Stanje startup ekosustava u Hrvatskoj

Sokić, Ena

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:235:360990

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Repository of Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture University of Zagreb







SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET STROJARSTVA I BRODOGRADNJE

DIPLOMSKI RAD

Ena Sokić

Zagreb, 2021. godina

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET STROJARSTVA I BRODOGRADNJE

STANJE STARTUP EKOSUSTAVA U HRVATSKOJ

Mentor:

Dr. sc. Miro Hegedić

Studentica:

Ena Sokić

Zagreb, 2021. godina

Izjavljujem da sam ovaj rad izradila samostalno koristeći se znanjem stečenim tijekom studija i navedenom literaturom.

Zahvaljujem mentoru dr. sc. Miri Hegediću na svakoj sugestiji i savjetu prilikom studiranja, proaktivnog sudjelovanja u studentskoj udruzi i pisanju diplomskog rada.

Najviše zahvaljujem majci Aniti, ocu Mariju, sestri Maji te ostatku obitelji i prijateljima na razumijevanju, pomoći i podršci tijekom cijelog školovanja.



Ena Sokić

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET STROJARSTVA I BRODOGRADNJE
Središnje povjerenstvo za završne i diplomske ispite
Povjerenstvo za diplomske radove studija strojarstva za smjerove:
proizvodno inženjerstvo, računalno inženjerstvo, industrijsko inženjerstvo i menadžment, inženjerstvo materijala te mehatronika i robotika

Sveučilište u Zagrebu Fakultet strojarstva i brodogradnje	
Datum:	Prilog:
Klasa: 602-04/21-6/1	
Ur. broj: 15-1703-21	

DIPLOMSKI ZADATAK

Student: **ENA SOKIĆ** Mat. br.: 0035204798

Naslov rada na hrvatskom jeziku: **Stanje startup ekosustava u Hrvatskoj**

Naslov rada na engleskom jeziku: **Current state of Croatian startup ecosystem**

Opis zadatka:

Startupi predstavljaju inovativan način stvaranja nove vrijednosti, a njihov utjecaj na rast gospodarskih aktivnosti postaje sve značajniji. Isto tako, riječ startup se često krivo koristi, a ključan razlog je što još ne postoji njezina sveopće prihvaćena definicija. Vodeća svjetska sveučilišta imaju svoje vlastite startup programe kroz koje njihovi studenti mogu osnovati svoj startup. Osnivanje startupa u proizvodnoj industriji podržava i EU kroz različite programe, a između ostalog i EIT Manufacturing (zajednica znanja i inovacija iz područja proizvodnje unutar Europskog instituta za inovacije i tehnologiju). Osnivanje startupa je rizičan poduhvat s obzirom da velika većina startup poduzeća ne uspije, a posebno je taj postotak velik kod startupa koji rade hardver proizvode. U svijetu se provode istraživanja o stanju startup ekosustava, a jedno od poznatijih takvih istraživanja u Europi i zemljama članicama EU je Startup Monitor.

U radu je potrebno:
1. Definirati pojam startupa i ključne pojmove te trendove u svijetu vezane uz startupe.
2. Definirati pojam poslovnog modela i opisati najpoznatije vrste poslovnih modela.
3. Opisati značenje i trend rasta startupa u EU.
4. Opisati hrvatski startup ekosustav.
5. Provesti praktično istraživanje o startup ekosustavu u Hrvatskoj.
6. Rezultate istraživanje usporediti s rezultatima iz EU i dati moguće prijedloge poboljšanja.

U radu je potrebno navesti korištenu literaturu i eventualno dobivenu pomoć.

Zadatak zadan:	Rok predaje rada:	Predviđeni datum obrane:
6. svibnja 2021.	8. srpnja 2021.	12. srpnja do 16. srpnja 2021.

Zadatak zadao:
doc. dr. sc. Miro Hegedić

Predsjednica Povjerenstva:
prof. dr. sc. Biserka Runje

SADRŽAJ

SADRŽAJ I
POPIS SLIKA III
POPIS TABLICA IV
POPIS KRATICA V
SAŽETAK VI
SUMMARY VII
1. UVOD 1
2. DEFINICIJA STARTUPA 2
2.1. Definiranje pojma startup 2
2.2. Razlika između startupa te srednjih i malih poduzeća 4
3. METODE PRIKAZA POSLOVNIH MODELA STARTUPA 6
3.1. Business Model Canvas [9] 6
3.1.1. Platno Business Model Canvas [9] 7
3.1.1.1. Prvi blok - segment kupaca [9] 7
3.1.1.2. Drugi blok – vrijednosni segment [9] 8
3.1.1.3. Treći blok – kanali [9] 9
3.1.1.4. Četvrti blok – odnosi s kupcima [9] 9
3.1.1.5. Peti blok – tokovi prihoda [9] 10
3.1.1.6. Šesti blok – ključni resursi [9] 11
3.1.1.7. Sedmi blok – ključne aktivnosti [9] 12
3.1.1.8. Osmi blok – ključna partnerstva [9] 12
3.1.1.9. Deveti blok – struktura troškova [9] 13
3.2. Lean Canvas 14
3.2.1. Obilježja Lean Canvas poslovnog modela [10] 14
3.2.2. Platno Lean Canvas poslovnog modela [10] 15
3.2.2.1. Problem i segment kupaca [10] 15
3.2.2.2. Jedinstveni prijedlog vrijednosti [10] 16
3.2.2.3. Rješenje [10] 16
3.2.2.4. Kanali [10] 16
3.2.2.5. Tokovi prihoda i struktura troškova [10] 17
3.2.2.6. Ključna metodologija [10] 17
3.2.2.7. Nepravedna prednost [10] 18
4. ZNAČENJE I TREND RASTA STARTUPA U EU 19
4.1. Definicija europskih startupova 19
4.2. Karakteristike europskih osnivača startupa [11], [12] 20
4.3. Obilježja europskog startupa 22
4.4. Stvaranje radnih mjesta 27
4.5. Međunarodno širenje- poželjna tržišta i izazovi 28
4.6. Izazovi EU startupova 29
5. HRVATSKI STARTUP EKOSUSTAV 32

5.1. Važnost ekosustava za uspješan rast startupa [15] 32
5.2. Hrvatski startup ekosustav prema *StartupBlinku* [16] 34
5.3. Hrvatski startup ekosustav prema EU-Startups 35
5.4. Struktura institucionalne potpore startupovima u Hrvatskoj 36
5.4.1. Poslovna okolina Hrvatske 2018. godine 36
5.4.2. Institucionalna podrška namijenjena startup poduzetništvu [14] 37
5.4.3. Posljednje preporuke razvoja kvalitete poduzetničkog ekosustava [18] 37
5.5. Izvori financiranja startupova u Hrvatskoj [15] 39
5.5.1. Vlastiti izvori financiranja startup poduzeća u RH [19] 40
5.5.2. Tuđi izvori financiranja startup poduzeća u RH [19] 42
6. PRAKTIČNI DIO 44
6.1. Prikupljanje podataka 44
6.2. Analiza prikupljenih podataka 45
6.2.1. Karakteristike hrvatskih osnivača startupa 47
6.2.2. Obilježja hrvatskog startupa 49
6.2.3. Stvaranje hrvatskih radnih mjesta 52
6.2.5. Izazovi hrvatskih startupova 54
6.2.6. Dodatne analize ankete 56
6.2.6.1. Glavno sjedište osnovanog startupa 56
6.2.6.2. Broj osnivača hrvatskih startupa 57
7. ZAKLJUČAK 58
LITERATURA 60
PRILOZI 62

POPIS SLIKA

Slika 1. Koncept Business Model Canvas platna [10] 7
Slika 2. Prvi blok – kupci [10] 8
Slika 3. Drugi blok – vrijednosni segment [10] 9
Slika 4. Treći blok – kanali [10] 9
Slika 5. Četvrti blok – odnosi s kupcima [10] 10
Slika 6. Peti blok – tokovi prihoda [10] 11
Slika 7. Šesti blok – ključne aktivnosti [10] 11
Slika 8. Sedmi blok – ključne aktivnosti [10] 12
Slika 9. Osmi blok – ključna partnerstva [10] 13
Slika 10. Deveti blok – struktura troškova [10] 14
Slika 11. Platno Lean Canvas poslovnog modela [11] 15
Slika 12. Dave McClure: Pirate metrika 18
Slika 13. Definicija europskih startupova 20
Slika 14. Profil osnivača EU startupova 21
Slika 15. Motivacija europskih osnivača za osnivanjem startupa [13] 22
Slika 16. Većinski izvor financiranja s obzirom na stadij startupa [12] 24
Slika 17. Razlike muških i ženskih osnivača među poslovnim sektorima 26
Slika 18. Trenutni i planirani broj europskih zaposlenika [13] 28
Slika 19. Europski izazovi prilikom internacionalizacije [13] 29
Slika 20. Izazovi EU startupova [13] 30
Slika 21. Poslovni izazovi po stadiju razvoja [12] 31
Slika 22. Potporne organizacije ekosustava startupa 34
Slika 23. Hrvatski startup ekosustav na karti RH [17] 35
Slika 24. Izvori financiranja startupa u RH 40
Slika 25. Profil prosječnog hrvatskog osnivača 47
Slika 26. Motivacija hrvatskih osnivača za osnivanjem startupa 49
Slika 27. Većinski izvor financiranja hrvatskih startupova 50
Slika 28. Raspodjela poslovnih sektora prema spolu hrvatskih osnivača 51
Slika 29. Trenutni i planirani broj hrvatskih zaposlenika 52
Slika 30. Izazovi hrvatskih startupova prilikom internacionalizacije 53
Slika 31. Izazovi hrvatskih startupova s obzirom na razvojni stadij 55
Slika 32. Glavna sjedišta startupa na karti RH 56
Slika 33. Odnos spola i broja osnivača hrvatskih startupa 57

POPIS TABLICA

Tablica 1. Ponavljajući ključni pojmovi softver startupa [7] 3
Tablica 2. Tablični prikaz prikupljenih podataka 46

POPIS KRATICA

Kratica	Opis
CEB	*Council of Europe Development Bank* – Razvojna banka Vijeća Europe
CRANE	*Croatian business angels network* – Hrvatska mreža poslovnih anđela
EBRD	*European Bank for Reconstruction and Development* - Europska banka za obnovu i razvoj
EFSE	*European Fund for Southeast Europe* – Europski fond za Jugoistočnu Europu
EIB	*European Investment Bank* – Europska investicijska banka
EIF	*European Investment Fund* – Europski investicijski fond
EU	*European Union* – *E*uropska unija
FFF	*Friends, family and fools* – prijatelji, obitelj i poznanici
GEM	*Global Entrepreneurship Monitor* – globalni poduzetnički monitor
HAMAG	Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije
HBOR	Hrvatska banka za obnovu i razvitak
SMEs	Small and medium-sized enterprises – mala i srednja poduzeća

SAŽETAK

Tema diplomskog rada je analiza stanja startup ekosustava u Republici Hrvatskoj temeljena na anketnom istraživanju. Na samome početku obrazloženi su pristupi definiranju termina startup, s obzirom na to da akademski konsenzus još nije jednoznačno ustanovljen. Dodatno su prepoznate razlike između startupa te malih i srednjih poduzeća pomoću razlikovnih obilježja. Razložene su najčešće korištene metode za prikaz poslovnih modela startupa, budući da kvalitetan poslovni model startupovima omogućava prilično fleksibilan odaziv na tržištu s ciljem prikupljanja kapitala. Ukratko su prikazane dvije metode: Business Model Canvas i Lean Canvas. Sam značaj i trend rasta startupa zabilježen u Europskoj uniji detaljno je prikazan i upotrijebljen kao podloga za vlastito anketno istraživanje provedeno među hrvatskim startupovima. Nakon identifikacije hrvatskog startup ekosustava, predočena je detaljna analiza postignutih rezultata, zajedno s usporedbom prosječnog europskog startup ekosustava zabilježenog 2018. i 2020. godine izvještajima EU Startup Monitora, u čemu je Hrvatska sudjelovala tek posljednje godine.

Ključne riječi: startup, ekosustav, poslovni modeli startupa, hrvatski startup

SUMMARY

The subject of this master thesis is the analysis of the state of startup ecosystems in the Republic of Croatia based on a survey. At the beginning, the term startup is defined as the academic consensus is not established. In addition, the differences between startups and small and medium-sized enterprises were identified using distinctive features. The most used methods for presenting business models of startups are explained, since a quality business model enables startups a significant flexible response in the market with the aim of raising capital. Two methods are briefly presented: Business Model Canvas and Lean Canvas. The importance and growth trend of startups recorded in the European Union is presented in detail and used as a basis for own survey conducted among Croatian startups. After the identification of the Croatian startup ecosystem, a detailed analysis of the achieved results was presented together with a comparison of the average European startup ecosystem recorded in 2018 and 2020 by EU Startup Monitor reports, among which Croatia participated only in the last year.

Key words: startup, ecosystem, startup business models, Croatian startup

1. UVOD

Poduzetnički pothvat zvan startup svakim danom dobiva sve više na važnosti, prateći impresivne akvizicije i investicije izmjerene u milijunskim iznosima poduzeća do jučer nepoznatih široj publici. Svaki uspješan startup, osim kapitalom, doprinosi i svojim stečenim iskustvom, koje se zatim pozitivno prelijeva na ostale startupove i njihov zajednički ekosustav. Bez obzira na upečatljive rezultate koje postižu, velika većina startupova propadne u prvoj godini pokretanja. Nisu svaka ideja, proizvod, usluga ili poslovni model dovoljni za postizanje zapaženih skaliranja. Startupovi su poduzeća temeljena na inovativnim tehnologijama te koncentrirana oko manjih grupa ljudi, uvjerenih da će riješiti problem na nekonvencionalan način te svojim pristupom pokoriti svijet. Postizanje značajnih poslovnih rezultata nije izvedivo bez pravilne podrške ekosustava startupa. Startup ekosustav poslovni je katalizator za stvaranje vrijednosti. Izgradnja ekosustava donosi potporu i efikasnost procesu stvaranja. Među glavnim sudionicima svakog ekosustava su sveučilišta, financijske institucije, potporne ustanove (npr. inkubatori, akceleratori, coworking prostori, itd.), istraživačke organizacije, uslužne organizacije te velike korporacije. Stabilan ekosustav povezuje sve navedene sudionike koji pružaju podršku i ubrzavaju proces generiranja vrijednosti.

Hrvatski startupovi odnedavno dobivaju na sve većoj medijskoj pozornosti, upravo zbog impresivnih iznosa investicija i akvizicija. Prema posljednjim analizama, startupi u Hrvatskoj u prvom tromjesečju 2021. godine primili su više od 170 milijuna dolara investicija [1]. Trenutno su među najuspješnijima i među onima koji su medijski izrazito zanimljivi č Rimac Automobili, Photomath, Infobip, Farmeron, Agrivi, Nanobit, Bellabeat i mnogi drugi. Bez obzira na aktualnu popularnost, nijedan od navedenih nije pokrenut prije 2014. godine, što potvrđuje činjenicu kako često medijski prezentiran *uspjeh preko noći* ipak nije ispravan. Za velike uspjehe potreban je nevidljiv rad, stvaranje i iskorištavanje prilika, kreiranih upravo uz pomoć ekosustava.

Kako bi se pridonijelo porastu broja uspješnih hrvatskih startupova, potreban je i kvalitetniji pristup samoj definiciji ovoga pojma, uz prikaz djelotvornog startup ekosustava i prilika koje ekosustav otvara startupu. A zatim ono najizazovnije, realizacija svega navedenoga kako bi i ovaj hrabar poduzetnički pothvat doživio napredak.

2. DEFINICIJA STARTUPA

Svakodnevno se pokreće impresivan broj novih startupa, kao odgovor na nova i brzorastuća tržišta, pristupačniju tehnologiju i rizičniji kapital. Novi poduzetnički pothvati kao što su Facebook, Supercell, LinkedIn, Spotify, WhatsApp i Dropbox, reprezentativni su primjeri svjetskih startupa razvijenih u uspješna poduzeća.

Međutim, unatoč mnogim uspješnim pričama, velika većina njih prijevremeno propadne. Mnoga novoosnovana startup poduzeća nikada i ne dospiju do službenog osnivanja, a većina ih prestane djelovati u roku od jedne godine nakon osnivanja. Djelovanje u kaotičnom i brzorazvijajućem okruženju, koje ih često simbolizira, startupovima donosi nove dosad neistražene izazove. Pronalaskom zajedničke definicije i istraživanjem mogućih izazova olakšano je dobivanje jasnije vizije na kakve je sve prepreke i ograničenja moguće naići prilikom upuštanja u poduzetnički pothvat zvan startup.

2.1. Definiranje pojma startup

Termin startup izaziva pomutnju i neslaganja, što ukazuje na to da je pojam i dalje relativno nov i često mu se iznova mijenja koncept. Upravo različitim pristupima koji donose objašnjenje pojma startupa, izazvane su akademske kontroverze.

U početnim spominjanjima i pokušajima definiranja pojma startup Graham (2012.) u svom izvještaju navodi da je uz pojam startupa potrebno i usko vezati pojam rasta: „*Startup je tvrtka dizajnirana za brzi rast. Novo osnovanost samo po sebi ne čini tvrtku startupom. Niti je potrebno da startup radi na tehnologiji, uzima rizično financiranje ili ima nekakav "izlaz". Jedina bitna stvar je rast. Sve ostalo što povezujemo sa startupovima slijedi iz rasta. Ako ga želite pokrenuti, važno je to razumjeti*“ [2].

Jednako tako, startup je moguće objasniti kao „*ljudsku instituciju dizajniranu za stvaranje novih proizvoda i usluga u uvjetima krajnje neizvjesnosti*“. Stoga, nisu sva novoosnovana poduzeća ujedno i startup, ali u postojećem poduzeću osnovan kao zaseban odjel može biti smatrano startupom [3].

Sljedeći izvor istodobno pojam startupa veže uz inovacije i nove ideje: „*Startup tvrtke su novorođene tvrtke koje se bore za egzistenciju. Ovi fenomeni se uglavnom formiraju na temelju briljantnih ideja i rastu kako bi uspjeli.*“ [4].

Za potrebe istraživanja EU Startup Monitora, definicija startupa temeljena je na sljedećim pretpostavkama startupa [5]:

- dob (mlađi od deset ili pet godina, ovisno o sektoru)
- inovacija (u proizvodu, usluzi ili poslovnom modelu)
- skaliranje (namjera da se poveća broj zaposlenih i / ili tržišta na kojima posluje).

Na jednak način European Startup Monitor svoje istraživanje i priloženo izvješće također gradi na identičnoj definiciji [6]. Sagledano iz poslovne perspektive, Investopedia navodi vlastitu inačicu termina startup: „*Startup je mlada kompanija koju su osnovali jedan ili više poduzetnika kako bi razvili jedinstveni proizvod ili uslugu i iznijeli je na tržište. Po svojoj prirodi tipični startup teži biti smanjenog inicijalnog kapitala te početno financiranje od strane osnivača ili njihovih prijatelja i obitelji*“ [7].

Tražeći ponavljajuće teze i sličnosti među softver startupima, sljedeći izvor uspješno sažima i svrstava po temama ponavljajuće definicije i njezine dijelove te donosi tablični prikaz pomoću ključnih riječi [Tablica 1.]:

Tablica 1. Ponavljajući ključni pojmovi softver startupa [8]

Ključni pojmovi	**Opisi tema**
Manjak resursa	Ekonomski, ljudski te fizički resursi izrazito su limitirani.
Reaktivnost	Startupi imaju mogućnost brze reakcije na promjene osnovnog tržišta, tehnologija i proizvoda (u usporedbi s već uspostavljenim tvrtkama).
Inovacije	S obzirom na visoko konkurentni ekosustav, startupi se moraju usredotočiti i istražiti visoko inovativne segmente tržišta.
Neizvjesnost	Startupi se bave vrlo neizvjesnim ekosustavom pod različitim perspektivama: tržište, značajke proizvoda, konkurencija, ljudi i financije.
Ubrzani razvoj	Uspješni startupi žele brzo rasti i skalirati.
Vremenski pritisak	Okruženje često prisiljava startupe da brzo puštaju proizvode/ usluge na tržište i pritom rade pod stalnim pritiskom (termini, zahtjevi investitora).
Ovisnost o trećim stranama	Zbog nedostatka resursa, startupi se u velikoj mjeri oslanjaju na vanjska rješenja: vanjske API-je, softvere otvorenog koda.

