

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA DEJAVNIKOV USPEŠNOSTI START-UP PODJETIJ

Ljubljana, julij 2017

ŠPELA ROŽIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Rožič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom ANALIZA DEJAVNIKOV USPEŠNOSTI START-UP PODJETIJ, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Teo Petrin

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV POJMA PODJETNIŠTVO	2
1.1 Definicija podjetništva	2
1.2 Teorije podjetništva.....	3
1.2.1 Ekonomske teorije podjetništva	3
1.2.2 Ostale teorije podjetništva.....	5
2 START-UP PODJETNIŠTVO	7
2.1 Definicija in značilnosti start-up podjetij.....	7
2.2 Uspešnost start-up podjetij.....	11
2.3 Vpliv start-up podjetništva na gospodarstvo in stanje v Sloveniji.....	14
3 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI START-UP PODJETIJ	15
3.1 Start-up ekosistem.....	15
3.1.1 Vključenost v inkubatorje, tehnološke parke in pospeševalnike in uporaba deljenih prostorov	17
3.1.2 Vključitev mentorja.....	20
3.2 Tim	20
3.2.1 Harmonija tima.....	21
3.2.2 Znanje članov tima	22
3.3 Finance.....	25
3.3.1 Pridobivanje finančnih sredstev glede na vrste in vire financiranj	25
3.3.2 Prodaja.....	31
3.4 Odzivnost na potrebe trga	32
3.4.1 Testiranje produkta v praksi	32
3.4.2 Vstop na trg	35
3.5 Medijska prepoznavnost	36
3.5.1 Udeležba na tekmovanjih	36
3.5.2 Pojavnost v medijih.....	38
4 ANALIZA USPEŠNOSTI SLOVENSКИH START-UP PODJETIJ	40
4.1 Metodologija	40
4.2 Namen in cilji raziskave	40
4.3 Izvedba raziskave.....	41
4.4 Rezultati raziskave	43
4.4.1 Omejitve raziskave	44
4.4.2 Opis vzorčenja in predstavitev vzorca	45
4.4.3 Analiza postavljenih hipotez	50
4.5 Ugotovitve analize podatkov in primerjava s teoretičnimi izhodišči.....	62
4.6 Predlogi in priporočila	66
SKLEP	68

LITERATURA IN VIRI 70

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opis razvojnih faz start-up podjetij	10
Tabela 2: Pregled obstoječih inkubatorjev, tehnoloških parkov, pospeševalnikov in deljenih prostorov v Sloveniji	17
Tabela 3: Pregled start-up šol v Sloveniji	24
Tabela 4: Vrste financiranja start-up podjetij in njihovi viri v Sloveniji.....	26
Tabela 5: Časovna opredelitev pravno-formalne ustanovitve anketiranih podjetij.....	45
Tabela 6: Faza razvoja najbolj uspešnega produkta anketiranih podjetij.....	45
Tabela 7: Stopnje strinjanja anketiranih podjetij z obstojem različnih vrst inovativnosti	47
Tabela 8: Prisotnost podružnice in/ali zastopnika v tujini anketiranih podjetij v %.....	47
Tabela 9: Načrtovan povprečen delež izvoza prodaje anketiranih podjetij v prihodnjih treh letih.....	47
Tabela 10: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Vključenost v organizacije start-up ekosistema« in »Uspešnost«	50
Tabela 11: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Vključenost v organizacije start-up ekosistema« in »Uspešnost«	51
Tabela 12: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Mentor« in »Uspešnost«	51
Tabela 13: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Mentor« in »Uspešnost«	51
Tabela 14: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Harmonija tima« in »Uspešnost«.....	52
Tabela 15: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Harmonija tima« in »Uspešnost«....	52
Tabela 16: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Znanje tima« in »Uspešnost«.....	53
Tabela 17: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Znanje tima« in »Uspešnost«.....	53
Tabela 18: Opisne statistike neodvisnih vzorcev za spremenljivko »Znanje tima« in »Uspešnost«.....	54
Tabela 19: Opisne statistike neodvisnih vzorcev za spremenljivko »Pridobivanje finančnih sredstev« in »Uspešnost« 1	55
Tabela 20: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Način prodaje« in »Uspešnost«	56
Tabela 21: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Način prodaje« in »Uspešnost«.....	56
Tabela 22: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Vstop na trg« in »Uspešnost« 1	57
Tabela 23: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Vstop na trg« in »Uspešnost« 1	57
Tabela 24: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Vstop na trg« in »Uspešnost« 2	58
Tabela 25: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Vstop na trg« in »Uspešnost« 2	58
Tabela 26: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Vstop na trg« in »Uspešnost« 3	58
Tabela 27: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Udeležba na tekmovanjih« in »Uspešnost« 1	59
Tabela 28: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Udeležba na tekmovanjih« in »Uspešnost« 1	59
Tabela 29: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Udeležba na tekmovanjih« in »Uspešnost« 2	60

Tabela 30: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Udeležba na tekmovanjih« in »Uspešnost« 2	60
Tabela 31: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Pojavnost v medijih« in »Uspešnost«	61
Tabela 32: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Pojavnost v medijih« in »Uspešnost«	61

KAZALO SLIK

Slika 1: Ključni dejavniki procesa nastajanja visokotehnoloških spin-off podjetij – podjetniški ekosistem.....	9
Slika 2: Vrednost in število vložkov v start-up podjetja v obdobju 2005–2015.....	30
Slika 3: Delež vložkov glede na tip kapitala (v %)	30
Slika 4: Število (so)ustanoviteljev anketiranih podjetij.....	46
Slika 5: Število ostalih zaposlenih v anketiranih podjetjih	46
Slika 6: Način merjenja rasti anketiranih podjetij v %.....	48
Slika 7: Povprečna tedenska rast anketiranih podjetij v zadnjem četrtletju	49
Slika 8: Samoocena uspešnosti anketiranih podjetij	49
Slika 9: Delitev anketiranih start-up podjetij na uspešna, neuspešna in neopredeljena podjetja.....	50

UVOD

Podjetniki ustvarjajo nekaj novega in drugačnega. Vidijo, da bi nekaj lahko funkcioniralo bolje, če bi obstajal določen proizvod ali storitev. Za podjetništvo so potrebne ustvarjalne ideje. Podjetništvo je neke vrste umetnost, saj imamo namen impresionirati javnost, ki bo ugotovila, da je točno to, kar smo dali na trg, tisto, kar so si želeli, vendar se tega niso zavedali. Rebernik et al. (2016, str. 14) so v raziskavi GEM Slovenija 2015 zaznali znaten porast zgodnje podjetniške dejavnosti mlajših od 34 let, z 41,8 % na 47,5 %, kar je najvišji delež med šestdesetimi državami, ki so sodelovale v raziskavi.

V družbi znanja inoviranje pomembno vpliva na razvoj gospodarstva na vseh ravneh in v vseh organizacijskih tvorbah. Ker je uvajanje novih produktov ali storitev tvegano, se inovacije večinoma komercializirajo prek samostojnih formalnih tvorb, kot so start-up podjetja (Iniciativa Start:up Slovenija, 2012, str. 18). Start-up podjetje je začasna organizacija (Blank & Dorf, 2014), ki razvija nov produkt ali storitev v izjemno tveganih pogojih (Ries, 2011, str. 27) in je oblikovana z namenom hitre rasti (Startup = growth, 2016). Raziskava organizacije Startup Genome je pokazala, da propade 90 % start-up podjetij (Marmer, Bjoern, Dogrultan & Berman, 2011, str. 10).

V magistrski nalogi želim raziskati, zakaj nekatera start-up podjetja uspejo, druga pa ne. Kaj je razlog, da dobra ideja preraste v uspešen posel, druga pa utone v pozabo ali pa celo po dolgotrajnem delu ne obrodi sadov? Zanima me, kateri dejavniki vplivajo na uspešnost start-up podjetij. V nalogi bom preučevala tiste dejavnike, ki jih že teorija opredeljuje kot ključne, ki naj bi vplivali na uspešnost start-up podjetij. Raziskavo bom izvedla na vzorcu slovenskih start-up podjetij. Namen naloge je ugotoviti, kako obravnavani dejavniki vplivajo na uspešnost slovenskih start-up podjetij. S pomočjo pridobljenih rezultatov želim podati splošne smernice, ki lahko pridejo prav vsem, ki so ali želijo biti del uspešnih start-up podjetij, ali zgolj razumeti obravnavano tematiko.

Cilj magistrske naloge je analizirati dejavnike uspešnosti start-up podjetij, sprva na podlagi teoretične podlage, nato pa s pomočjo empirične raziskave primerjati rezultate s teoretičnimi izhodišči. Na podlagi pregleda relevantne literature želim ugotoviti kateri dejavniki vplivajo na uspešnost start-up podjetij. S pomočjo empirične raziskave pa želim odgovoriti na naslednje raziskovalno vprašanje:

Kateri od teoretično predpostavljenih dejavnikov vplivajo na uspešnost anketiranih slovenskih start-up podjetij?

Preverila bom naslednje vzročno-posledične hipoteze:

H1: Start-up ekosistem vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

H2: Tim vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

H3: Finance vplivajo na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

H4: Odzivnost na potrebe trga vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

H5: Medijska prepoznavnost vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

V nalogi uporabim kombinacijo teoretičnega in empiričnega raziskovanja. Teoretična izhodišča uporabim kot osnovo za pripravo anketnega vprašalnika, ki je bil poslan predstavnikom slovenskih start-up podjetij. S poznavanjem teorije pripravim vprašanja, ki vodijo do pridobivanja odgovorov na raziskovalno vprašanje ter služijo preverjanju postavljenih hipotez.

V prvem poglavju na podlagi analize relevantne literature opredelim pojem podjetništva. Za osvetlitev posameznih pojmov uporabim opisno metodo. Za razumevanje start-up podjetništva definicija in teorije podjetništva nudita nek širši okvir in bralca uvedeta v start-up podjetništvo, ki ga obravnavam v drugem poglavju. Ker je delež start-up podjetij, ki uspe, relativno majhen, v tretjem poglavju podrobneje preučujem dejavnike, katerih vpliv na uspešnost raziskujem v nalogi. Dejavnikov je v razpoložljivi literaturi sicer več, sama pa se omejim na tistih pet, ki na podlagi obravnavane teorije najbolj izstopajo. Dejavniki zaobjemajo več elementov, zato jih podrobneje razčlenjujem. V okviru start-up ekosistema preučujem vključenost v tehnološke parke, inkubatorje, pospeševalnike in uporabo deljenih prostorov ter vključitev mentorja. Pri timu se osredotočam na harmonijo in na znanje članov tima. Dejavnik finance delim na pridobivanje finančnih sredstev glede na vrste in vire financiranja ter na prodajo. Start-up podjetja s svojimi produkti vstopajo na bolj ali manj pripravljen trg, zato je predzadnji izbrani dejavnik odzivnost na potrebe trga, ki ga delim na testiranje produkta v praksi in vstop na trg. Zadnji izbran dejavnik je medijska prepoznavnost, ki pa je v literaturi, v primerjavi z ostalimi dejavniki, slabo raziskan. Raziskujem ga v okviru udeležbe na tekmovanjih in pojavnosti v medijih.

Glavni del naloge je obravnavan v četrtem poglavju in se nanaša na empirično raziskavo. Ta del začnem s predstavitvijo metodologije ter nadaljujem z opisom namena in ciljev raziskave. Nadaljujem z izvedbo anket ter predstavim rezultate raziskave in ugotovitve analiziranih podatkov. Po opravljeni analizi zbranih podatkov, anketirana podjetja opredeljujem kot uspešna ali neuspešna in podajam ugotovitve o prisotnosti, v teoriji obravnavanih dejavnikov ter o njihovem vplivu na uspešnost start-up podjetij. Primerjam teoretična izhodišča z dejanskim stanjem v okviru izbranega vzorca. S pomočjo metode generalizacije podajam predloge in priporočila za uspešnost start-up podjetij v okviru obravnavanih dejavnikov. V sklepu povzemam ključne elemente naloge.

1 OPREDELITEV POJMA PODJETNIŠTVO

1.1 Definicija podjetništva

Pojem podjetništva se je pojavil v srednjem veku, ko so ga uporabljali v povezavi z nekaterimi poklici. Skozi leta se je razvijal in širil tako, da je nase prevzemal nekatere koncepte, vezane na osebo, ki se je lotila te dejavnosti. Ti koncepti se nanašajo na prevzemanje tveganj, inoviranje in ustvarjanje bogastva. Podjetništvo danes razumemo kot proces ustvarjanja nečesa novega in vrednega z vlaganjem časa in energije, prevzemanjem spremljajočih finančnih, psihičnih in družbenih tveganj ter prejemanjem nagrad in

neodvisnosti (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 49). Podjetništvo vključuje prepoznavanje priložnosti z namenom ustvarjanja nečesa novega. Lahko gre za nov produkt, storitev, uporabljeno kombinacijo surovin ali način proizvodnje (Baron & Shane, 2008). Podjetništvo igra pomembno vlogo pri gospodarskem razvoju nekega območja, postavlja namreč ekonomske temelje in ustvarja nova delovna mesta (Antončič et al., 2002, str. 38). Blundel in Lockett (2011, str. 7) podjetništvo definirata kot fenomen, ki je povezan s podjetniško aktivnostjo. Vključuje kompleksne vzorce socialnih interakcij, ki presegajo podjetnike posameznike ter jih povezujejo v time, organizacije, mreže in institucije.

Podjetništvo se ne nanaša zgolj na ustanovitev podjetja in njegovo lastniško vodenje, temveč zlasti na ustvarjanje nečesa novega, za kar pa sta poleg podjetnosti pomembni tudi ustvarjalnost in inovativnost. Pri raziskovanju podjetništva je pomemben posameznik kot nosilec podjetniške pobude ter njegovo okolje, ki na podjetnikovo delovanje lahko deluje stimulatивно ali zavirajoče (Rebernik et al., 2016, str. 9). To okolje se imenuje ekosistem in bo kot dejavnik uspešnosti start-up podjetij v nadaljevanju naloge podrobneje obravnavan.

Navkljub številnim raziskavam, definicija podjetništva in drugih, s podjetništvom povezanih pojmov, ostaja nedorečena, saj se teoretiki, praktiki in ostali akterji podjetništva o njej ne strinjajo do te mere, da bi jo lahko poenotili. Zato v nadaljevanju navajam nekaj teorij podjetništva. Sprva navajam strogo ekonomske, pozneje pa tudi ostale družboslovne teorije podjetništva, ki se pomembneje dotikajo tematike naloge.

1.2 Teorije podjetništva

Podjetništvo se je v začetkih raziskovalo predvsem z ekonomskega vidika, kasneje pa so se temu vidiku pridružili še drugi.

1.2.1 Ekonomske teorije podjetništva

V ekonomsko literaturo je pojem podjetnika prvi uvedel irski ekonomist Richard Cantillon, ki je v prvi polovici 18. stoletja razvil prvo teorijo podjetništva. Podjetništvo opredeljuje kot prevzemanje tveganja oz. špekulativno dejavnost (v Žižek, 2000, str. 21). Žižek (2000, str. 34) podjetnika opredeljuje kot inovatorja in uresničevalca, ki je sposoben prepoznati in izkoristiti podjetniško priložnost ter jo razviti v izvedljivo in tržno zanimivo idejo, vzpostaviti sistem za uresničitev ideje ter z investiranjem časa, truda, finančnih sredstev in spretnosti ustvariti dodano vrednost. Pri svojem delovanju prevzema tveganje in ob uspehu tudi nagrado, predvsem finančne narave.

Raziskovanja podjetništva z ekonomskega vidika so se lotili teoretiki, ki so spadali v različne šole. V nadaljevanju opisujem ključne misli pomembnejših teoretikov angleške klasične, nemško-avstrijske, moderne avstrijske in neoklasične šole.

Adam Smith spada v angleško klasično šolo. Smith je ločil funkciji kapitalista in menedžerja. Poudaril je, da profiti kapitalista izključujejo plačo menedžerja kot nagrado za delo nadziranja in usmerjanja. Ni razlikoval med kapitalistom, ki zagotavlja delnice podjetja in podjetnikom,

ki odloča. Njegova glavna napaka je bila, da ni razlikoval med funkcijo lastništva in funkcijo podjetništva (Blaug, 2000, str. 76-88). Johann Heinrich von Thunen je predstavnik nemško-avstrijske šole. Dobičke podjetnika označuje kot profit poslovne operacije, ko so izplačane dividende na vloženi kapital, plače menedžmentu in zavarovalna premija proti tveganju. Poudarja vlogo tveganja in negotovosti. Podjetnik torej prejme nagrado, ker sprejme tveganje, ki ga ne bi želela kriti nobena zavarovalnica. Zanj je podjetnik inovator. Thunen razlikuje med tveganjem in negotovostjo. Čeprav izhaja iz iste šole kot Schumpeter in je na oba vplival Cantillon, je povezava med njima šibka (Blaug, 2000, str. 76-88). Joseph Alois Schumpeter meni, da samo tehnične inovacije in dinamične spremembe lahko ustvarijo obresti. Podjetnika je enačil z inovatorjem. Podjetnik povzroča dinamične spremembe v ekonomiji in kapitalistični sistem ne more biti razumljen brez priznavanja zasluga podjetništvu. Podjetnik je lahko kapitalist ali celo korporacijski menedžer, ali gre za eno ali več oseb, pa je odvisno od narave kapitalskega trga. Podjetnik je zanj lahko inovacijski poslovnež in to funkcijo ohrani, dokler ne zgradi svojega posla, da nemoteno teče. Podjetnik torej lahko ima funkcijo menedžerja, vendar to ni njegov resnični namen (Blaug, 2000, str. 76-88). Schumpeter (2000, str. 51-53) za razliko od nekaterih drugih teoretikov problema inovacij ne vidi v neobstoju proizvodnih sredstev, temveč v njihovi izločitvi iz že obstoječih procesov in njihovi vpeljavi v nove procese. Podjetništvo definira kot novo kombiniranje produkcijskih sredstev; podjetnika pa kot izvajalca teh aktivnosti. William Baumol (1990, str. 893-921), prav tako predstavnik nemško-avstrijske šole, meni, da sta funkciji podjetnika in menedžerja ločeni, saj menedžer optimizira znotraj že utečenega proizvodnega procesa, podjetnik pa išče nove ideje in kot vodja skrbi za njihovo realizacijo. V družbi znanja inoviranje pomembno vpliva na razvoj gospodarstva na vseh ravneh in v vseh organizacijskih tvorbah. Nadalje meni, da ima podjetništvo ključno vlogo pri gospodarski rasti. Poudarja, da niso vse vrste podjetništva usmerjene v razvoj. Podjetništvo deli na produktivno, neproduktivno ter destruktivno. Baumol (2011, str. 3-11) še nadalje meni, da produktivno podjetništvo vodi h gospodarski rasti, inovacije družbi omogočajo lažje delovanje, prilagojeno hitrejšemu tempu življenja. Inovacije so glavni vir učinkovite konkurence v ekonomskem razvoju in preoblikovanja družbe. Baumol (1990, str. 896-898) trdi, da se v skladu s Schumpetrovo teorijo podjetništva, ki pravi, da je podjetništvo novo kombiniranje produkcijskih sredstev, kot podjetništvo lahko smatrajo tudi aktivnosti, ki koristijo le podjetniku. Baumol (1990, str. 915) kot primer neproduktivnega podjetništva navaja arbitražo, s pomočjo katere so podjetniki med 1980 in 1990 zaslužili velikanske vsote denarja. Baumol (2011, str. 3-11). v svojih delih govori tudi o destruktivnem podjetništvu. V tem primeru so to inovacije orožij, novih načinov množičnega pobijanja ipd. Baumol (1990, str. 904) navaja primer iz zgodnjega srednjega veka, ko so se baroni borili za dvig ugleda v družbi, s čimer so koristili sebi, družbo pa uničevali. Negativne eksternalije, ki so del destruktivnega podjetništva, so prisotne tudi danes, saj na videz družbi povsem nedolžne inovacije povzročajo globalno segrevanje, ki škoduje celotni družbi in našemu planetu (Baumol, 2011, str. 3-11). Israel Kirzner je predstavnik moderne avstrijske šole. Njegov podjetnik spravlja trg v ravnotežje, za razliko od Schumpetrovega podjetnika, ki spravlja trg iz ravnotežja. Po njegovem mnenju podjetnik izkoristi priložnosti na trgu tako, da nekje kupi nekaj ceneje in drugje proda dražje. Gre za proces arbitraže (v Blaug, 2000, str. 76-88). Kot zanimivost naj navedem, da Baumol (2011, str. 915) proces arbitraže označuje kot

neproduktivno podjetništvo. Kirzner meni, da je profit podjetnikova nagrada, ker je opazil, da je nekje nekaj ceneje. Pri Kirznerju je poudarek na imitaciji, pri Schumpetru pa na inovaciji. Imitacije znižujejo ceno. Kirznerjev podjetnik je lahko vsak, ni treba, da ima neka posebna znanja, ki povzročajo inovacije. Pomemben pojem, ki ga uvede, je podjetniška budnost. Tisti, ki ima boljše informacije, bo spravil trg v ravnotežje. Na podlagi boljših informacij, bolje izkoriščaš podjetniške priložnosti (v Blaug, 2000, str. 76-88). Alfred Marshal je predstavnik neoklasične šole. Na njegovo teorijo so vplivali principi biološke evolucije Charlesa Darwina in Alfreda Wallacea. Podjetnikove zmožnosti in sposobnosti naj bi izhajale iz ekonomskega boja za preživetje in konkurence na trgu. Podjetnika opisuje kot poslovnega genija, ki je pozoren, ima dober smisel za koordinacijo, je inovativen in pripravljen prevzeti tveganje pri svojem delovanju. Te sposobnosti podjetnik pridobi z izkušnjami. Marshallov podjetnik je v končni fazi poslovni menedžer. Njegov podjetnik ima dobro domišljijo in sposobnosti vodenja. Podjetnike deli na dva tipa. Aktivni tipi podjetnika uporabljajo nove in izboljšane metode poslovanja, pasivni tipi podjetnika pa raje sledijo ustaljenim in preverjenim korakom poslovanja (ibid.).

1.2.2 Ostale teorije podjetništva

Raziskava ameriškega ekonomista Davida Bircha, izvedena leta 1979, je pokazala, da so podjetja s 100 ali manj zaposlenimi ustvarila 81 % novih delovnih mest v ZDA v obdobju od leta 1969 do 1976. Ta podatek je pretresel javnost in ovrget marsikatera izhodišča neoklasične ekonomike. Schumpetrova teorija kreativne destrukcije se je izkazala za bolj primerno, saj so se majhna podjetja dejansko izkazala kot generatorji ekonomske rasti (Antončič et al., 2002, str. 30). Birsch je celotno populacijo podjetij razdelil na (v Pšeničny et al., 2000, str. 32):

- **slone:** velika in močna podjetja z dolgo življenjsko dobo, prevelika so za hitro odzivanje na spremembe;
- **miške:** majhna podjetja, ki se masovno ustanovljajo in propadajo ter na družbo nimajo večjega vpliva;
- **gazele:** majhna podjetja z globalnim potencialom rasti, imenovana tudi dinamična podjetja, ki imajo izrazit vpliv na gospodarsko rast.

Birscheva raziskava je iz podjetnikov naredila junake in zato je podjetništvo postalo še bolj preučevano tako s strani ekonomistov kot tudi strokovnjakov drugih družbenih ved (Pšeničny et al., 2000, str. 22). Začele so se oblikovati nove teorije, s katerimi se pojasnjuje in analizira vloga podjetništva v delovanju gospodarstva ali nasploh. Podjetništvo se je začelo preučevati z ekonomskega, psihološkega in organizacijskega vidika. Makro pristop je usmerjen na okolje, v katerem deluje podjetnik, mikro pa na podjetnika samega (Antončič et al., 2002, str. 30). Mikro pristop sta avtorja Cunningham in Lischeron (v Antončič et al., 2002, str. 31-33) razdelila na šest različnih šol:

- **karizmatična:** uspešen podjetnik je rojen s posebnimi sposobnostmi;
- **psihološka:** podjetnik ima poseben sistem vrednot in odnos do dela;
- **klasična:** podjetnik je inovativen in ustvarjalen;

- **menedžerska:** podjetnik uspešno prepoznava podjetniške priložnosti, ki jih zaradi nagnjenosti k tveganju ter bogatih menedžerskih izkušenj tudi uresniči;
- **voditeljska:** podjetnik je spreten motivator sodelavcev, dober komunikator, mentor, vodja in manipulator;
- **notranjepodjetniška:** se omejuje na notranje podjetnike, ki s svojim podjetniškim obnašanjem podjetje, v katerem so zaposleni, vodijo k inoviranju. Za izvedbo projektov mu podjetje zagotovi potreben kapital in sodelavce, vendar pa je zato deležen manjših zaslug, kot če bi deloval samostojno.

Oblikoval se je tudi neo-schumpeterjanski pristop, ki poudarja psihološke, sociološke in kulturne vplive na podjetništvo. Da nekdo postane podjetnik, vplivajo tako njegove osebne karakteristike kot tudi okolje, v katerem se ta oseba giblje. Nekatere osebe imajo podjetniške predispozicije, vendar če se ne nahajajo v podjetniško stimulativen okolju, jih ne razvijejo v tej meri, da bi se odločili za podjetniško pot. Podjetnik bo postal tisti, ki ima moč prepričevanja drugih v svoje ideje. Gibati se mora v stimulativen socialnih mrežah, poznati prave ljudi in znati to izkoristiti. Na podjetništvo se torej ne gleda zgolj z ekonomskega vidika, motivacija za podjetniško pot posameznika izvira tudi iz prej naštetih dejavnikov. Podjetnik mora imeti ustrezna znanja več vrst. Poudarjen je tudi finančni vidik – v kolikor se podjetje financira s tveganim kapitalom, ima večje možnosti za uspeh (Grebel, 2007, str. 147-159).

Shane in Venkataraman (2000, str. 218) podjetništvo opredeljujeta kot vrsto posla, ki se trudi razumeti, kako nastanejo priložnosti za ustvarjanje nečesa novega in kako jih določeni posamezniki prepoznajo ali ustvarijo, ter jih, na različne načine izkoristijo in tudi razvijejo. Podjetniške priložnosti so bile od tedaj večkrat izpostavljene, o njih pa se govori še danes. Shane (2003, str. 3) pravi, da se podjetništvo ne odvija spontano le zaradi obstoja tehnoloških in industrijskih sprememb. Podjetništvo je vodena dejavnost posameznikov, ki prepoznajo priložnosti, ki se pojavijo zaradi teh sprememb in jih tudi izkoriščajo (ibid.). Podjetništvo je dejavnost, ki vključuje odkritje, oceno in izkoriščanje priložnosti z namenom ustvarjanja novih produktov ali storitev. Iskanje in uresničevanje podjetniških priložnosti bistveno vpliva na gospodarski razvoj, ki ga spodbujajo ambiciozni podjetniki, ki jih ni strah spopasti se z izzivi podjetništva (Iniciativa Start:up Slovenija, 2012, str. 22).

O gazelah, poleg Birscha, govori tudi Smilor (2001), ki razlikuje tri tipe podjetnikov:

- **podjetniki, ki to še niso:** sanjači, ki želijo biti start-up podjetniki, vendar se niso pripravljene odreči varnosti redne zaposlitve;
- **podjetniki življenjskega stila:** razvili so svoje podjetje, s katerim želijo zaslužiti dovolj za svoje preživetje;
- **podjetniki z vizijo rasti:** imajo ambicije in zmožnosti za rast, njihova podjetja se imenujejo gazele, ki ustvarjajo nova delovna mesta.

Ambicije, potencial globalne rasti, ustvarjanje novih delovnih mest in vpliv na gospodarsko rast, so lastnosti, ki jih premorejo gazele oz. dinamična podjetja (Birsch v Pšeničny et al., 2000, str. 32; Smilor 2001).

2 START-UP PODJETNIŠTVO

2.1 Definicija in značilnosti start-up podjetij

Obstaja mnogo definicij start-up podjetij. Za boljše razumevanje obravnavanega pojma v nadaljevanju navajam nekaj definicij, ki se dotikajo najpomembnejših elementov te oblike organizacijske tvorbe.

Start-up podjetje je novonastalo podjetje, ki razvija nov, običajno inovativen proizvod v negotovih okoliščinah. Če zadovoljuje tudi novo potrebo, ima velik potencial za rast in odstotkovno gledano ustvari več delovnih mest od podjetij z nizkim ali s srednjim potencialom za rast. Pomembna so zaradi inovacij, novih delovnih mest, gospodarske rasti ter ustvarjanja konkurenčne dinamike v poslovnem okolju. Ta podjetja pogosto testirajo različne poslovne modele, preden najdejo pravega (Rebernik & Jaklič, 2014, str. 2-4). Pri njihovem delovanju jim je v pomoč primerno razvit start-up ekosistem (Rebernik & Jaklič, 2014, str. 2-4; Petrin & Myint, 2016). Start-up podjetje je podjetje, ki je ustanovljeno z namenom zaposlovati več kot 100 ljudi, ima vizijo spremeniti svet in ustvariti več kot sto milijonov prometa (Blank & Dorf, 2014, str. xviii). Start-up podjetja sočasne organizacije, oblikovane z namenom da se razvijejo v velika podjetja (A deep dive into the anatomy of premature scaling: new infographic, 2016). Ries (2011, str. 27) start-up podjetje definira kot organizacijo ljudi, ki nastane z namenom ustvaritve novega produkta ali storitve v tveganih razmerah. Iniciativa Start:up Slovenija (2012, str. 18) start-up podjetja definira kot novonastala podjetja, katerih namen je razvoj nove storitve ali proizvoda inovativne narave v negotovih okoliščinah. Siegele (2014) piše o kambrijskem trenutku oz. o eksploziji start-up podjetij, ki preoblikujejo celotno industrijo in pojem podjetij kot takih. Večina večjih mest, kot so Berlin, London, Singapur in Aman imajo razvit precejšen start-up ekosistem, kamor uvrščamo start-up šole, pospeševalnike in skupne delovne prostore.

Start-up podjetja premorejo enake lastnosti kot dinamična podjetja, vendar je ti dve obliki podjetij med seboj treba ločevati. Start-up podjetja imajo potencial postati dinamična podjetja, vendar to še niso. Blank in Dorf (2014) navajata, da start-up podjetje lahko preide v dinamično podjetje, ko najde poslovni model in produkt, ki se ujema s potrebami trga (angl. *product-market fit*). Samo uspešna start-up podjetja pridejo do te faze. Ostala propadejo ali ne zrastejo dovolj, da bi postala dinamična podjetja. Blaug (2000, str. 76-88) razlikuje med aktivnim in pasivnim tipom podjetnika. V start-up podjetništvu mora biti podjetnik aktiven.

Posebna oblika start-up podjetij so v nekaterih primerih lahko spin-off podjetja. Spin-off podjetje je novonastalo podjetje, oblikovano v prejšnji, matični organizaciji. Ta organizacija je pogosto večje podjetje ali univerza. Pri spin-off podjetjih, ki nastanejo kot plod

raziskovalnega dela na univerzi, gre za komercializacijo produkta, ki je plod teh raziskav (Wilson, 2016).

Petković (2012) navaja, da gre pri spin-off podjetju za odcepitev produkta od matične organizacije. Čeprav gre za nov, inovativen produkt, pa ta ni bil zasnovan v negotovih okoliščinah. Matična organizacija namreč nudi podporo, ki jo raziskovalci potrebujejo. Petković (2012) meni, da če gre za daljši razvoj produkta znotraj matične organizacije, kjer okoliščine niso negotove, ne moremo govoriti o start-up podjetju. Ker pa je definicij start-up podjetij več in vse ne vključujejo tveganih okoliščin, je v njih prostor tudi za spin-off podjetja kot posebno vrsto start-up podjetij. Prav tako lahko postanejo okoliščine tvegane po odcepitvi spin-off podjetja od matične organizacije. Zato v teoretično obravnavo vključujem tudi spin-off podjetja. V praktičnem delu naloge bodo v vzorec zajeta tudi spin-off podjetja, ki delujejo pri nas in so bila vključena v tekmovanja, pospeševalnike ali druge komponente slovenskega start-up ekosistema.

Petrin in Myint (2016, str. 203-213) v svoji študiji preučujeta vpliv ekosistema na nastanek univerzitetnih spin-off podjetij. Za namen študije med spin-off podjetja uvrščata (Steffensen et al., 2000; Clarysse & Moray, 2004; De Coster & Butler, 2005 v Petrin & Myint, 2016, str. 189):

- podjetja, ki so jih na podlagi svojih raziskav v okviru univerze ustanovili akademski podjetniki, med katere uvrščamo zaposlene na univerzi ter diplomante;
- nova podjetja, ki so univerzitetna intelektualna last in so odvisna od licenc ali nalog univerze.

Univerze, ki so pri tvorbi spin-off podjetij uspešne, imajo dostop do dobro razvitega ekosistema, kjer ključno vlogo igrata podjetniška kultura in strokovnjaki (Petrin & Myint, 2016, str. 212). Petrin in Myint (2016, str. 203-213) preučujeta naslednje dejavnike ekosistema spin-off podjetij (Slika 1):

- **podporno infrastrukturo**, kamor spadajo socialna mreža, poslovni angeli in tvegani kapitalisti ter podjetniška kultura;
- **vlado**, ki je vir subvencij in ostalih oblik financiranja ter določa regulative in politične odločitve;
- **podjetnike**;
- **organizacije, ki inkubirajo nova podjetja**, med katere uvrščata velika podjetja, raziskovalne ustanove ter ostale;
- **univerzo**, kjer je pomemben njen ugled, prenos tehnologije, raziskovanje, izobraževanje, predavanja, tečaji, sodelovanje z industrijo, podjetniško aktivni akademiki in podpora s strani vodstva.

Slika 1: Ključni dejavniki procesa nastajanja visokotehnoloških spin-off podjetij – podjetniški ekosistem



Vir: T. Petrin & Y. M. Myint, *European spin-off practice: a comparative study of four European universities*, 2016, str. 213.

Siegele (2014) pravi, da so posamezni ekosistemi med seboj povezani, zato lahko posamezniki prehajajo iz enega v drugega. Podjetniška eksplozija je podobna internetni v letu 1990, vendar je za razliko od slednje podjetniška osnovana na trdnejših temeljih, zato Siegele pričakuje, da se bo v bližnji prihodnosti še nadaljevala. V svojem poročilu nadaljuje da so, zahvaljujoč internetu, informacije o ustanovitvi start-up podjetij množično dostopne in tudi standardizirane. Ustanovitvi pa sledi trdo delo, ki je pogosto polno odrekanih in pomanjkanja spanja. Zato v nalogi opisujem dejavnike, ki ustanoviteljem lahko pomagajo preživeti in uspeti. Blank (v Compass Inc., 2015, str. 13-14) navaja glavne razloge za eksplozijo start-up podjetij:

- **nizki stroški:** ustanovitev in rast start-up podjetja danes stane desetkrat manj kot nekdaj;
- **porast različnih tipov investorjev,** ki nudijo različne zneske za različne faze ali tipe start-up podjetij;
- **razvoj podjetniške znanosti,** prilagojene start-up podjetjem;
- **hitra prilagoditev kupcev** na nove produkte in tehnologijo.

Start-up podjetja gredo v svojem razvoju preko več stopenj, ki jih morajo uspešno prestat, da se lahko pomaknejo na naslednjo. Vsaka razvojna faza zahteva drugačno delovanje start-up podjetnikov. Delitev in poimenovanje razvojnih faz različne institucije različno imenujejo in opredeljujejo. Iniciativa Start:up Slovenija (2012, str. 21) razvojne faze deli na:

- **aktivacijo talenta:** na tej stopnji je treba identificirati sposobne posameznike in jim z vključitvijo v ustrezne programe pomagati pri razvoju podjetniške ideje;
- **start-up podjetja:** ta stopnja zajema ustanovitev podjetja, pripravo poslovnega načrta, izdelavo minimalno sprejemljivega produkta (angl. *minimum variable product*, v nadaljevanju MSP) ter fleksibilno organizacijo podjetja z namenom dostopa do prvih

strank in vzpostavitev ustreznega vodenja – k uspehu te stopnje pripomore ustrezno mentorstvo ter nizka stopnja birokracije;

- **rast na svetovnih trgih:** gre za fazo hitre rasti, kjer imata ključno vlogo mentorstvo ter enostaven dostop do tujih trgov.

Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo (2016) faze razvoja deli na: razvoj produkta, vstop na trg, globalno rast, nadaljnjo rast. Za vsako razvojno fazo je značilna tudi različna hitrost rasti start-up podjetja. Hitra rast nastopi, ko podjetje vstopi na trg s produktom, ki se ujema s potrebami trga (angl. *product-market fit*). Iniciativa Start:up Slovenija (2012, str. 21) aktivacijo talenta opredeljuje kot predstopnjo, rast na svetovnih trgih pa kot naslednjo stopnjo start-up podjetij. Čeprav pravno-formalno podjetje pri fazi aktivacije talenta še ni ustanovljeno, je tim v skladu z mojo hipotezo pomemben dejavnik uspešnosti start-up podjetij. Zato bom to fazo upoštevala kot razvojno fazo start-up podjetij. Faza rasti na svetovnih trgih po opredelitvi pojma Iniciative Start:up Slovenija (2012, str. 21) sovпада s fazama globalne in nadaljnje rasti, ki ju kot fazi razvoja našteva Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo (2016).

Graham na svoji spletni strani (Startup = growth, 2016) faze razvoja deli na:

- **počasna rast ali stagniranje:** iskanje produkta, ki se ujema s potrebami trga;
- **hitra rast:** vstop na trg s produktom, ki se ujema s potrebami trga;
- **upočasnjevanje rasti:** start-up podjetje preraste v veliko podjetje, ki se sreča z mejami trga.

Na podlagi analize in primerjave zgoraj navedenih definicij faz razvoja in rasti start-up podjetij sem izdelala Tabelo 1, ki služi kot okvirni vpogled v dejavnosti, hitrost rasti in vrsto podjetij v posameznih razvojnih fazah. Z metodo sinteze sem izluščila ključne in stične elemente definicij. Faze sem poimenovala, kot jih je poimenoval Rus (2016a).

Tabela 1: Opis razvojnih faz start-up podjetij

Faza razvoja	Dejavnosti	Hitrost rasti	Vrsta podjetja
1. Semenska faza (angl. <i>Seed Stage</i>)	– gradnja tima – razvoj ideje	Stagniranje / počasna rast	Podjetje še ni ustanovljeno
2. Start-up faza (angl. <i>Start-up Stage</i>)	– razvoj produkta – ustanovitev podjetja – vstop na trg	Počasna / hitra rast	Start-up podjetje
3. Faza rasti (angl. <i>Growth Stage</i>)	Rast na svetovnih trgih	Hitra rast	Start-up podjetje
4. Uveljavljeno podjetje	Pojenjajo	Upočasnjevanje rasti	Veliko podjetje

Vir: Startup = growth, 2016; Financiranje startupov, 2016; Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo, 2016; M. Rus, *Skrivne prebojne sile startupov: kako startupi revolucionirajo poslovanje in njegovo okolje*, 2016a.

Za semensko fazo je značilna gradnja tima in razvoj ideje, rasti in podjetja še ni. V start-up fazi se ustanovi start-up podjetje, ki z razvitim produktom vstopi na trg. V fazi rasti se start-up podjetje širi na svetovne trge. V četrti fazi start-up podjetje preraste v veliko uveljavljeno podjetje, hitrost rasti pojenja, prav tako pojenjajo aktivnosti podjetja. Blank & Dorf (2014, str. xviii) pravita, da uspešno start-up podjetje preraste v dinamično podjetje. Za to obliko podjetij pa je značilna hitra rast in ne upočasnjevanje rasti. Mnenja so torej različna, verjetno pa je zadnja faza, tako kot vse druge, odvisna od podjetja do podjetja. Start-up podjetje se prelevi v dinamično podjetje, ko se njegov produkt ujema s potrebami trga in najde ustrezen poslovni model (Blank & Dorf, 2014, str. xviii). Poenostavljeno bi lahko rekli, da se start-up podjetje odmika od start-up faze ko postane profitabilno (Robehmed, 2013).

Start-up podjetju težko določimo življenjsko dobo (LeBrasseur, Zanibbi & Zinger, 2003, str. 318), vendar jo nekateri deležniki start-up ekosistema omejujejo na tri leta. V Sloveniji sta takšna primera Iniciativa Start:up Slovenija in Tehnološki park Ljubljana. Tako Iniciativa Start:up Slovenija na svoji spletni strani (Tekmovanje Start:up Slovenija s P2, 2017) kot pogoj za prijavo na tekmovanje Start:up leta, kot tudi Tehnološki park Ljubljana (b.l.) kot pogoj za vstop podjetja v svoje programe, omejujeta starost podjetja na tri leta. Tehnološki park Ljubljana (b.l.) v primeru podjetij, »kjer je razvoj proizvodov relativno daljši«, dobo podaljšuje na pet let. Wilhelm (2014) se pri definiciji start-up podjetij odmika od njihove starosti, saj meni da je ta relativna. Start-up podjetje je faza, ki traja, dokler podjetje ne doseže in preseže nekih vrednosti. Oblikoval je pravilo »50-100-500«, ki pomeni, da podjetje ni več start-up podjetje, ko preseže naslednje kriterije:

- 50 milijonov dolarjev prihodka;
- 100 zaposlenih;
- podjetje ovrednoteno na 500 milijonov dolarjev.

Podobno konec start-up podjetja opredeljuje Robehmed (2013), ki kot kriterij konca navaja naslednje mejnike:

- prevzete s strani večjega podjetja;
- prihodki večji od 20 milijonov dolarjev;
- več kot 80 zaposlenih;
- prodaja delnic ustanoviteljev.

2.2 Uspešnost start-up podjetij

Uspešno podjetje ni splet naključij, temveč plod trdega dela, ki je že od začetka delovanja podjetja usmerjeno k uspehu. Timmons in Spinelli (2008, str. 110-113) izpostavljata tri ključne dejavnike uspešnosti podjetij:

- **priložnosti:** uspešen podjetnik zna določiti, če v določeni priložnosti obstaja potencial ter koliko časa in finančnih sredstev bo namenil razvoju ideje;
- **vir:** uspešen podjetnik jih zna najti in učinkovito uporabiti;

- **tim:** uspešen tim ima zahtevano tehnološko znanje, je motiviran, predan in prepričan v uspeh podjetja.

Iniciativa Start:up Slovenija (2012, str. 36) meni, da je uspešnost start-up podjetij možno meriti le na podlagi subjektivne presoje izdelanega poslovnega načrta, dejavnosti in usposobljenosti tima, doseganja zadanih mejnikov ter primernosti poslovnega modela. Po navedenih merilih Inicijativa Start:up Slovenija s pomočjo nacionalnega izbora Start:up leta in udeležbe start-up podjetij na mentorskem programu Go:Global, spremlja razvoj in uspešnost start-up podjetij, ki so jim bila dodeljena javna sredstva (Inicijativa Start:up Slovenija, 2012, str. 36).

Popolnoma objektivno možnost spremljanja uspešnosti start-up podjetij pa navaja Graham, soustanovitelj enega od znanih pospeševalnikov. Graham na svoji spletni strani (Startup = growth, 2016) trdi, da je ključna značilnost start-up podjetij hitra rast, ki naj bi v uspešnih start-up podjetjih na tedenski ravni znašala med 5 in 7 %. Če znaša več, toliko bolje. Če znaša manj, je start-up podjetje obsojeno na neuspeh. Iz tega izhaja, da je ključen kazalnik uspešnosti start-up podjetij ravno njegova rast. Pečanac (v Vabšek, 2015a) navaja, da je rast možna, če podjetje gradi produkt, ki rešuje strankin problem in je stranka zanj pripravljena tudi plačati. Graham na svoji spletni strani (Startup = growth, 2016) pravi, da hitro rast lahko dosežeš le s produktom, s katerim lahko vstopaš na velik trg. Ta produkt si mora želeli veliko število ljudi, vsem tem ljudem pa mora biti tudi dostopen. Z vstopom na velik trg, se start-up podjetja soočajo s številnimi globalnimi konkurenti. Lokalni frizerski salon ima konkurenco samo v svojem okolišu, start-up podjetje pa po celem svetu. Potencial za rast je neprimerljivo večji pri start-up podjetju kot pri lokalno omejenemu ponudniku storitvene dejavnosti. Ideja start-up podjetja mora biti skrbno izbrana in se nanaša na nekaj, kar so vsi ostali spregledali.

Trajanje in hitrost druge faze, torej faze hitre rasti, določa kako uspešno bo start-up podjetje. Če se število uporabnikov vsak teden poveča za 100, rasti ni. Rast na tedenski ravni mora znašati vsaj 5-7 %. Kljub temu da gre za nove uporabnike, mora novih uporabnikov biti iz tedna v teden več. Če rast znaša 10 ali več odstotkov, gre podjetju izredno dobro. Stopnjo rasti je najbolje meriti s prihodkom. V kolikor start-up podjetje v začetni fazi za svoj produkt ne zaračunava, je drugi najboljši način merjenje števila aktivnih uporabnikov (ibid.). Graham na svoji spletni strani (Startup = growth, 2016) start-up podjetnikom svetuje, da si določijo želeno stopnjo rasti, ki jo morajo vsak teden doseči ali preseči. Ta naj jim služi kot kompas, ki mu priredijo svoje delovanje. Če bo k rasti pripomogel nov programer ali udeležba na konferenci, naj ubere te korake. V kolikor zadane stopnje rasti ne doseže, se mora ustaviti in razmisliti, zakaj je temu tako. Lahko se zgodi, da bo produkt zaradi težnje po doseganju zadane stopnje rasti spremenil svojo obliko in bo cilj na koncu dosežen v drugačni obliki, z drugačnim start-up podjetjem kot je bilo sprva mišljeno. Po vsej verjetnosti je ta verzija boljša (ibid.). Merjenje stopnje rasti lahko pripelje do pivotiranja in posledično tudi uspeha. Doseganje stopnje rasti med 5 in 7 % kaže na to, da je start-up podjetje uspešno. V kolikor želi start-up podjetnik ugotoviti, če to stopnjo dosega, jo mora meriti. Na podlagi zgoraj napisanega sklepam, da je pivotiranje eden od dejavnikov uspešnosti start-up podjetij, ki pa ga v nalogi podrobneje ne obravnavam.

Umrljivost start-up podjetij znaša 80 in več odstotkov. Razlog je specifika poslovanja in zahtevnost vzpostavitve uravnoteženega delovanja (Iniciativa Start:up Slovenija, 2012, str. 23). Patel (2015) navaja, da uspe samo eden od desetih start-up podjetij. Podjetniki se morajo zavedati, da je realnost taka kot je in da ni pametno, če živijo v optimistični utvari, da pri njih možnosti za neuspeh ni. Podjetnike spodbuja, naj jih ta statistični podatek ne ohromi, temveč spodbudi, da delujejo močneje in pametneje. Uspe jim lahko, a le pod določenimi pogoji. Raziskovalni center Univerze Bradley je januarja 2016 izvedel raziskavo, v kateri je bilo ugotovljeno, da v prvem letu propade 25 %, v drugem 36 %, v tretjem 44 %, v četrtem 50 % in v petem letu 55 % start-up podjetij. Četrto leto poslovanja je prestalo največji delež podjetij s področja financ in nepremičnin (58 %), izobraževanja in zdravja (56 %), agrikulture (55 %) ter najmanj s področja informatike (37 %). V 46 % start-up podjetij je razlog za neuspeh nesposobnost, natančneje pretirana čustvena navezanost na produkt, nepoznavanje financ, napačno postavljanje cen, neplačevanje davkov, preveliki stroški ter pomanjkanje načrtovanja (Startup business failure rate by industry, 2016). Maurya (2012, str. 5, str. 16) pravi, da dve tretjini start-up podjetij, ki uspe, ne uspe s prvotnim načrtom, ker prvotni načrt sloni na nepreverjenih hipotezah. Svoj načrt so ta podjetja uspešno prilagodila preden jim je zmanjkalo sredstev. Gre za sistematičen proces ponavljanja, ki pomika prvotni načrt proti načrtu ki deluje. Maurya (2012, str. 10) našteva naslednje razloge, ki vplivajo na to, da je težko zgraditi uspešna start-up podjetja:

- na prvi pogled vizionarske ideje, ki naj bi po pričevanju medijev uspele čez noč, imajo za sabo mnogo trdega dela;
- v kolikor med razvijanjem produkta nimamo stalnega stika s kupci oz. se ne poslužujemo razvoja kupcev (angl. *customer development*), lahko razvoj peljemo v napačno smer;
- kupcem moramo ponuditi neko rešitev, ne moremo jih preprosto vprašati kaj si želijo, saj pogosto razmišljajo le v smeri znanega in si, kot je dejal Henry Ford (v Maurya, 2012, str. 10), ob vprašanju kaj si želijo, ne predstavljajo preskoka s kočije na avtomobil, temveč zgolj hitrejšje konje.

Uspeh start-up podjetja je odvisen od dobrega vodenja in tima s komplementarnimi lastnostmi. Člani tima morajo znati sodelovati med seboj in prepoznati priložnost tam, kjer je drugi ne vidijo. Pomembna je tudi najdba in nadzor nad finančnimi viri, ki bodo pomagala zasledovati priložnost. Pomembno je, da denarja ne zmanjka, ko ga podjetje najbolj potrebuje (Timmons & Spinelli, 2008, str. 102). V nalogi med drugim preučujem vpliv tima in financ na uspešnost start-up podjetij.

Timmons in Spinelli (2008, str. 105) kot največjo napako start-up podjetij navajata, da ustanovitelji podjetje ustanovijo z željo po majhnosti in v njem vidijo zgolj dodaten vir prihodka. Možnosti preživetja in uspeha so manjše pri majhnih podjetjih, ki so ustanovljena z namenom, da bodo podjetniku poleg redne službe prinašala dodaten prihodek. Če že preživijo, pa prinašajo zelo nizke prihodke. Smilor (2001) te podjetnike imenuje podjetniki življenjskega stila.

2.3 Vpliv start-up podjetništva na gospodarstvo in stanje v Sloveniji

Visokotehnološka, inovativna in hitro rastoča podjetja po oskrbi s finančnimi sredstvi in pričetkom profitabilnosti ter z doseganjem nadpovprečnih rezultatov lahko postanejo najbolj pomemben akter gospodarske rasti (Pšeničny & Novak, 2012, str. 3). Start-up podjetništvo pripomore k eni tretjini gospodarske rasti posamezne države in v poslovno okolje vnaša inovacije, konkurenčno dinamiko, proaktivnost ter ustvarja nova delovna mesta. Iz teh razlogov vse najrazvitejše države spodbujajo razvoj start-up podjetništva (Iniciativa Start:up Slovenija, 2012, str. 19-20). Podjetnik Gross (2015) v svojem TED govoru start-up podjetja definira kot najboljše oblike organizacij, ki spreminjajo svet na bolje. Pravi, da če vzamemo skupino ljudi s pravimi finančnimi spodbudami in jih organiziramo v start-up podjetje, lahko odklenemo človeški potencial, kot še nikoli doslej. Rebernik (v Rus, 2016b) pravi, da start-up podjetja s svojim delovanjem »preoblikujejo prav vsa okolja, v katerih delujemo, trge, na katerih poslujemo, način poslovanja organizacij ter nenazadnje tudi vrednote družbe.« Start-up podjetja spodbujajo razvoj in napredek družbe (Rus, 2016b) ter imajo potencial, da se razvijejo v gazele, ki bodo s hitro rastjo ustvarile večje število delovnih mest (Rebernik & Jaklič, 2014, str. 5). Delovanje start-up podjetij ima večji vpliv na (Rus, 2016b):

- **posameznika:** vpliva na način razmišljanja, vodenja in odnosov, spremembo vrednot, življenjskega stila, razvoj kompetenc, večjo prilagodljivost in mobilnost;
- **podjetja:** sprememba praks, načina sodelovanja, digitalizacije poslovanja, pravne in organizacijske strukture;
- **panoge in trge:** vpeljuje nove oblike tržnih niš, panog, marketinga in prodaje;
- **okolje delovanja podjetja:** zaradi svojih pričakovanj, potreb in vrednot vpliva na ponudbo podpornega okolja, bivalne in ostale infastrukture, razvoj mest, koncentracijo talenta ter spodbuja tehnološki napredek.

Oktober 2013 je bilo v Sloveniji 147 start-up podjetij, kjer je bilo zaposlenih skupno 1400 oseb. Skupaj z ostalimi visokotehnološkimi podjetji so start-up podjetja zaposlovala 3.500 ljudi in zastopala 2-3 % slovenskega gospodarstva (Rebernik & Jaklič, 2014, str. 2-5). Rus (2016a) je leta 2015 izvedel raziskavo med slovenskimi start-up podjetji, ki so mlajša od šestih let, so inovativna in imajo globalen potencial. Podjetij, ki so ustrezala danim pogojem in so izpolnila vprašalnik je bilo 156. Rus (2016a, str. 81) opozarja, da se vodi statistika o novoustanovljenih podjetjih, ki ne ločuje tradicionalnih od start-up podjetij. Pri oceni velikosti populacije start-up podjetij predlaga upoštevanje statistične ocene o deležu start-up podjetij v celotni populaciji podjetij. Schoar (v Rus, 2016a) ugotavlja, da delež start-up podjetij med vsemi novoustanovljenimi podjetji v posameznih državah znaša povprečno 3 % , kar pomeni, da v Evropski uniji vsako leto nastane približno 72.000, v Sloveniji pa okrog 400 start-up podjetij (Rus, 2016a, str. 81). Tu ne smemo spregledati stopnje preživetja podjetij, ki so bila ustanovljena v predhodnih letih. To pomeni, da je v Sloveniji zagotovo več kot 400 start-up podjetij. Določitev natančnejšega števila bi zahtevala nekaj statističnih izračunov, ki pa niso predmet te naloge.

Število start-up podjetij z leti narašča in zato se slovensko gospodarstvo na zgoraj opisane načine spreminja. Poskrbeti moramo, da spodbudimo razvoj start-up podjetništva, ki bo povečalo število inovacij in s tem razvoj gospodarstva, ustvarilo nova delovna mesta ter gospodarsko rast. Zaradi značilnosti start-up podjetij bo gospodarstvo bolj dinamično in konkurenčno, družba pa proaktivna (Rebernik & Jaklič, 2014, str. 2-5). Lesjak (v Rus, 2016b) izpostavlja edinstvenost in privlačnost slovenskega start-up ekosistema, v katerem mrgoli izobraženega in sposobnega kadra ter kjer je moč opaziti vedno večjo ponudbo finančnih sredstev kot tudi močno podporno okolje.

3 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI START-UP PODJETIJ

Postopek ustanovitve podjetja se je tekom let precej poenostavil. S postopkovnega vidika je odprtje podjetja danes verjetno lažje kot kadarkoli prej. Po drugi strani pa je danes težje kot kadarkoli prej uspeti v podjetništvu (Kos, 2015). Ker je vsako podjetje, tako kot vsak človek, edinstveno, recepta za uspeh ni. Če se neka oseba odloči za dieto, si jo mora prilagoditi svojim značilnostim, aktivnostim, teži in višini. Na podoben način se morajo na pot uspeha podati podjetja. Čeprav obstajajo določene smernice, ki veljajo na splošno, je te treba prilagoditi značilnostim posameznega podjetja. Poti do uspeha je skoraj toliko kot podjetij, vendar se nekateri dejavniki, ki imajo večji vpliv, pojavljajo pogostejše. Med kopico dejavnikov, ki so v teoriji že bili izpostavljeni, sem za potrebe magistrske naloge izbrala tiste, ki na nek način izstopajo. V nalogi tako preučujem: start-up ekosistem, tim, finance, odzivnost na potrebe trga, ki v teoriji izstopajo kot pomembnejši dejavniki. Izbrala sem tudi dejavnik medijske prepoznavnosti, ki za razliko od ostalih dejavnikov v teoriji še ni bil obširno raziskan, vendar menim, da imajo mediji velik vpliv na mnenje ljudi ter na njihovo zaznavanje potreb, zato ga vključujem v obravnavo. Dejavnike sem izbrala deloma na podlagi preučitve teorije, deloma pa na podlagi večletnega spremljanja start-up dinamike. Obravnavani dejavniki so med seboj v določeni meri povezani, zato se določeni pojmi pojavljajo v večini podpoglavij naloge. Preučevane dejavnike zaradi boljšega pregleda in razumevanja ter tudi bolj dosledne analize dodatno razčlenjujem.

3.1 Start-up ekosistem

Raziskave kažejo, da imajo na uspešnost podjetja večji vpliv zunanji kot notranji dejavniki. Na uspešnost podjetja tako bolj vpliva okolje s pozitivno podjetniško klimo kot pa samo podjetje s svojimi dejavnostmi in značilnostmi (Pšeničny et al., 2000, str. 34).

K uspehu start-up podjetja lahko pomembno pripomore stimulatívno okolje s fleksibilno infrastrukturo, možnostjo mentorstva, skupnostjo podobno mislečih posameznikov, sodobnimi poslovnimi storitvami kot tudi podjetniškimi viri. To stimulatívno okolje imenujemo start-up ekosistem, ki pospešuje nastajanje in znižuje stopnjo umrljivosti start-up podjetij (Iniciativa Start:up Slovenija, 2012, str. 23). Isenberg (v Siegale, 2014, str. 10) pravi, da start-up ekosistem sestavljajo elementi, kot so trg, politika in kultura. Drugi start-up ekosistem opisujejo kot zbirko akterjev, ki igrajo določene vloge, npr. zagotavljanje talentov, finančnih sredstev ter infrastrukture. Tretji menijo, da gre pri start-up ekosistemu za niz virov, ki se jih

start-up podjetja poslužujejo pri svojem razvoju (Siegle, 2014, str. 10). Start-up ekosistem sestoji iz vodij in hranilcev. Ekosistem morajo voditi podjetniki, biti jih mora vsaj 50. Ker se start-up ekosistem vzpostavlja in razvija mnogo let, se morajo vodje svojemu delu resnično predati in se z njim intenzivno ukvarjati vsaj 20 let. Hranilci, natančneje vlada, univerza, investitorji, velika podjetja, pravniki in računovodje, podpirajo aktivnosti, ne morejo pa jih voditi. Vključitev v ekosistem mora biti enostavna oziroma dostopna vsakomur, ki želi postati del nje, ali je to mentor, študent ali kdo drug. Aktivnosti in dogodki se morajo izvajati redno (Feld, 2013, str. 13-14). V primeru spin-off podjetij nastalih na univerzi, igra univerza pomembnejšo vlogo kot pri ostalih start-up podjetjih. Od univerze, njene organizacije, dejavnosti in koordinacije je odvisno, kako uspešno bo spin-off podjetje. Petrin in Myint (2016) sta izvedli primerjalno študijo, kjer sta preučevali vpliv univerze na tvorbo spin-off podjetij in prepoznali ostale dejavnike ekosistema, ki vplivajo na njihov proces nastajanja. V svojo primerjalno študijo sta vključili štiri evropske univerze: Cambridge v Veliki Britaniji, KU Leuven v Belgiji, ETH Zürich v Švici in TU München v Nemčiji. Na podlagi izsledkov študije sta univerzam podali splošne smernice za tvorbo uspešnih spin-off podjetij (Petrin & Myint, 2016, str. 215-216):

- **tvorba znanstveno močnega kadra in visoko kvalificiranih diplomantov**, ki lahko predstavljajo ključen člen visokotehnoloških spin-off podjetij;
- **tvorba in vzdrževanje podjetniške kulture:**
 - umestitev in izvajanje podjetniških in interdisciplinarnih predmetov v načrt študijskih programov, s sodelovanjem z zunanjimi strokovnjaki, ki pridejo podajati študijske primere iz prakse;
 - vzpostavitev spodbujevalnega in nagradnega sistema za vse vpletene v spin-off procese ter zagotavljanje prilagodljivosti profesorjem, ki delujejo kot mentorji;
 - razvoj urada za prenos tehnologije, opremljenega z jasnimi procesi in sistemom nagrajevanja; urad naj vodijo ljudje, opremljeni z znanjem o trženju in prodaji ter naj vključuje osebje z znanjem o razvoju posla, strokovnim znanjem, izkušnjami z raziskovalnim delom ter razumevanjem spin-off procesov in pogajanj z zunanjimi deležniki;
 - vzpostavitev dobrih odnosov z uspešnimi podjetniki, vzorniki, mladimi spin-off podjetji, akademiki, ponudnikom storitev in investitorjem, ki imajo pozitiven učinek na razvoj podjetniške kulture na univerzi ter v njenem širšem okolju;
 - možnost koriščenja svojih infrastruktur študentom in zaposlenim, ki želijo razviti nek produkt.

Organizacija Internet Week je pripravila prvi pregled slovenskega start-up ekosistema, ki vključuje naslednje elemente (Hočevár, 2014):

- **dogodki:** v obliki konferenc, festivalov, cikličnih dogodkov oz. manj formalnih srečanj;
- **tekmovanja:** Gazela, Start:up leta, Startup weekend, Imagine cup, Mladi podjetnik leta itd.;
- **vir financiranja:** skladi tveganega kapitala, poslovni angeli in subvencije;

- **korporacije in infrastruktura:** javni sektor, podjetniške organizacije, tehnološki parki, inkubatorji in pospeševalniki;
- **izobraževalne ustanove oz. start-up šole;**
- **ponudniki storitev:** mentorstvo ter deljeni in sodelovalni (angl. *co-working*) delovni prostori;
- **družabni mediji:** družabni omrežji Twitter in Foursquare ter Facebook skupine;
- **mediji:** tiskani in spletni mediji ter blogi.

Pojavnost na start-up dogodkih je povezana tako s prepoznavnostjo start-up podjetja kot tudi s pridobivanjem zlasti praktičnih poslovnih znanj. Dogodki so namenjeni tudi mreženju in spoznavanju primerov dobrih praks. Ostale zgoraj naštet elemente smiselno opisujem v nadaljevanju naloge.

3.1.1 Vključenost v inkubatorje, tehnološke parke in pospeševalnike in uporaba deljenih prostorov

V Sloveniji deluje več inkubatorjev, tehnoloških parkov, pospeševalnikov in deljenih prostorov, ki jih naštevam v Tabeli 2.

Tabela 2: Pregled obstoječih inkubatorjev, tehnoloških parkov, pospeševalnikov in deljenih prostorov v Sloveniji

Inkubatorji	Tehnološki parki in pospeševalniki	Deljeni (angl. <i>coworking</i>) prostori
• Inkubator Sežana • Ljubljanski univerzitetni inkubator • Mrežni podjetniški inkubator Ormož • Podjetniški inkubator Podbreznik • Podjetniški inkubator Kočevje • Podjetniški inkubator Kostel • Smart:up Incubator Kranj • Socialni inkubator • Tovarna podjetmov • Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske • Univerzitetni inkubator savinjske regije • Zavod znanje Postojna	• Pomurski tehnološki park • Primorski tehnološki park • Razvojni center za informacijske in komunikacijske tehnologije Kranj • Štajerski tehnološki park • Tehnološki park Ljubljana • Tehnološko razvojni center za Koroško	• Aurora Coworking Murska Sobota • Coworking Podbreznik Novo mesto • Coworking Zasavje • Geekhouse • Little Soho • Mladi podjetnik • Poligon kreativni center • Startup Garaža
	• ABC pospeševalnik • DsgnFwd pospeševalnik • Go:global Slovenia • Itime pospeševalnik idej • Start:up Geek House	

Vir: N. Pirnat, Startup ekosistem v Sloveniji, 2014; Evidenca subjektov inovativnega okolja, 2016; Pospeševalniki, 2017.

Na slovenskih tleh deluje šest **tehnoloških parkov**, ki start-up podjetjem nudijo svetovanje, podajanje strokovnega in poslovnega znanja s strani mentorjev, administrativno podporo, poslovne prostore, iskanje partnerjev ter jih povezujejo z razvojnimi, raziskovalnimi in tržnim okoljem (Tehnološki park Ljubljana, 2016).

Inkubator start-up podjetjem za določen čas ugodno odda poslovne prostore ter jim nudi svetovanje in administrativno podporo (Baza znanja, 2016). Glavne prednosti vključitve v inkubator so pridobivanje praktičnih poslovnih znanj, strokovna podpora ter mentorstvo (Coworking prostori, deljene pisarne in inkubatorji, 2016). Poznamo tri vrste inkubatorjev (Baza znanja, 2016):

- **tehnološke/podjetniške:** namenjeni predajanju tehničnega znanja (angl. *know-how*), svetovanju, mreženju ter pomoči pri pridobivanju virov financiranja;
- **univerzitetne:** namenjeni prenosu teorije z univerze v prakso, spodbujajo uporabno vrednost in komercializacijo znanstvenih odkritij študentov ter raziskovalcev;
- **zasebne.**

Tehnološki inkubatorji in tehnološki parki start-up podjetjem pomagajo pri pripravi poslovnega načrta, pridobivanju partnerjev ter virov financiranja. Inkubatorji so namenjeni start-up podjetjem v zagnanski fazi razvoja od 0 do 18 mesecev, nato lahko start-up podjetja preidejo v tehnološke parke (Baza znanja, 2016). Tehnološki parki in inkubatorji želijo z zagotavljanjem varnega okolja, manjšimi stroški ter s pomočjo mentorjev in strokovnjakov, start-up podjetjem omogočiti vpliv na boljšo regionalno in nacionalno gospodarsko rast (Baron & Shane, 2008, str. 21). Za razliko od inkubatorjev, ki pokrivajo različne tipe start-up podjetij, so tehnološki parki osredotočeni na visokotehnološka podjetja (Baza znanja, 2016). Univerzitetni inkubatorji so namenjeni spin-off podjetjem, zasebni pa odvisno od interesa lastnikov.

Na razvoj start-up podjetij imajo pomemben vpliv **pospeševalniki**, ki jih je po navajanjih f6s.com (v Siegale, 2014, str. 7) na svetovni ravni več kot 2.000. Kot izhaja že iz samega imena »pospeševalnik«, so to institucije, ki so namenjene pospeševanju razvoja start-up podjetij, s svojo odobritvijo pomagajo k prepoznavnosti podjetij ter jih uvedejo v svojo mrežo poznanstev. V svoje vrste sprejmejo namreč time in ideje, ki imajo po njihovem mnenju velike možnosti za uspeh, predstavijo pa jih tudi potencialnim investitorjem (Siegale, 2014, str. 7). Pospeševalniki s svojim delom z novimi start-up podjetji pričnejo tako, da se sestanejo z ustanovitelji, organizirajo nekaj predavanj in jim predstavijo mentorje, ki so večinoma izkušeni podjetniki. Program pospeševalnika se zaključi z javnim dogodkom, kjer udeleženci svojo idejo predstavijo s kratkim govorom (angl. *pitch*), na podlagi katerega skušajo pridobiti podporo investitorjev (Baza znanja, 2016). Mentorji in podjetniki se morajo med seboj ujemati, da dosežejo želene rezultate. Pospeševalniki se poslužujejo različnih načinov dela. Za primer naj navedem pospeševalnik Techstars, ki se poslužuje mentorskega maratona, kar pomeni, da se start-up podjetje v roku desetih dni sestane z več kot 100 mentorji in z vsakim izmed njih preživi pol ure. Pospeševalnik Seedcamps pa izbrana start-up podjetja tekom izvajanja programa predstavi 400 strokovnjakom. Številni pogledi na idejo znajo biti zaradi

svoje raznovrstnosti koristni, a hkrati begajoči. Nasveti so si namreč med seboj ne le različni, temveč pogosto tudi nasprotujoči. Pospeševalniki organizirajo predstavitvene dneve (angl. *demo day*), ko se start-up podjetja predstavijo investitorjem. Do tega dne morajo svojo idejo, zgodbo ter predstavitev izpiliti do potankosti, saj je uspešna predstavitev za njihovo prepoznavnost in uspešnost pogosto ključnega pomena. Pospeševalniki start-up podjetjem pomagajo pri uspešnosti določene ideje, start-up šole pa podjetnike oborožijo z znanjem, ki jim bo služilo na dolgi rok, torej ne zgolj pri enem start-up podjetju (Eckhardt v Siegale, 2014, str. 9). Prvi pospeševalnik, Y Combinator, je leta 2005 s svojim delovanjem pričel kot poletna šola v Silicijski dolini, danes pa deluje kot pospeševalnik, ki medse sprejme le najboljše start-up podjetja, kot sta Airbnb in Dropbox. Siegale (2014, str. 8) navaja, da je bilo v enem izmed skrbno izpeljanih selekcijskih postopkov leta 2014, med 2.600 prijavljenimi izbranih zgolj 74 start-up podjetij. Pospeševalniki, kot so Startup Chile v Čilu, Startup Wise Guys v Estoniji in Oasis500 v Jordaniji, so sponzorirani s strani vlade. Pospeševalnik Telefonica je sponzoriran s strani telekomunikacijskega podjetja. Pospeševalnika TechStars in Startupbootcamp sta razpletla mednarodno mrežo. Pospeševalnik Techstars za razliko od Y Combinatorja deluje kot start-up šola, saj so udeleženci vključeni v predavanja in mentorstva. Techstars enako kot Y Combinator, ki ostaja najbolj uspešen pospeševalnik, svojo pomoč start-up podjetjem zaračunava v obliki lastniškega deleža. Leta 2015 je bil v BTC Cityju v Ljubljani pod okriljem BTC, Microsofta in IBM ustanovljen prvi večji zasebni pospeševalnik imenovan ABC pospeševalnik (Kupec, 2016b), namenjen start-up podjetjem z že razvitim produktom, ki želijo pridobiti investicije do milijona evrov (ABC pospeševalnik, 2017). ABC pospeševalnik je del ABC skupine, kamor sodijo še skupnost ABC Hub v Ljubljani, Venture Gates v Münchnu in ABC Global Home v Silicijski dolini. Vsaka izmed enot ABC skupine je namenjena podjetjem na določeni stopnji razvoja (ABC pospeševalnik, 2017). ABC pospeševalnik izvaja različne programe, katerih skupna točka so izobraževalni dogodki, mreženje, nabor priznanih mednarodnih mentorjev, financiranje in predstavitve investitorjem (Vabšek, 2015b). Start-up podjetja v zameno za 8 % delež v podjetju dobijo 15.000 evrov gotovine ter možnost uporabe infrastrukture BTC Cityja in podjetja IBM, ki je vredna 350.000 evrov, kjer lahko testirajo svoje produkte (How it works, 2017). Trimesečnemu intenzivnemu programu mentoriranja in vodenja v Ljubljani sledi predstavitveni dan pred potencialnimi investitorji, v prej omenjenih, leta 2016 odprtih enotah v Münchnu in Silicijski dolini (ABC pospeševalnik, 2017).

Deljene prostore uporabljajo posamezniki ali start-up podjetja sorodnih področij, ki tvorijo skupnost, katere prednost je medsebojna interakcija ter povezovanje. Uporaba prostorov, za razliko od inkubatorjev, ni časovno omejena. Dodana vrednost deljenih prostorov ni prostor, temveč princip dela, ki zmanjšuje profesionalno izolacijo (Coworking prostori, deljene pisarne in inkubatorji, 2016).

Del start-up ekosistema so tudi start-up šole, ki članom tima, v primeru vključitve v enega od programov, podajajo strateško poslovno znanje. Start-up šole naštevam in opredeljujem v podpoglavju tim, saj zaradi svoje dodane vrednosti podajanja znanja tja najbolj sodijo.

3.1.2 Vključitev mentorja

Mnogo ljudi se je že bolj ali manj uspešno lotilo start-up podjetništva. Njihova pot je bila dolga in naporna, a hkrati polna pomembnih lekcij. Lekcij, ki so se jih naučili in ki jih lahko predajo naprej. Sami pogosto niti ne vemo, na kaj vse moramo biti pozorni, da nam ne spodleti. Ljudje z izkušnjami pa nas na pasti lahko opozorijo in nam prihranijo kakšen padec ter nas tako usmerijo na drugačno, lažjo in produktivnejšo pot. Renner (2014) pravi, da mentorski odnos sestoji iz izkušenjsko bogatejšega mentorja in manj izkušenega mentoriranca, željnega razvoja in napredka. Mentor mentoriranca s pomočjo svojih nasvetov in pojasnil na njegovi podjetniški poti vodi in usmerja.

