

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

PROCES RAZVOJA ZAGONSKEGA PODJETJA

Ljubljana, julij 2020

ANJA FORŠTNER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Forštner, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Proces razvoja zagonskega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

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 plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem 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 prek 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 TEORETIČNI PREGLED OPREDELITVE ZAGONSKEGA PODJETJA	2
1.1 Opredelitev poslovnega načrta	3
1.2 Opredelitev strategije	5
1.2.1 Pristopi strategij	5
1.2.2 Strateška analiza	6
1.2.3 Zagonsko podjetniški trženjski lijak.....	7
1.3 FINANCIRANJE ZAGONSKEGA PODJETJA.....	8
1.3.1 3F zbiranje kapitala	8
1.3.2 Zagonski inkubatorji.....	8
1.3.3 Angeli	9
2 VPLIV TEHNOLOGIJE NA ZAGONSKA PODJETJA	9
2.1 Trendi prihodnosti	10
2.2 Uspešnost zagonskih podjetij po svetu.....	11
2.3 Silicijeva dolina in najboljše zagonsko podjetje.....	14
3 RAZISKOVANJE PROCESA RAZVOJA ZAGONSKEGA PODJETJA V SLOVENSKEM PODJETNIŠKEM OKOLJU	16
3.1 Pregled delovanja zagonskih podjetij v slovenskem podjetniškem okolju	16
3.2 Raziskava vidikov generacij X, Y, Z na zagonska podjetja.....	18
3.3 Analiza procesa razvoja slovenskega zagonskega podjetja na primeru podjetja La Popsi	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE.....	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primer Canvas modela.....	4
Tabela 2: Komponente podjetniškega ekosistema.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.

KAZALO SLIK

Slika 1: SWOT-matrika.....	7
Slika 2: Segmentiranje najboljših 200 zagonskih podjetij v 19 kategorij	11
Slika 3: Evropsko povprečje komponent globalnega podjetniškega indeksa	13
Slika 4: Pregled generacij.....	18
Slika 5: Status generacij	19
Slika 6: Želja generacij po ustanovitvi zagonskega podjetja	19
Slika 7: Razlogi za ustanovitev zagonskega podjetja.....	20
Slika 8: Izzivi ustanovitve zagonskega podjetja	21
Slika 9: Razvitost slovenskega podjetniškega okolja.....	21
Slika 10: Ustanovitev podjetja	22

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z direktorjem Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja, g. Jakobom Gajškom	1
Priloga 2: Intervju s predstavnico slovenskega podjetniškega sklada, go. Nino Urbanič.....	4
Priloga 3: Intervju s prof. doc. dr. Blažem Zupanom, mentorjem v programu Start up: Slovenija.....	7
Priloga 4: Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku	9
Priloga 5: Frekvenčna porazdelitev ankete	11

UVOD

Gross (2016) pravi: »Zagonska podjetja so najboljša oblika za preoblikovanje sveta.« Če vzamemo skupino ljudi z enakimi spodbudami in jih organiziramo v zagonsko podjetje, bodo dosegli neverjeten potencial. Ko potreba po ustvarjanju in lansiranju postane vsakdanja praksa na trgu, mora vsak podjetnik razumeti dejavnike, ki vplivajo na njegov posel. Izziv za podjetnika ni samo ustanoviti podjetja, ampak kompleksnost tega, da ga obdrži na trgu, ki se nenehno spreminja. Dejstvo je, da v današnjem času devet od desetih zagonskih podjetij ne preživi lansiranja svojega posla ali pa propade v naslednjih nekaj mesecih (Da Silva Pineiro, Mendes de Oliveria, Cougo da Cruz & Zardin Patias, 2017, str. 793).

Tam, kjer ljudje vidijo probleme, podjetniki vidijo priložnosti za nove posle. Veliko zagonskih podjetij, velikih ali majhnih, je nastalo prav zaradi tega, ker so bili podjetniki jezni zaradi problema. Graditi posel v 21. stoletju pa ima svoje izzive, ovire in čas. Vse je odvisno od tega, kako se bomo soočili s težavnimi situacijami, da bomo dosegli uspeh. Uspešni podjetniki pravijo, da poslovanje prvega posla zelo vpliva na našo prihodnjo karierno pot, zato naj bo prvi posel preprost. Pomembno je, da začnemo z nečim preprostim. Če sledimo trem osnovnim ekonomskim načelom; zadovoljij potrebe kupcev, kupuj po nizki ceni, prodaj po visoki in vzdržuj dobre rezultate, je verjetnost za uspeh večja (Mariotti, Towle & DeSalvo, 1996, str. 211).

Namen moje zaključne naloge je analizirati in opisati proces razvoja zagonskega podjetja. Za to temo sem se odločila, ker me zanima, ali imajo slovenska zagonska podjetja podoben način dela in možnosti, kot jih imajo v tujini. Preučim, kaj Slovenija ponuja mladim podjetjem v začetnih fazah razvoja. Raziskati želim, s kakšnimi problemi se srečujejo podjetniki pri zagonu podjetij, koliko finančnih sredstev potrebujejo in kje jih dobiti, kakšen je vpliv mentorjev, kako izbrati pravo strategijo vstopa na trg itn.

Cilj zaključne naloge je ugotoviti, kako strokovnjaki ali institucije s svojim znanjem ali financami pomagajo slovenskim zagonskim podjetjem. Za pridobitev odgovorov na ta vprašanja uporabim metodo kakovostnega intervjuja in osebno stopim v stik z osebami, ki pripomorejo k zagonu podjetij. Pridobljene rezultate želim implicirati na konkreten primer zagonskega podjetja in opisati proces njegovega nastanka. Imam namen raziskati tudi pogled generacije X, Y, Z na poslovanje zagonskih podjetij in njihov pogled na razvitost slovenskega poslovnega okolja. Za to raziskavo uporabim metodo ankete, s polodprtimi vprašanji.

1 TEORETIČNI PREGLED OPREDELITVE ZAGONSKEGA PODJETJA

Zagonsko podjetje je poslovna struktura, ki obstaja z razlogom, da rešuje probleme z novimi proizvodi ali storitvami pod izrednimi pogoji (Fontinelle, 2017). Je mlado podjetje, ki je ravno ustanovljeno. Po navadi so ta podjetja manjša in prvotno financirana s pomočjo vlagateljev ali posameznikov. Ponujajo proizvode ali storitve, ki niso trenutno ponujene drugje na trgu, ali vsaj tako verjamejo vlagatelji. Prav tako jih ne obravnavamo samo kot inovativne proizvode, ki jih ponuja trg, ampak raje kot organizacijo, ki potrebuje dobro vodenje, menedžment in orodja, s katerimi si pomaga v kriznih situacijah (Fontinelle, 2017). Tako kot pravi Reis (2011, str. 8), so zagonska podjetja človeške institucije, ustvarjene za izdelovanje novih proizvodov ali storitev pod skrajno težkimi pogoji. Te institucije morajo biti pripravljene, da se spoprimejo z neznanimi situacijami. Ne obstajajo samo za ustvarjanje novih proizvodov, denarja in zadovoljevanja potreb kupcev, ampak da ustvarijo obstojen posel, ki prispeva k rasti globalnega trga.

Podobnega menja sta tudi Rus in Močnik (2015), ki pravita, da so zagonska podjetja vodilo k razvoju poslovnih idej, inovacij in tehnologij v ekonomiji. Privabljajo ustvarjalne posameznike, povečujejo sodelovanje s podjetniškimi talenti in prispevajo h komercializaciji novega znanja in tehnologije. V večini zagonska podjetja razvijajo zanimive produkte, ki jih želijo širiti globalno, s tem pa povečujejo internacionalizacijo.

Vsako zagonsko podjetje ima življenjski cikel. Tega delimo na tri stopnje: ustrezanje med problemom in rešitvijo, ustrezanje med proizvodom in trgom ter ustrezanje merilom na lestvici. Prva stopnja opredeljuje, ali je problem res vreden oziroma ali kupci res potrebujejo rešitev, druga stopnja je osredotočena na testiranje in ali rešitev res rešuje kupčeve probleme, tretja stopnja pa išče rast poslovnega modela ter primerja rezultate z drugimi (Da Silva Pineiro, Mendes de Olivera, Cougo da Cruz & Patias, 2017, str. 794).

Podjetništvo ni samo identificirati industrije in posle, ki so uveljavljeni na trgu, ampak najti dobro idejo, ki bo prinašala dobiček. Mladi ambiciozneži stremijo k idejam, ki bodo spremenile svet, tako ekonomsko, socialno kot ekološko. Ideje, ki izpolnjujejo ta merila, lažje pridejo do realizacije, saj podjetnike motivirajo k boljšemu jutri (Spencer, 2019).

Čeprav se danes soočamo s problemom diverzifikacije kulture in jezika, so izzivi, ki jih srečujemo, podobni po vsem svetu. Za podjetnike je zato priporočljivo, da svoje ideje najprej testirajo oziroma realizirajo na lokalnem trgu. Veliko idej, ki danes spreminjajo svet, je nastalo iz izkušenj in izzivov, s katerimi so se spoprijemali podjetniki (Spencer, 2019).

Tipični podjetniki dobijo navdihe za svoje ideje iz enega od štirih virov:

1. dosedanjih delovnih izkušenj;

2. izobrazbe ali treninga;
3. hobijev, talentov ali drugih osebnih interesov;
4. prepoznavanje potreb na trgu (Mariotti, 1996, str. 211).

Veliko vodij pravi, da njihov glavni problem ni pomanjkanje idej, ampak vedenje, katere ideje so prave za izvedbo. Dobre ideje so velikokrat utišane, še preden lahko pokažejo svoj potencial. Podjetja se na podlagi podrobnih vprašanj, kot so: kakšen donos lahko pričakujemo, kakšna investicija bo potrebna za izvedbo itn., odločajo, ali bodo idejo realizirali ali ne. Problem nastane, ker veliko podjetij takšna vprašanja postavlja veliko prehitro, ko točni odgovori še sploh niso možni (Skarzynski & Gibson, 2008, str. 125–126).

1.1 Opredelitev poslovnega načrta

Za razumevanje koncepta poslovnega načrta in njegovega načrtovanja moramo najprej razumeti, da načrt ni samo dokument. Poslovni načrt je zgrajen na dobrih menedžerskih odločitvah, ki opredeljujejo, kaj podjetje potrebuje za uspeh v prihodnosti (Timmons & Spinelli, 2003, str. 397–402).

Je načrtovanje, s čimer podjetje sprejme naslednje odločitve (Timmons & Spinelli, 2003, str. 397–402):

- katere proizvode ali storitve bo ponujalo,
- kje bo tekmovalo,
- zakaj bi stranke poslovale z njimi,
- kako se bo organiziralo, da bo doseglo zastavljene cilje.

Poslovne načrte uporabljajo vse organizacije, od majhnih do velikih, profitnih in neprofitnih, ne glede na naravo posla. Obseg in kompleksnost poslovnega načrta se morata enačiti z obsegom in kompleksnostjo podjetja (Timmons & Spinelli, 2003, str. 397–402).

V procesu načrtovanja ga štejemo med zadnje korake. Priprava uradnega poslovnega načrta prinaša zaključek procesu načrtovanja, saj ta odseva odločitve, ki so bile sprejete v določenem obdobju. Dokument oblikuje cilje in strategije, ki so bile razvite skozi proces načrtovanja. Prav tako je oprijemljivo menedžersko orodje, ki ga podjetje uporabi za vrednotenje prihodnjih dejavnosti, dosežkov in priložnosti (Griffin, 2015, str. 1–3).

Ker je poslovni načrt eden izmed glavnih komponent za zbiranje kapitala, je pomembno, da so strategije in cilji dobro premišljeni, nedvoumni in zmožni financiranja. To pa posledično pomeni, da mora podjetniška ekipa vložiti več časa v zbiranje podrobnih podatkov, jih interpretirati in podrobno predstaviti (Timmons & Spinelli, 2003, str. 397–402).

Med zagonskimi podjetji je danes popularen Canvas model, ki je postal najsodobnejši poslovni načrt. Podjetje v njem opredeli svojo vrednost, ki jo ponuja na trgu, nato segmentira svoje uporabnike, razišče in opredeli svoje odnose s kupci, analizira distribucijske kanale in vire prihodkov. Delimo ga na levo in desno stran. Leva predstavlja ustvarjanje vrednosti in spodaj navedene stroške, desna pa izročanje vrednosti, prihodke in zajemanje vrednosti. Ključni element Canvasa je ponujena vrednost, ki jo podjetje opredeli, ko se zaveda, kateri problem uporabnika zadovoljuje, oziroma ko najde rešitev zanj. Ponujena vrednost je storitev ali izdelek, ki ga podjetje ponuja določenemu segmentu kupcev, s tem pa zadovoljuje njihove potrebe. Z njim podjetje dokaže, da je sposobno ustvarjati prihodke in pokrivati stroške nadaljnjega poslovanja (Vabšek, 2015).

V tabeli 1 prikazane komponente opisujejo najpomembnejše in obvezne vire, da bo poslovni model uspešen. Predstavljene morajo biti tako, da ustvarjajo, prinašajo in ohranjajo vrednost. Canvas vsebuje devet elementov, ki podjetnikom pomagajo pretvoriti idejo v podjetje (Vabšek, 2015).

Tabela 1: Primer Canvas modela

Partnerji	Ključne aktivnosti	Ponudba vrednosti	Odnosi med strankami	Stranke
	Ključni viri		Poti do strank	
Stroški			Tokovi prihodkov	

Vir: lastno delo.

Za vsako generacijo je pomembno, da je bolje pripravljena na tehnološke napredke kot njihova predhodnica. V 21. stoletju je pomembno, da podjetja s svojo ustvarjalnostjo presegajo sedanje ideje ter se soočajo s socialno kompleksnostjo in okoljskimi problemi, ki se neprestano spreminjajo v današnjem svetu. Ustvarjalno razmišljanje je zato v sodobnem času nekaj nepogrešljivega za vsako podjetje. Je proces spreminjanja idej, ustvarjenih iz obstoječega znanja, v nove misli z uporabo domišljije in razuma (Olson, 1999, str. 383).