Manji timovi	Startupove obilježavaju manji broj osnivača.
Jedan proizvod/usluga	Djelatnosti tvrtke gravitiraju samo jednom proizvodu / usluzi.
Tim s niskim iskustvima	Velik dio razvojnog tima čine ljudi s manje od 5 godina iskustva i često nedavno diplomirani studenti.
Novo poduzeće	Tvrtka je nedavno osnovana.
Kompletna organizacija	Startupi su obično usmjereni na osnivače i svi u tvrtki imaju velike odgovornosti, bez potrebe za visokim menadžmentom.
Visko rizično	Stopa neuspjeha startupa je izuzetno visoka.
Samoodrživost	Pogotovo u ranoj fazi, startupi trebaju vanjska sredstva za održavanje svojih aktivnosti (npr. Venture Capitalist, poslovni anđeli, osobni fondovi, itd.).
Radno iskustvo	Osnove organizacijske kulture nisu prisutne na početku osnivanja.

Samim time iz navedenih izvora moguće je sažeti i protumačiti termin startupa kao manjeg poduzeća koje istražuje nove poslovne mogućnosti, radeći na rješavanju problema u kojima rješenje često nije dovoljno poznato i istraženo, a tržište je pritom vrlo nestabilno i nepredviivo. Novoosnovanost sama po sebi ne čini tvrtku startupom. Visoka nesigurnost i brz razvoj dvije su ključne karakteristike startupa, koje ih bolje razlikuju od afirmiranih poduzeća na tržištu.

2.2. Razlika između startupa te srednjih i malih poduzeća

Hoffman & Radojevich-Kelley (2012.) ukazuju na to da se startup razlikuje u poslovanju od malih i srednjih poduzeća (*eng. Small and medium-sized enterprises*, SMEs) zbog nesigurnog i otežanog konteksta te donose nešto novo što bi moglo postati razarajuće za tržište. Bone et al. (2017.) ukazuje na to da i mlado poduzeće sadrži određenu početnu povećanu ambiciju, prvenstveno usmjerenu na rast, i to izrazito brz, što nije isključivo za pripisati samo startupovima već i svim malim i srednjim poduzećima. Startupovi obično imaju nešto novo, bilo da je u pitanju tehnologija, poslovni model ili novo tržište. Potreba za podršku startupovima time se razlikuje od potrebne podrške novim malim poduzećima ili malim poduzećima općenito [9].Iz prethodnog poglavlja moguće je razlučiti i razliku u financiranju poduzeća. Za

pokretanje malih i srednjih poduzeća u pravilu će se raditi o privatnoj štednji, ulaganju članova obitelji, bankarskim kreditima i/ili investitorima.

Prilikom pokretanja startupa također je često vlastito ulaganje, a nerijetki su i financijski zajmovi od tzv. poslovnih anđela (*eng. business angels*), što je trenutno najčešći način, međutim i crowdfunding polako, ali sigurno ostvaruje svoj porast. Koncept crowdfundinga potječe od šireg koncepta crowdsourcinga, koji uključuje korištenje grupe (*eng. crowd*) za dobivanje ideje, povratne informacije i rješenja za razvoj korporativnih aktivnosti startupa [9]. Ovime je moguće donijeti zaključke glavnih obilježja koje diferenciraju startup od srednjih i malih poduzeća poput:

- inovacije (poslovnih modela, proizvoda/usluge, tehnologije, itd.)
- potrebe i ambicije za rast na tržištu
- način izvora financiranja
- stopa rasta.

3. METODE PRIKAZA POSLOVNIH MODELA STARTUPA

Poslovni model na jednome mjestu donosi obrazloženje o tome kako svaka organizacija stvara, dostavlja i bilježi vlastite vrijednosti. Izazov je postizanje jednostavnog, relevantnog i intuitivno razumljivog modela, koji pritom suviše ne pojednostavljuje složenost funkcioniranja poduzeća. Poslovni model u središtu je svakog uspješnog startupa jer bez obzira na to koliko ideja, proizvod ili usluga bili jedinstveni, potrebno je da startup sadrži prihvatljiv način stjecanja vrijednosti, dovoljno održiv za buduća ulaganja te samoodrživost. Mnogi novi osnivači startupa bave se pojmom poslovnog modela prilikom raspravljanja i planiranja poslovne strategije. Pitanja poput *Koji poslovni model najbolje funkcionira s mojom idejom?* ili *Kako mogu znati koristi li moj startup pravi model?* samo su neka od onih koje bi osnivači trebali razmatrati kako bi u konačnici dugoročno utjecali na opći uspjeh njihova poduzetničkog pothvata.

Odabrana metoda poslovnog modela treba biti vezana uz potrošačku bolnu točku za koju startup nudi rješenje i radi to bolje nego konkurencija. Postoji mnogo različitih vrsta poslovnih modela, a važno je odabrati onaj koji je najprikladniji poduzeću. Dvije su najpoznatije metode za prikaz poslovnih modela startupa:

- Business Model Canvas.
- Lean Canvas.

Iduća poglavlja donose definiciju i klasifikaciju te ključne faze za svaku metodu poslovnog modela.

3.1. **Business Model Canvas** [10]

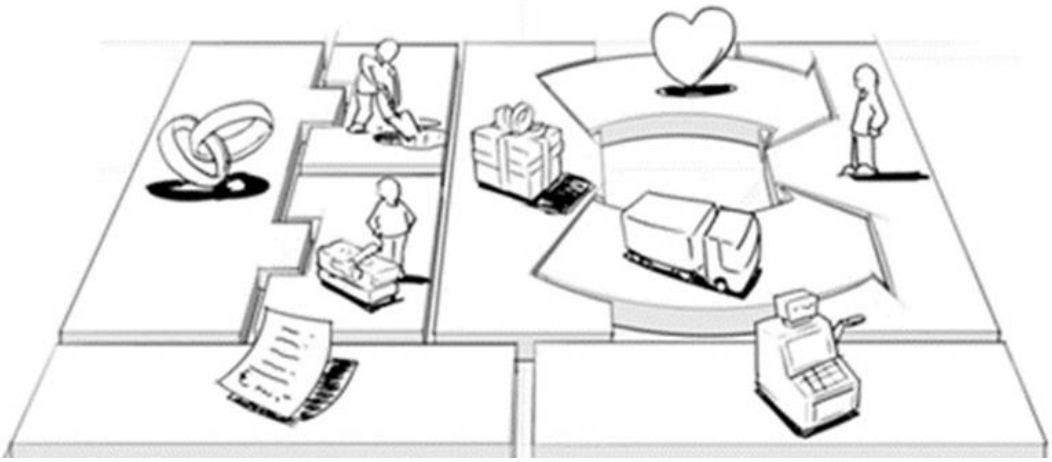
Business Model Canvas je metoda za prikaz poslovnog modela poduzeća na vizualni i konkretan način. Koristi se za razvoj novih poslovnih ideja ili skiciranje poslovnog modela postojećeg poslovanja. Razvijen je od strane Alexandera Osterwaldera i Yves Pigneura 2008. godine i dio je lean startup metodologije. Svako poduzeće mora moći jasno i sažeto ocrtati svoj poslovni model. Ne samo da služi kao vodič za pomicanje tvrtke naprijed, nego pomaže i prilikom obraćanja investitorima i partnerima. No, smišljanje poslovnog modela može biti teško, posebno za osnivače koji takvo što prvi put izvode. Tu jednostavnost i pristupačnost platna poslovnog modela Business Model Canvas dolazi do izražaja.

3.1.1. Platno Business Model Canvas [10]

Kreatori Business Model Canvasa nude koncept koji omogućuje opisivanje i promišljanje vlastitog poslovnog modela organizacije ili konkurenata. Ovaj je koncept platna primijenjen i testiran širom svijeta, a već je i korišten u organizacijama kao što su IBM, Ericsson, Deloitte, kanadske javne službe i vladine usluge, itd. Koncept donosi mogućnost postati zajedničkim jezikom koji omogućuje jednostavnije opisivanje i manipuliranje poslovnim modelima s ciljem stvaranja nove strateške alternative. Bez takvog zajedničkog jezika teško je sustavno osporiti pretpostavke o nečijem poslovnom modelu i uspješno inovirati.

Preporuke su printanja platna u velikoj veličini (formati A3 i veći) kako bi cijeli tim imao jasan pregled prilikom rada. Iskustvene preporuke savjetuju i korištenje samoljepljivih papirića radi mogućnosti dodavanja, oduzimanja, mijenjanja i premještanja ideja tijekom razrade modela.

Platno poslovnog modela izvedeno je kroz devet osnovnih blokova koji prikazuju logiku načina na koji poduzeće namjerava zaraditi novac. Devet blokova pritom pokrivaju četiri glavna područja poslovanja: kupci, ponude, infrastruktura i financijska održivosti (Slika 1.).



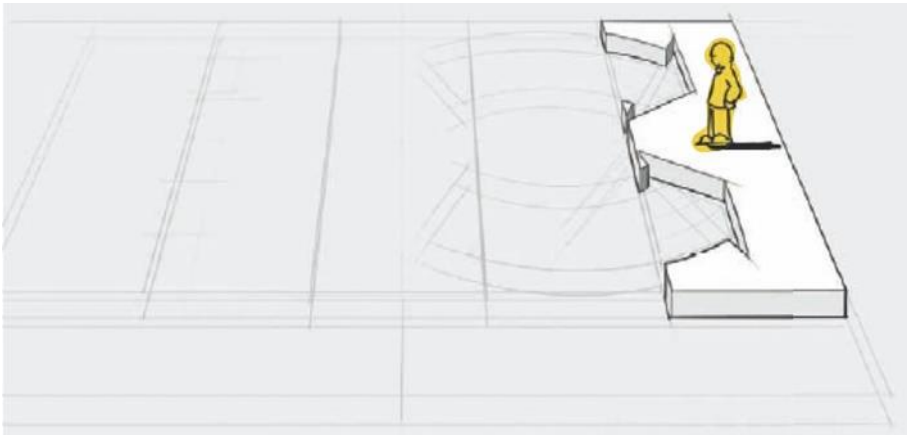
Slika 1. Koncept Business Model Canvas platna [10]

3.1.1.1. Prvi blok - segment kupaca [10]

Unutar bloka segment kupaca definirane su različite skupine ljudi ili organizacije koje poduzeće nastoji obuhvatiti. Pritom Business Model Canvas tvrdi da su kupci srce svakog poslovnog modela. Bez svojih kupaca nijedno poduzeće ne može dugoročno preživjeti. U svrhu kvalitetnijeg zadovoljavanja potreba kupce je moguće grupirati u više segmenata temeljem zajedničkih potreba, načina ponašanja itd. Poslovni model ima mogućnost definicije jedne ili pak više velikih ili malih segmenata kupaca. Bitno je pritom donijeti svjesnu odluku koji segmenti će biti u fokusu, a koji će postati marginalni. Nakon donošenja ove odluke, poslovni

model je ostvarivo konstruirati oko snažnog razumijevanja specifičnih potreba kupaca (Slika 2.). Grupirani kupci predstavljaju zasebne segmente ako:

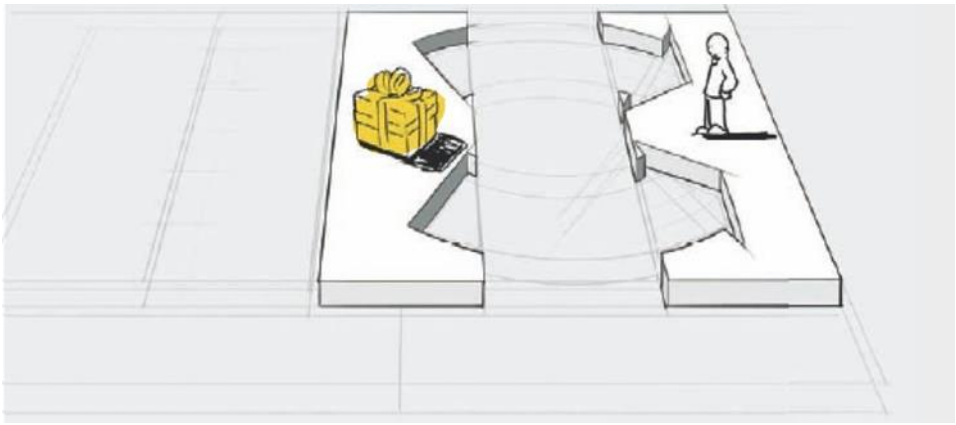
- njihove potrebe zahtijevaju i opravdavaju različitu ponudu
- dohvaćeni su kroz različite distribucijske kanale
- zahtijevaju različite vrste odnosa
- imaju bitno drugačije mogućnosti
- spremni su platiti različite aspekte ponude.



Slika 2. Prvi blok – kupci [10]

3.1.1.2. Drugi blok – vrijednosni segment [10]

Vrijednosni segment dio je marketinga i zajedno s određenom inovacijom, uslugom ili proizvodom čini poduzeće privlačnim kupcima. On je razlog zašto kupci biraju jedno poduzeće nasuprot drugoga. Rješava problem ili zadovoljava potrebe kupaca. Svaki prijedlog vrijednosti sastoji se od odabranog skupa proizvoda i/ili usluga koji zadovoljavaju zahtjeve određenog segmenta kupaca. Neki prijedlozi vrijednosti mogu biti inovativni i predstavljati novi ili razorni poredak. Drugi bi mogli biti slični postojećem tržišnom poretku, ali uz dodatne značajke i atribute (Slika 3.).

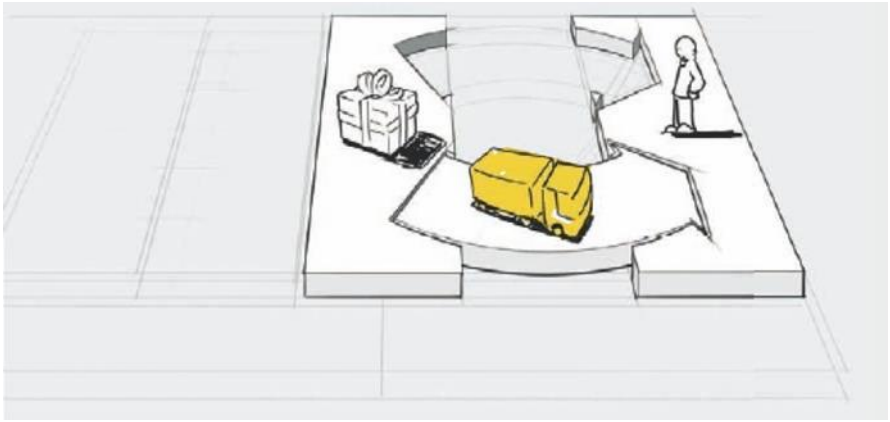


Slika 3. Drugi blok – vrijednosni segment [10]

3.1.1.3. Treći blok – kanali [10]

Ovaj blok razmatra kako poduzeće komunicira i dohvaća svoji segment kupaca te dostavlja vrijednosni segment. Komunikacijski, distribucijski i prodajni kanali sadrže sučelje poduzeća s kupcima. Kanali su tada dodirne točke s kupcima koje igraju važnu ulogu u doživljaju kupca (Slika 4.). Kanali istovremeno služe za nekoliko funkcija, među kojima su:

- podizanje svijesti kupaca o proizvodima i uslugama poduzeća
- pomaganje kupcima u ocjenjivanju vrijednosnih prijedloga poduzeća
- omogućavanje kupcima nabavu specifičnih proizvoda ili usluge
- pružanje korisničke podrške nakon kupnje.



Slika 4. Treći blok – kanali [10]

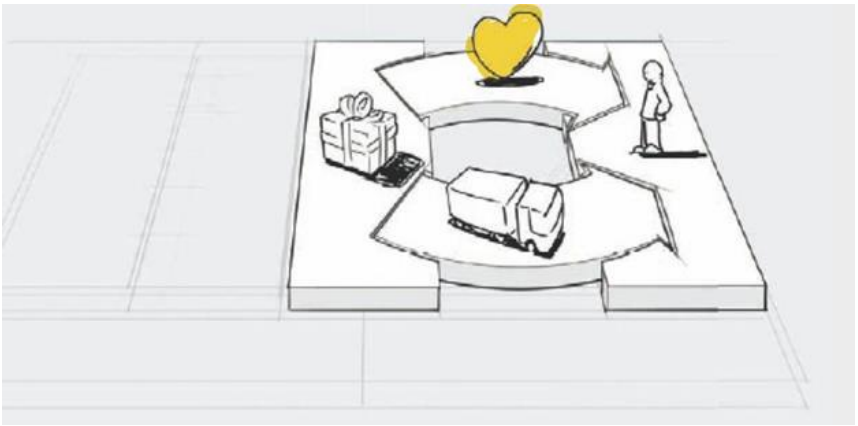
3.1.1.4. Četvrti blok – odnosi s kupcima [10]

Blok za odnose s kupcima opisuje vrste odnosa koje poduzeće uspostavlja sa specifičnim segmentom kupaca. Potrebno je donijeti detaljnu vrstu odnosa koje poduzeće želi ostvariti.

Odnosi se nalaze u rasponu od osobnih do onih automatiziranih. Odnosi s kupcima mogu biti vođeni sljedećim motivacijama:

- troškovi kupovine potrošača
- zadržavanje potrošača
- pojačanje prodaje (nadogradnja).

Na samome početku, primjerice, odnosi s kupcima mobilnih mreža bili su vođeni agresivnim strategijama stjecanja, koja uključuje besplatne mobilne telefone. Kada je tržište postalo zasićeno, operatori su fokus prebacili na zadržavanje kupaca i povećanje prosječnog prihoda po kupcu. Odabir vrste odnosa s kupcima iznimno utječe na cjelokupno iskustvo kupca (Slika 5.).



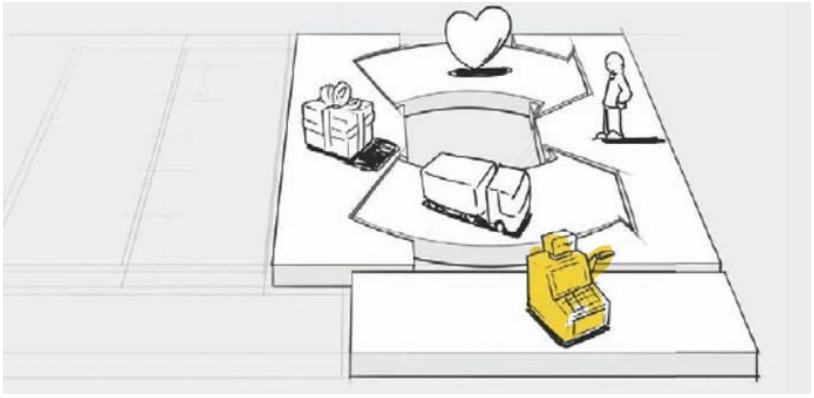
Slika 5. Četvrti blok – odnosi s kupcima [10]

3.1.1.5. Peti blok – tokovi prihoda [10]

Blok tokovi prihoda predstavlja novac koji poduzeće generira od svakog segmenta kupaca (potrebno je troškove oduzeti od prihoda radi stvaranja zarade). Ako su kupci navedeni kao srce poslovnog modela, onda tokovi prihoda čine arterije. Poduzeće mora postaviti pitanje za koju vrijednost je pojedini segment kupaca doista spreman platiti. Uspješno postavljeni odgovori na pitanje omogućavaju generiranje jednog ili više tokova prihoda (Slika 6.). Svaki tok prihoda može sadržavati različite mehanizme određivanja cijena, kao što su: fiksna lista cijena, pregovaranja, aukcije, tržišna ovisnost, ovisnost o količini ili upravljanje prinosima. Poslovni model uključuje dvije vrste tokova prihoda:

a) transakcijski prihodi koji proizlaze iz jednokratnih plaćanja kupaca

b) ponavljajući prihodi koji nastavljaju kao rezultat tekućih plaćanja isporuke vrijednosnih prijedloga ili osigurana naknadna korisnička podrška.

