati je tudi motivator in psiholog. Poskrbeti mora tudi za varno in konstantno financiranje podjetja.

Biti dober in kakovosten CEO ne pride samo od sebe. Potrebno je veliko vloženega truda in samoiniciativnega učenja, da lahko ostane kompetenten oziroma postane dober, vzoren CEO. V startupih ljudje največkrat uporabljajo mentorstvo, ki predstavlja hitro in učinkovito pridobivanje znanj ter kompetenc. Glede tega, zakaj je mentorstvo tako učinkovito, smo za mnenje povprašali Matijo Goljarja. Goljar je dolgoletni predstavnik in ustanovitelj podjetniškega peskovnika Ustvarjalnik, ki mlade spodbuja k podjetniškemu razmišljanju in delovanju. Je mentor mnogim slovenskim podjetnikom in menimo, da je posledično zelo primerna oseba za podajo mnenja o pomembnosti mentorstva.

Kot pravi Goljar (odgovor je bil podan ustno 28.3. 2020, v Ljubljani):

Mentorstvo je najbolj učinkovit način, da pospešimo rast lastnega podjetja. Že v najbolj preprostem smislu podjetniku določena informacija manjka in namesto da se več dni ukvarja z brskanjem po spletu, iskanjem pravih informacij in uradov, samo poišče kolega podjetnika, ki je že šel čez isto težavo, in njegov problem je rešen takoj. V širšem smislu je mentorjeva vloga to, da pomaga podjetnikom razčistiti dvome, poda nasvet takrat, ko je potrebno, in je tista oseba, ki lahko iz izkušenj relativizira vse težave. Vsaka poslovna pot je po definiciji skok v neznano (ustvarja se produkt, ki ga v nekem okolju še ni), zato nihče ne more te poti prehoditi brez zapletov. Podjetnik na začetku ne ve, kateri problem je zares velik, katerega pa si ni treba jemati preveč k srcu; podjetnik ne ve, kako se lotiti nečesa; podjetnik pogosto sploh ne ve, česa ne ve – in v teh primerih so izkušnje mentorja ključne. Dober mentor bo znal predajati znanje, ko je to potrebno. Dober mentor bo znal biti oster in od varovanca pričakovati več, kot to pričakuje sam. Dober mentor bo znal razumeti, da je trenutek, ko se z varovancem tudi zjoče ali povese, včasih pa bo dober mentor moral tudi zaščititi podjetnika in mu ponuditi oporo. Pogosto je mentorjeva vloga tudi odpirati vrata – ponuditi kontakte, povezati podjetnike in priporočiti ključen kader.

### ***3.3.6 Peta stopnja – rast podjetja***

Ko podjetja dosežejo točko uspešne prodaje na trgu, se začne stopnja rasti. Vodilni morajo že predčasno razmišljati o strategijah rasti, da jo podkrepijo, ko se začne. Paul Graham, ustanovitelj podjetniškega peskovnika Y combinator, je leta 2012 zapisal, da so lahko zagonska podjetja, ki dosežajo 10 % tedensko rast, izredno uspešna. Če podjetje dosega 1 %, je jasno, da še ne ve, kaj počne. V startupih, ki so našli svoj PMF, postane stopnja rasti izredno pomembna. Pomembno je, da se osredotočijo na spremljanje rasti, osnova česar so

podatki. Zbiranje uporabnih in točnih podatkov pa je težava, s katero se srečuje veliko podjetij. V startupih se je kot najuporabnejša metoda izkazala uporaba že pripravljenih orodij za zbiranje podatkov (Bussgang 2017). Poznamo Adobe Analytics, Google Analytics, Facebook in Instagram Ads Manager itd. Vsa našeta orodja se uporabljajo za analizo klikov na razne spletne strani in povezave, spremljanje števila ljudi, ki jih zanima posamezna vsebina, zbiranje informacij o ljudeh, ki spremljajo socialne medije itd. Pomembno je, da se v podjetju dogovorijo, kateri so glavni kazalniki uspeha (angl. key performance indicators – KPI). Kazalniki predstavljajo merila, po katerih lahko vodilni v podjetju s pomočjo zbranih podatkov odločijo, ali podjetje raste – je uspešno ali ne. Rast podjetja pa ni odvisna samo od zadanih kazalnikov uspeha in analiziranja podatkov. Kako uspešno bo podjetje, je odvisno od vzajemne kombinacije treh glavnih elementov poslovanja: izdelka, trženja in rasti. Vsi so odvisni eden od drugega in ne morejo obstajati brez enega manjkajočega elementa. Izdelek predstavlja element, ki rešuje človeške želje in potrebe. V želji po čim večji prodaji tega izdelka je treba obvestiti čim več ciljnih kupcev. To dosežemo z oglaševanjem – trženjem. Če prodaja raste zaradi rastočega povpraševanja po izdelku, pomeni, da smo uspešno povečali svojo udeležnost na trgu, kar vodi v rast poslovanja. V preglednici 2 je prikazan odnos opisanih treh elementov – kako se povezujejo in hkrati razlikujejo.