Domišljija in radovednost sta dve glavni sestavini ustvarjalnega razmišljanja. Domišljija je sposobnost razmišljanja čez meje oziroma zunaj okvirjev (angl. Out-of-the-box thinking), radovednost pa daje poudarek na pozornost stvarim ali idejam. Za nekatera podjetja sta ti dve komponenti ključ do uspeha (Olson, 1999, str. 384–385).

Ustvarjalnost znotraj organizacije se porodi posameznikom, skupini, ekipi ali organizacijski ravni. Posamezniki z ustvarjalnim nagnjenjem so lahko neprecenljivo sredstvo za podjetja, če so pravilno spodbujeni. Skupinsko ustvarjalno razmišljanje je lahko zanimiva izkušnja, še posebej, če so člani odprtega uma, saj lahko dosežejo neverjetne stvari. Pomembno je

zavedanje, da imajo vsi enak cilj za uspeh. Organizacijska ustvarjalnost je odvisna od administrativnega sloga, velikosti in strukture organizacije (Olson, 1999, str. 383).

1.2 Oprelitev strategije

Za razumevanje strategije podjetja je najprej treba opredeliti razliko med poslovno učinkovitostjo in strategijo. Strategija opredeljuje vsako poslovno usmeritev podjetja, ki dosega strateške cilje, pri tem pa definira vrsto usmerjenih odločitev in akcij, ki usklajujejo organizacijske sposobnosti in vire podjetja s priložnostmi in nevarnostmi okolja, v katerem podjetje deluje (Dimovski in drugi, 2014, str. 35). Poslovna učinkovitost pa se osredotoča na vprašanje o doseganju produktivnosti. Njeno bistvo je v vprašanju, kako biti drugačen od ostalih konkurentov oziroma v izvajanju aktivnosti (Dimovski in drugi, 2014, str. 35).

Strategija torej zajema čas, v katerem opredelimo svoje namene in cilje, okolje podjetja, njegove vire in strukture, obseg in naravo aktivnosti ter vedenje članov. Glede na veliko nestabilnost in subjektivnost sprejemanja odločitev je oblikovanje strategij zelo kompleksen proces. Večina strategij izvira iz (vrhnjega) menedžmenta. Te se pojavljajo v oblikah, ki jih včasih imenujemo poslovna politika, korporativna strategija, poslovna strategija, korporativno planiranje itn. (Needle, 2004, str. 255–256).

1.2.1 Pristopi strategij

Racionalni pristop je klasični pristop k strategiji, ki simbolizira delo Ansoffa (1968), Andrews (1971) in Porterja (1980, 1985), po katerih so tudi poimenovane strategije. Formulacija strategij je opisana kot specifični in racionalni proces, asistiran s tehnikami, kot so: tehnološka napoved, portfeljska analiza in analiza okoljskih vplivov. Glavna naloga teh tehnik je povečanje dobička. Sem sodijo Porterjeva analiza panoge, generične strategije po Porterju in večini poznana SWOT-analiza (Needle, 2004, str. 257).

Fleksibilni pristop prepozna, da neodločnost nikoli ne more biti odstranjena, ampak zmanjšana z načrtovanjem scenarijev. Menedžerji so tako pripravljeni na skoraj vse možne spremembe, ki se lahko pripetijo organizaciji. Najboljši izid za preživetje organizacije je zmanjševanje stroškov in špekuliranje na trgu (Needle, 2004, str. 259).

Za ustvarjalni pristop potrebujemo fleksibilni pristop na višji ravni s poudarkom na domišljiji v strateškem procesu. Menedžerji, ki uporabljajo takšen pristop pri strateških odločitvah, dajejo organizaciji večjo vrednost, saj pristop omogoča doseganje konkurenčne prednosti na trgu. Poleg tega velja, da bolj, kot je poslovno okolje kompleksno in spreminjajoče, več problemov imajo menedžerji, zato morajo biti še posebej ustvarjalni (Needle, 2004, str. 259).

Vedenjska analiza vidi več kot le pomen in cilje menedžmenta posameznih vložkov, ki prispevajo k procesu načrtovanja. Vpliva na smer oblikovanja okolja, zato odloča o priložnostih in nevarnostih ter ocenjuje prednosti in slabosti okolja, v katerem podjetje posluje (Needle, 2004, str. 259).

Postopni pristop ima veliko skupnega z vedenjskim pristopom. Strategija ni skrbno pripravljena z jasnimi cilji, ampak s procesom, v katerem menedžerji v organizaciji postopoma prehajajo k okolju. Omenjeni cilji se vedno posodabljaajo zaradi pomanjkanja znanja in izkušenj med pogajanjem teh dveh strank. Kot posledica se strategije med procesom zelo spreminjajo. Postopen pristop je zato bolj realistična in učinkovita metoda, ki rešuje kompleksne in spreminjajoče se situacije (Needle, 2004, str. 259).

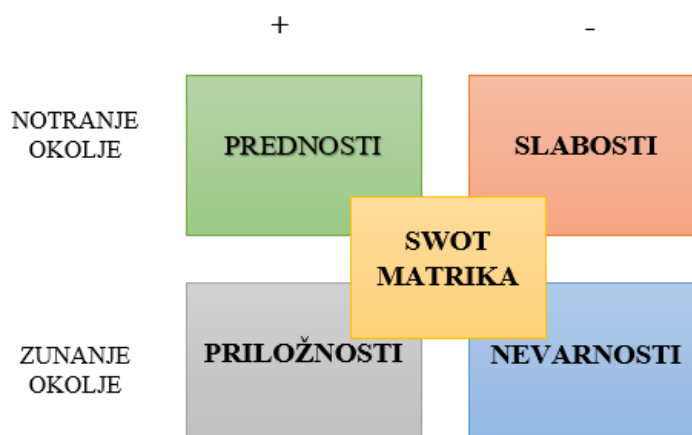
1.2.2 Strateška analiza

SWOT-analiza je metoda načrtovanja, ki jo uporabljajo menedžerji za ocenitev prednosti (angl. Strengths), slabosti (angl. Weaknesses), priložnosti (angl. Opportunities) in nevarnosti (angl. Threats), ki so vpletene v projekte, organizacijo ali poslovni kapital. Prednosti so pogledi ali značilnosti posla ali projekta, ki jih lahko izkoristimo za doseganje postavljenih strateških ciljev. Slabosti nam povedo, kje imamo težave oziroma kje smo slabši od naših konkurentov. Priložnosti so pozitivni dejavniki zunanjega okolja in pomagajo organizaciji doseči zastavljene cilje, medtem ko so nevarnosti negativni dejavniki zunanjega okolja, ki organizaciji povzročijo težave pri določeni funkciji ali projektu (Dimovski in drugi, 2014, str. 38).

Zagonska podjetja morajo v začetni fazi raziskati okolje, v katerem bodo delovala. SWOT-analiza je sestavljena iz dveh glavnih delov: analize notranjega okolja (prednosti in slabosti) in analize zunanjega okolja (priložnosti in nevarnosti). Pomembno je, da pri zunanjem okolju opišemo dejansko dinamično okolje in situacije, obstoječe nevarnosti, neraziskane priložnosti in prihodnje trende na trgu. Notranja analiza mora biti prav tako raziskana na podlagi že obstoječih dejavnikov. Z drugimi besedami, SWOT-analiza naj ne vsebuje špekulacij, prihodnjih slabosti in prednosti, ampak realno stanje (Tuncay, 2015, str. 282).

Notranji dejavniki vsebujejo osebje, finance, zbiranje kapitala, delovanje organizacije itn., zunanji dejavniki pa vsebujejo ekonomske vplive, tehnološke spremembe, zakonodajo, kulturne razlike, konkurenco itn. SWOT-analiza se uporablja v korporacijah, vladnih oddelkih in neprofitnih organizacijah, izvaja pa se kot pomoč pri poslovnih načrtih, strateškem načrtovanju, ocenjevanju konkurentov, trženjskem razvoju in raziskovalnih poročilih (Tuncay, 2015, str. 281).

Slika 1: SWOT-matrika



Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 38).

1.2.3 Zagonsko podjetniški trženjski lijak

Današnje okolje v kombinaciji z neomejenim dosegom informacij in komunikacijske tehnologije je močno spremenilo trženje in postalo pomembna tema v zagonskih podjetjih po svetu. Slovenski ekonomisti, zakonca Ruzzier in Rus (2018), so na podlagi raziskave zagonskih podjetij v Sloveniji odkrili novo strategijo trženja blagovne znamke zagonskih podjetij. Pravijo, da so odkrili pristop grajenja znamke, ki bo spremenil trženjsko dinamiko in posebnosti zagonskih podjetij (Rus, Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2018, str. 79–80).

Ideja zagonsko podjetniškega trženjskega lijaka (angl. Startup branding funnel) pravi, da je grajenje znamke razvijajoč razvoj. Da razumemo, v kateri smeri se zagonsko podjetje razvija, morajo podjetniki slediti štirim stopnjam procesa in enajstim 'blokom' podjetij (Rus, Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2018, str. 79–80).

Proces grajenja znamke se začne z vizijo ali tako imenovanim blokom nič, ker je to začetna točka vsake podjetniške poti. V prvi fazi preiskave podjetniki raziščejo industrijo, konkurenco, potencialne kupce in ključne vire znotraj podjetja. V drugi fazi ali fazi razvijanja podjetniki začnejo razvijati, čemur Ruzzier in Ruzzier pravita (2018, str. 83) »minimalna tržljivost znamke«, ki vključuje zgodbo in vizualne elemente. Tretja faza ali faza implementacije opredeljuje interno trženje, trženjske kanale kot tudi komunikacijsko strategijo. Zadnja faza potrditev in evalvacija zajema proces potrditve in evalvacije, ki je narejena s strani kupca, ampak izvedena s strani podjetnika. Rezultat zadnje faze je izražen v podjetniškem kapitalu podjetij (Rus, Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2018, str. 84).

1.3 FINANCIRANJE ZAGONSKEGA PODJETJA

Četudi je vsak posel samosvoj, večina zagonskih podjetij sledi rutini pri zbiranju kapitala za poslovno idejo. Prvotna sredstva so vložena v idejo samo, v kateri je po navadi kapital podjetnika. S tem si pridobijo večje zaupanje prihodnjih vlagateljev, saj jim dajejo vedeti, da tudi podjetnik sam verjame v svojo idejo in njen potencial (Poposka, Nanevski & Mihajlovska, 2016, str. 51–52).

Ko zbiramo kapital za zagon podjetja, moramo opredeliti naslednje: koliko financiranja bomo potrebovali, kakšen tip financiranja, za kaj bomo porabili pridobljeni kapital in kdaj bomo lahko poplačali svoje dolgove. Vedeti je treba, da so stroški zagona višji, kot jih predvidimo, saj je nemogoče vnaprej napovedati vsak strošek, ki se bo pojavil v prihodnosti (Adams, 1998, str. 71–72).

V začetnih fazah menedžmenta podjetja stroški presegajo prihodke, ker je večina dela posvečenega razvoju, testiranju in trženju, zato potrebujejo dodatna financiranja. Veliko se jih odloči za tradicionalna malopodjetniška posojila bank, kreditne organizacije ali posojila od neprofitnih organizacij in vlade. Obstaja pa tudi možnost, ki je danes za zagonska podjetja zelo zaželena, to so inkubatorji in angeli. Ti zagonskim podjetjem zagotovijo tako kapital kot nasvete. Zagonsko podjetje, ki pokaže svoj potencial, privabi dodaten kapitalski vložek k podjetju v zameno za določen delež lastništva (Fontinelle, 2017).

1.3.1 3F zbiranje kapitala

3F zbiranje kapitala imenujejo po svetu zato, ker ta zagonski kapital prihaja od ustanovitelja (angl. Founder), družine (angl. Family) ali prijateljev (angl. Friends). Naložba od prijateljev ali družine lahko vključuje neposredna darila, odložena nadomestila, zmanjšanje najemnine itn. Pri izposoji kapitala pri ožjem krogu družine morajo biti prioritete poslovne manire, pravičnost in odkritost glede potencialne izgube (Poposka, Nanevski & Mihajlovska, 2012, str. 51).

1.3.2 Zagonski inkubatorji

Zagonski inkubatorji nudijo zagonskim podjetjem začetni kapital, naveze oziroma poznanstva, mentorstvo, izobrazbo in javni nastop pred vlagatelji. Selekcija za izbiro start-up idej je zelo velika, prav tako ima vsak start-up inkubator svoja merila. Tradicionalno so bili inkubatorji uporabljeni kot instrument za pomoč zagonskim podjetjem pri premagovanju izzivov v najbolj kritičnem času z legitimnostjo, tekmovalnostjo in zrelostjo. Inkubatorji po navadi zagotovijo deljeno delovno mesto, objekte, administrativno pomoč, pravne storitve ter mentorstvo že uveljavljenih podjetnikov. Zadnje desetletje so se pojavili posebni tipi inkubatorjev, imenovani pospeševalniki (angl. Accelerators). Ti so se hitro razširili po vsem

svetu in se integrirali v del podjetniškega ekosistema. Pospeševalniki vložijo kapital v zagonska podjetja pod enakimi finančnimi pogoji. Uspeh pospeševalnikov je močno odvisen od kakovosti izbranih zagonskih podjetij, zato morajo biti pri izbiri zelo selektivni in izbrati le najbolj potencialne, da obdržijo svoj ugled (Yin & Luo, 2018, str. 99).