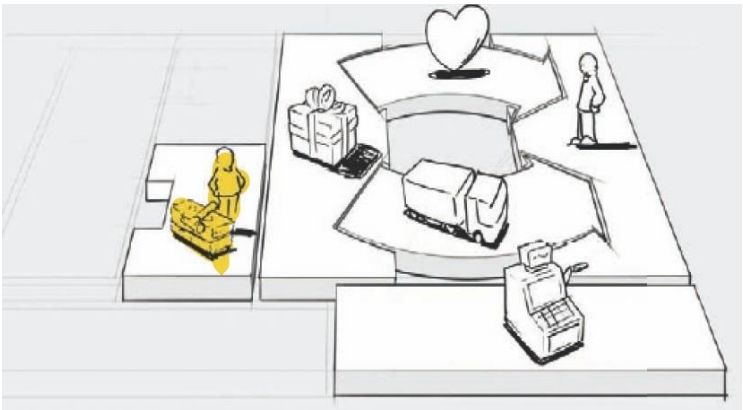


Slika 6. Peti blok – tokovi prihoda [10]

3.1.1.6. Šesti blok – ključni resursi [10]

Blok ključnih resursa opisuje najvažniju imovinu potrebnu za omogućavanje uspješnog rada poslovnog modela. Različiti ključni resursi su potrebni ovisno o vrsti poslovnog modela. Upravo ti resursi dopuštaju poduzeću da stvori i postigne prijedlog vrijednosti, dosegne tržišta, održava odnose s kupcima i pritom ostvaruje prihode. Za svaku vrstu poslovnog modela potrebni su različiti ključni resursi (Slika 7.). Ključne resurse poduzeće može posjedovati, iznajmljivati ili kupiti od partnera. Ključni resursi kategorizirani su na sljedeći način:

- fizički – npr. zgrade, vozila, uređaji, sustavi
- intelektualni- npr. znanje, patenti, partnerstva
- ljudski – potreba za specifičnim zanimanjima koji igraju ključnu ulogu.
- financijski – financijska jamstva, itd.

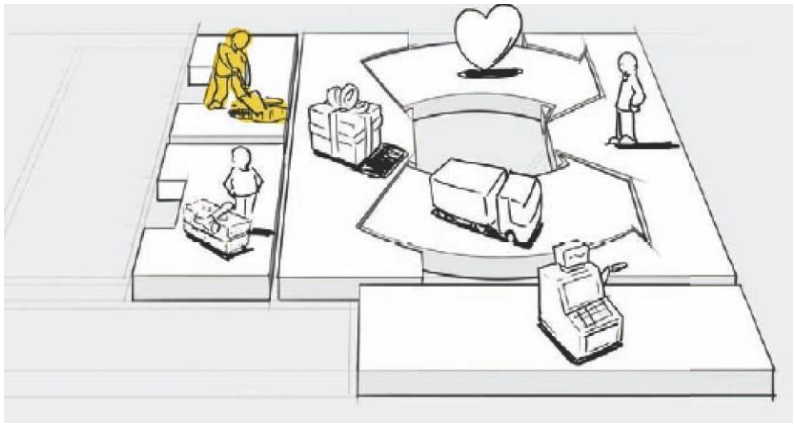


Slika 7. Šesti blok – ključne aktivnosti [10]

3.1.1.7. Sedmi blok – ključne aktivnosti [10]

Sedmi blok ključnih aktivnosti opisuje krucijalne aktivnosti koje poduzeće mora poduzeti za uspješan rad definiranog poslovnog modela. Svaki model posjeduje brojne ključne aktivnosti (Slika 13.). Kao i ključni resursi, one su dužne stvarati i nuditi vrijednosne prijedloge, dostići tržišta, održavati odnose s kupcima i stvarati prihode. Jednako kao i ključni resursi, različite ključne aktivnosti su potrebne ovisno o vrsti poslovnog modela. Ključne aktivnosti je moguće kategorizirati prema:

- proizvodnji – osmišljavanje, izradu, isporuku proizvoda u značajnim količinama i/ili vrhunske kvalitete
- rješavanju problema – osmišljavanje novih rješenja za pojedinačne probleme segmenta kupaca (često kod uslužnih organizacija)
- platforme/mreže – poslovni modeli konstruirani s platformom kao ključnim resursom odnose se na mreže, povezivanje, softver. Poslovni model Amazona, primjerice, zahtijeva da poduzeće kontinuirano razvija i održava svoju platformu – web mjesto na amazon.com.



Slika 8. Sedmi blok – ključne aktivnosti [10]

3.1.1.8. Osmi blok – ključna partnerstva [10]

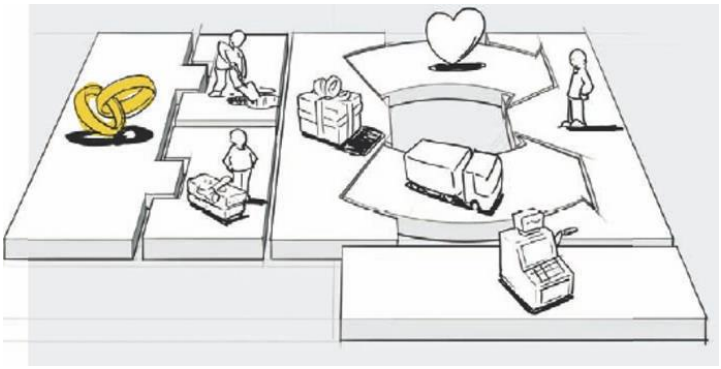
Osmi blok ključnih partnerstva opisuje mrežu dobavljača i partnera koji su dio poslovnog modela. Poduzeća sklapaju partnerstva iz više razloga, čime postaju kamen temeljac mnogih poslovnih modela. Stvaranjem saveza postiže se optimizacija vlastitih poslovnih modela, smanjuje rizik ili stječu resursi (Slika 9.). Moguće je razlikovati četiri različita tipa partnerstva:

- strateški savezi ne-konkurenata.

- natjecanje: strateško partnerstvo između natjecatelja.
- zajednička ulaganja za razvoj novih poduzeća.
- odnosi kupca i dobavljača radi osiguranja pouzdanog lanca opskrbe.

Korisno je pritom razlikovati tri poznate motivacije za stvaranje partnerstva:

- optimizacija i ekonomija razmjera
- smanjenje rizika i nesigurnosti
- nabava određenih resursa i aktivnosti.

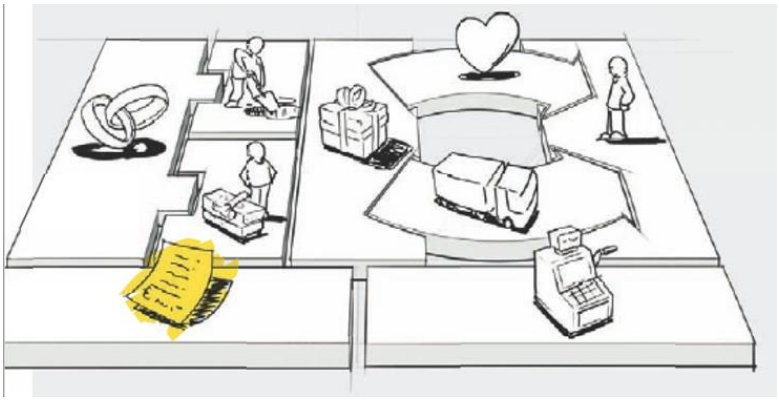


Slika 9. Osmi blok – ključna partnerstva [10]

3.1.1.9. Deveti blok – struktura troškova [10]

Deveti blok opisuje strukturu troškova nastalih tijekom rada prema određenom poslovnom modelu (Slika 10.). Izrada i isporuka vrijednosti, održavanje odnosa s kupcima i stvaranje prihoda donosi troškove. Takve troškove moguće je relativno lako izračunati nakon definiranja prethodnih blokova. Logična je pretpostavka da je u svakom poslovnom modelu cilj smanjenje troškova. Ali niska struktura troškova u nekim su poslovnim modelima važniji nego u ostalima. Upravo zato, korisno je razlikovati dvije široke klase struktura troškova poslovnih modela: troškovnim i vrijednosnima. Mnogi poslovni modeli nalaze su upravo između ove dvije krajnosti. Svaka struktura troškova sadrži zajednička obilježja:

- fiksni troškovi
- varijabilni troškovi
- ekonomija razmjera
- ekonomija obujma.



Slika 10. Deveti blok – struktura troškova [10]

3.2. Lean Canvas

Lean Canvas predstavlja metodu poslovnog modela tvorca Asha Maurya s glavnim ciljem dekonstrukcije ideje u njezine ključne pretpostavke. Metoda poslovnog modela nastaje kao prilagodba platna poslovnog modela Business Model Canvasa i optimiziran je upravo za lean startupove. Zamjenjuje dosadašnje poslovne planove poslovnim modelom na jednoj stranici.

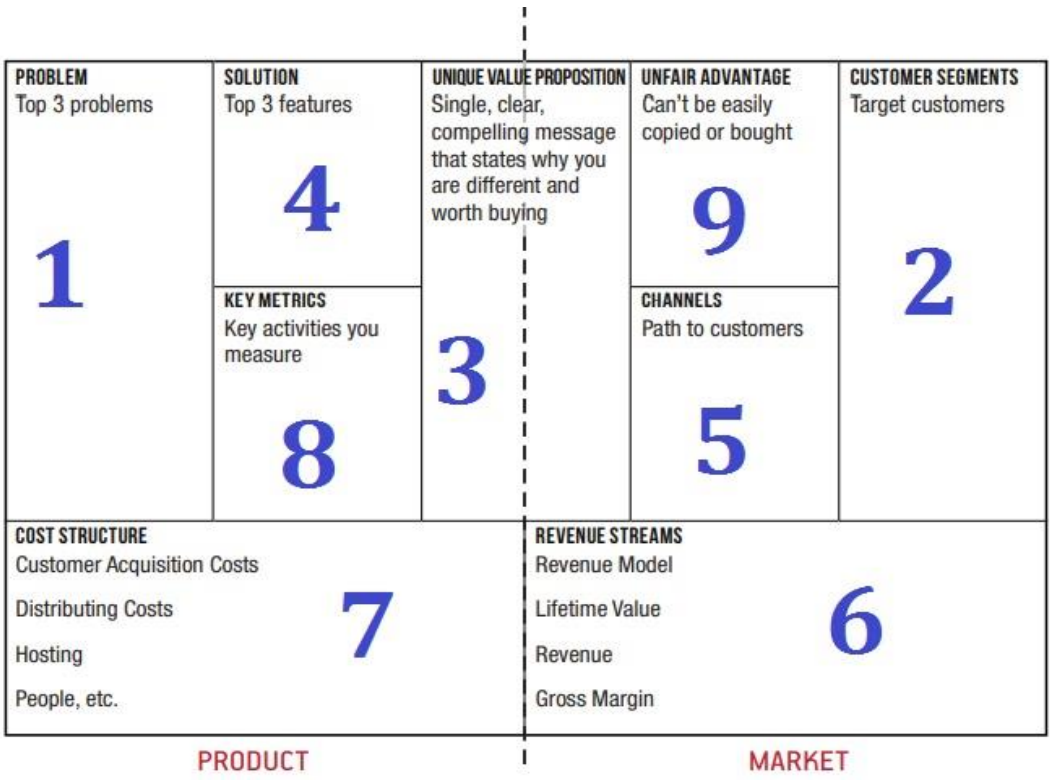
3.2.1. Obilježja Lean Canvas poslovnog modela [11]

Pisanje poslovnih planova traje dugo, rijetko se ažuriraju i mnogi ih gotovo nikad ne čitaju, ali ključno je dokumentiranje hipoteza. Lean Canvas rješava taj problem pomoću preglednog poslovnog modela na samo jednoj stranici, za čije je stvaranje potrebno manje od 20 minuta [11]. Upravo kratko vrijeme njegova formiranja doprinosi olakšanom ažuriranju i jednostavnijoj mogućnosti za izgradnju poduzetničkog pothvata zvanog startup. Obilježja koja čine Lean Canvas poslovni model pogodnijim za startup poduzetnike u odnosu na dosadašnje verzije poslovnih planova su:

- Brzina stvaranja - u usporedbi s pisanjem poslovnog plana koje može potrajati i mjesecima, za ovaj poslovan model potrebne su minute. Pripremi definiranja prethodi jedino kratki *brainstorm.*
- Sažetost - budući da je kratko vrijeme stvaranja, osnivači imaju manje vremena za pažljivo definiranje problema, kao i odabir rješenja.
- Prenosivost - jednostran poslovni model mnogo je lakše dijeliti među budućim potencijalnim investitorima, čime je i veća mogućnost za čestim i kratkim izmjenama samog modela.

3.2.2. Platno Lean Canvas poslovnog modela [11]

Platno poslovnog modela također sadrži 9 blokova, kao i preporuke redoslijeda njegova ispunjavanja navedenog na Slika 11. Poslovni model podijeljen je na dva osnovna dijela: blokovi koji je odnose na proizvod ili uslugu (Slika 11. lijevo) i blokovi koji je odnose na tržište (Slika 11. desno). Jedinstven prijedlog vrijednosti je spojnica dvaju dijelova. Prilikom ispunjavanja platna ovoga modela autor poslovnog modela Ash Mauryja navodi: „*Vaš proizvod nije proizvod, vaš poslovni model je proizvod.*“ [11] (Slika 11.).



Slika 11. Platno Lean Canvas poslovnog modela [11]

3.2.2.1. Problem i segment kupaca [11]

Problem i segment kupaca navedeni su kao par koji pokreće ostatak platna poslovnog plana, zbog čega je i navedena preporuka njihova zajedničkog ispunjavanja. Prilikom njihova formiranja potrebno je slijediti sljedeće korake:

- navesti prva tri vodeća problema
- navesti postojeće alternative
- karakteristike prototipskog kupca

- identificiranje ostalih uloga korisnika koji će komunicirati s kupcem.

3.2.2.2. Jedinstveni prijedlog vrijednosti [11]

Sredinu platna Lean Canvas poslovnog modela čini blok jedinstvenih vrijednosti. Unutar bloka potrebno je odgovoriti na pitanje: *Što čini proizvod/uslugu drugačijim i vrijednim pozornosti*? Pritom je bitno shvatiti da prvi pokušaji predstavljanja poslovnog modela nemaju kao glavni cilj ostvarenje prodaje, nego dobivanje pozornosti potencijalnih klijenta.

Za formaciju preporuka je slijediti korake:

- Istaknuti posebnost proizvoda/ usluge, uz sigurnost da je ta posebnost bitna.
- Ciljati rane usvojitelje.
- Usredotočiti se na gotove prednosti.
- Dati odgovore na pitanja: što, tko i zašto?

3.2.2.3. Rješenje [11]

Prethodnim formiranjem prva tri problema moguće je izvesti i njihovo rješenje. Imajući na umu da ni nakon formiranja problema nije jasno njegovo rješenje, preporuka je da rješenje u svom ranome početku ne bude potpuno definirano. Dovoljno je odabrati najjednostavnije rješenje koje je izvedivo i koje pokriva navedene probleme.

3.2.2.4. Kanali [11]

Teškoće u izgradnji značajnog puta prema zadovoljavanju potreba kupaca jedan je od glavnih razloga zašto je čest neuspjeh startup poduzeća. Iz tog je razloga preporučeno razmatrati sljedeće karakteristike:

- Ulazni i izlazni kanali - ulazni služe kako bi kupci pronašli proizvod/uslugu (npr. blogovi, e-knjige, internetski seminari,…), dok je uloga izlaznih oslanjanje na slanje poruka kako bi dosegnuli kupce (npr. printani i televizijski oglasi i sl.).
- Zadržavanje prije upućivanja - govori o preporuci za postupnim širenjem, nasuprot često neuspješne izgradnje partnerskih programa.

3.2.2.5. Tokovi prihoda i struktura troškova [11]

Donja dva bloka koriste se za modeliranje održivosti poslovanja. Umjesto standardnog stvaranja poslovnih planova za iduće tromjesečje ili sl., najprije je potrebno modelirati put za definiranje, izgradnju i lansiranje minimalno održivog proizvoda. Nakon evaluacije uspješno modeliranog proizvoda, moguće je donositi izmjene i poboljšanja. Time je prilikom definiranja blokova fokus potrebno usmjeriti na pronalazak onih nekoliko kupaca koji cijene vrijednost proizvoda, a ne raditi na snižavanju početne cijene radi povećanja opsega kupaca. Prilikom navođenja operativnih troškova postavljanja proizvoda na tržište teško je precizno računanje u daleku budućnost. Nasuprot tome, glavni fokus trebao bi biti na sadašnjosti, tražeći odgovore na sljedeća pitanja:

- Kolika je cijena intervjuiranja 30 do 50 kupaca?
- Kolika je cijena lansiranja minimalno održivog proizvoda (*eng. Minimum viable product*)?
- Kako će izgledati trenutna stopa u kontekstu fiksnih i varijabilnih troškova?

3.2.2.6. Ključna metodologija [11]

Svako poduzeće sadrži odabrane ključne brojke pomoću kojih se mjere performanse. One su ključne za mjerenje napretka i prepoznavanje tzv. gorućih točaka u životnome ciklusu kupca. Prepoznata je metodologija Dave McClurea koji navodi navodi ključne metrike za praćenje ciklusa kupaca. (Slika 12.). Unutar metodologije navedene su sljedeće vodeće ključne metrike za olakšano praćenje:



Slika 12. Dave McClure: Pirate metrika

- Stjecanje - Kako kupci stječu proizvod/uslugu?
- Aktivacija - Kakav je prvi doživljaj kupaca?
- Zadržavanje - Vraćaju li se kupci?
- Prihod - Kako su ostvareni prihodi?
- Upućivanje - Kako izgleda širenje preporuke kupaca?

3.2.2.7. Nepravedna prednost [11]

Posljednji blok poslovnog modela ujedno je i najkompleksniji. Nerijetko su navedene prednosti poduzeća zapravo neistinite i krivo navedene. Česte su sljedeće nepoštene prednosti koje utječu na definiranje posljednjeg bloka:

- unutarnje informacije
- tim iz snova
- osobni autoritet
- postojeći kupci.

Neke nepravedne prednosti u konačnici postanu vrijednostima koje s vremenom postaju diferencijatorima.

4. ZNAČENJE I TREND RASTA STARTUPA U EU

Značenje porasta broja osnovanih startupova uvidjela je i Europska komisija usvajanjem 22. studenog 2016. godine inicijativu za poboljšanje ekonomske i regulatorne situacije za startupove. Cilj je postizanje učinkovitosti startupova za mlada, nedavno osnovana poduzeća. Za izradu pravilne politike potrebni su temeljni dokazi koji bi doprinijeli mogućnosti usporedbe situacije prije, za vrijeme i nakon provedbe politike. U tu svrhu, među ostalim, Europska komisija pod projektom EU Startup Monitor, koji je pokrenut u Grazu 21. studenoga 2018. godine, objavljuje prvi izvještaj i predstavlja usporedive podatke za 21 startup ekosustav u Europi. Za razdoblje 2020./2021. objavljen je i posljednji aktivni izvještaj u kojemu sudjeluje i Hrvatska, ali za razliku od 2018. godine, kada su prikupljeni rezultati prikazani po zemljama, u novom izvještaju oni su objedinjeni i predstavljeni kao zajednički europski startup ekosustav.

Među glavnim ciljevima izvještaja EU- Startup Monitora navedeni su [5]:

„*Startupi su ključni element za ekonomsku vitalnost bilo koje zemlje. Oni su također cjevovod za mala i srednja poduzeća i buduće tvrtke s visokim rastom. U cijeloj Europi startupi doprinose stvaranju ekonomskih i socijalnih dinamičnosti zemalja redefiniranjem tehnološkog krajolika i stvaranjem tržišta sutrašnjice. Stoga je važno analizirati potencijal startupa kao budućih pokretača gospodarskog rasta i stvaranja radnih mjesta u Europskoj uniji te pružiti uvide koji će pomoći kreatorima politika u osmišljavanju strategija koje potiču razvoj navedenih važnih sudionika*.“

Prateći oba izvještaja te njihov doprinos na značaju startupa u Europi, ali i mogućnosti koje donose, postaju reprezentativan izvor informacija za potrebe praktičnog dijela diplomskog rada [12] i [13]. Upravo zbog nedostatka zasebnih rezultata hrvatskog startup ekosustava, za potrebe analize je uočena potreba za zasebnom provedbom praktičnog istraživanja među aktivnim hrvatskim startupovima.

4.1. Definicija europskih startupova

Preporuka EU definira mala i srednja poduzeća na temelju broja zaposlenika, prometa i ukupne bilance [14]. Budući da nema uvriježene definicije startupa, EU ih trenutno pripaja definiciji malih i srednjih poduzeća, bez obzira na uočene razlike navedene na stranici 62.

Definicija europskih startupova temeljena je na tri kriterija (Slika 13.):

- dob – mlađe od 10 godina

- inovativnost – u proizvodu, usluzi ili korištenom poslovnom modelu
- cilj razmjera – namjera rasta u broju zaposlenika i/ili tržišnom udjelu.



