

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA RAZUMEVANJA TIPA TRGA MED ZAGONSKIMI
PODJETJI V ZGODNJI FAZI RAZVOJA V ZDA**

Ljubljana, januar 2019

MARKO LAVRENČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marko Lavrenčič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza razumevanja tipa trga med zagonskimi podjetji v zgodnji fazi razvoja v ZDA, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZAGONSKO PODJETJE	4
1.1 Definicija zagonskega podjetja	4
1.2 Statistika preživetja zagonskega podjetja	6
1.2.1 Startup Genome Report	6
1.2.2 Poročilo CB Insights.....	8
1.3 Faze razvojnega cikla zagonskega podjetja.....	9
1.3.1 Dve fazi.....	10
1.3.2 Tri faze.....	11
1.3.3 Šest faz.....	11
1.3.4 Štiri faze.....	12
1.3.5 Interpretacija faz po različnih avtorjih.....	14
1.4 Faze financiranja zagonskih podjetij	15
1.4.1 Investicije v semenski fazi.....	16
1.4.2 Investicije v zgodnji fazi.....	17
1.4.3 Investicije v srednji in pozni fazi.....	17
1.5 Investiranje v zagonska podjetja v zgodnji fazi	17
1.5.1 Angelski investitorji	18
1.5.2 Skladi tveganega kapitala	18
1.6 Definicija in validacija poslovnega koncepta	20
1.6.1 Poslovni modeli in inovativnost	20
1.6.2 Sodobni koncepti poslovnega modeliranja.....	23
1.6.3 Model razvoja kupca: »Customer Development Model«.....	25
1.6.3.1 Tipi trgov.....	26
1.6.4 Koncept »effectuation«.....	27
2 DEJAVNIKI USPEHA	28
2.1 Definicija uspeha.....	28
2.2 Dejavniki, ki vplivajo na uspeh zagonskih podjetij	28
2.2.2 Ostali ključni dejavniki uspeha, ki jih najdemo pri drugih avtorjih	30
2.2.3 Ostali neposredni razlogi za neuspeh zagonskih podjetij.....	30

2.3	Tip trga kot ključen dejavnik.....	31
3	PRESEČNO-PREGLEDNI RAZISKOVALNI PRISTOP: ANALIZA POZNAVANJA TIPA TRGA PRI ZAGONSKIH PODJETJIH V ZGODNJI FAZI V ZDA.....	34
3.1	Predstavitev podjetniškega ekosistema zagonskih podjetij.....	35
3.2	Zasnova raziskovanja in metodologija.....	36
3.2.1	Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti.....	37
3.2.1.1	Zanesljivost raziskave.....	38
3.2.1.2	Veljavnost raziskave.....	38
3.2.2	Oblikovanje merskega instrumenta.....	38
3.2.3	Metoda raziskave.....	39
3.2.4	Predstavitev merilnega orodja.....	39
3.3	Analiza ugotovitev raziskave.....	40
3.3.1	Preverjanje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj.....	40
3.3.2	Interpretacija in vrednotenje rezultatov.....	41
3.3.2.1	Ugotovitve, pridobljene na podlagi anketiranja vodij zagonskih podjetij.....	41
3.3.2.2	Anketni vprašalnik Poznavanje tipa trga in izvedba metod dela.....	42
3.4	Analiza raziskovalnih vprašanj.....	46
4	DISKUSIJA.....	48
4.1	Teoretični prispevki.....	48
4.2	Praktična priporočila.....	49
4.3	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	50
	SKLEP.....	51
	LITERATURA IN VIRI.....	53
	PRILOGE.....	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Načrt kvantitativne raziskave na primeru zagonskih podjetij v zgodnji fazi v ZDA.....	36
Tabela 2: Vključitveni kriteriji, ki smo jih uporabili v raziskavi.....	43
Tabela 3: Analiza poznavanja tipa trga po deležih.....	44

KAZALO SLIK

Slika 1: Prehod iz skalabilnega zagonskega podjetja v veliko podjetje	5
Slika 2: Preživetje zagonskih podjetij v ZDA po petih letih obstoja.	6
Slika 3: Razlika v konsistentnosti zagonskih podjetij glede na fokus ekipe (v %)	8
Slika 4: Najpogostejši trije razlogi za propad zagonskih podjetij (v %)	9
Slika 5: Stopnje razvoja zagonskega podjetja na katere delujejo dejavniki	12
Slika 6: 4 faze po Metricku in Yasudi	13
Slika 8: Financiranje po finančnih mejnikih	16
Slika 8: Število investicij v zagonska podjetja v ZDA po fazah	19
Slika 9: Vrednost investicij v zagonska podjetja v ZDA po fazah	20
Slika 10: Elementi oblikovanja poslovnega modela	21
Slika 11: Šest tipičnih komponent poslovnega modela	22
Slika 12: Učna zanka	24
Slika 13: Model razvoja kupca	26
Slika 14: Možne strateške odločitve po metodologiji A.T. Kerney	32
Slika 15: Konsistentna in nekonsistentna zagonska podjetja glede na tip trga (v %)	34
Slika 16: Indeks aktivnosti zagonskih podjetij v ZDA po mestnih okrožjih	35
Slika 17: Deleži po vodstveni funkciji v zagonskem podjetju	44
Slika 18: Delitev vprašanj na podvprašanja, ki opredeljujejo tip trga	45
Slika 19: Deleži po metodah dela	46

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za vodje zagonskih podjetij.	1
Priloga 2: SPSS izpis.	8

UVOD

Zagonska podjetja (angl. startups) so v današnjem času predvsem med mladimi zelo razširjena oblika podjetništva. Zagonsko podjetje deluje v okolju nestanovitnosti, ki zahteva oblikovanje inovativnih rešitev in – v primerjavi s klasično obliko podjetja – drugačen nastop na trgu (Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011). Je definirano kot začasna organizacija v zgodnji fazi razvoja podjetja (Spiegel in drugi, 2016), ki deluje v nestanovitnem okolju ter išče nadgradljivost ter ponovljiv in dobičkonosen poslovni model (Blank & Dorf, 2012). Taka oblika podjetništva omogoča hitro rast zagonskega podjetja in širitev na trgu (Krejčí, Strielkowski & Čabelková, 2015). Med glavne izzive, s katerimi se soočajo podjetniki, ki vodijo zagonska podjetja, spada definicija in potrditev poslovnega modela zagonskega podjetja na trgu. Zato mora podjetnik najprej pravilno določiti značilnosti trga, kot so: potrebe na trgu, kateri je njegov ciljni trg, velikost tega trga in določiti pravi trenutek nastopa na trgu. Prav tako mora poznati obstoječo ponudbo na trgu in ponudbo vrednosti ponujenih izdelkov oziroma storitev na trgu. Na podlagi zbranih informacij podjetnik oblikuje poslovni model, s katerim določi potrebne vire, oblikuje delovne procese in ekonomski model. Kot zaključek sledi načrtovanje strategije nastopa na trgu, kjer mora podjetnik zagotoviti dostavo izdelka oziroma storitve kupcu in realizirati prodajo z dobičkom (Picken, 2017).

Uspeh zagonskega podjetja je pogosto definiran kot podobna ali večja rast prodaje na trgu in dobička v primerjavi s povprečjem v industriji zagonskega podjetja (Wing-Ki, Hong-Man & Venuvinod, 2005; Hormiga, Batista-Canino & Sánchez-Medina, 2011). Uspešna rast podjetja predstavlja potrditev, da ima storitev ali produkt značilnosti, ki privabljajo kupce na trgu. Na uspeh zagonskega podjetja tako vplivajo različni dejavniki uspeha, ki se pojavljajo v različnih razvojnih fazah življenjskega cikla podjetja in so med seboj močno povezani, zato jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju strategije za povečanje konkurenčnosti (Santisteban & Mauricio, 2017). Te dejavnike smo predstavili v prvem delu magistrske naloge.

Na poti do uspeha zagonsko podjetje prehaja skozi različne življenjske faze razvoja – od ideje pa vse do prehoda iz začasne oblike organizacije do podjetja oziroma do njegove prodaje (t. i. »exit«). Različni avtorji delijo življenjski cikel zagonskega podjetja na različno število faz (Ries, 2011; Blank & Dorf, 2012; Santisteban & Mauricio, 2017, Berkery, 2007; Metrick & Yasuda, 2011). Največja nevarnost za neuspeh je prezgodnji prehod iz zgodnje faze razvoja v ujemanja med segmenti kupcev in ponudbo vrednosti, t. i. »product market fit« (Marmer in drugi, 2011). Picken (2017) označuje ta prehod oziroma tranzicijo iz začasne v disciplinirano obliko podjetja kot najbolj kritično točko v življenju tega novo nastajajočega podjetja. Ob prehodu zagonskega podjetja v zgodnjo fazo razvoja je tako ekipa že oblikovala prototip rešitve, ki ga ponudi na trgu in zanj dnevno narašča zanimanje kupcev (Ng, Macbeth & Southern, 2014). Pri tem je moral biti proces razvoja prototipa iterativen, kjer se prototip do njegove končne oblike sproti testira in prilagaja potrebam kupcev, da na koncu ustreza željam trga (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014).

Za našo raziskavo je bila najpomembnejša zgodnja faza razvoja zagonskega podjetja. Takrat se izkaže sposobnost ekipe zagonskega podjetja, da uspešno zastavi in izpelje svojo poslovno strategijo, kar dokaže s pravilnim razumevanjem trga in točne določitve tipa trga (Blank & Dorf, 2012). Tip trga definirajo naslednje spremenljivke, ali na trgu že obstajajo rešitve, ali obstaja konkurenca ali ne ter ali obstajajo že potencialni kupci ali ne. Faze razvoja zagonskega podjetja morajo biti prilagojene značilnostim specifičnega tipa trga, kar od zagonskega podjetja zahteva dobro poznavanje že obstoječih rešitev na trgu, obstoječe konkurence in potencialnih skupin kupcev (Blank & Dorf, 2012). Glede na našete spremenljivke poznamo naslednje tipe trga: obstoječi trg, novi trg, resegmentirani trg in klonirani trg (Blank & Dorf, 2012).

Namen magistrske naloge je povezati znanje o pravilnem razumevanju tipa trga in ostalih dejavnikov, ki definirajo uspešno zagonsko podjetje, ter na podlagi presečno-pregledne raziskave vodjem zagonskih podjetij podati priporočila, ki bodo pripomogla zagonskemu podjetju pri boljšem obvladovanju razmer na trgu. Za učinek pri vodjih zagonskih podjetij je potrebno oblikovati priporočila, ki bodo takoj vplivala na optimizacijo procesa vodenja zagonskega podjetja in na obvladovanje razmer na trgu, ter ki bodo pozitivno vplivala na to, kar se bo z zagonskim podjetjem v prihodnosti dogajalo. Danes so vodje zagonskih podjetij večinoma neizkušeni posamezniki ali ožje ekipe, ki se srečujejo z obilico informacij, ki prihajajo s trga in ki z različno mero uspešnosti poskušajo obvladovati razmere na trgu. S priporočili v zvezi s pravilnim prepoznavanjem tipa trga smo skušali oblikovati pristop k boljšemu razumevanju značilnosti trga in posledično k boljšemu obvladovanju razmer na trgu.

Osnovni cilj magistrskega dela je določiti delež zagonskih podjetij, članov organiziranih podjetniških ekosistemov v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), ki znajo določiti tip trga, da bi lahko posledično oblikovali učinkovito strategijo za prodor na trg in učinkoviteje upravljali s sredstvi. **Pomožni cilji** magistrskega dela so sledeči:

1. Preučiti dejavnike, ki vplivajo na uspeh zagonskih podjetij, predvsem vpliv pravilnega določanja tipa trga ter uporabe metode vitkega inoviranja (angl. lean method), s poudarkom na zagonskih podjetjih v zgodnji fazi (s pomočjo najnovejše domače in predvsem tuje znanstvene literature).
2. Preučiti povezanost dejavnikov, ki vplivajo na uspeh zagonskih podjetij med seboj (s pomočjo najnovejše domače in predvsem tuje znanstvene literature).
3. Na podlagi presečno-pregledne raziskave zagonskih podjetij v zgodnji fazi, članov organiziranih podjetniških ekosistemov v ZDA, oblikovati priporočila, ki bodo omenjenim zagonskim podjetjem pomagala pri bolj učinkovitem obvladovanju razmer na trgu z bolj učinkovitim oblikovanjem strategije prodora na trg in upravljanja s sredstvi.

S teoretičnega vidika je cilj magistrske naloge s pomočjo teoretičnih izhodišč na podlagi pregleda predvsem tuje strokovne literature zbrati glavne teoretske koncepte na področju

razvoja zagonskih podjetij, le-te analizirati in jih povezati z njihovo sposobnostjo določevanja tipa trga.

Teoretični del magistrske naloge smo povezali in podprli s presečno pregledno raziskavo o ujemanju dejanskega tipa trga s tipom trga, kot ga zagonsko podjetje samo prepozna. Za to raziskovalno metodo, ki bo v našem primeru temeljila na kvantitativnem pristopu, smo se odločili na podlagi raziskovalne narave magistrske naloge in njenega cilja – empirično preveriti stanje med zagonskimi podjetji v zgodnji fazi. Navedena raziskovalna zasnova je bila izbrana zato, ker smo želeli pridobiti informacije o trenutnem stanju poznavanja tipa trga med zagonskimi podjetji. Dodatno smo preverjali metodo dela, ki je v uporabi pri zagonskih podjetjih in ugotavljali, ali le-ta vpliva na poznavanje tipa trga. Na ta način smo želeli raziskovalni nalogi dati večjo težo pri iskanju potencialnih dejavnikov uspeha pri zagonskih podjetjih v zgodnji fazi.

V raziskovalnem delu je tako bil cilj ugotoviti trenutno stanje poznavanja tipa trga med zagonskimi podjetji v zgodnji fazi in oblikovati priporočila v zvezi s tem, na kaj naj se osredotočijo, da bodo bolj učinkovito obvladovali razmere na trgu. Na osnovi postavljenih ciljev smo podali **temeljno tezo**, ki se glasi: Pravilna določitev tipa trga je odvisno povezana z iterativno metodo dela vitkega inoviranja (angl. lean method), in sicer na način, da ko gradimo trajnosten in ponovljiv poslovni model z vitkim modeliranjem (angl. lean method), dobimo tudi dovolj informacij, ki nam omogočijo pravilno določanje tipa trga. Metoda dela vitkega inoviranja (angl. lean method) nam bo torej omogočila pravilno določitev tipa trga, kar nam omogoča oblikovanje učinkovite strategije za vstop na trg in obvladovanje le-tega.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bomo preverjali v empiričnem delu, so:

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Ali zagonska podjetja v zgodnji fazi poznajo tip trga, na katerega se podajajo?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Ali zagonska podjetja v zgodnji fazi uporabljajo metode vitkega inoviranja?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Ali uporaba metod vitkega inoviranja (angl. lean method) vpliva na poznavanje tipa trga?

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del je sestavljen iz dveh poglavij, ki sta namenjeni proučevanju raziskovalnih konstruktov. Uporabili smo opisno metodo, ki pojave opisuje, povzema, opazuje in primerja, analizira in sklepa o povezavah. Uporabili smo sekundarne vire podatkov, in sicer iz teoretičnega pregleda znanstvene literature domačih in predvsem tujih avtorjev ter pregleda literature in znanstvenih člankov s področja razvoja zagonskega podjetja in dejavnikov uspeha pri zagonskih podjetjih v zgodnji fazi.

Raziskovalni del temelji na kvantitativni raziskavi, na presečno-pregledni raziskavi podjetij v zgodnji fazi (starih največ tri leta), ki so vključena v organizirane podjetniške

izobraževalne programe, kjer so zagonska podjetja člani podjetniških inkubatorjev oziroma poslovnih pospeševalnikov.

Na podlagi domačih in tujih avtorjev smo pripravili kombinirani tip vprašalnika. Za večjo objektivnost je v vprašalnik vključen strukturiran test, ki temelji na vprašanjih, povezanih s poznavanjem tipa trga. Uporabljena je bila bivariatna metoda, ki se osredotoča na analizo vrednosti dveh spremenljivk s pomočjo velikih vzorcev. Ta omogoča analizo odvisnosti med pojavi, s pomočjo katere preučujemo obstoj in tip povezanosti med opazovanimi pojavi. Temeljni statistični parameter, ki ga bomo računali, se imenuje mera asociacije.

Zagonska podjetja smo zbirali iz baz podjetniških izobraževalnih programov (preko vodij le-teh). Zbiranje je potekalo preko elektronske pošte. Zagonska podjetja, ki so prostovoljno pristala k sodelovanju v raziskavi, so prejela elektronsko povezavo do vprašalnika, ki je bila dosegljiva preko sistema Ika. Pridobljene rezultate smo analizirali s pomočjo računalniškega programa SPSS, in sicer s Hi-kvadrat testom v okviru analize kontingenčnih tabel 2x2.

Omejitve so bile vsebinske in metodološke. Vsebinske se nanašajo na uporabo sekundarnih virov, saj so povezane s tematiko, ki ni dobro raziskana, metodološke pa so povezane z dejstvom, da so anketiranci samostojno izpolnjevali vprašalnik. Omenjene vsebinske rešitve smo skušali preseči z uporabo različnih virov informacij ter s posvetovanjem z vodji inkubatorjev ter poslovnih pospeševalnikov, morebitno pristranskost pri reševanju vprašalnika pa smo skušali izničiti s tem, da smo uporabili zgoraj omenjen test v okviru vprašalnika.

1 ZAGONSKO PODJETJE

1.1 Definicija zagonskega podjetja

Zagonsko podjetje je definirano kot začasna organizacija v zgodnji fazi razvoja podjetja (Spiegel in drugi, 2016), ki išče nadgradljivost ter ponovljiv in dobičkonosen poslovni model (Blank & Dorf, 2012). Zagonska podjetja so manjša podjetja, ki imajo velik potencial rasti (Metrick & Yasuda, 2011). V zgodnji fazi so običajno stara od enega do treh let (Almakenzi, Bramantoro & Rashideh, 2015). Organizacija same ekipe je običajno neformalna, visoko prilagodljiva in s strukturo, ki ni striktno določena (Picken, 2017). Zagonska podjetja s svojo prisotnostjo prispevajo h gospodarski stabilnosti, rasti in ustvarjanju novih delovnih mest (Sulayman, Mendes, Urquhart, Riaz & Tempero, 2014).

Na večini dinamičnih trgov po svetu je taka oblika podjetja pridobila velik pomen kot nov model za družbeno in ekonomsko rast (Olawale & Garwe, 2010). Spodbuden učinek zagonskih podjetij za ekonomski razvoj držav je še posebej pomemben za tiste države, ki so v razvoju (Kelley & Nakosteen, 2005).

Glavni izziv zagonskih podjetij je definiranje in potrditev poslovnega modela na trgu; na podlagi zbranih informacij bo podjetnik oblikoval poslovni model, kjer bo določil vire, procese dela in ekonomski model (Picken, 2017).

Uspešna zagonska podjetja so sposobna nadzirati trenutne razmere na trgu in se ne zanašajo na predvidevanje prihodnjih dogodkov, nad katerimi sama ne morejo imeti kontrole (Sarasvathy, Dew, Read & Wiltbank, 2007).

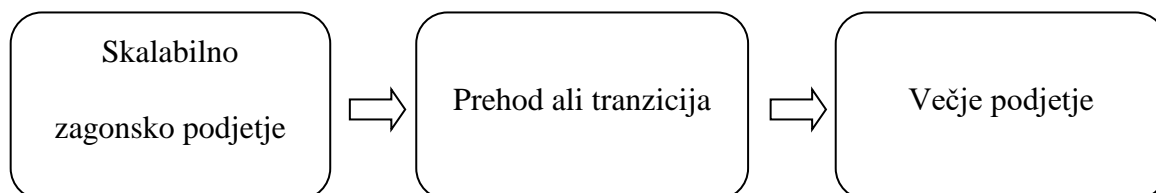
Avtorja Blank in Dorf (2012) kot enega ključnih dejavnikov uspeha zagonskega podjetja prepoznavata tip trga, na katerega se zagonsko podjetje podaja, oziroma uspešno prilagajanje tipu trga s strani ekipe zagonskega podjetja. Ta je tako pomemben, da – kot ugotavljata Blank in Dorf (2012), tudi odraža tip zagonskega podjetja samega.

Pri poudarjanju pomembnosti tipa trga oziroma prepoznavanja tipa trga s strani ekipe, Blank in Dorf (2012) trdita, da tip trga vpliva na vse, kar se bo z zagonskim podjetjem v prihodnosti dogajalo. Kot pravita, sposobnost ekipe zagonskega podjetja, da uspešno zastavi svojo poslovno strategijo, definira njihova sposobnost točne določitve tipa trga (Blank & Dorf, 2012). Tudi investitorji v zagonska podjetja kot pomemben dejavnik uspeha izpostavljajo ekipo zagonskega podjetja (Gompers, Gornall, Kaplan & Strebulaev, 2016).

Iz teh dejavnikov sta avtorja Santisteban in Mauricio (2017) povzela definicijo uspešnega zagonskega podjetja, po kateri se v tej nalogi zgledujemo tudi sami, in pravi, da je uspešno zagonsko podjetje tisto, ki nudi produkte in/ali storitve, ki imajo zmožnost biti na trgu dobro sprejeti, ter si prizadeva za ponovljiv in skalabilen poslovni model, zmožen ustvarjanja delovnih mest oziroma zmožen spremeniti ustaljene navade ljudi.

Sama definicija uspešnega zagonskega podjetja tako vključuje elemente prepoznavanja tipa trga in metode vitkega inoviranja (angl. lean method), ki pravi, da so zagonska podjetja zasnovana za iskanje ponovljivega in skalabilnega poslovnega modela ter kasnejšo širitev v večja podjetja (Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011). Slika 1 prikazuje prehod iz skalabilnega zagonskega podjetja v veliko podjetje.

Slika 1: Prehod iz skalabilnega zagonskega podjetja v veliko podjetje



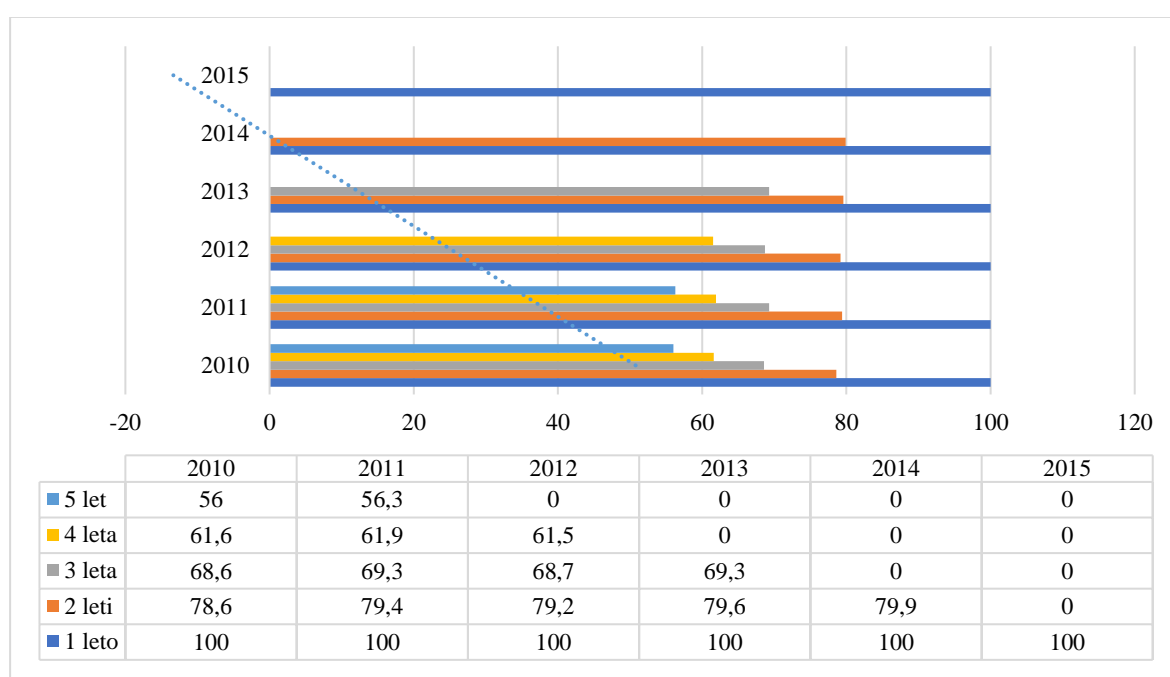
Vir: Blank (2010).