1.3.3 Angeli

Poslovni angeli (angl. Business angels) so premožni posamezniki ali družine, ki so pripravljeni vložiti svoj kapital v tvegane posle podjetnikov, ki pokažejo velik potencial. Angeli so tudi finančno sofisticirani zasebni vlagatelji, ki so pripravljeni zagonskim podjetjem nuditi začetni kapital v zameno za delež podjetja. Danes je število angelov po svetu močno narastlo. Po Forbsu (Benjamin & Margulis, 2005, str. 7–10) naj bi bilo okoli 400.000 aktivnih članov. Angela od navadnega vlagatelja loči to, da angel poleg svojega kapitala nudi tudi pomoč in vodenje skozi proces ustanavljanja. Takšna pomoč je za podjetnike z malo izkušnjami neprecenljiva, saj jim nudijo svoje dosedanje izkušnje, znanje, poznanstva itn. (Benjamin & Margulis, 2005, str. 7–10).

2 VPLIV TEHNOLOGIJE NA ZAGONSKA PODJETJA

Vedno več podjetij se osredotoča na razvoj in lansiranje digitalnih inovacij. Te spreminjajo življenje, delo in komunikacijo ljudi. Raziskave kažejo, da digitalni dosežki ustvarjajo povečanje porabnikovega dobroimetja, bolj kot tradicionalne ekonomske aktivnosti, ki tega ne zajemajo. Zato so zagonska podjetja postala še posebej pomembna pri lansiranju digitalnih inovacij. Žal pa več kot 90 % teh podjetij propade (Konya-Baumbach, Schumacher, Kuester & Kuharev, 2019, str. 385).

Visoka stopnja neuspehov zagonskih podjetij v digitalni dobi kaže na to, da je veliko porabnikov še vedno v precepu glede zaupanja tehnologiji. Podjetja morajo zato prirediti svoje poslovne modele tako, da bodo z njim spodbudili porabnikovo zaupanje v digitalne inovacije (Konya-Baumbach, Schumacher, Kuester & Kuharev, 2019, str. 385).

Ne dolgo nazaj so bili umetna inteligenca, podatkovne baze in optimalizacija glasovnega iskanja samo zasnove, ki so se večini zdeli neuresničljivi. Vendar so danes te inovacijski trendi nepogrešljivi del za nemoteno delovanje večini podjetij. Digitalni analitik Brian Solis (Nidhi, 2020) pravi, da je vsak posel žrtev digitalnega Darwinisma. Zaradi družbe in tehnologije se evolucija porabnikovega vedenja razvija hitreje, kot jo lahko raziščemo. Prav tako (Nidhi, 2020) pravi, da digitalni Darwinism ne diskriminira, posledično vsak posel postane grožnja (Nidhi, 2020).

Digitalizacija je povzročila tudi spremembo pri vrsti generacije. Trenutno vodilna generacija na trgu dela so milenijci, ki so rojeni od leta 1985, vendar jih bo kmalu presegla nova generacija imenovana Gen-Z, ki je t. i. vzgojena z digitalnimi inovacijami. Že nekaj let

poskušajo raziskati, kakšen vpliv bo imela na prihodnost in kako bo to vplivalo na nadaljnje poslovanje, zato jih morajo zagonska podjetja posebej vzeti pod drobnogled in spremljati njihov razvoj, da se bodo lahko ob pravem času odzvali na njihove potrebe in želje (Boroujerdi & Wolf, 2015).

2.1 Trendi prihodnosti

Živimo v času, kjer tehnologija napreduje hitro, porabnikove interese pa je vedno težje napovedati. Trg se ne more več zanašati na napovedi starih metod, zato morajo podjetniki znati predvidevati potrebe porabnikov (Leadem, 2018). Rist (2019) je za revijo Forbes napovedal, da se bodo trendi zagonskih podjetij drastično spremenili na veliko področjih. Spremembe bodo vidne predvsem v kulturni odgovornosti, zaledno poslovalni industriji, tradicionalnem grajenju znamke, mikro-momentih, internetu stvari in varnosti podatkov, ter novih naložbah v visoko tehnologijo.

Globalna slika zagonskih podjetij se je v primerjavi preteklega desetletja močno izboljšala (Rist, 2019). Investicije v mlada podjetja so začele enakomerno rasti, vendar lahko še vedno vidimo visoko stopnjo propada. Veliko kapitala je bilo zavrženega za neučinkovite poslovne modele in neizkušene ustanovitelje. Zato bodo v naslednjih letih opazne velike razlike pri investicijah v zagonska podjetja, saj se bodo merila s strani finančnih skladov močno poostrila (Rist, 2019).

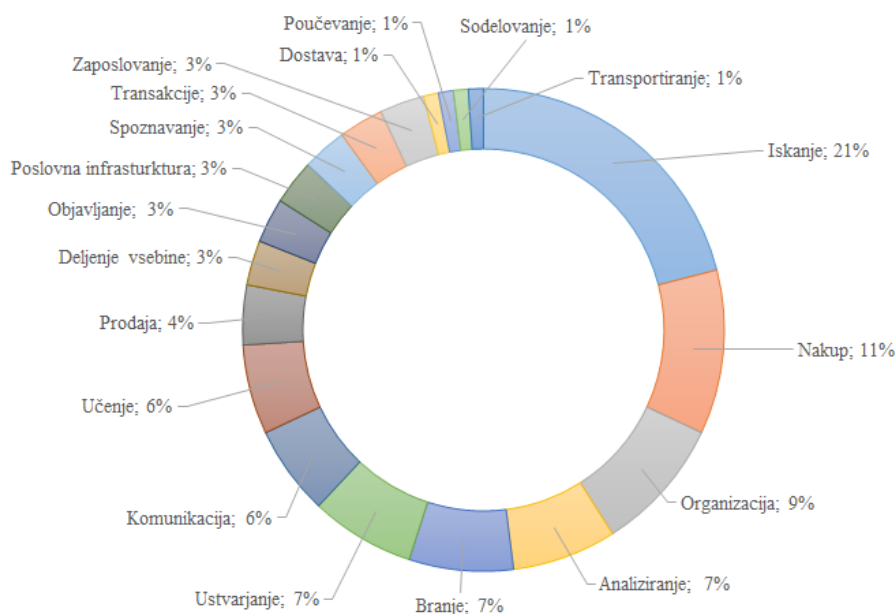
Zagonska podjetja se vračajo h kulturni odgovornosti in tradicionalnemu grajenju znamke. V zadnjem desetletju tudi vedno več investirajo v dobre prakse, ali jih sami izdelujejo (Rist, 2019). Prav tako z njim lažje dostopajo do strank in povečujejo podatkovno bazo. Na žalost stroški teh storitev črpajo kapital in zmanjšujejo donosnost naložb zagonskih podjetij. Vendar pa to še ne pomeni, da se bo uporaba spleta posledično zmanjšala. Forbes (Rist, 2019) napoveduje, da bodo v prihodnjih letih končni porabniki pričakovali skoraj brezhibno delovanje digitalnih storitev, v katerih bodo veliko vlogo igrali mikro-momenti, kar pomeni takojšen odgovor na njihove potrebe (Rist, 2019).

Z vstopom v digitalno dobo in velikim preskokom v tehnologiji se je začelo porajati vprašanje o varnosti podatkov. Danes nam tehnologija in internet stvari omogočata vpogled v baze podatkov, ki so bile pred desetletjem večini neprecenljive vrednosti. Zato bo v prihodnosti velik poudarek na varnosti teh. Fokus bo usmerjen v izboljševanje življenjskega stila, zato lahko pričakujemo napredke v zdravstveni industriji, logistiki in proizvodnji. Medtem ko bo internet stvari postal transformativen za ljudi in poslovanje, bodo z njim prišla tudi nova tveganja (Rist, 2019).

Za uspeh zagonskih podjetij je pomembno, da smo na čelu s trendi na trgu. Da znamo identificirati in razumeti kaj 'je' uspešno in kaj 'ne' je revija Startup Ranking (Leadem, 2018)

objavila raziskavo najboljših 200 zagonskih podjetij in jih uvrstila v kategorije, glede na to, kaj nudijo končnim porabnikom (Leadem, 2018).

Slika 2: Segmentiranje najboljših 200 zagonskih podjetij v 19 kategorij



Prirejeno po Entrepreneur Europe (2018).

Ugotovili so, da 21 % zagonskih podjetij pomaga porabnikom pri 'iskanju' vsebine in priporočanju mest, ki jih lahko obiščejo (npr. podjetje Airbnb). Sledi kategorija 'nakup' z 11 %, ki omogoča porabnikom nakup živil in spletne storitve (npr. eBay). 9 % zagonskih podjetij pomaga ljudem in podjetjem pri organizaciji. Raziskava je pokazala tudi nadaljnjih 16 kategorij, v katere sodi: analiziranje, branje, ustvarjanje, komunikacija, učenje, prodaja, deljenje vsebine, objavljanje, poslovna infrastruktura, spoznavanje, transakcije, zaposlovanje, dostava, poučevanje, sodelovanje in transportiranje (Leadem, 2018).

2.2 Uspešnost zagonskih podjetij po svetu

Zagonska podjetja danes rastejo hitreje kot kadar koli prej. To rast merimo z globalnim podjetniškim indeksom (angl. Global entrepreneurship Index, v nadaljevanju GEI), ki je kazalnik podjetniškega ekosistema v dani državi. Globalni podjetniški indeks meri tako kakovost, dimenzijo in globino podpornega podjetniškega ekosistema. Izračuna se na podlagi 14 komponent, ki so ključ do zdravega podjetniškega ekosistema (Acs, Szerb & Lloyd, 2018, str. 3–4).

Tabela 2: Komponente podjetniškega ekosistema

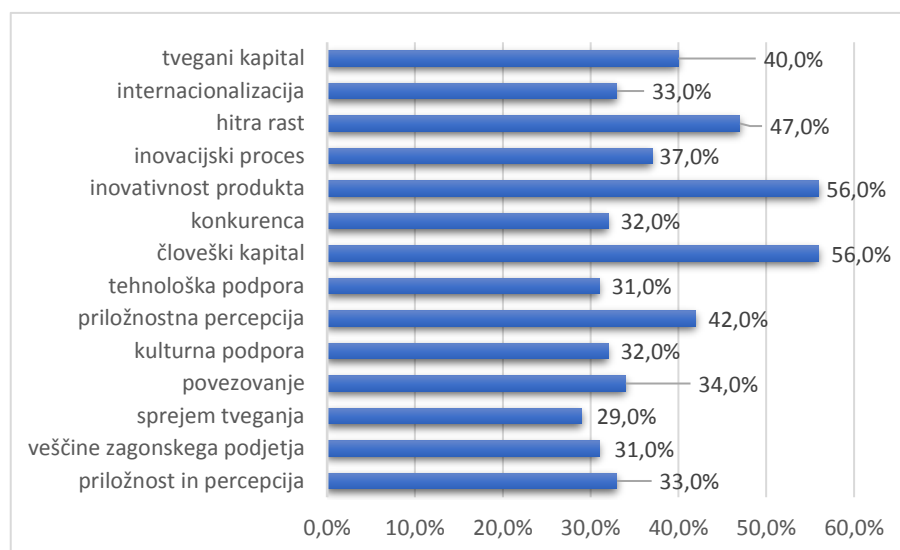
KOMPONENTE PODJETNIŠKEGA EKOSISTEMA	KAJ MERI KOMPONENTA?
Komponenta 1: priložnost in percepcija	Ali lahko populacija identificira priložnosti za nastanek novega zagonskega podjetja in ali to dovoljuje okolje, v katerem deluje?
Komponenta 2: veščine zagonskega podjetja	Ali ima populacija potrebne veščine za razvoj in delovanje podjetja, glede na izobrazbo?
Komponenta 3: sprejem tveganja	Bodo posamezniki prevzeli tveganje za razvoj zagonskega podjetja? Je okolje dovolj razvito?
Komponenta 4: povezovanje	Se podjetniki poznajo dovolj dobro med seboj in kakšna je geografska povezanost?
Komponenta 5: kulturna podpora	Kako država pomaga? Je lahko ustanoviti podjetje ali je preveč zakonodajnih ovir?
Komponenta 6: priložnostna percepcija	So podjetniki motivirani s priložnostjo?
Komponenta 7: tehnološka podpora	Ali je tehnološki sektor razvit in ali lahko podjetje absorbira novo tehnologijo?
Komponenta 8: človeški kapital	Je človeški kapital visoko izobražen, usposobljen in ali se lahko ljudje prosto gibljejo na trgu dela?
Komponenta 9: konkurenca	Kako velika je konkurenca na trgu?
Komponenta 10: inovativnost produkta	Je država sposobna ustvariti nove produkte in integrirati novo tehnologijo?
Komponenta 11: inovacijski proces	Ali zagonska podjetja uporabljajo novo tehnologijo in ali je uporaba te dostopna človeškemu kapitalu?
Komponenta 12: hitra rast	Se imajo zagonska podjetja namen širiti in ali imajo strateške načrte, da uresničijo hitro rast?
Komponenta 13: internacionalizacija	Ali imajo zagonska podjetja željo po vstopu na globalne trge in ali imajo vse potrebno za širitev na globalne trge?
Komponenta 14: tvegani kapital	Je kapital na voljo tako posameznikom kot institucionalnim investitorjem?

Prirejeno po Acs, Lloyd & Szerb (2018, str. 3-4).

Globalni podjetniški in raziskovalni institut vsako leto pripravi poročilo, imenovano Globalni podjetniški indeks, v katerem v vzorec zajame 137 držav iz celotnega sveta in tem državam izmeri GEI. Rezultati so prikazali, da se je globalni podjetniški indeks, v letu 2018 izboljšal za 3 % glede na leto prej. Prišli so do ugotovitve, da je postati dober podjetnik vsako leto težje, vendar se podjetniki soočajo s problemi z novo pridobljenimi veščinami in neprestanimi izboljšavami. Prav tako imajo zagonska podjetja dobro podporo od institucij, ki podpirajo podjetništvo (Acs, Szerb & Lloyd, 2018, str. 5).