Slika 13. Definicija europskih startupova

4.2. Karakteristike europskih osnivača startupa [12], [13]

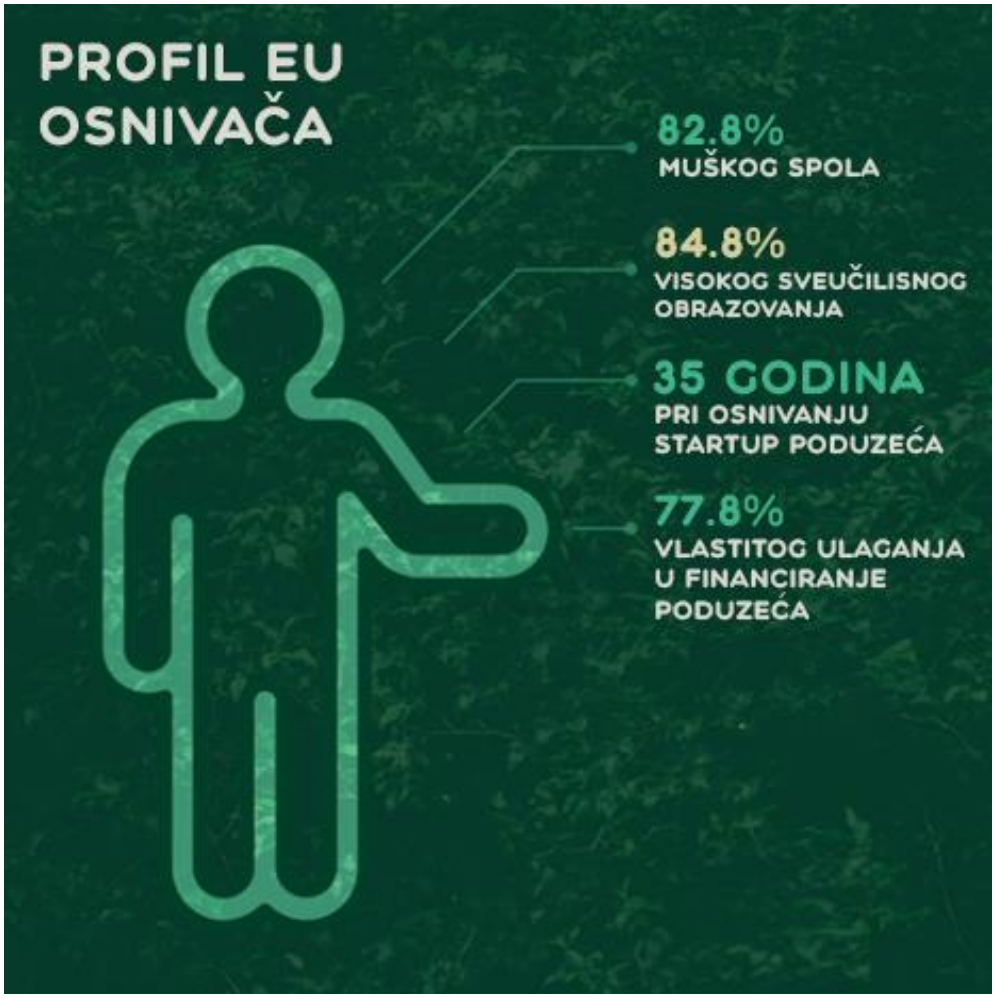
Upoznavanje s prosječnim karakteristikama osnivača omogućeno je uvidom u spol, dob prilikom osnivanja, stupanj obrazovanja, motivaciju za osnivanje te udjel vlastitog financiranja prilikom osnivanja. Prilikom praćenja europskih osnivača startupova sažet je zajednički prosječan profil koji znatno odstupa od trenutnih stereotipa mladih i neobrazovanih osnivača. Pritom je prosječni osnivač europskih startupova prikazan kao (Slika 14.):

a) muškarac (82,8 %)

b) 35 godina pri osnivanju startup poduzeća

c) visokog sveučilišnog obrazovanja (84,8 %)

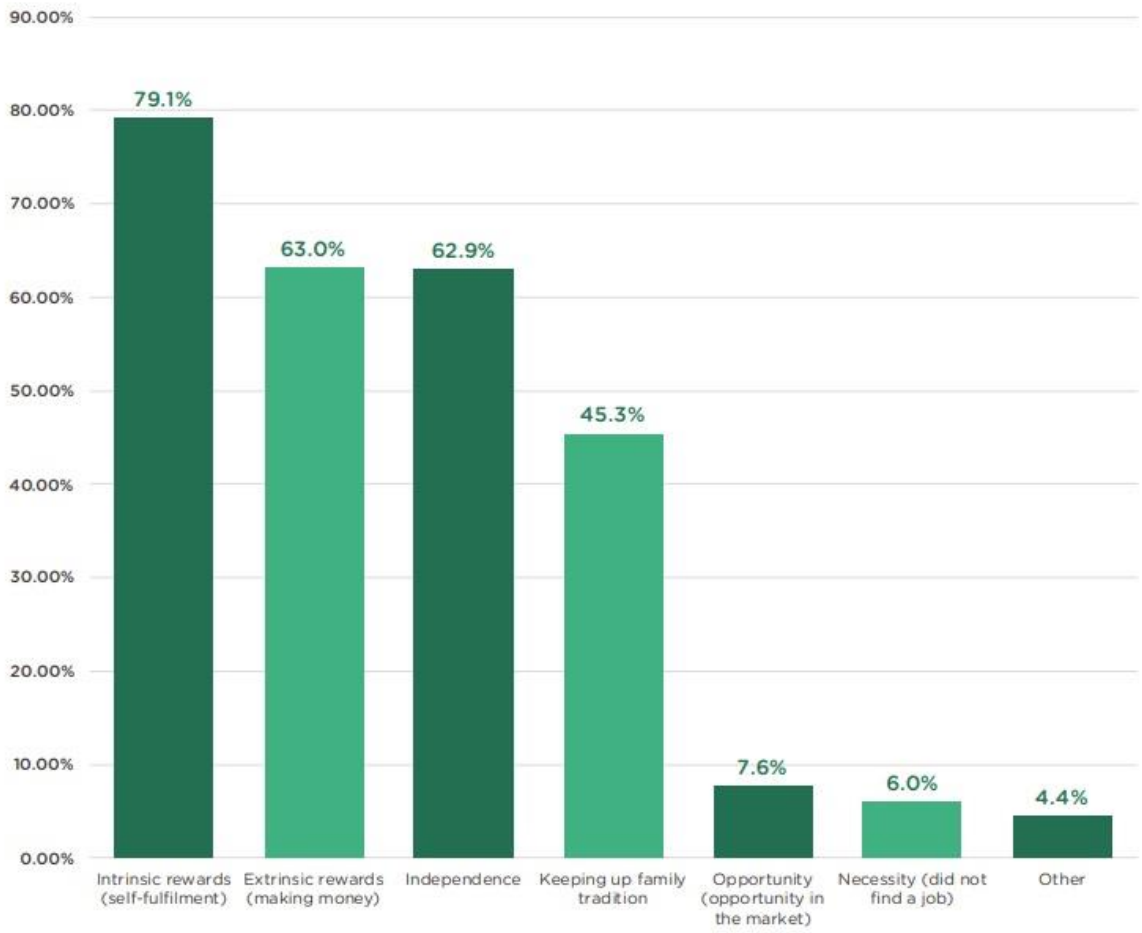
d) vlastitog ulaganja u financiranje poduzeća (77,8 %).



Slika 14. Profil osnivača EU startupova

Ovakva statistika dokazuje suprotnost od stereotipa o mladim i neobrazovanim osnivačima, nespremnima za neizbježne prepreke u poslovnom svijetu. Dokazana je stručna kompetencija stečena sveučilišnim obrazovanjem, praktičnim znanjem i samim iskustvom.

Istraživanjem motivacije europskih osnivača za pokretanjem startupa prikazani su postignuti prosječni rezultati među 21 europskih startup ekosustava. Prosječni rezultati zabilježeni su u postocima, među kojima je najveća motivacija je intrinzična (79,1 %), ekstrinzična (63 %) zatim potreba za neovisnosti (62,8 %) i zadržavanje obiteljskih tradicija (45,3 %). Samo 7,6 % ispitanih osniva startupove zbog identifikacije tržišnih prilika (Slika 15.).



Slika 15. Motivacija europskih osnivača za osnivanjem startupa [13]

4.3. Obilježja europskog startupa

Početni kapital za rast poduzeća je često mnogo veći za startupove negoli za mala i srednja poduzeća. Izvori financiranja također se bitno razlikuju. Podrška poslovnih anđela (29 %), rizičnog kapitala (26,3 %) i grupnog financiranja (18,1 %) je češća nego kod malih i srednjih poduzeća, koja podliježu tradicionalnim bankarskim zajmovima [13].

U izvještaju Startup EU Monitora za razdoblje 2020./2021. dodatno je prikazan postotak pojedinog izvora financiranja s obzirom na stadij startupa. Prema navedenom izvještaju, stadij razvoja startupa klasificiran je na sljedeći način [12]:

- **Stadij ideje (*eng. Seed stage*)** - Razdoblje generiranja i razvoja ideje, bez značajnih prihoda.
- **Startup stadij (*eng. Startup stage*)** - Na rubu ponude tržišnog proizvoda/usluge i generiranja prvih prihoda i/ili vrijednosti kupaca.

- **Stadij rasta (*eng. Growth stage*)** - Uspješnog stvaranja tržišnog proizvoda/usluge i/ili visoki rast prihoda vrijednosti kupaca.
- **Kasni stadij (*eng. Later stage*)** - Uspostavljeni na tržištu i/ili planiranju izlaska s njega (npr. putem Inicijalne javne ponude).
- **Stabilan stadij (*eng. Steady stage*)** - Startup sa stagnacijom ili smanjenjem rasta planiranih prihoda.

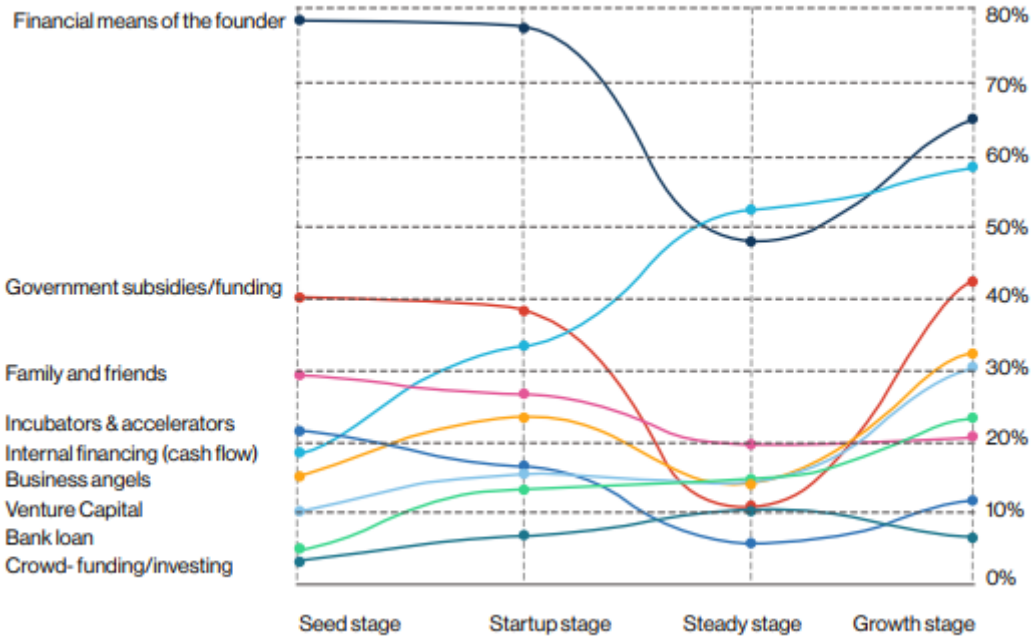
Osim vrste većinskog izvora financiranja u usporedbi s razvojnim stadijem, dodatno su ispitani i postotci zastupljenosti pojedinog većinskog izvora. Vlastito financiranje osnivača (*eng. Financial means of the founder*) u prva dva razvojna stadija (stadij ideje i startup stadij) bilježe otprilike jednak udio od 80 %, koji se tijekom stabilnog razvoja smanjuje na malo manje od 50% te u stadiju rasta vraća na 65 %. Sličan trend kretanja sadrži i državno sufinanciranje (*eng. Government subsidies/funding*), koje u prva dva stadija bilježi udio većinskog financiranja od 40%, u stabilnom stadiju doprinosi tek 10 %, te se vraća na približnih 40 %. Financiranje obitelji i prijatelja (*eng. Family and friends*) kroz sve prikazane stadije sadrži najveći udio u prvom stadiju, nakon čega se smanjuje za 10 %. Inkubatori i akceleratori (*eng. Incubators & accelerators*) svojim početnim udjelom od 20 % prate trend pada sličan prethodno navedenom financiranju, ali se u fazi rasta približavaju udjelu od 10 %. Značajan rast za 40 % doživljava financiranje prikupljenim novčanim tokom.

Poslovni anđeli (*eng. Business angels*) najniži udio financiranja donose u stabilnoj fazi, a najveći u fazi rasta. Rizični kapital (*eng. Venture capital*) najveći utjecaj sadrži u fazi rasta, a najmanji u stadiju ideje. Bankovni zajmovi (*eng. Bank loan*) su među slabijim izvorima većinskih financiranja, s ponajvećim doprinosom tek u fazi rasta. Crowd-funding investiranje (*eng. Crowd-funding/investing*) najmanje je zastupljeno među svim navedenim izvorima, s najvećim udjelom od 10 % tek u stabilnoj fazi razvojnog stadija europskih startupova.

Interno financiranje novčanim tokom (*eng. Internal financing (cash flow)*) uz bankovne zajmove (*eng. Bank loan*) stječu povećanje postotka udjela financiranja u kasnijim fazama razvoja, nakon postizanja prisutnosti startupa na tržištu te konsolidacije osnovnih aktivnosti. Jednak trend povećanja uočen je i u preostalim izvorima financiranja, osim financiranja obitelji i prijatelja (*eng. Family and friends*) te inkubatora i akceleratora (*eng. Incubators & accelerators*). Zamijećeni pad u navedenim izvorima događa se upravo razvojem startupa s

obzirom na to da upravo ti resursi postaju suviše ograničavajući i manje relevantni, budući da im je osnovna svrha pomoć startupovima u postizanju prvih poslovnih koraka.

U procesu razvoja startupa financiranjem moguće je donijeti zaključke da financijska sredstva osnivača, a svakako i resursi koje pružaju obitelj i prijatelji, najčešće se s vremenom ukidaju kao izvori financiranja te pritom zamjenjuju ili nadopunjuju resursima koji dolaze od vanjskih financijskih sudionika. Jedini izvor financiranja koji ostaje gotovo konstantan, osim u stabilnome stadiju, su državne subvencije/financiranja (*eng. Government subsidies/funding*) (Slika 16.).

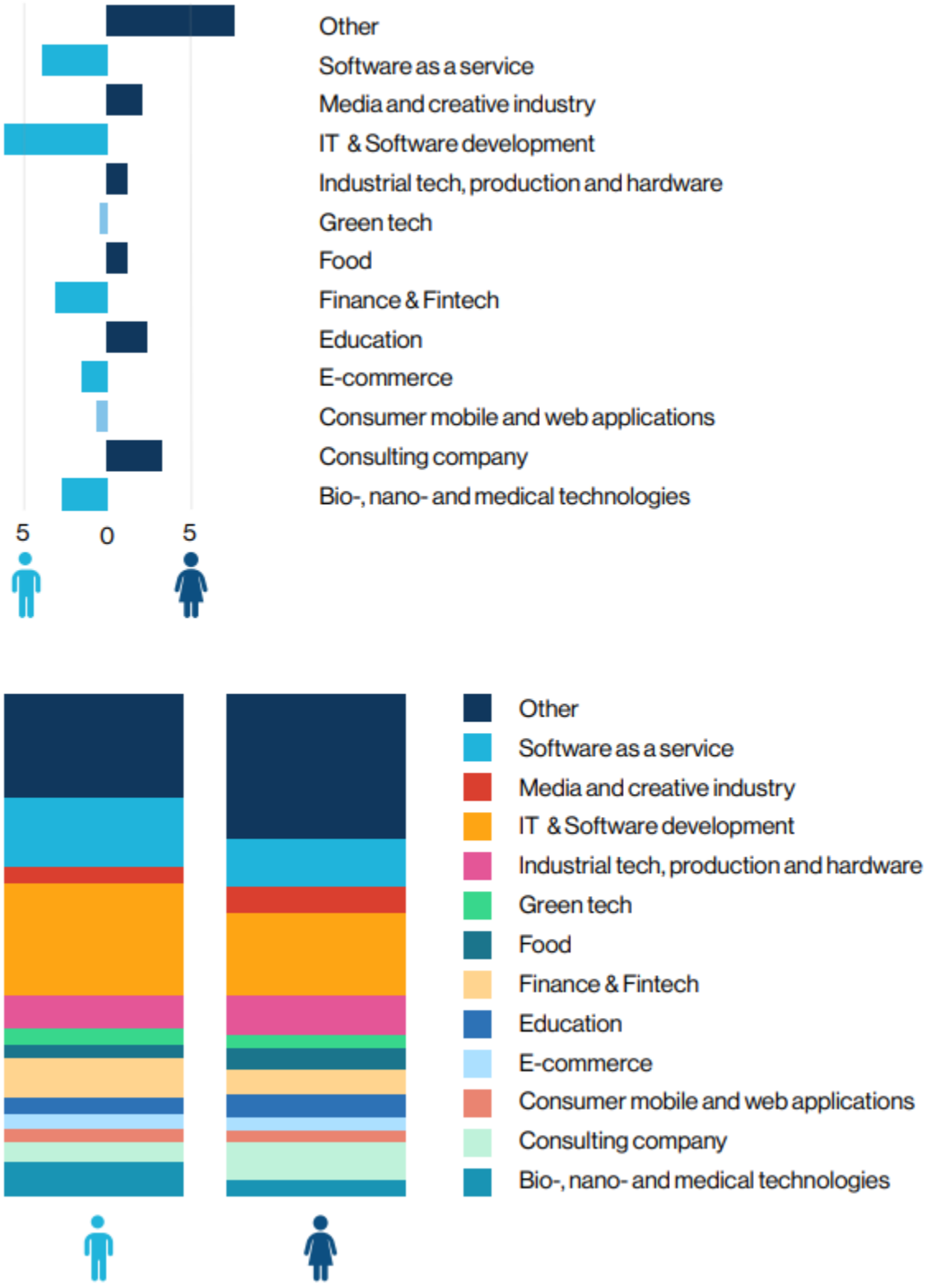


Slika 16. Većinski izvor financiranja s obzirom na stadij startupa [12]

Prema izvještaju EU-Startup Monitora iz 2020./2021., zanimljiva je usporedba poslovnog sektora kojemu startup pripada s obzirom na spol osnivača. Postoji generalna sličnost u raspodjeli spola osnivača među navedenim sektorima, uz iznimke u sektoru softvera kao usluge (*eng. Software as a service*), IT-u i razvoju softvera te konzultantskim tvrtkama ili agencijama (*eng. Consulting company*) (Slika 17.).

Prema prvom dijelu grafičkog prikaza, na Slika 17. prikazani su poslovni sektori koje većinom osnivaju muškarci označeni svijetlo plavom bojom i potom žene, tamno plavom bojom. Muški osnivači vlastite startupove ponajviše pokreću u IT i softverskoj razvojnoj industriji (*eng. IT &*

softwer development), zatim sektoru softvera kao usluge (*eng. Software as a service*), financijama i financijskoj tehnologiji (*eng. Finance & Fintech*) te bio, nano i medicinskoj tehnologiji (*eng. Bio-, nano- and medical technologies*). Ženske osnivačice većinom osnivaju startupove u poslovnim sektorima koji se ne nalaze među navedenima, stoga je najzastupljenija opcija ostalo (*eng. Other*). Nakon toga slijedi veća zastupljenost od muških osnivača u sektoru konzultantskih poduzeća (*eng. Consulting company*), medijima i kreativnoj industriji (*eng. Media & creative industry*), obrazovanju (*eng. Education*), uz podjednaku zastupljenost u sektorima prehrane (*eng. Food*) i industrijskoj tehnologiji, proizvodnji i hardveru (eng. *Industrial tech, production and hardware*). Skupno gledano, najveću zastupljenost među europskim startupovima zauzima poslovni sektor IT i softverskog razvoja.