1.2 Statistika preživetja zagonskega podjetja

Zagonsko podjetje deluje v okolju nestanovitnosti, ki zahteva oblikovanje inovativnih rešitev in – v primerjavi s klasično obliko podjetja – drugačen nastop na trgu, da bi si zagotovilo dolgoročno preživetje na trgu (Blank & Dorf, 2012).

Negativen vpliv negotovega in tveganega okolja, v katerem delujejo zagonska podjetja, potrjuje tudi njihova nizka stopnja preživetja (Preisendörfer, Bitz & Bezuidenhout, 2012). Raziskave v ZDA kažejo, da v obdobju prvih petih let preživi zgolj polovica zagonskih podjetij (Bureau of Labor Statistics, 2016). Slika 2 prikazuje preživetje zagonskih podjetij v ZDA po petih letih njihovega obstoja za obdobje od 2010 do 2015.

Slika 2: Preživetje zagonskih podjetij v ZDA po petih letih obstoja



Vir: Bureau of Labor Statistics, ZDA (2016).

Raziskovalca Ejeremo in Xiao (2014) sta ugotovila, da na Švedskem obdobje prvih petih let preživi le 21 % zagonskih podjetij, ki se ukvarjajo s področjem informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT). Kako tvegano je vlaganje v zagonska podjetja, pa kažejo dokazi iz portfeljev skladov tveganega kapitala, kjer je od vseh investicij 30–40 % zgrešenih oziroma neuspešnih (Berkery, 2007).

1.2.1 Startup Genome Report

Kot o preživetju IT zagonskih podjetij navaja raziskava Marmerja in sodelavcev (2011), ki je zajela podatke več kot 3200 IT zagonskih podjetij po celem svetu, je najpogostejši razlog za propad prezgodnji prehod iz zgodnje faze razvoja v fazo rasti.

To pomeni, da zagonsko podjetje pred širitvijo na trgu še ni doseglo t. i. točke »ujemanje produkt/rešitev« (angl. Product/market fit) (Marmer in drugi, 2011).

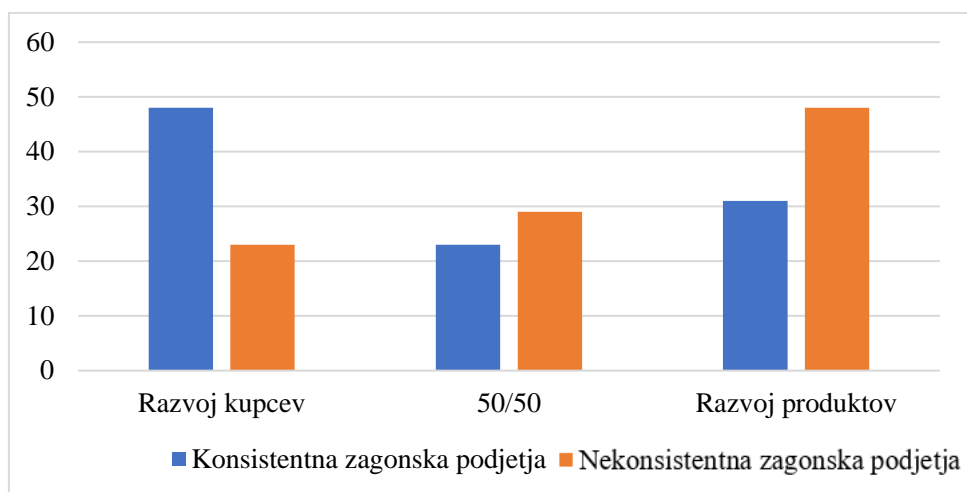
Osterwalder, Pigneur, Bernarda in Smith (2014) opisujejo »product/market fit« kot ujemanje med segmenti kupcev in ponudbo vrednosti. Gre za točko, na kateri se naše hipoteze o tem, kdo so naši kupci in kaj jim predstavlja vrednost, potrdijo. Marmerju in sodelavcem (2011) pritrjujeta avtorja Boeker in Karichalil (2002), ki pravita, da k propadu zagonskega podjetja pripomore prehitro skaliranje, zato da bi se zagotovili tržno prednost, pri tem pa sami temelji posla niso bili dovolj trdno postavljeni.

Podjetja so Marmer in drugi (2011) primerjali med seboj na podlagi petih dimenzij, kot so jih sami opredelili, in sicer kupca, produkta, ekipe, financ in poslovnega modela. Takšna podjetja, ki prehitro skalirajo, Marmer in drugi (2011) imenujejo nekonsistentna (angl. inconsistent), kar pomeni, da zagonsko podjetje dimenzijo kupca, ki je za avtorje glavna dimenzija, razvija nekonsistentno v primerjavi z ostalimi dimenzijami. To pa pomeni, da ena ali več dimenzij prevladuje oziroma nazaduje v primerjavi z ostalimi. Nasprotno pa zagonska podjetja, ki skalirajo ob pravem času, Marmer in drugi (2011) imenujejo konsistentna (angl. consistent), kar pomeni, da zagonska podjetja skrbijo za to, da se dimenzija kupca, ki jo štejejo za glavno, razvija v skladu z ostalimi dimenzijami zagonskih podjetij, kot so produkt, ekipa, finance in poslovni model.

Zagonska podjetja so začasna oblika organizacije, ki je ustanovljena zato, da se sčasoma preobrazi (angl. transform) v veliko podjetje (Blank & Dorf, 2012), kar pa predstavlja problem v primeru, da se ta organizacijsko enostavna podjetja začno obnašati kot velika podjetja, še preden izpolnijo vse pogoje, da bi se razvila v takšna (Marmer in drugi, 2011). Primer takšnega neizpolnjevanja pogojev po Marmerju in drugih (2011) je izdelava produkta oziroma storitve, še preden zagonsko podjetje doseže točko, kjer se potrdi problem in rešitev za ta problem, imenovana kot točka »ujemanje problem/rešitev« (angl. Problem/Solution fit) oziroma tudi primer, če se investira v širitev poslovanja, še preden se doseže druga točka, imenovana »ujemanje produkt/trg« (angl. Product/Market Fit), kjer se potrdi ujemanje med produktom in trgom. Marmer in drugi (2011) tako na podlagi opravljenih analiz ugotavljajo, da kar 70 % vseh zagonskih podjetij z IT področja v tem primeru prehitro poveča območje delovanja oziroma skelira.

Almakenzi, Bramantoro in Rashideh (2015) nadalje opredelijo prezgodnje povečanje območja delovanja na petih ključnih dimenzijah, na dimenziji kupca, produkta, ekipe, poslovnega modela ter na dimenziji financiranja. Marmer in drugi (2011) ugotavljajo, da so zagonska podjetja, ki se lotevajo novih trgov, v svojem delovanju veliko bolj nekonsistentna pri upravljanju z vsemi dimenzijami svojega podjetja, ker so soočena z nepredvidljivimi okoliščinami na trgu in zato ustvarjajo veliko večje tveganje. Slika 3 predstavlja razlike v konsistentnosti zagonskih podjetij glede na fokus njihovih ekip.

Slika 3: Razlika v konsistentnosti zagonskih podjetij glede na fokus ekipe (v %)



Vir: Marmer in drugi (2011, str. 40).

Marmer in drugi (2011) na sliki 3 prikazujejo zgodnjo fazo zagonskega podjetja, ko to še ni prišlo do točke ujemanja med produktom in trgom, kjer se vidi jasna ločnica med pristopom pri izdelavi rešitve za trg med zagonskimi podjetji. Ta se delijo na nekonsistentna v svojem delovanju in se v večini primerov osredotočajo na predviden produkt za trg, medtem ko se konsistentna zagonska podjetja v večini primerov osredotočajo na izvedbo modela razvoja kupca (angl. customer development), kjer potrjujejo svoje domneve o potrebah trga oziroma kupca tako, da opravijo intervjuje z njimi in tako zberejo podatke s trga, še preden začno izdelovati izdelek za trg. V drugem primeru Marmer in drugi (2011) navajajo, da ustanovitelji zagonskih podjetij izhajajo iz sebe, ko menijo, da že sami po sebi vedo nekaj več o potrebah trga; takšna zagonska podjetja običajno predčasno končajo svojo pot.

Marmer in drugi (2011) poročajo tudi o lastnostih, za katere so ugotovili, da nimajo vpliva na prezgodnje skaliranje podjetja oziroma neuspeh zagonskega podjetja. Kot tovrstne lastnosti navajajo velikost trga, cikel lansiranja produkta na trg, nivo izobrazbe, spol, skupna zgodovina ustanoviteljev, podjetniške izkušnje, starost, število produktov, lokacija in orodja za spremljanje dogajanja na trgu, kar pa je v določenem neskladju z raziskavo, ki sta jo opravila Santisteban in Mauricio (2017), kjer sta kot dejavnike, ki vplivajo na uspeh, med drugimi eksplicitno navedla izobrazbo, spol, starost, podjetniške izkušnje in skupno zgodovino.

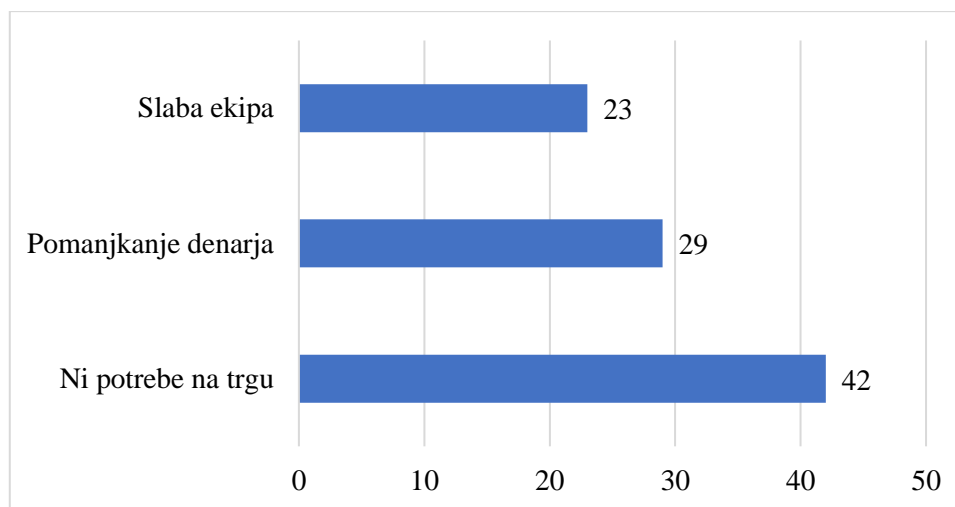
1.2.2 Poročilo CB Insights

Pri podjetju za tržne raziskave CB Insights so analizirali 101 zagonsko podjetje, ki mu ni uspelo preživeti, ter opredelili 20 najpogostejših vzrokov za neuspeh le-teh. Med naštetimi vzroki so najpogostejši: pomanjkanje potrebe na trgu, pomanjkanje finančnih sredstev in slaba ekipa.

Najpogostejši razlog, ki ga je navedlo kar 42 % zagonskih podjetij, ki so sodelovala v raziskavi CB Insights (CB Information Services, Inc., 2018), je bilo pomanjkanje potrebe na trgu, kar je posledica tega, da zagonsko podjetje ni bilo zmožno rešiti problema kupcev. Kot drugi najpogostejši razlog (27 % analiziranih podjetij) so zagonska podjetja navajala pomanjkanje finančnih sredstev oziroma neznanje o tem, kako ta sredstva najbolj smotrno porabiti. Tretji razlog, ki ga štejejo kot pomembnega, pa je bila slaba ekipa (23 %) oziroma njeno vodstvo.

Kot se je izkazalo v omenjeni raziskavi CB Insights (CB Information Services, Inc., 2018), je ekipi zagonskega podjetja na splošno primanjkovalo tehnološkega znanja, ki je zahtevano, da se nek produkt oziroma storitev izdelava, pa tudi pomanjkanje poslovnega znanja, ki je potrebno za uspešno vodenje podjetja. Kot se navaja v poročilu, vodstvo takšnih zagonskih podjetij ni bilo uravnoveženo z vidika dovoljšnjega znanja o tehnologiji izdelave novega produkta oziroma storitve, kot tudi z vidika dovoljšnjih vodstvenih kapacitet. Kot ugotavljajo Shepherd, Douglas in Shanley (2000), je zahtevnost izdelave novega produkta oziroma storitve relativna glede na znanje in izkušnje proizvodne ekipe. Slika 4 predstavlja tri najpogostejše razloge za propad zagonskih podjetij.

Slika 4: Najpogostejši trije razlogi za propad zagonskih podjetij (v %)



Vir: CB Information Services, Inc. (2018, str. 5).

1.3 Faze razvojnega cikla zagonskega podjetja

Na poti do uspeha zagonsko podjetje prehaja skozi različne faze razvoja. To področje je za raziskavo bolj zahtevno, saj je v preteklem obdobju veliko različnih raziskovalcev razvilo svoje modele za raziskovanje razvoja podjetij. Večina teh modelov, ki jih bomo predstavljali, sledi splošno sprejetemu razumevanju, ki razvojni cikel loči po rasti in velikosti organizacije.

Steinmetz (1969) in Kroeger (1974) sta v času preučevala vodje podjetij in evolucijo njihovih vodstvenih funkcij ter vlog, ki so jih imeli na različnih stopnjah razvoja podjetja.

Greiner (1997) opisuje časovna obdobja rasti in razvoja podjetja preko kriz vodenja, avtonomije, kontrole in birokracije, kjer je vsaka od navedenih vplivala na naslednje obdobje rasti podjetja. Vsak od teh modelov predvideva, da mora podjetje ali rasti in uspešno doseči vse stopnje razvoja, ali pa pri tem poskusu propasti (Lewis & Churchill, 1983). Ob tem avtorja Lewis in Churchill (1983) navajata, da imajo ti modeli vrsto pomanjkljivosti, saj ne povzamejo, kako je podjetje nastalo, poleg tega pa ne upoštevajo vrste dejavnikov, kot je dodana vrednost, kompleksnost proizvodnje ter trendov v industriji in tehnologiji.

V pregledu literature, ki sta ga opravila Santisteban in Mauricio (2017), sta ponovno ugotovila, da različni avtorji delijo razvojni cikel zagonskega podjetja na različno število faz, ki jih tudi različno interpretirajo in poimenujejo. Na podlagi ugotovljenega sta na koncu opredelila svojo različico razvojnega cikla zagonskega podjetja, ki temelji na štirih fazah, ki jih bomo predstavili vsako posebej.

1.3.1 Dve fazi

Različni avtorji, ki so raziskovali stopnje razvoja zagonskega podjetja so identificirali različno število faz. Razvoj zagonskega podjetja v dveh fazah obravnava delo Amlakenzi, Bramantoro in Rashideh (2015), in sicer fazo inkubacije (angl. incubation), kjer vodja zagonskega podjetja oceni predanost ekipe in ovrednoti poslovni model. Tej fazi sledi faza post-inkubacije (angl. post-incubation), kjer se oceni stopnjo razvoja trga, pojavnost substitutov izdelka ali storitve in stanje na področju trga konkurenčnih izdelkov ali storitev.

Dve fazi razvoja zagonskega podjetja sta prav tako identificirala Pirolo in Presutti (2010), ki sta preučevala vpliv socialnega kapitala na uspešnost rasti zagonskega podjetja. V prvi fazi, imenovani faza nastanka (angl. emergence), ekipa zagonskega podjetja naredi obris poslovnega modela s pomočjo skromnih virov, ki so jim na voljo. Druga faza je imenovana faza zgodnje rasti (angl. early growth), kjer vodje zagonskega podjetja poiščejo neko obliko financiranja, običajno je to sklad tveganega kapitala oziroma so to poslovni angeli. Z identificiranima dvema fazama sledi še raziskava, ki so jo opravili Mueller, Volery in von Siemens (2012), kjer je prva faza zagona podjetja (angl. startup), kjer se ekipa zagonskega podjetja osredotoča na poslovno priložnost, ki jo želijo izkoristiti tako, da načrtujejo vse aktivnosti potrebne za začetek delovanja podjetja, razvoj prototipa, organizacijo ustanovitvene ekipe in nabavo opreme.

Druga faza se imenuje faza rasti (angl. growth), kjer nabirajo sredstva, potrebna za hitro rast zagonskega podjetja, s poudarkom na strateških partnerstvih. Blank in Dorf (2012) ter Ries (2011) v grobem delijo zagonska podjetja na tista v zgodnji fazi (angl. early stage startups), ki delujejo v nepredvidljivih okoliščinah in iščejo točko ujemanja med kupci in trgom (angl. product/market fit), ter tista v pozni fazi (angl. late stage startups), ki so namenjena iskanju/razvoju ponovljivega in skalabilnega poslovnega modela ter kasnejšo tranzicijo v zrelo podjetje.

1.3.2 Tri faze

Druga skupina avtorjev razvoj zagonskih podjetij obravnava v treh fazah. Raziskava, ki jo je opravil Yoon-Jun (2010) je identificirala tri stopnje razvoja zagonskega podjetja. Prvo fazo opisuje kot fazo inkubacije (angl. incubation), v kateri zagonska podjetja identificirajo poslovne ideje, ki jih štejejo za dovolj praktične ter kjer pregledujejo in ocenjujejo možnosti komercializacije in produkcije osnovnih produktov ali storitev. Druga faza je faza rasti (angl. growing), ko zagonska podjetja začno proizvajati, predstavljati trgu in prodajati svoje produkte oziroma storitve, kar je posledica že doseženega tehnološkega razvoja. Tretja faza se imenuje faza zorenja (angl. maturing), kjer se zagonsko podjetje osredotoča na ohranjanje rasti podjetja in razvoj dodatnih produktov oziroma storitev za trg.

Ng, Macbeth in Southern, (2014) so prav tako identificirali tri faze rasti, pri tem so prvo fazo imenovali zgodnja faza (angl. early), v kateri zagonsko podjetje oblikuje svojo ekipo, v drugi fazi, imenovani faza rasti in razvoja (angl. growth and development), se osredotočajo na upravljanje s sredstvi, tretja faza pa je faza širitve (angl. expansion), kjer je poudarek na človeškemu kapitalu in njegovem potencialu za pospeševanje širitve, ob tem se zagonsko podjetje naslanja na svojo tehnološko infrastrukturo, ki mu zagotavlja krepitev za podjetje kritičnih aktivnosti ter inoviranje produktov in storitev.

1.3.3 Šest faz

Identificiranih šest razvojnih faz, ki opredeljujejo razvojni cikel zagonskega podjetja v inkubatorju po raziskavi Wing-Ki, Hong-Man in Venuvinod (2005), se začne s prvo fazo, ki je imenovana faza priprav na zagonsko podjetje (angl. preparation for Start-up), kjer se izvede ocena primernosti zagonskega podjetja za vstop v inkubator. V drugi fazi, ki se imenuje faza procesa inkubiranja (angl. incubation process), se storitve in viri, ki so na voljo, uporabijo za izgradnjo, krepitev in stopnjevanje posla na trgu.

Tretja faza je faza sprejemanja mer učinkovitosti za inkubiranca (angl. incubatee performance measures), s katerimi si pomaga k boljšemu razumevanju okolja, kjer je zagonsko podjetje inkubirano, in tega, kako pospešiti njegove sposobnosti. V četrti fazi izstopnih pravil (angl. exits policies) mora poslovni inkubator biti zmožen ponuditi kvalitetno znanje in izkušnje, ki bodo usposobila zagonsko podjetje za uspešen zaključek programa. Peta faza je imenovana faza starševske skrbi (angl. parental care). V tej fazi je možno, da niso vsa inkubirana podjetja dosegla zahtevane stopnje zrelosti, da bi lahko delovala samostojno.

Z daljšim obdobjem sodelovanja v podjetniškem programu jih ta lahko dovolj usposobi za soočanje z neposredno konkurenco. Zadnja, tj. šesta faza, je faza ločitve od inkubatorja (angl. disconnect incubator). V tej fazi so prej inkubirana zagonska podjetja sedaj pripravljena, da kot neodvisna podjetja samostojno vstopijo v svet tržne konkurence.

Okolje, ki ga nudi inkubator zagonskemu podjetju od njegovega začetka, slednjemu nudi podporo pri prehajanju med kritičnimi razvojnimi fazami in na ta način prispeva k zmanjšanju odstotka propadlih podjetij. Inkubatorji zato za nizko ceno nudijo prostore, vodenje in svetovanje ter podporne storitve (Amlakenzi, Bramantoro & Rashideh, 2015).

1.3.4 Štiri faze

Menimo, da je za našo raziskavo najbolj primerna delitev na štiri faze, kot sta to določila Santisteban in Mauricio (2017), ki sta opravila pregled znanstvene literature na to temo, kot tudi avtorji Metrick in Yasuda (2011) ter Berkery (2007), ki predstavljajo pogled investitorjev. Avtorja Santisteban in Mauricio (2017) delita zagonska podjetja na štiri skupine, ki odražajo delitev faz glede na pridobljene investicije ter glede na doseganje razvojnih ciljev zagonskega podjetja, kot je to prikazano na sliki 5:

- zagonsko podjetje s semenskim kapitalom (angl. seed stage startups),
- zagonsko v zgodnji fazi razvoja (angl. early stage startups),
- zagonsko podjetje v fazi rasti (angl. growth stage startups),
- zagonsko podjetje v fazi širitve (angl. expansion stage).

Slika 5: Stopnje razvoja zagonskega podjetja na katere delujejo dejavniki



Vir: Santisteban & Mauricio (2017).

Za zagonska podjetja s **semenskim kapitalom** je značilno, da imajo majhne ekipe in še ne popolnoma definiranega poslovnega načrta, zato so pri izvajanju tega lahko še zelo fleksibilni. Investicije, ki jih zagonsko podjetje prejme v tej fazi, se imenujejo semenski kapital (angl. seed capital). Običajno gre za nižje denarne vsote, investirane s strani manjših investitorjev, ki verjamejo v idejo in ekipo zagonskega podjetja (Mueller, Volery & von Siemens, 2012; Bocken, 2015).

Ob prehodu v **zgodnjo fazo razvoja** je ekipa zagonskega podjetja že oblikovala prototip rešitve, ki ga ponudijo na trgu in zanj dnevno narašča zanimanje kupcev.

To jim omogoča in od njih zahteva nadaljnje usmerjeno inoviranje (innovating) produkta oziroma storitve (Ng, Macbeth & Southern, 2014). V **fazi rasti** je poslovni načrt, ki ga je zagonsko podjetje razvijalo v prejšnjih fazah, že izpopolnjen. Do sedaj pridobljenemu semenskem kapitalu v tej fazi sledi pridobivanje t. i. tveganega kapitala s strani inštitucij, ki so specializirane za investiranje v zagonska podjetja v fazi rasti.

Uspešno pridobljen tvegani kapital je ključen, da lahko zagonsko podjetje začne povečevati svoj delež na trgu in tako postane konkurenčno (Mueller, Volery & von Siemens, 2012). V tej točki zagonsko podjetje preide v zadnjo fazo, t. i. **fazo širitve**. V tej fazi sledi nadaljnje pridobivanje zunanjih virov financiranja ter vzpostavljanje zavezništev z drugimi podjetji, in sicer v zvezi z dogovarjanjem o načinu delovanja na skupnih trgih in segmentih (Yoon-Jun, 2010; Bocken, 2015). Za širitev na trgu zagonsko podjetje potrebuje rast dobičkonosnosti, bolj kompetentno vodstvo in iskanje dodatnih spremljajočih rešitev, ki mu pri tej širitvi pomagajo (Ng, Macbeth & Southern, 2014).

Glede na to, da je delitev na štiri faze dokaj pogosta v znanstveni literaturi, je za našo raziskavo pomemben tudi **pogled drugih avtorjev literature**, ki obravnavajo oceno delovanja in investicije v zagonska podjetja. Tudi ti delijo zagonsko podjetje na štiri faze. Metrick in Yasuda (2011) tako delita razvojni cikel podjetja na naslednje faze: semenska (angl. seed), zgodnja (angl. early stage), srednja (angl. mid- or expansion stage) in pozna faza razvoja (angl. late stage), kot je to prikazano na sliki 6.

Slika 6: 4 faze po Metricku in Yasudi



Vir: Metrick & Yasuda (2011, str. 14).

Zagonska podjetja v **semenski fazi** (angl. seed stage), ki je znana tudi kot faza pred začetkom trženja produkta (angl. pre-marketing), je faza, v kateri so zagonska podjetja deležna investicij manjše vrednosti, ki je namenjena dokazovanju koncepta poslovnega modela. Kot investitorji se v tej fazi pogosteje pojavljajo posamezniki, znani kot angelski investitorji, kot pa institucionalni investitorji kot so na primer skladi tveganega kapitala. To investicijo se običajno porabi za razvoj produkta, tržno raziskavo, izgradnjo osnovne ekipe in razvoj poslovnega načrta (Metrick & Yasuda, 2011).