### **Preglednica 2: Primerjava izdelka, trženja in rasti**

	Izdelek	Trženje	Rast
Namen	Rešuje človeške želje oziroma potrebe	Izražanje različnih vrednot	Preverjanje stopnje rasti
Fokus	Pravilno predvidevanje o koristnosti izdelka	Podpora prodaji	Povečevanje deleža udeležnosti na trgu
Naloga	Prodaja	Oglaševanje	Rast poslovanja

Vir: Bussgang 2017, 131.

Izdelek je na trgu primarno zato, da zadovolji potrebe oziroma rešuje težave povpraševalcev. Za to, da kupci izvedo za obstoj določenega izdelka, je potrebno, da so o tem obveščeni. Tu nastopi trženje. Podjetja z različnimi marketinškimi strategijami in kampanjami poskrbijo za obveščanje ljudi. Če je bila kombinacija dobrega izdelka in dobrega trženja uspešna, se to vidi v stopnji rasti prodaje izdelka.

Trženje gre z roko v roki z izdelkom. Za trženje velja, da je podpora prodaji. Brez trženja je prodaja veliko težja, predvsem za tiste izdelke in storitve, ki niso življenjskega pomena. S časom, ko je rast prodaje konstantna, se podjetju povečuje tudi procentualna udeležnost na trgu.

## **4 PREDSTAVITEV ANALIZIRANIH STARTUP PODJETIJ**

V tem poglavju predstavimo tri zagonska podjetja, ki se ukvarjajo z različnimi poslovnimi idejami. Vsa podjetja prodajajo izdelke in ne ponujajo storitev.

### **4.1 La Popsi**

Podjetje La Popsi se ukvarja s prodajo sladoleda in bonbonov, narejenih izključno iz sadja in vode. Ustanovili sta ga dve mladi mamici, ki sta želeli svojim otrokom ponuditi bolj zdrav »sladoled«. Zaradi tega sta razvili sadno poslastico na palčki, ki je narejena iz 100 % sadja, brez dodanih sladkorjev, konzervansov in barvil. Svojo poslovno pot sta najprej začeli z B2B-poslovanjem, kjer sta sodelovali na raznih poslovnih dogodkih. Podjetje je svojo prepoznavnost pridobilo v oddaji Štartaj Slovenija, kjer sta na koncu tekmovanja s svojim izdelkom tudi zmagali. Pomembna konkurenčna prednost, ki jo poudarjata ustanoviteljici, je, da La Popsi sladoled ni konkurenca klasičnemu sladoledu, ampak sadju, ki ga najdemo na policah trgovin.

Eno leto je bil časovni okvir, v katerem sta soustanoviteljici Karmen in Neža uspeli popeljati podjetje od ideje do realizacije, ko sta na trgu predstavili svoj izdelek. Predvsem na začetku sta se soočali z različnimi težavami in dvomi pri izdelavi izdelka, vendar sta ravno v tem času spoznali, da je njuno prijateljstvo velika prednost, saj je zaupanje v poslovnem svetu še toliko bolj pomembno. Njune ambicije v podjetju so povečanje prodaje, proizvodnih kapacitet in zaposliti čim večjo delovno ekipo.

### **4.2 Protocamel**

Protocamel, d. o. o., je inovativno zagonsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2018 in svojo prvo prodajo doseglo v Omanu leta 2019. Podjetje proizvaja energijsko bogate prehranske aditive za kamele. Ustanovili sta ga dve prijateljici, danes pa ekipo sestavljajo trije člani, ki skrbijo za izvrševanje vseh potrebnih poslovnih procesov za nemoteno poslovanje podjetja. Ekipo treh članov je zadolžena za trženje, logistiko, proizvodnjo, iskanje ciljnih kupcev in optimizacijo poslovnega modela. Za prodajo njihovih izdelkov skrbijo distributerji v ciljnih državah. Kupci njihovega izdelka s takšno krmo pridobijo na zdravju svojih živali, posledično pa tudi na boljših rezultatih, pa najsi bo to na kameljih dirkah ali kameljih lepotnih tekmovanjih.