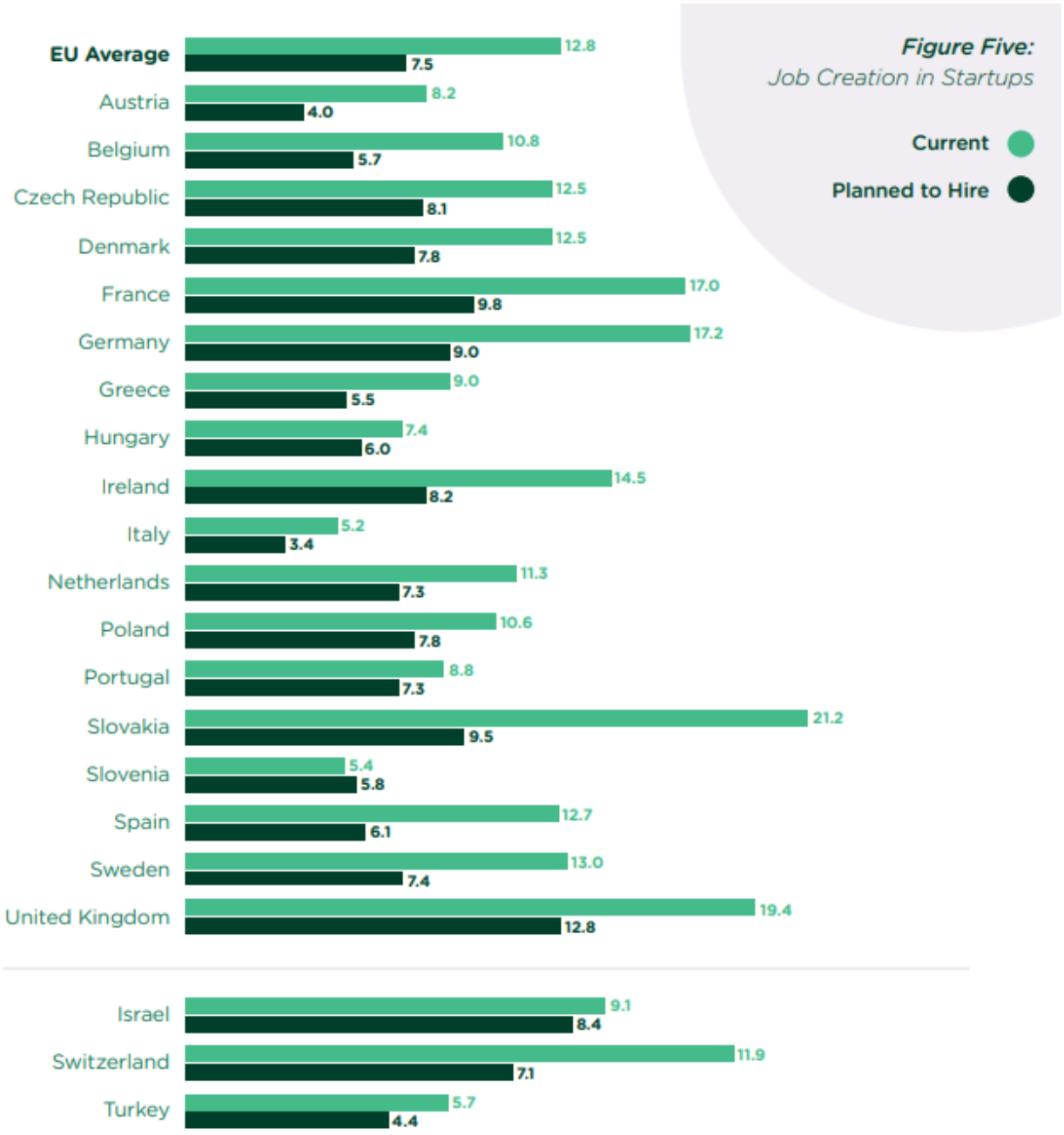


Slika 17. Razlike muških i ženskih osnivača među poslovnim sektorima

Prilikom osnivanja startupa, prema izvještaju iz 2018. godine, najčešći prosječni broj osnivača po jednom startupu je 2,7 osnivača [13]. Velika većina svoje proizvode ili usluge nudi online, dok samo 0,7 % svoja rješenja na tržištu nudi offline kanalima komunikacije s kupcima.

4.4. Stvaranje radnih mjesta

Prema izvještaju iz 2018. godine zabilježen je trenutni prosječni broj (*eng. Current*) sa 12,8 zaposlenih, označenih svijetlo zelenom bojom, te 7,5 prosječno planiranih zaposlenika (*eng. Planned to Hire*) u idućih 12 mjeseci poslovanja, označeni tamno zelenom bojom prikazani zasebno po državama sudionicima. Najveći broj trenutno zaposlenih bilježi Slovačka sa 21,8 broja, a najmanje Italija sa samo 5,2. Među planiranim zaposlenicima, najveći prosječni broj s 12,8 novih zaposlenika bilježi Velika Britanija, a najmanja Italija s prosječno planiranih 3,4 zaposlenika u idućih dvanaest mjeseci. Zasebno su bilježeni podaci zemalja Izraela, Švicarske i Turske [13] (Slika 18.).

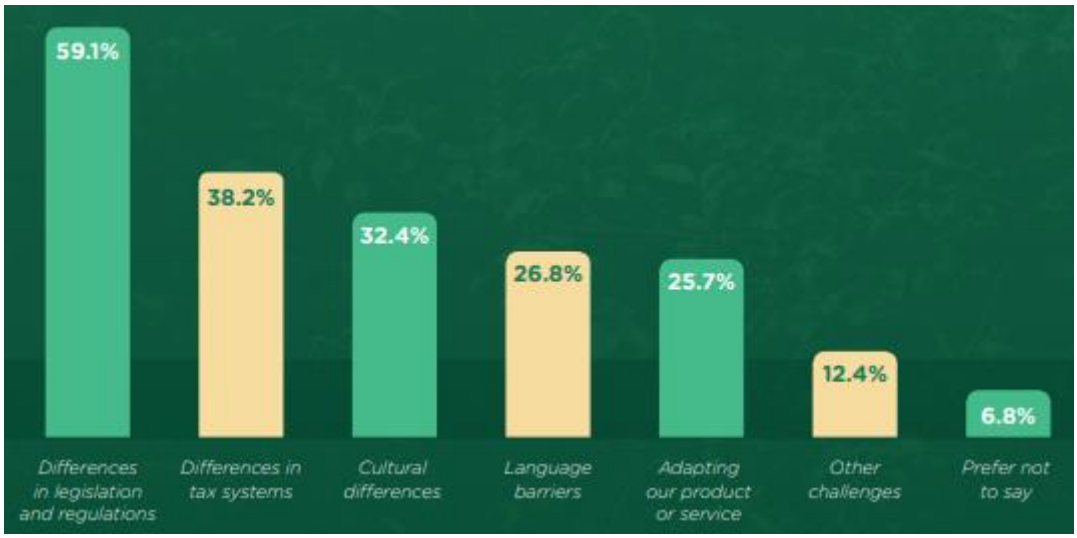


Slika 18. Trenutni i planirani broj europskih zaposlenika [13]

4.5. Međunarodno širenje - poželjna tržišta i izazovi

Među startupovima s planom internacionalizacije tržišta u idućih dvanaest mjeseci, najveći udio poželjnog tržišta pripada upravo europskom, zatim američkom tržištu, azijskom, tržištu Bliskog istoka, južnoameričkom, australskom i na posljednjem mjestu afričkom. Među ponuđenim glavnim izazovima prilikom internacionalizacije startupa spomenute su razlike u zakonodavstvu i propisima s 59,1 % (*eng. Differences in legislation and regulations*), zatim razlike u poreznim sustavima s 38,2 % (*eng. Differences in tax systems*), nakon čega slijede

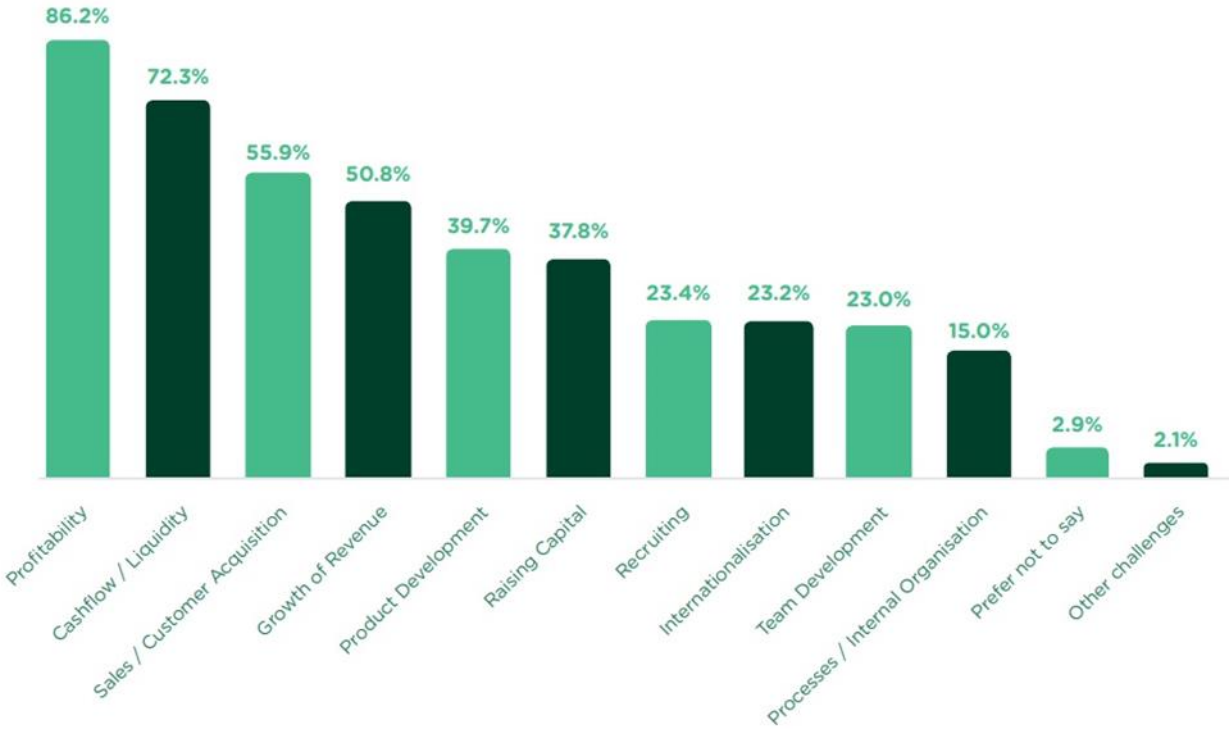
kulturološke s 32,4 % (*eng. Cultural differences*) i jezične barijere s 26,8 % (*eng. Language barriers*) (Slika 19.). Najmanje teškoća prilikom međunarodnog širenja stvara prilagodba proizvoda ili usluge (*eng. Adapting our product or service*) s 25,7 %.



Slika 19. Europski izazovi prilikom internacionalizacije [13]

4.6. Izazovi EU startupova

Izazovi koji opterećuju većinu EU startupova zajednički su svim novonastalim poduzećima. Među najviše zastupljenima je profitabilnost s 86,2 % (*eng. Profitability*), likvidnost s 72,3 % (*eng. Cash flow*), prodaja proizvoda ili usluge s 55,9 % (*eng. Sales*), nakon čega slijedi izazov porasta ostvarivanja prihoda s 50,8 % (*eng. Growth of revenue*), razvoj proizvoda sa svojih 39,7 % (*eng. Product Development*), prikupljanje kapitala za održavanje poslovanja (37,8 %) (*eng. Raising Capital*), regrutiranje zaposlenika s 23,4 % (*eng. Recruiting*), sam proces internacionalizacije s prikupljenih 23,2 % (*eng. Internationalisation*), razvoj i zadržavanje vlastitog tima s 23 % (*eng. Team Development*). Najmanje zastupljen izazov u prosjeku ostvaruju procesi i interna organizacija s 15 % (Slika 20.).

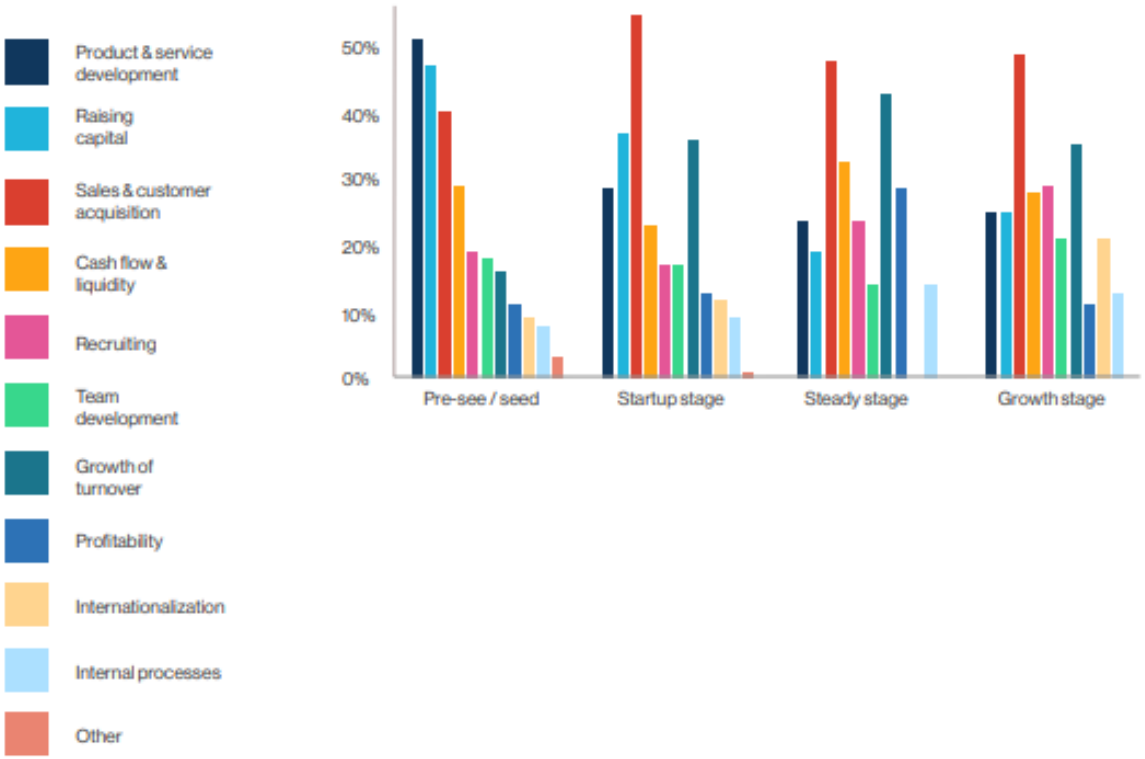


Slika 20. Izazovi EU startupova [13]

Jednako tako, prema izvještaju iz 2020./2021. godine, s obzirom na stadij razvoja startupa, bilježene su razlike u prosječnoj zastupljenosti pojedinih izazova u održavanju uspješnog poslovanja.

U idejnom stadiju najveću zastupljenost donosi izazov razvoj proizvoda i usluge (*eng. Product & service development*), nakon čega redom slijede ostali izazovi: prikupljanje kapitala (*eng. Raising capital*), prodaja *(eng. Sales & customer acquisition*), novčani tok i likvidnosti (*eng. Cash flow & liquidity*), regrutiranje (*eng. Recruiting*), razvoj tima (*eng. Team development*), rast prometa (*eng. Growth of turnover*), profitabilnost (*eng. Profitability*), internacionalizacija (*eng. Internationalization*) te interni procesi (*eng. Internal processes*). U startup stadiju u prosjeku ponajveće izazove predstavljaju prodaja, prikupljanje kapitala, rast prihoda, razvoj proizvoda i usluge, novčani tok, zatim podjednako regrutiranje i razvoj tima te profitabilnost, internacionalizacija i interni procesi. Startupove u stabilnom razvojnom stadiju ponajviše i dalje muči prodaja, zatim rast prihoda, novčani tok, profitabilnost, regrutiranje i razvoj proizvoda ili usluge u podjednakoj mjeri te prikupljanje kapitala i razvoj tima. Stadij rasta u najvećoj mjeri predstavlja također prodaja, rast prihoda, regrutiranje, novčani tok, razvoj proizvoda jednako koliko i prikupljanje kapitala, te u najmanjoj mjeri razvoj tima i internacionalizacija. Najmanje zastupljeni u ovome stadiju su interni procesi i postizanje profitabilnosti.

Razvoj proizvoda ili usluge (*eng. Product & service development*) te prikupljanje kapitala (*eng. Raising capital*) bilježe smanjenje utjecaja kako se odvija razvoj startupa, a zamjenjuju ga prodaja i stjecanje kupca (*eng. Sales & customer acquisition*) te rast prometa (*eng. Growth of turnover*). Mogući razlog za smanjenje utjecaja prikupljanja kapitala te razvoja proizvoda ili usluge je upravo zbog dostignute adekvatne razine kapitalizacije.



Slika 21. Poslovni izazovi po stadiju razvoja [12]

Potrebno je napomenuti da su prilikom odabira među ponuđenim odgovorima, osnivači imali priliku odabira više od jedne opcije, stoga ukupni postotak svakog stadija razvoja startupa iznosi do 100 %.

5. HRVATSKI STARTUP EKOSUSTAV

Hrvatski startup u svom je začetku bilježio obećavajuće mogućnosti. Startup poduzeća u RH nemaju jasne zakonski definirane kriterije koje ih određuju, ali u načelu su to novoformirana poduzeća koja su u fazi razvoja i traganja za tržištem. Ovakav podatak potvrđen je kontaktiranjem Državnog zavoda za statistiku, koji je ustvrdio kako startup poduzeća nemaju zasebnu evidenciju. Prema definiciji usvojene od strane Hrvatske banke za obnovu i razvoj (HBOR), startup se povezuje s individualcima koji prethodno nisu bili vlasnici ili suvlasnici poduzeća, ali imaju želju osigurati stalno samozapošljavanje [15]. Otežano je jedinstveno definiranje ekosustava s aktualnim podacima s obzirom na to da oni variraju od izvora do izvora, i kao takvi nisu objedinjeni upravo zato što ne postoji konsenzualna definicija. Među najznačajnije zapaženim izvorima, hrvatski startup ekosustav bit će definiran zahvaljujući platformi *StartupBlinku* te vodećem online časopisu *EU-Startups*.