Zagonsko podjetje je v **zgodnji fazi** (angl. early stage) še v procesu organiziranja same oblike podjetja oziroma je staro do največ tri leta. Značilno za to srednjo fazo zagonskih podjetij je, da že imajo opravljene tržne raziskave, izbran vodstveni kader in razvit poslovni načrt ter tudi že redno poslujejo. Investirana finančna sredstva porabijo za dokončanje razvoja produkta ali storitve, kjer sta produkt ali storitev šele v fazi testiranja oziroma pilotne proizvodnje. Avtorja navajata, da so to podjetja, ki so prišla do točke, ko za svoje produkte oziroma storitve že imajo prve kupce. V tej fazi svoj denar običajno vlagajo skladi tveganega kapitala, ki lahko s svojo dodano vrednostjo, predvsem s svojo široko poslovno mrežo, pripomorejo k uspehu zagonskega podjetja (Metrick & Yasuda, 2011).

Zato pa avtorja razumeta **srednjo fazo** (angl. mid or expansion stage) zagonskih podjetij kot zelo pomembno fazo, kjer je potrebno premagati prehod iz zgodnje v pozno fazo razvoja. V tej fazi so investicije namenjene prvi širitvi zagonskega podjetja. Sedaj podjetja že proizvajajo in dostavljajo svoje produkte oziroma storitve ter sprejemajo vedno večja naročila in imajo vedno večje zaloge. Dobičkonosnost še ni nujno dosežena. Investirani denar se porablja za širjenje proizvodnje, trženje ali nadaljnji razvoj produktov in/ali storitev. Ravno ta faza se avtorjema zdi najbolj pomembna s stališča investicij v zagonska podjetja, ker slednja rabijo ta denar, da bi premostila prehod ali tranzicijo iz zgodnje faze v pozno fazo. Tip investorjev je tukaj pretežno institucionalni, kot so skladi tvegane kapitala, katerih naloga že prehaja iz podporne v bolj strateško (Metrick & Yasuda, 2011).

V zadnjo, **pozno fazo** (angl. late stage), pa uvrščata podjetja, ki že imajo dokazano prodajno zgodovino produkta oziroma storitve, in tista, ki že kujejo dobičke ali imajo dobre dokaze, da je podjetje lahko dobičkonosno. Gre torej za zagonska podjetja, ki so že dosegla dokaj stabilno rast, vendar pa ta ni več tako hitra, kot je bila v srednji fazi. Med drugim ta podjetja že izkazujejo pozitiven denarni tok. Kot ugotavljata avtorja, naj bi v tej zadnji fazi ustanovitelji podjetja tudi že morali videti priložnost za potencialno prodajo podjetja t. i. »exit« oziroma začetno javno ponudbo, t. i. IPO (angl. initial public offering) (Metrick & Yasuda, 2011).

1.3.5 Interpretacija faz po različnih avtorjih

Semensko fazo (angl. seed stage) avtorji poimenujejo tudi kot priprava za zagonsko podjetje (Wing-Ki, Hong-Man & Venuvinod, 2005), nastanek (Pirolo & Presutti, 2010) in zagon (Mueller, Volery & von Siemens, 2012). Značilno za to fazo je, da zagonska podjetja še nimajo točno opredeljenega poslovnega načrta, njihove ekipe so majhne in te si sproti prilagajajo načrt dela. Višina investicij je nizkih vrednosti, večinoma prihajajo od poznanih ljudi, ki verjamejo v uspeh zagonskega podjetja (Mueller, Volery & von Siemens, 2012; Bocken, 2015).

Zgodnja faza (angl. early stage), ki jo Bocken (2015) poimenuje tudi mlada faza (angl. young), označuje fazo, ko je izdelek oziroma storitev že na trgu, kjer tudi obstaja povpraševanje in potreba po inoviranju tega izdelka (Ng, Macbeth & Southern, 2014).

Faza rasti (angl. growth stage) avtorja Yoon-Jun (2010) in Bocken (2015) imenujeta tudi rast (angl. growing), Pirolo & Presutti (2012) zgodnja rast (angl. early growth), medtem ko mu avtorji Ng, Macbeth in Southern (2014) pravijo faza rasti in razvoja (angl. growth and development). V tej fazi je poslovni model šele v začetni fazi in se ga sproti izboljšuje, kar zahteva investicije institucij, ki so specializirane za vlaganje v zagonska podjetja v tej fazi. V tej fazi razvoja je prav tako pomembno, da se dokaže konkurenčnost preko trenda večanja tržnega deleža (Mueller, Volery & von Siemens, 2012).

Faza širitve (angl. expansion stage) Yoon-Jun (2020) in Bocken (2015) imenujeta fazo zrelosti, kjer je ključnega pomena zunanje investiranje v podjetje in ko se sklepajo strateška partnerstva z namenom lažjega prodora na druge trge in segmente. Kot pravijo Ng, Macbeth in Southern (2014), je glavno gonilo širitve potreba, da se poveča dobičkonosnost, okrepi vodstvo podjetja ter iskanje dopolnilnih storitev. Na sliki 5 so te faze tudi predstavljene, kot sta jih določila Santisteban in Mauricio (2017) na podlagi pregleda literature različnih avtorjev.

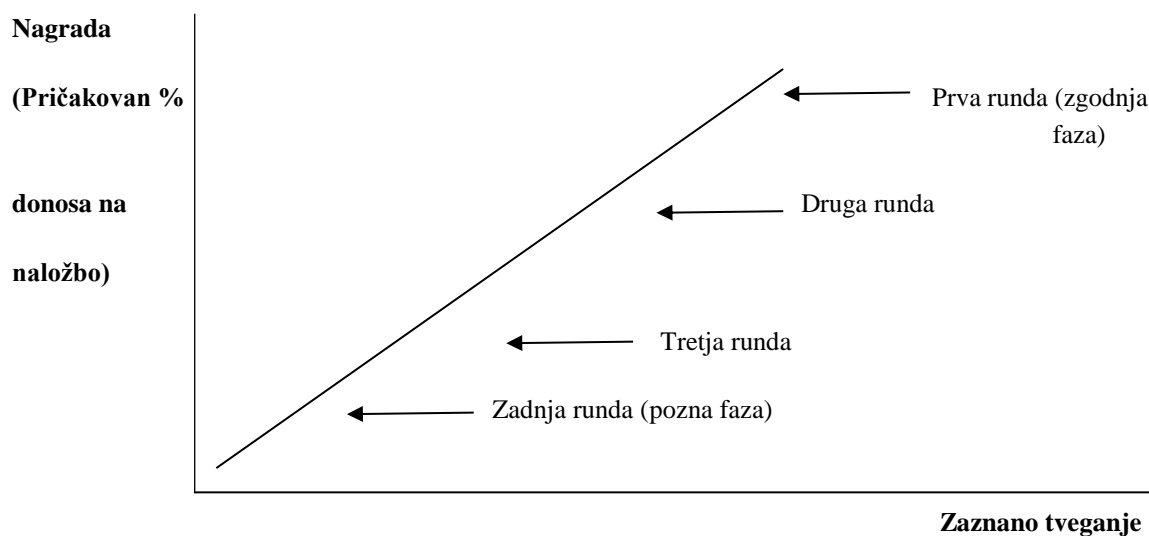
1.4 Faze financiranja zagonskih podjetij

Kar je skupno vsem zagonskim podjetjem, je pomanjkanje sredstev za doseganje zastavljenih ciljev, zato ta podjetja iščejo zunanje vire financiranja, ki bi jim zagotovili prehod čez nepredvidljiv čas zgodnjega razvijanja svojega poslovnega modela (Drover, Wood & Zacharakis, 2017).

Berkery (2007) naslednje navaja kot »runde«, ki so običajne v svetu investiranja v zagonska podjetja. To so semenska runda, serija A, serija B, serija C in morebitna serija D. Avtor še dodaja, da če zagonsko podjetje potrebuje več rund od prej naštetih, gre običajno za podjetje, ki je imelo v preteklosti določene težave. Najbolj pomembno vprašanje je, koliko so ta zagonska podjetja vredna, preden se v njih vложи denar. Berkery (2007) navaja, da vlagatelji tveganega kapitala poskušajo oceniti podjetje s treh strani: glede na prihodnjo vrednost podjetja, glede na to, koliko so pripravljeni plačati konkurenčni vlagatelji, in glede na pričakovanja ustanovitelja podjetja. Pri tem poudarja, da je najpomembnejša ocena glede na prihodnjo vrednost podjetja. Investiranje institucionalnih investitorjev, ki investirajo v podjetja v zgodnji fazi, se običajno izvaja na podlagi doseganja posameznih faz oziroma mejnikov (angl. milestones), kot jih poznajo investitorji, kar predstavlja standardni pristop k financiranju zagonskih podjetij v zgodnji fazi.

Ti zneski se postopoma večajo, ko zagonska podjetja napredujejo z lastnim razvojem, na primeru z razvoja izdelka do ponudbe na trgu (Berkery, 2007). Ti zneski oziroma »tranše« (angl. tranche), se razdelijo na posamezne vložke oziroma »runde«, te pa sproti in po potrebi sledijo mejnikom, ki jih dosega zagonsko podjetje in se izplačajo ob doseganju teh mejnikov, ki sledijo krivulji J (Berkery, 2007). Upoštevati je potrebno, da za izgradnjo podjetja potrebujemo od pet do sedem let, ta čas pa je razdeljen na odskočne deske (angl. stepping stones), običajno so tri ali štiri, znotraj katerih so mejniki, ki temeljijo na razvoju produktov ali storitev, trga, kupcev, vodstva ipd. Ta čas naj bi zadoščal, da zagonsko podjetje razvije novo tehnologijo, zgradi bazo kupcev, realizira pozitivni denarni tok in da doseže dovoljšno pozornost na trgu, hkrati pa omogoča lažje prilagajanje razmeram s spremembo strategije, uporabo različnih finančnih prijemov ter upravljanjem z zaposlenimi (Berkery, 2007). Avtor dodaja, da se v primeru, da gre za zagonsko podjetje, ki bo verjetno propadlo, to pokaže že v prvem letu ali dveh njegovega obstoja.

Slika 7: *Financiranje po finančnih mejnikih*



Vir: Berkery (2007, str. 61).

Običajno zagonsko podjetje potrebuje nov vložek vsakih 12 do 18 mesecev (Berkery, 2007). Cena za delnico podjetja je v tem primeru tudi sinonim za vrednost podjetja (angl. valuation), ta pa se deli na vrednost podjetja, kot ga investor ceni pred investicijo (angl. pre-money valuation), in ceno podjetja kot ga investor ceni po investiciji, potem ko je že upošteval znesek, ki je bil vložen v zagonsko podjetje (angl. post-money valuation). Od dogovora, za katero od teh dveh cenitev gre, je odvisen delež podjetja, ki ga dobi investor v svojo last (Feld & Mendelson, 2016). Vrednost podjetju narašča v odvisnosti od doseganja pomembnih mejnikov, od tega pa je odvisen tudi končni zaslužek investorjev v zagonsko podjetje (Berkery, 2007). Slika 7 prikazuje financiranje po finančnih mejnikih.

1.4.1 Investicije v semenski fazi

Za semensko fazo je značilno, da je povezana z najnižjimi stroški za investitorja in ustanovitelja zagonskega podjetja ter z najmanj napornimi pogajanja za oba (Feld & Mendelson, 2016). Semenske investicije (angl. seed) so praviloma prve investicije, ki jih prejme zagonsko podjetje in gre za praviloma nižje vsote, katerim sledi v kasnejših fazah investicija imenovana serija A (Feld & Mendelson, 2016).

Semenska investicija je namenjena podpori zagonskemu podjetju, dokler ta ne začne ustvarjati rednih prihodkov ali prodaje, ki naj bi ga podpirala do naslednje investicije, ki bi sledila. Investitorji so običajno premožnejši posamezniki, imenovani poslovni angeli (angl. business angels), ki investirajo v zagonska podjetja sami ali pa skupaj s skupino drugih poslovnih angelov, in sicer v zameno za delež podjetja (Drover, Wood & Zacharakis, 2017).

1.4.2 Investicije v zgodnji fazi

Analiza in vrednotenje podjetja je v tej fazi dokaj enostavno, tudi zato ker samo podjetje še nima rednih prihodkov (Metrick & Yasuda, 2011). V tej fazi podjetje že pridobi investicijo večje vrednosti, imenovano serija A (angl. series A), kjer je potrebno upoštevati dodatne pravne pogoje, ki izhajajo iz morebitnega prejšnjega financiranja semenske faze in lahko otežijo dodatno pridobivanje investicij. Prav tako pa je potrebno posvetiti več časa in pozornosti oblikovanju novih dogovorov z investitorji (Feld & Mendelson, 2016).

Finance, pridobljene v seriji A, se običajno porabi za razvoj produkta in najem strokovnih delavcev; zagonsko podjetje mora doseči prvo določeno odskočno desko od treh. Tukaj je pomembno, da se investicijo uporabi tudi za ugotavljanje vrednosti za kupca, tj. cene, ki bi jo kupec plačal za ponujen izdelek ali storitev. Na ta način bi dobil investitor povratno informacijo, koliko je trg oziroma segment trga sploh vreden. Hkrati pa mora ta investicija zagotoviti dovoljšno vsečnost zagonskega podjetja, da bo slednje privabilo investitorje naslednje serije – serije B (angl. series B) (Berkery, 2007).

1.4.3 Investicije v srednji in pozni fazi

V srednji in pozni fazi razvoja zagonskega podjetja seriji A sledi investicijska serija B (angl. series B), le-te pa serija C (angl. Series C). Sama analiza in vrednotenje podjetja sta tu mnogo zahtevnejša kot v prejšnjih fazah, ker mora biti pri zrelejših podjetjih analiza bolj podrobna (Metrick & Yasuda, 2011). Investitorji in ustanovitelji zagonskega podjetja se v fazah, ki pridejo proti koncu investicijskega cikla, soočijo s težkimi odločitvami v zvezi s sestavo upravnega odbora ter volilnimi pravicami, kjer bodo zelo verjetno imeli investitorji prednost pred ustanovitelji zagonskega podjetja (Feld & Mendelson, 2016).

Pridobljene finance v seriji B se porabi za izpopolnitev produkta ali storitve in lansiranje na trg, finance iz serije C pa poskrbijo za naslednjo širitev na trgu (Berkery, 2007).

1.5 Investiranje v zagonska podjetja v zgodnji fazi

Investitorji v zagonska podjetja v zgodnji fazi predstavljajo pomemben vir kapitala, ki omogoča ustanovitev in rast podjetij ter na ta način prispeva k inovacijam in rasti ekonomije (Solow, 1957). Za odločitev za investiranje v zagonsko podjetje investitorji, ki so v več kot polovici primerov tudi sami podjetniki, potrebujejo zanesljive in celovite informacije, kot je opis in ozadje ekipe, pretekle rezultate zagonskega podjetja v smislu prihodkov ali števila uporabnikov ter identiteto trenutnih investitorjev, ki so že vložili svoj denar v zagonsko podjetje, ugotavljajo Bernstein, Korteweg in Laws (2014), ki so proučevali dejavnike, ki vplivajo na odločitev o investiciji.

1.5.1 Angelski investitorji

Angelski investitorji (angl. Business angels) so premožnejši posamezniki, ki v zameno za lastniški delež v podjetju vlagajo svoj denar v zagonska podjetja v najzgodnejši fazi (Drover, Wood & Zacharakis, 2017).

Podjetja, ki so zbirala denar preko spletne platforme AngelList (2018), so v povprečju zbrala 290.000 ameriških dolarjev, čeprav je bila v povprečju višina zahtevka 1.300.000 ameriških dolarjev (Bernstein, Korteweg & Laws, 2014).

Bernstein, Korteweg in Laws (2014) ugotavljajo, da se angelski investitorji zelo močno odzivajo na podatek o ustanovitveni ekipi zagonskega podjetja, medtem ko jih podatek o preteklih prihodkih oziroma številu uporabnikov ter trenutnih investitorjih zanima veliko manj. Pri tem Bernstein, Korteweg in Laws (2014) razlagajo, da je informacija o ekipi zelo pomembna s stališča razumevanja operativnih sposobnosti ekipe ter zaradi vtisa o zavezanosti k uspehu ekipe, ki se zaveže delu v zagonskem podjetju navkljub morebitnim boljšim ponudbam, teh informacij pa investitorji običajno ne dobijo zlahka. Ob tem Bernstein, Korteweg in Laws (2014) dodajajo, da je ta informacija enako pomembna tako investitorjem, k poznajo panogo, kot tistim, ki je ne poznajo tako dobro.

Bernstein, Korteweg in Laws (2014) še navajajo, da obstaja precejšnja heterogenost med angelskimi investitorji, kar kaže, da se izkušeni in uspešni investitorji večinoma odzivajo le na informacijo o ekipi, neizkušeni investitorji pa tudi na ostali dve informaciji o prihodu oziroma uporabnikih ter o trenutnih investitorjih.

1.5.2 Skladi tveganega kapitala

Institucionalni investitorji, kot so skladi tveganega kapitala (angl. Venture Capital), iščejo priložnosti za investiranje, ki bi jim prinesle visoke donose, zato pogosto iščejo mlada podjetja z velikim potencialom, ki bi jim lahko zagotovila zadovoljujoče donose, katera pa sicer razvijajo tehnologije oziroma produkte, ki še niso dokazani na trgu in je zato predvidevanje o uspehu izjemno zapleteno (Drover, Wood & Zacharakis, 2017).

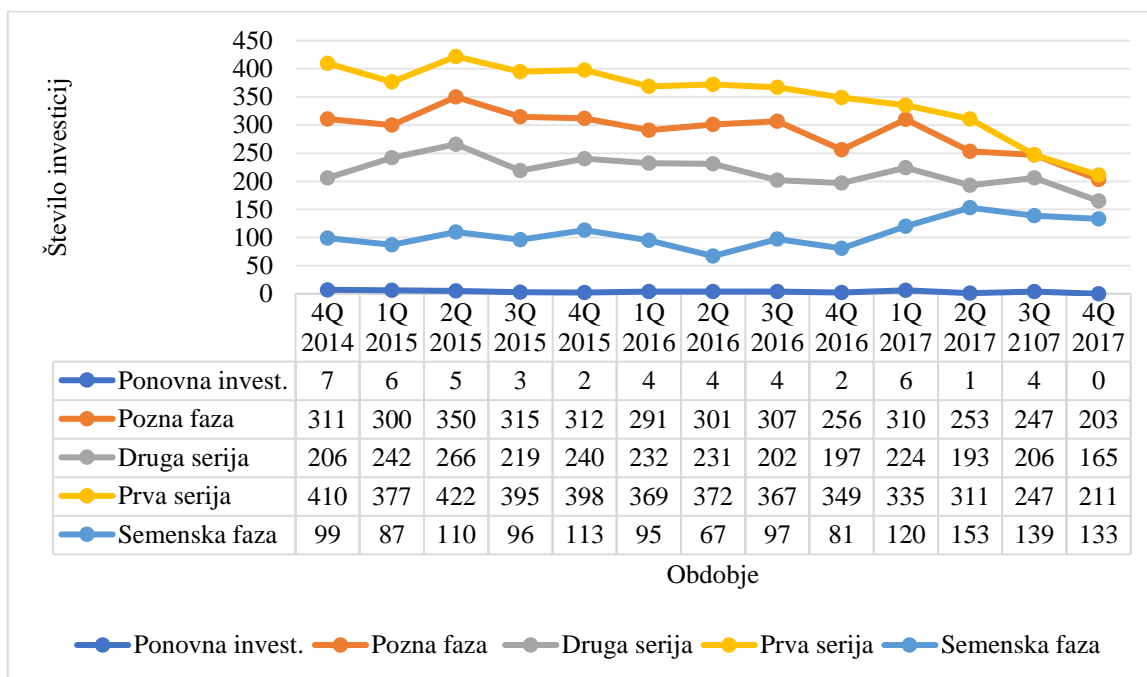
Tako kot zagonska podjetja tudi skladi tveganega kapitala delujejo v zelo nepredvidljivem okolju, kjer se morajo hitro in učinkovito odločati, kateremu zagonskemu podjetju bodo posvetili svojo pozornost in izvedli skrben pregled (angl. due diligence) ter se odločili o morebitni investiciji. Ravno zato velikokrat poiščejo pomoč pri specializiranih tretjih osebah, s pomočjo katerih nato sklepajo o kakovosti zagonskih podjetjih (Drover, Wood & Zacharakis, 2017).

Kaplan, Sensoy in Strömberg (2009) ugotavljajo, da morajo zagonska podjetja najprej premostiti fazo t. i. standardizacije (angl. standarization phase), da bi lahko zbrala večje vsote denarja, saj na ta način omogočijo zamenjavo ljudi na ključnih mestih v podjetju,

zunanjim investitorjem pa s tem lažje pridejo do večjih glasovalnih pravic v zvezi z usodo podjetja.

Poročilo podjetja Dow Jones, imenovano Venture Capital Report, iz zadnjega četrtertletja 2017 prikazuje trend rasti oziroma upadanja investicij v zagonska podjetja v različnih razvojnih fazah, pri čemer je očitno, da narašča le trend investiranja v zagonska podjetja v semenski fazi, medtem ko ostalim upada, kot je prikazuje slika 8.

Slika 8: Število investicij v zagonska podjetja v ZDA po fazah

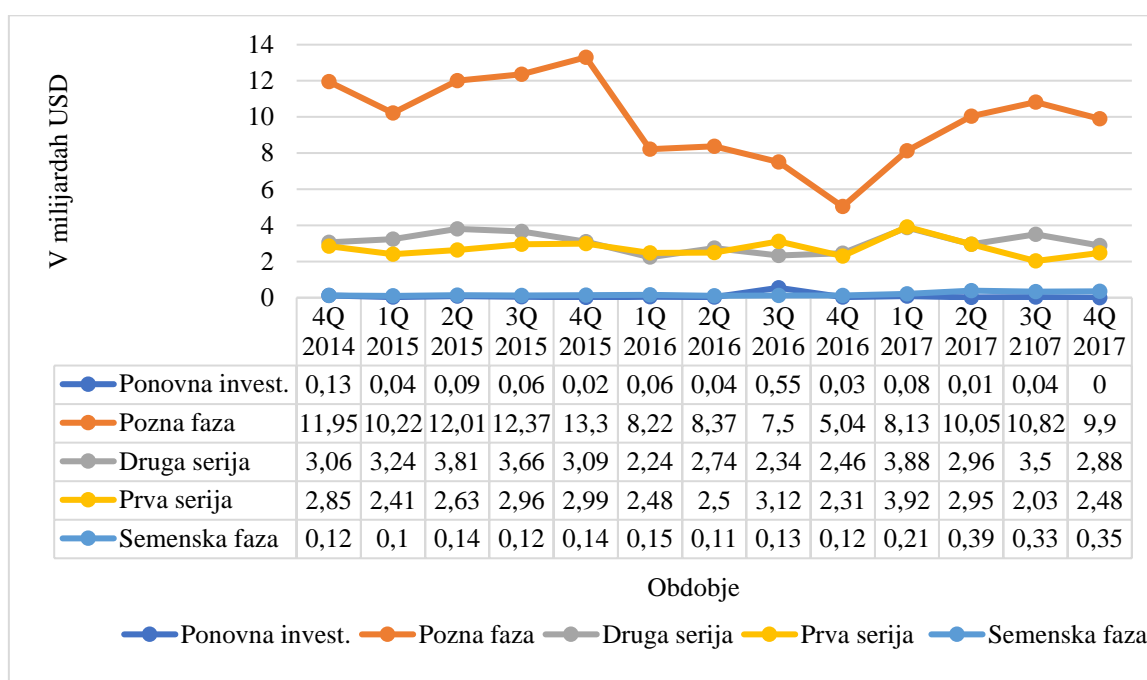


Vir: Venture Capital Report U.S. 4Q 2017 (2017, str. 6).

Ob tem pa ne gre prezreti, da razen v primeru zagonskih podjetij v pozni fazi, vrednost investicij ni bistveno narasla. Večjo vrednost investicij je zaznati tudi v zagonska podjetja, ki so iskala financiranje v prvi in v drugi seriji, v katerih se praviloma investira v podjetja, ki so tik pred fazo rasti oziroma so to fazo že dosegla.

Nazadnje, to je v 4. četrtertletju leta 2017, so se investicije v ta zagonska podjetja, ki na trgu že rastejo oziroma se že pripravljajo na širitev na trgu, izenačila. Investicije v zagonska podjetja, ki so že dokazala, da imajo pravo rešitev za trg, so bistveno višje, kot v podjetja v semenski fazi, ki na trgu še niso dokazale potrebe po rešitvi, ki jo ponujajo. Te razmere prikazuje slika 9.