Statistični podatki kažejo, da so se azijsko-pacifiške države v letu 2018 najbolj izboljšale, za kar 4 % glede na leto 2017. Prednost vidijo v neprestanih izboljšavah, ki so jih naredili. Drugo mesto na izboljšavah je naredila Evropa za 3,4 %, Bližnji vzhod in Severna Afrika za 2,9 %, Severna Amerika za 2,5 %, Južna in centralna Amerika 4,6 % itn. (Acs, Szerb & Lloyd, 2018, str. 6).

Slika 3: Evropsko povprečje komponent globalnega podjetniškega indeksa



Prirejeno po Acs, Lloyd & Szerb (2018, str. 3-4).

Evropske države kažejo svoje prednosti v dobrih zagonsko podjetniških veščinah, ki so posledica dobro izobraženega človeškega kapitala. Največja regionalna slabost je povezovanje, čeprav je še vedno nad povprečjem drugih svetovnih držav. Na splošno Evropa zaseda relativno ravnotežne rezultate ocenjenih komponent. Ti so posledica odprtosti držav in dobre zakonodaje. Severne evropske države zasedajo sam vrh po oceni globalnega podjetniškega indeksa, kar pomeni, da imajo zelo dobro razvito podjetniško okolje in dobre dispozicije za uspeh zagonskih podjetij. Slabše rezultate imajo vzhodne države Evrope. Slovenija se je uvrstila na 16. mesto, kar je malo nad povprečjem ostalih evropskih držav (Acs, Szerb & Lloyd, 2018, str. 8).

Med deset najboljših držav razvitosti poslovnega okolja sodi večina evropskih držav, čeprav sam vrh zasedajo Združene države Amerike, Švica in Kanada. Sledijo jim Velika Britanija, Avstralija, Danska, Islandija, Irska, Švedska in Francija (Acs, Szerb & Lloyd, 2018, str. 30).

2.3 Silicijeva dolina in najboljše zagonsko podjetje

V tujini ni zagonskega podjetja, ki ne bi poznalo Silicijeve doline (angl. Silicon Valey), saj gradijo visoko tehnološka podjetja v zelo hitrem času. Tam so se razvila svetovno znana podjetja, kot so Apple, Amazon, Twitter, Uber, AirBnb, Biome, eSpark, Lyft, Google, Ebay itn. Večini se zdi uspeh Silicijeve doline nenavaden, saj ne uporabljajo navadnih elementov za uspešnost podjetij (Gobble, 2018, str. 64).

Silicijeva dolina šteje več kot 6000 inovativnih podjetij (Kapoor & Singh, 2019, str. 83). Zaradi svoje karakteristike, vrednot in ciljev k zdravemu ekosistemu ji številni pravijo Meka zagonskih podjetij. Razlog za svojo uspešnost lahko prepisemo elitnim univerzam (npr. Stanford University); visoko motiviranim podjetnikom, investorjem in akademikom; etičnemu ciklu naložbene industrije, kjer uspešni podjetniki svoj dobiček namenijo novim naložbam; socialni podpori; močni povezavi prostega toka idej; vzpostavljeni patentni industriji; neustrašnim, zagnanim, motiviranim posameznikom; ter močni spodbudi prispevanja idej iz različnih kultur (Kapoor & Singh, 2019, str. 83).

Med najuspešnejše zagonsko podjetje v Silicijevi dolini, kot tudi po svetu, se uvršča podjetje Uber, ki z deljenimi storitvami omogoča cenejšo in varnejšo vožnjo. Njihov poslovni model temelji na zaupanju strank. Ti po aplikaciji naročijo prevoz, ki jih pobere na točno določeni izbrani lokaciji. Izberejo si lahko vrsto avtomobila in vnaprej pridobijo podatek, kdo bo njihov voznik. Pot, ki jo bo voznik Uberja prevozil, je že vnaprej točno določena, tako si stranka zagotovi, da ne bo ogoljufana zaradi kilometrine. Ob končani vožnji stranka oceni voznika, tako dobi podjetje podatke o produktivnosti njihovih voznikov, bodoča stranka pa lahko vidi, kakšno oceno bo imel njen voznik. Okvirna ideja se je porodila Travisu Kalanicku, ko je s soustanoviteljem obiskal Pariz in ni mogel dobiti prevoza do hotela. Svojo poslovno idejo je začel uvajati v San Franciscu, Kaliforniji, saj je mesto imelo resno težavo s pomanjkanjem taksijev. Do leta 2008 je podjetje proizvedlo milijardo dobička in s tem dobilo naziv najuspešnejše zagonsko podjetje na svetu (Stone, 2017, str. 39–51).

Leta 2012 je podjetje uvedlo novo možnost naročanja prevoza UberX, ki omogoča naročnikom možnost delitve prevoza in stroškov. Tako so dovolili, da so lahko vsi neprofesionalni vozniki vozili stranke v svojih vozilih in s tem povzročili globalni fenomen, saj so uvedli nov tip fleksibilnega delovnega časa za voznike, nižje cene prevozov za naročnike in spremenili način potovanja po mestih. Uber je leta 2014 zabeležil več kot 200 milijonov prevozov, leta 2016 eno milijardo, pol leta kasneje pa dve milijardi prevozov. Baza zaposlenih je narasla iz 500 na 8.000, naložbe pa so se potrojile na 68 milijard ameriških dolarjev. S tem je podjetje Uber podrlo rekord na svetovnem trgu (Stone, 2017, str. 295–301).

Seveda pa se je tudi podjetje Uber soočilo s kar nekaj težavami. Visoka rast je prinesla nove konflikte v skoraj vseh večjih mestih in državah po svetu. V Londonu so ljudje ponosni na svoje tradicionalne taksije, zato je uvedba Uberja povzročila upore s strani taksistov. Prav tako je Uber v svojih letih delovanja poskušal uvesti veliko novih stvari, ki bi še bolj pritegnile stranke. Leta 2015 so želeli uvesti samo vozeče avtomobile in se povezali s podjetjem Volvo. Žal pa se je zgodila nesreča, ko je vozilo Volvo XC90 zbilu civilistko. S tem so se začele tožbe, podjetje pa je bilo pod drobnogledom in počasi začelo zgubljati svoj ugled (Stone, 2017, str. 319–323).

Svoj ugled so začeli popravljati z novimi storitvami prevozov: Uber Assist (ki nudi asistenco negibnim), Uber Pool (deljenje prevoza), Uber za ženske (uveden je bil, zaradi spolnih nadlegovanj), Uber Eats (nudi prevoz hrane in pijače) itn. (Stone, 2017, str. 320).

Danes podjetje Uber uvaja tudi umetno inteligenco, s katero želi v letu 2020 dominirati svetovnemu trgu. Tako kot Microsoft podjetje uvaja Knightscope K5 robote, ki ponekod že skrbijo za parkirišča in večje zunanje prostore ter preprečujejo kriminal. Roboti berejo registrske tablice avtomobilov, poročajo o sumljivih aktivnostih, zbirajo podatke in jih prepošiljajo njihovim lastnikom. K5 roboti svojo nalogo po svetu že opravljajo, prav tako so cenejša oblika varovanja, kot je človeška sila (Nidhi, 2020).

Podjetje Uber je postalo najdonosnejše tehnološko podjetje, ki je kadar koli kotiralo na borzi. Vendar se je podjetje po javni ponudbi znašlo v težavah. Med leti 2016 in 2019 so izgubili 16,6 milijarde evrov, saj so stroški ustanavljanja podružnic strmo naraščali. Napovedali so, da bo podjetje izgubilo več denarja, kot ga je ustvarilo. Osredotočeni na donosnost s poudarkom na zniževanju stroškov so imeli namen podjetju vrniti svoj ugled, vendar je njihov načrt prekrižal virus COVID-19, ki je močno spremenil poslovanja podjetij v letu 2020. Največje posledice so občutila ravno podjetja, kot so Uber in Airbnb (The Economist Newspaper Limited, 2020).

Naznanili so, da bodo zaradi razmer morali opustiti 14 % dela, kar znaša približno 3.700 redno zaposlenih delavcev. Njihov posel se je zmanjšal za 80 %. Vendar se je Uber, kljub razmeram zelo dobro odzval s kriznim menedžmentom. Do nadaljnjega so spremenili politiko voženj zaradi varnosti. Vožnja z UberX bo dovoljena največ trem osebam hkrati, stranke pa bodo lahko sedele samo na zadnjih sedežih. Vozniki bodo morali redno po aplikaciji Uber pošiljati slike z maskami in poskrbeti za redno razkuževanje. Iz Uberja poročajo, da je podjetje že namenilo 50 milijonov dolarjev za oskrbo voznikov z maskami, razkužili in belilnimi robčki. Varnostne spremembe so uvedli tudi pri Uber Eats in ostalih storitvah, ki jih ponujajo. Težava nastaja, ker veliko njihovih voznikov ne sprejema novih pravil dovolj resno (Hawkins, 2020).

Zaradi virusa COVID-19 so posledično morali opustiti veliko načrtovanih poslov, vključno z načrtovanimi kreditnimi karticami za voznike in e-kolo storitvami. Vprašanje, ki se trenutno poraja, je: *Ali bo čistoča in zmanjševanje dovolj, da si bo podjetje opomoglo po*

koronavirusni krizi ali bo 'izolacijska ekonomija' za vedno spremenila poslovanje? (The Economist Newspaper Limited, 2020).

3 RAZISKOVANJE PROCESA RAZVOJA ZAGONSKEGA PODJETJA V SLOVENSKEM PODJETNIŠKEM OKOLJU

3.1 Pregled delovanja zagonskih podjetij v slovenskem podjetniškem okolju

Slovensko podjetniško okolje se odziva na potrebe potencialnih podjetnikov v okviru Univerzitetnega inkubatorja, podjetniških pospeševalnikov, skladov, angelov itn., zato v nadaljevanju predstavljam kvalitativno metodo raziskovanja, strukturirani intervju, s katerim želim pridobiti informacije o slovenskem podjetniškem okolju in njegovem delovanju. V prvem koraku sem pregledala spletno stran Start up: Slovenija ter se pozanimala o programu, naložbah in mentorstvu. Odziva s strani programa Start up: Slovenija nisem prejela, sem pa vseeno pridobila informacije o tem, do koga je treba pristopiti. Tam sem zasledila, da so mentorji podjetnikov po večini že uveljavljeni podjetniki ali profesorji. V slovenskem podjetniškem okolju se podjetniki soočajo z izrednimi razmerami, kot so tehnološke ovire, socialna kompleksnost, okoljski problemi, prenasičenost trga, zakonodajne omejitve itn., zato raziščem, kakšne možnosti realizacije imajo mlada zagonska podjetja v slovenskem okolju.

V kvalitativnih intervjujih so sodelovali trije strokovnjaki. Prva je gospa Nina Urbanič iz Slovenskega podjetniškega sklada. Njeno delo je odobritev finančnih sredstev za slovenska zagonska podjetja. Drugi je doc. dr. Blaž Zupan, ki je podjetnik in mentor številnim zagonskim podjetjem. Poleg poučevanja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani sodeluje kot mentor v programu Start up: Slovenija. Zadnji intervju v mesecu maju, leta 2019, sem opravila z gospodom Jakobom Gajškom, ki je direktor Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja.

V uvodnem delu empirične raziskave sem želela ugotoviti, kako uspešni so intervjuvani pri zagonu podjetij. Slovenski podjetniški sklad je z zagonskimi spodbudami do leta 2019 podprl 600 podjetij, letos pa jih imajo namen znova podpreti okoli 40. Doc. dr. Blaž Zupan se lahko pohvali, da je kot posameznik k realizaciji pomagal petim podjetjem, Ljubljanski univerzitetni inkubator pa je v letu 2019 prejel kar 20 novih zagonskih idej, ki so v idejni fazi.

Ker se tako posamezniki kot institucije morajo odločiti, katero idejo bodo izbrali, me je zanimalo, kaj je zanje dobra ideja in na podlagi česa jih izbirajo za nadaljnji razvoj. Večina jih je odgovorila, da ni pomembna samo ideja, ampak ekipa sama, saj je ta osnova za uspešno delovanje zagonskega podjetja. Znotraj ekipe pa so pomembni ambicioznost, komplementarnost znanj in to, kar posameznik prinese v ekipo. Večina programov, ki

izbirajo zagonska podjetja, ne izbirajo zgolj po ideji sami, ampak po celotnem projektu. Ta mora reševati probleme, biti zaželena med uporabniki in imeti tržni potencial.

Programi, kot so Start up: Slovenija, Štartaj Slovenija ter razni inkubatorji in pospeševalniki, nudijo podjetnikom, ki se v podjetniške vode podajajo prvič z malo znanja in predhodnimi izkušnjami, možnost mentorstva. S podjetniškega sklada pravijo, da je mentorstvo najcenejši način učenja, saj so zagonska podjetja praviloma omejena glede resursov, in vsaka napaka lahko podjetje drago stane. Mentor lahko s svojim predhodnim znanjem podjetju pomaga, da se izogne napakam. Doc. dr. Zupan pravi: »Če hočeš biti kovač, potrebuješ mojstra.«

Danes večina podjetij v tujini uporablja poslovni model Canvas, ki pripomore k lažji izdelavi poslovnega načrta za zbiranje kapitala. Podjetniki v Sloveniji pa ga ne uporabljajo tako pogosto. Slovenski podjetniški sklad za to vrsto poslovnega načrta še ni slišal oziroma ga še niso prejeli od podjetij. Iz Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja pa pravijo, da resna zagonska podjetja, podpornega okolja poslovnih načrtov ne izdelujejo že vsaj pet let. Od posameznika, ekipe in projekta samega pa je odvisno, kako se bodo lotili svojega posla in katero podjetniško orodje bodo uporabili v pomoč.