Z mentorjem bo učenje manj boleče, naše napredovanje pa hitrejše. Dober mentor bo neposreden, objektiven in nas bo poslal na pot uspeha (Adrovič, 2015). Rhett (2015) pravi, da podjetniki mnogo časa posvetijo iskanju angelskih ali tveganih finančnih investitorjev, zadnje raziskave pa kažejo, da je iskanje primerne mentorje ravno tako pomembno. Mentor Branc (v Renner, 2014) pravi, da glavni namen mentoriranja ni poučevanje, temveč pripovedovanje zgodb iz prve roke. Mentor mentoriranca usmerja in mu na tak način prihrani kakšen spodrseljaj. Mentorica v podjetniški mreži CEED in Klubu mentoriranja visokih petk Krajnović (v Renner, 2014) meni, da mentorski odnos temelji na učenju in razvoju. Koristi mentoriranja so obojestranske, saj se tako mentor kot mentoriranec izpopolnjujeta in si prenašata svoja znanja, dileme ter izkušnje. Rhett (2015) je izvedel analizo, ki je zajemala 700 visokotehnoloških podjetij v New Yorku, ustanovljenih med letoma 2003 in 2013. Analiza je pokazala, da so možnosti za uspeh teh podjetij ob mentoriranju s strani uspešnih podjetnikov, kar za 23 % višje, kot če se te možnosti ne bi poslužili.

Mentorja lahko najdemo med uspešnimi podjetniki iz naše panoge, podjetniki iz lokalne poslovne scene, v raznih inkubatorjih, pospeševalnikih ali na start-up dogodkih. Primerne mentorje si izberemo s krajšim pogovorom, testom, vprašanjem. Tisti, ki se bo izkazal, je najverjetneje pravi za nas (Adrovič, 2015). Za zanimivost naj navedem, da je Marka Zuckerberga pri Facebooku mentoriral Steve Jobs (Rhett, 2015). Mentorji za svoje delo pogosto niso plačani, vendar želijo s svojim znanjem in izkušnjami prispevati start-up ekosistemu. Dogaja se, da so mentorji prvi investitorji v start-up podjetja, ki jim mentorirajo ali pa postanejo njihovi plačani svetovalci (Siegal, 2014, str. 9). Prednosti sodelovanja s poslovnimi angeli v okviru platforme za množično investiranje Condo, prijavitelji enega izmed projektov ne vidijo zgolj v finančnem, temveč tudi v mentorskem vidiku, saj jim poslovni angeli pomagajo s svojimi izkušnjami in poslovno mrežo (v Grgič, 2016). Najboljši mentorji spin-off podjetjem postanejo podjetniki, ki pridejo na univerzo kot neodvisni zunanji akterji študentom podajati praktično podjetniško znanje (Petrin & Myint, 2016, str. 195).

3.2 Tim

V preteklosti je veljalo, da se zgodba start-up podjetij začne z novim produktom. Danes pa se običajno začne s timom, pogosto 2 oseb, s komplementarnimi sposobnostmi, ki se večinoma zelo dobro poznajo med seboj. Ti ustanovitelji pogosto delajo na večjem številu idej, dokler

ne najdejo prave (Siegele, 2014, str. 5). Živković (v Mirt, 2015, str. 13) kot zmagovit tim vidi takega, ki je strokovno podkovan, sposoben harmoničnega delovanja, reševanja konfliktov ter prijateljskega komuniciranja. Levi (2014, str. 38) dober podjetniški tim definira kot skupino ljudi, ki uspešno izvaja svoje zadolžitve, vzdržuje dobre medosebne odnose ter skrbi za osebnostno in profesionalno rast svojih članov. Na začetku naj bo tim majhen, saj to ohranja enostavno komunikacijo in nizke stroške. Optimalno je, da tim v začetni fazi sestoji iz 2 ali 3 oseb, ki pokrivajo področja razvoja, oblikovanja in marketinga. Ni nujno, da te funkcije opravljajo 3 osebe, lahko jih tudi 2. Vsekakor pa je priporočljivo, da tim sestoji vsaj iz 2 članov, saj se spodbujata in kontrolirata (Maurya, 2012, str. 85-86).

Vsi, ki so vpleteni v delovanje start-up podjetja, morajo biti v njegovo delovanje polno vpleteni oz. časovno predani (Thiel & Masters, 2014, str. 113). Start-up podjetje ne more biti hobi oziroma popoldanska dejavnost. Vsakdo mora biti start-up podjetju predan in se boriti za boljši jutri. Tu ne more biti plača tista, ki bo ljudi motivirala, temveč občutek pripadnosti. Najbolje je, da ima posameznik, ki deluje v podjetju tudi delno lastništvo in zaposlitev za polni delovni čas. Ravno zato zunanji svetovalci ne funkcionirajo najbolje, saj ne dihaajo s podjetjem, ampak je njihovo delovanje pogojeno zgolj s plačilom, ki ga prejmejo (Thiel & Masters, 2014, str. 113).

3.2.1 Harmonija tima

Dobri temelji so ključni za uspeh start-up podjetja (Thiel & Masters, 2014, str. 106). Ustanovitelj mora takoj na začetku ubrati pravo pot, izbrati primerne partnerje, zaposliti prave ljudi in se odločiti za prave korake. Če se bo na začetku odločil napačno, bo to težko popravil. Stabilno in uspešno podjetje potrebuje trdne temelje (Thiel & Masters, 2014, str. 108). Miller (2014) kot najbolj pomemben dejavnik uspešnosti start-up podjetij navaja tim. Ustanovitelji morajo najti prave ljudi za izvedbo ideje. Horstmann (v Miller, 2014) meni, da je oblikovanje pravega tima še bolj pomembno kot začetni tim ustanoviteljev, ki jih lahko imenujemo tudi osrednji (angl. *core*) tim. Ustanovitelji podjetja morajo namreč na nove sodelavce prenesti vizijo in izbrati ljudi, ki se bodo zlili v eno s celotnim timom in vizijo podjetja. Tim se s pridobivanjem novih zaposlenih širi. Osrednji del tima je torej prisoten od samega začetka, sčasoma pa ga nadgradi še razširjeni del tima.

Soustanovitelji se morajo poznati že od prej in tudi preverjeno dobro delovati skupaj. Thiel in Masters (2014, str. 108-109) izbiro soustanovitelja primerjata z izbiro zakonskega partnerja. Tudi konflikti so lahko enako boleči. Če partnerja ali soustanovitelja ne bi poznal, bi bilo tako, kot bi se poročil z nekom, ki si ga prvič srečal. Možnosti za uspeh bi bile neznatne. Vsi v podjetju morajo dobro delovati skupaj. Za uspeh potrebuješ dobre delavce, ki bodo dobro shajali skupaj. Potrebuješ pa tudi strukturo, ki bo pomagala vse skupaj povezati na dolgi rok (Thiel & Masters, 2014, str. 110). Uspešen podjetnik Knez iz podjetja Dewesoft (v Oštir, 2016) na podlagi osebnih izkušenj trdi, da morajo člani tima imeti skupno osnovno bazo vrednot in si biti med seboj komplementarni. Nihče namreč ne zna vsega. Knez nadaljuje, da zakon lahko preživi, če pride do skrivnosti in neizrečenih misli, partnerstvo pa ne. Jobs (v Sen, Gau & Segaller, 2012) je dejal, da so ljudje v timu kot neobrušeni kamni, ki jih moraš

nekaj časa pustiti v škatli, da se z malo trenja in hrupa obrusijo med seboj ter na tak način postanejo čudoviti spolirani kamni. Posamezniki imajo pogosto različna, lahko celo nasprotujoča si mnenja, navade in karakter. Tekom poznanstva drug drugega sooblikujejo, malce spremenijo in na tak način ustvarijo harmonijo. To ni možno med vsemi ljudmi, vendar je v timu dober odnos med člani nujen za uspeh. Mirt (2015, str. 65) ugotavlja, da tim ne nastane sam od sebe, ampak se razvija čez čas. Čas in trud, ki ga člani tima vložijo v svoj razvoj, definira njegovo uspešnost. Razvoj tima postane še pomembnejši, ko se osrednjemu delu tima pridruži razširjeni del tima. Harmonija med novimi člani tima zaradi pomanjkanja medsebojnih vezi namreč še ni vzpostavljena.

Sodelavci morajo radi delati skupaj, med njimi naj se tvori močna razmerja, kar bo vodilo v njihovo dobro počutje in posledično tudi boljše delovne rezultate. Nadarjeni posamezniki se lahko zaposlijo kjerkoli. Ustanovitelji start-up podjetja jim morajo predstaviti razloge, da naj izberejo ravno njihovo podjetje. Pogosto bo velik motivator to, da v njih vzbudiš navdušenje, da bodo del nečesa posebnega. Vizija podjetja in tim naj bosta taka, da bodo želeli biti del tvojega podjetja (Thiel & Masters, 2014, str. 120-121). Ustanoviteljica berlinskega start-up podjetja Prokop (v Miller, 2014) pravi, da morajo ustanovitelji podjetja vizijo ustrezno prenesti na nove člane tima, če želijo, da jo razumejo in tudi izvajajo. Horstmann (v Miller, 2014) ugotavlja, da morajo biti ustanovitelji iskreni z razširjenim delom tima. Z njimi morajo deliti informacije o poslovanju, težavah in rezultatih, če želijo, da bodo dali vse od sebe in da bodo ubirali prave korake po poti uspeha. Poleg tega pa Wegner (v Miller, 2014) pravi, da morajo ustanovitelji podjetja članom razširjenega tima dovolj zaupati, da jim dovolijo poskušati nove stvari. Delo bo tako zanimivo, dinamično in ko nekdo pri delu uživa, dela najbolje kot zmore in zna.

3.2.2 Znanje članov tima

Potencialna vrednost start-up podjetja je ob ustanovitvi enaka vrednosti soustanoviteljev, ki podjetju prispevajo številne vire. Eden izmed ključnih virov je človeški kapital, ki kot del intelektualnega kapitala tima pogosto ogromno prispeva h konkurenčnosti podjetja. Njegovo merjenje je v primerjavi s preostalim kapitalom podjetja bistveno težje in zato tudi navzven manj opazno. »Znanje zaposlenih, njihove sposobnosti in veščine so ključna prednost, ki jo ima podjetje pred konkurenco, zato si večina podjetij na trgu prizadeva za čim višjo raven človeškega kapitala v lastnem podjetju« (Človeški in socialni kapital v timu – zakaj je pomemben?, 2015). Člani osrednjega tima start-up podjetja morajo imeti široko paleto znanj, izkušenj in sposobnosti (Rus, 2016a, str. 89).

Kos na svoji spletni strani (100 najpogostejših podjetniških vprašanj, 2016) našteva tri vrste znanj, ki jih morajo podjetniki posedovati. Deli jih na:

- **strokovno znanje:** se nanaša na določeno področje, pridobi se v šolah;
- **strateško poslovno znanje:** pridobi se v poslovnih šolah;
- **praktično podjetniško znanje:** pridobi se s pomočjo podjetniških izkušenj in je najpomembnejše.

Kos na svoji spletni strani (100 najpogostejših podjetniških vprašanj, 2016) **strokovno znanje** opredeljuje kot tehnično znanje. Posameznik, ki je strokovnjak na določenem tehničnem področju, pozna panogo in posebnosti razvoja, ključne konkurente ter je sposoben sistematičnega razmišljanja. Strokovno znanje pa je tudi širše, ne zgolj tehnološko. Oseba, ki pokriva področje razvoja, mora biti strokovnjak na področju tehnologije, ki se jo razvija v start-up podjetju. Oblikovalec mora poskrbeti za vsečnost izgleda produkta in za njegovo uporabnost. Oseba, zadolžena za marketing mora biti vešča pisanja besedil ter imeti komunikacijske sposobnosti. S svojim delovanjem vpliva na to, kako potencialni kupec dojema produkt, zato je pomembno, da se zna postaviti v njegovo vlogo (Maurya, 2012, str. 86). Te glavne funkcije naj opravljajo ljudje znotraj tima. Zunanji izvajalci s svojim urnikom lahko tim omejujejo pri hitrosti in učenju (Maurya, 2012, str. 87). Thiel in Masters (2014, str. 123-124) pravita, da je izjemnega pomena, da se ve, točno kaj kdo dela. Nekdo naj bo zadolžen za eno področje, drugi za drugo. Če bodo funkcije posameznikov jasno določene in bo samo določena oseba zadolžena npr. za področje marketinga, bo manj konfliktov. V takem podjetju pride do notranjega miru, ki izhaja iz zadovoljstva posameznikov. Ve se, kaj se od koga pričakuje in zato so možnosti za uspeh podjetja večje. Nasprotnega mnenja je ustanoviteljica berlinskega start-up podjetja Prokop (v Miller, 2014), ki pravi, da v začetku delovanja start-up podjetij naloge članov tima ne morejo biti strogo začrtane, saj ni dovolj ljudi, ki bi pokrivali vsa področja, ki morajo biti pokrita. Člani tima morajo zato delati več različnih stvari hkrati, česar pa ni sposoben vsak. Strokovnjak za marketing bo moral npr. pokrivati še področje prodaje in odnosov z javnostmi. Področja, ki jih pokriva, so med seboj povezana, zato jih lahko ustrezno obvladuje, čeprav ni strokovnjak za vsa izmed njih. Naloge so vseeno lahko določene, se pa sproti po potrebi pojavljajo nove zadolžitve, ki naj jih prevzame tisti, ki jih je zaradi svojega znanja sposoben najbolj kvalitetno izvajati.

Rebernik et al. (2016, str. 14) so mnenja, da imajo posamezniki z višjo stopnjo izobrazbe in več delovnih izkušenj na splošno več znanja in sposobnosti za ustanovitev in vodenje rastočih podjetij. V starostni skupini mlajših od 34 let, ima v Sloveniji kar 64,9 % oseb višjo kot srednješolsko izobrazbo. V starostni skupini zgodnjih podjetnikov, starejših od 35 let pa je ta odstotek precej manjši, saj znaša 44,6 %. Predvideva se, da se bodo višje izobraženi mladi podajali na pot zahtevnejših podjetniških podvigov, še zlasti inovacijsko gnanih podjetij s potencialom za globalno rast (Rebernik et al., 2016, str. 14). Izobrazba pomaga pri sposobnosti reševanja težav, s katerimi se soočamo na podjetniški poti. Čeprav formalna izobrazba za ustanovitev podjetja ni potrebna, kar kažejo številni uspešni podjetniki, kot so Henry Ford, Steve Jobs ali Mark Zuckerberg, ki niso dokončali fakultete ali vsaj srednje šole, pa daje izobrazba dobro podlago, zlasti če je povezana z dejavnostjo podjetja (Antončič et al., 2002, str. 90).

Strateško poslovno znanje je znanje o planiranju poslovanja, strateškem odločanju, financah, trženju in prodaji. Gre za znanje, ki ga posameznik lahko osvoji na poslovnih šolah ali s samostojnim prebiranjem podjetniške literature. Posameznik s tehničnim predznanjem, tovrstno znanje lahko pridobi na podiplomskem študiju in si s tem poveča vrednost na trgu dela (100 najpogostejših podjetniških vprašanj, 2016). Univerze strateško podjetniško znanje podajajo v obliko predmetov o podjetništvu ter sodelovanjem z neodvisnimi podjetniškimi

organizacijami ali posameznimi podjetniki. Podjetniška izobrazba, pridobljena na univerzah, pripomore k zaznavanju podjetništva kot ene od kariernih možnosti in k nastajanju podjetniških idej, ki lahko vodijo v nastanek spin-off podjetij (Petrin & Myint, 2016, str. 194-195).

Strateško poslovno znanje si posamezniki ali ekipe lahko pridobijo tudi z udeležbo na predavanjih ali vključitvijo v programe, ki jih organizirajo start-up šole ali drugi akterji start-up ekosistema. V Sloveniji na tem področju delujejo organizacije Hekovnik, CEED, SmartNinja, Kiberpipa, Ustvarjalnik in Zavod za spodbujanje podjetnosti mladih (Tabela 3).

Tabela 3: Pregled start-up šol v Sloveniji

Naziv šole	Namen šole	Izvajane dejavnosti
Hekovnik	Prvotno start-up šola, ki je prerasla v institucijo namenjeno grajenju skupnosti start-up podjetij	Pospeševalni programi usmerjeni v razumevanje potreb trga, grajenje skupnosti ljudi, ki se ukvarjajo s podatkovno znanostjo (angl. <i>data science</i>), organizacija dogodkov
CEED Slovenija	Pomoč podjetnikom pri rasti podjetij	Usposabljanja, mentoriranja in mreženja namenjena rasti podjetij
SmartNinja	Širjenje uporabnega znanja o sodobnem programiranju	Tečaji programiranja
Kiberpipa	Raziskovanje možnosti uporabe tehnologij digitalne produkcije in njihova praktična uporaba	Predavanja, razprave, projekcije, delavnice
Ustvarjalnik	Naučiti mlade pretvoriti svoje veščine v vir prihodka	Podjetniški krožki na srednjih šolah, delavnice, druženja za razvijanje poslovnih idej, tekmovanje naj mladinski StartUp leta
Zavod za spodbujanje podjetnosti mladih	Spodbujanje podjetnosti osnovnošolcev in študentov	Programi namenjeni razvoju spretnosti, veščin in talentov, spoznavanje možnosti ustanovitve svojega podjetja

Vir: P. Kovič, Podjetništvo je kot smučanje, veliko lažje se ga naučiš, če imaš vaditelja, 2015; About, 2016; CEED Slovenija, 2016; Smartninja, 2016; Kiberpipa, 2016; Ustvarjalnik, 2016; Zavod za spodbujanje podjetnosti mladih, 2016.

Kos na svoji spletni strani (100 najpogostejših podjetniških vprašanj, 2016) **praktično podjetniško znanje** opredeljuje kot najbolj pomembno vrsto znanja podjetnikov. Kos (2015) kot enega od razlogov za majhno stopnjo uspešnosti start-up podjetij navaja pomanjkanje podjetniškega znanja. Kot dokaz navaja dejstvo, da veliko investorjev tvegane kapitala investira zgolj v serijske podjetnike, saj se zavedajo pomena podjetniških izkušenj. Vendar pa podjetniške izkušnje lahko pridobimo zgolj s tem, da se podamo v podjetniške vode. Dobre

poslovne odločitve so posledica izkušenj, vendar so te izkušnje pogosto posledica slabih odločitev. Timmons in Spinelli (2008, str. 104) menita, da mora podjetnik, ki želi z nekim podjetjem uspeti, najprej izkusiti neuspeh v nekem drugem podjetju. Torej se je treba slej kot prej vreči v vodo in pričakovati, da bomo na začetku delali napake. Praktično podjetniško znanje se nanaša na zmožnost podjetniškega razmišljanja o prihodnjih potrebah trga, razmišljanja izven ustaljenih okvirjev, timskega dela, prodaje ter pogajanj. Treba ga je začeti pridobivati čim prej, saj več izkušenj prinaša več znanja (100 najpogostejših podjetniških vprašanj, 2016). Podjetniki, ki predavajo na univerzah, študentom posredujejo praktično znanje in izkušnje, ki dopolnjujeta strateško znanje, ki ga podajajo univerze same. Podjetniki in neodvisne organizacije, za razliko od univerz, ki študente učijo o podjetništvu, študente pripravljajo študente na podjetništvo (Petrin & Myint, 2016, str. 195). Rebernik et al. (2016, str. 60-61) ugotavljajo, da v povprečju 51,5 % odraslih prebivalcev v Sloveniji meni, da ima znanje in sposobnosti za podjetništvo, kar Slovenijo uvršča na 6. mesto med evropskimi državami, kjer prednjači Poljska (55,9%), na zadnjem mestu pa se nahaja Italija (30,5 %).

3.3 Finance

3.3.1 Pridobivanje finančnih sredstev glede na vrste in vire financiranj

Start-up podjetniki pogosto menijo, da morajo za začetek napisati obsežen poslovni načrt in s svojo zgodbo prepričati investitorje. To je začetniška napaka, saj jim ta proces vzame več mesecev časa, razvoj produkta in iskanje stika s trgom pa čakata na stranskem tiru. Ker je proces izgradnje start-up podjetja cenejši kot kdajkoli prej, lahko začetne korake izgradnje in testiranja produkta z namenom iskanja ujemanja s trgom, izpeljejo zgolj s sposobnim timom in ob ohranitvi redne zaposlitve. Z manj finančnimi sredstvi so prisiljeni zgraditi manj, prej testirati produkt na trgu in se hitreje učiti. V procesu učenja prevelika količina finančnih sredstev lahko upočasni delovanje start-up podjetja, saj se denar pogosto porabi za najemanje novih sodelavcev in izgradnjo dodatnih funkcionalnosti, kar na začetku ni potrebno oz. je celo moteče. Idealen čas za iskanje zunanjih finančnih sredstev je, ko najdejo idealen produkt za določen trg. Na tej točki namreč oba, tako ustanovitelj kot investitor, stremita za istim ciljem, tj. rast (angl. *scale*) podjetja (Maurya, 2012, str. 29-31).

Zunanje financiranje s seboj prinese kopico obveznosti, ki jih nalaga investitor ali izdajatelj nepovratnih sredstev (Financiranje startupa, 2016). Trg tveganega kapitala se prilagaja potrebam in posebnostim start-up podjetij. Ustanovitelji start-up podjetij imajo na izbiro možnosti sofinanciranja. V zgodnjih fazah razvoja podjetja se lahko obrnejo na prijatelje in družino, banko, pospeševalnike, poslovne angele ali s pomočjo množičnega financiranja pridobivajo sredstva od splošne publike (Siegale, 2014, str. 6). V semenski fazi imajo start-up podjetja precej možnosti zunanjega financiranja, saj gre za nižje zneske. Težava se pojavi v poznejših fazah, ko preprosto ni dovolj denarja, ki bi jim bil na voljo (Siegale, 2014, str. 6). Takrat se podjetja poleg skladov tveganega kapitala, lahko obrnejo na banke ter druge institucije, ki ponujajo mikrokredite in garancije (Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo, 2016). Poleg razvojne faze, v kateri se start-up podjetje nahaja, k izbiri vrste

financiranja pripomore tudi doseg posla ter vrsta panoge, v kateri se start-up podjetje nahaja (Tekmovanje Start:up Slovenija s P2, 2017).

Na podlagi preučevanja tematike sem oblikovala tabelo (Tabela 4), ki prikazuje v Sloveniji dostopne vrste financiranj in njihove vire. Nepovratna sredstva pridobimo na razpisih, v obliki državnih subvencij ali s pomočjo množičnega donacijskega ali nagradnega financiranja. Teh sredstev ne rabimo vračati, niti se zaradi njihovega prejetja ne odpovemo lastniškemu deležu podjetja. Lastniško financiranje je vrsta financiranja, kjer se v zameno za finančna sredstva odpovemo delnemu lastništvu podjetja. Nosilca tveganja sta oba, tako start-up podjetje kot izdajatelj sredstev. V primeru neuspeha podjetja, start-up podjetnik sredstev ne vrača. Lastniško financiranje lahko nastopi v obliki sredstev z razpisov (Razpis SK200), lastnih sredstev, s strani prijateljev, družinskih članov in naivnežev (angl. *friends, family and fools*), pospeševalnikov, poslovnih angelov, skladov tveganega kapitala ali množičnega lastniškega financiranja. Pri dolžniškem financiranju gre dejansko za posojilo finančnih sredstev, ki jih morajo ustanovitelji podjetja v nekem trenutku, večinoma skupaj z obrestmi, vrniti. Ta sredstva pridobijo s strani razpisov (Razpis SK75), v obliki mikrokreditov, garancij za kredite ali množičnega lastniškega financiranja. Vse navedene tipe financiranj v nadaljevanju podrobneje opisujem.

Tabela 4: Vrste financiranja start-up podjetij in njihovi viri v Sloveniji

Vrsta financiranja	Vir financiranja
Nepovratna sredstva	Razpisi (Razpis P2) Državne subvencije Donacijsko in nagradno množično financiranje
Lastniško financiranje	Razpisi (Razpis SK200) Lastna sredstva Prijatelji, družinski člani in naivneži Pospeševalniki Poslovni angeli Skladi tveganega kapitala Lastniško množično investiranje
Dolžniško financiranje	Razpisi (Razpis SK75) Mikrokrediti Garancije za kredite Dolžniško množično investiranje

Ker se v vseh zgoraj naštetih vrstah financiranja pojavlja določena oblika množičnega financiranja (angl. *crowdfunding*), ta pojem v nadaljevanju podrobneje opredeljujem. Borštnik (2013) opredeljuje kot združeno delovanje posameznikov v podporo določenemu projektu, ki se organizirajo prek spletnih platform. Množično financiranje ima pomemben vpliv na gospodarstvo, saj omogoča realizacijo projektov, ki sredstev ne bi mogli pridobiti po klasičnih poteh, kot so bančna posojila in investicije (Adrifund, 2016). Trenutno obstaja več kot 1.250 spletnih platform za množično financiranje na svetu in vedno več start-up podjetij se odloči

svojo poslovno idejo preveriti na ta način. Angelski investitor Jugoslav Petrovič (v Borštnik, 2013) navaja, da razlog za številčen uspeh slovenskih projektov pri zbiranju denarja preko platform za množično financiranje med drugim tiči v majhnosti in nezrelosti slovenskega start-up ekosistema. Angelski investitorji namreč običajno investirajo v panoge, na katere se spoznajo, teh pa zaradi majhnosti našega ekosistema ni toliko kot jih je v bolj zrelih okoljih. Ker se torej start-up podjetniki ne morejo poslužiti angelskih investicij v tolikšni meri, se zatekajo k drugim finančnim rešitvam, med drugim k množičnemu financiranju. Uspeh na platformah množičnega financiranja in s tem potrditev zanimivosti naše rešitve s strani trga pa v investiranje lahko prepriča tudi angelske investitorje. Kos (v Borštnik, 2013) pravi, da množično financiranje izpodriva klasične oblike investiranja, predvsem v start-up svetu. Meni tudi, da bodo ljudje v bodoče vedno raje investirali v konkretne projekte, saj so ostale investicije za posameznike postale preveč tvegane in neoprijemljive. Množično financiranje se deli na štiri oblike podpore za zbiratelje sredstev:

- **nagradno** (angl. *reward-based*);
- **donacijsko** (angl. *donation-based*);
- **lastniško** (angl. *equity-based*);
- **dolžniško** (angl. *lending-based*).

Najbolj pogosta oblika množičnega financiranja je trenutno nagradno množično financiranje, kjer podpornik projekt finančno podpre, zaradi simpatij do projekta ali pa ker v zameno prejme nagrado, ki je pogosto produkt po promocijski ceni ali z ekskluzivnimi dodatki (Borštnik, 2013). Ena od bolj poznanih platform za množično financiranje v Sloveniji in tudi v svetovnem merilu je ameriški Kickstarter, kjer se srečujejo dobre ideje in investitorji. Namen te platforme je pridobivanje finančnih sredstev in povezovanje ljudi (Resnik, 2012). Stopnja uspešnosti slovenskih start-up podjetij je največja na Kickstarterju, ki mu sledi platforma Indiegogo. Slednja ima manj striktne pogoje za sodelovanje, krajše čakalne vrste in ne zahteva da se doseže vnaprej določen znesek zbranih finančnih sredstev, temveč omogoča nadaljevanje projekta brez vračanja že zbranega denarja (Borštnik, 2013). Prva slovenska platforma za množično financiranje je pod imenom Adrifund zaživela marca 2016. Pri Adrifundu gre za klasičen način množičnega financiranja, kjer posamezniki lahko finančno podprejo določen ustvarjalni projekt, v zameno pa prejmejo nagrado, ki je ponavadi odvisna od višine vplačila (Grgič, 2016). Matej Rauh (v Žibert, 2016), ustanovitelj te platforme za nagradno obliko množičnega financiranja, njeno glavno prednost vidi v lokalni usmerjenosti in prijaznosti do prijaviteljev projektov. Tem nudijo davčno svetovanje, enostavno komuniciranje in možnost osebnega svetovanja za optimizacijo priprave in izpeljave kampanje. Ekipa Adrifunda bo prijaviteljem projekta, katerih prijavljene kampanje bodo dosegle zastavljeni cilj v naprej določenem časovnem roku, zaračunale provizijo. Podporniki bodo prejeli obljubljeno nagrado (Žibert, 2016). Način zbiranja sredstev je v tem pogledu podoben Kickstarterju. V Ljubljanskem univerzitetnem inkubatorju ustanovljena platforma množičnega financiranja Chariyo, omogoča financiranje dobrodelnih projektov, kjer podporniki v zameno za svoj prispevek prejmejo zahvalo (Grgič, 2016). V tem primeru gre za

donacijsko množično financiranje. Starič (v Grgič, 2016) pravi, da se z uspehom kampanij na portalih množičnega financiranja prijaviteljem projektov odprejo vrata do ostalih vlagateljev.

Pri lastniškem množičnem financiranju so investitorji v zameno za svoja vložena sredstva upravičeni do delnega lastništva podjetja. Kot delni lastniki podjetja ne postanejo le upravičenci do delitve dobička, temveč tudi nosilci tveganja. Platforma Conda predstavlja primer lastniškega množičnega financiranja v kombinaciji z dolžniškim množičnim financiranjem. Ponuja namreč obliko mini poslovnega angelstva. Investitorji v projekt vložijo sredstva, od katerih prejemajo obresti, hkrati pa postanejo delni lastniki podjetja brez upravljaljskih pravic. Pogodbeno razmerje traja pet let in ob izteku pogodbe prejmejo vračilo glavnice in bonus od rasti podjetja (Grgič, 2016). Dolžniško množično financiranje je vrsta financiranja, kjer investitorji svoja sredstva posodijo start-up podjetjem in nato od njih prejemajo obresti in povrnjeno glavnico. To obliko financiranja nudi platforma Zopa (ABC množičnega financiranja, 2016).

Poleg donacijskega in nagradnega množičnega financiranja, se **nepovratna sredstva** lahko pridobivajo tudi s pomočjo prijavljanja na razpise in uporabo državnih subvencij. Kos na svoji spletni strani (100 najpogostejših podjetniških vprašanj, 2016) svetuje pridobivanje nepovratnih sredstev s pomočjo prijavljanja na razpise različnih institucij. Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo ponuja kredite, garancije, subvencije in lastniško financiranje. Razpis P2 je namenjen spodbudi za zagon tehnološko inovativnih podjetij (Razpisi, 2017).

Lastniško financiranje je najbolj razvejana vrsta financiranja start-up podjetij. Investitor ponavadi dobi lastniški delež podjetja, v določeni meri lahko vpliva na naravo in smer delovanja podjetja ter je, v nekaterih primerih, vključen v poslovanje podjetja (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2013, str. 307). Malokatero podjetje se odpre brez finančnega vložka ustanoviteljev (Hisrich et al., 2013, str. 296), ki kot ustanovitelji podjetja postanejo tudi lastniki. Kadar je ustanoviteljev več, je višina vloženih sredstev posameznih ustanoviteljev lahko različna, temu primerna je lahko tudi delitev lastniških deležev. **Lastna sredstva** zato obravnavam kot vrsto lastniškega financiranja. Mark Cuban (v Financiranje startupa, 2016) odsvetuje ustanovitev podjetja brez denarja in samo s posojilom. Vložena lastna sredstva ustanoviteljev ponavadi vključujejo osebne prihranke, življenjsko zavarovanje ter hipoteko na hišo ali avtomobil (Hisrich et al., 2013, str. 296). Pametno je, da imajo ustanovitelji start-up podjetij za začetek nekaj osebnih prihrankov, ki jim bodo omogočali preživetje, dokler jim podjetje ne začne prinašati prihodkov (Financiranje startupa, 2016). Če podjetnik ne vloži lastnih sredstev, zunanji investitorji lahko dobijo vtis, da ustanovitelj podjetju ni v celoti predan (Hisrich et al., 2013, str. 296). Ustanovitelj mora znati presoditi, na kateri točki razvoja start-up podjetja se počuti dovolj varnega, da popolnoma opusti delo, ki mu je doslej prinašalo redne prihodke in se v celoti posveti start-up podjetju (Financiranje startupa, 2016).

Pospeševalniki poleg mentorske in medijske podpore nudijo tudi možnost lastniškega financiranja v start-up podjetja, ki se vključijo v njihove programe. V primeru vključitve v pospeševalnik Y Combinator se mora start-up podjetje v zameno za udeležbo v programu in

finančno injekcijo med 14.000 in 20.000 dolarjev odreči 7 % lastništva podjetja (Siegle, 2014, str. 7-8). Preden se lastniki lotijo pridobivanja sredstev nepoznanih investorjev, skušajo v investicijo prepričati tiste, ki jih poznajo ali verjamejo njihovi zgodbi brez poznavanja tveganj. **Prijatelji, družinski člani in naivneži** so namreč zunanji investitorji, ki svoja sredstva zaupajo brez strogega kritičnega vpogleda v start-up podjetje (Zwilling, 2010). Sredstva, pridobljena na tak način, so sicer lahko pridobljena, vendar v primeru neuspeha prinašajo veliko negativnih posledic. S prijatelji in družinskimi člani lahko izgubimo dobre odnose. Naivneži verjamejo naši predstavitvi, zgodbi in karizmi, tveganj pa tudi oni ne poznajo. V primeru neuspeha lahko prerastejo v naše sovražnike (Tenner, 2013). Zunanji investitorji, ki nas osebno še ne poznajo, drugače gledajo na start-up podjetja, kamor je bilo vloženih veliko lastnih sredstev ter sredstev prijateljev, naivnežev in družine, saj to ponavadi pomeni, da obstaja večja verjetnost izvedbe ideje (100 najpogostejših podjetniških vprašanj, 2016; Zwilling, 2010).

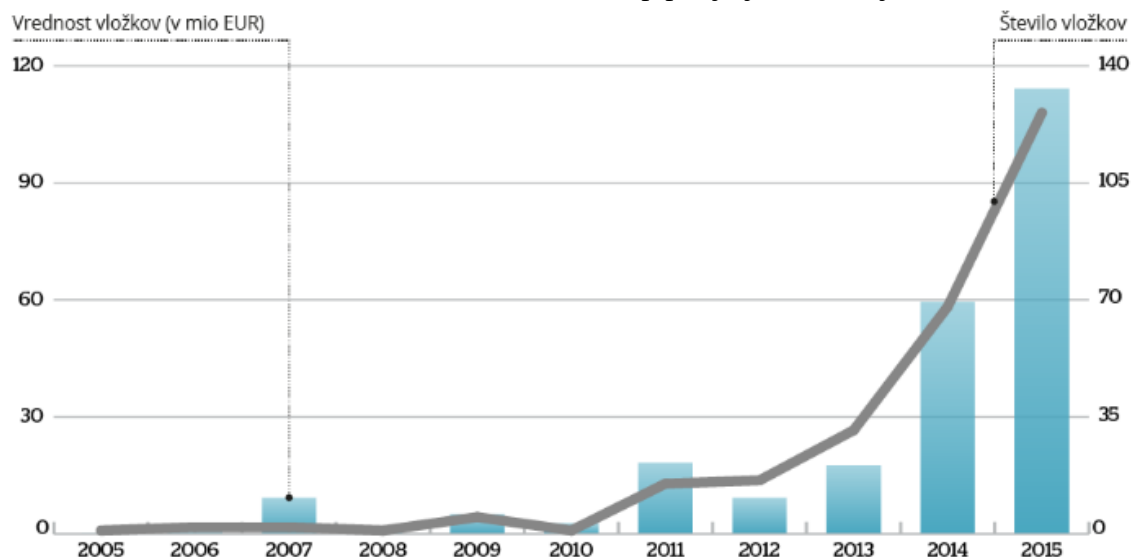
Poslovni angeli so posamezniki, ki v start-up podjetje, ki se nahaja v semenski fazi, poleg finančnih sredstev investirajo tudi svoje znanje, izkušnje in mrežo poznanstev. Gre za t. i. »pametni denar« (angl. *smart money*). Podjetjem pomagajo v fazi razvoja produkta in hitre rasti (Financiranje startupov, 2016). **Skladi tveganega kapitala** v start-up podjetja vlagajo v fazi hitre rasti in globalizacije (ibid.). Skladi tveganega kapitala, ki vključujejo premožne posameznike, tvegane kapitaliste, si za svoje upravljanje zaračunavajo honorar in določen odstotek dobička v primerih uspešnih investicij (Hisrich et al., 2013, str. 323). Investicije skladov tveganega kapitala so višjih zneskov kot investicije poslovnih angelov (Financiranje startupov, 2016). Poslovne angele in sklade tveganega kapitala uvrščamo v lastniško vrsto financiranja, kar pomeni, da investor postane delni lastnik podjetja in s svojo finančno in mentorsko podporo skrbi za rast in razvoj podjetja (100 najpogostejših podjetniških vprašanj, 2016). Kljub visoki stopnji tveganja oz. veliki možnosti za neuspeh, so start-up podjetja investorjem privlačna, ker v primeru uspeha dosegajo visoke dobičke. Koristi so obojestranske, saj na drugi strani ustanovitelji start-up podjetij želijo investitorska sredstva, saj jim ta omogočajo hitrejšo rast (Startup = growth, 2016).