Ciljni trg podjetja Protocamel so trenutno države arabskega polotoka, natančneje Oman, Združeni arabski emirati in Savdska Arabija. Njihov cilj za naslednja leta je prodreti na vse večje trge Arabskega polotoka in obenem povečati asortima izdelkov. Skozi raziskave trga so namreč ugotovili, da je možnost za diferenciacijo izdelkov ogromna. Podjetje je 100 % izvoznik, njihova proizvodna linija pa se nahaja v tujini.

### 4.3 Hooray Studios

Podjetje Hooray Studios je na slovenskem trgu bolj poznano kot Mali junaki. Podjetje sta ustanovila dva prijatelja z veliko željo, da osrečita ljudi. Glavni izdelek podjetja je izdelava najlepših personaliziranih knjig za otroke in družino. Zaradi velikega povpraševanja so se zelo hitro razširili na globalni trg. Trenutno ekipo sestavlja 150 zaposlenih, ki vsakodnevno ustvarjajo nove knjige za malčke in njihove starše. Poslanstvo Malih junakov je, da s svojimi knjigami v otrocih zbudijo občutek unikatnosti. Skozi personalizirane zgodbe želijo, da bi se otroci počutili ljubljene in polni moči za prihajajoče življenjske izzive.

Njihov izdelek – knjiga nastane v več korakih. Najprej je potrebna zamisel o zgodbi. Več tednov je potrebnih, da urednik in kreativni vodja naredita osnutek zgodbe. Golemu besedilu nato dodajo ilustracije in like ter določijo vizualno podobo. Naredijo več različnih variacij, saj želijo dobiti odlično knjigo, kjer se ujemata besedilo in videz. Ko dobijo zgodbo, je zelo pomemben korak personalizacije. Uporabnikom omogočijo, da lahko pri urejanju posameznega lika izberejo več različnih variacij – različne barve las, oči, oblačil itd. (Mali junaki 2019).

## **5 EMPIRIČNI DEL – ANALIZA KVALITATIVNE RAZISKAVE**

Po temeljitem prikazu teorije obravnavane teme smo namen te diplomske naloge želeli potrditi tudi praktično. Izvedli smo kvalitativno raziskavo, s katero smo pridobili informacije, potrebne za primerjavo teorije, opisane v diplomski nalogi.

Za vzorec raziskave smo izbrali tri ustanovitelje treh zagonskih podjetij. Za ustanovitelje smo se odločili, ker imajo informacije o postavitvi zagonskega podjetja. Izmed treh sodelujočih je bil en moškega spola in dve osebi sta bili ženskega spola. Zagonska podjetja, poimenovana v prejšnjem poglavju, so bila izbrana po kriteriju. Kriterij je vseboval dve točki: na kateri stopnji razvoja je podjetje in ali ima aktivno prodajo na trgu. S tem smo želeli zajeti zagonsko podjetje, ki je s svojim aktivnim poslovanjem prisotno na trgu. Analiza posameznih odgovorov je anonimna, saj identiteta tako intervjuvane osebe kot podjetja ni relevantna v podajanju rezultatov. Posamezne sodelujoče smo naslavljali z nazivi ustanovitelj 1, ustanovitelj 2 in ustanovitelj 3.

### **5.1 Metoda raziskave**

Za pridobitev podatkov smo izbrali kvalitativno neeksperimentalno metodo – intervju. Vzorec intervjuja je priložen v prilogi, sestavljen je iz petnajstih odprtih vprašanj. Za odprta vprašanja smo se odločili, ker smo želeli pridobiti čim bolj podrobne in obširne odgovore oziroma informacije. Vprašanja so bila zastavljena tako, da smo dobili odgovore, navezujoče se na teorijo, podano v diplomski nalogi. Rdeča nit vprašanj je bil življenjski cikel zagonskega podjetja – od začetka do trenutne stopnje, na kateri se nahaja podjetje. Zanimala sta nas predvsem mnenje in pogled posameznika, kako si predstavlja poslovanje lastnega zagonskega podjetja. Tako smo dobili možnost primerjave teorije s praktičnim delom. Sodelujoči intervjuvanci so odgovorili na vsa vprašanja. Podani odgovori so bili bolj skromni, kot smo pričakovali. Določenih podatkov niso razkrili, saj predstavljajo poslovno skrivnost.