Slika 9: Vrednost investicij v zagonska podjetja v ZDA po fazah



Vir: Venture Capital Report U.S. 4Q 2017 (2017, str. 7).

1.6 Definicija in validacija poslovnega koncepta

Glavni izziv za ustanovitelja zagonskega podjetja je definicija in validacija poslovnega koncepta v kontekstu tržne realnosti, pri tem pa naslavlja tako ustvarjanje vrednosti (angl. value creation) za ciljnega kupca kot lovljenje vrednosti (angl. value capture), vse to za svoje vedenje in za vedenje investitorja. Za ta namen mora zbrati podatke o treh področjih: najprej o priložnostih, ki obstajajo na trgu, nato o primerni ponudbi za ta trg ter o obliki poslovnega modela na podlagi zbranih podatkov, na koncu pa mora narediti še strategijo vstopa na trg (angl. go-to-market strategy) (Picken, 2017). Sposobnost razumevanja in zadovoljevanja potreb prvih kupcev, ki jih zagonsko podjetje pridobi ob vstopu na trg, je ključno za uspeh (Aulet, 2013).

V trenutku, ko zagonsko podjetje doseže prve rezultate na trgu v obliki prodaje ali pa števila uporabnikov, vstopi v področje tranzicije, ki običajno traja od 18 do 36 mesecev. Tu prehaja iz zgodnje faze zagonskega podjetja v fazo rasti, kjer se hitrost širjenja poslovanja še poveča in doseže trajnosten vodilni položaj na trgu (Picken, 2017).

1.6.1 Poslovni modeli in inovativnost

V ekonomskih teorijah preteklosti, kot navaja avtor Teece (2010), se niso osredotočali na oblikovanje poslovnih modelov, pač pa so domnevali le, da če bodo dostavili pričakovano vrednost kupcu, da jo bo ta tudi plačal. Tako naj bi sile na trgu (angl. price system) oziroma

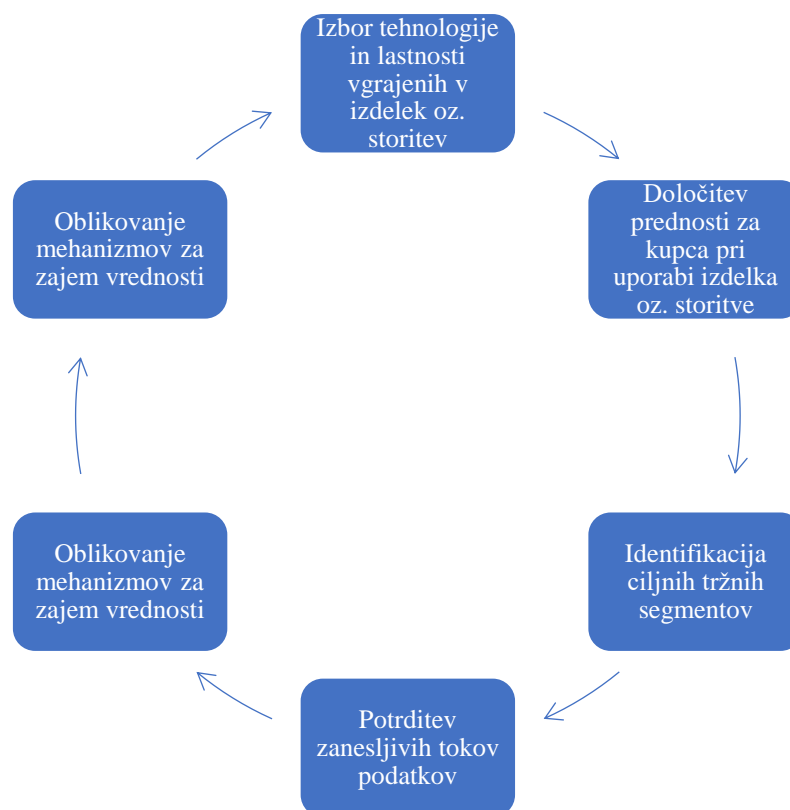
ponudbena cena sama poskrbela za prodajo. Schumpeter (1936) je v svoji teoriji ekonomskega razvoja (angl. theory of economic development) opisal vrednost kot nekaj, kar je ustvarjeno iz unikatne kombinacije virov, kar ustvarja inovativnost.

Teece (2010) ugotavlja, da neupoštevanje poslovnih modelov v ekonomski teoriji tako verjetno izhaja iz vsenavzočnosti teoretskih konstruktov, ki pravijo, da trg sam ureja probleme, ki naj bi jih v resničnem svetu reševali za to ustvarjeni poslovni modeli. Poslovni modeli pa so po Teece (2010) osnovni način, kako podjetje dostavlja vrednost kupcem, kako kupce spodbuja k plačilu vrednosti in pretvarja ta plačila v dobiček.

Poslovni modeli so posebej dragoceni v času ekonomske nestabilnosti, saj ponujajo podjetjem način, da se distancirajo od ostre konkurence oziroma z disruptivnostjo (angl. disruption) uberejo popolnoma nove konkurenčne pristope na trgu (Lindgardt, Reeves, Stalk & Deimler, 2009).

Teece (2010) ugotavlja, da so v svojem bistvu poslovni modeli bolj konceptualni modeli poslovanja, kot pa finančni modeli poslovanja in so lahko sami po sebi pot do konkurenčne prednosti na trgu, če so dovolj diferencirani in če se jih težko replicira. Chesbrough (2010) ocenjuje, da je dober poslovni model s povprečno tehnologijo vreden več kot pa odlična tehnologija, ki je del povprečnega poslovnega modela.

Slika 10: Elementi oblikovanja poslovnega modela



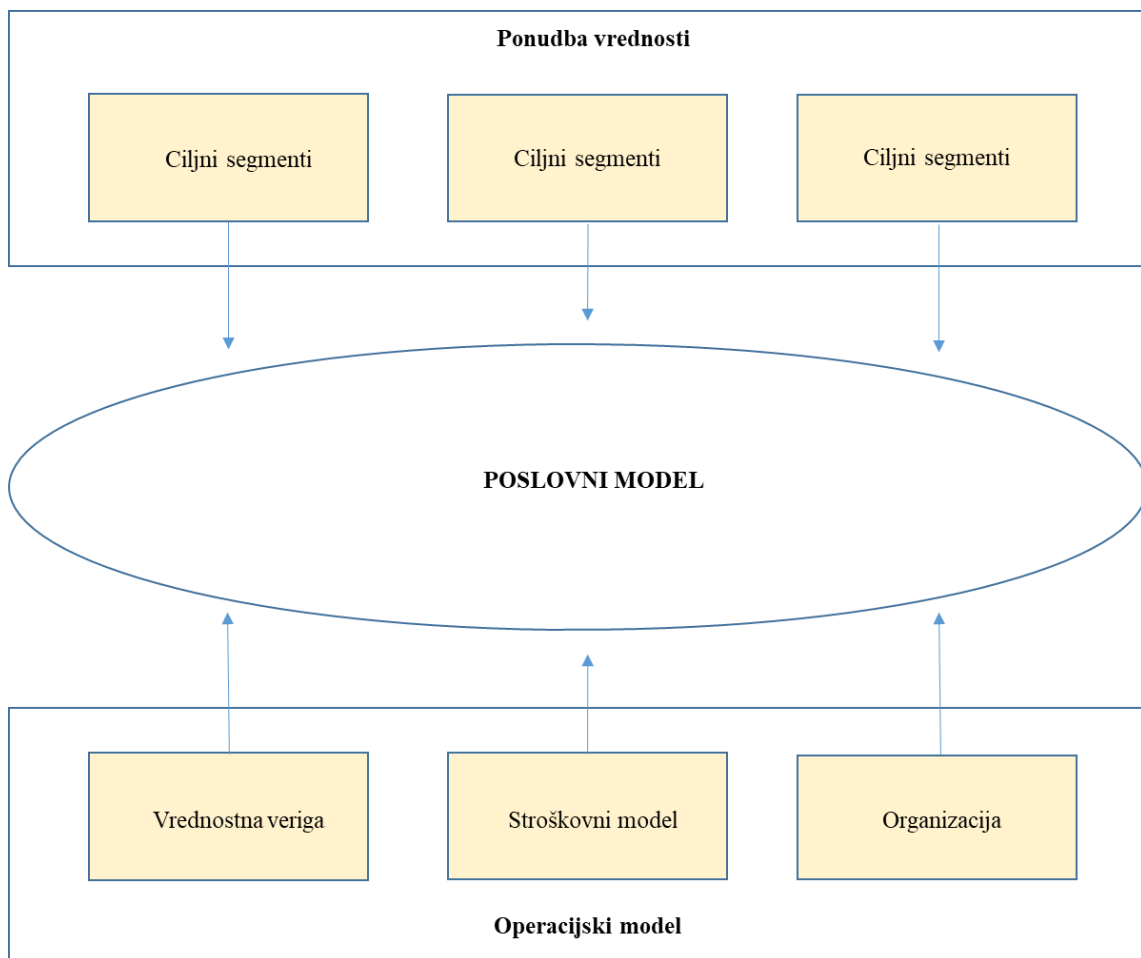
Vir: Teece (2010, str. 172-194).

Teece (2010) je predstavil svoj model, ki je prikazan na sliki 10, in zajema oblikovanje poslovnega modela s petimi različnimi elementi, ki jih je potrebno določiti, da bi lahko podjetje ustvarilo in dostavilo vrednost svojim kupcem. Ti elementi, povezani med seboj, oblikujejo odgovor, kako zgraditi trajno konkurenčen poslovni model in ustvariti dobiček. Ob tem Teece (2010) opozarja, da je najbolj zanesljivo in učinkovito, če je ta model diferenciran in ne zgolj kopija obstoječih poslovnih modelov.

Dober poslovni model ustvarja ponudbo vrednosti, ki je privlačna kupcem, dosega stroškovno prednost in nižja tveganje ter omogoča znatno zajemanje vrednosti za podjetje, ki pošilja na trg produkte oziroma storitve (Teece, 2010).

Inovativen poslovni model Lindgardt, Reeves, Stalk in Deimler (2009) opredeljujejo kot poslovni model, ki ga sestavljata dva glavna elementa: to je ponudba vrednosti (angl. value proposition), ki odgovarja na vprašanje, kaj ponujamo in komu to ponujamo, ter operativni model (angl. operating model), ki odgovarja na vprašanje, kako dostaviti ponudbo kupcu in pri tem ustvariti dobiček. Vsak od teh dveh glavnih elementov ima po tri podelemente, kot to prikazuje slika 11.

Slika 11: Šest tipičnih komponent poslovnega modela



Vir: Lindgardt, Reeves, Stalk & Deimler (2009).

Ponudba vrednosti z vprašanjem o ponudbi in naslovniku te ponudbe reflektira točno določeno izbiro, ki sledi trem dimenzijam:

1. **Ciljni segmenti:** Katerim kupcem bomo prodajali? Katero od njihovih potreb bomo zadovoljevali?
2. **Ponudba produktov oziroma storitev:** Kaj ponujamo kupcem, da bi zadovoljili njihove potrebe?
3. **Dohodkovni model** (angl. revenue model): Kako smo kompenzirani za našo ponudbo?

Operativni model z vprašanjem o tem, kako bomo dostavili ponudbo kupcu in pri tem ustvarili dobiček, zajema poslovne odločitve, ki sledijo trem kritičnim področjem:

1. Vrednostna veriga (angl. value chain): Kako nastaviti (angl. configure) naše delovanje, da bi lahko ustregli zahtevam kupca? Kaj lahko storimo sami v podjetju (angl. in-house) in kaj lahko dobimo od zunanjih izvajalcev (angl. outsource)?
2. Stroškovni model (angl. cost model): Kako nastaviti (angl. configure) naše vire in stroške, da bi dostavili našo ponudbo vrednosti z dobičkom?
3. Organizacija: Kako usmerjati in razvijati naše zaposlene, da bi zadržali in povečali našo konkurenčno prednost?

Inovacija se preobrazi v inovativni poslovni model, ko se za dva ali več elementov odkrije način, kako lahko dostavljajo vrednost (angl. deliver value) na nov način. Gre za multidimenzionalni in usklajen set aktivnosti, ki jih je pravi izziv izvajati in zelo težko posnemati (Lindgardt, Reeves, Stalk & Deimler, 2009).

Lindgardt, Reeves, Stalk in Deimler (2009) na osnovi svoje raziskave opredelili dva različna tipa inovatorjev. Pri prvem so se ukvarjali z razvojem poslovnih modelov (angl. business model innovators), pri drugem pa z razvojem procesov in produktov (angl. product or process innovators).

Njihova analiza je pokazala, da obe skupini inovatorjev dosegata nadpovprečne rezultate v zvezi z dohodki v njihovih panogah. Po njihovih ugotovitvah so inovatorji poslovnih modelov zaslužili kar štirikrat več kot druga skupina inovatorjev produktov in procesov; njihovi rezultati so bili tudi bolj trajnostni in so drugo skupino inovatorjev produktov in procesnih inovatorjev prekosili še za nadaljnjih deset let (Lindgardt, Reeves, Stalk & Deimler, 2009).

1.6.2 Sodobni koncepti poslovnega modeliranja

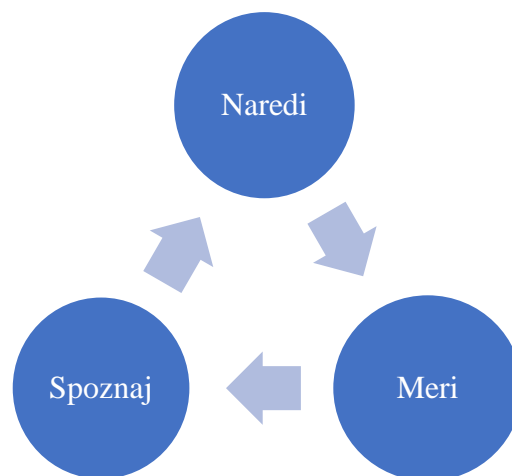
Tržno priložnost zagonsko podjetje opredeli s pomočjo podatkov o obstoječi potrebi po rešitvi na trgu, s podatki o ciljnem trgu, velikosti trga in o pravem trenutku nastopa na trgu (Picken, 2017).

Koncepta poslovnega modeliranja, imenovana Model razvoja kupcev (angl. customer development) in »effectuation«, sta dve sodobni teoriji, ki vodita nastajajoče podjetnike čez proces konceptualizacije in izboljševanje poslovnega modela (Ladd, 2016).

Ladd (2016) ju opisuje na sledeč način: pravi, da koncept razvoja kupcev, ki je izvedbeno naravnano (angl. practitioner oriented), nudi taktična navodila, kako postopoma priti do domnev in jih testirati, medtem ko koncept po metodi »effectuation« ponuja svetovni nazor, kako razmišljajo uspešni podjetniki in je nastal kot rezultat opazovanja pristopov aktivnih podjetnikov. Če povzamemo razliko pri pridobivanju podatkov s trga, vidimo, da se pri konceptu »effectuation« podjetnik vživi v situacijo in sproti zbira informacije s trga, medtem ko pri konceptu razvoja kupca podjetnik najprej zbere informacije in šele nato deluje.

Pri novejših pristopih k poslovnem modeliranju je na splošno bolj sprejemljivo delanje napak v zgodnji fazi poslovnega modela, saj naj bi tudi na ta način lahko hitreje našli pravo pot do delujočega poslovnega modela in to tako, da naj bi konstantno delali popravke poslovnega modela na osnovi povratne informacije, ki bi jo dobili iz trga, kar Ries (2011) na sliki 12 opredeli z učno zanko **naredi – meri – spoznaj** (angl. Create – Measure – Learn feedback loop).

Slika 12: Učna zanka



Vir: Ries (2011, str. 81).

Takšnemu zagonskemu podjetju Ries (2011) pravi **vitko zagonsko podjetje** (angl. lean method startup). Predstavlja set praks, ki pomagajo podjetniku pri povečanju možnosti za izgradnjo uspešnega zagonskega podjetja.

Eksperiment z vitko metodo (angl. lean method method) sloni na treh stebrih:

1. **korak:** Podjetniki dokumentirajo prvotni koncept poslovne ideje kot serijo domnev, ki jih je moč testirati v zvezi s potencialno rešitvijo. Pri tem upoštevajo vse lastnosti, ki jih produkt potrebuje, in tudi vse ostale vitalne elemente, s katerimi bo podjetnik prišel do

dobička (Ladd, 2016). Kot pomoč pri tem lahko uporabijo orodje za mapiranje (angl. mapping) poslovnega modela, imenovan canvas za poslovno modeliranje (angl. Business model canvas) ((Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014).

2. **korak:** To je faza validacije, kjer se podjetnik z že postavljenimi domnevami odpravi med ljudi (angl. get out of the building), da bi skrbno in s tem namenom preveril domneve pri potencialnih kupcih. V primeru, ko kupci ne potrdijo domnev podjetnika, mora podjetnik začeti razmišljati o novi usmeritvi podjetniškega modela (angl. pivot) in se kasneje vrniti k kupcem, da bi ti potrdili nove domneve. Ta proces nadaljuje toliko časa, dokler intervjuji s kupci ne generirajo objektivnih dokazov, ki potrjujejo, da obstaja ujemanje med podjetnikovo vizijo rešitve in potrebami kupcev (Blank & Dorf, 2012).
3. **korak:** Po validaciji vizije o rešitvi v sodelovanju s kupci se v intervjuje s kupci vpelje osnovne prototipe izdelkov ali storitev (Blank & Dorf, 2012), tako imenovane najosnovnejše sprejemljive produkte (angl. minimum viable product – MVP), ki so po Riesu (2011) tretji steber vitke metode zagonskega podjetja (angl. lean method Startup Method), katerega naloga je, da se hipoteza pretvori v nizkocenovni eksperiment.

1.6.3 Model razvoja kupca: »Customer Development Model«

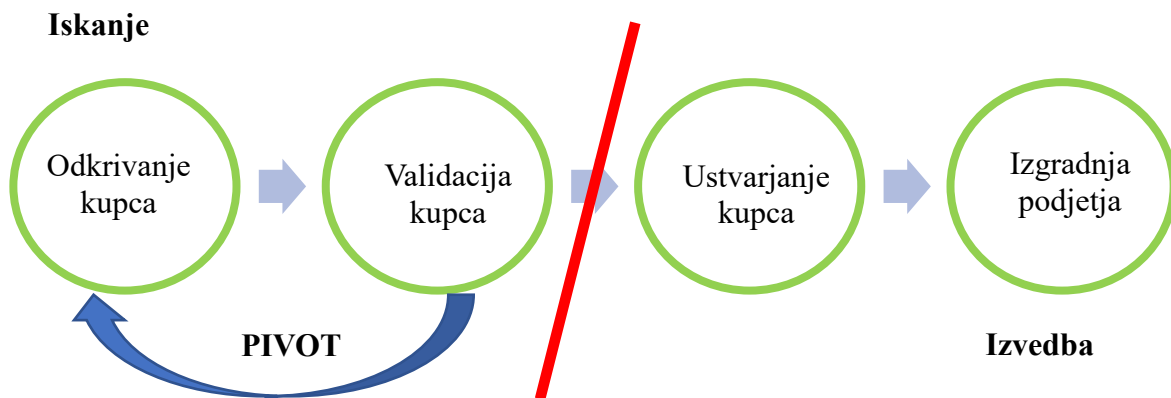
Blank in Dorf (2012) ugotavljata, da večina zagonskih podjetij nima strukturiranega procesa, s katerim bi testirala svoje hipoteze o trgu, kupcih, kanalih in cenah in jih pretvorila v preverjena dejstva. Prva povratna informacija naj bi prišla prepozno, tj. šele potem, ko je produkt že narejen in ponujen prvim uporabnikom, kar pa zagonsko podjetje stane dragocenih in omejenih virov, ki so mu na voljo (Blank & Dorf, 2012). Razvoj kupcev je tudi metoda, ki naj bi podjetniku pomagala zmanjšati tveganje in se izogniti dragim napakam, ki bi jih morebiti storil na svoji podjetniški poti (Ladd, 2016).

Kot primer slabe prakse Blank in Dorf (2012) izpostavljata, kako se je v preteklosti izdelovalo rešitve za trg, in sicer tako, da so najprej razvili celovit produkt, kot so si ga zamislili v svoji viziji podjetniki sami in ga nespremenjenega lansirali na trg, ne da bi prej zanesljivo preverili svoje domneve na trgu samem ter se prepričali, da bo produkt oziroma storitev sploh sprejeta s strani kupcev. Takšen proces dela se imenuje slapovni pristop (angl. waterfall). Poleg prihranka časa in denarja za zagonsko podjetje je glavna prednost modela razvoja kupcev, ki jo avtorja Blank in Dorf (2012) poudarjata, da se na osnovi vitke metode (angl. lean method method) izvede **analiza podatkov s trga**, s katero se podjetniki izognejo izdelavi rešitve za trg na podlagi napačnih domnev o tem, kdo so kupci, kateri problem je potrebno rešiti, kakšen produkt oziroma storitev to rešuje, koliko bi kupci za rešitev plačali ipd.

Blankov (2013) **model razvoja kupca** (angl. **customer development model**) na sliki 13 se pri podjetjih v zgodnji fazi deli na štiri korake, in sicer: iskanje kupca (angl. customer discovery), potrjevanje kupca (angl. customer validation), kjer zagonsko podjetje še išče poslovni model, ustvarjanje kupca (angl. customer creation) in zadnji korak, tj. izgradnja

podjetja (angl. company building), ko zagonsko podjetje začne izvajati poslovni model (Blank, 2013).

Slika 13: Model razvoja kupca



Vir: Blank (2013).

Koraki po modelu razvoja kupca so naslednji:

1. **Iskanje kupca** (angl. Customer discovery), ko se opredeli vizijo ustanovitelja podjetja in se jo pretvori v serijo nepreverjenih domnev v zvezi s poslovnim modelom. Nato se razvije načrt za testiranje kupčeve reakcije na postavljene hipoteze, ki se jih nato pretvori v potrjena dejstva.
2. **Potrditev kupca** (angl. Customer validation), ko se testira opredeljen poslovni model, ali je ta ponovljiv in skalabilen. Če poslovni model to ni, potem se vrne na prejšnji korak (angl. pivot).
3. **Ustvarjanje kupca** (angl. Customer creation), ko se začne izvedbeni del: ustvari se povpraševanje na trgu, ki se ga nato preusmeri v prodajne kanale z namenom, da bi povečali obseg posla.
4. **Izgradnja podjetja** (angl. Company-building), ko se zagonsko podjetje preobrazi v pravo podjetje, ki je osredotočeno le na izvajanje poslovnega modela, ki je bil potrjen s strani trga.

1.6.3.1 Tipi trgov

Posebno pomembnost Blank in Dorf (2012) pripisujeta značilnostim **tipa trga**, kjer sam tip trga odraža tudi tip zagonskega podjetja. Tako ugotavljata, da si večina zagonskih podjetij ni podobnih in da se najbolj razlikujejo med seboj na podlagi vzpostavljenega odnosa med njihovim produktom in trgom. Tip trga tako definira tip zagonskega podjetja, čemur dodajata, da strategija in taktike, ki veljajo na enem tipu trga, redkokdaj veljajo tudi na katerem drugem tipu trga (Blank & Dorf, 2012).

Vzpostavljen odnos med produktom in trgom delita Blank in Dorf (2012) na štiri tipe:

1. Nov produkt na **obstoječem trgu**.
2. Nov produkt na **novem trgu**.
3. Nov produkt na **že obstoječem resegmentiranem trgu**, in sicer ali kot nizko-cenovni ponudnik ali kot ponudnik novega izboljššanega produkta.
4. **Kloniranje poslovnega modela** iz države, kjer je prvotno uspel, v neko drugo državo, kjer obstajajo kulturne, jezikovne in zakonodajne prepreke.

Zagonska podjetja v pozni fazi so zasnovana za iskanje oziroma razvoj ponovljivega in skalabilnega poslovnega modela ter kasnejšo preoblikovanje začasne organizacije v večja podjetja, ki so zasnovana za delovanje v predvidljivih razmerah (Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011). Skalabilnost zahteva velike finančne vložke s strani skladov tveganega kapitala, ki bodo pospešili hitro širitev zagonskega podjetja na trgu (Blank & Dorf, 2012).