Za uspešen zagon podjetja je potrebna dobro zastavljena poslovna strategija. Ta je odvisna od posameznega projekta. Intervjuvani pravijo, da je ključ za uspeh neprestano raziskovanje in postopno preizkušanje proizvoda na trg. Osredotočiti se je treba na izbrani segment ter ga osvojiti na lokalni ravni, nato pa se razširiti mednarodno. Doc. dr. Zupan pravi, da se velikokrat pojavi problem, pri katerem se mlada zagonska podjetja ne zavedajo svojega potenciala, zato ostajajo na lokalnih trgih, čeprav bi se lahko razširila na mednarodne. Več pa je obratnih situacij, pri katerih zagonska podjetja prehitro vstopajo na mednarodne trge, to pa vodi v stečaj ali likvidacijo.

Zbiranje kapitala zagonskim podjetjem predstavlja velik izziv. Posameznik ali ekipa mora v večini primerov na začetku vložiti svoj osnovni oziroma lastni kapital, saj ta predstavlja pogoj za razvijanje ideje. Je kazalnik, da so podjetja resna in pripravljena tudi na druge vire financiranja. Najpogostejši viri financiranja so lastni viri (3F financiranje) in javna nepovratna sredstva, ki so relativna predvsem na začetku. Nekatera zagonska podjetja pridobijo podporo s pomočjo razpisov semenskega kapitala. Iz podjetniškega sklada poročajo, da so v letih 2014–2017 s pomočjo teh razpisov podprli kar 75 podjetij, z razpisom za družbe tveganega kapitala pa 29 podjetij. Razpisi sklada omogočajo zagonskim podjetjem pridobitev mikrokreditov ali zagonsko spodbudo na področjih z višjo brezposelnostjo. Zagonska podjetja pa zaradi visokega tveganja praviloma ne morejo pridobiti bančnih posojil, zato podjetja iščejo alternativne možnosti z iskanjem finančnih vložkov vlagateljev ali poslovnih angelov. Slovenski podjetniški sklad je samo pri razpisih semenskega kapitala soinvestiral v podjetja z več kot 50 zasebnimi vlagatelji, katerih je večina angelov, ki so med 40 aktivnimi člani kluba Poslovni angeli Slovenije. Fokus podjetniškega sklada je spodbujanje zasebnih vlagateljev, predvsem poslovnih angelov, korporacij in skladov k še intenzivnejšemu vlaganju.

Intervjuvani menijo, da slovensko poslovno okolje hitro sledi trendom in konkurenci na svetovnem trgu. Pravijo, da se Slovenija lahko pohvali s številnimi zagonskimi podjetji, ki danes delujejo tako na državni kot mednarodni ravni. Po njihovem so najuspešnejša zagonska podjetja: Hurra Studios (Mali junaki), Lušt, Celtra, Visionect, Aces Bio, Zemanta, Bitstamp, ZkotZ (Equa& Goat story), La Popsi, Outfit 7, Eurosender itn.

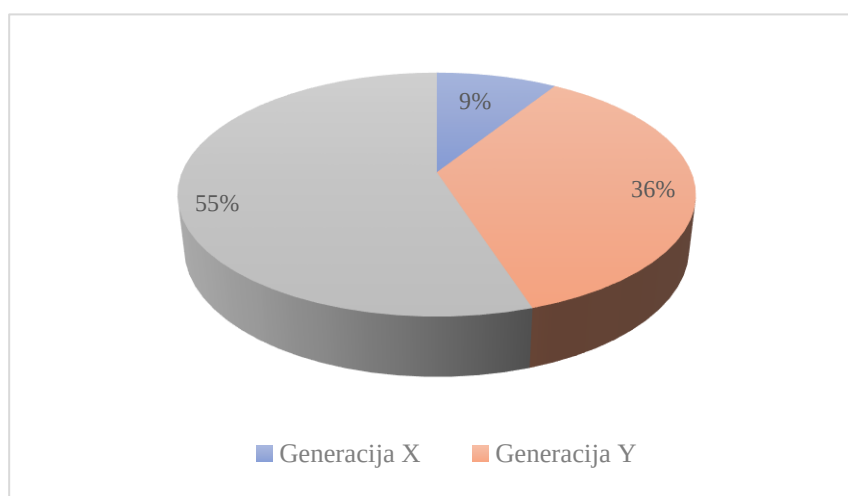
3.2 Raziskava vidikov generacij X, Y, Z na zagonska podjetja

Generacije drastično spreminjajo poslovanje podjetij. V zadnjem stoletju smo lahko zasledili pet generacij; tiha generacija, generacija 'baby boom' in generacije X, Y in Z (Sharabi, 2016, str.3). Z anketo sem raziskovala vidike generacij X, Y, Z na zagonska podjetja in na slovensko podjetniško okolje.

V vzorec sem vzela generacijo X, ki vključuje ljudi rojene od leta 1965 do 1980, generacijo Y ali drugače imenovano Milenijce od leta 1981–1996, ter generacijo Z, poznano tudi, kot Gen-Z generacija, ki zajema ljudi, rojene med letom 1997 do leta 2012, saj so to trenutno na trgu dela najaktivnejše generacije Z (Sharabi, 2016, str.3). Zanimalo me je tudi, ali so anketirani študenti zaposleni ali nezaposleni, saj vsaka generacija drugače vpliva na podjetniško okolje.

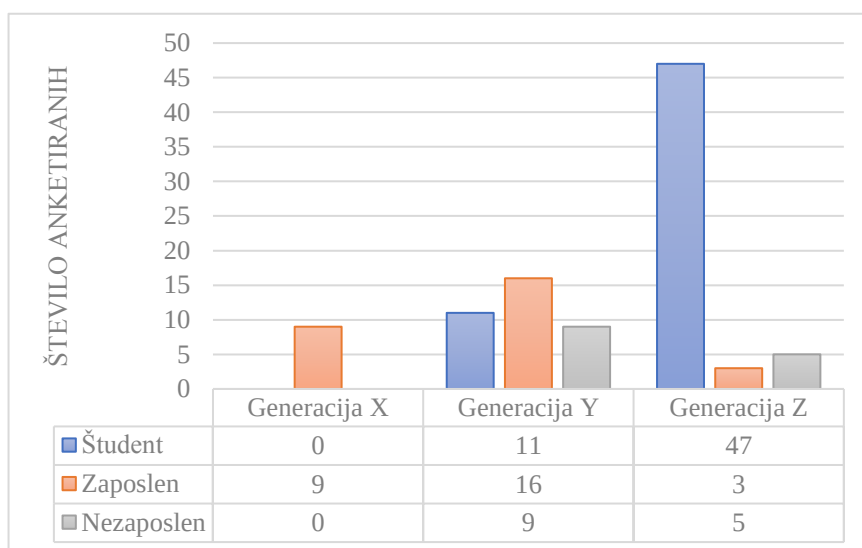
V anketi, ki sem jo izvedla po spletni strani **www.1ka.si**, je sodelovalo 100 oseb, med katerimi je bilo 41 % žensk in 58 % moških. Od vseh je bilo 9 % generacije X, 36 % generacije Y in 55 % generacije Z (slika 3). Od teh 9 % generacije Z so vsi anketirani zaposleni. Med tem, ko je 44,5 % generacije Y zaposlenih, ostalih 55,5 % je študentov ali nezaposlenih. Seveda pa je po pričakovanju generacije Z, 85,5 % sodelujočih študentov, 5,5 % zaposlenih in 9 % nezaposlenih (slika 4). Dobljen rezultat je potrdil, da lahko v prihodnosti pričakujemo spremembe v podjetniškem okolju z menjavo generacij.

Slika 4: Pregled generacij



Vir: lastno delo.

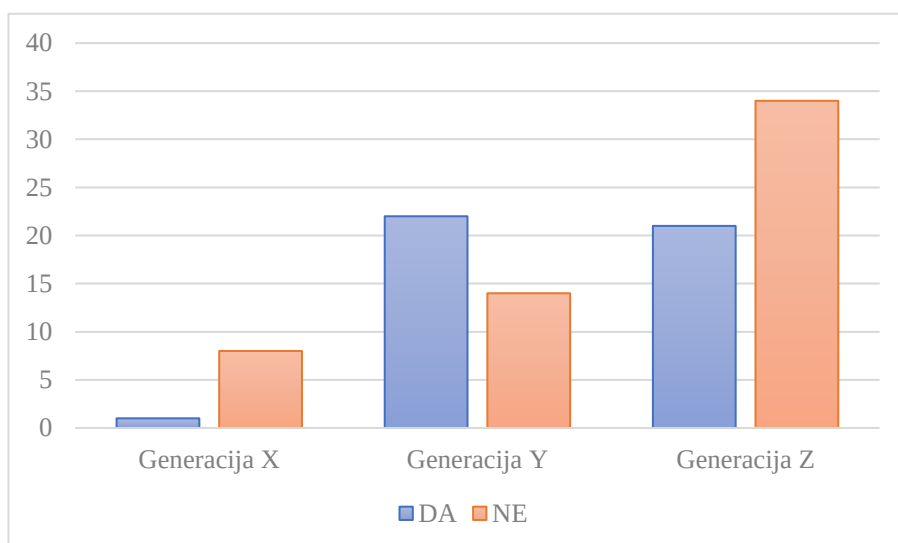
Slika 5: Status generacij



Vir: lastno delo.

Med vsemi zajetimi v vzorec me je zanimalo, katera generacija ima največjo željo za ustanovitev zagonskega podjetja. Kar 44 % je na vprašanje, ali bi v prihodnosti želeli ustanoviti svoje zagonsko podjetje odgovorilo z 'DA'. Največ je pripadnikov generacije Y, kar prikazuje tudi slika 6, saj je ta generacija trenutno vodilna na trgu dela in ima največje število zaposlenih (slika 5).

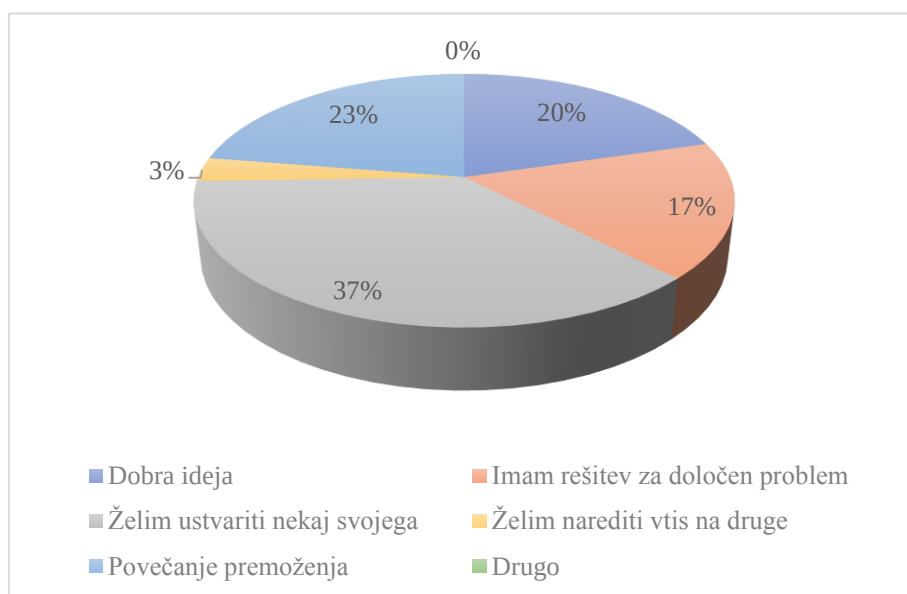
Slika 6: Želja generacij po ustanovitvi zagonskega podjetja



Vir: lastno delo.

Od 44 % anketiranih, ki želijo, ali imajo namen, ustanoviti svoje podjetje, sem želela izvedeti, kakšni bi bili njihovi razlogi za ustanovitev. Svoje odgovore so lahko pojasnili z naslednjimi možnostmi; dobra ideja, imam rešitev za določen problem, želim ustvariti nekaj svojega, želim narediti vtis na druge, povečanje premoženja in drugo. Največ jih je odgovorilo, da bi bil njihov glavni razlog za ustanovitev, ker želijo ustvariti nekaj svojega. Sledijo dobra ideja, povečanje premoženja in imam rešitev za določen problem. 3 % jih je odgovorilo tudi, da želijo narediti vtis na druge.

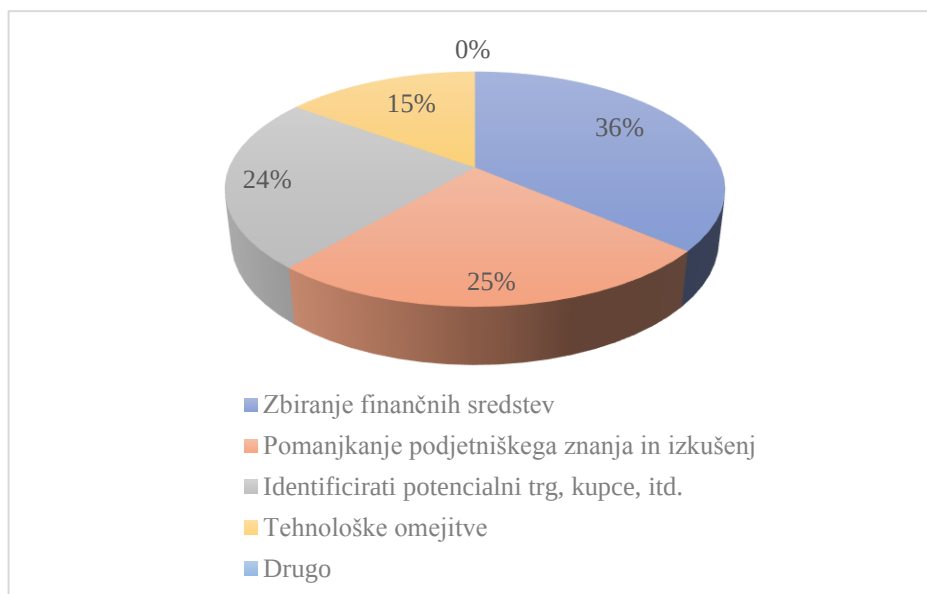
Slika 7: Razlogi za ustanovitev zagonskega podjetja



Vir: lastno delo.