5.1. Važnost ekosustava za uspješan rast startupa [16]

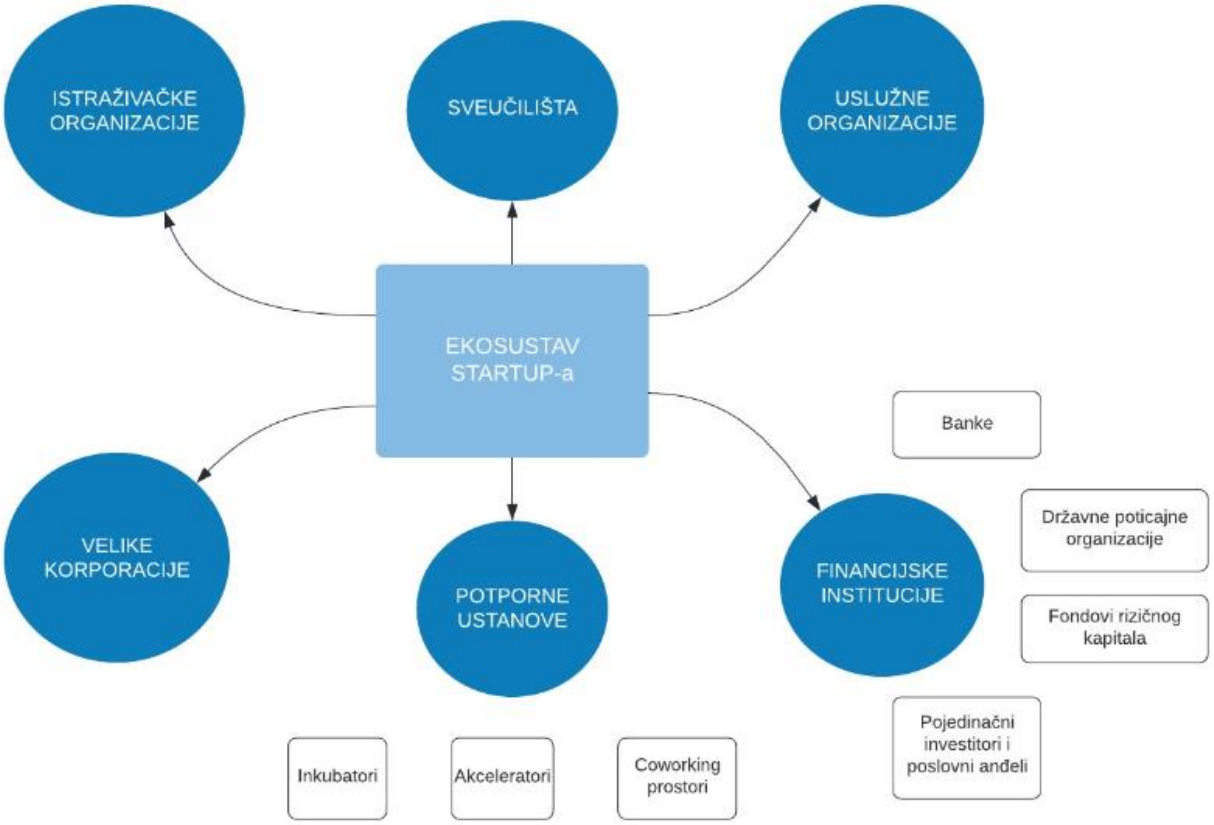
Jedan od najbitnijih faktora za uspjeh startupa je postojanje potporne infrastrukture, odnosno ekosustava. Ekosustave čine ljudi, startupi u različitim fazama razvoja i potporne organizacije. Svi oni zajedno djeluju kao sustav kako bi kreirali nove uspješne startupe. Potporne organizacije moguće je podijeliti na (Slika 22.):

1) Sveučilišta: Startupi su inovativna poduzeća te im je stoga potreban stalan priljev obrazovanih stručnjaka iz raznih područja. Razvijen obrazovni sustav nužan je dio izgradnje stabilnog startup ekosistema.
2) Financijske institucije: Pokretanje i skaliranje startupa zahtijeva velika ulaganja te su stoga investicijske ustanove ključ rasta svakog startupa. Neke od vrsta ustanova su:
    i. Banke: Investicijske banke su jako rijetko uključene u ranim fazama postojanja startupova zbog prevelikih rizika. One se ulaganjima pridružuju isključivo kada je startup dosegnuo velik rast i pokazao stabilnost u poslovanju.
    ii. Državne poticajne organizacije: Startupi kao primjer malog odnosno srednjeg poduzetništva su jako bitni za rast i razvoj svake države te uvelike pridonose stvaranju radnih mjesta. Stoga je bitno postojanje organizacija koje će upravljati kapitalom namijenjenim upravo brzorastućim organizacijama.
    iii. Fondovi rizičnog kapitala: Fondovi rizičnog kapitala su možda i najbitniji oblik financijske organizacije unutar ekosustava. Ovakvi fondovi upravljaju

velikim količinama novca koji ulažu isključivo u skalabilne organizacije u zamjenu za udjele u vlasništvu.

iv. Pojedinačni investitori i poslovni anđeli: Poslovni anđeli i investitori uglavnom ulažu u ranijim fazama razvoja kada su runde manje, a cijene udjela niže. Jako su bitni jer njihova ulaganja pomažu startupima u validiranju ideje i dolasku do većih ulaganja.

3) Potporne ustanove (inkubatori, akceleratori, coworking prostori, itd.)
   i. Inkubatori: Ove ustanove su orijentirane na tek osnovane startupe te im pomažu pomoću mentorskih programa, a često i pružaju prostor koji startupi upotrebljavaju za rad. Njihov rad je više fokusiran na savjetovanje startupa te ne pružaju tehničku podršku ne-tehnološkim osnivačima.
   ii. Akceleratori: Akceleratori su često logičan sljedeći korak startupu koji je prošao kroz program inkubacije. Program akceleratora je često vremenski strukturiran i traje između tri ili šest mjeseci, te mu je namjena pomoć i priprema startupa za prikupljanje sljedeće faze investicija.
   iii. *Coworking* prostori: *Coworking* prostori su opremljeni prostori koje startupi iznajmljuju i dijele s drugim korisnicima prostora. *Coworking* prostori nemaju mentorske programe, ali neki od benefita ovih prostora su niži troškovi od klasičnog najma, networking s drugim korisnicima, organizirani događaji za korisnike, itd.
4) Istraživačke organizacije: Istraživačke organizacije na lokalnoj i regionalnoj razini su jako bitne u informiranju startupa o novim tehnološkim, ekonomskim i drugim za startupe bitnim istraživanjima.
5) Uslužne organizacije: Startupi su često malene tvrtke bez čvrste organizacijske strukture. Također, posluju s ograničenim budžetima. Upravo zbog ovog su prisiljeni mnoge dijelove svog poslovanja outsourcati drugim organizacijama, pa je stoga izrazito bitno postojanje uslužnih organizacija u pravnom, financijskom i tehnološkom sektoru.
6) Velike korporacije: Velike korporacije su jako bitne za stabilnost ekosustava jer osiguravaju stabilnost tržišta i predstavljaju poticaj u privlačenju talentiranih zaposlenika unutar ekosustava. Također, velike korporacije često nastupaju unutar ekosustava kao direktni klijenti, suradnici, a ponekad i investitori u startupe.



Slika 22. Potporne organizacije ekosustava startupa

5.2. Hrvatski startup ekosustav prema *StartupBlinku* [17]

Prema podacima *StartupBlinka*, vodeće svjetske platforme za mapiranje i analizu startup ekosustava, odnosno okruženja koje podupire rast i razvoj startupova, na godišnjoj razini objavljen je poredak u kojem je objedinjeno tisuću gradova iz 100 zemalja svijeta. Poredak *StartupBlinka* temeljen je na algoritmu koji zbraja ocjene triju komponenti ključnih za startup ekosustave: količina, kvaliteta i poslovanje.

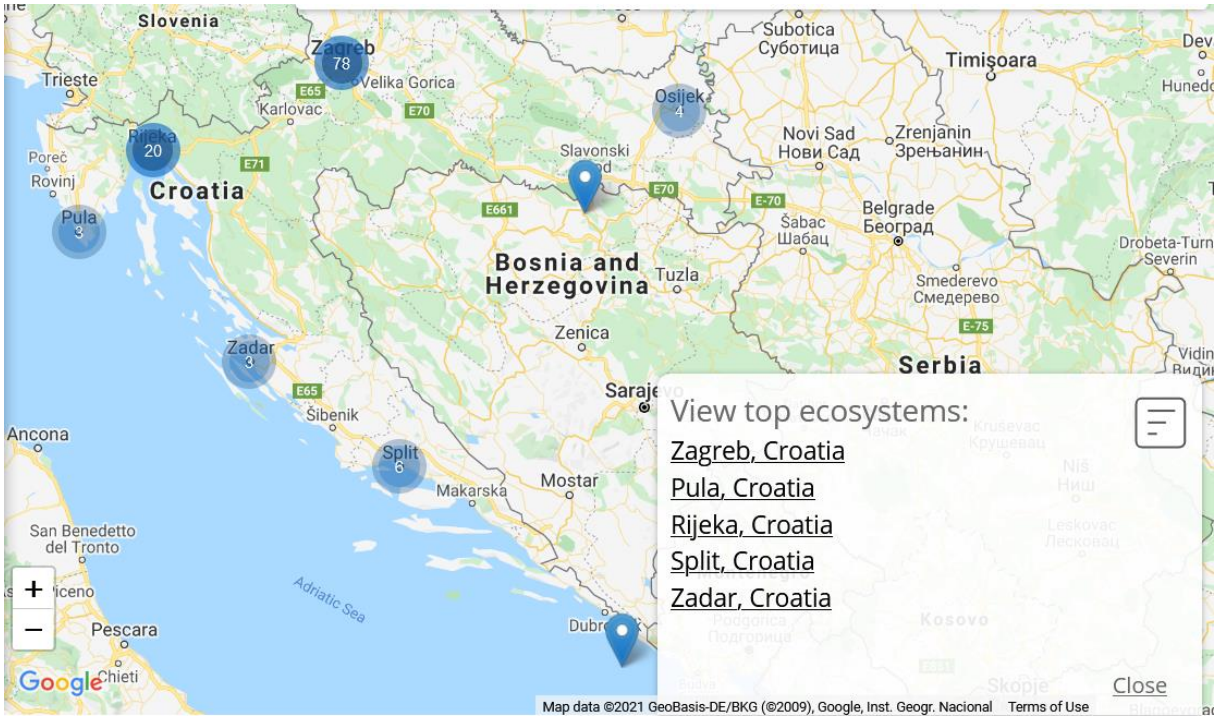
Ocjena kvalitete uzima u obzir ne samo količinu startupa, nego i ostalih potpornih organizacija ključnih u ekosustavu, poput akceleratora i prostora za *coworking*.

Ocjena količine uzima u obzir vrhunske pokrete ekosustava, kao i najuspješnije pojedine startupove koji na njega utječu.

Ocjena poslovanja mješavina je poslovnih i ekonomskih pokazatelja na nacionalnoj razini, poput lakoće poslovanja, brzine interneta ili troškova istraživanja i razvoja. Ova ocjena snižena je za lokacije s početnim ekosustavima koji nisu dosegnuli određenu razinu kritične mase.

Prema aktivnim podacima, hrvatski startup ekosustav regionalni je lider u inovacijama, rangiran na 37. mjestu na svijetu i pokazuje pozitivan zamah za dva mjesta od 2020. godine. Hrvatska se također nalazi na 8. mjestu za startupe u istočnoj Europi. Postoji šest gradova koji su rangirani među 1000 najboljih u Hrvatskoj, a najbolje rangirani grad u Hrvatskoj je Zagreb sa 178. na globalnoj razini, zatim Pula s 305. i Rijeka s 438. mjestom.

Među najpopularnijim industrijama u zemlji, na mapi *StartupBlinka* 42 startupa pripadaju industriji prehrambene tehnologije, 27 industriji Hardware & IoT startupa, a 9 startupova dolaze iz industrije softvera i podataka [17].



Slika 23. Hrvatski startup ekosustav na karti RH [17]

Na *StartupBlink Global Startup Ecosystem* karti nalazi se uzorak od 119 startupa u Hrvatskoj, bez ijednog akceleratora, 11 prostora za *coworking* te devet specijaliziranih organizacija. Među zapaženim hrvatskim startupovima navedeni su *Infobip, GetByBus i TalentLyft* [17].

5.3. Hrvatski startup ekosustav prema EU-Startups

EU-Startups.com vodeća je internetska publikacija s fokusom na startupe u Europi. Web stranica osnovana je u listopadu 2010. Glavne teme su upravo internetske i tehnološke startup tvrtke iz Europe, a čitateljima je pružena analiza temeljem podataka, intervjua i vijesti vezanih uz pokretanje uz viziju: „*Naša je vizija povezati europsku startup scenu i potaknuti poduzetništvo unutar Europe*“ [17].

Prema bazi podataka koju EU-Startup nudi, hrvatski startup ekosustav sastoji se od 92 zabilježena startupa, od kojih najraniji datira iz 2004. godine, sve do najnovijih osnovanih 2021. godine.

Zahvaljujući navedenim izvorima baze hrvatskih startupova u oba poglavlja, značajna količina dostupnih podataka poslužit će kao izvor potencijalnih sudionika praktičnog istraživanja.

5.4. Struktura institucionalne potpore startupovima u Hrvatskoj

Institucionalna potpora startup poduzećima na području Hrvatske moguće je promatrati s nekoliko aspekata [18]:

- teritorijalna rasprostranjenost (državna i lokalna razina)
- tko nudi potporu (profitne, neprofitne institucije)
- kako su institucije profilirane s obzirom na usluge koje nude.

Osnovni preduvjet za djelotvoran doprinos jačanju poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj je postojanje odgovarajućih institucija, njihova umreženost i koordiniranost, kako na lokalnoj tako i na državnoj razini, uz korištenje najbolje svjetske prakse, kako bi dostupnost potrebnih informacija, resursa i usluga bila jednaka za sve potencijalne poduzetnike, bez obzira na to gdje su locirani [18].

5.4.1. Poslovna okolina Hrvatske 2018. godine

Prema istraživanju u sklopu projekta *Global entrepreneurship Monitor Croatia* provedenome za razdoblje 2018. godine u Hrvatskoj, ukratko je dani osvrt na poduzetničku okolinu za navedenu godinu:

„*Poduzetnička okolina u Hrvatskoj još uvijek djeluje na poduzetničku aktivnost više ograničavajuće nego stimulirajuće. Prema ocjenama eksperata samo dvije komponente (raspoloživost i kvaliteta fizičke infrastrukture - telekomunikacijska i prometna, te dinamika domaćeg tržišta) djeluju stimulirajuće na poduzetničku aktivnost. Posebno ograničavajuće komponente poduzetničke okoline u Hrvatskoj su vladine politike prema regulatornom okviru, prisutnost značajnih barijera ulaska na tržište, niska razina transfera istraživanja u poslovni sektor, kulturne i društvene norme (sistem vrijednosti), te nedostatan doprinos osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja izgradnji poduzetničkih kompetencija mladih. U 2018. godini, prvi puta se u GEM istraživanju koristi kompozitni indeks NECI (National Entreprenurship Con-text Index) za procjenu snage nacionalnog poduzetničkog okvira, povezujući ocjene*

kvalitete i važnosti kojima se pojedinačno vrednuju sve komponente. Po vrijednosti NECI indeksa od 3,83 (1 - vrlo loša poduzetnička okolina, 10 – vrlo dobra poduzetnička okolina), Hrvatska je na zadnjem mjestu od 18 zemalja EU koje su sudjelovale u GEM istraživanju, čiji prosjek ocjene je 5,12 (najbolje ocijenjena poduzetnička okolina je u Nizozemskoj 6,51)."[19].

5.4.2. Institucionalna podrška namijenjena startup poduzetništvu [15]

Republika Hrvatska sadrži iznadprosječnu poduzetničku aktivnost u odnosu na zemlje iz iste razvojne skupine, te je jako blizu prosjeka zemalja čije se gospodarstvo temelji na inovacijama. Međutim, okolina je ta koja je mladim poduzetnicima u većini slučajeva ograničavajuća. Za takvo stanje odgovornost je ponajprije na vladinim politikama, ministarstvima te ostalim javnim institucijama koje ne pridonose na pravi način razvijanju poduzetničkog sustava. Također, problem predstavlja nedostatan doprinos obrazovanju koje je usmjereno razvijanju poduzetničkih komponenti mladih te prisutnost barijera za ulazak na tržište. Republika Hrvatska je daleko ispod prosjeka svih zemalja EU u ocjenama promjene u kulturnim i društvenim normama. To je jedan od ključnih aspekata, jer su kulturne i društvene norme izvrstan i dugoročan pokazatelj razine inicijativnosti, kreativnosti i odlučnosti u preuzimanju rizika kod poduzetnika.

Da bi se ostvarile promjene, treba se ugledati i pokušati primijeniti iskustva iz američkog i izraelskog pristupa. Točnije, trebaju biti definirane strategije koje su konzistentne te se treba omogućiti suradnja između različitih aktera koji sudjeluju u istom procesu. Razvoj same startup kulture je izravno povezan s ambicijama, atmosferom, državnim strategijama, kulturološkim kodom i obrazovnim sustavom. Također, veoma je bitna suradnja velikih institucija, sveučilišta te cjelokupne zajednice da bi se ostvarila održiva poduzetnička kultura.

5.4.3. Posljednje preporuke razvoja kvalitete poduzetničkog ekosustava [19]

Uzimajući u obzir provedene mjere Vlade RH, osnivanje prvog nacionalnog fonda rizičnog kapitala te aktualnu poduzetničku aktivnost, GEM Hrvatska donosi sljedeće preporuke za institucije odgovorne za kvalitetu poduzetničkog ekosustava:

1. Suradnja i istovremenost, korištenjem principa otvorene koordinacije - na razini relevantnih ministarstava (gospodarstva, obrazovanja, znanosti, regionalnog razvoja,...) neophodna je usklađenost politika, strategija, programa, instrumenata.

2. Pojednostavljenje regulatornog okvira u kojem se odvija poduzetnička aktivnost je prioritet, jer bez toga se ne može izgraditi investicijska klima niti je moguće iskoristiti «prozore prilika».

3. Jačati inovacijski kapacitet gospodarstva kroz stimuliranje suradnje istraživačkih institucija i gospodarstva.

4. Osigurati da formalno obrazovanje (od primarne do tercijarne razine) bude osposobljeno za izgradnju poduzetničkih kompetencija učenika i studenata u kontekstu izlaza iz neefikasne javne potrošnje koja sada obilježava ulaganja u obrazovanje u Hrvatskoj.

5. Profesionalna infrastruktura koja osigurava usluge za one koji ulaze u poduzetničku aktivnost i one koji žele razvijati inovativni poslovni pothvat s potencijalom rasta mora osigurati veći spektar i višu razinu usluga, posebno onih koje doprinose smanjenju poslovnih promašaja i onih koje doprinose povećanju konkurentnosti i internacionalizacije, jer brojnost institucija ne rješava problem nedostatka kvalitetnih usluga poduzetnicima.

6. Intenzivirati politike / programe za poticanje uravnoteženja poduzetničke aktivnosti s obzirom na rodnost, dob, sektore i regije.

7. Povećanja kvalitete javne uprave ključno je u stvaranju stimulirajuće okoline u kojoj djeluju poduzetnici.

8. Ojačati državni fond rizičnog kapitala, za financiranje inovativnih i rastućih malih i srednjih poduzeća i osigurati porezne olakšice za one koji djeluju kao poslovni anđeli.

9. Razviti i primjenjivati sistem praćenja i vrednovanja efekata vladinih politika i programa i osigurati javnu dostupnost takvih informacija, imajući u vidu princip *Think Small First* (misliti prvo o malim poduzećima).

10. Izraditi okvir statističkog praćenja aktivnosti malih i srednjih poduzeća (povezati statističke baze o poslovanju poduzeća, vlasništvu, izvozno/uvoznim aktivnostima, te dodati pokazatelje o inovativnosti), jer je raspoloživost statističkih informacija vrlo

nepotpuna i vremenski neusklađena, što značajno otežava upravljanje regionalnim razvojem.

11. Promovirati uspješne poduzetničke pothvate u cilju jačanja društvenog uvažavanja poduzetničkog djelovanja.

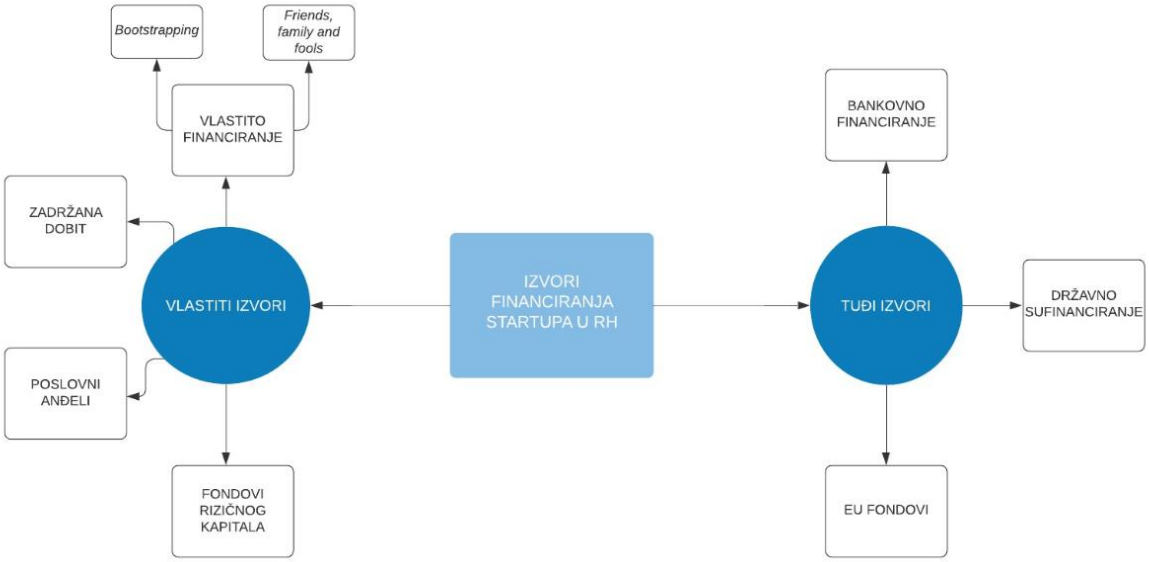
5.5. Izvori financiranja startupova u Hrvatskoj [16]

Jedan od bitnih pokazatelja zdravlja startup ekosustava je dostupnost kapitala. Svaki startup tijekom rasta ima velike potrebe za kapitalom te je jako bitno da postoji dovoljan broj lokalnih institucija, organizacija i individualaca, kao i kultura poticanja kako bi startupi realizirali dostupne prilike za rast i razvoj. Osnovna podjela financiranja svakog poduzeća, pa i startupa, je iz vlastitih ili tuđih izvora.