1.6.4 Koncept »effectuation«

Kot navaja avtor Chesbrough (2010), pri iskanju poslovnega modela po konceptu »effectuation«, akterji, kot so podjetniki ali mlada podjetja, ne analizirajo toliko svoje okolice, pač pa preko lastne aktivnosti pridobijo nove informacije iz okolja in tako razkrijejo skrite možnosti, ki jih le-to ponuja. To naredijo tako, da ne raziskujejo trga, pač pa se vživijo (angl. enact) v sam trg. Chesbrough (2010) navaja, da morda do tega prihaja zato, ker je na trgu premalo informacij, ki bi jih bilo moč analizirati in s pomočjo katerih bi podjetniki lahko oblikovali svoj nov poslovni model.

Poseben poudarek pri konceptu »effectuation« je na sprejemljivih izgubah, kjer naj bi podjetnik določil omejitve v času, naporu in denarju, ki ga je pripravljen tvegati in izgubiti pri izgradnji poslovnega modela in pri tem ne bi bil ogrožen njegov lasten obstoj.

Pet principov koncepta »effectuation« po Read, Sarasvathy, Dew in Wiltbank (2016):

1. **Ptič v rokah:** dela se lotimo s tistim, kar imamo tisti trenutek pri roki, tj. kar smo kot oseba, kar znamo in koga poznamo. Opredelimo realna sredstva, ki jim imamo na voljo tisti trenutek.
2. **Sprejemljiva izguba:** tu se predvidi, kolikšne izgube si lahko podjetnik privošči in se šele nato fokusira na eksperimentiranje s toliko različnimi strategijami, kolikor imamo na voljo sredstev. Prednost imajo opcije, ki generirajo nove opcije v prihodnosti, in ne maksimiranje donosa v sedanjosti.
3. **Nora prešita odeja (angl. Crazy Quilt):** raje sklepamo strateška zaveznitva kot pa analiziramo konkurenco. Poudarek je na strateških zaveznitvah v naši mreži poznanstev in zavezah, ki smo jih dobili od deležnikov, da bi na ta način zmanjšali negotovost in se ogradili od konkurence tako, da bi zgradili vstopne ovire na naš del trga.

4. **Princip limonade:** razen, če imamo obstoječa specialna znanja, ki se jih vedno splača izkoristiti tisti trenutek, se raje posvetimo izkoriščanju tistih priložnosti, ki se pokažejo ob krizah na trgu.
5. **Pilot v letalu:** raje se osredotočamo na kontroliranje nepredvidljive prihodnosti, kot pa poskušamo predvidevati nezanesljivo prihodnost – velja, da je prihodnost odvisna od nas samih.

2 DEJAVNIKI USPEHA

2.1 Definicija uspeha

Različne raziskave različno definirajo uspeh zagonskega podjetja (Santisteban & Mauricio, 2017). Pogosto je definiran kot podobna ali večja rast prodaje in dobička v primerjavi s povprečjem v industriji zagonskih podjetij (Wing-Ki, Hong-Man & Venuvinod, 2005; Hormiga, Batista-Canino & Sánchez-Medina, 2011), oziroma kot dober finančni rezultat zagonskega podjetja (Spiegel in drugi, 2016). Vsem definicijam uspeha je skupna rast podjetja in število ustvarjenih novih delovnih mest. Rast podjetja predstavlja potrditev, da ima storitev ali produkt značilnosti, ki privabljajo kupce. Sama rast neposredno vpliva na ustvarjanje novih delovnih mest in rast celotnega podjetniškega ekosistema (Santisteban & Mauricio, 2017). Santisteban in Mauricio (2017) sta v svojem sistematičnem pregledu literature na temo ključnih dejavnikov uspeha IT zagonskih podjetij identificirala 21 statistično dokazanih pozitivnih in negativnih dejavnikov. Ti dejavniki so med seboj močno povezani in jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju strategije za povečanje konkurenčnosti zagonskega podjetja.

Osem definicij uspeha, ki jih definirata Santisteban in Mauricio (2017):

1. Število delovnih mest, ki jih zagonsko podjetje generira.
2. Delež trga in številčnost kupcev.
3. Rast prodaje in dobičkonosnosti, ki je podobna ali pa višja, kot je povprečje v panogi.
4. Nakup zagonskega podjetja ali pa javna ponudba delnic zagonskega podjetja v odkup (angl. initial public offering IPO).
5. Način življenja, kot si ga želijo podjetniki sami in ki jim omogoča neodvisnost.
6. Doseganje ciljev podjetja, ki hkrati izkazujejo dobro vodenje zagonskega podjetja.
7. Ustvarjanje rešitev za izboljševanje kvalitete življenja drugih.
8. Dobri finančni rezultati zagonskega podjetja.

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na uspeh zagonskih podjetij

Dejavniki uspeha so, kot jih opredeljujeta Santisteban in Mauricio (2017), tisti elementi, ki vplivajo na uspeh ali neuspeh zagonskega podjetja. Amlakenzi, Bramantoro in Rashideh

(2015) opredelijo dejavnike uspeha kot tiste, ki pomagajo pri soočanju s spremenljivo naravo trga in pojavom konkurenčnih produktov oziroma storitev.

Med najbolj pomembne dejavnike za uspeh štejeta naslednjih **21 dejavnikov uspeha**, kot so ugotovljeni iz pregleda literature Santisteban in Mauricio (2017):

1. Delovne izkušnje ustanoviteljev podjetja v izbrani panogi: ustanovitelji imajo že obstoječo mrežo poznanstev, ki lajšajo razvoj in rast zagonskega podjetja.
2. Izkušnje ustanoviteljev z delom v zagonskem podjetju: podjetniške izkušnje ustanoviteljev podjetja lajšajo zagon podjetja in preprečujejo nepotrebne napake pri vodenju.
3. Akademska podlaga ustanoviteljev: akademska podlaga ustanoviteljev, ki zadeva vede o menedžmentu, pozitivno vpliva na rast organizacije.
4. Tehnološke in vodstvene sposobnosti ustanoviteljev: tehnološke in vodstvene veščine, nadarjenost in znanje, ki so potrebne za doseganje konkurenčne prednosti.
5. Izkušnje z razvojem produktov: zato, da bi inovirali nove produkte ali storitve, morajo člani ekipe zagonskega podjetja imeti predhodne izkušnje na področju raziskovanja letih.
6. Izkušnje iz podjetniškega vodenja: izkušnje podjetnika, ki jih ta ima z organizacijo in upravljanjem s sredstvi, potrebnimi za uspeh podjetja, ter njegove kompetence za doseganje ciljev.
7. Vodstvene sposobnosti podjetnika: lastnosti in sposobnosti podjetnika za vodenje podjetja do končnega uspeha.
8. Spol podjetnika: sodelovanje obeh spolov pri ustanavljanju in vodenju podjetja.
9. Starost podjetnika: relevanten dejavnik, ki vpliva na razvoj podjetja in kjer velja, da z višjo starostjo je manj možnosti, da bi se novi podjetniki lotili podjetja.
10. Začetna motivacija podjetnika: motivacija ustanovitelja predstavlja njegovo oziroma njeno zavezanost k projektu in ideji tega podjetja.
11. Vladna podpora: finančno sponzorstvo vlade, ki se kaže v obliki semenskega kapitala v zgodnji fazi zagonskega podjetja, kot tudi v podpornih programih za razvoj podjetnikov.
12. Tvegani kapital: kapital, namenjen finančnemu podpiranju visoko potencialnega podjetja v fazi rasti.
13. Nivo konkurenčnosti: intenzivnost konkuriranja med zagonskimi podjetji znotraj iste panoge.
14. Velikost organizacije: število zaposlenih v novo ustanovljenem zagonskem podjetju, kjer velja, da več kot je zaposlenih, več talenta ima to podjetje na voljo.
15. Starost organizacije: čas delovanja podjetja v letih od njegove ustanovitve naprej.
16. Produktna inovativnost: hitrost, s katero zagonsko podjetje lansira nove inovativne produkte na trg.
17. Lokacija: Geografska lokacija zagonskega podjetja oziroma njegova bližina do dobaviteljev in kupcev, ki pomaga pri lažšanju težav povezanih z rastjo.
18. Dinamika okolja: hitrost sprememb v eksternem okolju podjetja.

19. Politika v zvezi z znanostjo in tehnologijo: politične oblasti vplivajo na zakone o razvoju znanosti in tehnologij.
20. Grozdenje (angl. clustering) podjetij: skupina med seboj povezanih podjetij iz iste panoge, ki sodelujejo na strateškem nivoju oziroma se mrežijo, zato da bi skupaj pridobili določene koristi.
21. Partnerji podjetja: oseba ali podjetje, s katero imamo dogovorjeno sodelovanje ali zaveznitvo.

2.2.2 Ostali ključni dejavniki uspeha, ki jih najdemo pri drugih avtorjih

Uspeh zagonskega podjetja je v grobem odvisen od dobre poslovne ideje in sposobnosti izvedbe te ideje s strani zagonske ekipe (Kaplan, Sensoy & Strömberg, 2009). Pri tem je po ugotovitvah nekaterih avtorjev celo pomembnejša dobra poslovna ideja. Trdijo namreč, da se slabo vodenje veliko lažje popravi kot slaba poslovna ideja (Kaplan, Sensoy & Strömberg, 2009). Na drugi strani pa v raziskavi Gompers, Gornall, Kaplan in Strebulaev (2016) investitorji kot najpomembnejši dejavnik uspeha izpostavljajo samo ekipo zagonskega podjetja (tako meni 55 % vprašanih).

Sposobnost ekipe zagonskega podjetja, da uspešno zastavi svojo poslovno strategijo, definira njihova sposobnost točne določitve tipa trga. Uspešna zagonska podjetja so sposobna kontrolirati razmere, v katerih delujejo sedaj, in se ne osredotočajo na prihodnje dogodke, nad katerimi sama ne morejo imeti nobenega nadzora (Sarasvathy, Dew, Read & Wiltbank, 2007). Poznavanje tipa trga, na katerem naj bi zagonsko podjetje delovalo, je eden izmed ključnih dejavnikov uspeha. Blank in Dorf (2012) tako trdita, da tip trga vpliva na vse, kar se bo s zagonskim podjetjem v prihodnosti dogajalo. Z drugimi besedami: tip trga definira tip zagonskega podjetja.

2.2.3 Ostali neposredni razlogi za neuspeh zagonskih podjetij

Obstaja veliko vzrokov, ki neposredno vodijo v neuspeh zagonskega podjetja. Kot navaja Picken (2017) je vodenje zagonskega podjetja, ki zahteva ukvarjanje z mnogimi področji, zelo kompleksno, saj zahteva od vodje sočasno določanje strateških usmeritev, tržnega pozicioniranja, grajenja ekipe, implementacije discipline, strukturiranja in vodenja procesov, pridobivanja virov, ustvarjanja podporne kulture in proaktivnega ukvarjanja s tveganji (Picken, 2017).

V povprečju se v prvih dveh letih pokaže, ali ima zagonsko podjetje dobre ali slabe obete za uspeh. Izkušnje investorjev kažejo, da se približno polovica naložb v zagonska podjetja izkaže za slabe. Kot razloge za to navajajo premajhen trg, šibko vodstvo in nezmožnost vključevanja sposobnejših članov ekipe, blokirane ali težko dostopne kanale, ki vodijo do trga, slabo izvedbo poslovne ideje, odziv konkurence in trg, ki se ni razvijal tako hitro, kot so predvidevali sami (Berkery, 2007).

Še več, rast in s tem tudi preživetje zagonskega podjetja je močno povezano s sposobnostjo zbiranja finančnih sredstev, kar pa uspe le zagonskim podjetjem, ki imajo velik potencial na trgu in odlične ključne pokazatelje uspešnosti (Wong, Bhatia & Freeman, 2010; Schwienbacher & Larralde, 2010).

Drugi avtorji omenjajo podobne in druge razloge za neuspeh zagonskih podjetij. Tako Gorman in Sahlman (1989), ki sta raziskovala odnose med investitorji tveganega kapitala in podjetji, v katere so ti investirali, navajata kot vzrok za neuspeh zagonskega podjetja neizkušenost oziroma nesposobnost za vodenje podjetja. Podobno kot vzrok za neuspeh tudi Drucker (1985) navaja nesposobnost vodenja podjetja. K tej ugotovitvi pritrjujejo rezultati raziskave Boeker in Karichalil (2002), ki kažejo na to, da imajo podjetja, ki rastejo zelo hitro, tudi veliko večjo potrebo po novem nizu vodstvenih in ostalih profesionalnih veščin, ki jih ustanovitelji podjetja sami nimajo.

Boeker in Wiltbank (2005), ki sta raziskovala dejavnike, ki vplivajo na spremembe pri vodstvu zagonskih podjetij, pravita, da je za neuspeh krivo kontinuirano soočanje z izzivi, ki jih prinaša razvoj podjetja. Ugotavljata, da je negativne spremembe možno nadzirati s funkcionalno raznovrstnostjo vodstvene ekipe.

2.3 Tip trga kot ključen dejavnik

Za uspeh zagonskega podjetja na določenem tipu trga je ključnega pomena dobro poznavanje značilnosti trga, na katerem se zagonsko podjetje uveljavlja. Za učinkovitejše konkuriranje na trgu se veliko podjetij osredotoča na točno določene kupce, pri katerih imajo sami največ možnosti, da bi zadovoljili njihove potrebe (Kotler & Keller, 2009). Zagonsko podjetje bo lažje vzpostavilo močan položaj na trgu in ustvarilo pozitivni denarni tok še preden mu zmanjka finančnih virov, če si bo izbralo določen del trga, na katerem bo lahko prevladovalo (Aulet, 2013).

Izkazalo se je, da se zagonska podjetja z najvišjo rastjo na trgu lotevajo raziskave trga na drugačen način od manj uspešnih; slednja imajo posledično tako manj občutka v zvezi s tem, kaj se dejansko dogaja na ciljnem trgu (Hisrich, Peters & Shepherd, 2016).

Podjetja morajo svoje redke vire usmeriti na področja poslovanja, kjer so tržne razmere in njihov položaj na trgu v optimalnem razmerju (Banič, 1999). Banič (1999) navaja matriko investicijskih prioritet, ki jo je razvilo podjetje A.T. Kerney, in je prikazana na sliki 14.

Na matriki je razvidno, da morajo podjetja, katerih položaj na trgu je šibak, kar lahko sklepamo tudi za zagonska podjetja v zgodnji fazi, svoje redke vire usmeriti na trg, ki je visoko privlačen, se specializirati in poiskati tržno nišo ter se osredotočiti na tekmece.

Slika 14: Možne strateške odločitve po metodologiji A.T. Kerney

		PRIVLAČNOST TRGA		
		VELIKA	SREDNJA	MAJHNA
POSLOVNI POLOŽAJ PODJETJA	ODLIČEN	<ul style="list-style-type: none"> Vlagaj v rast podjetja Obvladaj trg Maksimiziraj svoje vložke 	<ul style="list-style-type: none"> Identificiraj segmente s potencialom rasti Intenzivno investiraj Obdrži doseženi položaj na drugih trgih 	<ul style="list-style-type: none"> Vzdržuj položaj nespremenjen Izboljšaj Cash-Flow Minimiziraj naložbe
	POVPREČEN	<ul style="list-style-type: none"> Poišči obetajoče segmente Identificiraj svoje šibkosti Odpravi slabe točke 	<ul style="list-style-type: none"> Identificiraj segmente s potencialom rasti Zooži svojo ponudbo, specializiraj se Vlagaj selektivno 	<ul style="list-style-type: none"> Radikalno zooži svojo izdelčno ponudbo Minimiziraj naložbe Pripravi odprodajo tega posla
	SLAB	<ul style="list-style-type: none"> Specializiraj se Išči tržne niše Pripravi se na nakup svojih tekmecev 	<ul style="list-style-type: none"> Specializiraj se Išči tržne niše Načrtuj opustitev trga ali izdelka 	<ul style="list-style-type: none"> Opusti trg in / ali izdelek Analiziraj vzroke tekmecev, zakaj vztrajajo, oceni njihov Cash-FLow

Vir: Banič (1999, str. 47).

Ena od ključnih ugotovitev avtorja Marmer in drugi (2011) o tipu trga kot dejavniku uspeha je, da zagonska podjetja v povprečju potrebujejo 2- do 3-krat več časa za potrditev pravilnosti svojih domnev o značilnostih trga, kot so sprva sama predvidevala. Zato morajo biti faze razvoja zagonskega podjetja prilagojene značilnostim specifičnega tipa trga, kar od zagonskega podjetja zahteva dobro poznavanje že obstoječih rešitev na trgu, obstoječe konkurence in potencialnih skupin kupcev (Blank & Dorf, 2012). Glede na našete spremenljivke poznamo naslednje tipe trga: obstoječi trg, novi trg, resegmentirani trg in klonirani trg (Blank & Dorf, 2012). Glede na tip trga, na katerem se uveljavlja, delimo tudi zagonska podjetja na tista, ki delujejo na obstoječem, novem, resegmentiranem oziroma kloniranem trgu.

Na **obstoječem trgu** (angl. existing market) rešitev in konkurenca že obstajata, pri čemer je konkurenca navadno veliko. Zagonsko podjetje ima na takem trgu definirane tudi potencialne ali že obstoječe kupce. Zaradi velikega števila konkurenčnih podjetij na takem trgu mora zagonsko podjetje s svojim izdelkom ali storitvijo ponuditi kupcu boljšo rešitev v primerjavi z že obstoječimi na trgu. Cilj te skupine zagonskih podjetij je torej razvoj boljše, kvalitetnejše, hitrejše, kupcu bolj vsečne rešitve. Da to dosežejo, morajo zelo dobro poznati koristi, ki jih bodo kupci imeli od njihovega novega produkta, ter tudi težave oziroma pomanjkljivosti, ki jih kupci občutijo pri trenutni ponudbi konkurence na trgu. V primeru, da pri tem zagonsko podjetje ne uspe, mu grozi neprepoznavnost blagovne znamke, slaba prodaja in slaba distribucija.

Za **nov trg** (angl. new market) je značilno, da rešitev in konkurenca še ne obstajata, posledično pa tudi kupci še niso definirani. Zagonsko podjetje, ki se uveljavlja na novem trgu, se mora najbolj posvetiti izobraževanju kupcev o novem produktu oziroma storitvi in

motivaciji za zgodnji nakup. Ključnega pomena je oblikovanje takšne rešitve, da bo kupčeva izkušnja boljša od trenutne ponudbe na trgu. V primeru, da izobraževanje kupcev o novi rešitvi ni uspešno, zagonskemu podjetju grozi neuspeh na trgu.

V primeru, ko zagonsko podjetje razvija rešitev, boljšo od že obstoječih na trgu, pri tem pa cilja na kupce že obstoječe konkurence, govorimo o **resegmentiranem** trgu (angl. resegmented market). Zagonska podjetja, ki ciljajo na tak tip trga, so skupino potencialnih kupcev določila s preverjeno hipotezo. Konkurenca na takem trgu obstaja, a ni številčna. V obstoječem segmentu trga poskušajo zagonska podjetja najti oziroma ustvariti nov in bolj specifični del segmenta takega trga. Pri tem iščejo za kupce boljšo ali pa cenejšo rešitev od konkurence. Tu obstaja nevarnost, da bo zagonsko podjetje napačno definiralo trg in produkt. Za investitorja predstavljajo taka zagonska podjetja najbolj zanimivo rešitev (Blank & Dorf, 2012).

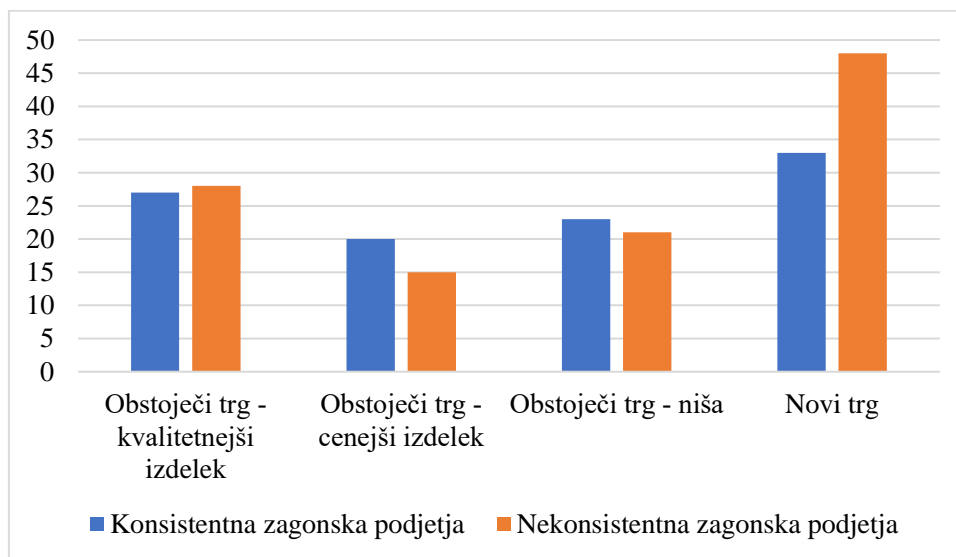
Ko govorimo o **kloniranem trgu** (angl. cloned market), kopiramo nespremenjeni poslovni model iz enega obstoječega trga na drugega, ki leži na drugem geografskem področju, na katerem konkurenca še ne obstaja. Zagonska podjetja iz te skupine torej uporabijo idejno popolnoma enako rešitev že obstoječi, ki pa jo prilagodijo lokalnim značilnostim (na primerz drugim imenom). Pri tem obstaja tveganje, da narobe ocenijo potrebe lokalnih kupcev. Pogosto se zgodi, da poskuša podjetje rešitev razširiti na različne geografske lokacije, kjer je lahko rešitev med kupci zelo dobro sprejeta in uporabljena ali obratno, kjer se ista oblika rešitve nikakor ne uveljavi in zaradi tega lahko zagonsko podjetje tudi propade (Blank & Dorf, 2012). Določitev tipa trga **vpliva na celotno strategijo** zagonskega podjetja. Vpliva na izbiro trga, kjer se upošteva velikost trga, stroške vstopa na trg, prepoznavanje ovir za vstop na trg in pozicioniranje produkta. Nato vpliva na prodajo, na izbrani prodajni model, predviden delež zaslужka, prodajni cikel ter oceno stroškov in časa prehoda od zgodnjih uporabnikov (angl. early adopters) do zgodnjih kupcev (angl. early customers). Vpliva tudi na finance, bolj natančno na višino potrebnega kapitala in čas do dobičkonosnosti. Na koncu vpliva tudi na kupce oziroma na prepoznavanje njihovih potreb, na njihovo sprejemanje samega produkta ali storitve (Moore, 1999; Blank & Dorf, 2012).

Strategije in taktike, ki delujejo na enem tipu trga, redkokdaj delujejo tudi na drugem. Odziv kupca in aktivnosti, potrebne za pridobitev kupca, ter struktura stroškov zagonskega podjetja so tako pogojeni s tipom trga. Če je tip trga napačno določen, to posledično vpliva na napačno opredelitev potreb kupca, kot tudi na napačno predvidevanje o tem, kako bodo kupci sprejeli produkt. Vpliva tudi na napačno oceno o samih ključnih lastnostih produkta kot tudi pozicioniranja na trgu, določanja komunikacijskih kanalov in ostalih ključnih aktivnostih, ki vplivajo na uspeh zagonskega podjetja na trgu.

Različni tipi trga zahtevajo izrazito drugačen pristop pri odkrivanju kupca, oblikovanju osnovne ponudbe ter prodajnih in marketinških strategij. Posledice napačne določitve tipa trga se bodo izkazale kot huda ovira na stopnji, ko je potrebna transformacija zagonskega

podjetja iz zgodnje faze v fazo rasti (Blank & Dorf, 2012). Slika 15 prikazuje distribucijo na različnih tipih trgov kot kažejo rezultati raziskave, ki so jo opravili Marmer in drugi (2011).

Slika 15: Konsistentna in nekonsistentna zagonska podjetja glede na tip trga (v %)



Vir: Marmer in drugi (2011, str. 45).

Slika 16 tako prikazuje, kako zelo nepredvidljivost trgov vpliva na kvaliteto delovanja zagonskega podjetja. V primeru novega trga, kjer je nepredvidljivost zelo velika, je verjetnost, da bo zagonsko podjetje nekonsistentno v svojem delovanju, bistveno večja.

Ravno nasprotno pa se kaže zanesljivost delovanja na obstoječem trgu zagonskega podjetja, kjer je produkt na trgu primerno diferenciran z nižjo ceno in kjer je delež zagonskih podjetij, ki so konsistentna v svojem delovanju, veliko večji. Do tega prihaja zato, kot pojasnjujejo Marmer in drugi (2011), ker se ljudje pričakovano vedno raje odločijo za nižjo ceno pri enakovrednem izdelku, kot za bolj kvaliteten nišni izdelek, kjer so ocene o kvaliteti bolj subjektivne.