Ker ustanovitev podjetja predstavlja velik izziv, sem želela izvedeti, kakšni so razlogi, zakaj se še niso odločili za ustanovitev zagonskega podjetja. Pri tem vprašanju, ki je vezan na prejšnjega, so imeli anketirani možnost izbire med šestimi ponujenimi odgovori, ki so večini podjetnikom največji problem. In sicer; zbiranje kapitala, pomanjkanje podjetniškega znanja in izkušenj, zbrati ekipo, identificirati potencialni trg, kupce itn., tehnološke omejitve in drugo. Rezultati ankete so pokazali, da je večini razlog, zakaj še niso ustanovili zagonskega podjetja, zbiranje kapitala. Sledi pomanjkanje podjetniškega znanja in izkušenj ter identificiranje potencialnega trga in kupcev. Nekoliko manjšo oviro predstavljajo tudi tehnološke omejitve (npr. neprimerna oprema za razvoj).

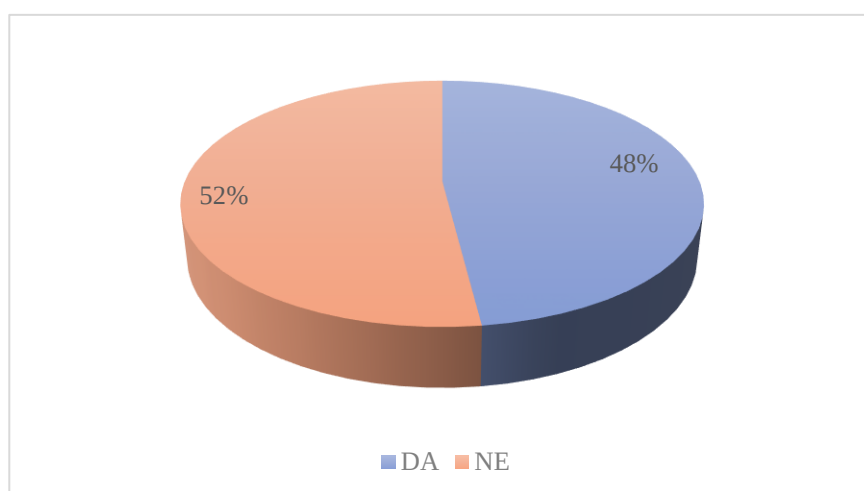
Slika 8: Izzivi ustanovitve zagonskega podjetja



Vir: lastno delo.

Glede na to, da je namen zaključne naloge analizirati zagonska podjetja in njihov razvoj v podjetniškem okolju, sem v anketi spraševala po mnenju o razvitosti slovenskega podjetniškega okolja v primerjavi z ostalimi državami po svetu. V vzorec sem ponovno vzela vseh 100 anketiranih. 52 % jih meni, da se slovensko podjetniško okolje ne razvija enako dobro kot v ostalih državah.

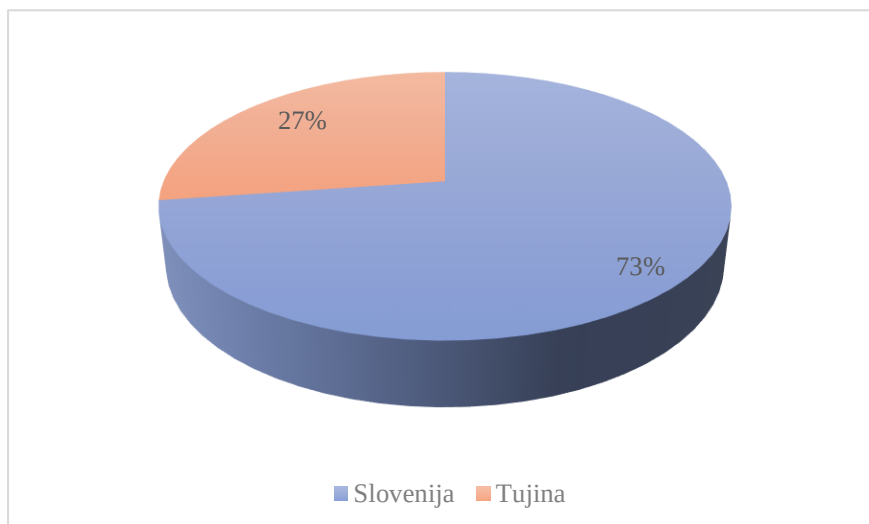
Slika 9: Razvitost slovenskega podjetniškega okolja



Vir: lastno delo.

44 anketiranih, ki želijo ustanoviti svoje podjetje, sem vprašala, ali bi ga raje ustanovili v Sloveniji ali tujini. 73 % jih je odgovorilo v Sloveniji, 27 % v tujini.

Slika 10: Ustanovitev podjetja



Vir: lastno delo.

Če je bil njihov odgovor v tujini, me je zanimalo v katerih državah. Večina anketiranih bi svoje podjetje ustanovilo nekje v Evropi s poudarkom na Skandinavskih državah. Te države imajo zelo dobro razvito socialno politiko, ki je usmerjena v politiko socialne blaginje. Tako je za rezidente skandinavskih držav bolj ugodno ustanoviti zagonska podjetja, kar tudi dokazuje nižja stopnja propadlih zagonskih podjetij. Na seznamu držav priporočenih držav so se znašle tudi Združene države Amerike, Kitajska, Avstralija in Slovaška.

3.3 Analiza procesa razvoja slovenskega zagonskega podjetja na primeru podjetja La Popsi

Leta 2018 sta svojo podjetniško pot začeli Neža Mlakar in Karmen Meze s svojimi sadnimi sladolednimi palčkami La Popsi s pomočjo Šparovega podjetniškega programa Štartaj Slovenija. Posel sta začeli graditi leta 2015, ko sta obe postali mamici. Idejo za lučke pa sta dobili, ko sta se začeli zavedati, da svojima malčkoma želita ponuditi poletno osvežitev, ki bo zdrava, zanimiva na pogled in predvsem okusna (Kušar, 2019).

Njuna ideja izvira iz Las Vegasa, kjer je Neža živela pet let. Tam so sladoledne lučke del vsakdana, saj so poletja zelo vroča. Ljudje se zatekajo k hladnim sladicam, vendar so te polne sladkorja in nezdravih substanc. Nato se jima je porodila ideja za sladoledne lučke, ki so jih pripravljali Mehičani. Ključ do konkurenčne prednosti proti drugim sta videli v hitro zmrznjenem sadju. Pravita, da njuna konkurenca ni sladoled, ampak sadje, ki se prodaja v

tistem času. Lučke so narejene iz lokalnega sadja, ki je zmrznjeno v 20 minutah, saj tako ohrani okus in vitamine (M. M., 2018).

Kot mladi podjetnici, ki prvič ustvarjata posel, sta naleteli na kar nekaj pomislekov in strahov. Njun največji strah so bile finance. V intervjuju za Cekin pravita, da se nobena od njiju ni spoznala na finance, zato je bil še posebej velik izziv, kako spraviti skupaj začetni kapital. Opremiti sta morali celotno proizvodnjo in poplačati prve stroške. Ta strah je še do danes prisoten, saj nikoli ne vesta, kakšno bo prihodnje stanje na trgu. Prav tako nista imeli veliko predhodnega znanja in izkušenj (M. M., 2018).

Njuna začetna strategija je bila prilagojena za lokalni trg. Na začetku sta našli dobavitelja, s katerim še danes sodelujeta. Dobavlja jima sezonsko domače sadje, kot so maline, borovnice, jagode, jabolka itn., ter dostavlja tropsko sadje ustrezne kakovosti. Ohraniti pa želita »slovensko kakovost«, če je le mogoče, zato se tudi povezujeta z lokalnimi pridelovalci. Prilagoditi sta morali tudi prodajno strategijo. Po vzoru iz tujine sta si zamislili električni hladilni tricikel, s katerim bi prodajali sladoled na javnih površinah, plažah, mestih itn., vendar jima je to preprečila naša zakonodaja, ki tega ne dovoljuje. Nato sta prišli do ideje, da se udeležita različnih dogodkov in s tem širita svoj posel (Simončič, 2018).

Prvotno svojih izdelkov nista nikoli želeli postaviti na police veleblagovnic, saj sta vedeli, da s to potezo kupci ne bi vedeli, kaj so kupili in zakaj. Vendar sta se kljub temu leta 2018 prijavi na projekt Štartaj Slovenija in zmagali. Projekt jima je omogočil nova poznanstva, finančno pomoč, mentorstvo, ogromno novih priložnosti itn. Danes njune lučke zasedajo mesta v 11 veleblagovnicah Spar po Sloveniji. Pravita, da jima je ta priložnost pospešila rast poslovanja podjetja za 5–10 let (Kušar, 2019).

Neprestano učenje je zanju ključ do uspeha. V enem letu od programa Štartaj Slovenija sta pridobili veliko novega znanja in izkušenj v podjetniških vodah. V bližnji prihodnosti načrtujeta širitev na tuje trge in povečanje proizvodnje, ki bo omogočila, da na dan proizvedeta trikrat toliko, kot naredita trenutno (Kušar, 2019).

SKLEP

Zagonska podjetja se razvijajo kot odziv na podjetniško okolje. Z inovativnimi proizvodi in storitvami rešujejo vsakdanje probleme pod skrajno težkimi pogoji. Pripravljena morajo biti, da se soočijo z neznanimi situacijami na trgu. Cilj zagonskega podjetja ni samo obstajati, ampak ustvarjati dobiček in spreminjati svet s svojimi izdelki ali storitvami.

Ta sektor je danes postal znan predvsem po njegovem velikem pritisku in številu vloženih ur oziroma 'delaj hitro in učinkovito' pristopu. Zato se ustanovitelji vračajo k tradicionalnim pristopom grajenja znamke in uvajanju svoje prakse (Konečnik Ruzzier, Ruzzier & Rus,

2018). Velik vpliv na zagonska podjetja ima tudi tehnologija, brez katere danes skoraj nobeno podjetje ne deluje. Posledično so zaradi nje podjetja pod večjim pritiskom, saj se je konkurenca v kratkem času močno povečala.

Zagonska podjetja brez inovacij danes težko preživijo. Nепrestano morajo slediti trenutnim trendom na trgu, da jih konkurenca ne prehití. Zaradi velikega vpliva tehnologije je tudi vedno težje predvideti porabnikove želje in potrebe. Vendar pa digitalna doba prinaša tudi pozitivne lastnosti. Podjetja do končnih kupcev lažje dostopajo s pomočjo družbenih omrežij in druge tehnologije. Prav tako si s tem povečujejo podatkovno bazo in analizirajo potencialne trge.

Njihov uspeh je pogojen s številnimi dejavniki. Podjetja si za to, da jih lažje opredelijo, pomagajo z različnimi poslovnimi načrti. Te razumemo kot koncept poslovnega podjetja. Uporabljajo jih vse vrste organizacij, ne glede na naravo posla. Teoretiki pravijo, da poslovni načrt ni samo dokument, ampak dobre menedžerske odločitve, od katerih je odvisna uspešnost podjetij. Je pa eden izmed glavnih komponent za zbiranje kapitala, zato mora biti poslovni načrt skrbno in podrobno izdelan. Podjetja po svetu uporabljajo sodobni poslovni načrt, imenovan Canvas. V njem podjetje opredeli svojo vrednost na trgu, segmentacijo uporabnikov, odnose s kupci, distribucijske kanale in vire prihodkov. Z njim dokaže, da je sposobno ustvariti prihodke in pokrivati stroške nadaljnjega poslovanja. Z analizo slovenskega poslovnega okolja v okviru izvedenih kvalitativnih eksperimentih intervjujev sem ugotovila, da slovenska zagonska podjetja poslovnih načrtov večinoma ne izdelujejo že vsaj pet let, Canvas model pa uporabljajo samo nekatera modernejša podjetja.

Vsako podjetje mora, ne glede na to, v kateri panogi posluje, narediti poslovno strategijo. V njej opredelimo svoje namene in cilje, okolje podjetja, njegove vire in strukture, obseg in naravo dejavnosti ter vedenje članov. Zajema več možnih pristopov: racionalni, fleksibilni, ustvarjalni, vedenjski in postopni pristop. Poznamo pa tudi več možnih analiz strategij. Najbolj uporabna je SWOT-analiza, ki opredeljuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. Prav tako analizira notranje in zunanje okolje podjetja, ki pa ga novi pristop zagonsko podjetniški trženjski lijak sprejme v podroben pregled.

Največji zalogaj zagonskim podjetjem predstavlja začetni kapital. V začetnih fazah stroški presegajo prihodke, saj je veliko finančnih sredstev porabljenih za preizkušanje in trženje. Podjetniki ob pomanjkanju financ iščejo alternativne možnosti. Teh je veliko, predvsem v tujini so ljudem dobro poznana tradicionalna malopodjetniška posojila bank, kreditne organizacije itn. V Sloveniji podjetja ne morejo pridobiti posojila bank, saj je tveganje preveliko. Slovenska zagonska podjetja se lahko po pomoč obrnejo k start-up inkubatorjem ali raznim programom, ki zagonskim podjetjem pomagajo uspeti. Ti poleg kapitala nudijo mentorstvo, izkušnje, poznanstva, prostore itn. V Sloveniji imamo tudi društvo Poslovnih angelov, v katerem je 40 aktivnih članov, ki pomagajo zagonskim podjetjem s financami in mentorstvom.