Kapital potreban za financiranje osnovnih sredstava posuđuje se na dulji vremenski rok (dulji od godinu dana), a namijenjen je kupnji poslovnog prostora, strojeva, opreme, prijevoznih sredstava, namještaja i slično. Osnovna sredstva namijenjena su korištenju duljem od godinu dana, a obično osnovna sredstva predstavljaju i veću investiciju. S druge strane, obrtni kapital ili obrtna sredstva služe za poslovanje samog poduzeća – proizvodnja proizvoda ili usluge, troškovi električne energije, nabava zaliha, obveze prema dobavljačima te potraživanja koja imamo od naših kupaca. Obrtna sredstva, kako im i samo ime kaže, služe za stvaranje nove vrijednosti, odnosno prihoda i profita poduzeća.

Ovisno o vrsti početnog kapitala, startup poduzetnicima na raspolaganju stoje različiti izvori financiranja (Slika 24.) [20]:

1. vlastiti izvori
2. tuđi izvori financiranja poduzeća.



Slika 24. Izvori financiranja startupa u RH

5.5.1. Vlastiti izvori financiranja startup poduzeća u RH [20]

Među izvedivim vlastitim izvorima financiranja u RH nalaze se sljedeći financijski izvori: vlastito financiranje (pomoću tzv. *bootstrapping* te *friends, family and fools* financiranja), zadržana dobit, poslovni anđeli, fondovi rizičnog kapitala i fondovi za gospodarsku suradnju.

Bootstrapping financiranje za osnivača poduzeća, ako je ikako moguće, najbolji je izvor financiranja iz vlastitih sredstava bez vanjskih investicija. Kod ovog načina financiranja startup poduzeća bitno je da u samom početku počinje ostvarivati prihode. Upravo tako se poduzeće pokreće samo od sebe bez vanjskih investicija. *Bootstrapping* je bitan i ako će kasnije biti tražena vanjska investicija jer pokazuje potencijalnom investitoru da se radi o perspektivnom poduzeću koje je već svladalo neke od prvih prepreka. Prednost ovog načina financiranja je osiguranje kontrole nad razvojem poduzeća, što je poželjno ako je poduzetnik iskusan u toj grani poduzetništva i s vlastitim kvalitetnim kontaktima. Mora se napomenuti da je *bootstraping* moguć samo u slučaju malih inicijalnih troškova pokretanja startup poduzeća, odnosno visine troškova koje osnivač poduzeća može pokriti. Kada su u pitanju veća investiranja, potrebno je potražiti neke od drugih načina financiranja.

Financiranje pomoću prijatelja, obitelji i poznanika (tzv. *friends, family and fools,* FFF) korišteno je također u prvim investiranjima na koje osnivač u vrlo ranoj fazi pokretanja poduzeća može računati. Vrlo rana faza pokretanja poduzeća podrazumijeva da još nema prvih pravih pozitivnih rezultata. Prednost ovog načina financiranja je ta da je svoje najbliže (u većini

slučajeva) najlakše nagovoriti na investiranje u projekt. Nedostatak je, naravno, miješanje rodbinskih, prijateljskih ili poznaničkih odnosa s poslovnim, što često zna loše završiti ako stvari ne idu predviđenim tijekom.

Zadržanom dobiti smatra se dobit koju poduzeće ostvari i na raspolaganju je za nove investicije. Ostvarenu dobit poduzeća ne pripada ni poduzeću ni osnivaču nego investitorima koji su financirali projekt te mogu i ne moraju sadržavati i osnivača.

Poslovni anđeli pripadaju skupini investitora u ranim razvojnim fazama poduzeća. Ova skupina investitora i sama posjeduje poduzetnička iskustva jer je većina njih posjedovala vlastito poduzeće koje su uspješno prodali te tako stekli dovoljno kapitala za ulaganje u nove poslovne pothvate. Osim želje za zaradom, odnosno povratom uloženih sredstava, ove investitore motivira i želja za prenošenjem stečenih iskustava i znanja. No, za razliku od nekih drugih investitora (poput fondova rizičnog kapitala), ovi investitori neće s vama dijeliti vlasništvo vašeg poduzeća, dakle ostaju „nevidljivi" u vašim financijskim izvješćima. S druge strane, kako im i samo ime kaže, anđele nije lako pronaći – ne postoje baze poslovnih anđela koje biste samostalno pretraživali. U Republici Hrvatskoj postoji udruga CRANE koja okuplja poslovne anđele. Najčešći razlozi zašto poslovni anđeli ulaze su profit, poticanje poduzetništva, poslovna aktivnost, ali i zabava u stvaranju nove vrijednosti.

Fondovi rizičnog kapitala - U fazi profitabilnosti, među investitorima će se naći i fondovi rizičnog kapitala. Fondove osnivaju bogati menadžeri kojima je cilj ulaganjem u rastuća poduzeća ostvariti velike povrate na uloženi kapital. Ove investitore zanima jedino povrat na uloženi kapital, a svoje će ulaganje osigurati preuzimanjem dijela vlasništva poduzeća za vrijeme trajanja ugovora o ulaganju. Nakon isteka ugovora, investitori će, ako poduzetnik ne želi ili ne može osigurati sredstva za otkup dijela vlasništva, udio u poduzeću ponuditi tržištu. Prije odluke o ulaganju, fondovi rizičnog kapitala detaljno analiziraju svaki pojedini aspekt poslovanja, kao i sve odjele unutar poduzeća. Ova provjera zahtijeva dosta vremena i strpljenja, no na ovaj način investitori smanjuju rizik svog ulaganja. U fazi profitabilnosti, poduzetnici se mogu odlučiti i na prodaju udjela svog poduzeća na tržištu kapitala – najčešće pretvorbom u dioničko društvo. Proces zahtijeva pomoć financijskog savjetnika i dosta financijskih sredstava. U vlasništvo poduzeća, nakon završenog procesa, tada ulaze dioničari koji posjeduju udjele u vlasništvu, ali putem skupštine dioničara sudjeluju i u donošenju poslovnih odluka.

5.5.2. Tuđi izvori financiranja startup poduzeća u RH **[20]**

Među tuđim izvorima financiranja startup poduzeća u RH nalaze se sljedeći financijski izvori: bankovno financiranje, državno sufinanciranje i EU fondovi.

Bankovno financiranje – u Hrvatskoj banke su prepoznale značaj sektora malih i srednjih poduzeća i tržište bankarskih kredita namijenjenih upravo njima vrlo je razvijeno. Gotovo sve banke nude malim i srednjim poduzećima: kredite za financiranje izvoza, za obrtna sredstva, investicijske kredite, građevinske kredite, kredite za turističke usluge, hipotekarne kredite, kredite za specifične (zelene) djelatnosti (npr. razvoj maslinarstva, razvoj vinarstva i vinogradarstva), kredite za financiranje solarnih sustava za proizvodnju električne i toplinske energije, kredite za početnike, kredite za dobavljače, kredite za žene poduzetnice i sl. Također, gotovo sve veće banke uz ponudu proizvoda poduzetnicima omogućuju i dodatne linije financiranja koje se očituju kroz razne oblike poslovne suradnje s državnim poticajima zahvaljujući ministarstvima, HBOR-om, HAMAG BICRO-m, jedinicama lokalne samouprave, gradovima, županijama, te međunarodnim financijskim institucijama (EBRD - Europska banka za obnovu i razvoj, EIB - Europska investicijska banka, CEB – Razvojna banka Vijeća Europe, EFSE – Europski fond za Jugoistočnu Europu, EIF – Europski investicijski fond i dr.). Poticaji se dodjeljuju prema unaprijed definiranim kriterijima, a u svrhu poticanja poduzetništva mladih osoba, žena, marginalnih društvenih skupina, investiranja u nove tehnologije, jačanje konkurentnosti i izvoza poduzeća. Česta je praksa povezanosti državnih poticaja u suradnji s bankama.

EU fondovi nude značajne mogućnosti tuđeg izvora financiranja prilikom čega su samo neke od njih: mikrokreditiranje u potporu EU s ciljem samozapošljavanja, modernizacije i proširenje postojećeg poslovanja, zatim program jamstva EU koji izdaje jamstva za pokriće dijela glavnice kredita subjekata malog gospodarstva koji udovoljavaju uvjetima HAMAG-ovog jamstvenog programa te mnogi drugi.

Među najaktualnijim oblikom je *CroInvest* platforma kao prva hrvatska platforma za financiranje poduzetničkih, infrastrukturnih i društveno korisnih projekata s posebnim naglaskom na projekte koji konkuriraju za EU fondove. Platforma kombinira pet modela (donacije, nagrade, zajmovi, vlasnički udjeli i udjeli u dobiti) prilagođenih domaćem pravnom sustavu. *„Croinvest.eu je nastao kao odgovor na trenutnu gospodarsku situaciju u kojoj se nalazi Hrvatska, a posebice kao odgovor na povlačenje novca iz EU fondova što predstavlja*

jedan od strateških interesa Hrvatske. S obzirom na to da je značajnija sredstva za provođenje EU projekata teško osigurati u vlastitom aranžmanu ili dobiti iz drugih, već poznatih izvora financiranja, smatramo da kolektivno mikroinvestiranje građana može poslužiti kao vrijedna alternativa na korist svih dionika društva.“ [21].

6. PRAKTIČNI DIO

U sklopu praktičnog dijela provedeno je anketno istraživanje i analizirani dobiveni rezultati te njihova usporedba s izvještajima provedenih u sklopu europskog projekta EU Startup Monitor. Ustanovljena potreba za provedbom ovakve vrste istraživanja potaknuta je rezultatima navedenog projekta te uočenim nedostatkom podataka za Republiku Hrvatsku s ciljem promatranja hrvatskog startup ekosustava kao zasebnog.

U nastavku poglavlja detaljno su opisani koraci prikupljanja podataka, analize i usporedbe pomoću grafičkih prikaza te dani mogući prijedlozi poboljšanja.

6.1. Prikupljanje podataka

Prikupljanje podataka za potrebe istraživanja provedeno je pomoću ankete (Prilog II.). Ovim načinom prikupljeni su podaci osnivača startupa, obilježja zapažena unutar startupa, planovi za stvaranje novih radnih mjesta, međunarodna širenja te izazovi na koje pritom nailaze. Prije samog prikupljanja podataka, postavljena je pretpostavka definicije startupa pomoću tri kriterija po uzoru na izvještaje projekta EU Startup Monitora kao izvorom kreiranih pitanja:

- dob – mlađe od 10 godina
- inovativnost – u proizvodu, usluzi ili korištenom poslovnom modelu
- cilj razmjera – namjera rasta u broju zaposlenika i/ili tržišnom udjelu.

Pomoću glavnih kriterija, kreirana anketa poslana je direktno 58 startup poduzećima na info kontakt mailove, 34 poduzetničkih inkubatora te otprilike 46 osnivačima i njihovim suradnicima. Za potrebe prikupljanja podataka sudionika korištena je *LimeSurvey* platforma preporučena od Sveučilišnog računarskog centra Sveučilišta u Zagrebu za anonimno provođenje online anketa [22]. Poduzeća koja odgovaraju navedenim kriterijima pronađena su pomoću interneta i asistencije mentora. Nakon više od dva mjeseca dobiveno je 142 pristupljenih anketa te 57 potpuno ispunjenih anketa. Time je vidljivo da je 40,14 % ankete uspješno provedeno.

Kreirana anketa sastavljena je od pet osnovnih dijelova:

- **Karakteristike osnivača** – osnovne informacije o osnivačima - spol, stupanj obrazovanja, motivacija, itd.
- **Obilježja startupa** – glavna obilježja startupa - koliko sudionika sadrži, u kojem smjeru se želi kretati i kako to postiže te kakve vrijednosti donosi na svoje ciljano tržište.

- **Stvaranje radnih mjesta** – trenutni i planirani broj zaposlenih u idućih dvanaest mjeseci.
- **Međunarodno širenje** – planirano tržište izvan Republike Hrvatske, potencijalni izazovi i prepreke prilikom širenje na međunarodna tržišta.
- **Izazovi startupa** – glavni izazovi i prepreke u daljnjem razvoju te u kojoj mjeri su pojedini izazovi otežavajući faktor.

6.2. Analiza prikupljenih podataka

U nastavku poglavlja priložen je tablični prikaz rezultata dobivenih iz ankete prikupljene *LimeSurvey* aplikacijom izvezene u Excel tabličnome prikazu. Stupci predstavljaju postavljena pitanja, a redovi potpuno ispunjene i zabilježene odgovore pojedinih sudionika. Sveukupno je u anketi postavljeno 19 pitanja.

Budući da je anketa anonimnog karaktera, zabilježeni su osnovni podaci sudionika, poput datuma pristupanja, vremena ispunjavanja, te je svakome zabilježenom odgovoru pripisan zaseban identifikacijski broj, točnije ID.

Izvezeni podaci u Excel tablici potom su uvezeni u *Tableau* aplikaciju. *Tableau* za vizualnu analitiku transformira način na koji su korišteni podaci pri analizi problema. Među osnovnim prednostima navedeni su jednostavnost korištenja, sigurnost i fleksibilnost end-to-end analitičke platforme [23].

Tablica 2. donosi tablični prikaz prikupljenih i izvezenih podataka u Excel tablici iz *LimeSurvey*-a.

Tablica 2. Tablični prikaz prikupljenih podataka

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	ID	Datum podnašanja	Zadnji strani	Poč	Datum počeo	Posljednje akcije datum	IP adresa	Spol osnivača	Stupanj obrazovanja	Broj godina	Postotak vlastitog	Motivacija za	Motivacija za	Motivacija za	Motivacija za
2	2	2021-05-31 22:20:56	5	hr	2021-05-31 22:11:27	2021-05-31 22:20:56	193.217.221.23	muškog	sveučilišni diplomski st	49	0 - 25 %	4	4	3	1
3	3	2021-05-31 22:15:26	5	hr	2021-05-31 22:12:14	2021-05-31 22:15:26	193.217.222.210	muškog	gimnazijsko srednjoško	21	25 - 50 %	4	4	5	5
4	6	2021-06-01 09:14:05	5	hr	2021-06-01 09:10:41	2021-06-01 09:14:05	213.147.125.222	muškog	stručni studiji (do 180	33	75 - 100%	5	5	5	5
5	7	2021-06-01 09:53:37	5	hr	2021-06-01 09:45:50	2021-06-01 09:53:37	31.217.23.251	ženskog	sveučilišni diplomski st	40	0 - 25 %	5	5	5	1
6	11	2021-06-01 10:52:13	5	hr	2021-06-01 10:48:33	2021-06-01 10:52:13	82.214.98.156	muškog	sveučilišni diplomski st	52	75 - 100%	4	4	5	1
7	12	2021-06-01 11:59:18	5	hr	2021-06-01 11:48:25	2021-06-01 11:59:18	141.136.198.156	muškog	sveučilišni diplomski st	27	75 - 100%	5	4	4	1
8	20	2021-06-02 09:04:07	1	hr	2021-06-02 08:54:31	2021-06-02 09:04:07	78.3.217.237	muškog	stručni studiji (do 180	50	75 - 100%	3	4	5	1
9	23	2021-06-02 10:05:30	1	hr	2021-06-02 09:55:49	2021-06-02 10:05:30	193.198.209.160	muškog	sveučilišni diplomski st	38	75 - 100%	4	4	5	1
10	25	2021-06-02 13:16:02	1	hr	2021-06-02 13:12:30	2021-06-02 13:16:02	31.45.235.141	muškog	sveučilišni diplomski st	39	0 - 25 %	3	4	5	1
11	26	2021-06-02 13:29:00	1	hr	2021-06-02 13:19:49	2021-06-02 13:29:00	188.252.223.240	muškog	gimnazijsko srednjoško	39	0 - 25 %	4	4	5	1
12	27	2021-06-02 13:37:05	1	hr	2021-06-02 13:33:48	2021-06-02 13:37:05	185.133.132.51	ženskog	stručni studiji (do 180	27	50 - 75 %	5	5	5	1
13	28	2021-06-02 13:42:54	1	hr	2021-06-02 13:39:02	2021-06-02 13:42:54	141.136.185.52	muškog	gimnazijsko srednjoško	40	75 - 100%	5	4	4	1
14	30	2021-06-02 16:11:28	1	hr	2021-06-02 16:03:16	2021-06-02 16:11:28	93.136.106.33	ženskog	gimnazijsko srednjoško	27	0 - 25 %	5	5	5	1
15	31	2021-06-02 16:46:02	1	hr	2021-06-02 16:27:18	2021-06-02 16:46:02	83.181.52.35	muškog	osnovno obrazovanje	28	0 - 25 %	5	5	5	1
16	37	2021-06-02 20:46:41	1	hr	2021-06-02 20:43:12	2021-06-02 20:46:41	31.45.192.140	muškog	stručni studiji (do 180	30	50 - 75 %	5	5	5	1
17	38	2021-06-02 23:22:56	1	hr	2021-06-02 23:10:55	2021-06-02 23:22:56	95.168.118.19	muškog	sveučilišni diplomski st	25	75 - 100%	4	3	3	1
18	41	2021-06-03 18:56:06	1	hr	2021-06-03 18:53:45	2021-06-03 18:56:06	89.201.205.213	ženskog	gimnazijsko srednjoško	2	0 - 25 %	2	2	3	1
19	42	2021-06-04 08:44:28	1	hr	2021-06-04 08:10:29	2021-06-04 08:44:28	89.164.130.219	muškog	sveučilišni diplomski st	31	25 - 50 %	3	3	5	1
20	44	2021-06-04 11:52:20	1	hr	2021-06-04 11:48:56	2021-06-04 11:52:20	95.168.116.13	muškog	gimnazijsko srednjoško	30	25 - 50 %	4	4	5	3
21	50	2021-06-07 09:15:41	1	hr	2021-06-07 09:07:27	2021-06-07 09:15:41	78.134.240.3	muškog	sveučilišni diplomski st	31	75 - 100%	4	4	3	1
22	52	2021-06-07 10:24:59	1	hr	2021-06-07 10:15:59	2021-06-07 10:24:59	95.168.118.50	ženskog	sveučilišni diplomski st	24	50 - 75 %	5	4	5	2
23	53	2021-06-07 10:44:03	1	hr	2021-06-07 10:20:06	2021-06-07 10:44:03	195.29.9.146	muškog	sveučilišni diplomski st	22	0 - 25 %	5	4	5	2
24	54	2021-06-07 11:19:53	1	hr	2021-06-07 11:12:45	2021-06-07 11:19:53	89.164.22.55	muškog	gimnazijsko srednjoško	41	50 - 75 %	5	2	5	3
25	55	2021-06-07 11:17:09	1	hr	2021-06-07 11:13:47	2021-06-07 11:17:09	141.136.163.203	ženskog	sveučilišni diplomski st	38	75 - 100%	4	4	5	1
26	63	2021-06-08 18:06:05	1	hr	2021-06-08 17:58:33	2021-06-08 18:06:05	85.94.71.113	muškog	sveučilišni diplomski st	22	75 - 100%	5	3	5	2
27	66	2021-06-08 21:20:59	1	hr	2021-06-08 21:12:05	2021-06-08 21:20:59	212.15.177.88	muškog	sveučilišni diplomski st	32	75 - 100%	5	4	5	1
28	67	2021-06-08 22:17:49	1	hr	2021-06-08 22:12:53	2021-06-08 22:17:49	95.168.116.118	ženskog	sveučilišni preddiploms	24	25 - 50 %	4	4	4	5
29	68	2021-06-08 22:37:43	1	hr	2021-06-08 22:27:54	2021-06-08 22:37:43	213.149.61.236	ženskog	sveučilišni diplomski st	25	0 - 25 %	5	5	5	1
30	69	2021-06-08 22:37:24	1	hr	2021-06-08 22:29:48	2021-06-08 22:37:24	83.180.110.170	ženskog	sveučilišni diplomski st	39	75 - 100%	5	1	4	1
31	70	2021-06-08 23:15:28	1	hr	2021-06-08 23:09:47	2021-06-08 23:15:28	95.168.120.25	muškog	sveučilišni diplomski st	36	75 - 100%	4	5	5	1
32	71	2021-06-08 23:46:57	1	hr	2021-06-08 23:36:49	2021-06-08 23:46:57	91.210.251.192	muškog	sveučilišni diplomski st	35	50 - 75 %	5	5	3	1

6.2.1. Karakteristike hrvatskih osnivača startupa

Po uzoru na karakteristike europskih osnivača, hrvatski osnivači također su sagledani zahvaljujući prvoj grupi pitanja. Sažet je prosječan profil koji je uvelike sličan zapaženim podacima europskih osnivača. Prosječni hrvatski osnivač prikazan je kao:

a) muškarac (77,2 %)

b) 35,9 godina pri osnivanju startup poduzeća

c) visokog sveučilišnog obrazovanja (65,12 %)

d) vlastitog ulaganja u financiranje poduzeća (46,51 %).