3 PRESEČNO-PREGLEDNI RAZISKOVALNI PRISTOP: ANALIZA POZNAVANJA TIPA TRGA PRI ZAGONSKIH PODJETJIH V ZGODNJI FAZI V ZDA

V tem poglavju bomo predstavili podjetniški ekosistem, v okviru katerega smo izvedli raziskavo. Nato bomo podrobneje opisali presečno-pregledni raziskovalni pristop, ki smo ga izvedli na primeru zagonskih podjetij v zgodnji fazi v ZDA, članov poslovnih inkubatorjev in pospeševalnikov.

Nadaljevali bomo z metodologijo zasnove raziskovanja, ki predstavlja pregled priprav in postopek pisanja magistrske naloge. Nato se bomo osredotočili na predstavitev ankete in

analizo rezultatov ankete. Na koncu bomo predstavili interpretacijo rezultatov, na podlagi katerih smo izdelali praktična priporočila za nadaljevanje raziskovanja.

3.1 Predstavitev podjetniškega ekosistema zagonskih podjetij

Podjetniški ekosistem zagonskih podjetij v ZDA je intenzivno, raznoliko in venomer spreminjajoče okolje, ki vključuje podpirne subjekte, kot so organizacije in posamezniki, izobraževalne institucije, vladne ustanove, zasebne podjetniške iniciative, mediji, vlagatelji, zgodnji kupci ter podjetniki.

Glede na raznoliko naravo zagonskih podjetij se to odraža tudi v njihovem podpornem sistemu, ki se kaže v različnih oblikah in na različnih nivojih podpore, ki jo nudijo. Ob tem velja omeniti dve najbolj značilni obliki, to sta podjetniški inkubator in še posebej podjetniški pospeševalnik, ki sta se izkazala kot najbolj značilna podporna člena.

Kot je razvidno na sliki 16, je vedno več aktivnosti na področju zagonskih podjetij v krajih, ki prej niso tradicionalno veljali za središča aktivnosti zagonskih podjetij. Opaža se trend, da se aktivnosti selijo iz zahodne obale proti vzhodni obali ZDA. Slika 16 tako prikazuje indeks aktivnosti zagonskih podjetij v ZDA po mestnih okrožjih, kjer vodi mesto Miami na vzhodni obali ZDA.

Slika 16: Indeks aktivnosti zagonskih podjetij v ZDA po mestnih okrožjih

Index	Kraj
4,47	Miami
3,95	Austin
3,92	Los Angeles
3,19	San Diego
2,78	Las Vegas
1,95	San Antonio
1,87	New York
1,83	Phoenix
1,66	Houston
1,59	Denver
1,55	Dallas
1,44	Atlanta
0,95	Riverside
0,64	San Francisco
0,56	Kansas City
0,13	San Jose
0,06	Charlotte

Vir: Ewing Marion Kauffman Foundation (2017, str. 9).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

V tem delu magistrskega dela, ki temelji na pregledno-presečnem pristopu in se osredotoča na empiričen del, smo proučevali, kakšno je trenutno stanje poznavanja tipa trga med zagonskimi podjetji v zgodnji fazi v ZDA. Najprej smo predstavili načrt pregledno-presečnega pristopa, v nadaljevanju opredelili metode dela, s katerimi smo izvedli empirično raziskavo ter predstavili postavljeno temeljno tezo in raziskovalna vprašanja.

Temu sledi okvirna predstavitev pregledno-presečnega pristopa in vprašalnika, za katerega smo navedli omejitve dela, s katerimi smo se srečevali med empiričnim delom raziskave. Na koncu magistrskega dela smo predstavili ključne ugotovitve, do katerih smo prišli.

V Tabeli 1 predstavljamo potek pregledno-presečne raziskave, ki zajema kvantitativni del magistrskega dela na primeru trenutnega stanja poznavanja tipa trga med zagonskimi podjetji v zgodnji fazi v ZDA, ki so člani inkubatorjev oziroma pospeševalnikov. V nadaljevanju smo predstavili načrtovanje pregledno-presečne raziskave, temeljno hipotezo in opredelili raziskovalna vprašanja. Izbrali smo inkubatorje in pospeševalnike, ki so naš vir zagonskih podjetij, s pomočjo katerih smo preučili stanje poznavanja tipa trga v ZDA.

Merilo izbora zagonskih podjetij sledi dejstvu, da morajo biti člani podpornih poslovnih programov inkubatorjev ali pospeševalnikov, s katerimi smo že navezali stike. Sama zagonska podjetja, ki so sodelovala v anketi, pa so bila povabljeni k sodelovanju preko elektronske pošte.

Tabela 1: Načrt kvantitativne raziskave na primeru zagonskih podjetij v zgodnji fazi v ZDA

I. IZHODIŠČE ZA KVANTITATIVNO RAZISKAVO	
I.a Oblikovanje temeljne hipoteze modela in oblikovanje raziskovalnih vprašanj Raziskovalno vprašanje 1: Ali zagonska podjetja v zgodnji fazi poznajo tip trga, na katerega se podajajo? Raziskovalno vprašanje 2: Ali zagonska podjetja v zgodnji fazi uporabljajo metode vitkega inoviranja (angl. lean method method)? Raziskovalno vprašanje 3: Ali uporaba metod vitkega inoviranja vpliva na poznavanje tipa trga?	I.b Izbira zagonskih podjetij v zgodnji fazi za izvedbo pregledno-presečne raziskave

se nadaljuje

Tabela 1: Načrt kvantitativne raziskave na primeru zagonskih podjetij v zgodnji fazi v ZDA
(nad.)

II. RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA	
III. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA (sekundarnih virov) PREGLEDNO-PRESEČNE RAZISKAVE	
III.a Analiza arhivskih podatkov o proučevanem problemu	III.b Analiza vsebine relevantnih dokumentov
IV. IZBOR ENOTE RAZISKOVANJA	
IV.a Določitev populacije zagonskih podjetij	IV.b Izbira vzorca zagonskih podjetij v zgodnji fazi v ZDA
V. PREGLEDNO-PRESEČNA RAZISKAVA	
V.a Oblikovanje anketnega vprašalnika kombiniranega tipa za vodje zagonskih podjetij v zgodnji fazi	V.b Oblikovanje vprašanj za test ugotavljanja stanja znotraj anketnega vprašalnika ... se nadaljuje
VI. OBDELAVA PODATKOV IN UREJANJE DOKUMENTACIJE	
VII. ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV TER PRIPOROČILA ZA NADALNJE RAZISKAVE	
VIII. PRIPOROČILA IN SKLEPI	
IX. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

Prirejeno po Bryman & Bell (2015).

3.2.1 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti

Za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti smo uporabili pregledno-presečni raziskovalni pristop. Ta pristop je enostaven in se nanaša na merjenje ene točke v času. Za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti smo poleg vzorca zagonskih podjetij iz priznanih podjetniških programov, ki vključujejo inkubatorje in poslovne pospeševalnike, oblikovali tudi test, ki je del anketnega vprašalnika.

3.2.1.1 Zanesljivost raziskave

Zanesljivost naših ugotovitev v magistrskem delu smo zagotovili s skrbno izbiro populacije oziroma vzorca, pri čemer smo upoštevali načelo nepristranskosti in natančnosti. Način vzorčenja je bil verjetnosten z anketo s samoizbiro in stratificiran, kjer smo izbrali zagonska podjetja, ki so v zgodnji fazi.

Tak izbor povečuje učinkovitost vzorca, kjer smo zaradi večje homogenosti enot dosegli večjo stopnjo natančnosti (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). Zbrani podatki so bili nato obdelani in pretvorjeni v informacije (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2007).

3.2.1.2 Veljavnost raziskave

Za veljavnost podatkov smo poskrbeli z vpeljavo testa v okviru anketnega vprašalnika, ki sta zagotovila pregled preseka stanja in objektivnost dogovorov. S testom smo v dveh korakih preverjali dejansko poznavanje področij, ki definirajo trg ter jih kombinirali s podatki, ki so jih respondenti dobili iz trga, da bi tako s presekom teh informacij lažje določili dejanski tip trga. Kot dodatno kontrolo veljavnosti raziskave smo preverili sodelujoča zagonska podjetja preko validacije z vodji podjetniških programov, ki so nastopili kot dodatni vir verodostojnosti podatkov oziroma istovetnosti zagonskih podjetij, ki so bila vključena v našo raziskavo.

3.2.2 Oblikovanje merskega instrumenta

Vprašanja za anketo kombiniranega tipa smo začeli sestavljati najprej. Ankete smo nato na podlagi dogovora z vodji podjetniških programov poslali na elektronsko pošto zagonskih podjetij izbranih podjetniških programov, tj. inkubatorjev in pospeševalnikov. Pri tem smo preverili, da vsi elektronski naslovi pripadajo zagonskim podjetjem, ki so bili vključeni v izbrane programe.

Na podlagi pregleda literature o dejavnikih uspeha pri zagonskih podjetij v zgodnji fazi smo oblikovali spletno anketo. Za izvedbo anketiranja smo izbrali angleško verzijo spletnega vprašalnika kombiniranega tipa sistema za spletno anketiranje **1ka**, ki je zmožen prikazovati spletno anketo na vseh elektronskih napravah in omogoča anketiranje na velike razdalje. Poleg tega tak način anketiranja omogoča hitro in natančno obdelavo podatkov ter je veliko enostavnejši za končne uporabnike. Pri anketi smo zagotovili vsebinsko veljavnost tako, da smo sledili ciljem magistrskega dela.

Pri anketiranju smo uporabili vprašanja kombiniranega tipa, ki so bila zastavljena zelo enostavno in kjer smo anketirancem ponudili določeno število odgovorov, med katerimi so morali izbrati. Pri rezultatih smo ugotovili, da je bila stopnja rešenih anket zmerno visoka, odgovarjal je vsak četrti respondent, ki je prišel v stik z anketo. Anketiranci so se večinoma

priporočili za končno poročilo raziskave. Prvo iteracijo ankete smo oblikovali 31. 5. 2017, zbiranje odgovorov z zadnjo iteracijo ankete smo začeli 1. 9. 2018 in zaključili 9. 10. 2018.

Na podlagi izbrane teme in vzorca smo postavili temeljno tezo, ki se glasi, da je poznavanje oziroma pravilna določitev tipa trga odvisno povezana z iterativno metodo dela vitkega inoviranja (angl. lean method) in sicer na način, da ko gradimo trajnosten in ponovljiv poslovni model s pristopom vitkega modeliranja poslovnega modela (angl. lean method), dobimo dovolj informacij, ki nam omogočijo pravilno določanje tipa trga. Metoda dela vitkega inoviranja (angl. lean method) nam bo torej omogočila pravilno določitev tipa trga, kar nam omogoča razumevanje trga, oblikovanje učinkovite strategije za vstop na trg in končno obvladovanje le-tega.

Da bi lahko potrdili oziroma ovrgli postavljeno temeljno tezo, smo oblikovali raziskovalna vprašanja za našo empirično raziskavo. Ta vprašanja so naslednja:

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Ali zagonska podjetja v zgodnji fazi poznajo tip trga, na katerega se podajajo?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Ali zagonska podjetja v zgodnji fazi uporabljajo metode vitkega inoviranja (angl. lean method)?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Ali uporaba metod vitkega inoviranja (angl. lean method) vpliva na poznavanje tipa trga?

S pomočjo pregledno-presečne raziskave smo poiskali odgovor na postavljena raziskovalna vprašanja in na podlagi zbranih odgovorov podali priporočila vodjem zagonskih podjetij v zvezi s tem, na kaj naj se osredotočijo, da bodo bolj učinkovito obvladovali razmere na trgu ter si posledično povečali možnosti preživetja na trgu.

3.2.3 Metoda raziskave

Med metodami, ki so nam bile na voljo, smo se odločili za presečno-pregledno raziskavo, v okviru katere je bila uporabljena bivariatna metoda, ki se osredotoča na analizo vrednosti dveh spremenljivk s pomočjo majhnih vzorcev. Na začetku raziskave smo zbrali sekundarne podatke tako, da smo sami naredili pregled literature, zbrali že objavljene preglede literature, kjer smo ugotavljali, kateri dejavniki uspeha so bili identificirani ter zbrali sekundarne podatke s področja razvojnih faz zagonskih podjetij in inovativnih poslovnih modelov. Kvantitativno raziskavo smo opravili z zagonskimi podjetji, ki so bila v času raziskave vključena v podjetniške programe v ZDA. Vzorec zbranih zagonskih podjetij je predstavljalo 14 sodelujočih ustanoviteljev in soustanoviteljev zagonskih podjetij.

3.2.4 Predstavitev merilnega orodja

Anketo in njene rezultate smo predstavili v dveh delih, kjer smo sledili vsebini, kot je bila zastavljena v vprašalniku. V prvem delu smo dobili osnovne podatke o zagonskih podjetjih,

drugi del pa se je nanašal na ugotavljanje poznavanja tipa trga, procese dela znotraj zagonskega podjetja in povezave med njima.

Spletni vprašalnik je bil kombiniranega tipa, kjer so morali anketiranci označiti že vnaprej pripravljene odgovore in v nekaterih primerih tudi dopisati svoj odgovor, če se niso odločili za vnaprej ponujene odgovore. V prvem delu so tako odgovarjali na vprašanja, ki so bila namenjena zbiranju podatkov o trenutni fazi razvoja zagonskega podjetja, lokaciji, starosti in številčnosti ekipe. Tipi odgovorov so bili večvrstni. Respondenti so lahko zbrali vnaprej ponujeno opcijo odgovora ali zapisali svoj odgovor, označili delež na lestvici od 0 do 100 %, vpisali številke v zato namenjen prostor ali izbrali kombinacijo vnaprej ponujenih opcij.

Anketni vprašalnik, ki smo ga posebej oblikovali za ugotavljanje stanja na področju poznavanja tipa trga med zagonskimi podjetji v zgodnji fazi v ZDA, smo oblikovali na podlagi knjige Blank in Dorf (2012) z naslovom *The Startups owner manual* ter knjige Ries (2011) *The lean method startup*. Podatke smo začeli zbirati 1. 9. 2018 in zaključili z zbiranjem 9. 10. 2018. Velikost vzorca je predstavljalo 14 izpolnjenih vprašalnikov.

Z metodo vpeljave testa v anketni vprašalnik smo preverili, ali dejansko stanje ustreza tistemu, kot ga deklarirajo ustanovitelji zagonskih podjetij. Za pomoč pri veljavnosti in zanesljivosti vprašanj smo prosili tudi pridruženega profesorja podjetništva Georga Derisa iz Leeds School of Business iz Univerze Colorado v ZDA. Profesor George Deriso je pregledal anketna vprašanja in ocenil, ali so smiselna za namen magistrske naloge. Na podlagi povratne informacije smo vprašanja v zadnji iteraciji vprašalnika primerno prilagodili, da bi bila le-ta bolj učinkovita. Med samo raziskavo smo ves čas ostajali v stiku s profesorjem Derisom.

3.3 Analiza ugotovitev raziskave

V tem delu smo izvajali pregledno-presečno raziskavo, s katero smo ugotavljali trenutno stanje. Na podlagi zbranih informacij smo pripravili analizo in interpretirali podatke. V priložo smo priložili anketni vprašalnik, ki smo ga oblikovali posebej za to raziskavo.

3.3.1 Preverjanje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj

Preučevali smo zagonska podjetja v njihovi zgodnji fazi in dejavnike uspeha povezane z njimi. Na podlagi tega smo postavili naslednjo temeljno tezo: poznavanje oziroma pravilna določitev tipa trga je odvisno povezana z iterativno metodo dela vitkega inoviranja (angl. lean method) in sicer tako, da ko gradimo trajnosten in ponovljiv poslovni model z vitkim modeliranjem (angl. lean method), takrat tudi dobimo dovolj informacij, ki nam omogočijo pravilno določanje tipa trga. Metoda dela vitkega inoviranja (angl. lean method) nam bo torej omogočila pravilno določitev tipa trga, kar nam bo omogočilo oblikovanje učinkovite strategije za vstop na trg in obvladovanje le-tega.

Na to temo je bilo opravljenih nekaj raziskav s strani znanstvenih raziskovalcev, kot tudi strokovnjakov s področja vodenja zagonskih podjetij in investorjev v zagonska podjetja. Mi smo se osredotočili predvsem na znanstveno literaturo, ki je bila objavljena na to temo. Santisteban in Mauricio (2017) sta naredila pregled literature, kjer sta opredelila osem definicij uspeha zagonskih podjetij ter 21 dejavnikov, ki vplivajo na ta uspeh. Te dejavnike sta klasificirala v tri kategorije: dejavnike, ki zadevajo samo organizacijo, dejavnike, ki zadevajo posameznike znotraj organizacije, in dejavnike, ki vplivajo na organizacijo od zunaj. Poleg tega sta opredelila tudi štiri razvojne faze zagonskega podjetja, ki nastopajo kot osnova za določanje stopnje razvoja.

Kaplan, Sensoy in Strömberg (2009), ki so preučevali življenjski cikel od začetkov zagonskega podjetja do končne javne ponudbe delnic, so ugotovili, da je poslovna ideja tista, ki v večji meri napoveduje uspeh zagonskega podjetja, kot pa sama ekipa. Do ugotovitve so prišli s preučevanjem uspešnih zagonskih podjetij, ki so dosegla točko javne ponudbe delnic, kjer so ugotovili, da za razliko od neuspešnih, uspešna podjetja skoraj niso spreminjala svoje originalne poslovne ideje od začetka do konca.

Blank in Dorf (2012) sta se osredotočila na oblikovanje poslovnih konceptov in v okviru tega opredelila **tipe trga**, kjer sam tip trga odraža tudi tip zagonskega podjetja. Ugotovila sta tudi, da strategija in taktike, ki veljajo na enem tipu trga, redkokdaj veljajo na katerem drugem tipu trga (Blank & Dorf, 2012). Informacije iz trga predstavljajo nujno potrebno povratno informacijo, ki botruje vitkemu inoviranju poslovnega modela (angl. lean method), kot ga opisuje Ries (2011).

Raziskovalna vprašanja, ki zadevajo našo raziskavo, so bila oblikovana tako, da so nam pomagala ovreči oziroma potrditi našo postavljeno hipotezo. Pri oblikovanju vprašanj smo upoštevali, da so vodje zagonskih podjetij člani podjetniških programov in torej dovolj usposobljeni, da jih bodo razumeli. Vsi so dobili enak anketni vprašalnik. Ugotovili smo, da so glede poznavanja tipa trga odgovori med seboj precej različni.

Respondenti so prikazali svoje dojemanje in znanje o trgu ter opredelili čas, ki ga morajo namenjati ostalim bolj managerskim nalogam, ki zajemajo mreženje, iskanje investorjev, marketinške dolžnosti ipd.

3.3.2 Interpretacija in vrednotenje rezultatov

3.3.2.1 Ugotovitve, pridobljene na podlagi anketiranja vodij zagonskih podjetij

Zagonska podjetja so različna, kot so različni trgi, na katere ta podjetja ciljajo. Nekatera podjetja ciljajo na nove trge oziroma kupce, ki so zelo specifični in predstavljajo določeno tveganje zaradi svoje maloštevilčnosti in nestanovitnosti, spet drugi stavijo na obstoječe trge, kjer so se kupci že ustalili, a kjer je prisotna velika nevarnost zaradi prisotne konkurence,

spet tretji želijo osvojiti geografsko oddaljene trge, kjer je prisotna druga kultura, jezik in zakonodaja.

Da bi uspešno prebrodili vse te prepreke, mora zagonsko podjetje poznati lastnosti trga, na katerega se podaja. V primeru napačne ocene razmer na trgu zagonsko podjetje ne bo moglo pripraviti optimalne strategije vstopa na trg ter pravilno oceniti količine in potrebnih virov, ki jih za to potrebuje. Da bi izvedeli, ali je percepcija zagonskih podjetij o lastnostih trga, na katerega ciljajo, skladna z dejanskimi razmerami na trgu, smo izbrali zagonska podjetja v zgodnji fazi, ki so šele začela s prodajo oziroma komuniciranjem na trgu in za njih pripravili anketne vprašalnike z vključenim testom.

Vodje zagonskih podjetij, s katerimi smo izvedli spletno anketiranje, večinoma vodijo zagonska podjetja mlajša od treh let. Nekateri vodijo svoja podjetja v partnerstvu (angl. partnership), večinoma pa imajo registrirana podjetja z omejeno odgovornostjo (angl. LLC). Primer oblike podjetja, ki je najbolj atraktivna za investitorje, tj. C korporacija (angl. C corporation), pa se pojavlja le enkrat.

Na začetku magistrske naloge smo postavili tezo, da je metoda dela vitkega inoviranja (angl. lean method) povezana s pravilno določitvijo tipa trga. Pri analizi podatkov smo pridobili naslednje rezultate testa: Hi-kvadrat $\chi^2 = 0,525$ pri stopnji zaupanja $\alpha = 0,05$ in stopnjo značilnosti $p = 0,468717$.

Na podlagi vzorčnih podatkov tako ne moremo zavrnila ničelne domneve (H_0) pri točni stopnji značilnosti 46,9 % ($p = 0,468717$). Ugotavljamo, da metoda vitkega inoviranja (angl. lean method) in pravilna določitev tipa trga nista statistično značilno povezana. Sprejememo sklep, da metoda vitkega inoviranja (angl. lean method) ne vpliva na pravilno določitev trga.

3.3.2.2 Anketni vprašalnik Poznavanje tipa trga in izvedba metod dela

Vprašalnike so večinoma izpolnjevali vodje zagonskih podjetij iz mestnega okoliša Chicaga v ZDA. To so bile ekipe, ki so v povprečju štejele do 13 članov in so v svoji zgodnji fazi. V tej fazi so ravno predstavili produkt trgu ali so že v stalnih stikih s svojimi potencialnimi kupci. Zastavili smo jim 21 vprašanj, s pomočjo katerih smo želeli izvedeti, kako dobro poznajo trg, na katerega ciljajo in kakšen proces dela uporabljajo za izdelovanje rešitev za trg. Pri tem smo ugotavljali, ali sta znanje o trgu in način delovnih procesov znotraj zagonskega podjetja v zgodnji fazi med seboj odvisno povezana.

V prvem delu anketnega vprašalnika smo zastavili vprašanja, ki so predstavljala vključitvene kriterije. Ciljali smo na zagonska podjetja v zgodnji fazi, ki imajo vsaj dva člana v svoji ekipi in ki že delujejo v okviru podjetniških programov na področju ZDA.

Drugi del je namenjen testiranju naših postavljenih domnev, ali zagonska podjetja znajo pravilno določiti tip trga, na katerega se podajajo in kakšne procese dela pri tem uporabljajo. Na koncu nas zanima, ali sta ti dve spremenljivki med seboj odvisno povezani.

Anketiranci so lahko odgovarjali na vprašanja zaprtega tipa oziroma so lahko izbirali ali pa dopisali svoj odgovor v pol odprtem tipu vprašanja, lahko so označili delež na lestvici od 0 do 100 %, vpisovali številke in izbirali kombinacijo vnaprej ponujenih opcij.

Prva vprašanja, ki zadevajo vključitvene kriterije, so bila vprašanja z vnaprej pripravljenimi odgovori in vprašanja z vstavljanjem vrednosti. V nadaljevanju predstavljamo pridobljene rezultate na podlagi prvega dela, ki zadeva vključitvene kriterije, kot je predstavljeno v tabeli 2, kjer je prikazana analiza vključitvenih kriterijev.

Tabela 2: Vključitveni kriteriji, ki smo jih uporabili v raziskavi

Vključitveni kriteriji					
Vloga v podjetju	Starost zagonskega podjetja	Število članov ekipe	Stopnja razvoja	Članstvo v organizaciji	Lokacija

Vir: Lastno delo.

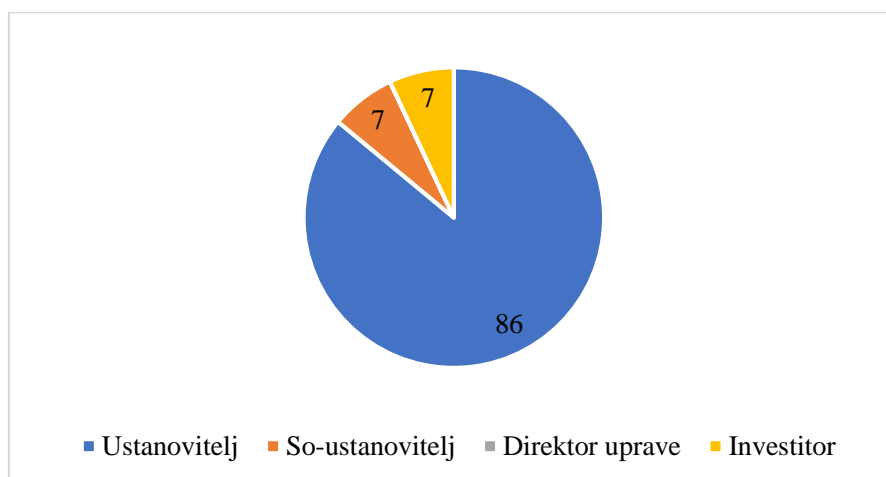
S podatki, ki se nanašajo na pretekle izkušnje vodij zagonskih podjetij, smo želeli preveriti glavne lastnosti anketirancev ter ugotoviti razlike znotraj posamezne skupine, kjer se delijo po lokaciji, izkušenosti in po znanju v odnosu do proučevane tematike.