Dolžniško financiranje ne nudi veliko možnosti, niti ni pogosta izbira med start-up podjetji. Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo na svoji spletni strani (Razpisi, 2017) z Razpisom SK75 ponuja semenski kapital v obliki konvertibilnega posojila za zagon podjetij v višini 75.000 evrov. Najbolj pogosto se posamezniki in organizacije, ki potrebujejo dolžniški vir financiranja, odločajo za kredite in lizinge. Za start-up podjetja ti dve obliki nista najboljši. Če pa jim zmanjka sredstev in jih ne morejo pridobiti drugače, kar se zlasti zgodi v poznejših fazah razvoja, lahko uporabijo tudi ta. Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo prek razpisov ponuja mikrokredite, ki so namenjeni rasti in razvoju majhnih podjetij. Ponuja tudi garancije za kredite, ki tehnološko inovativnim podjetjem omogočajo lažji in ugodnejši najem bančnih kreditov (Financiranje startupov, 2016), z **Razpisom SK200** pa ponuja 200.000 evrov semenskega kapitala, namenjenega rasti inovativnih podjetij (Razpisi, 2016).

Organizaciji Silicijevi vrtički (angl. *Silicon Gardens*) in portal Startaj.si sta analizirali financiranje start-up podjetij, ustanovljenih s strani slovenskih ustanoviteljev. Rezultati so

pokazali, da so analizirana start-up podjetja leta 2015 od vlagateljev zbrala 114 milijonov evrov. Znesek se je v primerjavi z letom 2014 podvojil in je enak vsoti sredstev zbranih v zadnjih sedmih letih (Slika 2). Skoraj podvojilo se je tudi število transakcij, saj jih je bilo leta 2015 126, leta 2014 pa 68 (Kupec, 2016a).

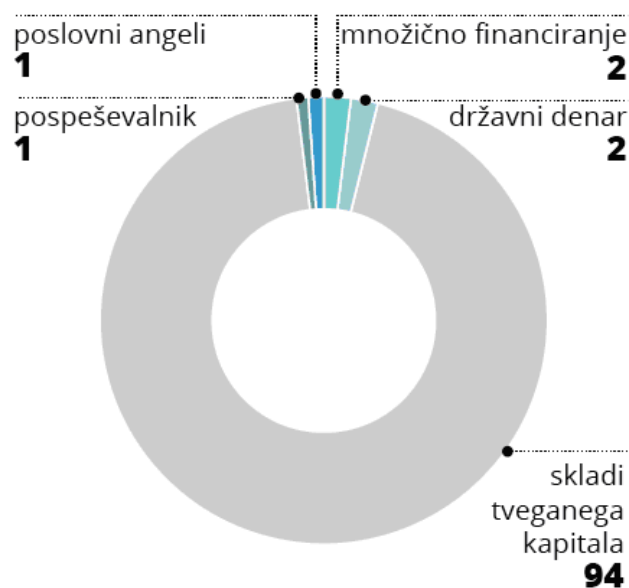
Slika 2: Vrednost in število vložkov v start-up podjetja v obdobju 2005–2015



Vir: Another milestone achieved!, 2016.

Največja vrednost finančnih vložkov je leta 2015 prišla s strani skladov tveganega kapitala. Delež teh vložkov je znašal 94 %, država in portali množičnega financiranja sta doprinesla vsak 2 %, poslovni angeli in pospeševalniki pa vsak 1 % (Slika 3). Špetič (v Kupec, 2016a) opozarja na ponovno večjo vlogo poslovnih angelov v Sloveniji, saj so leta 2015 v start-up podjetja vložili milijon evrov, medtem ko so leta 2014 v njih vložili 100.000 evrov.

Slika 3: Delež vložkov glede na tip kapitala (v %)



Vir: Another milestone achieved!, 2016.

3.3.2 Prodaja

Kos (2015) opozarja na nujnost realne ocene prihodkov in odhodkov. Pogosto je, da prihodke precenjujemo, odhodke pa podcenjujemo. Za realen finančni načrt naj start-up podjetniki prihodke delijo z 2 ali s 3, z enakim številom pa množijo stroške. Dobra kontrola nad financami nas lahko obrani propada podjetja. Kos (2015) svetuje izbiro dobrega računovodstva in morda finančnega direktorja za občasno svetovanje. Start-up podjetniki morajo paziti, da nimajo preveč stroškov in se na drugi strani zavedati, da so načrtovani prihodki pogosto nižji od pričakovanih, k čemur pripomorejo tudi neplačila, reklamacije in morebitni nepredvideni stroški. Mikeln (v Lončar, 2016) v primeru proizvodnje strojne opreme podjetnikom svetuje, da določijo vsaj 300 % maržo. Navaja, da je veliko podjetij zaradi prenizko postavljene cene zašlo v težave. Poleg cene proizvodnje, namreč ne smemo pozabiti na stroške poštnine, davkov, carine kot tudi na maržo, ki jo trgovske verige določijo nekje med 40 in 50 %.

Vsak, ki si želi postati ustanovitelj start-up podjetja, se mora na določeni točki svojega kariernega razvoja odločiti za skok v podjetniške vode, oceniti stopnjo komercialne priložnosti za produkt ali storitev okoli katere bo gradil svoje start-up podjetje, privabiti vire za ustanovitev ter določiti kako in kdaj uporabiti tvegane finančne naložbe, da bo maksimiral finančne koristi in minimiziral izgube (Wasserman & Anderson, 2011, str. 1). Uspešnost je odvisna od dobro izdelane prodajne strategije. Čeprav je produkt enkratno, se ne bo dobro prodajal samo zato, ker obstaja. Treba je izdelati distribucijski načrt, sicer bo start-up podjetje propadlo. Več kot je produkt vreden, bolj uporabljamo osebno prodajo. Ta pa je časovno zamudna, zato gremo z nižjo vrednostjo produkta v smer marketinga z viralnim učinkom (Thiel & Masters, 2014, str. 136-137), ki je cenovno učinkovit in pripomore k prepoznavnosti podjetja, ter posledično vpliva na višjo prodajo. Ker je najbolj pomemben element te oblike marketinga dvig prepoznavnosti podjetja, ga podrobneje opisujem v poglavju o medijski prepoznavnosti.

Kljub težavnosti uspeha v podjetništvu se moramo vseeno zavedati, da je danes več priložnosti na trgih kot kdaj koli. Uspešen podjetnik Richard Branson (v Kos, 2015) pravi, da »podjetniške priložnosti v 21. stoletju lahko primerjamo z avtobusi. Vedno namreč pridejo nove in nove priložnosti.« Prav tako je dostop do mednarodnih trgov bistveno lažji, izzivi uspeha v podjetništvu pa so povsem drugi. Namesto angažiranja izjemnih količin kapitala in drugih resursov ter organizacije proizvodnje, je ključni izziv predvsem, kako proizvode oziroma storitve prodati. Na to dejstvo so tudi vezani največji sodobni izzivi podjetništva. Start-up podjetja se morajo držati pravila: »Ne prodajaj, kar lahko ustvariš. Ustvari, kar lahko prodaš.« Zaradi obstoječe tehnologije in dostopnosti virov lahko start-up podjetja ustvarijo marsikaj. Vendar če tega produkta noče nihče kupiti, podjetje ne bo pokrilo svojih stroškov, kaj šele bilo uspešno (Repanšek, 2014).

Kos (2015) pravi, da je poslovna ideja ki se razlikuje od konkurence, sicer pomembna, vendar pa ji podjetniki vseeno ne smejo pripisovati prevelike teže. Pravi ključ do uspeha se skriva v izvedljivosti ideje in še bolj pomembno, v dostopu in razumevanju strank. Izdelek z današnjo

tehnologijo ni več tako težko narediti, kot pa prodati. Dober podjetnik mora znati svojo idejo prodati. Uspešna prodaja vključuje razumevanje uporabnikov in igranje na prave strune. Schumpeter (2000, str. 67) meni, da mora podjetnik v smiselno izvedbo njegove ideje prepričati zgolj tistega, ki bo to idejo financiral. Sama bi ciljno skupino, ki jo mora podjetnik prepričati, razširila na širšo javnost, ki bo potem njegov produkt tudi kupila. Če nekdo izraža zanimanje za nek produkt, to še ne zagotavlja, da bo ta oseba produkt pripravljena tudi kupiti. Tržne raziskave so pokazatelj izražanja zanimanja in potencialne potrebe po določenem produktu. Ko produkt pride na trg, pa mnogi izmed pokazateljev interesa produkta ni pripravljenih kupiti. Sam nakup izdelka je edini način, ki podjetniku zagotavlja, da se bo produkt prodajal. V praksi se ta način poizvedbe uspešno izvaja na platformah za množično financiranje, kjer ljudje za produkt plačajo, še preden ta obstaja. Huang (2016) podjetnikom priporoča, da produkt poskusijo na platformah za množično financiranje, potem pa ta produkt optimizirajo, dokler produkt ne bo tak, da bodo ljudje zanj pripravljeni nenehno plačevati. Start-up podjetniki se pogosto sprašujejo, če naj svoj produkt na začetku za neko testno obdobje določeni skupini ljudi dajo v uporabo zastonj. Maurya (2012, str. 59-60) tak način odsvetuje, saj meni, da če se bo za produkt nekega dne zaračunavalo, naj se to počne od prvega dne naprej. To postavlja prava pričakovanja, povečuje navezanost kupca, pričenja ustvarjati denarni tok in podjetnika že na samem začetku sooča z enim najbolj tveganih delov posla. Cena produkta je njegov del in določa, kdo bodo kupci določenega produkta.

Večina slovenskih start-up podjetnikov obvlada teorijo vitkega (angl. *lean*) podjetništva. V prakso pa teh tehnik nekako ne vpeljejo. V praksi start-up podjetja še vedno predvsem optimizirajo svoje produkte, nižajo stroške in iščejo učinkovitejša razvijalska orodja. Napako pa delajo, ker se ne ukvarjajo z optimizacijo poslovnega modela, načrtovanjem ter izvajanjem prodaje, niti z oglaševanjem (Mikuž, 2014). Druga napaka večine podjetnikov je osredotočanje zgolj na kratkoročne profite. Takšen primer so platforme za kupovanje kuponov ugodnosti različnih ponudnikov storitev in izdelkov. Da bi bilo podjetje uspešno, mora rasti in biti obstojno na trgu na dolgi rok. Vzrok za osredotočanje na kratkoročne profite je preprost: rast je lahko meriti, obstojnosti pa ne. Tisti, ki se manično osredotočajo na rast števila uporabnikov, mesečno doseganje ciljev in četrtletna poročila o dobičku, se osredotočajo na merjenje. Manj pogosto se start-up podjetniki poglobljajo v težje merljive probleme, ki pretijo na obstojnost posla. Številke namreč ne bodo podale odgovora na vprašanje, če bo ta posel še obstajal čez deset let. Start-up podjetniki morajo kritično razmišljati o kvalitativnih dejavnikih svojega posla (Thiel & Masters, 2014, str. 47).

3.4 Odzivnost na potrebe trga

3.4.1 Testiranje produkta v praksi

Podjetnik mora biti svoji ideji predan in vanjo verjeti. Verjeti pa mora na podlagi prepričanj, raziskav in tehtnih argumentov. Kos (2015) opozarja na nevarnost zaljubljenosti podjetnika v svojo idejo, ki vodi v idealiziranje situacije. Ideje, v katere so podjetniki zaljubljeni, so pogosto tiste, ki njim samim rešujejo težavo, torej gre za rešitve, ki jih sami vestno uporabljajo. Pri tem ne smemo predvidevati, da bodo vsi, ki imajo enako težavo, to našo

rešitev tudi uporabljali. Zato je vsako poslovno idejo treba preveriti na trgu, ki bo presodil, ali sploh obstaja potreba po rešitvi. Maurya (2012, str. 13) pravi, da je stik s kupci treba iskati od samega začetka naprej. Start-up podjetniki, ki razvijajo svoj produkt in njegove funkcionalnosti do onemoglosti ter ga šele potem predstavijo potencialnim kupcem, so lahko z razvojem šli v povsem napačno smer. O tem govori tudi teorija razvoja kupcev (angl. *customer development*), ki pravi, da mora start-up podjetje skozi celoten razvojni cikel produkta pridobivati povratno informacijo od kupcev, jo upoštevati pri nadaljnjem razvoju in spremenjen produkt znova ponuditi kupcem, da ga ocenijo (Blank, 2006, str. IV). Veliko ustanoviteljev svojih prvih start-up podjetij je precej plašnih pri predstavljanju svoje ideje javnosti, saj ne želijo, da bi jim idejo kdo ukradel ali se jim posmehoval. Toda brez pogovarjanja o ideji z ostalimi podjetniki, svetovalci, mediji, potencialnimi investitorji ali strankami, podjetniki ne morejo dobiti povratne informacije, ki je nujna za izboljšanje ideje. Več ko se podjetnik pogovarja z različnimi tipi ljudmi, lažje preoblikuje svojo idejo, da postane ljudem všečna in odpravi morebitne pomanjkljivosti. Prototip morajo testirati, da pridejo do optimalne rešitve (Huang, 2016).

Pečanac (v Vabšek, 2015a) pravi, da največji delež start-up podjetij ne uspe zaradi pomanjkanja razumevanja trga in težav, ki naj bi jih reševali. Testiranje nam nudi vpogled v razumevanje težave in potreb uporabnikov. Steve Jobs pravi: »Ni naloga kupcev, da vedo kaj hočejo.«. Na splošno lahko rečem, da ljudje pogosto ne vemo, kaj hočemo, dokler tega ne srečamo oz. spoznamo. Mnoge inovacije so nekaj, brez česar smo do nedavnega lahko živeli, ko pa so vstopile v naše življenje, so postale del našega vsakdana in življenja brez njih si ne znamo več predstavljati. Spomnimo se svojega prvega stika s pametnimi telefoni, prenosnimi računalniki, družabnim omrežjem Facebook ali spletnim nakupovanjem. Brez teh produktov smo prav tako živeli in morda nismo niti pomislili, da bi nam nek produkt lahko drastično spremenil način življenja. Pa vendar nam ga je. Zato se morajo start-up podjetja sprva domisliti produktov, ki njim ali komu drugemu morda rešujejo nek problem. Če je temu res tako, pa bo pokazalo testiranje produkta v praksi. Mikeln (v Lončar, 2016) opozarja na napačno ravnanje večine podjetij, ki pogosto vodi v drag poslovni neuspeh. Ta podjetja se namreč poglobijo v zasnovo in razvoj, k potencialnim uporabnikom pa pristopijo z že izdelanim izdelkom. Njegova ekipa je z namenom raziskave trga ustvarila spletno trgovino s predstavitvijo produkta in promocijo na Facebooku. V spletni trgovini je uporabnik lahko kliknil na gumb »kupi«, kljub temu da produkt še ni obstajal. Na tak način so ugotovili, koliko ljudi bi izdelek dejansko kupilo. Ker pa izdelek še ni bil na voljo in je bil gumb »kupi« namenjen testiranju, ne pa prodaji, so se nejevolji zainteresiranih uporabnikov zaradi nezmožnosti nakupa produkta, ognili s sporočilom in promocijsko kodo za popust, ki sta se prikazala ob kliku na gumb.

Tako Jurić kot Starič (v Grgič, 2016) kot eno od tehnik testiranja produkta vidita portale množičnega financiranja. Po njunem mnenju ti ne predstavljajo zgolj nadomestka starejšim načinom financiranja, kot so posojila, poslovni angeli in skladi tveganega kapitala. Po njunem mnenju gre pri množičnem financiranju bolj za testiranje trga. Med samim zbiranjem sredstev prijavitelj projekta produkta sicer ne more spreminjati v večji meri, lahko pa mu dodaja funkcionalnosti. Omogočen mu je neposreden stik s kupci z relativno nizkim vložkom. Če ti

produkt sprejmejo, ima prijavitelj dokaz, da zanj obstaja zanimanje. V kolikor pa želene višine sredstev ne zbere, ve, da je pri produktu treba nekaj bistvenega spremeniti ali ga celo opustiti (Borštnik, 2013). Ries (2011) pravi, da mora start-up podjetje ustvariti MSP, ki služi kot merilni instrument za merjenje zanimanja potencialnih uporabnikov produkta. Domneve je treba testirati z namenom učenja. V kolikor se zadana strategija ne izide, sledi pivotiranje oz. spreminjanje produkta.

Blank in Ries (v Siegle, 2014, str. 6) pravita, da star model lansiranja produkta ne deluje več. Ni več dovolj samo nekaj narediti, da bi uspelo. Podjetja morajo najprej ugotoviti kaj si uporabniki želijo. To pomeni, da morajo narediti prototip, ga testirati, meriti odzive, se učiti na podlagi dobljenih rezultatov in ponavljati vajo, dokler produkt ne sreča potreb kupcev. Blank in Dorf (2014) za razliko od Jobsa, ki pravi, da kupci ne vedo, kaj hočejo, trdita, da ljudje to vedo. Izpostavljata termin razvoj kupca, ki poziva start-up podjetnike, da gredo na teren (angl. *get out of the building*) in ugotovijo, kaj si ljudje v resnici želijo. Uspešna start-up podjetja razumejo strankino težavo, jo definirajo in poiščejo rešitev, ki jo v obliki izdelka oziroma storitve ponudijo stranki v uporabo ([20. SMK] 2. dan: marketing naj postane startup v podjetju, 2016).

Start-up podjetja, ki delujejo po metodologije vitkega podjetništva, se lahko prilagajajo in razvijajo glede na potrebe vedno spreminjajočega se okolja. Bodočega podjetnika se po metodologiji vitkega podjetništva uči, da se nič ne more predvidevati vnaprej, zato morajo poslušati svoje potencialne stranke, narediti zgolj MSP in ponavljati te korake do uspeha (Thiel & Masters, 2014, str. 78). Gascoigne (v Siegle, 2014, str. 7) pravi, da njegovo start-up podjetje sledi metodologiji vitkega podjetništva, katerega pobudnik je Ries, in ga je težje izvajati, kot je videti na prvi pogled. Kot podjetnik moraš namreč verjeti in zagovarjati svoje mnenje, po metodologiji vitkega podjetništva pa se moraš ves čas opominjati, da se lahko motiš. Njegovo podjetje nove funkcionalnosti vedno najprej testira na trgu in vse spremembe testira s pomočjo **A/B testiranja produkta**. A/B testiranje je preprosta oblika testiranja, kjer se na različnih, slučajno izbranih skupinah uporabnikov, produkt prikazuje ali ponuja na drugačen način kot ostalim. Za primer naj navedem prikaz spletne strani, ki enim obiskovalcem prikazuje verzijo A, drugim pa verzijo B. Če npr. : v verziji A modro obarvan gumb »kupi zdaj« producira več klikov kot rdeči gumb v verziji B z istim besedilom, programerji izberejo verzijo A (Siegle, 2014, str. 5). Testira se lahko različne barve, tipe pisave, besedilo, slike ipd. Tista verzija, ki se izkaže za bolj uspešno, je ponavadi tista, ki jo start-up podjetja izberejo za svojo spletno stran. Seveda jo naknadno lahko znova testirajo.

Start-up podjetja lahko uporabijo tudi storitev, kot je usertesting.com, ki plačuje ljudem, da preizkusijo nove spletne strani ali aplikacije in med njihovim preizkušanjem snema njihove korake. Start-up podjetniki lahko določijo kakšen profil uporabnikov želijo testirati (Siegle, 2014, str. 5). Na tak način podjetniki lahko vidijo, kje se ljudje zadržujejo dlje časa, kaj jim povzroča preglavice in na podlagi prejetih informacij optimizirajo posamezne elemente strani ali aplikacije.

3.4.2 Vstop na trg

Gross (2015) je ustanovil več kot 100 start-up podjetij, od katerih jih je nekaj uspelo, precej pa ne. Izvedel je raziskavo, v katero je vključil 100 svojih in 100 ostalih start-up podjetij. Gross (2015) meni, da šele stik strgom pokaže, če je ideja prava in ima potencial za uspeh. Vsa predvidevanja, ki niso plod raziskav trga, so neosnovana in se ob stiku s trgom lahko izkažejo za ničvredna. Stranke namreč povedo kakšno je realno stanje. V raziskavi je analiziral dejavnike, ki se najbolj pogosto pojavljajo kot tisti, ki vplivajo na uspešnost start-up podjetij. Pod drobnogled je vzel idejo, tim, poslovni model, financiranje in pravočasen vstop na trg. Pri vstopu na trg je ugotavljal, da se lahko odvijajo naslednji scenariji:

- ideja je **prehitra**: trg nanjo še ni pripravljen;
- ideja je **zgodnja**: trg je treba še izobraziti;
- trenutek za idejo je **pravšnji**;
- ideja je **prepozna**: na trgu je že preveč konkurentov.

V raziskavi je ugotovil, da je v 42 % primerih razlog za uspeh pravočasen vstop na trg (ibid.). Številni start-up podjetniki so zmotnega mnenja, da se določene ideje še nihče ni spomnil. Ideja, ki jo ima start-up podjetnik je povsem nova verjetno zato, ker trg še ni bil pripravljen nanjo. Zato mora start-up podjetnik vzeti v zakup dejstvo, da bo trg potreboval nekaj časa, da bo pripravljen na produkt in da se to skoraj zagotovo ne bo zgodilo čez noč (Koulopoulos, 2015). V nasprotju z Grossom (2015), Timmons in Spinelli (2008, str. 116) podjetniško priložnost opredeljujeta kot premikajočo se tarčo in menita, da zato popolnega trenutka za vstop na trg ni. Velikemu številu start-up podjetij namreč zmanjka finančnih sredstev preden najdejo uporabnike, ki kupijo njihov produkt (Timmons & Spinelli, 2008, str. 116). Huang (2016) opozarja, da je pri vstopu na trg treba najti idealno razmerje med prehitrim premikanjem in stagniranjem. Hoja po robu in občutek, da boš skoraj padel, sta znak, da je izbrana hitrost prava.

Kadar start-up podjetniki pričnejo sistematično pospeševati rast (angl. *scale*), tj. najemati nove zaposlene, dodatno investirati v opremo in prodajo, pričakujejo, da bo to prineslo dobre rezultate. V 64 % primerov se to ne zgodi, saj se podjetniki za ta korak odločijo prehitro. Njihov produkt namreč še ni dovolj zrel, oz. se v trenutni obliki ne ujema s potrebami trga. Ena od dilem je določitev optimalnega trenutka za vstop na trg. Teorija o fazah difuzije inovacij uporabnike deli na: inovatorje, zgodnje posvojitelje, zgodnjo večino, pozno večino in zamudnike. Za vsak tip uporabnikov je značilno drugačno pričakovanje do stopnje razvitosti produkta. Ker so inovatorji do pomanjkljivosti bolj razumevajoči, je najbolje produkt najprej predstaviti ravno njim. Inovatorji bodo podali povratno informacijo o produktu, na podlagi katere lahko produkt izboljšamo. Hitro in strmo rast si lahko start-up podjetje obeta z vstopom na trg zgodnjih posvojiteljev, ki dopuščajo manj napak pri samem produktu (Vabšek, 2015a). Pomembno je torej, da na trg vstopamo postopoma. Produkt testiramo in na podlagi povratnih informacij optimiziramo ter izboljšano verzijo produkta predstavimo širšemu segmentu uporabnikov. Tako postopanje zagovarja metodologija vitkega podjetništva.

Za nekatere je bila uspešna ta pot, za druge pa druga, drznejša. Thiel in Masters (2014, str. 78-79) sta za razliko od Riesa mnenja, da je vitkost metodologija, ne pa cilj. Delanje majhnih sprememb stvarim, ki že obstajajo, start-up podjetje morda lahko vodi do lokalnega, ne pa tudi globalnega maksimuma. Ponavljanje ga ne bo pripeljalo od točke 0 do 1. Zato je potrebno **premišljeno planiranje**, ki se odmika od sledenja fokusni skupini in kopiranja tujih uspehov. Premišljeno planiranje zagovarja sledenje svoji viziji. Enakega mišljenja je bil Steve Jobs, ki je, vse odkar je leta 1976 ustanovil podjetje Apple, verjel, da lahko svet spreminja s pomočjo premišljenega planiranja, ne pa s sledenjem fokusni skupini, ustvarjanju MSP-ja in kopiranjem tujih uspehov. Najboljša stvar, ki jo je Jobs oblikoval, niso njegovi izdelki, temveč njegov posel (Thiel & Masters, 2014, str. 78-79). Metodologija vitkega podjetništva in premišljeno planiranje nista nujno strogo ločena pojma, je pa res, da se pristopi podjetnikov pri vstopu na trg s pomočjo sledenja eni ali drugi tehniki razlikujejo.

3.5 Medijska prepoznavnost

3.5.1 Udeležba na tekmovanjih

Start-up podjetja, ki se prijavijo na start-up tekmovanja, so deležna prednosti, kot so izpostavljenost, priznanje in pridobitev finančnih sredstev. Zmagovalci so pogosto nagrajeni s kapitalom. Tovrstno financiranje večinoma ne zahteva oddaje lastniškega deleža podjetja ali ostalih omejitev, kar se razlikuje od drugih načinov pridobivanja finančnih sredstev. Sama zmaga na tekmovanju ne zagotavlja uspeha, obstaja pa veliko primerov start-up podjetij, ki so zaradi izpostavljenosti in pozornosti, ki so ju bili deležni kot zmagovalci, tudi uspeli (Pozin, 2015). Zmaga na start-up tekmovanjih prinese dodatne prednosti, ki so pogosto finančne narave. Organizacija Banque du Liban Accelerate na svoji spletni strani (The benefits of entering a startup competition, 2016) navaja, da sama udeležba start-up podjetjem prinese:

- **ugled:** zmagovalna podjetja izberejo pomembni deležniki start-up ekosistema in ker njihova presoja v javnosti velja za optimalno, se v očeh javnosti ugled izbranega podjetja dvigne;
- **izpostavljenost:** tekmovanja so ponavadi dobro medijsko podprta, zato se bo ime vseh udeleženi start-up podjetij znašlo v medijskih poročanjih o tekmovanju;
- **mreženje:** udeleženci tekmovanj so investitorji, mentorji in podjetniki. Ker bodo vsi na enem mestu, je mreženje neizbežno. Vzpostavljena razmerja lahko pripomorejo k razvoju in rasti start-up podjetja, pridobitvi investitorjev in spoznanju primerne mentorja;
- **povratno informacijo:** med predstavljanjem svoje ideje publiki imajo tekmovalci možnost pridobitve pomembnih povratnih informacij, ki lahko pripomorejo k prilagajanju in nadaljnjemu razvoju ideje.

Podjetniška tekmovanja, ki se na redni, večinoma letni ravni odvijajo v Sloveniji, so (Pirnat, 2014):

- Start:up leta;
- Start-up vikend za študente, organiziran v okviru programov Initiative Start:up Slovenija;

- Gazela;
- Manager prihodnosti;
- Business Hive;
- Imagine Cup;
- Mladi podjetnik leta;
- POPRI – podjetje za prihodnost.

Tekmovanji, ki sta usmerjeni zgolj v start-up podjetja sta Start:up leta in start-up vikendi, zato ju tudi podrobneje opisujem. Ostala našeta tekmovanja so za start-up podjetja sicer lahko primerna, vendar niso namenjena izključno njim.

Na tekmovanju **Start:up leta** organizatorji izbirajo med prijavljenimi start-up podjetji, ki so mlajša od treh let ter jih želijo strokovno in medijsko podpreti. Organizatorji tekmovanja so Iniciativa Start:up Slovenija, ABC pospeševalnik in Ministrstvo za gospodarstvo, razvoj in tehnologijo. Tekmovalci prejmejo dodatne točke za zagonsko spodbudo P2 Slovenskega podjetniškega sklada. Prijavljena start-up podjetja so zaradi promocijskih dogodkov in pred-selektcijskega procesa deležna intenzivnega učenja in mreženja (Tekmovanje Start:up Slovenija s P2, 2017).

Posebna oblika tekmovanj so **start-up vikendi**. Prvi start-up vikend je bil organiziran leta 2007, do leta 2014 je bilo izvedenih več kot 1.000 takšnih vikendov, ki se jih je udeležilo več kot 100.000 udeležencev v skoraj 500 mestih. Start-up vikendi dokazujejo, da je prototip lahko narejen le v nekaj dneh, natančneje v 54 urah (Siegele, 2014, str. 5). Start-up vikendi so organizirani s strani akterjev v start-up ekosistemu in so namenjeni posameznikom različnih profilov z idejami ali znanjem, ki lahko prerastejo v posel (Kupec, 2016b). Vsako leto aprila in novembra poteka Start-up:vikend, ki je namenjen razvoju študentskih podjetniških idej, interdisciplinarnemu sodelovanju študentov, pridobivanje praktičnega podjetniškega znanja (Startup:vikend, 2017) ter predstavitvi orodij, ki vodijo v podjetniško udejstvovanje. Študentski podjetniški vikendi potekajo v okviru programov Iniciative Start:up Slovenija in visokošolskih zavodov v petih univerzitetnih središčih v Sloveniji, in sicer v Ljubljani, Mariboru, Novi Gorici, Kopru in Novem mestu (Basailovič, 2017). Zadnje leto ABC pospeševalnik v Sloveniji ta tekmovanja organizira v sodelovanju z večjimi podjetji, kot so bančne institucije, naftni in živilski trgovec (Kupec, 2016b). Ta podjetja s start-up ekosistemom nimajo neposredne povezave, potrebujejo pa ideje, kako posodobiti svoje dejavnosti ali produkte, saj vedo, da je ena izmed značilnosti start-up podjetij oziroma posameznikov, ki jih to zanima, ravno inovativnost. Da večja podjetja ostanejo vodilna na svojem trgu, morajo v korak s časom. Zato je takšno povezovanje več kot smiselno in dobrodošlo za celotno nacionalno gospodarstvo. Kupec (2016b) navaja glavne prednosti udeležbe na start-up vikendu za posameznike kot tudi za sodelujoča podjetja. Posamezniki z zmagovalnimi idejami prejmejo denarno nagrado, vključitev v mentorski program ali zaposlitev v podjetju. Podjetjem, ki se odločijo za organizacijo tekmovanj, ideje, predstavljene na tekmovanju, prinašajo možnosti za inoviranje, medijsko pozornost in družbeni ugled.

3.5.2 Pojavnost v medijih

Pojavnost v medijih je pomembna, saj privablja dober kader in tudi investitorje. Tako kot ne smeš predvidevati, da bodo ljudje kupovali tvoj izdelek zaradi njegovih ključnih prednosti brez izdelane distribucijske strategije, tudi ne smeš predvidevati, da bodo ljudje občudovali tvoje podjetje (in želeli biti del njega) brez izdelane strategije odnosov z javnostmi. Preden se bo potencialni kandidat za delovno mesto v tvojem podjetju nanj prijavil, bo preveril, kaj piše o njem na spletu (Thiel & Masters, 2014, str. 138-139).

Vse več medijev skoraj na dnevni ravni poroča o start-up podjetjih, njihovih uspehih, manj pogosto tudi neuspehih. V vsakem neuspehu pa se lahko skriva tudi nekaj dobrega. V prejšnjem poglavju smo med drugim govorili o kampanjah na Kickstarterju ter ostalih platformah za množično financiranje. Slovenska start-up podjetja se tovrstnih platform pogosto poslužujejo. Ne dosežejo pa vsa želenega zneska, zato se njihov prijavljeni projekt smatra za neuspešnega. Tako se je zgodilo tudi manjši slovenski pivovarni, ki pa je medijsko prepoznavnost zaradi izpeljanega, četudi neuspešnega projekta, izkoristila za danes uspešno poslovanje podjetja (Borštnik, 2014). Mikeln (v Lončar, 2016) pri kampanji na Kickstarterju opozarja na pomembnost dobrega odnosa z javnostmi, ki poveča opaženost določenega projekta med kopico podobnih projektov.

V poglavju o prodaji sem navedla, da se v primeru visoke vrednosti produkta najbolj pogosto uporablja osebna prodaja, v primeru nižje vrednosti produkta pa marketing z viralnim učinkom. Ta oblika marketinga je cenovno učinkovita, pripomore pa tudi k prepoznavnosti podjetja. Ogrinc (2014) pravi, da viralni učinek ustvarijo ljudje sami. V večini primerov gre za video vsebine, ki jo delijo naši prijatelji na družabnih omrežjih, zlasti na Facebooku, ki omogoča deljenje vsebin. Vsak, ki vsebino deli naprej, prispeva k viralnemu učinku. Blagovna znamka Dove je v okviru kampanje »Real Beauty Sketches« delila video o ženski lepoti, ki je na viralen način zaokrožil po svetu. Vsebine naj podjetja delijo povsod, kjer imajo sledilce, torej na blogu, e-novicah in družabnih omrežjih. Vsebine, ki bodo na tak način hitro zaokrožile po svetu, morajo biti zanimive, edinstvene ali zabavne do te mere, da prepričajo ljudi, da jih delijo naprej (Ogrinc, 2014). Viralni marketing uporabljajo podjetja, ki želijo izstopati iz množice oglasov in povečati svojo prepoznavnost. Nekatere vsebine, ki jih delijo, so smešne, spet druge srce parajoče. Vsem pa je skupno to, da se ljudi dotaknejo in v njih sprožijo čustva, ki jih spodbudijo, da razširijo besedo o njih (Ankeny, 2014). V teh primerih torej ne gre za neposredno prodajo, temveč za večanje prepoznavnosti in dvig vrednosti podjetja v očeh potencialnih kupcev, ki vodi v večjo prodajo. Thiel in Masters (2014, str. 136-137) pravita, da bo tisti, ki bo prvi dominiral na pomembnem segmentu trga z viralnim potencialom, imel zadnjo potezo na tem trgu.

Izpostavljenost v medijih poleg pridobivanja nadarjenih članov tima vodi v pridobivanje novih uporabnikov. Vsaka objava o podjetju v medijih spletno stran podjetja v iskalnikih premešča vedno višje. Podjetje naj na svoji spletni strani navaja objave v medijih ter s tem gradi svojo kredibilnost (PR strategy for startups, 2017).