### **5.2 Analiza podatkov opravljene raziskave**

Mnenje intervjuvancev o tem, kaj je startup podjetje, je razmeroma enotno. Vsak je poudaril določeno specifiko zagonskega podjetja. Intervjuvanci menijo, da je startup novo nastalo podjetje z določeno idejo, ki rešuje specifično težavo na trgu. Šele ob nastopu na trg je podjetje na stopnji, ko preverja potencial realizirane ideje. Ustanovitelj 3 je poudaril, da je startup mišljenje močno povezano z idejo pridobitve vlagatelja in posledično hitre, včasih nekontrolirane rasti.

Za zagonska podjetja je značilno, da s svojimi izdelki ali storitvami rešujejo težavo oziroma pomanjkanja, ki so vidna na trgu. Zanimalo nas je, na kakšen način so intervjuvanci prišli do ideje za ustanovitev zagonskega podjetja. Ustanovitelj 1 in ustanovitelj 2 sta potrdila, da se

jima je ideja porodila ob pogledu in kasnejšem raziskovanju trga. Ustanovitelj 3 pa je zatrdil, da je ideja prišla spontano, z željo po delanju nečesa lepega.

Pri naslednjem vprašanju nas je zanimalo, na osnovi česa so intervjuvanci sestavili ekipo, ki je vodila podjetje. Ustanovitelj 1 in ustanovitelj 2 sta razložila, da so v ekipo vzeli družinske člane in prijatelje oziroma znance. Skozi čas se jim je to izkazalo za slabšo potezo, saj ekipe niso bile več funkcionalne zaradi pomanjkanja znanja in sposobnosti zaposlenih. S časom je ustanovitelj 2 v ekipi zamenjal dve osebi z novim članom, ki je imel več znanja in sposobnosti za opravljanje specifičnega delovnega mesta. Medtem ko je ustanovitelj 3 razložil, da je na začetku deloval samo s soustanoviteljem. Za njiju je bilo najbolj pomembno 120 % medsebojno zaupanje.

Začetki podjetniške poti so povezni tudi z denarnimi sredstvi. Intervjuvance smo prosili za razlago svojih finančnih začetkov. Ustanovitelj 1 in ustanovitelj 2 sta bila ponovno usklajena pri odgovoru, saj sta svoje podjetniške začetke financirala iz lastnih prihrankov in denarja, ki so jima ga posodili starši, stari starši in prijatelji. Ustanovitelj 3 pa je skupaj s soustanoviteljem vzel študentski kredit v višini 12.000 evrov.

Zagonsko podjetje se lahko na stopnji rasti sooči z nelikvidnostjo. Zanimalo nas je, kako so se intervjuvanci odzvali v takšni situaciji oziroma kako bi se odzvali, če bi se znašli v predstavljeni situaciji. Ustanovitelj 1 je poudaril, da se je znašel v takšni situaciji in rešil težavo z investicijskim kapitalom, saj so našli primernega vlagatelja. Ustanovitelj 2 je razložil, da bi najprej poizkusil s prestavitvijo plačilnih rokov dolžnikom. Naslednji korak bi bil, da bi razmislil in primerjal, ali je zanj bolj primerno bančno posojilo ali iskanje potencialnega vlagatelja. Ustanovitelj 3 je pojasnil, da se še ni znašel v opisani situaciji, vendar bi se v trenutku odločil za bančno posojilo.

Zagonsko podjetje išče svojo potrditev na stopnji, ko je že prisotno na trgu. Intervjuvance smo povprašali, kdaj so zaznali, da so našli svoj PMF. Ustanovitelj 3 je to videl v prodaji njihovega izdelka, še preden so ga uradno lansirali na trg. Ustanovitelj 2 je svoj uspešen preboj na trg opazil, ko je dobil drugi količinsko večji odkup izdelka (22.000 kg odkupa izdelka v enem naročilu). Ustanovitelj 3 je svoj uspeh na trgu prepoznal že prvo leto delovanja, ko je bilo povpraševanja več, kot je uspel zagotoviti ponudbe strankam. Kasneje pa je dosegel še prepoznavnost na državni ravni, saj je bil izdelek podjetja razglašen za najbolj inovativen in prodajan izdelek leta v izbrani trgovski verigi.