Zanimali so nas podatki o njihovih vlogah v podjetju, starosti zagonskega podjetja, številu članov ekipe, stopnji razvoja zagonskega podjetja, članstvu v inkubatorju oziroma pospeševalniku in lokaciji. Pri tem je bil delež sodelujočih iz področja Chicago-Joilet-Naperville 93% ter 7% iz področja Las Vegas-Paradise.

V okviru ankete smo oblikovali štiri skupine glede na starost zagonskega podjetja, v katere smo razdelili anketirane. V prvi skupini so zagonska podjetja do enega leta starosti, kar predstavlja 14 % anketiranih zagonskih podjetij, članov podjetniških programov v ZDA. Znotraj druge skupine, ki zajema zagonska podjetja starosti od enega do treh let, jih je bilo zajetih 86 %.

Skupin zagonskih podjetij v starosti od treh do petih let in pet let ali več nismo ciljali z raziskavo in so jih izločili iz rezultatov.

Slika 17: Deleži po vodstveni funkciji v zagonskem podjetju



Vir: Lastno delo.

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na ugotavljanje deleža vodij zagonskih podjetij, ki pravilno prepoznajo tipa trga na katerega ciljajo, kar je predstavljeno v sliki 17. Respondenti so morali odgovoriti na sklop vprašanj, ki so delovala kot test, s pomočjo katerih smo določali njihovo dejansko percepcijo tipa trga, na katerega ciljajo, in to primerjali z njihovim odgovorom na naše neposredno vprašanje, kjer so sami deklarirali, na kateri tip trga ciljajo.

Anketiranci so tako morali najprej odgovoriti na vprašanja testa, ki preverja dejansko stanje poznavanja tipa trga, in nato odgovarjali še na vprašanje, kjer so morali podati mnenje o tipu trga, kot ga sami vidijo. Če se je rezultat ujema, to pomeni, da so pravilno prepoznali oziroma določili tip trga. Rezultati so predstavljeni v tabeli 3.

Tabela 3: Analiza poznavanja tipa trga po deležih

	Prepoznavanje tipa trga
Uspešno	14%
Neuspešno	86%

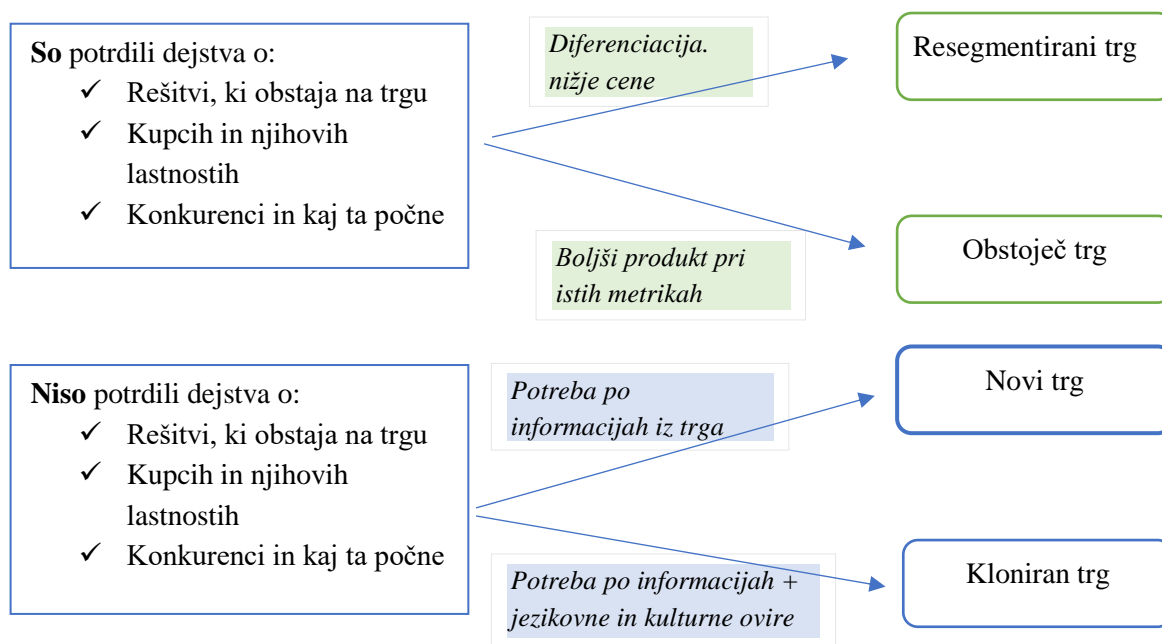
Na tem mestu bi želeli pojasniti kriterij, ki smo ga uporabljali za določanje vsakega od tipov trga. Vprašanja, ki smo jih postavili anketirancem, so se nanašala na tri področja, ki opredeljujejo tip trga – na obstoj kupca, konkurence in produkta, ki skupaj v različnih kombinacijah določajo tip trga. Pri tem smo spraševali respondente o obstoju kupca, konkurence in produkta na trgu, na katerega ciljajo. Obstoj oziroma neobstoj teh namreč opredeli tip trga. Njihovo poznavanje obstoja zgoraj omenjenih področij je tako ključen podatek za našo raziskavo. Ob tem smo glavna vprašanja razdelili na podvprašanja, ki so nam pomagala bolj natančno določiti tip trga na katerega so ciljali respondenti. Ob tem je ta del vprašalnika, ki je predstavljen na sliki 18, deloval tudi kot test, ki nam je omogočil bolj

objektivno ugotavljanje dejanskega stanja poznavanja tipa trga med vodji zagonskih podjetij ter je hkrati prispeval k zanesljivosti naše raziskave.

Kot smo omenili zgoraj, smo ta del vprašalnika razdelili na dva dela. V prvem smo najprej ugotavljali ali poznajo respondenti dejstva na vseh treh omenjenih področjih ali ne. Če niso poznali dejstev na vsaj enem področju je obveljalo, da trga ne poznajo. V prvem primeru smo tako v nadaljevanju raziskovali ali ciljajo na resegmentirani ali pa na obstoječi trg. Za kateri tip trga se gre, smo ugotovili tako, da smo jih v podvprašanjih vprašali po potrebi, ki so jo zaznali na trgu.

V drugem primeru, ko respondenti niso mogli potrditi enega ali več dejstev, ki so zadevala obstoj ali kupca, ali konkurence ali produkta, pa smo v nadaljevanju ugotavljali, ali gre za nov oziroma ali gre za kloniran tip trga. Za kateri tip trga gre, smo ugotavljali tako, da so nam respondenti odgovorili, s kakšnimi vstopnimi ovirami na trg se ukvarjajo.

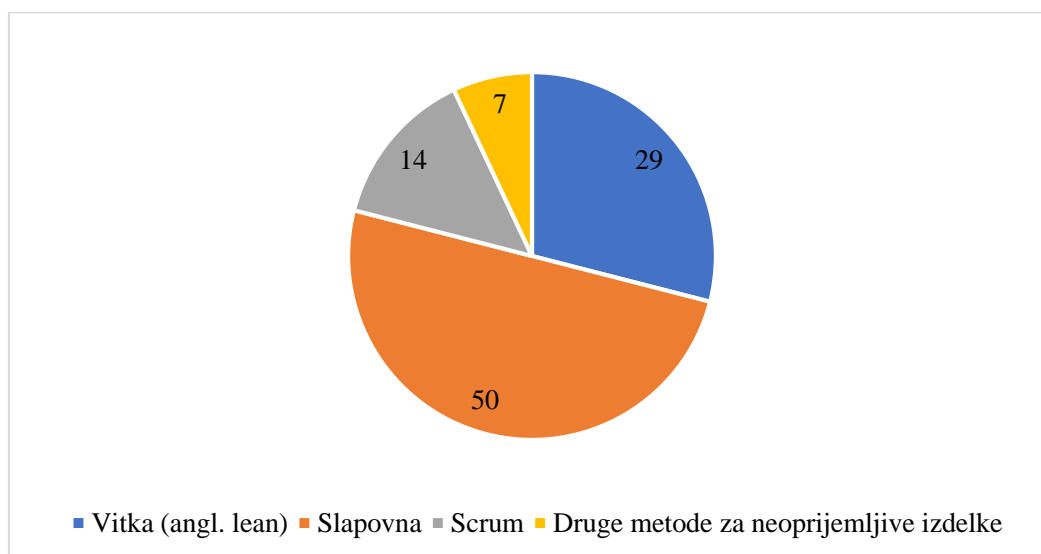
Slika 18: Delitev vprašanj na podvprašanja, ki opredeljujejo tip trga



Vir: Lastno delo.

Na sliki 19 so prikazane metode dela, ki so jih zagonska podjetja uporabila pri oblikovanju svojega poslovnega modela. Pri tem smo se omejili na najbolj priljubljene metode dela pri zagonskih podjetjih in ki omogočajo inovativnost pri izdelovanju produktov in storitev za trg. Vitka metoda dela (angl. lean method) je še posebej priljubljena v zadnjem času pri zagonskih podjetjih v semenski fazi ter tudi v zgodnji fazi, ker omogoča hitro prilagajanje produkta novim spoznanjem s trga. Prav tako je priljubljena metoda Scrum, katero uporabljajo predvsem podjetja, ki izdelujejo programsko opremo.

Slika 19: Deleži po metodah dela



Vir: Lastno delo.

Kot je razvidno iz slike je večina zagonskih podjetij uporabila bolj klasično metodo dela in se pri tem najbolj zanašala na slapovno metodo dela, takih je bilo kar 50 %. Medtem, ko je vitko metodo dela (angl. lean method) uporabila slaba tretjina podjetij, tj. 29 %. Scrum metodo je uporabilo 14 % zagonskih podjetij, medtem ko se jih je 7 % zanašalo na druge metode.

Razmerje med vitkimi metodami dela (angl. lean method) in ostalimi je bilo tako kar 4 proti 10, oziroma povedano drugače, vitke metode dela (angl. lean method) je uporabilo 29 % zagonskih podjetij, medtem ko je ostale metode dela uporabilo kar 71 % podjetij, kot je razvidno iz slike 19.

Delež podjetji, ki so pravilno določila tip trga in so pri tem tudi uporabljala vitko metodo dela (angl. lean method), je zgolj 7%.

3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj

V tem delu bomo analizirali odgovore na raziskovalna vprašanja, ki smo jih oblikovali na začetku dispozicije tega magistrskega dela. Zastavili smo si tri vprašanja, na katera bomo podali odgovore.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali zagonska podjetja v zgodnji fazi poznajo tip trga, na katerega se podajajo?

S pomočjo pregledno-presečne raziskave na primeru zagonskih podjetij v zgodnji fazi, članov podjetniških programov v ZDA, smo na podlagi vseh zbranih podatkov in informacij, ki smo jih zbrali med izvedbo raziskave, ugotovili, da zagonska podjetja v veliki večini ne

znajo določiti pravi tipa trga. Tista, ki poznajo tip trga, so zagonska podjetja, ki se bistveno ne ločijo po svojih drugih posebnostih od ostalih zagonskih podjetij.

Na podlagi rezultatov lahko sklenemo, da zagonska podjetja v zgodnji fazi v večini ne poznajo tipa trga, na katerega se podajajo.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali zagonska podjetja v zgodnji fazi uporabljajo metode vitkega inoviranja (angl. lean method)?

Hitre spremembe v tehnologiji, potrošniških navadah in sama konkurenca zahtevajo od zagonskih podjetij, da se zelo hitro prilagajajo spremembam na trgu. Bolj kot je trg nov, večjo inovacijo morajo zagonska podjetja lansirati na trg. Običajno imajo velika podjetja posebne oddelke namenjene le razvijanju inovativnih izdelkov ali storitev, medtem ko so zagonska podjetja začasne organizacije, ki morajo uporabiti redke razpoložljive vire in jih najbolj optimalno uporabiti za izdelavo konkurenčnih produktov oziroma storitev. Pri tem je ključno, da so v nenehnem stiku s trgom in da sproti preverjajo, ali so njihove inovacije za trg sprejemljive.

Delež anketiranih podjetij, ki uporabljajo metode vitkega inoviranja v svojih procesih dela, je bil 28,6 %. Zagonska podjetja, ki večinoma uporabljajo te metode, so tista, ki ciljajo na nov ali pa resegmentirani trg. Zagonska podjetja, ki vitke metode ne uporabljajo, pa večinoma uporabljajo slapovni pristop.

Iz pridobljenih podatkov tako sklepamo, da večina podjetij pri izdelovanju rešitev za trg ne uporablja metode vitkega inoviranja (angl. lean method).

Raziskovalno vprašanje 3: Ali uporaba metod vitkega inoviranja (angl. lean method) vpliva na poznavanje tipa trga?

Informacije iz trga in smiselna uporaba le-teh je ključna za končni uspeh ali pa morebitni neuspeh zagonskega podjetja. Tako zagonsko podjetje med delovnim procesom metode vitkega inoviranja (angl. lean method) ostaja v stiku s trgom in iz njega črpa informacije. Prav tako med tem procesom spoznava ključne karakteristike ciljanega trga, na katerega se bo končno podalo s svojim produktom ali storitvijo. Te karakteristike trga so ključna informacija, ki jo mora zagonsko podjetje imeti za pripravo strategije vstopa na trg, ki bo sledil izdelavi rešitve za trg in posledične optimalne alokacije sredstev, s katerimi si podjetje zagotovi primerno podporo.

Prav tako pa potrebuje informacije o trgu tudi za primer, ko mora potrebna sredstva šele pridobiti in ko mora potencialnim investitorjem šele dokazati svoj potencialno uspešen podjem na izbranem trgu. Delež anketiranih podjetij, ki poznajo tip trga in uporabljajo metode vitkega inoviranja (angl. lean method), je 7,14 %. To pomeni, da ne moremo trditi, da sta poznavanje tipa trga in metoda vitkega inoviranja (angl. lean method) povezana.

4 DISKUSIJA

4.1 Teoretični prispevki

Na podlagi pregledno-presečne raziskave zagonskih podjetij v zgodni fazi, ki je temeljila na anketnih vprašalnikih za vodje zagonskih podjetij, podajamo zaključne ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje.

V magistrskem delu smo uporabili pregledno-presečni pristop, za katerega smo na začetku naloge oblikovali raziskovalna vprašanja. Pregledno-presečno metodo smo uporabili na izvedbi spletnega vprašalnika. Tematiko smo najprej preučili na podlagi dosegljive teorije, čemur je sledila še obravnava v praksi. Med celotnim procesom raziskave smo oblikovali odgovore na raziskovalna vprašanja. Na osnovi preučevane tematike smo si razširili znanje s področja razumevanja dejavnikov uspeha pri zagonskih podjetjih v zgodnji fazi.

V prvem poglavju magistrskega dela smo navajali Sarasvathyja in drugi (2007), da so uspešna zagonska podjetja sposobna kontrolirati trenutne razmere na trgu in da se ne smejo zanašati na predvidevanje prihodnjih dogodkov, nad katerimi sama tudi sicer nimajo kontrole. Ob tem avtorja Blank in Dorf (2012) trdita, da tip trga vpliva na vse, kar se bo z zagonskim podjetjem v prihodnosti dogajalo in ga navajata kot enega ključnih dejavnikov uspeha zagonskega podjetja.

Santisteban in Mauricio (2017) sta povzela definicijo uspešnega zagonskega podjetja tako, da opisujeta uspešno zagonsko podjetje kot tisto, ki nudi produkte in/ali storitve, ki imajo zmožnost biti na trgu dobro sprejeti ter si prizadevajo za ponovljiv in skalabilen poslovni model, zmožen ustvarjanja delovnih mest in spreminjanja ustaljenih navad ljudi.

To je v skladju z ugotovitvijo, ki jo podaja Picken (2017), da je glavni izziv zagonskih podjetij definiranje in potrditev poslovnega modela na trgu samem, kjer na podlagi zbranih informacij podjetnik oblikuje poslovni model, pa tudi določi potrebne vire, procese dela in sam ekonomski model zagonskega podjetja. Vse te aktivnosti zagonskih podjetij pa potekajo v okolju, ki je negotov in tvegan, kar potrjuje tudi njihova nizka stopnja preživetja (Preisendörfer, Bitz & Bezuidenhout, 2012). Novejše raziskave izvedene v ZDA to potrjujejo in kažejo, da v obdobju prvih petih let preživi zgolj polovica zagonskih podjetij (Bureau of Labor Statistics, 2016).

Naše ugotovitve na podlagi raziskave in majhnega vzorca, ki nam je bil na voljo, so sledeče: ugotovili smo, da je poznavanje tipa trga nepovezano z vitkimi procesi dela (angl. lean method) oziroma da med njima ne obstaja soodvisnost. Vseeno pa iz teorije in prakse velja, da se morajo zagonska podjetja nenehno prilagajati potrebam trga že od samega začetka svojega delovanja. Podjetnik mora tako zbrati določene podatke in nato na podlagi le-teh opredeliti strategijo nastopa na trgu ter potrebne vire za doseganje ciljev. Na ta način si zagotovi bolj stabilno okolje, kjer bo deloval, in si posledično tako tudi poveča možnosti za

preživetje. Velja, da morajo biti zagonska podjetja sposobna razbrati trenutne razmere na trgu in jih tudi obvladovati.

V našem magistrskem delu smo tako povezali teorijo med seboj in z manjšim vzorcem dokazali, da nepoznavanje tipa trga, kot ključnega dejavnika uspeha, ni povezano z načinom dela. Vendar pa smo dokazali, da mora biti delo zagonskih podjetij vseeno izpeljano metodično in z namenom, da se kontrolira razmere na trgu.

4.2 Praktična priporočila

V magistrskem delu smo preverjali delež zagonskih podjetij v zgodnji fazi, ki naj bi pravilno prepoznavala tip trga, na katerega ciljajo s svojim produktom ali storitvijo. Ob tem smo preverjali še način in delovne procese, s katerimi ta zagonska podjetja oblikujejo rešitve za trg.

Ugotovili smo, da zagonska podjetja v večini ne prepoznavajo tipa trga, za katerega pripravljajo rešitve in da večinoma uporabljajo delovne procese, ki ustrezajo opisu slapovnega pristopa (angl. waterfall). Vseeno pa lahko iz pridobljenih rezultatov in teorije oblikujemo praktična priporočila, za katera verjamemo, da bodo za podjetnike koristna.

Najprej bi podali priporočila, ki zadevajo sam začetek podjetniškega udejstvovanja in kjer bi želeli izboljšati sam pristop k podjetju. Podjetnikom in vsem, ki se ukvarjajo s podjetniškim izobraževanjem, bi predlagali, da na samem začetku uporabijo »effectuation« pristop, kjer morajo prihodnji podjetniki najprej določiti svoje obstoječe vire. Ti zajemajo njihove talente, poznanstva in finančna sredstva. Na ta način bodo veliko hitreje ugotovili, katero področje in kateri trg najbolj ustreza njihovim sposobnostim in talentom.

Priporočili bi tudi, da po tem, ko so odkrili področje, kjer so konkurenčni, uporabijo Blankov model razvoja kupcev. Ta jim bo pomagal bolj metodično napredovati in po korakih oblikovati produkt, ki ga trg najbolj potrebuje ter se končno preoblikovati izčasne organizacije zagonskega podjetja v trajno obliko zrelega podjetja. Z metodičnim pristopom si bodo podjetniki zagotovili tudi pozornost in naklonjenost investitorjev, kateri si želijo, da so vodje zagonskih podjetij sposobni določiti končni cilj ter mejnike, ki jih bodo do tega cilja v določenem času tudi pripeljali.

Investitorjem samim bi priporočili, da se poleg finančnega stanja bolj podrobno seznanijo s samo metodo dela, ki jo zagonska podjetja uporabljajo pri oblikovanju rešitev za trg in njihovim poznavanjem tipa trga. Na ta način bodo lažje ocenili sposobnosti ekipe zagonskega podjetja in možnosti za uspešen zaključek investicijskega cikla. To lahko naredijo tako, da vključijo vprašanja o metodah dela, ki so prinesle podatke iz trga zagonskemu podjetju, v sam intervju v začetni fazi pregleda (angl. screening).

Pripravljalcem zakonodaje bi priporočili, da se posvetijo standardizaciji preverjanja sposobnosti izvedb metod poslovnega modeliranja pri zagonskih podjetjih, ki konkurirajo za finančna sredstva oziroma za članstvo v katerikoli državno podprti organizaciji in na ta način poskrbijo za temeljito preverjanje o tem, kdo zna najbolje izkoristiti finančna sredstva za prodor na trg. To lahko naredijo tako, da pri v procesu izbire zagonskih podjetij uvedejo test, ki bi preverjal znanje teh podjetij o metodah dela in potrdil, katera podjetja so se sploh sposobna spopasti s trenutnimi razmerami na trgu.

4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Pri izdelavi magistrske naloge smo se soočili z nekaterimi omejitvami, ki so zajemale metodološki vidik ter časovni in vsebinski okvir. Metodološke omejitve te analize, ki je v svojem bistvu deskriptivna, se nanašajo na subjektivni pogled na obravnavano problematiko in na razlike v izkušnjah na področju vodenja zagonskih podjetij. To omejitev smo premostili z uporabo testa v okviru vprašalnika. Na ta način smo pridobili zanesljive rezultate, ki pa jih je potrebno zaradi majhnega vzorca interpretirati zgolj v kvalitativno-deskriptivni luči. Pridobljen rezultat oziroma Hi-kvadrat statistiko, ki sicer predpostavlja večji vzorec, je tako potrebno vzeti z določeno rezervo.

V prihodnosti bi predlagali, da se razvije še več testov, ki bi ugotavljali medsebojne povezave med različnimi dejavniki uspešnosti. Eno izmed priporočil za nadaljnje raziskovanje, ki ga podajamo, je, da bi se izvedla raziskava z večjim številom udeležencev ter da se primerja ostale znanstveno utemeljene dejavnike uspeha zagonskih podjetij s pravilnim prepoznavanjem tipa trga in ugotovi, kateri dejavniki so statistično značilno povezani.

Časovne in geografske omejitve so se nanašale na iskanje primernih zagonskih podjetij, ki se nahajajo na drugih lokacijah po svetu, ter na časovno zasedenost njihovih ustanoviteljev, s katerimi smo se morali usklajevati v zvezi s končnimi roki za izpolnitev ankete.

Anketni vprašalnik je bil preko spleta na voljo do konca raziskave, a je bil njegov dostop strogo kontroliran. Tako smo zagotovili odgovore respondentov, ki smo jih prepoznali kot primerne kandidate. Predlagali bi, da se v prihodnosti oblikuje raziskovalna mreža, ki bi ciljala na več različnih podjetniških ekosistemov po različnih lokacijah po svetu.

Vsebinske omejitve so del teoretičnega dela te magistrske naloge, kjer smo uporabili sekundarne vire o zagonskih podjetjih in dejavnikih, ki vplivajo na uspeh teh podjetij, omejitve pa smo skušali preseči z uporabo različne literature in najnovejših virov.

Različni avtorji faze razvoja zagonskega podjetja ter dejavnike uspeha različno definirajo in uporabljajo raznovrstne pristope, modele in izrazoslovje. Splošna teorija o dejavnikih uspeha zagonskih podjetij še vedno ne obstaja, saj si avtorji pri definiranju in številu le-teh niso popolnoma enotni. V tem primeru bi predlagali, da se znanju znanstvenikov na tem področju

doda še anekdotno znanje investorjev v novi raziskovalni veji, ki bi proučevala širši kontekst uspeha zagonskih podjetij.