Večja podjetja imajo poseben oddelek, namenjen odnosom z javnostmi (angl. *public relations*), ki skrbi za javno podobo podjetja. V primeru manjših podjetij, to delo opravlja ena oseba ali zunanja agencija. Zaradi posebnosti start-up podjetij, so se v svetu v zadnjih letih oblikovale agencije, ki skrbijo za odnose z javnostmi za start-up podjetja. Ker je najem agencije povezan z dodatnimi stroški in ker ni nujno priti na naslovno stran različnih medijev, da bi start-up podjetja dosegla želen učinek, podajam korake za dobre odnose z javnostmi, namenjene članom tima start-up podjetij (PR strategy for startups, 2017):

- **oblikuj jasno sporočilo:** slogan podjetja naj izpostavlja glavno idejno značilnost produkta in naj ne našteva vseh njegovih funkcionalnosti;
- **ustvari seznam medijev,** kjer bi želeli doseči izpostavljenost podjetja: za začetek je dovolj omemba v blogih in medijih, kjer se zadržujejo potencialni uporabniki produkta;
- **zbiraj podatke:** seznam glavnih medijev naj vključuje tudi kontaktne podatke novinarjev, s katerimi se je dobro povezovati s posebnim, za njih ustvarjenim Twitter profilom;
- **povezuj se z novinarji in bloggerji:** komentiranje objav, vključevanje v razprave vodi v prepoznavnost in hitro lahko te osebe navajajo dosežke start-up podjetja;
- **postani idejni vodja:** za start-up podjetje ustvari in piši blog, ustvarjaj vsebino na LinkedIn in Twitter profilu, komentiraj ostale bloge in tam vzpodbujaj razprave, vključuj se v relevantne forume in se povezuj z ostalimi start-up podjetji.

Številna podjetja kot eno izmed poslovnih orodij in medij marketinških kampanj uporabljajo družabna omrežja. Njihovi zaposleni se kot uporabniki družabnih omrežij povezujejo s čim večjim številom ljudi ter postajajo člani in oboževalci številnih skupin ter strani z namenom promoviranja svojega podjetja (Kodelja, 2010, str. 13). Družabna omrežja so »virtualne tržnice«, prostor, kjer preko interneta srečujemo ljudi in z njimi na edinstven način delimo različne vsebine (Pizzeti, Chiaravallotti, Paissan, Fortunato & Griffi, 2009, str. 5). Družabna omrežja nudijo nove možnosti uporabe interneta ter komuniciranja nasploh (Childnet International, 2008, str. 5). Poleg klasičnih medijev, kot so tiskani mediji, televizija in radio, se podjetja za komuniciranje z javnostmi poslužujejo tudi uporabe interneta in družabnih omrežij. Glavni prednosti družabnih medijev sta enostaven vstop in nizki stroški uporabe. Za aktivnosti pa na drugi strani uporabimo veliko časa in truda. Velike korporacije imajo za namen oglaševanja na voljo več denarja kot start-up podjetja, zato so njihove kampanje drugačne narave. Start-up podjetja se morajo, če želijo biti opažena, znajti z izvirnimi idejami, ki bodo finančno izvedljive. Zaradi svoje specifičnosti, natančneje omejenih finančnih sredstev, so primorana družabna omrežja uporabljati na spodaj opisan optimalen način. Uporabniki družabnih omrežij imajo radi novosti in start-up podjetja so sama po sebi novost, zato so tam s svojimi aktivnostmi in produkti tudi bolj opažena kot ostala podjetja (Demers, 2016). Na podlagi primerov dobrih praks Demers (2016) navaja naslednje smernice za učinkovito uporabo družabnih omrežij kot medijskega kanala:

- **pokaži kaj imaš:** najdi svojo posebnost, ki jo uporabniki tvojega produkta cenijo in jo uporabljaj kot temelj svoje spletne prisotnosti;
- **vključi svoje uporabnike:** v svoje objave nenehno vključuj svoje uporabnike;

- **bodi konsistenten:** nenehno objavljaj vsebine, ki naj bodo kvalitetne;
- **poznaj svoje občinstvo:** ugotovi, kaj je s strani tvojih uporabnikov najbolj uporabno in cenjeno, ter jim to tudi nudi;
- **vzbujaj pričakovanje:** s svojimi objavami razkrivaj novosti, ki jih pripravlja tvoje podjetje.

4 ANALIZA USPEŠNOSTI SLOVENSКИH START-UP PODJETIJ

4.1 Metodologija

Zbiranja primarnih podatkov sem se lotila z anketo, ki jo Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005, str. 82) opredeljujejo kot način zbiranja podatkov, pri katerem anketirancu postavljamo vprašanja in beležimo odgovore na osnovi strukturiranega vprašalnika. Anketni vprašalnik je instrument, s katerim zbiramo podatke, sestavljajo pa ga vnaprej pripravljena vprašanja, za katere je oblika odgovorov predvidena. Cilj ankete je pridobiti podatke, ki jih bo mogoče analizirati z metodami kvantitativne analize. Stališča anketirancev sem merila s pomočjo Likertove lestvice, ki omogoča dokaj jasno izražanje ravni strinjanja oz. nestrinjanja z določenim stališčem (Bregar et al., 2005, str. 82-105). Pri pripravi anketnega vprašalnika je posebno pozornost treba nameniti pripravi vprašanj in možnih odgovorov, saj se na tak način znižajo merske napake in možnost, da na kakšno vprašanje ne bi pridobili odgovora. Dobra vprašanja so anketirancem razumljiva ter so na njih pripravljene in sposobne odgovoriti (Bregar et al., 2005, str. 117). Prednost kvantitativnega raziskovanja, v primerjavi s kvalitativnim, vidim v tem, da sem v raziskavo lahko vključila večje število predstavnikov start-up podjetij, imela sem večji nadzor pri raziskovanju in analizi, sama narava raziskovanja pa je bolj objektivna. Zaradi večjega vzorca, so pridobljeni podatki bližje realnemu stanju kot podatki, pridobljeni s pomočjo manjšega števila intervjujev. To pa je ključnega pomena pri posploševanju pridobljenih podatkov na celotno populacijo slovenskih start-up podjetij. Bregar et al. (2005, str. 83) slabost uporabe ankete v primerjavi z intervjujem vidi v tem, da vprašanja ne morejo biti tako kompleksna in v težjem nadzoru izvajalca raziskave nad tem, kdo odgovarja na vprašanja. Zaradi časovne optimizacije ter interaktivnosti sem se odločila za uporabo spletne ankete. Osnovna baza start-up podjetij je nastala na podlagi preučitve javno dostopnih baz deležnikov slovenskega start-up ekosistema. Iz osnovne baze sem izključila vsa podjetja, ki so bila ustanovljena pred 1. 1. 2014, jih nisem našla v Poslovnem imeniku Slovenije ter tista, ki ne izpolnjujejo ostalih izločitvenih kriterijev, ki so podrobneje opisani v poglavju Izvedba raziskave. V bazo sem vnesla uradni naziv podjetja, datum vpisa v Poslovni imenik Slovenije, najdene aktivnosti v start-up ekosistemu ter kontaktne podatke. Potencialne anketirance sem k izpolnjevanju anketnega vprašalnika pozvala z elektronsko pošto. V kolikor kontaktnega elektronskega naslova nisem našla v bazah deležnikov start-up ekosistema ali Poslovnem imeniku Slovenije, sem ga poiskala na spletni strani podjetja.

4.2 Namen in cilji raziskave

Namen empirične raziskave je ugotoviti, kateri, v teoretičnem delu naloge obravnavani dejavniki, so prisotni pri anketiranih slovenskih start-up podjetjih. Cilj empirične raziskave je

primerjati teoretične izsledke s stanjem v anketiranih slovenskih start-up podjetjih in ugotoviti, kakšna je povezava med prisotnostjo teh dejavnikov in uspešnostjo podjetij, vključenih v raziskavo.

Preverila sem naslednje hipoteze, ki jih razčlenjujem na podhipoteze:

H1: Start-up ekosistem vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H1a: Vključenost v tehnološke parke, inkubatorje, pospeševalnike in uporaba deljenih prostorov vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.
- H1b: Vključitev mentorja vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

H2: Tim vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H2a: Harmonija tima vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.
- H2b: Znanje članov tima vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

H3: Finance vplivajo na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H3a: Pridobivanje finančnih sredstev vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.
- H3b: Prodaja vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

H4: Odzivnost na potrebe trga vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H4a: Način testiranja produkta v praksi vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.
- H4b: Vstop na trg vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

H5: Medijska prepoznavnost vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H5a: Udeležba na tekmovanjih vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.
- H5b: Pojavnost v medijih vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

Na podlagi empiričnih dognanj sem skušala podati splošne smernice za uspešnost slovenskih start-up podjetij.

4.3 Izvedba raziskave

Zaradi lažje postavitve modela raziskovanja in izbora respondentov, v raziskavi start-up podjetje definiram kot podjetje, ki je pravno-formalno mlajše od treh let, je inovativno in ima potencial za globalno rast. Če bi gledali samo na starost podjetij, bi lahko ta podatek pridobila na podlagi števila novoustanovljenih podjetij, vnešenih v Poslovni register Slovenije. Ker pa vsa novoustanovljena podjetja ne zadoščajo nujno definiciji start-up podjetja, to ne pride v poštev. Zato sem v raziskavo vključila podjetja, ki se na spodaj opisane načine vključujejo v slovenski start-up ekosistem.

V prvem koraku sem pregledala javno dostopne baze vključenih podjetij v Geek house Ljubljana, Tehnološki park Ljubljana, Primorski tehnološki park, Pomurski tehnološki park, Tovarno podjetij, Inkubator Savinjske regije, Ljubljanski univerzitetni inkubator, Saša inkubator ter Razvojni center za informacijske in komunikacijske tehnologije. V osnovno bazo sem vključila tudi podjetja, ki so bila med dobitniki subvencij Slovenskega podjetniškega sklada med 2015 in 2016, ki so bile namenjene inovativnim podjetjem, in na ostale, spodaj našete načine, najdena podjetja. V drugem koraku sem s pomočjo Poslovnega registra Slovenije preverila pravno-formalen obstoj in starost vsakega od podjetij, vnešenih v

osnovno bazo. Mnogo podjetij iz osnovne baze je bilo starejših od treh let. Ker nastanek baze in raziskave nastaja dlje časa, sem pogoj o starosti v raziskavo vključenih podjetij poenostavila in poenotila z zahtevami Iniciative Start:up Slovenija za Startup leta 2016, ki za izpolnitev starostnega kriterija določa, da datum ustanovitve podjetja ne sme biti starejši od 1. 1. 2014. V bazo anketiranih start-up podjetij sem vključila podjetja, ki izpolnjujejo prva dva in vsaj še enega enega od naštetih pogojev:

- podjetje je bilo ustanovljeno v Sloveniji in jedrna ekipa deluje v Sloveniji;
- podjetje je bilo ustanovljeno 1. 1. 2014 ali kasneje;
- podjetje je ali je bilo vključeno v katerega izmed slovenskih pospeševalnikov, tehnoloških parkov, inkubatorjev, razvojnih centrov ali start-up šol;
- podjetje je bilo med finalisti za Start:up leta;
- podjetje je bilo med prejemniki spodbud za zagon inovativnih podjetij (P2, P2A ali P2B) s strani Slovenskega podjetniškega sklada;
- podjetje je bilo med prejemniki semenskega kapitala – lastniški vstop za rast inovativnih podjetij v višini 200.000 evrov (SK200);
- podjetje je bilo med prejemniki konvertibilnega posojila za zagon inovativnih podjetij (SK75);
- podjetje je bilo kot prejemnik investicij navedeno na spletni strani Dealbook Slovenia.

Za sprejem v inkubatorje podjetja ne rabijo izpolnjevati posebnih zahtev, kar pomeni, da v inkubatorje vključena podjetja niso nujno start-up podjetja. Zato sem kot dodaten kriterij v anketnem vprašalniku uporabila vprašanje, ki podjetja uvršča med tista, ki so tehnološko, procesno, organizacijsko ali trženjsko inovativna, in imajo potencial za globalno rast, ter tista, ki to niso. Start-up podjetja so tista, ki izpolnjujejo oba dodatna kriterija, ostala podjetja pa v nadaljnjo raziskavo niso vključena. Pogoj o inovativnosti podjetja sem preverila s pomočjo vprašanja, kjer so anketiranci na podlagi Likertove lestvice ocenili veljavnost trditev, vezanih na inovativnost produkta, procesa, organizacije dela ter poslovnega modela prodaje. Inovativnost je namreč širok pojem, zato me ne zanima le, če imajo podjetja inovativen produkt, temveč tudi ostali izbrani elementi. Kot inovativna sem štela podjetja, ki so na vprašanje o inovativnosti produkta označila, da se niti strinjajo, niti ne strinjajo, precej ali popolnoma strinjajo. Kot inovativna sem štela tudi podjetja, kjer anketiranci samega produkta sicer niso opredelili kot inovativnega, so pa kot precej ali popolnoma inovativno označili vsaj dva ostala elementa možne inovativnosti. Pogoj, ali podjetje izkazuje potencial za globalno rast, sem preverila z vprašanjem o načrtovanem povprečnem deležu izvoza v prodaji v prihodnjih treh letih. Podjetja z globalnim potencialom so tista, kjer je načrtovani delež prodaje v tujino večji od nič. Vprašanje o podružnici ali zastopniku v tujini potrjuje, da podjetje ima globalen potencial in da že deluje na globalnem trgu.

Uspešnost podjetij sem preverila s pomočjo vprašanja, kjer so se anketiranci opredelili do tedenske rasti podjetja (v primerjavi s preteklim tednom) v zadnjem četrtletju. Rast je najbolje meriti s prihodkom, v podjetjih, ki na začetku zaradi nezaračunavanja produkta prihodka nimajo, pa z merjenjem števila aktivnih uporabnikov. Iz tega razloga sprašujem tudi po

načinu merjenja stopnje rasti. Kot uspešna podjetja sem opredelila tista, ki dosegajo 5 % ali višjo tedensko rast, in ki se sama ocenjujejo kot niti uspešna, niti neuspešna, precej ali popolnoma uspešna. Obstaja možnost, da je podjetje uspešno, vendar ne meri rasti podjetja nasploh, še več pa je takih, ki ne merijo tedenske rasti. V teh primerih sem kot uspešna podjetja upoštevala le samooceno anketirancev, in kot uspešna podjetja opredelila tista, katerih anketiranci so podjetje ocenili kot precej uspešno ali popolnoma uspešno. Podjetja, ki rasti ne spremljajo, in katerih anketiranci so podali samooceno podjetja niti uspešno, niti neuspešno, so neopredeljena, in sem jih zato iz nadaljne analize izključila.

Raziskavo sem izvedla s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika (Priloga 1), ki ga sestavlja 28 vprašanj, razdeljenih v 7 sklopov: splošni podatki o podjetju, start-up ekosistem, tim, finance, odzivnost na potrebe trga, medijska prepoznavnost in samoocena. V vzorec raziskave sem zajela slovenska podjetja, ki ustrezajo izbrani definiciji start-up podjetij. V nagovoru predstavnikom start-up podjetij za sodelovanje v anketi sem navedla, da je anketa anonimna in da bodo rezultati namenjeni izključno raziskovalnim namenom. V nagovoru sem prav tako poudarila, da je anketa namenjena start-up podjetjem, ki so bila pravno-formalno ustanovljena 1. 1. 2014 ali kasneje, so inovativna in imajo potencial globalne rasti. Preden sem anketni vprašalnik razposlala celotni ustvarjeni bazi start-up podjetij, sem izvedla testno anketo. Na podlagi komentarjev, ki sem jih dobila v okviru odgovarjanja na testno anketo, sem popravila nekatera nejasno zastavljena vprašanja ter podane nepopolne in nelogične odgovore. Ko je anketa dobila končno podobo, sem jo razposlala vsem podjetjem v bazi.

Raziskava je bila izvedena v času od 19. do 28. aprila 2017. Anketo sem poslala 116 start-up podjetjem, od katerih je anketo delno ali v celoti izpolnilo 47 anketirancev. Na osnovi predhodno določenih kriterijev, sem s seznama 35 anketirancev, ki so v celoti izpolnili anketo, izločila eno podjetje, ki je bilo ustanovljeno v letu 2013 ali prej, in tako vzorec zmanjšala na 34 start-up podjetij. Dve podjetji sem izločila, ker nisem mogla opredeliti njune uspešnosti. Stopnja odzivnosti ($n = 35$) je bila 30 %. V analizo hipotez je bilo vključenih ($n = 32$) 28 % podjetij.

4.4 Rezultati raziskave

V hipotezah in raziskovalnem vprašanju me je zanimal vpliv različnih dejavnikov na uspešnost podjetij, zato sem primerjala rezultate uspešnih in neuspešnih podjetij. Kodirane podatke, pridobljene z izvedbo ankete, sem ročno vnesla in jih uredila v statističnem programskem paketu SPSS 17.0, s pomočjo katerega sem najprej izvedla splošno analizo vprašalnika. Splošna analiza služi predstavitvi vzorca in predstavlja uvod v analizo hipotez. V program SPSS sem vnesla glavno spremenljivko za vse nadaljne primerjave, kar pomeni, da sem posamezna anketirana podjetja opredelila kot uspešna ali neuspešna.

Za začetek sem pripravila osnovno univariatno analizo podatkov, kar pomeni, da sem prikazala frekvenčno porazdelitev vseh spremenljivk, za tiste z ordinalno mersko lestvico pa sem dodatno izračunala še povprečne vrednosti. Rezultati te analize so delno predstavljeni v poglavju Predstavitev vzorca.

Ustvarila sem primerjalni prikaz razlik med skupinama uspešnih in neuspešnih podjetij. Ker me je zanimala primerjava rezultatov med različnima vrstama spremenljivk, sem statistično značilnost morebitnih razlik med njima preverila z ustrezno bivariantno metodo. S statističnimi analizami sem preverila resničnost postavljenih hipotez, s ciljem, da s tveganjem, manjšim od 5 %, rezultate iz vzorca posplošim na celotno populacijo. To pomeni, da so razlike statistično značilne, če je tveganje manjše od 5 %. Kjer sem imela opraviti z nominalnim tipom spremenljivk, sem morebitne razlike testirala s **hi-kvadrat testom** in rezultate prikazala v kontingenčni tabeli, v kateri sem po stolpcih prikazala frekvence in frekvence v odstotkih. V ločeni tabeli podajam podatke o testni statistiki in stopnji značilnosti. V nekaterih primerih, kjer so anketiranci dejavnik ocenjevali na 5-stopenjski Likertovi merski lestvici, pa sem razlike med povprečji preverila s **t-testom** za dva neodvisna vzorca, s katerim sem preverila obstoj statistično pomembnih razlik med dvema neodvisnima skupinama. Na podlagi izvedenega t-testa sem ugotovljala, ali so povprečja odvisne spremenljivke v skupinah na populaciji enaka in spremenljivki nista statistično značilno povezani, ali potrdila, da gre za statistično značilne razlike med skupinama. Rezultati tega dela analize so predstavljeni v poglavju Analiza postavljenih hipotez.

4.4.1 Omejitve raziskave

Izvedena raziskava ima nekaj omejitev, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Kot omejitev raziskave izpostavljam majhnost vzorca ($n = 32$), ki do določene mere lahko vpliva na uporabnost rezultatov. Uporabljen hi-kvadrat test je namreč manj zanesljiv, če je v poljih kontingenčne tabele velikost pričakovanih frekvenc nizka. Za verodostojnost hi-kvadrat testa mora namreč biti izpolnjen pogoj, da več kot 20 % pričakovanih frekvenc ne sme biti manjših od 5. Ker v hi-kvadrat testih, izvedenih v moji raziskavi, ta pogoj ni izpolnjen, rezultati morda niso veljavni. Iz tega razloga sem v večini primerov rezultate združila v dve skupini in na tak način zmanjšala stopnjo odstopanja od pogoja. Poleg tega je zanesljivost hi-kvadrat testa odvisna tudi od števila anketiranih enot, kar pomeni, da bi na večjem vzorcu statistična značilnost rezultatov lahko bila drugačna. Naslednja omejitev izhaja iz zgolj predpostavljjanja vzročno-posledične povezave med posameznim dejavnikom in uspešnostjo start-up podjetij. Možno je, da je vpliv obratno sorazmeren. Ni nujno, da so start-up podjetja uspešna zaradi določenega dejavnika, lahko se določen dejavnik uporabi ravno zaradi uspešnosti start-up podjetja. Navedenih omejitev se zavedam, zato rezultate navajam in interpretiram zgolj v informativni obliki.

Izvedena raziskava je imela omejitev tudi glede vključenih start-up podjetij. Tista podjetja, ki se ne vključujejo v start-up ekosistem in niso medijsko izpostavljena, se težje najde. Izpostavljam tudi izziv neenotne definicije start-up podjetij, zlasti glede starosti. V številne organizacije start-up ekosistema so namreč vključena podjetja, ki so stara več kot tri leta in so na podlagi izbrane definicije že zdavnaj prerasla okvir start-up podjetja. Torej, če bi postavila drugačno izhodiščno definicijo, bi bil vzorec raziskave večji, posledično bi bila tudi večja verjetnost statistične zanesljivosti izvedenih testov in s tem število potrjenih hipotez.

4.4.2 Opis vzorčenja in predstavitev vzorca

V tem delu predstavim univariantno analizo podatkov, pridobljenih na podlagi vprašanj iz sklopa o splošnih podatkih o podjetju in iz sklopa o samooceni uspešnosti podjetja, saj ti podatki vplivajo na umestitev podjetij v uspešna, neuspešna ali neopredeljena podjetja.

V anketnem vprašanju številka 1 sem spraševala o časovni določitvi pravno-formalne ustanovitve podjetij. Rezultati so služili izločitvi morebitnih, za analizo neprimernih podjetij, torej podjetij, ki še niso ustanovljena ali pa so ustanovljena v letu 2013 ali prej. V letu 2015 je bilo ustanovljenih največ, tj. 17 (48,5 %) podjetij, v letu 2014 je bilo ustanovljenih 11 (31,4 %) podjetij, v letu 2016 5 (14,3 %), v letu 2017 pa 1 (2,9 %) podjetje (Tabela 5). 1 (2,9 %) podjetje je bilo ustanovljeno v letu 2013 ali prej, zato je izključeno iz nadaljnje analize.

Tabela 5: Časovna opredelitev pravno-formalne ustanovitve anketiranih podjetij

Ustanovitev podjetja	Frekvenca	Frekvenca v %
Podjetje je bilo pravno-formalno ustanovljeno v letu 2017	1	2,9
Podjetje je bilo pravno-formalno ustanovljeno v letu 2016	5	14,3
Podjetje je bilo pravno-formalno ustanovljeno v letu 2015	17	48,5
Podjetje je bilo pravno-formalno ustanovljeno v letu 2014	11	31,4
Podjetje je bilo ustanovljeno v letu 2013 ali prej	1	2,9
Skupaj	35	100,0

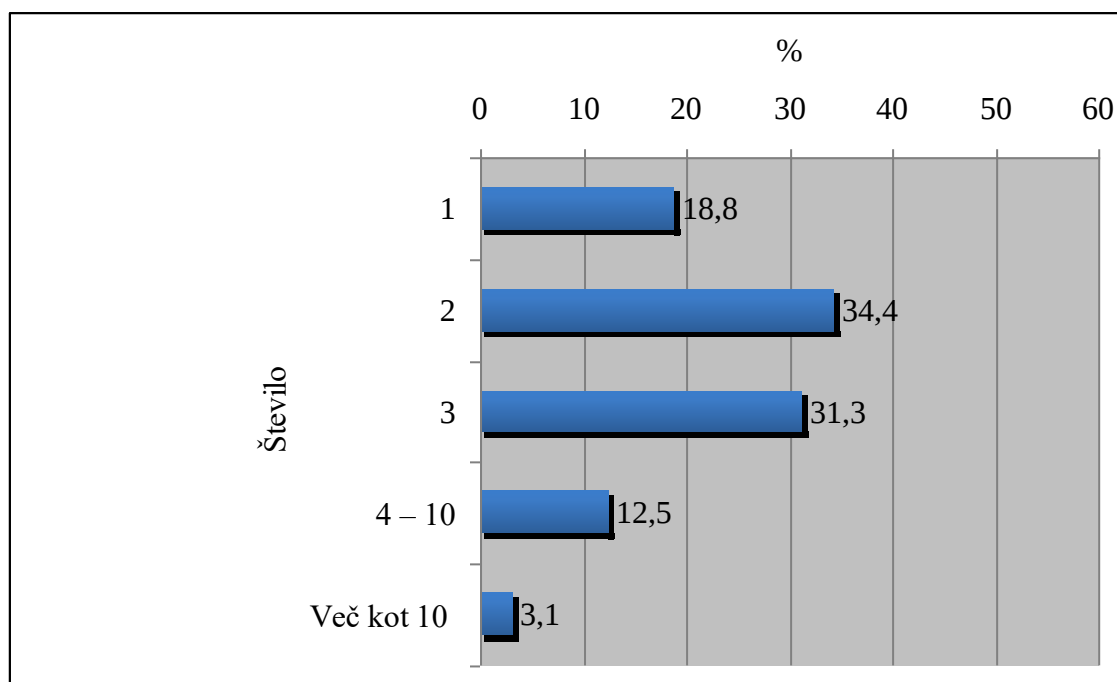
V vprašanju številka 2, me je zanimala faza razvoja najbolj uspešnega produkta. Največ, tj. 15 (44,1 %) podjetij, ima produkt, ki je v start-up fazi, 14 (41,2 %) podjetij ima produkt v fazi rasti in najmanj, tj. 5 (14,7 %) podjetij, ima produkt v semenski fazi (Tabela 6).

Tabela 6: Faza razvoja najbolj uspešnega produkta anketiranih podjetij

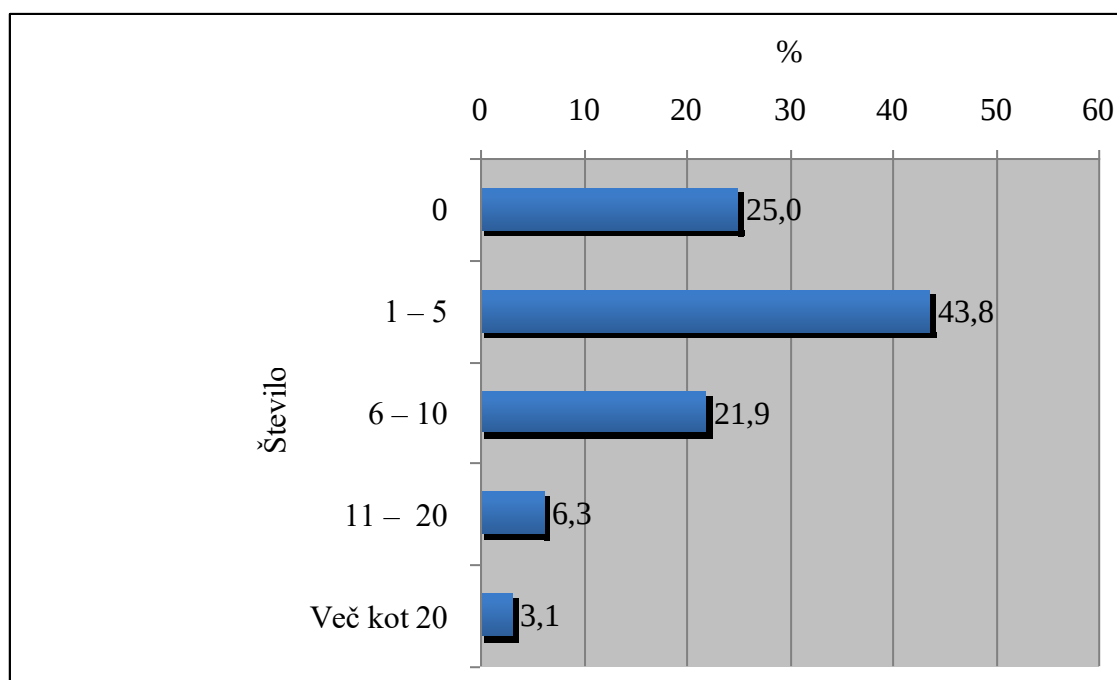
Faza razvoja	Frekvenca	Frekvenca v %
Seed stage	5	14,7
Start-up stage	15	44,1
Growth stage	14	41,2
Skupaj	34	100,0

Analizo rezultatov iz sklopa o splošnih podatkih o podjetju prekinjam z analizo vprašanj številka 11 in 12, ki se nanašata na število članov tima. Nadaljna vprašanja 1. sklopa se namreč nanašajo na preverjanje ustreznosti vzorčnih enot za analizo, ti dve vprašanji pa zgolj splošni predstavitvi vzorca. Ker sta obe vprašanji odprtega tipa, sem za lažjo analizo oblikovala razrede. Analiza vprašanja številka 11, ki sprašuje o številu (so)ustanoviteljev (Slika 4), kaže, da ima 6 (17,6 %) podjetij 1 ustanovitelja, 23 (67,7 %) podjetij 2 ali 3 soustanovitelje ter 5 (14,7 %) podjetij več kot 3 ustanovitelje. Analiza vprašanja številka 12, ki sprašuje o številu ostalih zaposlenih v podjetju (Slika 5), kaže, da 8 (23,5 %) podjetij ostalih zaposlenih nima, 15 (44,1 %) podjetij ima od 1 do 5 zaposlenih, 7 (20,6 %) podjetij ima od 6 do 10 zaposlenih, 3 (8,8 %) podjetja pa imajo več kot 10 zaposlenih.

Slika 4: Število (so)ustanoviteljev anketiranih podjetij



Slika 5: Število ostalih zaposlenih v anketiranih podjetjih



Inovativnost preostalih 34 podjetij sem preverila z vprašanjem številka 3, v obliki Likertove lestvice ocene stopnje inovativnosti (pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 ne strinjam se, 3 niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 strinjam se in 5 popolnoma se strinjam). V povprečju se podjetja najbolj strinjajo z inovativnostjo produkta, saj se najbolj, torej s stopnjo 3,97 strinjajo, da njihov produkt predstavlja tehnološko novost ali radikalno inovacijo obstoječih rešitev. Podjetja se v povprečju s stopnjo 3,68 strinjajo z obstojem inovacije procesa proizvodnje oziroma izvajanja storitev. S povprečno oceno 3,59 se podjetja strinjajo z obstojem inovacije trženja, ki se nanaša na prodajne kanale, komunikacijo, uporabniško

izkušnjo in dizajn. V povprečju se podjetja najmanj, s stopnjo 3,12, strinjajo z obstojem inovacije organizacije, ki se nanaša na način dela, proizvodnje oziroma vodenja (Tabela 7). Iz analize tega vprašanja izhaja, da so vsa anketirana podjetja inovativna.

Tabela 7: Stopnje strinjanja anketiranih podjetij z obstojem različnih vrst inovativnosti

Vrsta inovativnosti	Povprečna stopnja strinjanja	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Inovacija produkta	3,97	5	1,087	1	5
Inovacija procesa	3,68	5	1,296	1	5
Inovacija trženja	3,59	3	1,158	1	5
Inovacija organizacije	3,12	3	1,175	1	5

Pogoj globalnega potenciala v analizo vključenih podjetij, sem preverila s pomočjo vprašanja številka 4, o prisotnosti podružnice in zastopnika v tujini (Tabela 8) ter s pomočjo vprašanja številka 5, o načrtovanem povprečnem deležu izvoza v prodaji v prihodnjih 3 letih (Tabela 9). Največ, tj. 16 (47,1 %) anketiranih podjetij, v tujini nima niti podružnice, niti zastopnika. Zastopnika v tujini ima 11 (32,4 %) podjetij, 5 (14,7 %) podjetja pa ima v tujini podružnico. Globalen preboj je torej že doseglo 18 (52,9 %) podjetij.

Tabela 8: Prisotnost podružnice in/ali zastopnika v tujini anketiranih podjetij v %

Odgovor	Frekvenca	Frekvenca v %
Da, imamo podružnico v tujini	5	14,7
Da, imamo zastopnika v tujini	11	32,4
Da, imamo podružnico in zastopnika	2	5,9
Ne, nimamo nič	16	47,1

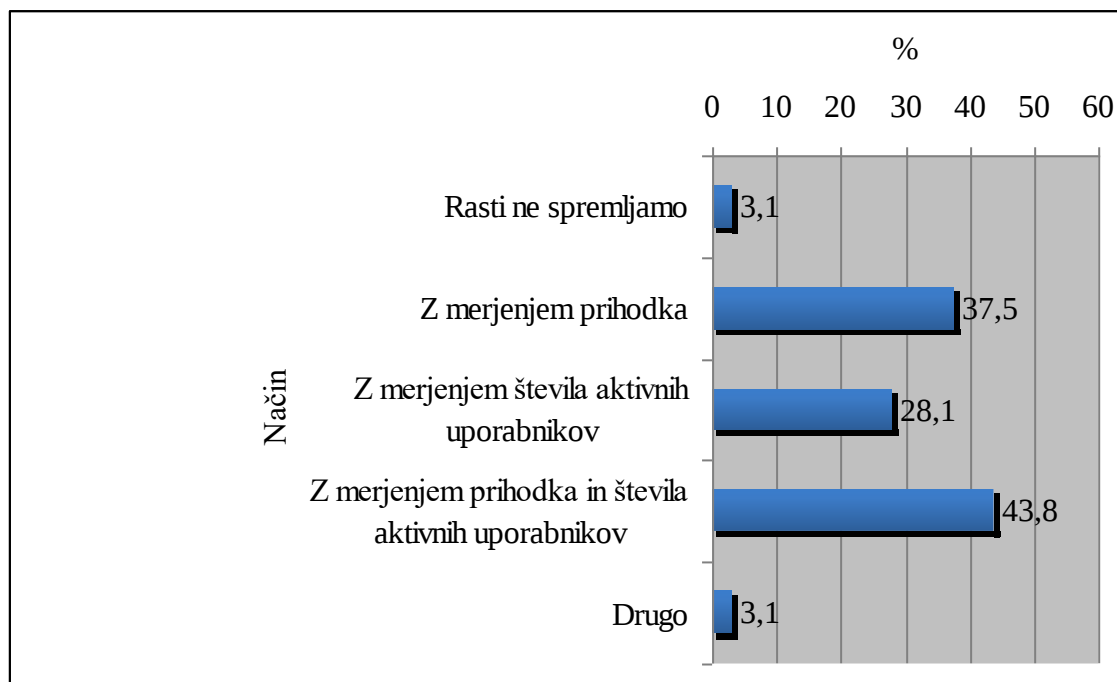
V analizo sem vključila tudi podjetja, ki globalen preboj šele načrtujejo (Tabela 9). Največ, tj. 24 (70,6 %) podjetij, načrtuje med 71 in 100 % povprečnega deleža izvoza v prodaji v prihodnjih treh letih. V prihodnjih treh letih 4 (11,8 %) podjetja načrtujejo med 51 in 70 % ter 6 (17,6 %) podjetij načrtuje 50 ali manj odstotni povprečen delež izvoza v prodaji. Vsa anketirana podjetja načrtujejo širitev v tujino.

Tabela 9: Načrtovan povprečen delež izvoza prodaje anketiranih podjetij v prihodnjih treh letih

Odgovor	Frekvenca	Frekvenca v %
Do 11 %	1	2,9
Od 12 do 20 %	2	5,9
Od 21 do 30 %	1	2,9
Od 31 do 50 %	2	5,9
Od 51 do 70 %	4	11,8
Od 71 do 100 %	24	70,6
Skupaj	34	100,0

Kot kriterij uspešnosti sem opredelila stopnjo rasti podjetij in samooceno uspešnosti. Z vprašanjem številka 6, sem preverila na kakšen način podjetja spremljajo rast (Slika 6). Rasti ne spremljajo 3 (8,8 %) podjetja, 9 (26,5 %) podjetij rast meri z merjenjem števila aktivnih uporabnikov, 12 (35,3 %) pa z merjenjem prihodka. Največ, tj. 14 (41,2 %) anketiranih podjetij, rast spremlja na oba načina. Rast 1 (2,9 %) anketiranec meri na drug način, in sicer z merjenjem števila pridobljenih kontaktov.