V zaključni nalogi sem prišla do zaključka, da se slovensko poslovno okolje sorazmerno dobro razvija v primerjavi z ostalimi državami po svetu, kot so Združene države Amerike, Velika Britanija, Kanada, Izrael, Indija itn. Pohvalimo se lahko z zagonskimi podjetji, ki danes zasedajo sam vrh na svetovni lestvici najuspešnejših. Prav tako imamo dobro razvite programe in inkubatorje, ki nudijo pomoč podjetnikom brez predhodnih izkušenj v podjetništvu. Slovenski podjetniški sklad poudarja, da bodo v prihodnje namenili več naložb in spodbujali posameznike k vlaganju v zagonska podjetja. Ljubljanski univerzitetni inkubator in start-up programi pa bodo še naprej iskali nova inovativna zagonska podjetja ter jim pomagali z mentorstvom in deljenjem neprecenljivih izkušenj.

Rezultati empirične raziskave so pokazali, da ima veliko ljudi pomisleke pri ustanovitvi zagonskega podjetja v Sloveniji. Večina bi svoje podjetje ustanovila zaradi tega, ker želijo imeti nekaj svojega. Kar se odraža tudi v spremembi generacije na trgu dela. Trenutno je na trgu dela največ pripadnikov generacije Y, ki že ima drugačen pogled na poslovanje podjetij in poslovno okolje, kot predhodna generacija X. Spremembe bomo lahko videli tudi čez nekaj let, ko bodo svoje inovativne ideje na trgu predstavili pripadniki generacije Z. Anketirani menijo, da bi bilo lahko slovensko podjetniško okolje bolje razvito, vendar podatki iz predhodno narejene raziskave kažejo, da se Slovenija in njeno poslovno okolje sorazmerno dobro razvija z ostalimi državami.

Slovenska zagonska podjetja se lahko pohvalijo s svojimi inovativnimi in tehnološko dovršenimi idejami, ki zasedajo sam vrh na svetovni lestvici najboljših, kar je odraz dobrih podjetniških pogojev in razvitega podjetniškega okolja.

LITERATURA IN VIRI

1. Abrams, R. & Barrow, P. (2008). *The successful business plan*. Capstone Publishing Ltd.
2. Acs, Z. J., Lloyd, A. & Szerb, L. (2019, 22. avgust). *GEDI The global entrepreneurship and development institute*. Global entrepreneurship index powered by GEDI. Pridobljeno 24. avgusta 2019 iz https://thegedi.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2017/11/GEI-2018-1.pdf
3. Adams, B. (1998). *Complete business plan*. Massachusetts: Adams Media Corporation Avon.
4. Benjamin, G. & Margulis, J. (2005). *How to raise early-stage private equity financing*. USA: Wiley & sons, Inc.
5. Boroujerdi, R. & Wolf, C. (2015, 2. december). What if I told you... *Emerging Theme Radar*, 11.
6. Da Silva Pinerio, F., Mendes de Oliveria, J., Cougo da Cruz, A. & Zardin Patias, T. (2017). Business models on startups: a multicase study. *Brazilian Journal of Management*, 10, 793-804.

7. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska faklta.
8. Fontinelle, A. (2017, 15. december). *What exactly is a startup*. Pridobljeno 19. junija 2019 iz <https://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp>
9. Gobble, M. M. (2018). Research-Technology Management. *Rethinking the Silicon Valley Myth*, str. 64.
10. Griffin Michael, P. (2015). *How to write a business plan: A step-by-step guide to creating a plan that gets results*. New York: American Management Association.
11. Gross, B. (2016, 30. maj). Idealab CEO Bill Gross on The Single Biggest Reason Why Startups Succeed. *The Singju Post*. Pridobljeno 31. marca 2020 iz <https://singjupost.com/idealab-ceo-bill-gross-on-the-single-biggest-reason-why-startups-succeed-transcript/>
12. Hawkins, A. J. (2020, 13. maj). The Verge. *Uber's response to COVID-19: face masks, selfies, and fewer people in the car*. Pridobljeno 20. junija 2020 iz <https://www.theverge.com/2020/5/13/21257432/uber-face-mask-driver-rider-require-selfies-maximum-passengers>
13. Kapoor, S. & Singh, S. (Apr-June 2019). Exploring Start-up Ecosystem and its Structural Impact: A Review. *Global Journal of enterprise information system*, 10, 83-85.
14. Konečnik Ruzzier, M., Ruzzier, M. & Rus, M. (2018, 1. marec). Managing Global Transistions: International Research Journal. *Startup Branding: Empirical Evidence among Slovenian Startups*, 16(1), 79-84.
15. Konya- Baumbach, E., C. Schumacher, M., Kuester, S. & Kuharev, V. (2019, 10. februar). Making a first impression as a start-up: Strategies to overcome low initial trust perceptions in digital innovation adoption. *International Journal of Research in Marketing*, 36, 385.
16. Kušar, P. (2019, 14. februar). La Popsi- hit produkt leta 2018 na Štartaj Slovenija. *Mladi podjetnik*. Pridobljeno 3. marca 2019 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/la-popsi-hit-produkt-leta-2018-na-startaj-slovenija>
17. Leadem, R. (2018, 25. februar). Entrepreneur Europe. *The hottest trends among today's top startups (infographic)*. Pridobljeno 5. maja 2020 iz <https://www.entrepreneur.com/article/309423>
18. M. M. (2018, 17. september). La Popsi. *Cekin.si*. Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <https://cekin.si/clanek/startaj-slovenija/la-popsi-startaj-slovenija-izdelek-la-popsi-neza-mlakar-karmen-meze.html>
19. Mariotti, S., Towle, T. & DeSalvo, D. (1996). *The young entrepreneur's guide to starting and running a business*. New York: National Foundation for Teaching Entrepreneurship Inc.
20. Needle, D. (2004). *Business in context; an intruduction to business and its environment*. Hampshire: Thomson Learning, a devision of Cengage Learning, Inc.

21. Nidhi, D. (2020). Single Grain. *42 Digital Marketing trends you can't ignore in 2020*. Pridobljeno 5. maja 2020 iz <https://www.singlegrain.com/digital-marketing/digital-marketing-trends-2020/>
22. Olson, J. A. (1999). The journal of academic librarianship. *What academic librarians should know about creative thinking*, 37, 383-389.
23. Poposka, K., Nanevski, B. & Mihajlovska, E. (2016). The start-up phase in SME development: main challenges, motives and financing opportunities. *Intergrated business faculty- Skopje; Journal of sustainable development*, 6, 45- 48.
24. Reis, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (str. 8). New York: Crown Business.
25. Rist, K. (2019, 30. december). 2020 Startup Predicions: Top Trends to Watch Out For. *Forbes*. Pridobljeno 25. maja 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/kjartanrist/2020/12/30/2020-startup-predictions-top-trends-to-watch-out-for/#e959e0b2d14d>
26. Rus, M. & Močnik, D. (2015). Slovenska podjetja in izgorevanje Startup ekosistema. *Slovenski podjetniški observatorij*, 7-10. Pridobljeno iz Entrepreneurial Society: Current Trends and Future Prospects in Entrepreneurship.
27. Sharabi, M. (2016). *Generational Differences in Work Values and Ethics*. New York: Nova Publishers.
28. Simončič, V. (2018, 2. avgust). Lučke iz zmrzjenega sadja La Popsi: Izdelane z ljubeznijo! *Govori se*. Pridobljeno 20. avgust 2019 iz <https://govori.se/zanimivosti/lucke-iz-zmrznjenega-sadja-la-popsi-izdelane-z-ljubeznijo/>
29. Skarzynski, P. & Gibson, R. (2008). *Innovation to the core*. Massachusetts: Harvard Business Press .
30. Spencer, J. (2019, 20. februar). *Entrepreneur magazine*. 5 simple ways to identify business ideas that could (really) change the world. Pridobljeno 20. avgusta 2019 iz https://www.entrepreneurmag.co.za/advice/starting-a-business/business-ideas-directory/5-simple-ways-to-identify-business-ideas-that-could-really-change-the-world/?fbclid=IwAR13Ab4M7NgH1RLSpAtWw8qZa57yo_SgbTpLFhXTBTnEwfDZKCqgWV9Sn2w
31. Stone, B. (2017). *The Upstarts: How Uber, AirBnb and the killer companies of the New Silicon Valley are changing the world*. Great Britan: Batman press.
32. The Economist Newspaper Limited. (2020, 4. junij). The sharing economy: What's mine is yours. Pridobljeno 20. junija 2020 iz <https://www.economist.com/business/2020/06/04/the-sharing-economy-will-have-to-change>
33. Timmons, J. A. & Spinelli, S. (2003). *New wenture creation*. Massachusetts: McGraw-Hill Companies,Inc.
34. Tuncay, M. (2015). SWOT Analysis in strategic management and a sample application in public. *International research journal of New York university*, 2, 280-282.

35. Vabšek, S. (2015, 19. januar). *Kanvas namesto poslovnega načrta in o tem, kako izgraditi uspešen poslovni model?* Pridobljeno 25. marca 2019 iz <https://startup.si/sl-si/novica/101/kanvas-namesto-poslovnega-nacrta-in-o-tem-kako-izgraditi-uspesen-poslovni-model->
36. Yin, B. & Luo, J. (2018, 4. november). How do accelerators select startups? Shifting decision criteria across stages. *IEEE Transactions on Engineering Management*, str. 99.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z direktorjem Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja, g. Jakobom Gajškom

1. Koliko zagonskih idej ste realizirali?

V letu 2019 smo sprejeli 20 novih zagonskih idej v idejni fazi.

2. Katere lastnosti pripomorejo k uspešnemu zagonskemu podjetju?

Najpomembnejša je ekipa, če je ta dobra, je vse drugo mnogo lažje. Znotraj ekipe pa je pomembna ambicioznost, komplementarnost znanj in to, kar so že kdaj prej skupaj ali posamezno naredili.

3. Kaj je za vas dobra ideja?

Ideja sama je v resnici vredna relativno malo, ključna je izvedba. Vendar je pa tako, da so ideje, ki imajo manjši potencial, posledično večinoma manj zanimive in je zanje težko angažirati dobre ljudi. Zaradi tega je ekipa tako pomembna, ker naredi dobro eksekucijo na podlagi dobre ideje.

4. Na podlagi česa izbirate ideje za program LUI?

Potencial (velikost maksimalnega trga), kakovost ekipe, zagnanost in zavezanost projektu.

5. Ali je število izbranih zagonskih projektov omejeno?

Nimamo določene maksimalne številke, je pa omejena količina mentoriranja, ki ga zmoremo izvesti.

6. Ali menite, da vsako zagonsko podjetje potrebuje mentorja? Zakaj?

Skoraj vedno. Tudi neka že izkušena podjetnica ali podjetnik potrebuje tu in tam kak nasvet.

7. Danes zagonska podjetja (predvsem v tujini) uporabljajo Canvas model. Ali je tudi pri nas v Sloveniji že v uporabi ali se podjetniki raje držijo tradicionalnih poslovnih načrtov?

Poslovnih načrtov resna zagonska podjetja (in podporno okolje) ne delajo že vsaj pet let, če ne precej več.

8. Kaj vse zahteva grajenje novega posla?

Stalno raziskovanje tega, kaj trg v resnici potrebuje, in ekipo, ki potem to izvede.

9. S katerimi težavami se najpogosteje srečujejo mladi podjetniki pri ustanovitvi zagonskih podjetij?

Vsebinsko predvsem, kako priti do prvih strank, operativno pa, kako se sploh odpre podjetje, kdaj ga odpreti, kako dobiti prve finance ...

10. Kako se soočate s kriznimi situacijami pri sodelovanju z ekipami?

Najbolje tako, da se povežejo s kakšnim drugim zagonskim podjetjem, ki je že doživelo kaj podobnega.

11. Kakšna je po vašem mnenju dobra strategija pri uvajanju ideje na trg?

Stalno postavljanje in testiranje hipotez o trgu.

12. Ali večina prijavljenih v programu LUI zbere svoj začetni kapital prek programa ali uporabi svoje vire?

LUI zagonskih podjetij (še) ne financira neposredno. Večinoma imajo vsaj malo svojih virov, mi jim pa lahko pomagamo pri iskanju financ. Najprej javnih, kasneje pa tudi zasebnih sredstev.

13. Kateri viri financiranja so najpogostejše uporabljeni (npr. bančni krediti, druga posojila itd.)?

Bančni kredit ali posojila praktično nikoli niso relevantna. Od posojil je včasih izvedeno konvertibilno posojilo, ki pa je v bistvu oblika investicije.

Večinoma se pridobijo javna nepovratna sredstva (P2, nekatera KIC sredstva iz EIT, včasih SME instrument), ta so relevantna predvsem na začetku. Zaseben kapital postane relevanten kasneje.

14. Ali vlagatelji programa Start up: Slovenija v zameno za naložbo želijo delež v podjetju?

Tu lahko odgovorim za program Start: up Slovenija.

Ta ne ponuja zasebnih investicij, ampak javno (nepovratno in investicijsko) financiranje. Instrumenti so P2, SK75 in SK200 (ki se letos nadomešča z novim instrumentom).

P2 je nepovratno financiranje, SK75 je konvertibilno posojilo (dolg, ki se spremeni v delež v podjetju), SK200 (in novi instrument) pa je lastniško financiranje (delež).

Praksa je sicer, da zasebni vlagatelji dobijo manjšinski (do 20 %) delež v podjetju.

15. V tujini so zelo popularni tako imenovani »angeli« vlagatelji, ali jih imamo tudi pri nas? Če ste odgovorili z da, kakšno je približno število aktivnih članov?

Da. Aktivnih članov kluba Poslovni angeli Slovenije je okrog 40, vendar redki od njih aktivno investirajo.

16. Kateri slovenski start-upi se po vašem zapišejo v zgodovino najuspešnejših?

Outfit7, Bitstamp, Celtra, Flaviar, Zemanta, Eurosender, Iconomi, Doctrina ...