Za uspešno poslovanje je pomembna rast podjetja. Sodelujoče smo povprašali, kako je bila v njihovem podjetju videti prva rast. Ustanovitelj 1 je največjo rast opazil, ko je dobil večje naročilo za odkup izdelka od večje trgovske verige v Sloveniji. Posledično je ekipa morala povečati proizvodnjo in zaposliti dodaten kader za nemoten potek dela v podjetju. Ustanovitelj 2 je opazil rast podjetja, ko je imel že utečeno aktivno prodajo in je lahko razširil linijo svojih izdelkov. Najhitrejša rast, ki jo je opazil ustanovitelj 3 v svojem podjetju, se je

zgodila zelo hitro. Na nemškem trgu so v enem dnevu prodali 10 izdelkov, v naslednjih nekaj tednih pa 300 izdelkov. Zrasli so zelo hitro, predvsem po številu zaposlenih. V enem letu in pol so z dveh zaposlenih prišli na 100 zaposlenih v podjetju. Največji del jih je delalo na področju podpore uporabnikom.

Ker ekipe rastejo, je treba tudi pravilno razdeliti delo. Intervjuvance smo prosili, naj nam opišejo, kako določajo delo posameznikov znotraj podjetja. V podjetju ustanovitelja 2 so trije člani ekipe. Član 1 je zadolžen za nadzor razvojnega oddelka in proizvodnje, član 2 skrbi za finančne načrte, nadzor nad logistiko in trženje, član 3 pa je zadolžen za področje prodaje in odnose s poslovnimi partnerji z Arabskega polotoka. Za izvajanje proizvodnje in logistike imajo pogodbeno partnerje, ki se primarno ukvarjajo z opisanimi dejavnostmi. Ustanovitelj 3 je pri tako velikem številu zaposlenih že ločil opravljanje dejavnosti po oddelkih, ki jih njegovo podjetje potrebuje za nemoteno poslovanje. Celotni proces opravljajo sami in nimajo nobenih pogodbenih partnerjev, ki bi jim izdelovali izdelek. Ustanovitelj 2 nam je pojasnil, da imajo delo zelo porazdeljeno, saj jim je ključnega pomena, da vsak ve, kakšno odgovornost nosi. Delo so si razdelili glede na kompetence in znanja. Tako je ena izmed ustanoviteljic zadolžena za finance in izvajanje operative, medtem ko je druga odgovorna za trženje in razvoj. V proizvodnji imajo še eno zaposleno osebo, ki je vodja proizvodnje in skrbi za uvajanje študentov v podjetju.

Razlike med delitvijo dela v zagonskih podjetjih in velikih podjetjih so lahko zelo velike. Intervjuvance smo prosili za mnenje, kakšna je po njihovem razmišljanju razlika med delitvijo dela v obeh podjetjih. Ustanovitelj 1 meni, da je delo v startupu veliko manj deljeno, saj se pri stvareh še iščeš. Težko je določiti, kje so meje, kaj je čigava odgovornost. Meni tudi, da so zaposleni v startupu bolj vpleteni v celotni proces podjetja kot v velikih podjetjih oziroma korporacijah. Ustanovitelj 3 meni, da je v zagonskih podjetjih pri delitvi dela premalo poudarka na kakovostni trženjski ekipi, dobri podpori uporabnikom in strogem nadzoru finančnega poslovanja. Ustanovitelj 2 pa je pojasnil, da je največja razlika v številu oddelkov. Meni, da je značilnost startupov majhnost ekip. Ekipa prevzame odgovornost in delo na več področjih in se nauči skoraj vse, kar je povezano s tem področjem – finance, računovodstvo, pravo, management človeških virov, prodaja, trženje itd. Medtem lahko pri velikih korporacijah opazimo oddelke in ekipe za vsako izmed prej naštetih področij, kjer se zaposleni ukvarja samo z delom, ki je znotraj njegovega oddelka. Ustanovitelj 2 še dodaja, da morajo biti zaposleni v večini primerov strokovno izobraženi za delo na določenem oddelku v velikih korporacijah.