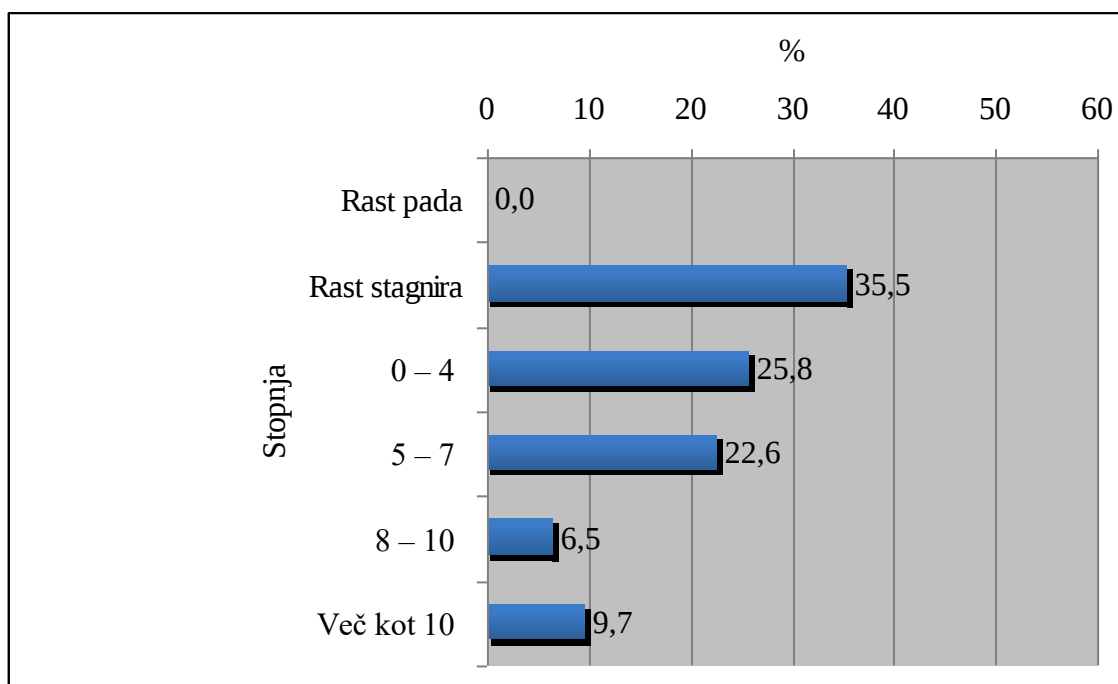
Slika 6: Način merjenja rasti anketiranih podjetij v %



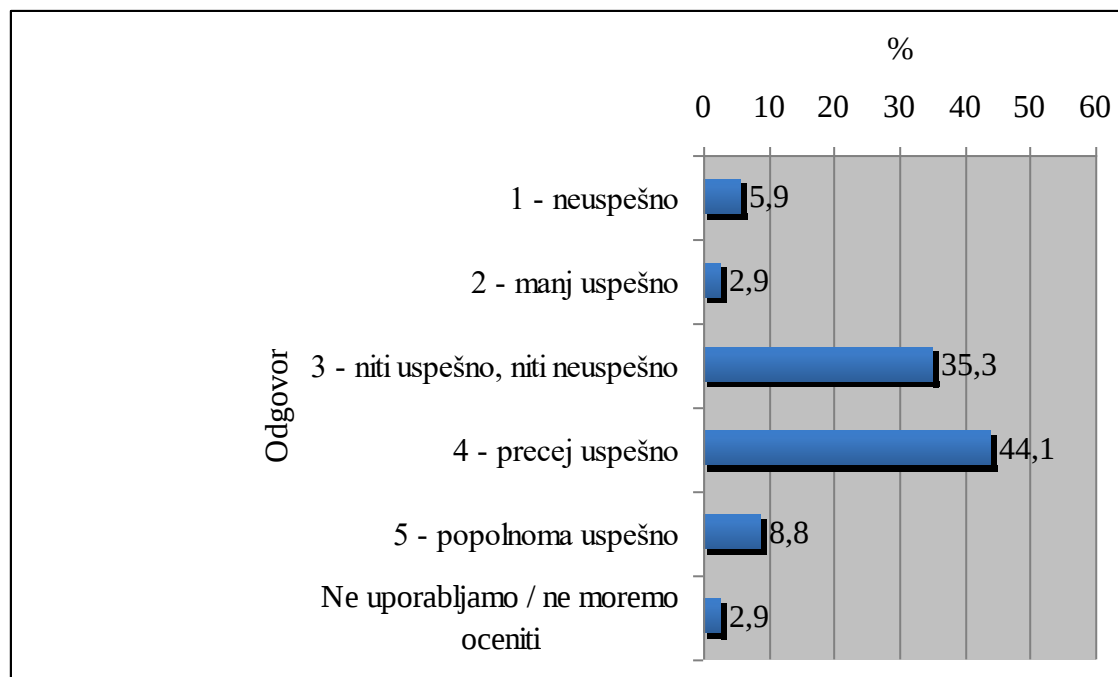
Podjetja, ki spremljajo rast, so odgovarjala na vprašanje o povprečni tedenski rasti v zadnjem četrtletju (Slika 7). Nobeno izmed anketiranih podjetij ni opredelilo padanja rasti. Največ, tj. 11 (35,5 %) podjetij, je opredelilo stagnacijo rasti. Stopnjo rasti med 0 in 4 % je ocenilo 8 (25,8 %) podjetij. Podjetja, ki so zaznala padanje ali stagniranje rasti, sem opredelila kot neuspešna, vsa ostala pa kot uspešna, ob pogoju, da je bila v nadaljevanju obrazložena samoocena uspešnosti enaka ali večja od 3. Stopnjo rasti med 5 in 7 % dosega 7 (22,6 %) podjetij, 2 (6,5 %) podjetji med 8 in 10 % in 3 (9,7 %) podjetja dosegajo stopnjo rasti 10 % ali več.

V zadnjem sklopu vprašalnika so anketiranci s pomočjo Likertove lestvice (pri čemer 1 pomeni neuspešno, 2 manj uspešno, 3 niti uspešno, niti neuspešno, 4 precej uspešno in 5 popolnoma uspešno) podali samooceno uspešnosti podjetja (Slika 8), ki je eden od prej opisanih kriterijev za umestitev podjetij med uspešna, neuspešna ali neopredeljena. V kolikor anketiranci merijo tedensko rast in je ta večja od 5 %, je samoocena uspešnosti za umestitev podjetij med uspešna morala biti enaka ali večja od 3. V kolikor anketiranci tedenske rasti ne merijo, je samoocena morala biti enaka ali večja od 4. Med precej ali popolnoma uspešna se umešča 18 (52,9 %) podjetij, 3 (8,8 %) podjetja med manj uspešna ali neuspešna, 12 (35,3 %) podjetij pa med niti uspešna, niti neuspešna. Samoocene uspešnosti ni moglo podati 1 (2,9 %) podjetje.

Slika 7: Povprečna tedenska rast anketiranih podjetij v zadnjem četrtnetu



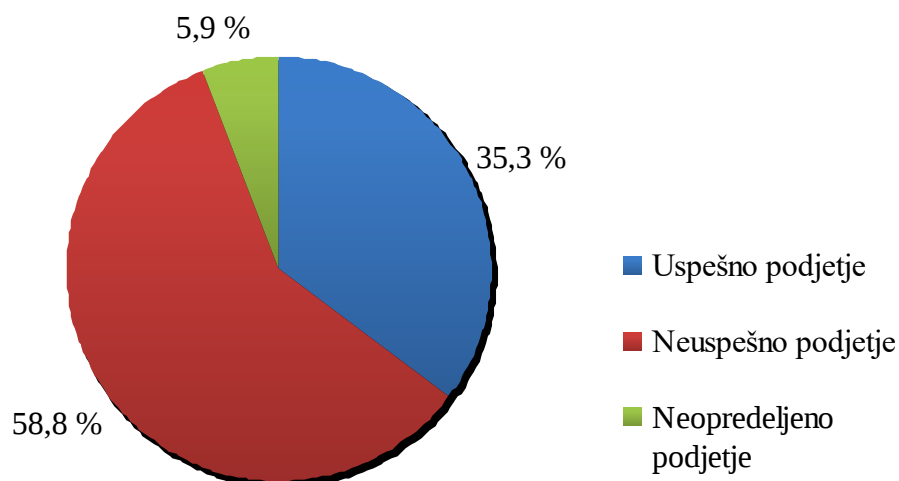
Slika 8: Samoocena uspešnosti anketiranih podjetij



Na podlagi zgoraj izvedenih analiz in predhodno določenih kriterijev, sem vzorec 34 podjetij razdelila na uspešna, neuspešna in neopredeljena. Vzorec predstavlja 12 (35,3 %) uspešnih, 20 (58,8 %) neuspešnih in 2 (5,9 %) neopredeljeni podjetji (Slika 9).

Neopredeljeni podjetji sta iz nadaljne raziskave izključeni in zato v analizi hipotez upoštevam le preostalih 32 podjetij.

Slika 9: Delitev anketiranih start-up podjetij na uspešna, neuspešna in neopredeljena podjetja



4.4.3 Analiza postavljenih hipotez

H1: Start-up ekosistem vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H1a: Vključenost v tehnološke parke, inkubatorje, pospeševalnike in uporaba deljenih prostorov vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

V okviru podhipoteze H1a sem s hi-kvadrat testom analizirala anketno vprašanje številka 8, ki sprašuje o vključenosti v organizacije start-up ekosistema. Spremenljivko »Vključenost v organizacije start-up ekosistema« sem ustrezno preoblikovala v 2 skupini. V 1. skupino sem umestila podjetja, ki so vključena v vsaj 2 organizaciji, v 2. pa podjetja, ki so vključena v manj kot 2 organizaciji start-up ekosistema. Primerjalni prikaz razlik med skupinama uspešnih in neuspešnih podjetij (Tabela 10) kaže, da je 9 (75 %) uspešnih in 14 (70 %) neuspešnih anketiranih podjetij vključenih v manj kot 2, ter 3 (25 %) uspešna in 6 (30 %) neuspešnih podjetij v najmanj 2 organizaciji start-up ekosistema. To pomeni, da so v povprečju neuspešna podjetja vključena v več organizacij start-up ekosistema kot uspešna.

Tabela 10: Kontingenčna tabela za spremenljivki »Vključenost v organizacije start-up ekosistema« in »Uspešnost«

Vključenost v vsaj dve organizaciji start-up ekosistema	Delitev glede na uspešnost					
	Uspešno podjetje		Neuspešno podjetje		Skupaj	
	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %
Ne	9	75,0	14	70,0	23	71,9
Da	3	25,0	6	30,0	9	28,1
Skupaj	12	100,0	20	100,0	32	100,0

S Pearsonovim hi-kvadrat testom sem preverila statistično značilnost razlik (Tabela 11).

Tabela 11: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Vključenost v organizacije start-up ekosistema« in »Uspešnost«

Vrednost hi-kvadrata	Stopinje prostosti (sp)	Stopnja statistične značilnosti
0,093	1	0,761

Kot je razvidno iz Tabele 11, koeficient ni statistično značilen, saj stopnja tveganja znaša 76,1 % (statistična značilnost = 0,0761, hi kvadrat = 0,093, sp = 1). Na podlagi izvedenega testa ne morem sklepati, da je povezava med vključenostjo organizacij start-up ekosistema in uspešnostjo podjetij statistično značilna, zato podhipoteze H1a ne morem potrditi.

- H1b: Vključitev mentorja vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

V okviru H1b sem s hi-kvadrat testom analizirala anketno vprašanje številka 9, ki sprašuje o vključenosti mentorja. Iz kontingenčne tabele (Tabela 12) je razvidno, da je mentorja imelo 8 (66,7 %) uspešnih in 17 (85 %) neuspešnih anketiranih podjetij, ter da mentorja niso imela 4 (33,3 %) uspešna in 3 (15 %) neuspešna podjetja. To pomeni, da je nadpovprečno število neuspešnih podjetij imelo mentorja.

Tabela 12: Kontingenčna tabela za spremenljivki »Mentor« in »Uspešnost«

Ali ste imeli mentorja?	Delitev glede na uspešnost					
	Uspešno podjetje		Neuspešno podjetje		Skupaj	
	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %
Da	8	66,7	17	85,0	25	78,1
Ne	4	33,3	3	15,0	7	21,9
Skupaj	12	100,0	20	100,0	32	100,0

S Pearsonovim hi-kvadrat testom sem preverila statistično značilnost razlik (Tabela 13).

Tabela 13: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Mentor« in »Uspešnost«

Vrednost hi-kvadrata	Stopinje prostosti (sp)	Stopnja statistične značilnosti
1,475	1	0,225

Kot je razvidno iz Tabele 13, koeficient ni statistično značilen, saj stopnja tveganja znaša 22,5 % (statistična značilnost = 0,225, hi kvadrat = 1,475, sp = 1). Na podlagi izvedenega testa ne morem sklepati, da je povezava med vključenostjo mentorja in uspešnostjo podjetij statistično značilna, zato podhipoteze H1b ne morem potrditi.

Na ta dejavnik se nanaša tudi vprašanje številka 10, ki sprašuje o načinu izbora mentorja. Rezultati so preveč razdrobljeni za posamično analizo, združevanje v skupine pa ni smiselno, ker je kar 19 od 25 anketirancev, ki so odgovarjali na to vprašanje, izbralo en razlog za izbor mentorja. Zato tega vprašanja nisem vključila v analizo H1b, za okviren vpogled v odgovore pa sem pripravila kontingenčno tabelo (Priloga 2).

Obe podhipotezi, H1a in H1b, sta nepotrjeni, zato hipoteze H1 ne morem potrditi.

H2: Tim vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H2a: Harmonija tima vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

V okviru podhipoteze H2a sem s hi-kvadrat testom analizirala trditve anketnega vprašanja številka 13, ki sprašujejo o harmoniji tima. Vprašanje predstavlja 5-stopenjska Likertova lestvica, ki jo sestavlja 11 trditev, od katerih se trditve 2, 3, 4, 5 in 8 nanašajo na harmonijo tima, ostale pa na znanje tima, ki ga preučujem v hipotezi H4. Pri tem vprašanju so se anketiranci morali opredeliti o stopnji strinjanja s trditvami (pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 ne strinjam se, 3 niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 strinjam se in 5 popolnoma se strinjam).

Spremenljivko »Harmonija tima« sem ustrezno preoblikovala v 2 skupini. V prvo skupino sem umestila podjetja, ki so podala skupno povprečno oceno do 3,5, v drugo skupino pa podjetja, ki so podala skupno povprečno oceno nad 3,5. Iz kontingenčne tabele (Tabela 14) je razvidno, da so 3 (25 %) uspešna in 13 (65 %) neuspešnih anketiranih podjetij podalo skupno povprečno oceno do 3,5, ter da je 9 (75 %) uspešnih in 7 (35 %) neuspešnih podjetij podalo skupno povprečno oceno, ki je večja od 3,5. Uspešna podjetja so se nadpovprečno uvrstila v skupino, kjer so skupne ocene za harmonijo tima nad 3,5, neuspešna pa v skupino, kjer so ocene do 3,5.

Tabela 14: Kontingenčna tabela za spremenljivki »Harmonija tima« in »Uspešnost«

Harmonija tima - skupine	Delitev glede na uspešnost					
	Uspešno podjetje		Neuspešno podjetje		Skupaj	
	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %
Skupna ocena do 3,5	3	25,0	13	65,0	16	50,0
Skupna ocena nad 3,5	9	75,0	7	35,0	16	50,0
Skupaj	12	100,0	20	100,0	32	100,0

S Pearsonovim hi-kvadrat testom sem preverila statistično značilnost rezultatov (Tabela 15).

Tabela 15: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Harmonija tima« in »Uspešnost«

Vrednost hi-kvadrata	Stopinje prostosti (sp)	Stopnja statistične značilnosti
4,8	1	0,028

Kot je razvidno iz Tabele 15, je koeficient statistično značilen, saj stopnja tveganja znaša 2,8 % (statistična značilnost = 0,028, hi kvadrat = 4,8, sp = 1). Na podlagi izvedenega testa lahko sklepam, da je povezava med harmonijo tima in uspešnostjo podjetij statistično značilna. To pomeni, da podhipotezo H2a lahko potrdim.

- H2b: Znanje članov tima vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

V okviru podhipoteze H2b sem najprej analizirala preostale trditve anketnega vprašanja številka 13, torej tiste, ki se nanašajo na znanje tima, potem pa še na podlagi vprašanja številka 14, ki anketirance sprašuje, na kakšen način so pridobivali strateško poslovno znanje.

Vprašanje številka 13 je delno uporabljeno že pri podhipotezi H2a, zato je opis vprašanja in razdelitve v skupini enak kot pri podhipotezi H2a. Iz kontingenčne tabele (Tabela 16) je razvidno, da sta 2 (16,7 %) uspešni in 3 (15 %) neuspešnih anketiranih podjetij podali skupno povprečno oceno do 3,5 ter da je 10 (83,3 %) uspešnih in 17 (85 %) neuspešnih podjetij podalo skupno povprečno oceno, ki je večja od 3,5. Razlike med porazdelitvijo ocen med skupinama glede na uspešnost podjetij so zanemarljive, saj znašajo le 1,7 %. Kot zanimivost naj navedem, da skupni rezultati med uvrstitvijo v skupini prikazujejo velike razlike, saj je 27 (84,4 %) podjetij podalo skupno povprečno oceno o znanju tima, ki je višja od 3,5.

Tabela 16: Kontingenčna tabela za spremenljivki »Znanje tima« in »Uspešnost«

Znanje tima - skupine	Delitev glede na uspešnost					
	Uspešno podjetje		Neuspešno podjetje		Skupaj	
	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %
Skupna ocena do 3,5	2	16,7	3	15,0	5	15,6
Skupna ocena nad 3,5	10	83,3	17	85,0	27	84,4
Skupaj	12	100,0	20	100,0	32	100,0

S Pearsonovim hi-kvadrat testom sem preverila statistično značilnost razlik (Tabela 17).

Tabela 17: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Znanje tima« in »Uspešnost«

Vrednost hi-kvadrata	Stopnje prostosti (sp)	Stopnja statistične značilnosti
0,016	1	0,9

Kot je razvidno iz Tabele 17, koeficient ni statistično značilen, saj stopnja tveganja znaša kar 90 % (statistična značilnost = 0,9, hi kvadrat = 0,016, sp = 1). Na podlagi izvedenega testa ne morem sklepati, da je povezava med znanjem tima in uspešnostjo podjetij statistično značilna.

Podhipotezo H2b sem analizirala še na podlagi vprašanja številka 14, kjer me je zanimala razlika v povprečnem številu načinov pridobivanja strateškega poslovnega znanja. Iz opisne statistike (Tabela 18) je razvidno, da so se uspešna podjetja v povprečju poslužila 2,6 in neuspešna 2,8 različnih načinov pridobivanja znanja. Uspešna podjetja so se torej poslužila manj različnih načinov pridobivanja te vrste znanja.

Za potrebe Levenovega testa sem postavila hipotezi:

H0: Varianci spremenljivke »Število načinov pridobivanja strateškega poslovnega znanja« sta enaki v obeh skupinah.

H1: Varianci spremenljivke »Število načinov pridobivanja strateškega poslovnega znanja« sta v skupinah različni.

Tabela 18: Opisne statistike neodvisnih vzorcev za spremenljivko »Znanje tima« in »Uspešnost«

Delitev glede na uspešnost		Število enot	Povprečna ocena	Standardni odklon	Standardna napaka povprečne ocene
Število načinov	Uspešno podjetje	12	2,5833	1,24011	0,35799
	Neuspešno podjetje	20	2,8000	1,00525	0,22478

Statistično značilnost razlik sem preverila s t-testom za 2 neodvisna vzorca (Priloga 3). Na podlagi Levenovega testa ne morem zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5 % stopnji značilnosti, saj je statistična značilnost enaka $0,205 > 0,05$ ($F = 1,682$). Statistična značilnost enakosti povprečij je enaka $0,593 > 0,05$ ($t_{sp} = 30 = -0,541$), torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne morem zavrniti pri 5 % stopnji značilnosti. T-test kaže, da ni statistično značilnih razlik v povprečnem številu uporabljenih načinov pridobivanja strateškega poslovnega znanja med uspešnimi in neuspešnimi podjetji.

Ker noben od izvedenih testov ne kaže statistično značilnih razlik, podhipoteze H2b ne morem potrditi.

Podhipotezo H2a lahko potrdim, podhipoteze H2b ne, zato lahko hipotezo H2 le delno potrdim.

H3: Finance vplivajo na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H3a: Pridobivanje finančnih sredstev vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

Preverjanje podhipoteze H3a sem opravila na podlagi anketnega vprašanja številka 15, kjer so anketirana podjetja razdelila 100 % uporabljenih finančnih sredstev med različne vire financiranja.

Ugotoviti sem želela, ali se povprečna vrednost spremenljivke »Pridobivanje finančnih sredstev« med uspešnimi in neuspešnimi podjetji razlikuje. Iz opisne statistike (Tabela 19) lahko razberemo, da so se v povprečju uspešna podjetja financirala iz 2,6, neuspešna pa iz 2,2 virov financiranja. Uspešna podjetja so torej v povprečju uporabila več različnih virov financiranja.

Statistično značilnost razlik sem preverila t-testom za 2 neodvisna vzorca (Priloga 4).

Za potrebe Levenovega testa sem postavila hipotezi:

H0: Varianci spremenljivke »Pridobivanje finančnih sredstev« sta enaki v obeh skupinah.

H1: Varianci spremenljivke »Pridobivanje finančnih sredstev« sta v skupinah različni.

Na podlagi Levenovega testa ne moremo zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5 % stopnji značilnosti, saj je statistična značilnost enaka $0,326 > 0,05$ ($F = 0,998$). Statistična značilnost enakosti povprečij je enaka $0,371 > 0,05$ ($t_{sp=30} = 0,908$), torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne moremo zavrniti pri 5 % stopnji značilnosti. T-test nam pove, da ni statistično značilnih razlik v povprečnem številu uporabljenih načinov financiranja med uspešnimi in neuspešnimi podjetji. To pomeni, da podhipoteze H3a ne morem potrditi.

Tabela 19: Opisne statistike neodvisnih vzorcev za spremenljivko »Pridobivanje finančnih sredstev« in »Uspešnost« 1

Delitev glede na uspešnost		Frekvenca	Povprečna ocena	Standardni odklon	Standardna napaka povprečne ocene
Število načinov	Uspešno podjetje	12	2,5833	1,31137	0,37856
	Neuspešno podjetje	20	2,2000	1,05631	0,23620

Na tej točki naj navedem, da se anketni vprašanji številka 16 in 17 nanašata na pridobivanje finančnih sredstev, natančneje na množično financiranje, vendar so se ga poslužila le 3 (9,4 %) podjetja, zato ju nisem vključila v analizo te hipoteze (Priloga 5 in 6).

- H3b: Prodaja vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

V okviru podhipoteze H3b sem s hi-kvadrat testom analizirala anketno vprašanje številka 18, ki sprašuje o pričetku zaračunavanja za produkt. Odgovore sem razdelila v 3 skupine, ker sem želela povečati zanesljivost testa.

Tabela 20: Kontingenčna tabela za spremenljivki »Način prodaje« in »Uspešnost«

Od kdaj naprejšte za svoj produkt zaračunavali?	Delitev glede na uspešnost					
	Uspešno podjetje		Neuspešno podjetje		Skupaj	
	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %
Od začetka	7	58,3	9	47,4	16	51,6
Produkt je brezplačen; zanj še ne zaračunavamo	0	0,0	4	21,1	4	12,9
Vse ostalo	5	41,7	6	31,6	11	35,5
Skupaj	12	100,0	19	100,0	31	100,0

Iz kontingenčne tabele (Tabela 20) je razvidno, da 7 (58,3 %) uspešnih in 9 (47,4 %) neuspešnih anketiranih podjetij za produkt zaračunava že od začetka. Stalno ali zaenkrat brezplačen produkt imajo 4 (21,1%) neuspešna podjetja. Uspešna podjetja teh dveh odgovorov niso izbrala. Z zaračunavanjem po testiranjih, ujemanju s potrebami trga ali drugih aktivnostih je začelo 5 (41,7 %) uspešnih in 6 (31,6 %) neuspešnih podjetij. Skupinsko in v celoti gledano je največ podjetij z zaračunavanjem produkta pričelo takoj, najmanj pa zanj ne zaračunava. Analizirana uspešna podjetja se od neuspešnih podjetij razlikujejo po tem, da so

na neki točki za svoj produkt pričela zaračunavati, za neuspešna pa to ne velja v celoti. Posledično je večji delež uspešnih podjetij izbral 1. in 3. skupino odgovorov.

Statistično značilnost razlik sem preverila s Pearsonovim hi-kvadrat testom (Tabela 21).

Tabela 21: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Način prodaje« in »Uspešnost«

Vrednost hi-kvadrata	Stopnje prostosti (sp)	Stopnja statistične značilnosti
2,909	2	0,234

Kot je razvidno iz Tabele 21, koeficient ni statistično značilen, saj stopnja tveganja znaša 23,4 % (statistična značilnost = 0,234, hi kvadrat = 2,909, sp = 1). Na podlagi izvedenega testa ne moremo sklepati, da je povezava med načinom prodaje in uspešnostjo podjetij statistično značilna. To pomeni, da podhipoteze H3b ne morem potrditi.

Na prodajo se nanaša tudi vprašanje številka 19, ki sprašuje o načinu določitve cene produkta. Za interpretacijo posameznih odgovorov so rezultati preveč razpršeni, delitev v skupine pa je zaradi kombinacije odgovorov anketirancev možna samo z oblikovanjem skupine z odgovorom »na pamet« in skupine, ki vključuje vse ostale možne odgovore. Taka delitev se mi ne zdi smiselna, zato je ne vključujem v analizo. V informativen vpogled v odgovore je na voljo kontingenčna tabela (Priloga 7), iz katere je razvidno, da je nadpovprečno število uspešnih podjetij ceno produkta določilo na podlagi analize konkurence, neuspešna pa na podlagi testiranja produkta.

Obeh podhipotez, H3a in H3b, ne morem potrditi, zato tudi hipoteze H3 ne morem potrditi.

H4: Odzivnost na potrebe trga vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H4a: Način testiranja produkta v praksi vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

Analiza podhipoteze H4a se od ostalih analiz razlikuje po tem, da tu odgovorov nisem združevala v skupine, saj me ni zanimalo samo, če so podjetja svoj produkt testirala, temveč tudi na kakšen način. Analizo sem opravila na podlagi vprašanja številka 21, ki sprašuje o izbranem načinu testiranja produkta in omogoča izbor večih odgovorov.

Primerjalni prikaz med uspešnimi in neuspešnimi podjetji (Priloga 8) kaže, da so se vsa podjetja poslužila vsaj ene oblike testiranja. Največ uspešnih (8 ali 66,7 %) in tudi neuspešnih (13 ali 68,4 %) podjetij je produkt testiralo s pomočjo MSP-ja. Na drugem mestu se nahaja metodologija vitkega podjetništva, ki jo je uporabilo 7 (58,3 %) uspešnih in 11 (57,9 %) neuspešnih podjetij. A/B testiranje sta uporabili 2 (16,7 %) uspešni in 3 (15,8 %) neuspešna podjetja. Testiranje s kampanjami množičnega financiranja se je poslužilo več uspešnih (3 ali 25 %) kot neuspešnih (1 ali 5,3 %) podjetij. Na podlagi vzorca lahko sklepam, da so razlike med uporabo vseh načinov testiranja med skupinama minimalne.

Statistično značilnost razlik sem preverila s Pearsonovim hi-kvadrat testom (Priloga 9). Ker odgovorov nisem združevala v skupine, sem za vsak odgovor izvedla svoj test. Interpretacijo

bom posplošila, ker je pri vseh izvedenih testih stopnja tveganja povsod višja od 5 %. Na podlagi izvedenih testov ne moremo sklepati, da je povezava med načinom testiranja in uspešnostjo podjetij statistično značilna. To pomeni, da podhipoteze H4a ne morem potrditi.

- H4b: Vstop na trg vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

V okviru podhipoteze H4b sem s hi-kvadrat testom analizirala anketno vprašanje številka 20, ki sprašuje o načinu vstopa na trg, vprašanje številka 21, ki o načinu vstopa na trg sprašuje bolj podrobno in vprašanje številka 23, ki sprašuje o pripravljenosti trga na idejo ob vstopu na trg.

Primerjalni prikaz med uspešnimi in neuspešnimi podjetji na podlagi vprašanja številka 20 (Tabela 22) kaže, da je 7 (58,3 %) uspešnih in 13 (68,4 %) neuspešnih podjetij na trg vstopilo s pomočjo testiranja produkta v praksi, 3 (25 %) uspešna in 6 (31,6 %) neuspešnih pa s pomočjo premišljenega planiranja. Na trg sta vstopili 2 (16,7 %) uspešni podjetji na druge načine. Neuspešna podjetja so se v večji meri poslužila tako testiranja kot premišljenega planiranja pri vstopu na trg.

Tabela 22: Kontingenčna tabela za spremenljivki »Vstop na trg« in »Uspešnost« 1

Kako ste s svojim produktom vstopili na trg?	Delitev glede na uspešnost					
	Uspešno podjetje		Neuspešno podjetje		Skupaj	
	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %
S pomočjo testiranja produkta v praksi	7	58,3	13	68,4	20	64,5
S pomočjo premišljenega planiranja	3	25,0	6	31,6	9	29,0
Drugo	2	16,7	0	0,0	2	6,5
Skupaj	12	100,0	19	100,0	31	100,0

Statistično značilnost razlik sem preverila s Pearsonovim hi-kvadrat testom (Tabela 23).

Tabela 23: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Vstop na trg« in »Uspešnost« 1

Vrednost hi-kvadrata	Stopinje prostosti (sp)	Stopnja statistične značilnosti
3,392	2	0,183

Kot je razvidno iz Tabele 23, koeficient ni statistično značilen, saj stopnja tveganja znaša 18,3 % (statistična značilnost = 0,183, hi kvadrat = 3,392, sp = 2). Na podlagi izvedenega testa ne moremo sklepati, da je povezava med vstopom na trg in uspešnostjo podjetij statistično značilna.

Odgovore vprašanja številka 22 sem smiselno, in kot je bilo možno glede na kombinacije odgovorov, združila v tri skupine. Analiza posameznih odgovorov zaradi majhnih vrednosti ni mogoča. Primerjalni prikaz med uspešnimi in neuspešnimi podjetji (Tabela 24) kaže, da sta 2 (16,7 %) uspešni in 5 (26,3 %) neuspešnih podjetij na trg vstopili na pamet, torej brez

testiranja in/ali analiz. Analizo konkurence ali trga, rezultate testiranja ter nasvete strokovnjakov ali mentorjev je upoštevalo 9 (75 %) uspešnih in 11 (57,9 %) neuspešnih podjetij. Uspešna podjetja so se nadpovprečno uvrstila v skupino, ki na trg ni vstopila na pamet, ampak na podlagi tehničnih argumentov.

Tabela 24: Kontingenčna tabela za spremenljivki »Vstop na trg« in »Uspešnost« 2

Kako ste določili, kdaj je primeren čas za vstop na trg?	Delitev glede na uspešnost					
	Uspešno podjetje		Neuspešno podjetje		Skupaj	
	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %
Na pamet	2	16,7	5	26,3	7	22,6
Na trg še nismo vstopili	1	8,3	3	15,8	4	12,9
Vse ostalo	9	75,0	11	57,9	20	64,5
Skupaj	12	100,0	19	100,0	31	100,0

Statistično značilnost razlik sem preverila s Pearsonovim hi-kvadrat testom (Tabela 25).

Tabela 25: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Vstop na trg« in »Uspešnost« 2

Vrednost hi-kvadrata	Stopinje prostosti (sp)	Stopnja statistične značilnosti
0,954	2	0,621

Kot je razvidno iz Tabele 25, koeficient ni statistično značilen, saj stopnja tveganja znaša 62,1 % (statistična značilnost = 0,621, hi kvadrat = 0,954, sp = 2). Na podlagi izvedenega testa ne moremo sklepati, da je povezava med vstopom na trg in uspešnostjo podjetij statistično značilna.

Primerjalni prikaz med uspešnimi in neuspešnimi podjetji na podlagi vprašanja številka 23 (Priloga 10) kaže, da nobeno podjetje ni bilo prepozno za vstop na trg, kar pomeni, da na trgu še ni bilo preveč konkurentov. Ideja je bila prehitra v primeru 1 (8,3 %) uspešnega in 2 (11,8 %) neuspešnih podjetij. Ta podjetja so se srečala z nepripravljenim trgom. Razlike se pokažejo pri preostalih dveh odgovorih Na trg je vstopilo z zgodnjo idejo 6 (50 %) uspešnih in 12 (70,6 %) neuspešnih podjetij. Ravno pravšnji trenutek za vstop pa je izbralo 5 (41,7 %) uspešnih in 3 (17,6 %) neuspešnih podjetij. Uspešna podjetja so nadpovprečno na trg vstopila v pravem trenutku, neuspešna pa, ko je bila ideja še zgodnja in so se posledično morala soočiti z izobraževanjem trga.

Statistično značilnost razlik sem preverila s Pearsonovim hi-kvadrat testom (Tabela 26).

Tabela 26: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Vstop na trg« in »Uspešnost« 3

Vrednost hi-kvadrata	Stopinje prostosti (sp)	Stopnja statistične značilnosti
2,032	2	0,362

Kot je razvidno iz Tabele 26, koeficient ni statistično značilen, saj stopnja tveganja znaša 36,2 % (statistična značilnost = 0,362, hi kvadrat = 2,032, sp = 2). Na podlagi izvedenega testa ne moremo sklepati, da je povezava med vstopom na trg in uspešnostjo podjetij statistično značilna.

Ker nobeden od izvedenih testov ni pokazal statistično značilnih razlik, podhipoteze H4b ne morem potrditi.

Obeh podhipotez, H4a in H4b, ne morem potrditi, zato tudi hipoteze H4 ne morem potrditi.

H5: Medijska prepoznavnost vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H5a: Udeležba na tekmovanjih vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

V okviru podhipoteze H5a sem s hi-kvadrat testom analizirala anketno vprašanje številka 24, ki sprašuje o udeležbi na tekmovanjih in vprašanje številka 25, ki sprašuje katerih tekmovanj so se anketiranci udeležili.

Rezultati (Tabela 27) kažejo, da je so se start-up tekmovanj udeležila 4 (33,3 %) uspešna in 8 (42,1 %) neuspešnih podjetij. Neuspešna podjetja so se nadpovprečno uvrstila v skupino, ki se je udeležila tekmovanj.

Tabela 27: Kontingenčna tabela za spremenljivki »Udeležba na tekmovanjih« in »Uspešnost«
1

Ali ste se udeležili kakšnega start-up tekmovanja?	Delitev glede na uspešnost					
	Uspešno podjetje		Neuspešno podjetje		Skupaj	
	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %
Ne	8	66,7	11	57,9	19	61,3
Da	4	33,3	8	42,1	12	38,7
Skupaj	12	100,0	19	100,0	31	100,0

Statistično značilnost razlik sem preverila s Pearsonovim hi-kvadrat testom (Tabela 28).

Tabela 28: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Udeležba na tekmovanjih« in »Uspešnost« 1

Vrednost hi-kvadrata	Stopinje prostosti (sp)	Stopnja statistične značilnosti
0,239	1	0,625

Kot je razvidno iz Tabele 28, koeficient ni statistično značilen, saj stopnja tveganja znaša 62,5 % (statistična značilnost = 0,625, hi kvadrat = 0,239, sp = 1). Na podlagi izvedenega testa ne moremo sklepati, da je povezava med udeležbo na tekmovanjih in uspešnostjo podjetij statistično značilna.

Tekmovanj se je skupno udeležilo 12 start-up podjetij, ki so odgovarjali še na vprašanje številka 25, kjer so označili, katerih tekmovanj so se udeležili. Odgovore sem razdelila v tri skupine, od katerih se 1. in 2. nanašata na tekmovanja namenjena start-up podjetjem, 3. pa na ostala tekmovanja, ki so namenjena tudi ostalim podjetjem. Največ, tj. 4 (33,3 %) uspešna in 8 (42,1 %) neuspešnih podjetij, se je udeležilo start-up vikendov. Neuspešna podjetja so se nadpovprečno uvrstila v skupino, ki se je udeležila start-up vikendov. Udeležba na Start-up leta je zanemarljiva, saj sta se ga udeležili 2 (16,7 %) uspešni in 1 (5,3 %) neuspešno podjetje. Med skupinama skoraj ni razlik pri udeležbi na ostalih tekmovanjih, saj se jih je udeležilo 6 (50 %) uspešnih in 10 (52,6 %) neuspešnih podjetij (Tabela 29).