Priloga 2: Intervju s predstavnico slovenskega podjetniškega sklada, go. Nino Urbanič

1. Koliko zagonskih idej ste realizirali?

SPS je prek zagonske spodbude do leta 2019 podprl 600 podjetij, letos bo ponovno podprtih 40 podjetij. Poleg tega je bilo prek razpisov semenskega kapitala v letih 2014–2017 podprtih 75 podjetij, prek razpisa za družbe tveganega kapitala pa 29 podjetij. Nekateri start-upi so pridobili tudi podporo prek drugih razpisov Sklada – kot so npr. mikrokrediti ali zagonske spodbude na področjih z višjo brezposelnostjo.

2. Katere lastnosti pripomorejo k uspešnemu zagonskemu podjetju?

Najpomembnejša je ekipa. Ekipa je osnova za uspešno delovanje start-upa. Vsak start-up pa za uspeh poleg znanja in trdega dela potrebuje tudi malo sreče.

3. Kaj je za vas dobra ideja?

Pomembnejša kot ideja je ekipa. Prava ekipa se lahko preusmeri (pivotira), če ugotovi, da prvotna ideja ni tržno uspešna.

4. Na podlagi česa izbirate ideje za program Start-up: Slovenija?

Vsa inovativna podjetja, ki imajo potencial rasti in razvoja podjetja v prihodnosti, se lahko prijavijo na tekmovanje Start-up Slovenija. Podjetja pa lahko nominirajo tudi drugi deležniki Start-up ekosistema (kot so npr. tehnološki parki, inkubatorji, investitorji itd.).

5. Ali je število izbranih zagonskih projektov omejeno?

Število prijav ni omejeno, lahko se prijavijo v program Start-up Slovenija vsa inovativna mlada podjetja, omejeno pa je število podprtih podjetij prek zagonske subvencije SPS-a.

6. Ali menite, da vsako zagonsko podjetje potrebuje mentorja? Zakaj?

Mentorstvo je najcenejši način učenja. Start-upi so praviloma omejeni, kar se tiče resursov, in vsaka napaka lahko start-up drago stane. Mentor lahko podjetju pomaga, da se izogne napakam, ki jih je sam že storil.

7. Danes zagonska podjetja (predvsem v tujini) uporabljajo Canvas model. Ali je tudi pri nas v Sloveniji že v uporabi ali se podjetniki raje držijo tradicionalnih poslovnih načrtov?

Pristopi start-upov so zelo različni. Nekateri so bolj metodični, nekateri sploh ne. Kar se tiče vlog na razpisih semenskega kapitala, Canvas modela še nismo srečala.

8. Kaj vse zahteva grajenje novega posla?

Več dela, kot se podjetniki na začetku zavedajo, usmerjenost na prodajo ter seveda srečo.

9. S katerimi težavami se najpogosteje srečujejo mladi podjetniki pri ustanovitvi zagonskih podjetij?

Zagotovitev finančnih virov, izbira pravih članov ekipe.

10. Kako se soočate s kriznimi situacijami pri sodelovanju z ekipami?

SPS nudi prejemnikom finančne podpore tudi pomoč prek programa vsebinske podpore, ki vključuje mentoriranje, izobraževanje, pomoč pri iskanju investorjev itd.

11. Kakšna je po vašem dobra strategija pri uvajanju ideje na trg?

Stalno postavljanje in testiranje hipotez o trgu.

12. Ali večina prijavljenih v programu Start-up: Slovenija zbere svoj začetni kapital prek programa ali uporabi svoje vire?

Preden se podjetja lotijo posla, morajo imeti nekaj osnovnega oziroma lastnega kapitala že sama, kar je pogoj, da sploh lahko začnejo razvijati idejo, in tudi nekakšen kazalnik, da so podjetja resna in pripravljena tudi na druge vire financiranja, kot so nepovratna sredstva SPS-a, finančni vložki investorjev ali poslovnih angelov.

13. Kateri viri financiranja so najpogosteje uporabljeni (npr. bančni krediti, druga posojila itd.)?

Start-up podjetja praviloma ne dobijo bančnih posojil. Večina se financira prek svojih prihrankov (FFF-financiranje) in prek razpisov javnih sredstev, kot jih nudi SPS. Nekateri pridobijo zasebne investitorje (poslovne angele, sklade tveganega kapitala itd.).

14. Ali vlagatelji programa Start-up: Slovenija v zameno za naložbo želijo delež v podjetju?

Investitorji praviloma investirajo v podjetje v zameno za lastniški delež. Zagonske spodbude SPS prejme podjetje v obliki subvencije, kar pomeni, da SPS ne pridobi lastniškega deleža.

15. V tujini so zelo popularni tako imenovani »angeli« vlagatelji, ali jih imamo tudi pri nas? Če ste odgovorili z da, kakšno je približno število aktivnih članov?

SPS je samo pri razpisih semenskega kapitala soinvestiral v podjetja z več kot 50 zasebnimi investitorji. Večino od teh so poslovni angeli, so pa v podprta podjetja investirali tudi skladi tveganega kapitala in korporacije. Z novimi razpisi semenskega kapitala se bo fokus na spodbujanje zasebnih investitorjev še povečal, saj želimo spodbuditi še več poslovnih angelov, korporacij in skladov k še intenzivnejšemu investiranju oziroma pritegniti nove investitorje.

16. Kateri slovenski start-upi se po vašem zapišejo v zgodovino najuspešnejših?

Outfit 7, Celtra, ZkotZ (Goat story), Visionect, Aces Bio, Chipolo, EKWB, Zemanta, Bitstamp, Hurra studios (Mali junaki) itd.

Priloga 3: Intervju s prof. doc. dr. Blažem Zupanom, mentorjem v programu Start up: Slovenija

1. Koliko zagonskih idej ste realizirali?

Pet.

2. Katere lastnosti pripomorejo k uspešnemu zagonskemu podjetju?

Ključna je ekipa in ideja v smislu ob pravem času na pravem mestu. Prav tako je pomembno, kako so se vpleteni ljudje sposobni razvijati.

3. Kaj je za vas dobra ideja?

Ideja sama je nepomembna. Najti je treba nekaj, kar rešuje probleme in je zaželeno med uporabniki, zakonodajno dovoljeno. Predvsem pa mora s poslovnega vidika 'piti vodo' oziroma ustvarjati dobiček.

4. Na podlagi česa izbirate ideje za program Start-up: Slovenija?

Ne odločajo se o ideji, ampak projektu. Ekipa mora biti sposobna, imeti strategijo in ambicije po rasti. Želijo podpirati projekte, ki imajo potencial postati nekaj več.

5. Ali je število izbranih zagonskih projektov omejeno?

Ne, vendar pa svetujem velikim.

6. Ali menite, da vsako zagonsko podjetje potrebuje mentorja? Zakaj?

Dobro je imeti mentorja, saj veliko podjetnikov ne ve, v kaj se spuščajo. *»Vsak kovač potrebuje mojstra.«*

7. Danes zagonska podjetja (predvsem v tujini) uporabljajo Canvas model. Ali je tudi pri nas v Sloveniji že v uporabi ali se podjetniki raje držijo tradicionalnih poslovnih načrtov?

Poslovnih načrtov se ne dela že kar nekaj časa. Potrebujemo le določen osnutek za zbiranje kapitala.

8. Kaj vse zahteva grajenje novega posla?

Poleg zgoraj že naštetega, predanost projektu in ekipi.

9. S katerimi težavami se najpogosteje srečujejo mladi podjetniki pri ustanovitvi zagonskih podjetij?

S hitrim učenjem, saj večina ne sledi hitrosti razvijanja podjetja. Vedeti je treba, kdaj se širiti in spremeniti strategijo.

10. Kako se soočate s kriznimi situacijami pri sodelovanju z ekipami?

Odvisno od ekipe in posla. Treba je vedeti, kdaj in kako odreagirati, kar prinaša velik psihološki napor. Velikokrat pride do konfliktov zaradi interesov. Dobro je najeti zunanega mediatorja, ker poda nepristransko mnenje.

11. Kakšna je po vašem dobra strategija pri uvajanju ideje na trg?

Spet je vse odvisno od projekta. Npr. pri projektu tiskalnika smo morali na začetku narediti franšizni sistem. Sam začetek je bil takšen, da smo iskali potencialne stranke postopoma. Prav tako smo testirali izdelek na lokalnem trgu in opazovali reakcije potencialnih kupcev. Zato je najboljša strategija testiranje izdelkov in najti svoj potencial na trgu.

12. Ali večina prijavljenih v programu Start-up: Slovenija zbere svoj začetni kapital prek programa ali uporabi svoje vire?

Program omogoča vire financiranja, najpogostejši je SK75.

13. Kateri viri financiranja so najpogostejše uporabljeni (npr. bančni krediti, druga posojila itd.)?

Potrebno je imeti svoj začetni kapital, nato pa analizirati finančno stanje. Šele nato iščemo druge vire. Po navadi so to posojila.

14. Ali vlagatelji programa Start-up: Slovenija v zameno za naložbo želijo delež v podjetju?

NE.

15. V tujini so zelo popularni tako imenovani »angeli« vlagatelji ali jih imamo tudi pri nas? Če ste odgovorili z da, kakšno je približno število aktivnih članov?

Da, imamo jih tudi pri nas. Kolikor sem seznanjen, ne zahtevajo svojega deleža, ampak povrnjeno investicijo.

16. Kateri slovenski start-upi se po vašem zapišejo v zgodovino najuspešnejših?

Mali junaki, Lušt, Outfit 7, La Popsi itd.

Priloga 4: Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku

Prosim, vzemite si nekaj minut časa in odgovorite na vprašanja o pogledu generacije X, Y, Z na slovensko poslovno okolje in zagonska podjetja.

1. Spol:

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

2. Kateri generaciji pripadate?

- ☐ Generaciji X (1965-1980)
- ☐ Generaciji Y (1981-1996)
- ☐ Generaciji Z (1997-2012)

3. Trenutno ste:

- ☐ Študent/ka
- ☐ Zaposlen/a
- ☐ Nezaposlen/a

4. Ali v prihodnosti želite ustanoviti svoje zagonsko podjetje?

- ☐ Da
- ☐ Ne

5. Kakšni bi bili/ so vaši razlogi za ustanovitev zagonskega podjetja?
Možnih je več odgovorov

- ☐ Dobra ideja
- ☐ Imam rešitev za določen problem
- ☐ Želim ustvariti nekaj svojega
- ☐ Želim narediti vtis
- ☐ Povečanje premoženja
- ☐ Drugo:

IF (4) 5. = [1] (Da)

6. Kakšni so vaši razlogi, da podjetja še niste ustanovili?

- ☐ Zbiranje finančnih sredstev
- ☐ Pomanjkanje podjetniškega znanja in izkušenj
- ☐ Identificirati potencialni trg, kupce itn.
- ☐ Tehnološke omejitve
- ☐ Drugo

IF (4) 6. = [1] (Da)

7. Ali menite, da je slovensko podjetniško okolje dobro razvito v primerjavi z ostalimi državami po svetu?

- ☐ Da
- ☐ Ne

8. Bi svoje zagonsko podjetje razvili v Sloveniji ali tujini?

- ☐ Sloveniji
- ☐ Tujini

IF (4) 8. = [1] (Da)

9. Kje v tujini?

IF (4) 9. = [1] (Da)

IF (8) 9. = [2] (Tujini)

Priloga 5: Frekvenčna porazdelitev ankete

Tabela 1: Spol

1.	Spol:		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	Moški	41	41 %
	Ženski	59	59 %
Veljavni	Skupaj	100	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Pregled generacij

2.	Kateri generaciji pripadate?		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	Generaciji X (1965- 1980)	9	9 %
	Generaciji Y (1981-1996)	36	36 %
	Generaciji Z (1997-2012)	55	55 %
Veljavni	Skupaj	100	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Zaposlitveni status

3.	Trenutno ste:		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	Študent/ka	58	58 %
	Zaposlen/a	28	28 %
	Nezaposlen/a	14	14 %
Veljavni	Skupaj	100	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Želja generacij po ustanovitvi zagonskega podjetja

4.	Ali v prihodnosti želite ustanoviti svoje zagonsko podjetje?		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	Da	44	44 %
	Ne	56	56 %
Veljavni	Skupaj	100	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Razlogi ustanovitve

5.	Kakšni bi bili razlogi za ustanovitev? Možnih je več odgovorov		
IF (4) 5. = [1] (Da)	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	Dobra ideja	20	20 %
	Imam rešitev za določen problem	17	17 %

	Želim ustvariti nekaj svojega	36	37 %
	Želim narediti vtis na druge	3	3 %
	Povečanja premoženja	22	22 %
	Drugo:	0	0 %
Veljavni	Skupaj	44	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Izzivi ustanovitve zagonskega podjetja

6.	Kakšni so vaši razlogi, da podjetja še niste ustanovili? Možnih je več odgovorov		
IF (4) 6. = [1] (Da)	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	Zbiranje finančnih sredstev	29	36 %
	Pomanjkanje podjetniškega znanja in izkušenj	20	25 %
	Identificirati potencialni trg, kupce, itd.	19	24 %
	Tehnološke omejitve	12	15 %
	Drugo:	0	0 %
Veljavni	Skupaj	44	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Razvitost slovenskega podjetniškega okolja

7.	Ali menite, da je slovensko podjetniško okolje dobro razvito v primerjavi z ostalimi državami po svetu?		
	Odgovor	Frekvenca	Odstotek
	Da	48	48 %
	Ne	52	52 %
Veljavni	Skupaj	100	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Ustanovitev podjetja

8.	Bi svoje zagonsko podjetje razvili v Sloveniji ali tujini?		
IF (4) 8. = [1] (Da)	Odgovor	Frekvenca	Odstotek
	Sloveniji	32	73 %
	Tujini	12	27 %
Veljavnost	Skupaj	44	100 %

Vir: lastno delo.

9. Kje v tujini?

IF (4) 9. = [1] (Da)

IF (8) 9. = [2] (Tujini)

Odgovori: Skandinavske države, neke v Evropi, ZDA, Kitajska, Avstralija, Slovaška