Poleg dela so opazne razlike tudi pri vodstvenih vlogah. Zanimalo nas je, kaj je po mnenju intervjuvancev glavna razlika med CEO zagonskega podjetja in generalnim direktorjem velike korporacije. Ustanovitelj 1 ni podal odgovora na zastavljeno vprašanje. Ustanovitelj 3 meni, da nima dovolj informacij za primerjavo z generalnim direktorjem. Izpostavil je, da s soustanoviteljem nimata pisarne in sta večino časa med zaposlenimi, medtem ko ima



generalni direktor svojo pisarno in tajnico. Verjame tudi, da skupaj s soustanoviteljem opravljata vse naloge, ki jima pridejo pod roke. V primerjavi z direktorjem velike korporacije, ki opravlja samo ključne naloge, je to razlika. Podobno razlago je podal ustanovitelj 2. Razlaga, da je ključna razlika v opravljanju nalog. CEO je udeležen v več dnevni nalogah in manj pomembnih odločitvah, medtem ko večina manj pomembnih informacij, nalog in odločitev sploh ne pride do generalnega direktorja, pač pa se stvari uredijo že na drugih, nižjih ravneh sheme podjetja.

V diplomski nalogi smo omenili, da zaposleni v večjih korporacijah za delo na določenem oddelku potrebuje strokovno izobrazbo, medtem ko v zagonskih podjetjih lahko zaposlijo tudi freelancerje oziroma zunanji kader. Enako velja za vodilne v podjetju. Intervjuvance smo vprašali, zakaj mislijo, da je pomembno izobraževanje CEO. Ustanovitelj 1, ustanovitelj 2 in ustanovitelj 3 so mnenja, da je nenehna izobrazba zelo pomembna. Predvsem splošna razgledanost, poznavanje ekonomskega in političnega stanja v državi itd. S tem razvija sebe in posledično s pravimi odločitvami razvija zagonsko podjetje. Ustanovitelj 3 je še dodal, da je pomembno, da je ta rast znanja organska.

Za povečanje prodaje in sploh, da ljudje poznajo izdelek, je pomembno trženje. Zagonska podjetja v veliki meri izkoriščajo socialne medije, saj je cena oglaševanja ugodna. Ustanovitelj 3 je izrazil, da je pomembno, da imajo dober izdelek. Nato so se lotili premišljenega vlaganja v kanale, ki so jim zagotavljali vsaj minimalno dobičkonosnost. Ustanovitelj 2 je razložil drugačen pristop. Ker imajo zelo visoko segmentacijo kupcev, so omejeni na arabski trg, kjer je kultura poslovanja in prodaje drugačna kot v evropskem svetu. Najbolj potencialna strategija je »od ust do ust«, torej promocija izdelka prek zadovoljnih strank. Zraven si pomagajo še s trženjskimi kampanjami na Facebooku in Instagramu ter mailingi prek Mailchimp. Za komunikacijo in delno trženjsko dejavnost pa si pomagajo z aplikacijo Whatsapp, ki je izredno priljubljena v arabskem svetu. Ustanovitelj 1 je za promocijo uporabil tudi socialni platformi Facebook in Instagram, kjer so jim pomagali influencerji – vplivneži na socialnih medijih. Kasneje je za trženje poskrbela tudi oddaja na televiziji, v kateri je bil izdelek izbran za najbolj prodajan izdelek leta v izbrani trgovski verigi.

Uspešnost prodaje je merljiva in lahko kaže na uspešnost ali neuspešnost izbrane trženjske promocije. Intervjuvance smo prosili za razlago, kako merijo uspešnost trženja v svojem podjetju. Ustanovitelj 1 je poudaril, da jim merljivost trženja predstavlja težavo, saj je težje izvedljiva, ker nimajo spletne trgovine. Uspešnost glede na posamezne kampanje pa vidijo tako, da opazujejo stopnjo povpraševanja strank. Ustanovitelj 3 meri uspešnost z različnimi KPI, ki so si jih postavili v podjetju. Zraven spremljajo še zadovoljstvo strank in komentarje uporabnikov. Ustanovitelj 2 je povedal, da spremljajo število pregledov in odgovorov na prodajna e-sporočila ter povečanje prodaje izdelka.

## 6 SKLEP

Glavni namen diplomske naloge je bil prikaz, kakšna je poslovna pot, na katero se poda ustanovitelj zagonskega podjetja. Z odgovori, ki smo jih dobili prek intervjujev, smo ugotovili pomembne lastnosti, ki veljajo tudi v teoriji za startupe.

Zagonska podjetja ponujajo izdelek oziroma storitev, ki predstavlja rešitev določene težave ali pomanjkanja. Podjetniki opazijo uspešen preboj na trg, ko vidijo prvo potencialno rast v podjetju.