Tabela 29: Kontingenčna tabela za spremenljivki »Udeležba na tekmovanjih« in »Uspešnost« 2

Katerega tekmovanja ste se udeležili?	Delitev glede na uspešnost					
	Uspešno podjetje		Neuspešno podjetje		Skupaj	
	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %
Start-up vikendi	4	33,3	8	42,1	12	38,7
Start-up leta	2	16,7	1	5,3	3	9,7
Vse ostalo	6	50,0	10	52,6	16	51,6
Skupaj	12	100,0	19	100,0	31	100,0

Statistično značilnost rezultatov sem preverila s Pearsonovim hi-kvadrat testom (Tabela 30).

Tabela 30: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Udeležba na tekmovanjih« in »Uspešnost« 2

Vrednost hi-kvadrata	Stopnje prostosti (sp)	Stopnja statistične značilnosti
1,144	2	0,564

Kot je razvidno iz Tabele 31, koeficient ni statistično značilen, saj stopnja tveganja znaša 62,5 % (statistična značilnost = 0,625, hi kvadrat = 0,239, sp = 1). Na podlagi izvedenega testa ne moremo sklepati, da je povezava med udeležbo na tekmovanjih in uspešnostjo podjetij statistično značilna.

Ker nobeden od izvedenih testov ni pokazal statistično značilnih razlik, podhipoteze H5a ne morem potrditi.

- H5b: Pojavnost v medijih vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

Analizo podhipoteze H5b sem opravila na podlagi anketnih vprašanj številka 26 in 27. Vprašanje številka 26 predstavlja 5-stopenjska Likertova lestvica, ki jo sestavlja 12 trditve, ki se nanašajo na medijsko pojavnost. Pri tem vprašanju so se anketiranci morali opredeliti o stopnji strinjanja s trditvami (pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 ne strinjam se, 3 niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 strinjam se in 5 popolnoma se strinjam). Testirala sem s Pearsonovim hi-kvadrat testom. Vprašanje številka 27 se nanaša na način pojavnosti v medijih in ponuja več možnih odgovorov. Testirala sem ga s t-testi za 2 neodvisni skupini.

Za potrebe analize vprašanja številka 26 sem spremenljivko »Pojavnost v medijih« ustrezno preoblikovala v dve skupini, saj sem želela, da bi bilo čim manj celic s frekvenco manjšo od 5, in da bi bili rezultati testa čim bolj veljavni. V 1. skupino sem umestila podjetja, ki so podala skupno oceno do 3,5, v 2. pa podjetja, ki so podala skupno povprečno oceno nad 3,5. Iz kontingenčne tabele (Tabela 31) je razvidno, da sta 2 (16,7 %) uspešni in 10 (52,6 %) neuspešnih podjetij podalo skupno povprečno oceno do 3,5 ter 10 (83,3 %) uspešnih in 9 (47,4 %) neuspešnih podjetij oceno, ki je višja od 3,5. Uspešna podjetja so se nadpovprečno uvrstila v skupino, kjer so ocene trditev za pojavnost v medijih nad 3,5.

Tabela 31: Kontingenčna tabela za spremenljivki »Pojavnost v medijih« in »Uspešnost«

Pojavnost v medijih - skupine	Delitev glede na uspešnost					
	Uspešno podjetje		Neuspešno podjetje		Skupaj	
	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %
Skupna ocena do 3,5	2	16,7	10	52,6	12	38,7
Skupna ocena nad 3,5	10	83,3	9	47,4	19	61,3
Skupaj	12	100,0	19	100,0	31	100,0

Na vzorcu ugotovljene razlike sem preverila s Pearsonovim hi-kvadrat testom (Tabela 32).

Tabela 32: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Pojavnost v medijih« in »Uspešnost«

Vrednost hi-kvadrata	Stopinje prostosti (sp)	Stopnja statistične značilnosti
4,01	1	0,045

Kot je razvidno iz Tabele 32, je koeficient statistično značilen pri stopnja tveganja 4,5 % (statistična značilnost = 0,045, hi kvadrat = 4,010, sp = 1). Na podlagi izvedenega testa lahko sklepamo, da je povezava med pojavnostjo v medijih in uspešnostjo podjetij statistično značilna.

Podhipotezo H5b sem analizirala še na podlagi vprašanja številka 27, kjer so anketiranci razdelili 100 % pojavnosti v medijih med 3 načine pojavljanja v medijih. Zanimalo me je, kakšno vlogo ima razlika v povprečnem % različnih načinov pojavnosti v medijih na uspešnost. Iz opisne statistike (Priloga 11) lahko razberemo, da se je v povprečju 51 % uspešnih in 47,9 % neuspešnih podjetij v medijih pojavilo, da so mediji sami pisali o njih, 38,6 % uspešnih in 31 % neuspešnih pa so medije sami kontaktirali. Bistvene razlike so vidne pri povprečnem odstotku pojavljanja v medijih v obliki viralnega pojavljanja na družabnih omrežjih, ki pri uspešnih podjetjih znaša 22,5 %, pri neuspešnih pa 51,7 %. Neuspešna podjetja se torej v večji meri kot uspešna poslužujejo viralnega pojavljanja.

S t-testi za 2 neodvisna vzorca (Priloga 12) sem preverila statistično značilnost razlik. Izvedla sem tri t-teste, za vsak možen odgovor enega. Odgovorov namreč nisem združevala v skupine.

Za potrebe 1. Levenovega testa sem postavila hipotezi:

H0: Varianci spremenljivke »Mediji so sami pisali o nas« sta enaki v obeh skupinah.

H1: Varianci spremenljivke »Mediji so sami pisali o nas« sta v skupinah različni.

Za potrebe 2. Levenovega testa sem postavila hipotezi:

H0: Varianci spremenljivke »PR« sta enaki v obeh skupinah.

H1: Varianci spremenljivke »PR« sta v skupinah različni.

Za potrebe 3. Levenovega testa sem postavila hipotezi:

H0: Varianci spremenljivke »Viralno pojavljanje« sta enaki v obeh skupinah.

H1: Varianci spremenljivke »Viralno pojavljanje« sta v skupinah različni.

Na podlagi 1. in 2. Levenovega testa lahko zavrnilo ničelno domnevo o enakosti varianc, saj je statistična značilnost v obeh primerih višja od 0,05. Iz istega razloga zavrnilo tudi obe ničelni domnevi o enakosti povprečij. Pri prvih dveh načinih pojavnosti v medijih vrednost t-testa ni statistično značilna, zato razlik med uspešnimi in neuspešnimi podjetji ne moremo potrditi.

Na podlagi 3. Levenovega testa lahko zavrnilo ničelno domnevo o enakosti varianc pri 5 % stopnji značilnost, saj je statistična značilnost enaka $0,02 < 0,05$ ($F = 0,024$). Statistična značilnost enakosti povprečij je enaka $0,037 < 0,05$, zato pri 5 % stopnji značilnosti zavrnilo tudi ničelno domnevo o enakosti povprečij. T-test za neodvisne vzorce za spremenljivko »Pojavnost v medijih« je potrdil statistično značilne razlike v povprečnem številu uporabljenih načinov medijske pojavnosti med uspešnimi in neuspešnimi podjetji pri viralnem pojavljanju na družabnih omrežjih. Pri stopnji tveganja 3,7 % lahko trdimo, da se neuspešna podjetja v večji meri poslužujejo viralnega pojavljanja kot uspešna.

Statistično značilnost razlik sta pokazala 2 od 4 izvedenih testov. To pomeni, da podhipotezo H5b lahko delno potrdim.

Podhipotezo H5b lahko delno potrdim, podhipoteze H5a pa ne, zato hipotezo H5 lahko le delno potrdim.

4.5 Ugotovitve analize podatkov in primerjava s teoretičnimi izhodišči

Rezultati univariantne analize vprašalnika kažejo, da so vsa anketirana podjetja inovativna in so večinoma že dosegla globalen preboj ali pa ga načrtujejo. Ta rezultat prispisujem dejstvu, da sem že v fazi ustvarjanja baze, vključila le podjetja, ki so zadoščala določenim kriterijem, in ne vseh podjetij, ki sem jih našla. Levi (2014, str. 38) priporoča, da je start-up tim na začetku majhen, optimalno naj sestoji iz dveh ali treh oseb. Tudi Maurya (2012, str. 85-86) svetuje, naj tim sestoji iz vsaj dveh članov, ki se med seboj spodbujata in kontrolirata. Na začetku tim sestavljajo soustanovitelji, saj je zaposlitev dodatnih oseb strošek. Tem smernicam sledi večina, tj. 23 (67,7 %) anketiranih start-up podjetij, ki imajo dva ali tri soustanovitelje. Wilhelm (2014) pravi, da podjetje preseže okvirje start-up podjetja, ko ima

med drugim več kot 100 zaposlenih, Robehmed (2013) pa število zaposlenih omejuje na 80. Kar 30 (88,2 %) anketiranih podjetij ima manj kot 10 zaposlenih, nobeno pa nima več kot 80 zaposlenih.

Start-up podjetja v svojem razvoju prehajajo skozi različne stopnje razvoja. V semenski fazi, kjer se nahaja 5 (14,7 %) anketiranih podjetij, je značilna gradnja tima in razvoj ideje. V start-up fazi, kjer se nahaja 15 (44,1 %) anketiranih podjetij, ustanovljeno start-up podjetje z razvitim produktom vstopi na trg, v fazi rasti, kjer se nahaja 14 (41,2 %) anketiranih podjetij, se start-up podjetje širi na svetovne trge (Startup = growth, 2016; Financiranje startupov, 2016; Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo, 2016; Rus, 2016a). Graham na svoji spletni strani (Startup = growth, 2016) pravi, da mora v fazi rasti, rast podjetja znašati vsaj 5 %, da je to podjetje uspešno. Faze razvoja sicer nisem upoštevala, sem pa upoštevala rast, zato so bili v raziskavi dani pogoji še strožji. Kljub temu je bilo kar 12 (37,5 %) anketiranih podjetij uvrščenih med uspešna podjetja. Stopnjo rasti med 5 in 10 % dosega 9 (29,1 %) podjetij, kar jih uvršča med uspešna podjetja. Stopnjo rasti 10 % ali več ali več dosegajo 3 (9,7 %) podjetja, kar jih, kot navaja Graham na svoji spletni strani (Startup = growth, 2016), uvršča med izredno uspešna podjetja. Kar 26 (76,5 %) anketiranih podjetij rast meri s prihodkom, kot na svoji spletni strani svetuje Graham (Startup = growth, 2016).

Univariantni analizi je sledila analiza hipotez, ki sem jo izvedla s Pearsonovim hi-kvadrat testom ali s t-testom za neodvisna vzorca. V teoretičnem delu naloge sem predstavila start-up ekosistem, tim, finance, odzivnost na potrebe trga in medijsko prepoznavnost, dejavnike, ki na podlagi teoretičnih dognanj izstopajo kot tisti, ki imajo večji vpliv na uspešnost start-up podjetij. Oblikovala sem jih v 5 hipotez, ki sem jih razčlenila na naslednjih 10 podhipotez:

H1: Start-up ekosistem vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H1a: Vključenost v tehnološke parke, inkubatorje, pospeševalnike in uporaba deljenih prostorov vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.
- H1b: Vključitev mentorja vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

H2: Tim vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H2a: Harmonija tima vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.
- H2b: Znanje članov tima vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

H3: Finance vplivajo na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H3a: Pridobivanje finančnih sredstev vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.
- H3b: Prodaja vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

H4: Odzivnost na potrebe trga vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H4a: Način testiranja produkta v praksi vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.
- H4b: Vstop na trg vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

H5: Medijska prepoznavnost vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

- H5a: Udeležba na tekmovanjih vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.
- H5b: Pojavnost v medijih vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

Start-up ekosistem sem preučevala v okviru podhipotez H1a in H1b, ki se nanašata na vključenost v tehnološke parke, inkubatorje, pospeševalnike in uporabo deljenih prostorov ter

na vključitev mentorja. Iniciativa Start:up Slovenija (2012, str. 23) navaja, da k uspehu start-up podjetja pomembno pripomore start-up ekosistem, ki ga sestavljajo fleksibilna infrastruktura, mentorji, skupnost in viri. Baron in Shane (2008, str. 21) poudarjata vlogo tehnoloških parkov in inkubatorjev, ki zagotavljajo pomoč mentorjev in strokovnjakov ter manjše stroške. Siegale (2014, str. 7) govori o pomenu pospeševalnikov, ki izberejo podjetja, za katera ocenijo, da imajo potencial za uspeh, ter jim pomagajo pri razvoju in mreži poznanstev. Rhett (2015) je izvedel analizo, ki je pokazala, da so možnosti za uspeh start-up podjetij ob vključitvi mentorja za 23 % višje kot sicer. Analizi podhipotez H1a in H1b nista potrdili teoretičnih izhodišč. Zanimivo je, da so v povprečju analizirana uspešna podjetja vključena v manjše število organizacij start-up ekosistema, in da so se uspešna podjetja v manjši meri poslužila vključitve mentorja kot neuspešna podjetja. Start-up ekosistem se na nivoju izvedene raziskave ni izkazal kot dejavnik uspešnosti slovenskih start-up podjetij.

Tim sem preučevala v okviru podhipotez H2a in H2b, ki se nanašata na harmonijo in znanje tima. Miller (2014) kot najbolj pomemben dejavnik uspešnosti start-up podjetij navaja tim. Thiel in Masters (2014, str. 108-109) poudarjata, da morajo soustanovitelji dobro funkcionirati med seboj, harmonično delovanje pa se mora širiti na razširjeni del tima, ki se čez čas tudi razvija. Mirt (2015, str. 65), podobno kot Jobs (v Sen et al., 2012), ugotavlja, da tim ne nastane sam od sebe, ampak se razvija čez čas. Znotraj tima teoretiki poudarjajo tudi pomen znanja članov tima, ki ga Kos (2010) deli na strokovno, strateško-poslovno in praktično podjetniško znanje. Kos (2010) hkrati poudarja, da tvegani kapitalisti vlagajo v start-up podjetja, ki imajo sposoben in zaupanja vreden tim. V okviru podhipoteze H2a sem preučevala harmonijo tima in uspela potrditi teoretična izhodišča. V okviru podhipoteze H2b sem preučevala znanje tima nasploh in posebej praktično podjetniško znanje, vendar povezav s teoretičnimi izhodišči nisem našla. Med uspešnimi in neuspešnimi podjetji pri oceni znanja članov tima ni bilo večjih razlik, saj so vsa podala visoke ocene o znanju članov tima. Na področju analize praktičnega poslovnega znanja pa je zanimivo, da so ga uspešna podjetja pridobivala na manj načinov kot neuspešna. Testa nista pokazala statistično značilnih razlik, zato podhipoteze H2b nisem potrdila. Izkazalo se je, da dejavnik tim delno vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

Finance sem preučevala v okviru podhipotez H3a in H3b, ki se nanašata na pridobivanje finančnih sredstev in na prodajo. Maurya (2012, str. 29-31) pravi, da prevelika količina finančnih sredstev lahko upočasni delovanje start-up podjetij. Z manj finančnimi sredstvi je namreč proces testiranja produkta in učenja hitrejši. Zunanje financiranje poleg denarja prinaša tudi obveznosti (Financiranje startupa, 2016), ki terjajo svoj čas. V teoretičnem delu naloge sem predstavila nepovratna sredstva, dolžniško in lastniško financiranje ter njim pripadajoče vire financiranja. Analizirana uspešna podjetja so v povprečju uporabila več različnih virov financiranja kot neuspešna, vendar razlike niso statistično značilne, zato podhipoteze H3a in povezave s teorijo nisem potrdila. Zaradi majhnega vzorca nisem mogla analizirati posameznih odgovorov glede na vire financiranja, kjer bi bila sicer lahko zanimiva povezava s teorijo in preteklimi raziskavami. Maurya (2012, str. 59-60) svetuje, da če se bo za produkt nekega dne zaračunavalo, naj se to počne od prvega dne naprej. Rezultati izvedene raziskave kažejo, da je večji delež analiziranih start-up podjetij z zaračunavanjem produkta

pričelo takoj, in da so vsa uspešna podjetja na neki točki za svoj produkt začela zaračunavati, medtem ko za neuspešna podjetja to ne velja. Statistične značilnosti nisem uspela dokazati, zato tudi podhipoteze H3b in povezave s teorijo nisem potrdila. V okviru dejavnika financ se mi zdi zanimivo zlasti, da so se samo 3 (9,4 %) analizirana podjetja poslužila množičnega financiranja, ki je sicer v teoriji omenjeno kot pomemben način financiranja in tudi testiranja. Zaradi nizke stopnje odgovorov analize nisem mogla izvesti. Finance se niso izkazale kot dejavnik uspešnosti slovenskih start-up podjetij.

Odzivnost na potrebe trga sem preučevala v okviru podhipotez H4a in H4b, ki se nanašata na testiranje in na vstop na trg. Maurya (2012, str. 5, str. 16) pravi, da dve tretjini start-up podjetij, ki uspe, ne uspe s prvotnim planom, saj prvotni plan sloni na nepreverjenih hipotezah. Teoretiki so si enotni v tem, da je testiranje pomembno, predstavljajo pa različne načine testiranja. Ries (2011) zagovarja testiranje s pomočjo MSP-ja, ki lahko vodi v pivotiranje produkta. Blank in Dorf (2014) predstavljata termin razvoja kupca in znotraj tega pojma govorita o pomenu testiranja prototipa, merjenja odzivov in pivotiranja. Thiel in Masters (2014, str. 78) zagovarjata metodologijo vitkega podjetništva, katerega bistvo je testiranje odziva s pomočjo MSP-ja in ponavljanje do uspeha. Siegle (2014) omenja preprosto obliko testiranja – A/B testiranje. Izvedena analiza ni pokazala statistične značilnosti v testiranju med uspešnimi in neuspešnimi podjetji, zato podhipoteze H4a in povezave s teorijo nisem potrdila. Gross (2015) je v svoji raziskavi ugotovil, da je v 42 % primerih razlog za uspeh start-up podjetij pravočasen vstop na trg. Tudi v moji raziskavi so v vzorec zajeta uspešna podjetja nadpovprečno na trg vstopila v pravem trenutku. Thiel in Masters (2014, str. 78-79) sta za razliko od Riesa mnenja, da je vitkost metodologija, ne pa cilj. Zagovarjata premišljeno planiranje, katerega bistvo je sledenje svoji viziji, ki ji je sledil tudi Jobs s podjetjem Apple. Za vzorec anketiranih podjetij velja, da so uspešna podjetja pri vstopu na trg v večji meri kot neuspešna podjetja upoštevala analizo konkurence ali trga, rezultate testiranj ter nasvete strokovnjakov ali mentorjev. Povezave s teorijo in podhipoteze H4b nisem potrdila, saj noben od izvedenih testov ni pokazal statistično značilnih razlik. Odzivnost na potrebe trga se ni izkazal kot dejavnik, ki vpliva na uspešnost slovenskih start-up podjetij.

Medijsko prepoznavnost sem preučevala v okviru podhipotez H5a in H5b, ki se nanašata na udeležbo na tekmovanjih in na pojavnost v medijih. Pozin (2015) pravi, da so start-up podjetja z udeležbo na tekmovanjih deležna izpostavljenosti, priznanjem in pridobitvi finančnih sredstev. Organizacija Banque du Liban Accelerate pa na svoji spletni strani (The benefits of entering a startup competition, 2016) navaja prednosti udeležbe na tekmovanjih: ugled, izpostavljenost, mreženje in povratno informacijo. Vse te prednosti lahko vodijo v uspešnost podjetij, saj, kot navaja Pozin (2015), so zlasti zmagovalci zaradi medijske izpostavljenosti in pozornosti tudi uspeli. Analiza vzorca kaže, da se je tekmovanj udeležilo več neuspešnih kot uspešnih podjetij. Start-up podjetjem so namenjeni start-up vikendi in tekmovanje Start:up leta, udeležijo pa se lahko tudi ostalih podjetniških tekmovanj. Siegle (2014, str. 5) pravi, da start-up vikendi dokazujejo, da je prototip lahko narejen le v nekaj dneh, Kupec (2016b) pa kot ciljno skupino navaja posameznike različnih profilov z idejami ali znanjem, ki lahko prerastejo v posel. Neuspešna podjetja so se nadpovprečno uvrstila v

skupino, ki se je udeležila start-up vikendov. Pri udeležbi na ostalih tekmovanjih, ki so namenjena širšemu spektru podjetij, razlik v udeležbi skoraj ni bilo. Ker pa razlike, ki so sicer nasprotno od teoretičnih dognanj, niso statistično značilne, podhipoteze H5a nisem potrdila. Thiel in Masters (2014, str. 138-139) izpostavljata pomen pojavnosti v medijih, saj privablja dober kader in tudi investitorje. Pomembna je zlasti izdelana strategija odnosov z javnostmi. Uspešna podjetja so se nadpovprečno uvrstila v skupino, kjer so ocene trditve za medijsko pojavnost nad 3,5. To pomeni, da sem z izbranim testom potrdila vpliv medijske pojavnosti na uspešnost in s tem povezavo s teorijo. Posebno pozornost sem namenila preučevanju viralnega pojavljanja, ki se ga poslužujejo podjetja, ki želijo izstopati in povečati svojo prepoznavnost (Ankley, 2014). To vpliva na dvig vrednosti podjetja v očeh kupcev in lahko, kot navajata Thiel in Masters (2014, str. 136-137), vodi v uspeh podjetij. Rezultati raziskave kažejo, da se neuspešna podjetja v večji meri kot uspešna poslužujejo viralnega pojavljanja. Rezultat je povsem nepričakovan in poraja se mi dvom o razumevanju pojma viralno pojavljanje s strani anketirancev. Menim, da bi s poglobljenim intervjujem dobila drugačen rezultat, saj bi v pogovoru opredelila pojem viralnega pojavljanja in bi tako morda dobila bolj verodostojne odgovore. S pomočjo analize vprašanja številka 26, kjer se trditve večinoma nanašajo na izdelano strategijo odnosov z javnostmi, sem torej vpliv pojavnosti v medijih uspela potrditi. Na podlagi analize vprašanja številka 27, ki se nanaša na način pojavnosti v medijih pa delno. Podhipotezo H5b sem torej delno potrdila. Dejavnik medijske prepoznavnosti se je izkazal kot delno pomemben dejavnik uspešnosti slovenskih start-up podjetij.

S pomočjo empirične raziskave sem odgovorila na raziskovalno vprašanje:

1. Kateri od teoretično predpostavljenih dejavnikov vplivajo na uspešnost anketiranih slovenskih start-up podjetij?

Rezultati raziskave, ki sem jo izvedla na vzorcu 32 slovenskih start-up podjetij kažejo, da od vseh preučevanih dejavnikov najbolj izstopata tim s harmonijo tima in medijska prepoznavnost s pojavnostjo v medijih. Na uspešnost anketiranih slovenskih start-up podjetij tako najbolj vplivata harmonija tima in pojavnost v medijih. Ostali dejavniki niso pokazali statistične značilnosti razlik med uspešnimi in neuspešnimi podjetji. Pšeničny et al. (2000, str. 34) navajajo, da imajo na uspešnost podjetja večji vpliv zunanji, kot notranji dejavniki. Rezultati v nalogi izvedene raziskave pa kažejo ravno nasprotno. Potrdila sem namreč vpliv tima s harmonijo tima, ki je notranji dejavniki, in delno pojavnost v medijih, ki je, zlasti na področju odnosov z javnostmi, odvisna od angažiranosti članov tima, delno pa tudi od zunanjih dejavnikov – medijev.

4.6 Predlogi in priporočila

- **Premišljena izbira soustanoviteljev in ostalih zaposlenih**

Ustanoviteljem start-up podjetij svetujem, da dajo velik poudarek na izbiro soustanoviteljev in ostalih zaposlenih. Soustanovitelje je najbolje izbrati med osebami, s katerimi so že sodelovali

v kakšnem start-up podjetju ali so na kakšen drugačen način razvili harmoničen odnos. Na področju spoznavanja in izbora novih zaposlenih priporočam več krogov razgovorov, psihološke teste in preizkusni dan, kjer se bo kandidat soočil z izzivi na delovnem mestu v obstoječem timu. V težkih okoliščinah se namreč pokaže prava narava človeka. Napačno izbrana oseba je za podjetje velik strošek, poleg tega pa lahko povzroči nesoglasja v prej harmoničnem timu.

- **Gradnja harmoničnega tima**

Pretekle raziskave kažejo, da tim nastaja čez čas. Nove sodelavce naj pričaka topla dobrodošlica in mentorski program, ki jih bo uvedel v delo v novem okolju. Odnosi med zaposlenimi se čez čas razvijajo in tim postaja vedno bolj povezan. Start-up podjetjem svetujem izvajanje aktivnosti, ki so namenjene razvijanju dobrih odnosov. To so lahko delovni vikendi v novem okolju, neformalen pogovor ob pijači, razne športne aktivnosti ipd. Harmonični odnosi in posledično občutek pripadnosti pripomorejo k dobremu počutju in veselju do dela. Vsak član tima se čuti dolžnega in odgovornega za uspeh podjetja in zato se potrudi po najboljših močeh.

- **Izdelana strategija odnosov z javnostmi**

Izdelana strategija z javnostmi je skupek aktivnosti in način delovanja podjetja navzven, ki privablja dober kader in vpliva na ugled podjetja. To vodi v kvaliteten kader ter dvig vrednosti podjetja v očeh kupca. Poudarjam, da je gradnja celostne podobe in enovitega delovanja simbol trdnega podjetja, ki ve kaj hoče in kaj želi postati. Skupek nepovezanih aktivnosti in pojavljanja na vsakem sejmu, ne vodi v uspeh. Če start-up podjetje ve, kaj želi, naj izbere tiste aktivnosti in načine, ki vodijo proti zadanemu cilju. Zato mora nujno poznati ciljno skupino svojega produkta.

- **Pojavnost na družabnih omrežjih**

Start-up podjetja imajo omejeno število sredstev in tudi kadra, zato jim svetujem, da se naučijo optimalno uporabljati družabna omrežja. Start-up podjetjem priporočam, da kot temelj svoje prisotnosti na družabnih omrežjih uporabljajo posebnost produkta. Z objavami nasploh naj spodbujajo uporabnike k sodelovanju, komentiranju in deljenju vsebin, saj na tak način lahko postanejo ena izmed podjetij z viralnim pojavljanjem, ki ni namenjeno zgolj prodaji, temveč zlasti gradnji prepoznavnosti podjetja in znamke. Objave naj bodo skrbno zasnovane in povezane z dejavnostjo podjetja. Svojim sledilcem na družabnih omrežjih naj nudijo, kar si želijo in kar bodo cenili.

- **Osredotočenost na notranje dejavnike**

Start-up podjetjem svetujem, da naj izkoristijo svoj potencial, kar imajo in kar so. Zazrejo naj se v svoje prednosti in naj jih nadgrajujejo. V raziskavi se je namreč izkazalo, da jih pred propadom ne bo rešilo vključevanje v organizacije start-up ekosistema, pridobivanje finančnih sredstev ipd., temveč notranji dejavniki.

- **Vzpostavitev enotne baze start-up podjetij**

Ena od omejitev raziskave izhaja iz neobstoja enotne nacionalne baze start-up podjetij. Zato predlagam vzpostavitev in redno posodabljanje enotne baze start-up podjetij. Ta projekt, ki bi ga lahko vpeljal eden izmed deležnikov start-up ekosistema, bi omogočil sledljivost in zato število start-up podjetij v Sloveniji ne bi bilo več osnovano na podlagi statističnih izračunov in predvidevanj.

SKLEP

V sklepu želim strniti teoretična izhodišča magistrske naloge, na podlagi katerih sem oblikovala anketni vprašalnik, ki je služil pridobivanju kvantitativnih podatkov. Kvantitativna raziskava je služila pridobivanju odgovorov na postavljene hipoteze ter raziskovalno vprašanje. Cilj naloge je bil analizirati izbrane dejavnike uspešnosti in je bil dosežen v kombinaciji teoretičnega in empiričnega dela raziskave, ki sem ju v ugotovitvah primerjala.

V teoretičnem delu sem najprej opredelila pojem podjetništva in predstavila nekatere teorije podjetništva. V nalogi obravnavana start-up podjetja so namreč posebna oblika podjetij in zato je razumevanje širšega koncepta podjetništva smiselni uvod v raziskovano področje. Nadaljevala sem z navedbo različnih definicij start-up podjetništva, znotraj katerih sem opredelila tudi pojem spin-off podjetij. Start-up podjetja se razvijajo in prilagajajo svoje delovanje med prehajanjem skozi faze razvoja, zato navajam teorije o fazah razvoja in jih na koncu smiselno združim v pregleden prikaz. V nalogi podjetja sem podjetja delila na uspešna in neuspešna, zato sem navedla teorije uspešnosti, ki iščejo odgovore na nizko stopnjo preživetja start-up podjetij. Raziskavo sem izvedla na nacionalni ravni, zato sem opredelila tudi vpliv start-up podjetništva na gospodarsko rast v Sloveniji. Teoretičen del sem nadaljevala s predstavitvijo izbranih dejavnikov, ki na podlagi teorije izstopajo kot tisti, ki imajo večji vpliv na uspešnost start-up podjetij. V okviru tega dela sem predstavila start-up ekosistem z vključitvijo v organizacije start-up ekosistema in mentorja, tim s harmonijo in znanjem članov tima, finance z viri financiranj in prodajo, odzivnost na potrebe trga s testiranjem in vstopom na trg ter medijsko prepoznavnost z udeležbami na tekmovanjih in s pojavnostjo v medijih.

V empiričnem delu sem preverila, kakšen vpliv imajo v teoriji predstavljeni dejavniki na uspešnost analiziranih slovenskih start-up podjetij. Na podlagi vzorca slovenskih start-up podjetij sem z izbrano metodo testiranja anketiranja odgovorila na postavljeno raziskovalno vprašanje in skušala potrditi postavljene hipoteze. Potrdila sem vpliv tima oz. znotraj njega harmonijo tima in delno tudi medijsko prepoznavnost oz. znotraj nje pojavnost v medijih na uspešnost slovenskih start-up podjetij. Harmonija tima je v teoriji že bila precej raziskovana in spoznana kot pomemben dejavnik, zato me ta rezultat ne preseneča. Pojavnost v medijih pa, kot sem navedla že v uvodu naloge, v teoriji še ni bila obširno raziskana, zato v tej ugotovitvi vidim najbolj pomemben doprinos v nalogi preučevane teme. Rezultati kvantitativne raziskave, s prej navedenima izjemama, niso potrdili teoretičnih predpostavk o dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost start-up podjetij. V raziskavi uporabljen metodološki

pristop sem izbrala, da bi v raziskavo vključila čim večje število start-up podjetij, vendar mi to, kljub zamudnemu ustvarjanju baze, ni uspelo. Menim, da bi z večjim vzorcem dobila drugačne rezultate. Navkljub majhnemu vzorcu in navedenim omejitvam, sem uspela dokazati vpliv harmonije tima in delno tudi pojavnosti v medijih na uspešnost slovenskih start-up podjetij. Na podlagi ugotovitev sem podala predloge in priporočila, ki so namenjena akterjem start-up ekosistema in samim start-up podjetjem. Vsi skupaj namreč tvorijo in razvijajo slovensko start-up skupnost, ki se postavlja ob bok sicer starejšim in zato bolj poznanim start-up skupnostim po svetu.

Priporočam nadaljno raziskavo v nalogi preučevane teme, saj bi se z večjim vzorcem ali drugimi izbranimi metodami, kot sta npr. študije primerov in poglobljeni intervjuji, lahko ugotovile dodatne povezave med dejavniki in uspešnostjo start-up podjetij. Zanimivo bi bilo zlasti preučevanje dejavnika medijske prepoznavnosti, za katerega sem uspela delno potrditi povezavo z uspešnostjo, in hkrati še ni bil obširno raziskan.

LITERATURA IN VIRI

1. *100 najpogostejših podjetniških vprašanj*. Najdeno 22. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/100-najpogostejših-zacetnih-podjetniških-vprasanj.php>
2. *ABC množičnega financiranja*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.career-kicker.com/abc-mnozicnega-financiranja/>
3. *ABC pospeševalnik*. Najdeno 9. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.btc-city.com/trgovina/2297/abc-pospesevalnik>
4. *About*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://hekovnik.com/about-2/http://hekovnik.com/about-2/>
5. *A deep dive into the anatomy of premature scaling: new infographic*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://blog.compass.co/a-deep-dive-into-the-anatomy-of-premature-sca/>
6. *Adrifund*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.adrifund.com/page/show/about_us
7. Adrovič, D. (2015, 7. oktober). Startup mentor – smartass ali skrivno orožje. *Startup pimp*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <https://startup-pimp.com/2015/10/07/startup-mentor-smartass-ali-skrivno-orozje/>
8. Ankeny, J. (2014, 23. april). How these 10 marketing campaigns became viral hits. *Entrepreneur*. Najdeno 20. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.entrepreneur.com/article/233207>
9. *Another milestone achieved!* Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.silicongardens.si/ecosystem2015/>
10. Antončič, B., Hisrich, D. R., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
11. Baron, A. R., & Shane, A. S. (2008). *Entrepreneurship: a process perspective*. Mason: Thomson Higher Education.
12. Basailovič, E. (2017, 3. april). Startup vikend po celi Sloveniji. *Zavod Ypsilon*. Najdeno 3. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://ypsilon.si/index.php/domov/napovedujemo/260-startup-vikend-po-celi-sloveniji>
13. Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive. *Journal of political economy*, 98(5), 893-921.
14. Baumol, W. J. (2011). Invention and social entrepreneurship: social good and social evil. V D. Audretsch et al. (ur.), *Handbook of research on innovation and entrepreneurship* (str. 3-11). Cheltenham: Edward Elgar.
15. Baza znanja. (b.l.) V *Mikrobiz*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletni strani <http://www.mikrobiz.net/baza-znanja/iskalnik/categoryID=126/searchString=>
16. Blank, S. G. (2006). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. B. k.: Lulu.com
17. Blank, S., & Dorf, B. (2014). *The startup owner's manual Vol. 1: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero (California): K & S Ranch.