Našo raziskavo bi tako dodatno razvili z vpeljavo nadgradnje na dveh področjih, s postopno vpeljavo novih dejavnikov uspeha, ki bi jih nato primerjali med seboj ter v relaciji do poznavanja tipa trga, kot tudi z razširitvijo raziskave na druge lokacije po svetu, kjer so prisotni svetovno znani podjetniški programi, povezani z deležniki, ki so zainteresirani za nove podjeme in vpeljavo inovacij na trg, kot so univerze, finančne institucije, lokalne oblasti in državni skladi. Raziskava bi tako dobila primerno nadgradnjo, sama magistrska naloga pa bi predstavljala dobro platformo za nadaljnje raziskovanje. Pri tem bi si želeli, da se tudi bralcem tega magistrskega dela med branjem porodijo raziskovalna vprašanja, ki bi jih navdihnili k nadaljnjemu raziskovanju in prispevanju k znanosti na tem področju.

Veljavnost in zanesljivost magistrskega dela je bila zagotovljena z uporabo različnih in najnovejših virov preučevane teorije ter z uporabo testa v okviru vprašalnika, kjer smo ugotavljali trenutno stanje.

Osredotočili smo se na zagonska podjetja in dejavnike, ki so povezani z njihovim uspehom. Raziskavo smo izvedli z vodji zagonskih podjetij, ki smo jih locirali v podjetniških programih v ZDA in so podali odgovore na anketni vprašalnik.

Podrobno smo analizirali njihove odgovore in jih primerjali z rezultati testa, ki je ugotavljal za kateri tip trga gre. Zanimivo bi bilo izvesti anketo med vsemi zagonskimi podjetji, ne glede na to, ali so člani podjetniških programov ali ne; predvsem s tistimi, ki so locirani tudi v drugih znanih podjetniških vozliščih po svetu. Zanimalo bi nas, kakšen je njihov nivo znanja in kako so med seboj povezani različni dejavniki uspeha v njihovih primerih.

SKLEP

Postavljena teza se je osredotočila na relevantnost poznavanja značilnosti ciljanega trga, kar vpliva na dolgoročni uspeh zagonskega podjetja.

Po podrobnem pregledu literature, tako znanstvene kot strokovne, ki nam je pomagala pri preučitvi dejavnikov, ki vplivajo na uspeh zagonskega podjetja v zgodnji fazi, smo kot ključen dejavnik uspeha za analizo izbrali poznavanje tipa trga. Ob tem smo vpeljali dodatno spremenljivko, vitko metodo dela (angl. lean method) in nato s pomočjo bivariatne metode preučevali soodvisnost poznavanja tipa trga ter vitke metode dela (angl. lean method).

Pri razvoju raziskovalnih vprašanj in merilnega instrumenta smo izhajali iz sodobnih konceptov izdelave poslovnih modelov - metode razvoja kupcev in metode »effectuation« ter strokovno in znanstveno potrjenih dejavnikov, ki vplivajo na uspeh zagonskega podjetja, kar razumemo kot uspešen prehod iz zgodnje faze v fazo rasti.

Poznavanje tipa trga in uporaba vitke metode dela (angl. lean method) naj bi pripomoglo pri oblikovanju trajnostnega in ponovljivega poslovnega modela tudi v nestanovitnih razmerah in posledično dolgoročno preživetje na trgu – tudi, če podjetnik sam še nima veliko izkušenj na področju vodenja podjetja lahko z vitko metodo dela (angl. lean method) zbere informacije o značilnostih trga ter na podlagi zbranih informacij, s kombiniranjem sodobnih poslovnih konceptov, oblikuje uspešen poslovni model, kjer določi potrebne vire, procese dela in ekonomski model ter z njim nadzira trenutne razmere na trgu in se ne zanaša na predvidevanje dogodkov nad katerimi sam ne more imeti kontrole.

Glavni cilj magistrskega dela je bil določiti delež zagonskih podjetij, članov organiziranih podjetniških ekosistemov v ZDA, ki znajo določiti tip trga ter primerjati njihov uspeh oziroma neuspeh pri določevanju tipa trga z njihovo uporabljeno metodo dela.

Naše prvo raziskovalno vprašanje se tako nanaša na poznavanje tipa trga, katerega zagonsko podjetje cilja. Analiza je pokazala, da velika večina zagonskih podjetij v zgodnji fazi ne pozna značilnosti trga, ki ga cilja. Pri tem delu analize smo se osredotočili na tri področja, ki definirajo tip trga, na poznavanje obstoječih rešitev na trgu, poznavanje obstoječe konkurence ter poznavanje potencialnih skupin kupcev.

Za oblikovanje poslovnega modela, ki ustvarja ponudbo vrednosti, dosega stroškovno prednost, niža tveganja ter omogoča znatno zajemanje vrednosti za podjetje, so potrebni kvalitetni podatki iz trga ter metoda dela kot je vitka metoda dela (angl. lean method), ki te podatke smiselno izrabi, kar pa je že stvar našega drugega raziskovalnega vprašanja o uporabljeni metodi dela. Tu je analiza pokazala, da v veliki večini respondenti ne uporabljajo vitke metode dela (angl. lean method), pač pa njihove metode večinoma slonijo na slapovnem pristopu. To spoznanje je tudi vplivalo na končni rezultat, kjer smo s tretjim raziskovalnim vprašanjem poskušali ugotoviti ali uporaba metode vitkega inoviranja (angl. Lean method) vpliva na poznavanje tipa trga.

S pomočjo dveh teoretskih konceptov ter empiričnega dela raziskave, ki smo jih vključili v to magistrsko delo, smo ugotovili, da rezultati niso potrdili **temeljne teze** magistrskega dela, ki navaja, da je poznavanje oziroma pravilna določitev tipa trga odvisno povezana z iterativno metodo dela vitkega inoviranja (angl. lean method) in sicer na način, da ko gradimo trajnosten in ponovljiv poslovni model na ta način, dobimo tudi dovolj informacij, ki nam omogočijo pravilno določanje tipa trga.

Iz rezultatov lahko sklepamo, da zagonska podjetja ne uporabljajo iterativnih metod dela, kljub temu, da so včlanjena v podoporna podjetniška okolja, ki naj bi ta znanja zagotavljala. Poleg tega lahko na podlagi pridobljenih rezultatov sklepamo, da zagonska podjetja večinoma ne poznajo dovolj dobro značilnosti trga na, katerega ciljajo ter posledično tudi ne morejo pripraviti optimalne strategije vstopa na trg ter izrabiti resurse, ki jih imajo na voljo. V tem smislu so rezultati skladni z nizko stopnjo preživetja zagonskih podjetij, kot je mogoče razbrati iz uradnih statističnih podatkov.

Vključno z glavnim ciljem magistrskega dela so bili doseženi tudi vsi pomožni cilji, preučitev dejavnikov, ki vplivajo na uspeh zagonskega podjetja, preučitev, kako so ti dejavniki povezani med seboj ter oblikovanje priporočil za nadaljnje delo. Priporočila so namenjena večim različnim deležnikom, ki so del nekega podjetniškega ekosistema kot so zagonska podjetja, investitorji, izobraževalne in vladne ustanove, ob tem bi predlagali, da se naša raziskava nadaljuje s številčnejšim vzorcem ter z vključitvijo nadaljnjih dejavnikov uspeha, kar bo pripomoglo k rešitvam na področju hitrejšega in bolj učinkovitega ocenjevanja potencialno uspešnih zagonskih podjetij ter priprave učnih načrtov na področju podjetništva.

LITERATURA IN VIRI

1. Almakenzi, S., Bramantoro, A. & Rashideh, W. (2015). A survivability model for Saudi ICT Start-ups. *International Journal of Computer Science & Information Technology*, 7(2), 145-157.
2. *AngelList*. Pridobljeno 5. junija 2018 iz <http://www.angel.co>
3. Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. New Jersey: John Wiley & Sons.
4. Banič, I. (1999). *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Berkery, D. (2007). *Raising venture capital for the serious entrepreneur*. New York: McGraw Hill Professional.
6. Bernstein, S., Korteweg, A. & Laws, K. (2014). Is it just the idea that matters? A field experiment on early stage investment. Pridobljeno 5. junija 2018 iz http://www.haas.berkeley.edu/groups/finance/BernsteinKorteweg_032314.pdf
7. Blank, S. (2010, 25. januar). What's A Startup? First Principles. Pridobljeno 7. marca 2018 iz <https://steveblank.com>
8. Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win* (2. izd.). Pescadero: K&S Ranch Publishing Division.
9. Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Pescadero: K&S Ranch Publishing Division.
10. Bocken, N. (2015). Sustainable venture capital–catalyst for sustainable zagonsko success? *Journal of Clean methoder Production*, 108, 647-658.
11. Boeker, W. & Karichalil, R. (2002). Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal*, 45(4), 818-826.
12. Boeker, W. & Wiltbank, R. (2005). New venture evolution and managerial capabilities. *Organization Science*, 16(2), 123-133.
13. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Northants: Oxford University Press.
15. Bureau of Labor Statistics. (2016, 28. april). Entrepreneurship and the U.S. economy:

- Survival rates of establishments, by year started and number of years since starting, 1994—2015.* Pridobljeno 17. marca 2018 iz http://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/bdm_chart3.htm
16. CB Information Services, Inc. (2018, 2.februar). *The Top 20 Reasons Startups Fail.* Pridobljeno 17. marca 2018 iz <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
 17. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
 18. Drover, W., Wood, M. S. & Zacharakis, A. (2017). Attributes of angel and crowd-funded investments as determinants of VC screening decisions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 323-347.
 19. Drucker, P. F. (1985). Entrepreneurial strategies. *California Management Review*, 27(2), 9-25.
 20. Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
 21. Ejermo, O. & Xiao, J. (2014). Entrepreneurship and survival over the business cycle: how do new technology-based firms differ? *Small Business Economics*, 43(2), 411-426.
 22. Ewing Marion Kauffman Foundation. (2017). *The Kauffman Index Startup Activity.* Pridobljeno 5. maja 2018 iz <https://www.kauffman.org/kauffman-index/reporting/~media/9f685e8c214248f0884fa21416f6b03e.ashx>
 23. Feld, B. & Mendelson, J. (2016). *Venture deals: Be smarter than your lawyer and venture capitalist.* New Jersey: John Wiley & Sons.
 24. Gompers, P., Gornall, W., Kaplan, S. N. & Strebulaev, I. A. (2016). How do venture capitalists make decisions? *Stanford University Graduate School of Business Research Paper No. 16-33.* Pridobljeno 5. maja 2018 iz <https://ssrn.com/abstract=2801385>
 25. Gorman, M., & Sahlman, W. A. (1989). What do venture capitalists do?. *Journal of business venturing*, 4(4), 231-248.
 26. Greiner, L. E. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, 10(4), 397-409.
 27. Hisrich, R. D., Peters, M. P. & Shepherd D. A. (2016). *Entrepreneurship* (10. izd.). New York: McGraw-Hill Higher Education.
 28. Hormiga, E., Batista-Canino, R. M. & Sánchez-Medina, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 71-92.
 29. Kaplan, S. N., Sensoy, B. A. & Strömberg, P. (2009). Should investors bet on the jockey or the horse? Evidence from the evolution of firms from early business plans to public companies. *The Journal of Finance*, 64(1), 75-115.
 30. Kelley, D. J. & Nakosteen, R. A. (2005). Technology resources, alliances, and sustained growth in new, technology-based firms. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(3), 292-300.
 31. Kotler, P. & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management* (13. izd.). New Jersey:

- Pearson Education, Inc.
32. Krejčí, M., Strielkowski, W. & Čabelková, I. (2015). Factors that influence the success of small and medium enterprises in ICT: a case study from the Czech Republic. *Business: Theory and Practice*, 16(2), 304-315.
 33. Kroeger, C. V. (1974). Managerial development in the small firm. *California Management Review*, 17(1), 41-47.
 34. Ladd, T. (2016). Customer Development and Effectuation: A Review of Textbooks to Teach a Contemporary Introduction to Entrepreneurship. *Management Teaching Review*, 1(3), 205-210.
 35. Lewis, V. L. & Churchill, N. C. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business Review*. Pridobljeno 3. februarja 2018 iz <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
 36. Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. & Deimler, M. S. (2009). *Business model innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game*. Boston: The Boston Consulting Group.
 37. Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C. & Blank, S. (2011). Startup genome report extra: Premature scaling. *Startup Genome*, 10, 1-56.
 38. Metrick, A. & Yasuda, A. (2011). *Venture capital & the finance of innovation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
 39. Moore, G. A. (1999). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers* (revised ed.). New York: Harper Business.
 40. Mueller, S., Volery, T., & von Siemens, B. (2012). What Do Entrepreneurs Actually Do? An Observational Study of Entrepreneurs' Everyday Behavior in the Start-Up and Growth Stages. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 995-1017.
 41. Ng, A. W., Macbeth, D., & Southern, G. (2014). Entrepreneurial performance of early-stage ventures: dynamic resource management for development and growth. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 503-521.
 42. Olawale, F., & Garwe, D. (2010). Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: A principal component analysis approach. *African journal of Business management*, 4(5), 729.
 43. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
 44. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. New Jersey: John Wiley & Sons.
 45. Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595.
 46. Pirolo, L. & Presutti, M. (2010). The impact of social capital on the start-ups performance growth. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 197-227.
 47. Preisendörfer, P., Bitz, A., & Bezuidenhout, F. J. (2012). Business startups and their prospects of success in South African townships. *South African Review of Sociology*, 43(3), 3-23.

48. Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N. & Wiltbank, R. (2016). *Effectual entrepreneurship*. New York: Routledge.
49. Ries, E. (2011). *The lean method startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
50. Santisteban, J. & Mauricio, D. (2017). Systematic literature review of critical success factors of information technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1-23.
51. Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S. & Wiltbank, R. (2007). Effectual entrepreneurial expertise: Existence and bounds. Pridobljeno 8.aprila 2018 iz <http://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2016/06/entrepreneurial-decision-making-existence-and-bounds-1.pdf>
52. Schumpeter J. (1936). *Theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University.
53. Schwienbacher, A. & Larralde, B. (2010). Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures. V D. Cumming (ur.). *The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance* (str. 752). Oxford: Oxford University Press.
54. Shepherd, D. A., Douglas, E. J. & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 393-410.
55. Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *The review of Economics and Statistics*, 39(3), 312-320.
56. Spiegel, O., Abbassi, P., Zylka, M. P., Schlagwein, D., Fischbach, K. & Schoder, D. (2016). Business model development, founders' social capital and the success of early stage internet start-ups: a mixed-method study. *Information Systems Journal*, 26(5), 421-449.
57. Steinmetz, L. L. (1969). Critical stages of small business growth. *Business horizons*, 12(1), 29-36.
58. Sulayman, M., Mendes, E., Urquhart, C., Riaz, M. & Tempero, E. (2014). Towards a theoretical framework of SPI success factors for small and medium web companies. *Information and Software Technology*, 56, 807-820.
59. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
60. Venture Capital Report Q4. (2017). *Dow Jones*. Pridobljeno 3. septembra 2018 iz <https://www.dowjones.com/press-room/dow-jones-venturesource-4q17-u-s-venture-capital-report/>.
61. Wing-Ki, W., Hong-Man, C. & Venuvinod, P. (2005). Assessing the growth potential of high-technology startups: An exploratory study from Hong Kong. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18(4), 453-470.
62. Wong, A., Bhatia, M. & Freeman, Z. (2010). Angel Finance, The Other Venture Capital. *Investment Strategies, Structures, and Policies*, 18(7-8), 221-230.
63. Yoon-Jun, L. (2010). Technology strategy by growth stage of technology-based venture companies. *International Review of Business Research Papers*, 6(6), 216-234.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za vodje zagonskih podjetij.

Dear fellow entrepreneurs! Welcome to the survey where we are assessing US startups and their efficiency in finding the right market fit. The aim of the survey is to identify actions which will help Startup founders validate their market faster, avoid running out of money and get their startups from early to growth stage as soon as possible. Your participation will help us out in improving startups survivability. This survey should only take about 8-10 minutes to complete. Be assured that all answers you provide will be kept in the strictest confidentiality. As we want to support all the startups choosing to participate in this survey, we are giving you an option to send us your Startups presentation materials and we will create a presentation on our webpage and share it within our network of mentors, investors and fellow entrepreneurs. Thank you!

T1 - As we would like to understand you better and stay in touch with you in the future, we would like to ask you a few basic questions about yourself and your startup.

Q1 - Please, write down your Name into the box below.

Your data will be kept confidential.

Q1_2 - Please, write down your Email address.

Your data will be kept confidential. We will use the email address to contact you about the final Report of this survey!

Status - Which role describes you best?

- Founder
- Co-Founder
- Director on Board of Directors
- Other: name your status

Q2 - Write a one-sentence pitch for your startup.

The one sentence pitch is the core of all the summarizing you're going to do in the future.

Q3 - Enter your startup's Webpage address.

(e.g. www.startup.com)

Q4 - Choose the Metropolitan area that's closest to where your startup is located.

- Miami-Fort Lauderdale-Pompano Beach
- Austin-Round Rock-San Marcos
- Los Angeles-Long Beach-Santa Ana
- San Diego-Carlsbad-San Marcos
- Las Vegas-Paradise
- San Antonio-New Braunfels
- New York-Northern New Jersey-Long Island
- Phoenix-Mesa-Glendale
- Houston-Sugar Land-Baytown
- Denver-Aurora-Broomfield
- Dallas-Fort Worth-Arlington
- Atlanta-Sandy Springs-Marietta
- Riverside-San Bernardino-Ontario
- San Francisco-Oakland-Fremont
- Kansas City
- San Jose-Sunnyvale-Santa Clara
- Charlotte-Gastonia-Rock Hill
- Cincinnati-Middletown
- Tampa-St. Petersburg-Clearwater
- Sacramento-Arden-Arcade-Roseville
- Boston-Cambridge-Quincy
- Orlando-Kissimmee-Sanford
- Columbus
- Seattle-Tacoma-Bellevue
- Washington-Arlington-Alexandria
- St. Louis
- Portland-Vancouver-Hillsboro
- Cleveland-Elyria-Mentor
- Nashville-Davidson-Murfreesboro-Franklin
- Jacksonville
- Chicago-Joliet-Naperville
- Detroit-Warren-Livonia
- Virginia Beach-Norfolk-Newport News
- Providence-New Bedford-Fall River

- Baltimore-Towson
- Philadelphia-Camden-Wilmington
- Minneapolis-St. Paul-Bloomington
- Indianapolis-Carmel
- Milwaukee-Waukesha-West Allis
- Pittsburgh

Q5 - How old is your startup?

How long since you have gathered a team and started to work on a concept?

- up to 1 year
- 1 up to 3 years
- 3 up to 5 years
- more than 5 years

Q6 - Choose the stage of your startup?

- Seed (Unproven business model, Untested market)
- Early (Unproven business model, Legal entity, Functional prototype, Seeking funds, Gone through iterations, Early adopters)
- Growth (Proven business model, Continuing Sales)
- Expansion (Proven business model, Forecastable sales)

Q24_2 - Choose the entity type of your company?

- Limited Liability Company (LLC)
- Sole Proprietorship
- C-Corp
- S-Corp
- Partnership (all types)
- Other: state entity

Q7 - When was your business entity registered?

T2 - It is important for us to understand what is your industry and the support you have been given to get you this far.

Q8 - Please, choose your current membership.

- Incubator membership
- Accelerator membership
- None of the above

Q9 - Please, Name it and add a Link!

Name of Incubator or Accelerator (e.g. www.google.com)

--	--

Q10 - Have you received any funding so far?

- Yes
- No

Q11 - Tick all the types of investors who contributed money:

- Self-Funded (15k+)
- Friends & Family
- Incubator
- Accelerator
- Angel
- Super Angel / Mini VC
- VC (Venture capital)
- Bank / Financial Institution
- Private Equity (Direct Investment)
- Crowd Funding (e.g. AngelList)
- Other:

Q12 - How many members does your startup team have?

Input the Numbers

Founders	<input type="text"/>
Full-time employees(excluding founders & ...	<input type="text"/>
Part-time employees(excluding founders & ...	<input type="text"/>

Sum	<input type="text" value="0"/>
-----	--------------------------------

Q13 - Pick the category that best describes your startup industry!

State your industry if you cannot find it in the list!

- Content & Content creation
- Cloud Computing
- Consulting
- Developer Tools & SaaS Infrastructure
- Data science, Machine Learning & Artificial Intelligence
- Education

- E-commerce
- Enterprise Software
- Finance & Accounting
- Fashion
- Games
- Healthcare & Life Sciences
- Internet of Things & Hardware
- Media
- Mobile
- Personal Health & Wellness
- Payments
- Retail
- Social
- Sales & Marketing
- Other: state your category

T3 - In this survey, we are measuring the overview of the Market. In this section, we will be gaining your thoughts and opinions to identify actions that will help Startups to harness the power of their Market.

Q14 - Mark the share of your time you spend working on your product, opposite to attending other duties (ex. networking, speaking to investors, marketing, etc.)

Please move the slider to indicate the share of your time you spend on your product:

Q15 – What do you know about the market you are targeting?

Note: Click on the option that corresponds to your knowledge

	I know this for a fact	Not yet verified
Solution (product/service) <i>(I know there is another solution available on the market right now)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customers <i>(I know their numbers, total revenue they bring, growth rate, etc.)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competition <i>(I know their speed, convenience, performance, price, etc.)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 - Do you see any barriers to market entry for your company?

Choose one option that fits best to the Market you are targeting

- Yes - I cannot measure the size of opportunity, I need to talk with potential customers
- Yes – together with the inability to measure opportunity there are also additional cultural, language and regulatory barriers

Q17 - Based on customer feedback, how do you compare to the competitors products and services?

- Differentiation of product features or significantly cheaper
- I am better and faster on same metrics as my competition

Q18 - Please choose one option that best describes how you manage the process of production.

- SEQUENTIAL PRODUCTION - I have completed one phase and then moved to the next phase until the product is finished.
- ITERATIVE SEQUENTIAL PRODUCTION - I have gathered all the information and finish the product in one phase then repeated the process again to improve the product.
- LEAN METHOD PRODUCTION - I have selected, planned develop, tested and deployed one feature (in its simplest form) before I have selected, planned, developed, tested and deployed the next feature.
- SCRUM PRODUCTION - I have focused on delivering fully-tested, independent, valuable, small features of the product before I have deployed the product itself.
- I am not producing any tangible product.
- I am not sure, I do not know

Q19 - How would you describe the market you are targeting?

- New (Where the end product is new, customers and their preferences are unknown and direct competitors are non-existent).
- New niche or low-cost segment within the existing market (A part of the market which can be captured through a more focused solution than anything currently available).
- Existing (It has customers, competitors, there are products serving the market and you can measure the size of the opportunity (no. of current customers, total revenue, growth rate, etc.)
- A New geographical area with no competition (A market where entrepreneurs in one country with cultural, language or regulatory barriers copy an existing market (business model) from another country)

T4 - As the main mission of this survey is to help Start-ups complete their stages faster, we would like to ask about your particular needs, what you think would help you the most in completing your current start-up stages faster.

Q20 - Imagine that there is a service that helps you to get exact resources you require to successfully complete your start-up stage. In priority order write top 3 services you

would need most?

Note: What comes to your mind first? You can add more than 3 if you feel necessary.

Email - As we want to support all the start-ups choosing to participate in this survey, we are giving you an option to send us your start-ups presentation materials and we will create a presentation on our webpage and share it within our network of mentors, investors and fellow entrepreneurs. Thank you!

You can help our mission by forwarding the LINK to this survey or write an email in a box below of a fellow start-up that you feel would benefit from participating in this survey. Your participation will really help us out!

Enter at least one. (e.g. john@startup.com)

Q21 - For the purpose of the future research and the presentation your start-up on the webpage that will be dedicated to the promotion of the survey results, we would like to know, which documents you would make available to us.

Multiple answers are possible

- Pitch Deck
- One pager
- Executive summary
- Business plan
- Other:

Priloga 2: SPSS izpis.

CROSSTABS

/TABLES=Q1_Uspesnost_dolocanja BY Q2_Metoda_dela
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CHISQ
 /CELLS=COUNT EXPECTED
 /COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Uspešnost določanja tipa trga * Metoda dela v zagonskem podjetju	14	100,0	0	0,0	14	100,0

Uspešnost določanja tipa trga * Metoda dela v zagonskem podjetju Crosstabulation

		Metoda dela v zagonskem podjetju			Total
		LEAN METHOD	Non_LEAN METHOD		
Uspešnost določanja tipa trga	Da	Count	1	1	2
		Expected Count	0,6	1,4	2,0
	Ne	Count	3	9	12
		Expected Count	3,4	8,6	12,0
Total		Count	4	10	14
		Expected Count	4,0	10,0	14,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	0,525 ^a	1	0,469		
Continuity Correction ^b	0,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	0,483	1	0,487		
Fisher's Exact Test				0,505	0,505
Linear-by-Linear Association	0,488	1	0,485		
N of Valid Cases	14				

Opombe: a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.

b. Computed only for a 2x2 table