Finančne vložke za zagon podjetja večinoma zagotovijo ustanovitelji. To so lahko lastni prihranki ali posojila sorodnikov. V manjših primerih zaprosijo tudi za bančna posojila. Če se pojavi pomanjkanje finančnih virov, se ustanovitelji obrnejo tudi na vlagatelje, ki jim lahko pomagajo z investicijskim kapitalom. Pri tem pa je pomembno, da se vlagatelj sklada z vizijo in misijo podjetja, v katerega vlaga svoj denar in poslovno znanje.

Ko se delo v podjetju začne s polno paro, so ekipe sestavljene večinoma iz zaposlenih, ki imajo potrebne spretnosti za opravljanje poklica. Pri tem ni nujno potrebna strokovno pridobljena izobrazba. Medtem ko je organsko izobraževanje CEO podjetja ključnega pomena, da raste skupaj s podjetjem oziroma da podjetje ne preraste CEO osebe. Na osnovi splošne razgledanosti in poznavanj različnih področij lahko CEO v kritičnih situacijah ravna bolj razumljivo in sprejema treznejše odločitve.

Za prodajo in pospeševanje prodaje je pomembno, da podjetja poskrbijo za promocijo izdelka ali storitve. Dobro obveščeni kupci bodo potem začeli kupovati ponujeni izdelek na trgu. Podjetja za dobro obveščenost kupcev poskrbijo z različnimi pristopi. Velikokrat uporabljajo socialne medije, kot sta Facebook in Instagram. Ta način trženja je cenovno zelo ugoden oziroma ugodnejši od oglaševanja prek televizije ali radijskih postaj. Za bolj osebni doseg strank uporabljajo trženjsko obveščanje prek e-pošte. S tem načinom lahko posameznemu kupcu bolj personalizirano predstavijo ponudbo. Uspešnost posamezne trženjske kampanje podjetja merijo s cilji, ki si jih zadajo znotraj podjetja. Uspešnost pa se pozna na stopnji prodaje. Bolj kot je kampanja uspešna, bolj se večja povpraševanje po izdelku. Pomembno pa je tudi upoštevati odziv strank, saj podjetja lahko mnogokrat pridobijo pomembne informacije, ki jim lahko dajo znanje, kako izboljšati izdelek. S takim načinom izboljševanja izdelek še lažje približajo končnim kupcem.

Ustanovitev in vodenje zagonskega podjetja sta vse prej kot enostavna. Pomembno je, da se takšnega projekta lotijo predvsem ljudje, ki si resnično želijo ustvariti nekaj novega in ne obupajo ob prvi večji težavi. Zavedati se je treba, da za vsakim uspešnim podjetjem stojijo ekipe. Posledično je izredno pomembno, da izbrana ekipa temelji na zaupanju, želji po delu in prepričanju, da ima izbrana ideja velik potencial.