18. Blaug, M. (2000, ponatis iz 1986, Economic history and the history of economics). Entrepreneurship Before and after Schumpeter. V R. Swedberg (ur.), *Entrepreneurship: the social science view* (str. 76-88). Oxford: Oxford University Press.
19. Blundel, R. & Lockett, N. (2011). *Exploring entrepreneurship practices and perspectives*. New York: Oxford University Press.
20. Borštnik, B. (22. november 2013). Množično financiranje (crowdfunding). *Mladi podjetnik*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/pridobivanje-sredstev/mnozicno-financiranje-crowdfunding>
21. Borštnik, M. (2014, 26. februar). Množično financiranje in Slovenci. *Mladi podjetnik*. Najdeno 12. maja 2015 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/pridobivanje-sredstev/mnozicno-financiranje-in-slovenci>
22. LeBrasseur, R., Zanibbi, L., & Zinger, T. J. (2003). Growth momentum in the early stages of small business start-ups. *International small business journal*, 21(3), 315-330.
23. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. *CEED Slovenija*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://ceed-slovenia.org/who-we-are/>
25. Childnet International (2008). *Young people and social network services: A Childnet International research report*. Velika Britanija: Department for children, schools and families.
26. Compass Inc. (2015). *The global startup ecosystem ranking 2015*. B. k.: Compass Inc.
27. *Človeški in socialni kapital v timu – zakaj je pomemben?* Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.cofinder.eu/blog/cloveski-in-socialni-kapital/>
28. *Coworking prostori, deljene pisarne in inkubatorji*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://coworking.si/coworking-prostori-in-deljene-pisarne-in-inkubatorji/>
29. Demers, J. (2016, 21. julij). 5 startups that are killing it with social media. *Entrepreneur*. Najdeno 30. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://www.entrepreneur.com/article/279120>
30. [20. SMK] 2. dan: marketing naj postane startup v podjetju. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/aktualno/novice/20-smk-2-dan-marketing-naj-postane-startup-v-podjetju/>
31. Evidenca subjektov inovativnega okolja. (2016, 25. oktober) V *Podjetniški portal*. Najdeno 7. aprila 2017 na spletni strani <https://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/inovativno-okolje/Evidenca-subjektov-inovativnega-okolja>
32. Feld, B. (2013). Creating start-up communities. *International Trade Forum*, 1(1), 13-14.
33. *Financiranje startupa*. Najdeno 1. maja 2016 na naslovu: <http://novipodjetnik.si/napake-startupov-35-financiranje/>
34. *Financiranje startupov*. Najdeno 28. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://startup.si/sl-si/kapital/vir-financiranja-startupov>

35. Grebel, T. (2007). Neo-schumpetrian perspectives in entrepreneurship research. V H. Hanusch & A. Pyka (ur.), *Elgar Companion To Neo-Schumpeterian Economics* (str. 147-159). Cheltenham: Edward Elgar.
36. Grgič, M. (2016, 29. april). Vznikajo slovenske platforme množičnega financiranja. *Delo*. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/vznikajo-slovenske-platforme-financiranja.html>
37. Gross, B. (2015, 1. januar). *The single biggest reason why startups succeed* [video posnetek]. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=bNpx7gpSqBY>
38. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2013). *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill Education.
39. *How it works*. Najdeno 9. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://abc-accelerator.com/slovenia/how-it-works/>
40. Huang, H. (2016, 19. april). How to determine your startup's chances to success. *Fortune*. Najdeno 25. oktobra na spletnem naslovu <http://fortune.com/2016/04/19/successful-startup-tips-entrepreneurs/>
41. Hočevār, I. (2014, 25. februar). Slovenski startup ekosistem v eni sliki. *Startaj.si*. Najdeno 15. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://startaj.finance.si/8702529/Slovenski-startup-ekosistem-v-eni-sliki>
42. Inicijativa Start:up Slovenija (2012). Start:up Manifesto: partnerstvo za globalno konkurenčni nacionalni start-up ekosistem. B.k.: Inicijativa Start:up Slovenija.
43. *Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo*. Najdeno 27. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniskisklad.si/sl/>
44. *Kiberpipa*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.kiberpipa.org/>
45. Kodelja, M. (2010). Zasebnost, kolateralna škoda interesov. *Moj mikro*, 26(7/8), 11-13.
46. Kos, B. (2015, 1. oktober). Najpogostejše napake startupov. *Mladi podjetnik*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitve-podjetja/najpogostejse-napake-startup-podjetij>
47. Koulopoulos, T. (2015, 21. oktober). 5 of the Most Surprising Statistics About Startups. *Inc.* Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.inc.com/thomas-koulopoulos/5-of-the-most-surprising-statistics-about-start-ups.html>
48. Kovič, P. (2015, 11. avgust). Podjetništvo je kot smučanje, veliko lažje se ga naučiš, če imaš vaditelja. *RTV Slovenija*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://val202.rtvlo.si/2015/08/podjetnistvo-je-kot-smucanje-bistveno-lazje-se-ga-naucisce-imas-vaditelja/>
49. Kupec, B. (2016a, 17. februar). Slovenski start-upi lani zbrali toliko kot v prejšnjih sedmih letih skupaj! *Startaj.si*. Najdeno 26. junija 2016 na spletni strani <http://startaj.finance.si/8841555>
50. Kupec, B. (2016b, 2. november). Abanka išče inovativne rešitve in zanje ponuja deset tisoč evrov. *Startaj.si*. Najdeno 3. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://startaj.finance.si/8850795/Abanka-isce-inovativne-resitve-in-zanje-ponuja-deset-tisoc-evrov>
51. Levi, D. (2014). *Group dynamics for teams*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

52. Lončar, A. (2016, 11. maj). The Kiwi Factory: uspeh na Kickstarterju je bil prva stopnica, zdaj gre zares. *Siol.net*. Najdeno 30. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://siol.net/novice/gospodarstvo/the-kiwi-factory-uspeh-na-kickstarterju-je-bil-prva-stopnica-zdaj-gre-zares-417020>
53. Marmer, M., Bjoern, L. H., Dogrultan, E., & Berman, R. (2011). *Startup Genome report extra on premature scaling: A deep dive into why most high growth startups fail*. B. k.: Startup Genome.
54. Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from plan A to plan that works*. Sebastopol: O'Reilly Media.
55. Mikuž, J. (2014). Dobro blago se samo hvali: Zakaj so slovenski startupi tiho? *Netokracija.si*. Najdeno 22. aprila 2014 na spletnem naslovu: <http://www.netokracija.si/dobro-bлаго-se-samo-hvali-60973>
56. Miller, R. (2014, 28. julij). The Most Important Factor os Startup Success. *Techcrunch*. Najdeno 21. novembra 2016 na spletnem naslovu <https://techcrunch.com/2014/07/28/the-most-important-factor-of-startup-success/>
57. Mirt, J. (2015). *Analiza procesa nastajanja podjetniškega tima* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Ogrinc, A. (2014, 22. april). Kaj je viralni marketing? *Spletnik*. Najdeno 20. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://spletnik.si/blog/2014/04/22/kaj-je-viralni-marketing/>
59. Oštir, D. (urednik). (2016, 6 november). *Štartaj Slovenija* [televizijska oddaja]. Ljubljana: POP TV.
60. Patel, N. (2015, 16. januar). 90% of startups fail: here's what you need to know about the 10%. *Forbes*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#3841b6ba55e1>
61. Petković, J. (2012, 16. april). Zdaj pa zares: kaj je startup? *Finance.si*. Najdeno 14. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.finance.si/349741>
62. Petrin, T., & Myint, Y. M. (2016). European spin-off practise: a comparative study of four European universities. V S. H. Wang, & L. Yipeng. (ur.), *Entrepreneuership and talent management from a global perspective* (str. 188-226). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
63. Pirnat, N. (2014, 4. avgust). Startup ekosistem v Sloveniji. *Internet Week*. Najdeno 12. junija 2016 na spletni strani <http://www.internetweek.si/pregled-startup-podpornega-okolja-v-sloveniji/>
64. Pizzeti, F., Chiaravallotti, G., Paissan, M., Fortunato, G. & Griffi, F. P. (2009). *Social network: watch out for side effects*. Rome: Garante per la protezione dei dati personali.
65. *Pospeševalniki*. Najdeno 7. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.startup.si/sl-si/pospesevalniki?listItem=4>
66. Pozin, I. (2015, 18. junij). 7 startup competitions you need to know. *Forbes*. Najdeno 25. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/ilyapozin/2015/06/18/7-startup-competitions-you-need-to-know/#7b85ffb7363a>
67. *PR strategy for startups*. Najdeno 17. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://ryanbattles.com/post/strategic-pr-for-startups>

68. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadjal, J., & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
69. Pšeničny, V., & Novak, R. (2012). *Pomen hitre rasti dinamičnih podjetij ter dinamičnega podjetništva v Sloveniji. Pregled ugotovitev raziskovalnega dela in poročil v letu 2012*. Maribor: Doba fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor.
70. *Razpisi*. Najdeno 7. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.podjetniskisklad.si/sl/razpisi>
71. Rebernik, M., & Jaklič, M. (april 2014). *START: UP MANIFEST – Slovenija pripravljena na prihodnost 2014-2020+*. Najdeno 20. maja 2014 na spletnem naslovu http://issuu.com/startupslovenia/docs/startup_manifest_2020-april_2014
72. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Bradač Hojnik, B., & Rus, M. (2016). *Podjetništvo med priložnostjo in nujno: GEM Slovenija 2015*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta.
73. Rener, M. (2014, 9. december). *Mentorstvo – pomoč na poti do uspeha. Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije*. Najdeno 27. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/mentorstvo-pomo%C4%8D-na-poti-do-uspeha-20141209>
74. Repanšek, Š. (2014, 28. marec). *Nalijmo si čistega vina. Startaj.si*. Najdeno 23. junija 2014 na spletnem naslovu <http://startaj.finance.si/8703047/Nalijmo-si-cistega-vina>
75. Resnik, S. (2012, 16. avgust). *Kickstarter – dobre ideje in investitorji na eni platformi. Mladi podjetnik*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kickstarter-2013-dobre-ideje-in-investitorji-na-eni-platformi>
76. Rhett, M. (2015, 22. marec). *Mentors are the secret weapons of successful startups. TechCrunch*. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu <http://techcrunch.com/2015/03/22/mentors-are-the-secret-weapons-of-successful-startups/>
77. Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
78. Robehmed, N. (2013, 16. december). *What is a startup? Forbes*. Najdeno 7. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#38a9a3fb4c63>
79. Rus, M. (2016a). *Analiza značilnosti start-up podjetij ter start-up ekosistema v Sloveniji*. V M. Rebernik & K. Širec (ur.), *Slovenska podjetja in značilnosti start-up ekosistema* (str. 73-110). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
80. Rus, M. (2016b). *Predstavitvena brošura konference Podim. Skrivne prebojne sile startupov: kako startupi revolucionirajo poslovanje in njegovo okolje*. Maribor: Podim.
81. Schumpeter, J. A. (2000). *Entrepreneurship as Innovation*. V R. Swedberg (ur.), *Entrepreneurship: the social science view* (str. 51-75). Oxford: Oxford University Press.
82. Sen, P., Gau, J. & Segaller, S. (producenti) & Sen, P. (direktor). (2012). *The lost interview* (naslov filma). ZDA: Magnolia Pictures.
83. Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship : the individual-opportunity nexus*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.

84. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
85. Siegele, L. (2014). Special report on tech startups: a cambrian moment. *The Economist*, (January 18th-24th 2014), 1-16.
86. *Smartninja*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.smartninja.si/>
87. Smilor, R. (2001). *Daring visionaries: how entrepreneurs build companies, inspire allegiance, and create wealth*. B. k.: Adams Media Corporation.
88. *Startup business failure rate by industry*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry/>
89. *Startup = growth*. Najdeno 20. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.paulgraham.com/growth.html>
90. *Startup:vikend*. Najdeno 3. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://lui.si/startupvikend/>
91. *Tehnološki park Ljubljana*. Najdeno 6. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.tp-lj.si/o-nas>
92. Tehnološki park Ljubljana (b.l.). *Predstavitev parka. Ponudba za podjetja. Kodeks skupnosti. Pravilnik o članstvu. Vrste članstva in postopek včlanitve. Cenik storitev*. Najdeno 7. februarja 2017 na spletnem naslovu http://www.tp-lj.si/sites/www.tp-lj.si/files/imce/datoteke/tplj_pravilnik.pdf.pdf
93. *Tekmovanje Start:up Slovenija s P2*. Najdeno 7. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://startup.si/sl-si/programi/tekmovanje-startup-s-p2/o-tekmovanju>
94. Tenner, D. (2013, 22. julij). Friends, family and fools: the worst investors. *Swombat.com*. Najdeno 28. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://swombat.com/2013/7/22/friends-family-fools>
95. *The benefits of entering a startup competition*. Najdeno 25. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://2015.bdlaccelerate.com/the-benefits-of-entering-a-startup-competition/#>
96. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2008). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. London: McGraw-Hill.
97. Thiel, P., & Masters, B. (2014). *Zero to one: notes on startups or how to build the future*. New York: Crown Business.
98. *Ustvarjalnik*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.ustvarjalnik.org/>
99. Vabšek, S. (6. januar, 2015a). Startupi največkrat propadejo zato, ker ne razumejo trga in ne segmentirajo svojih uporabnikov. *Iniciativa Start:up Slovenija*. Najdeno 19. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://startup.si/sl-si/novica/94/startupi-najveckrat-propadejo-zato-ker-ne-razumejo-trga-in-ne-segmentirajo-svojih-uporabnikov>
100. Vabšek, S. (23. marec, 2015b). ABC pospeševalnik išče obetavne rešitve s področja pametnih mest, prijave do 25. marca! *Iniciativa Start:up Slovenija*. Najdeno 9. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.startup.si/sl-si/novica/114/abc-pospesovalnik-isce-obetavne-resitve-s-podrocja-pametnih-mest-prijave-do-25-marca>
101. *Zavod za spodbujanje podjetnosti mladih*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.jaslovenija.si/o-nas.html><http://www.jaslovenija.si/o-nas.html>
102. Zwilling, M. (2010, 29. november). How to get funding from friends, family, and fools. *Business insider*. Najdeno 27. Novembra 2016 na spletnem naslovu

<http://www.businessinsider.com/how-to-get-funding-from-friends-family-and-fools-2010-11>

103. Žibert, M. (2016, 10. februar). Slovenska platforma za množično financiranje nastala iz diplomske naloge. *Mladi podjetnik*. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/slovenska-platforma-za-mnozicno-financiranje-nastala-iz-diplomske-naloge>
104. Žižek, J. (2000). Podjetništvo v ekonomski teoriji. M. Glas & V. Pšeničny (ur.), *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje* (str. 21-36). Ljubljana: GEA College.
105. Wasserman, N., & Anderson, K. J. (2011). *Strengths become weaknesses: cognitive biases in founder decision-making*. Boston: Harvard Business School.
106. Wilhelm, A. (2014, 30. december). What the hell is a startup anyway? *Techcrunch*. Najdeno 7. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://techcrunch.com/2014/12/30/what-the-hell-is-a-startup-anyway/>
107. Wilson, G. (2016, 21. februar). Why investors love spin-off startups. *VentureBeat*. Najdeno 14. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://venturebeat.com/2016/02/21/why-investors-love-spin-off-startups/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Mentor« in »Uspešnost« 2.....	11
Priloga 3: T-test za neodvisne vzorce za spremenljivko »Znanje tima«.....	12
Priloga 4: T-test za neodvisne vzorce za spremenljivko »Pridobivanje finančnih sredstev« 1	12
Priloga 5: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Pridobivanje finančnih sredstev« in »Uspešnost« 2	13
Priloga 6: Opisne statistike neodvisnih vzorcev za spremenljivko »Pridobivanje finančnih sredstev« in »Uspešnost« 2	13
Priloga 7: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Prodaja« in »Uspešnost« 2	14
Priloga 8: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Način testiranja« in »Uspešnost«	14
Priloga 9: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Način testiranja« in »Uspešnost«.....	15
Priloga 10: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Vstop na trg« in »Uspešnost« 3	15
Priloga 11: Opisne statistike neodvisnih vzorcev za spremenljivko »Pojavnost v medijih« in »Uspešnost«.....	16
Priloga 12: T-test za neodvisne vzorce za spremenljivko »Pojavnost v medijih«.....	17

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Analiza dejavnikov uspešnosti start-up podjetij

Pozdravljeni! Sem Špela Rožič, študentka podiplomskega programa Podjetništvo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V magistrski nalogi z naslovom »Analiza dejavnikov uspešnosti start-up podjetij« raziskujem dejavnike, ki vplivajo na uspešnost slovenskih start-up podjetij, ki so bila pravno-formalno ustanovljena 1. 1. 2014 ali kasneje, so inovativna in imajo potencial globalne rasti. Kot predstavnika start-up podjetja vas prosim, da z izpolnitvijo anketnega vprašalnika sodelujete v moji raziskavi, in pripomorete k ugotovitvam. Vprašanja so zaradi lažjega razumevanja razdeljena v sedem sklopov, reševanje ankete pa vam bo vzelo dobrih deset minut. Anketa je anonimna, rezultati raziskave pa bodo uporabljeni izključno za raziskovalne namene.

(Splošni podatki o podjetju)

Q1 – Kdaj je bilo vaše podjetje pravno-formalno ustanovljeno?

- ☐ Podjetje pravno-formalno še ni ustanovljeno
- ☐ Podjetje je bilo pravno-formalno ustanovljeno v letu 2017
- ☐ Podjetje je bilo pravno-formalno ustanovljeno v letu 2016
- ☐ Podjetje je bilo pravno-formalno ustanovljeno v letu 2015
- ☐ Podjetje je bilo pravno-formalno ustanovljeno v letu 2014
- ☐ Podjetje je bilo ustanovljeno v letu 2013 ali prej

Q2 – Trenutna faza razvoja vašega (najbolj uspešnega) produkta:

- ☐ Seed stage (razvoj koncepta, poslovnega modela, še nimamo prihodkov)
- ☐ Start-up stage (prva verzija produkta zgrajena, prvi prihodki)
- ☐ Growth stage (rast prodaje in števila uporabnikov)
- ☐ Drugo:

Q3 – Označite, v kolikšni meri se strinjate z obstojem določenega tipa inovativnosti v vašem podjetju.

Opomba: (1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam)

	1 - sploh se ne strinjam	2 - ne strinjam se	3 - niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - strinjam se	5 - popolnoma se strinjam
Radikalna inovacija produkta – tehnološka novost, radikalna nadgradnja obstoječih rešitev	☐	☐	☐	☐	☐

1 - sploh se ne strinjam	2 - ne strinjam se	3 - niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - strinjam se	5 - popolnoma se strinjam
--------------------------------	--------------------------	---	-----------------------	---------------------------------

oziroma povsem nova rešitev

Inovacija procesa proizvodnje
oziroma izvajanja storitev

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Inovacija trženja (prodajni kanali,
komunikacija, uporabniška
izkušnja, dizajn ...)

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Inovacija organizacije (način
dela, proizvodnje oziroma
vodenja podjetja)

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Q4 – Ali imate podružnico ali zastopnika v tujini?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Da, imamo podružnico v tujini
☐ Da, imamo zastopnika v tujini
☐ Ne, nimamo

Q5 – Kakšen je vaš načrtovani povprečen delež izvoza v prodaji v prihodnjih treh letih?

- ☐ Ne načrtujemo širitve v tujino
☐ Nimamo (potencialnih) kupcev v tujini
☐ Do 11 %
☐ Od 12 do 20 %
☐ Od 21 do 30 %
☐ Od 31 do 50 %
☐ Od 51 do 70 %
☐ Od 71 do 100 %

Q6 – Kako merite rast vašega podjetja?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Rasti ne spremljamo
☐ Z merjenjem prihodka
☐ Z merjenjem števila aktivnih uporabnikov
☐ Drugo:

Q7 – Koliko je v povprečju znašala tedenska rast vašega podjetja (v primerjavi s preteklim tednom) v zadnjem četrletju?

- ☐ Rast pada
- ☐ Rast stagnira
- ☐ 0 – 4 %
- ☐ 5 – 7 %
- ☐ 8 – 10 %
- ☐ Več kot 10 %

(Start-up ekosistem)

Q8 – V katero izmed organizacij start-up ekosistema ste se vključili?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Nobeno
- ☐ Tehnološki park
- ☐ Inkubator
- ☐ Pospeševalnik
- ☐ »Coworking« prostori
- ☐ Start-up šolo
- ☐ Drugo:

Q9 – Ali ste imeli mentorja?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Q10 – Kako ste izbrali mentorja?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Naključno
- ☐ Na podlagi testa ali vprašanja
- ☐ Na podlagi priporočil
- ☐ Na podlagi strokovnega znanja področja, ki ga pokriva start-up podjetje
- ☐ Drugo:

(Tim)

Q11 – Napišite število ustanoviteljev/članov osrednjega dela tima.

Vpišite besedilo

Q12 – Napišite število ostalih zaposlenih v podjetju (razširjeni del tima).

Vpišite besedilo

Q13 – V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami?

Opomba: (1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam)

	1 - sploh se ne strinjam	2 - ne strinjam se	3 - niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - strinjam se	5 - popolnoma se strinjam
Člani tima imamo že od prej praktične podjetniške izkušnje.	☐	☐	☐	☐	☐
Večina članov tima se pozna od prej.	☐	☐	☐	☐	☐
Večina članov tima je sodelovala med seboj v enem ali več start-up podjetjih.	☐	☐	☐	☐	☐
Soustanovitelji/člani ožjega dela tima se v okviru delovanja podjetja med seboj ujemamo (delujemo harmonično).	☐	☐	☐	☐	☐
Člani širšega dela tima se v okviru delovanja podjetja med seboj ujemamo (delujemo harmonično).	☐	☐	☐	☐	☐
Podjetje je bilo ustanovljeno z namenom dodatnega prihodka poleg redne službe.	☐	☐	☐	☐	☐
Večina članov tima je v start-up podjetju zaposlena.	☐	☐	☐	☐	☐
Funkcije članov tima v podjetju so strogo določene.	☐	☐	☐	☐	☐

	1 - sploh se ne strinjam	2 - ne strinjam se	3 - niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - strinjam se	5 - popolnoma se strinjam
Člani tima imamo strokovno znanje na področju panoge podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Člani tima imamo strokovno znanje na področju svojih zadolžitev v podjetju.	☐	☐	☐	☐	☐
Člani tima, ki so zadolženi za poslovni del v podjetju, imajo strateško poslovno znanje (znanje o planiranju poslovanja, strateškem odločanju, financah, trženju in prodaji).	☐	☐	☐	☐	☐

Q14 – Kako ste člani tima pridobivali strateško poslovno znanje?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Z visokošolskim/univerzitetnim študijem na poslovnih šolah
- ☐ Z obiskovanjem predavanj, konferenc o podjetništvu ali drugih podjetniških dogodkov
- ☐ Z udeležbo v programih start-up šol (Hekovnik, CEED, SmartNinja, Kiberpipa, Ustvarjalnik in/ali Zavod za spodbujanje podjetnosti mladih)
- ☐ S prebiranjem podjetniške literature
- ☐ Znanja nismo pridobivali
- ☐ Drugo:

(Finance)

Q15 – Razdelite odstotke pridobljenih finančnih sredstev med vire, iz katerih ste jih prejeli.

Razpis P2	
Državne subvencije	
Donacijsko in nagradno množično financiranje	
Nagrade	

Razpis SK200	
Lastna sredstva	
Prijatelji, družinski člani in naivneži	
Pospeševalniki	
Poslovni angeli	
Skladi tveganega kapitala	
Lastniško množično investiranje	
Razpis SK75	
Mikrokrediti	
Garancije za kredite	
Dolžniško množično investiranje	
Drugo:	

Skupaj:

Q16 – Ali ste se poslužili množičnega financiranja?

- ☐ Da
☐ Ne

Q17 – V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, ki se nanašajo na množično financiranje?

Opomba: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam

	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
V okviru kampanje smo zbrali želeni znesek finančnih sredstev.	☐	☐	☐	☐	☐
Kampanja je bila uspešna.	☐	☐	☐	☐	☐
Kampanja nam je pomagala izvedeti, kaj si želijo uporabniki.	☐	☐	☐	☐	☐
Kampanja je pripomogla k medijski prepoznavnosti podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi kampanje smo pridobili tudi druge vrste financiranja.	☐	☐	☐	☐	☐
Kampanja je pripomogla k uspešnosti podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐

Q18 – Od kdaj naprej ste za svoj produkt zaračunavali?

- ☐ Od začetka
- ☐ Po opravljenih testiranjih
- ☐ Ko se je produkt ujemal s potrebami trga
- ☐ Za produkt še ne zaračunavamo
- ☐ Produkt je in bo ostal brezplačen
- ☐ Drugo:

Q19 – Kako ste določili ceno svojega produkta?

- ☐ Na podlagi analize konkurence
- ☐ Na pamet
- ☐ Na podlagi testiranj produkta
- ☐ Drugo:

(Odzivnost na potrebe trga)

Q20 – Kako ste s svojim produktom vstopili na trg?

- ☐ S pomočjo testiranja produkta v praksi
- ☐ S pomočjo premišljenega planiranja

☐ Drugo:

Q21 – V kateri obliki ste produkt testirali v praksi?

Možnih je več odgovorov

- ☐ S pomočjo minimalno sprejemljivega produkta
- ☐ S pomočjo A/B testiranja
- ☐ Z uporabo metodologije vitkega (angl. *lean*) podjetništva
- ☐ S kampanjami na portalih množičnega financiranja
- ☐ Testiranja se nismo poslužili

Q22 – Kako ste določili, kdaj je primeren čas za vstop na trg?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Na podlagi testiranj
- ☐ Na podlagi analize trga
- ☐ Na pamet
- ☐ Na trg še nismo vstopili
- ☐ Na podlagi analize konkurence
- ☐ Na podlagi nasvetov strokovnjakov
- ☐ Na podlagi mentorjevega mnenja
- ☐ Drugo:

Q23 – Kako pripravljen je bil trg na vašo idejo ob vašem vstopu na trg?

- ☐ Ideja je bila prehitra (trg nanjo še ni bil pripravljen)
- ☐ Ideja je bila zgodnja (trg je bilo/je treba še izobraziti)
- ☐ Trenutek za idejo je bil pravi
- ☐ Ideja je bila prepozna (na trgu je bilo že preveč konkurentov)

(Medijska prepoznavnost)

Q24 – Ali ste se udeležili kakšnega start-up tekmovanja?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Q25 – Katerega start-up tekmovanja ste se udeležili?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Start:up leta
- ☐ Start-up vikenda za študente, organiziranega v okviru programov Initiative Start:up Slovenija
- ☐ Start-up vikenda ABC pospeševalnika

- ☐ Drugega start-up vikenda. Napišite katerega:
- ☐ Gazela
- ☐ Manager prihodnosti
- ☐ BusinessHive
- ☐ ImagineCup
- ☐ Mladi podjetnik leta
- ☐ POPRI– podjetje za prihodnost
- ☐ Drugo:

Q26 – V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, ki se nanašajo na odnose z javnostmi vašega podjetja?

Opomba: (1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam)

	1 - sploh se ne strinjam	2 - ne strinjam se	3 - niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - strinjam se	5 - popolnoma se strinjam
V odnosih z javnostmi uporabljamo jasno oblikovano sporočilo/slogan podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Vemo, v katerih medijih se želimo pojaviti.	☐	☐	☐	☐	☐
Povezujemo se z novinarji in blogerji medijev, kjer želimo doseči izpostavljenost podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Za namen odnosov z javnostmi skrbimo sami.	☐	☐	☐	☐	☐
Pišemo blog.	☐	☐	☐	☐	☐
Oblikovali smo Facebook stran podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Oblikovali smo LinkedIn profil.	☐	☐	☐	☐	☐
Oblikovali smo Twitter profil.	☐	☐	☐	☐	☐
Kot temelj naše prisotnosti na družabnih omrežjih uporabljamo posebnost produkta, ki jo uporabniki cenijo.	☐	☐	☐	☐	☐

1 - sploh se ne strinjam	2 - ne strinjam se	3 - niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - strinjam se	5 - popolnoma se strinjam
--------------------------------	--------------------------	--	-----------------------	---------------------------------

Z objavami na družabnih omrežjih svoje uporabnike spodbujamo k sodelovanju, komentiranju, delovanju, deljenju vsebin.

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Poznamo svoje občinstvo, zato jim na družabnih omrežjih nudimo, kar je z njihove strani najbolj uporabno in cenjeno.

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

S svojimi objavami na družabnih omrežjih razkrivamo novosti, ki jih pripravlja naše podjetje.

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Q27 – V odstotkih porazdelite, na kakšen način ste se pojavili v medijih.

Opomba: Vsota razdeljenih odstotkov mora biti 100 (npr. mediji so sami pisali o nas – 30 %, medije smo kontaktirali (PR) – 50 %, drugo (viralno pojavljanje na družabnih omrežjih) – 20 %).

Mediji so sami pisali o nas	
Medije smo kontaktirali (PR)	
V obliki viralnega pojavljanja na družabnih omrežjih	
Sploh se nismo	
Drugo	

(Samoocena)

Q28 – V kolikšni meri menite, da je vaše podjetje uspešno na naslednjih področjih?

Opomba: (1 – neuspešno, 2 – manj uspešno, 3 – niti uspešno, niti neuspešno, 4 – precej uspešno, 5 – popolnoma uspešno, ne uporabljamo/ne moremo oceniti)?

	1 - neuspešno	2 - manj uspešno	3 - niti uspešno, niti neuspešno	4 - precej uspešno	5 - popolnoma uspešno	ne uporabljamo/ne moremo oceniti
Kako bi ocenili svoj način prodaje?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kako bi ocenili uspešnost vašega podjetja?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.

Priloga 2: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Mentor« in »Uspešnost« 2

Kako ste izbrali mentorja?	Delitev glede na uspešnost					
	Uspešno podjetje		Neuspešno podjetje		Skupaj	
	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %
Naključno	2	25,0	1	6,3	3	12,5
Na podlagi testa ali vprašanja	1	12,5	0	0,0	1	4,2
Na podlagi priporočil	4	50,0	6	37,5	10	41,7
Na podlagi strokovnega znanja	4	50,0	8	50,0	12	50,0

Priloga 3: T-test za neodvisne vzorce za spremenljivko »Znanje tima«

	Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti povprečij						
	F	Statistična značilnost	t	sp	Statistična značilnost (2-smerna)	Razlika povprečij	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja v razliko	
								Spodnja meja	Zgornja meja
Enakost varianc predvidena	1,682	0,205	-0,541	30	0,593	-0,21667	0,40065	-1,03490	0,60156
Enakost varianc ni predvidena			-0,513	19,618	0,614	-0,21667	0,42271	-1,09952	0,66619

Priloga 4: T-test za neodvisne vzorce za spremenljivko »Pridobivanje finančnih sredstev« 1

	Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti povprečij						
	F	Statistična značilnost	t	sp	Statistična značilnost (2-smerna)	Razlika povprečij	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja v razliko	
								Spodnja meja	Zgornja meja
Enakost varianc predvidena	0,998	0,326	0,908	30	0,371	0,38333	0,42225	-0,47902	1,24569
Enakost varianc ni predvidena			0,859	19,519	0,401	0,38333	0,44620	-0,54890	1,31557

Priloga 5: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Pridobivanje finančnih sredstev« in »Uspešnost« 2

			Delitev glede na uspešnost		Skupaj
			Uspešno podjetje	Neuspešno podjetje	
Ali ste se poslužili množičnega financiranja?	Da	Frekvenca	2	1	3
		Frekvenca v %	16,7	5,0	9,4
	Ne	Frekvenca	10	19	29
		Frekvenca v %	83,3	95,0	90,6
Skupaj		Frekvenca	12	20	32
		Frekvenca v %	100,0	100,0	100,0

Priloga 6: Opisne statistike neodvisnih vzorcev za spremenljivko »Pridobivanje finančnih sredstev« in »Uspešnost« 2

Delitev glede na uspešnost		Število enot	Povprečna ocena	Standardni odklon	Standardna napaka povprečne ocene
V okviru kampanje smo zbrali želeni znesek finančnih sredstev.	Uspešno podjetje	2	4,00	0,000	0,000
	Neuspešno podjetje	1	5,00		
Kampanja je bila uspešna.	Uspešno podjetje	2	3,00	1,414	1,000
	Neuspešno podjetje	1	5,00		
Kampanja nam je pomagala izvedeti, kaj si želijo uporabniki.	Uspešno podjetje	2	3,50	2,121	1,500
	Neuspešno podjetje	1	5,00		
Kampanja je pripomogla k medijski prepoznavnosti podjetja.	Uspešno podjetje	2	5,00	0,000	0,000
	Neuspešno podjetje	1	5,00		
Zaradi kampanje smo pridobili tudi druge vrste financiranja.	Uspešno podjetje	2	4,00	0,000	0,000
	Neuspešno podjetje	1	3,00		
Kampanja je pripomogla k uspešnosti podjetja.	Uspešno podjetje	2	4,50	0,707	0,500
	Neuspešno podjetje	1	5,00		

Priloga 7: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Prodaja« in »Uspešnost« 2

Kako ste določili ceno svojega produkta?	Delitev glede na uspešnost					
	Uspešno podjetje		Neuspešno podjetje		Skupaj	
	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %
Na podlagi analize konkurence	6	50,0	6	37,5	12	42,9
Na pamet	2	16,7	2	12,5	4	14,3
Na podlagi testiranj produkta	3	25,0	7	43,8	10	35,7
Drugo	1	8,3	1	6,3	2	7,1
Skupaj	12	100,0	16	100,0	28	100,0

Priloga 8: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Način testiranja« in »Uspešnost«

V kateri obliki ste produkt testirali v praksi?	Delitev glede na uspešnost					
	Uspešno podjetje		Neuspešno podjetje		Skupaj	
	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %
S pomočjo minimalno sprejemljivega produkta	8	66,7	13	68,4	21	67,7
S pomočjo A/B testiranja	2	16,7	3	15,8	5	16,1
Z uporabo metodologije vitkega podjetništva	7	58,3	11	57,9	18	58,1
S kampanjami na portalih množičnega financiranja	3	25,0	1	5,3	4	12,9
Testiranja se nismo poslužili	12	100,0	19	100,0	31	100,0

Priloga 9: Pearsonov hi-kvadrat test za spremenljivki »Način testiranja« in »Uspešnost«

V kateri obliki ste produkt testirali v praksi?		Delitev glede na uspešnost
S pomočjo minimalno sprejemljivega produkta	Vrednost hi-kvadrata	0,010
	Stopinje prostosti	1
	Stopnja statistične značilnosti	0,919
S pomočjo A/B testiranja	Vrednost hi-kvadrata	0,004
	Stopinje prostosti	1
	Stopnja statistične značilnosti	0,948
Z uporabo metodologije vitkega podjetništva	Vrednost hi-kvadrata	0,001
	Stopinje prostosti	1
	Stopnja statistične značilnosti	0,981
S kampanjami na portalih množičnega financiranja	Vrednost hi-kvadrata	2,549
	Stopinje prostosti	1
	Stopnja statistične značilnosti	0,110
Testiranja se nismo poslužili	Vrednost hi-kvadrata	/
	Stopinje prostosti	/
	Stopnja statistične značilnosti	/

Priloga 10: Kontigenčna tabela za spremenljivki »Vstop na trg« in »Uspešnost« 3

Kako pripravljen je bil trg na vašo idejo ob vašem vstopu na trg?	Delitev glede na uspešnost					
	Uspešno podjetje		Neuspešno podjetje		Skupaj	
	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %	Frekvenca	Frekvenca v %
Ideja je bila prehitra	1	8,3	2	11,8	3	10,3
Ideja je bila zgodnja	6	50,0	12	70,6	18	62,1
Trenutek za idejo je bil pravšnji	5	41,7	3	17,6	8	27,6
Ideja je bila prepozna	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Skupaj	12	100,0	17	100,0	29	100,0

Priloga 11: Opisne statistike neodvisnih vzorcev za spremenljivko »Pojavnost v medijih« in »Uspešnost«

Delitev glede na uspešnost		Frekvenca	Povprečna ocena v %	Standardni odklon	Standardna napaka povprečne ocene
Mediji so sami pisali o nas	Uspešno podjetje	10	51,00	30,350	9,597
	Neuspešno podjetje	14	47,86	30,237	8,081
Medije smo kontaktirali (PR)	Uspešno podjetje	7	38,57	17,728	6,701
	Neuspešno podjetje	10	31,00	33,149	10,483
V obliki viralnega pojavljanja na družabnih omrežjih	Uspešno podjetje	8	22,50	12,817	4,532
	Neuspešno podjetje	12	51,67	34,924	10,082

Priloga 12: T-test za neodvisne vzorce za spremenljivko »Pojavnost v medijih«

Pojavnost v medijih		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti povprečij						
		F	Statistična značilnost	t	df	Statistična značilnost (2-smerna)	Razlika povprečij	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja	
									Spodnja	Zgornja
Mediji so sami pisali o nas	Enakost varianc predvidena	0,024	0,880	0,251	22,00	0,804	3,143	12,538	-22,860	29,146
	Enakost varianc ni predvidena			0,250	19,500	0,805	3,143	12,547	-23,072	29,358
Medije smo kontaktirali (PR)	Enakost varianc predvidena	3,043	0,102	0,548	15,00	0,592	7,571	13,808	-21,859	37,002
	Enakost varianc ni predvidena			0,609	14,281	0,552	7,571	12,441	-19,063	34,206
V obliki viralnega pojavljanja na družabnih omrežjih	Enakost varianc predvidena	6,518	0,020	-2,246	18,00	0,037	-29,167	12,984	-56,446	-1,887
	Enakost varianc ni predvidena			-2,639	14,936	0,019	-29,167	11,053	-52,735	-5,598