## LITERATURA

- Agarwal, T. 2015. *How to start a startup: The Silicon Valley playbook for entrepreneurs*. San Francisco: PlatoWorks Inc.
- Antončič, B., R. D. Hisrich, T. Petrin in A. Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV.
- Blank, S. 2005. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Startups That Win*. California: K & S Ranch Inc.
- Blank, S. in B. Dorf. 2012. *The Startup owner's manual: The step by step guide for building a great company*. California: K & S Ranch Inc.
- Bohinc, R. in D. Jovanovič. 2006. *Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov*. Opredelitev in vrste gospodarskih družb (4): 9–20.
- Bussgang, J. 2017. *Entering Startupland: an essential guide to finding the right job*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Cohan, Peter S. 2012. *Hungry Startup strategy: creating new ventures with limited resources and unlimited vision*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher Inc.
- Finance manager. 2018. *LESTVICA: To je 100 najbogatejših Slovencev 2018*. <https://manager.finance.si/8941172/LESTVICA-To-je-100-najbogatejsih-Slovencev-2018> (12. 1. 2020).
- Fishbein, M. 2014. *Where Startup ideas come from: A playbook for generating business ideas*. New York: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Fitzpatrick, R. 2014. *The mom test: how to talk to customers and learn if your business is a good idea when everyone is lying to you*. New York: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Frazeološki slovar slovenskega knjižnega jezika. 2020. *Cikel*. <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=cikel> (3. 2. 2020).
- Freeman, J. in J. S. Engel. 2007. *Models of Innovation: Startups and Mature Corporations*. California: Management Review.
- Glas, M. 2001. *Podjetništvo, izziv za spremembe*. Ljubljana: Center za razvoj podjetništva.
- Gomezelj Omerzel, D. 2010. *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
- Graham, P. *Startup = growth*. 2012. <http://www.paulgraham.com/growth.html> (3. 2. 2020).
- Horowitz, B. 2014. *The hard thing about hard things: Building a business when there are no easy answers*. New York: Harper Collins.
- Javni sklad RS za podjetništvo. 2020. *Javni razpisi in pozivi*. <https://podjetniskisklad.si/sl/razpisi> (3. 2. 2020).
- Jennings, J. 2005. *Think big act small*. New York: Penguin Group.
- Kawasaki, G. 2004. *The art of the start*. New York: Penguin Group.
- Kralj, J. 2003. *Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Letwin, W. 1965. *Law and economic policy in America: The evolution of the Sherman antitrust act*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Mali junaki. 2019. *Kako nastanejo naše knjige*. <https://www.malijunaki.si/kako-nastanejo-nase-knjige> (24. 3. 2020).
- Mancuso, J. 1986. *How to start, finance and manage your own small business*. New York: Prentice Hall Press.
- Mathews, B. 2012. *Think like a startup: a white paper to inspire library entrepreneurialism*. <https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/18649> (15. 1. 2020).
- Maurya, A. 2012. *Running lean: Iterate from plan A to plan that works*. California: O'REILLY.
- Milost, F. 2003. *Poslovodno računovodstvo: kako naprej*. <https://repozitorij.upr.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=2937> (8. 1. 2020).
- Plut, T. in Plut, H. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Rebernik, M. 2016. *Podjetništvo med priložnostjo in nujo: GEM Slovenija 2015*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Satariano, A. 2017. *Why did a Chinese peroxide company pay \$1 billion for a Talking Cat?* Bloomberg Businessweek. <https://www.bloomberg.com/news/features/2017-05-17/why-did-a-chinese-peroxide-company-pay-1-billion-for-a-talking-cat> (13. 1. 2020).
- Thiel, P. 2014. *Zero to one: notes on startups, or how to build the future*. New York: Crown Business.
- Weiblen, T. in H. W. Chesbrough. 2015. *Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation*. California: Management Review.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Intervju



## INTERVJU

Pozdravljeni!

Sem Patricija Kragelj, študentka Fakultete za management in soustanoviteljica podjetja Protocamel. Za naslov diplomske naloge sem si izbrala Razvojni cikel zagonskih podjetij. Potrebovala bi vašo pomoč pri reševanju spodnje ankete. Cilj omenjenega dela je, da predstavim razvoj startupa in primerjam, ali je teorija enaka praksi. Potrebovala bi čim bolj natančne in jasne odgovore.

Za vso pomoč in odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem!

1. Kdaj je (po vašem mnenju) podjetje startup?
2. Na kateri stopnji se trenutno nahaja vaše podjetje?
3. Prosim, če lahko na kratko opišete, kako ste prišli do svoje poslovne ideje.
4. Katere lastnosti so vam bile najbolj pomembne, ko ste sestavljali prvo ekipo (poznanstva, izkušnje, izobrazba itd.)?
5. Kje ste pridobili finančna sredstva za zagon podjetja?
6. Predstavljajte si, da se je vaše podjetje znašlo v hudih finančnih težavah. Svojih prihrankov nimate in nikogar od prijateljev ali družine ne morete prositi za posojilo. Kako bi rešili nastalo situacijo?
7. Kaj je bil pokazatelj, da ste našli svoj PMF na trgu?
8. Na kratko opišite, kako je bila videti vaša prva rast v podjetju (povečanje proizvodnje, širitev ekipe itd.).
9. Kako delite delo med ekipo znotraj vašega podjetja?
10. Katere so po vašem mnenju glavne razlike med delitvijo dela v startupih in delitvijo dela v velikih korporacijah?
11. Opišite, kaj je po vašem mnenju najbolj opazna razlika med vlogo CEO startupa in generalnim direktorjem korporacije.
12. Ali menite, da je pomembno, da se CEO nenehno izobražuje. Če ste odgovorili pritrdilno, prosim, pojasnite, zakaj tako mislite.
13. Na kakšen način ste se lotili trženja za promocijo vašega izdelka?
14. Kako merite uspešnost vašega trženja?