Slika 25. Profil prosječnog hrvatskog osnivača

Neznatno je manji postotak zastupljenih muških osnivača među sudionicima koji s gotovo jednakim brojem godina pokreću vlastiti startup, posjedujući pritom 19,68 % manjeg sveučilišnog obrazovanja i otprilike 31,3 % manje vlastitog sufinanciranja pri osnivanju u odnosu na prosječni profil europskih osnivača.

Kada su sudionici ankete u sklopu praktičnog dijela ispitani o motivaciji prilikom osnivanja vlastitih poduzeća, većina njih stavlja naglasak na osjećaj neovisnosti i intrinzičnu motivaciju, s visokim prosječnim ocjenama 4,3 i 4,4. Idućom motivacijom s prosječnom ocjenom 4,0 zastupa ostvarivanje uočene poslovne prilike na tržištu, kao i postizanje ekstrinzične (vanjske) nagrade (prosječna ocjena 3,7). Ispitanici koji svoju

motivaciju nisu pronašli među navedenima u obliku dodatnog opcijskog pitanja naveli su vlastite motivacije, prilikom čega se ističu (Slika 26.):

„*Motivira me strast prema zanimanju.“*

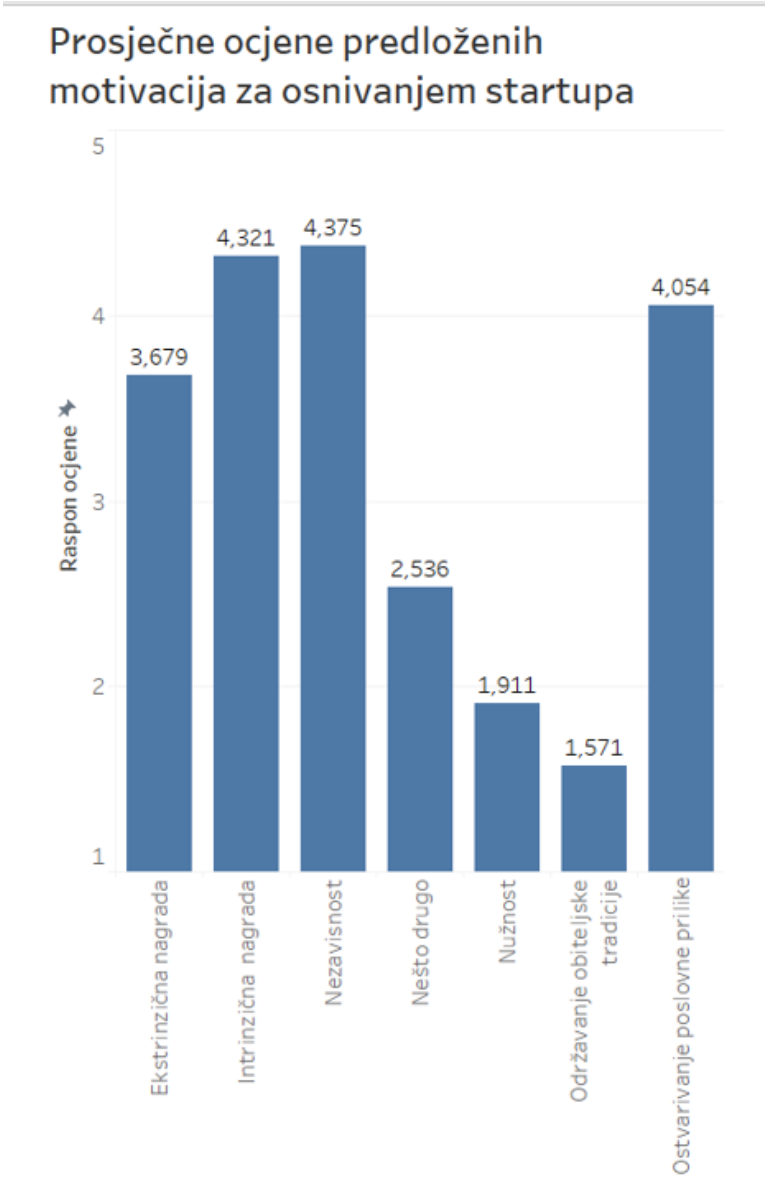
„*Pomoći svijetu i unaprijediti zdravstvo uz pomoć tehnologije*.“

„*Napraviti nešto sto bi nam svima olakšalo život i to napraviti s HR proizvodom od početka do kraja*.“

„*Želja za jačim razvijanjem domene koja nije naročito bila zastupljena u mom gradu i u državi općenito.*“

„*Iz vlastite potrebe za kvalitetnijim društvenim životom*.“

Usporedbe radi, kod europskih osnivača najveću zastupljenost imaju upravo intrinzična i ekstrinzična motivacija, kao i nezavisnost te održavanje obiteljske tradicije. Među hrvatskim pak osnivačima najviše su zastupljeni intrinzična motivacija, nezavisnost koju postižu, kao i ostvarivanje poslovnih prilika.



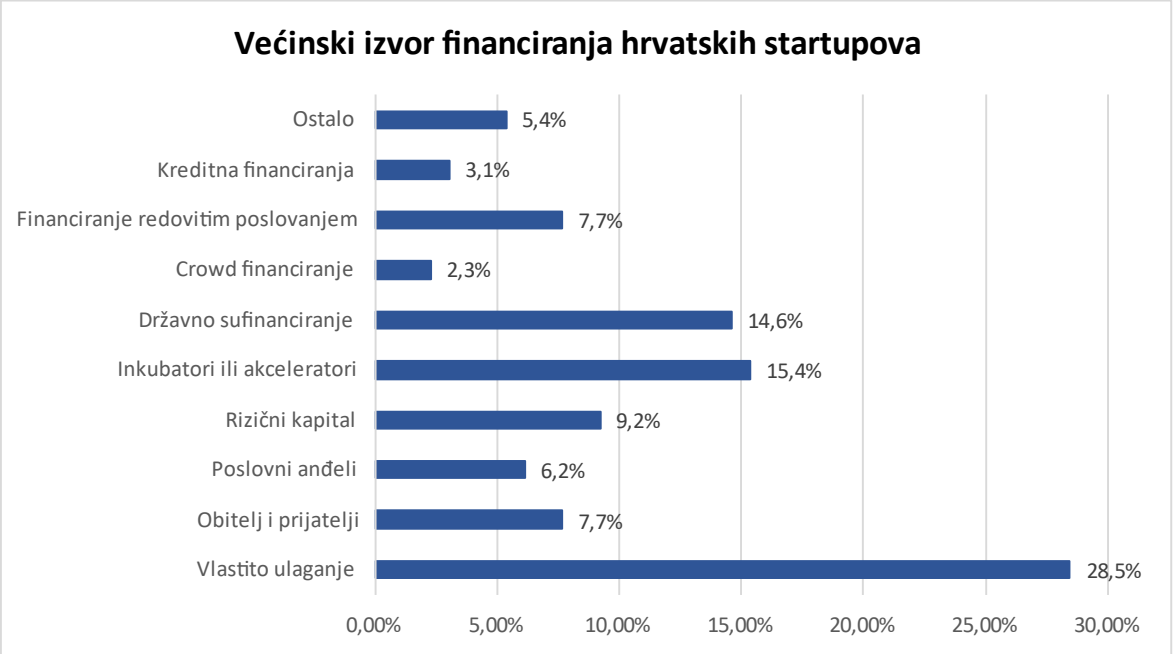
Slika 26. Motivacija hrvatskih osnivača za osnivanjem startupa

6.2.2. Obilježja hrvatskog startupa

Prateći klasifikaciju razvojnih stadija startupa prema izvještaju EU Startup Monitora, zabilježeni su odnosi većinskog izvora financiranja hrvatskog startupa s obzirom na europske.

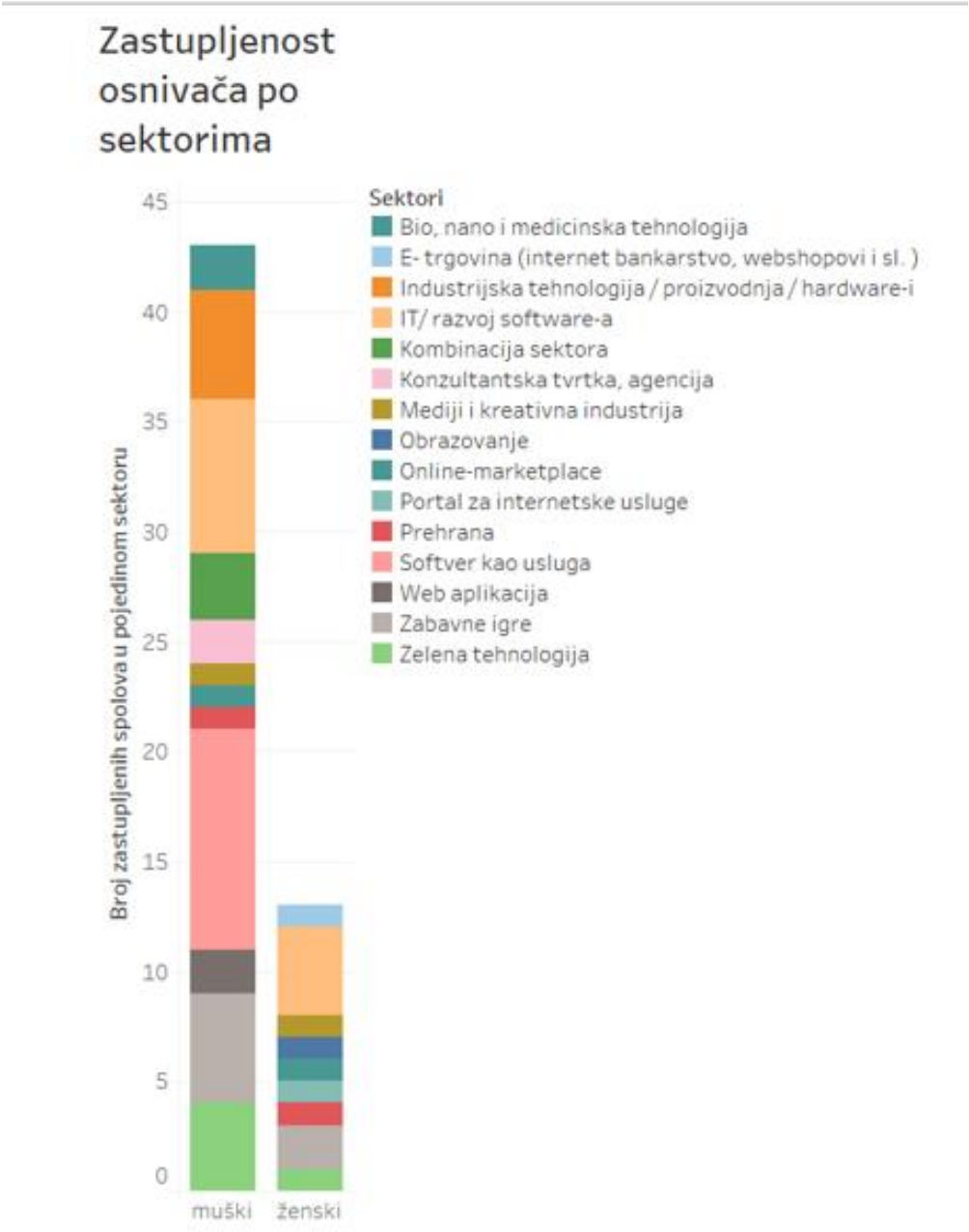
U svojim izvorima većinskih financiranja startupa, među ponuđenim opcijama omogućen je višestruk odabir. Najveći postotak prilikom financiranja hrvatskih startupova predstavlja upravo vlastito ulaganje (28,5 %), nakon čega s razlikom od 0,8 % slijedi državno sufinanciranje (14,6 %) te inkubatori i akceleratori (15,4 %). Idući postotak zauzima financiranje rizičnim kapitalom (9,2 %) te financiranje redovitim

poslovanjem poduzeća s 7,7 %. Najmanje zastupljenost kao većinski izvor financiranja donosi crowd financiranje sa samo 2,3 % (Slika 27.). Unutar opcije *ostalo* (5,4 %) zabilježeni su dodatni izvori financiranja poput sufinanciranje grada, nagrade osvojene na natjecanjima te EU fondovi.



Slika 27. Većinski izvor financiranja hrvatskih startupova

Uspoređujući zabilježno prema izvještaju iz 2018. godine s prosječnim europskim rezultatima koji većinski izvor financiranja temelje također na vlastitom ulaganju, opciji s najvećim postotkom (77,8%), zatim poslovnim anđelima (29 %) i rizičnome kapitalu (26,3 %). Također je zanimljiva usporedba poslovnog sektora kojemu hrvatski startup pripada s obzirom na spol osnivača. Jednako kao i u izvještaju za razdoblje 2020./2021., sektor softvera kao usluge (17,86 %), industrijska tehnologija (8,93 %) te sektor konzultantskih tvrtki (3,57 %) u cijelosti su zastupljeni kod muških osnivača, dok ženski osnivači bilježe zastupljenost sektora obrazovanja i e-trgovine, koja nije zabilježena kod osnivača suprotnog spola. Jednak postotak zastupljenosti kod muških osnivača bilježi i sektor web aplikacija po uzoru na konzultantski sektor. Uz manje razlike, moguće je zaključiti generalnu sličnost u raspodjeli sektora s obzirom na spol osnivača startupa (Slika 28.).



Slika 28. Raspodjela poslovnih sektora prema spolu hrvatskih osnivača

U hrvatskome startup ekosustavu najčešći broj osnivača po startupu je upravo jedan, nakon čega slijedi dva, zatim tri i na posljednjem mjestu četiri i više. Tu je ipak neznatna razlika u odnosu na europski startup s prosječnim 2,7 osnivačem. Iako čak 99,3 % europskih startupa svoje proizvode ili usluge nudi online kanalima komunikacije s kupcima, u Hrvatskoj je online kanal zastupljen tek 57,14 %. Nakon njega slijedi kombinacija online i offline kanala (26,79 %) te offline bilježi postotak od 16,07 %.

6.2.3. Stvaranje hrvatskih radnih mjesta

Za potrebe analize koliko osnivanje startupa u ekosustavu doprinosi stvaranju novih radnih mjesta, vidljiv je porast broja trenutnih i planiranih zaposlenika kako se razvojni stadij startupa unaprjeđuje. Budući da je za stadij ideje, kao i startup stadij, simboličan razvoj proizvoda ili usluge bez značajnih prihoda od kupaca, za očekivati je manji broj ulaganja u stvaranja novih radnih mjesta. U stadiju rasta startup uspješno stvara prilike na tržištu te bilježi prihode i od kupaca te je značajan porast trenutnih, ali i planiranih zaposlenika. Kasniji stadij označava planirani izlazak s tržišta i samim time potreba za zaposlenicima očekivano je smanjena. Među anketiranim sudionicima koji su prethodno odabrali stabilan razvojni stadij nije zabilježen niti broj trenutnih niti planiranih zaposlenika, točnije zabilježeno je u oba slučaja vrijednost nula (Slika 29.).



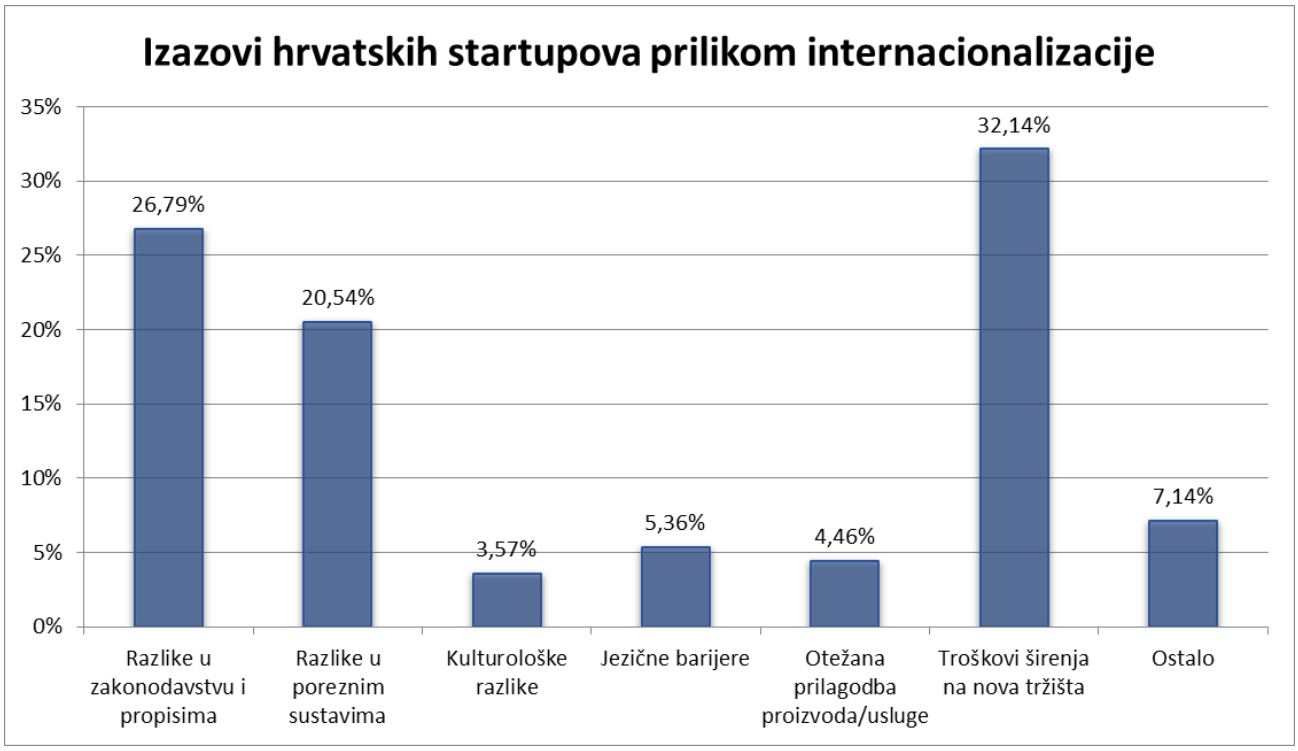
Slika 29. Trenutni i planirani broj hrvatskih zaposlenika

Uspoređujući s europskim prosjekom, prema izvještaju iz 2018. godine, prosječan broj trenutnih zaposlenika u europskim startupovima je 12,8 dok je hrvatski 9 čime je trenutni broj zaposlenika manji od europskog prosjeka za 26,7 %. Jednako tako, u narednih 12 mjeseci poslovanja europski startupi planiraju zaposliti 7,5 novih zaposlenika, dok je u Hrvatskoj taj porast ipak veći i u prosjeku iznosi 9,8 što je povećanje od 23,5 %.

6.2.4. Međunarodno širenje i izazovi

Predzadnja grupa pitanja koncipirana je višestrukim odabirom ponuđenih pitanja. Osim pitanja prikazanih na Slika 30., dodatno je ponuđena i opcija *ostalo* koja je odabrana deset puta. Među hrvatskim startupovima u procesu internacionalizacije na nova tržišta u idućih dvanaest mjeseci, ponajveći izazov predstavljaju upravo financijski troškovi samog širenja (32,14 %), razlike u zakonodavstvu i propisima novih tržišta (26,79 %) te razlike u poreznim sustavima (20,54 %). Znatno manje teškoća stvaraju jezične

barijere (5,36 %), moguće zbog blizine europskog tržišta. Kulturološke barijere (3,57 %) među ponuđenima stvaraju hrvatskim startupovima najmanje probleme.



Slika 30. Izazovi hrvatskih startupova prilikom internacionalizacije

Unutar opcije *ostalo* (7,14 %) zabilježeni su dodatni izazovi prilikom internacionalizacije hrvatskih startupova među kojima se ističu:

„*Potencijalno viši troškovi plaće u drugim državama*.“

„*Duplo oporezivanje s Amerikom.*“

„*Naći dobre partnere (npr. distrbuteri, itd.) za širenje.*“

6.2.5. Izazovi hrvatskih startupova

Hrvatskim startupima predloženi su izazovi prema Slika 31. te je dan raspon ocjena za ocjenu koliko je navedeni izazov otežavajući faktor u održavanju uspješnog poslovanja startupa. Pri tome je raspon ocjena razložen prema sljedećem:

1 Izrazito se slažem

2 Uglavnom se ne slažem

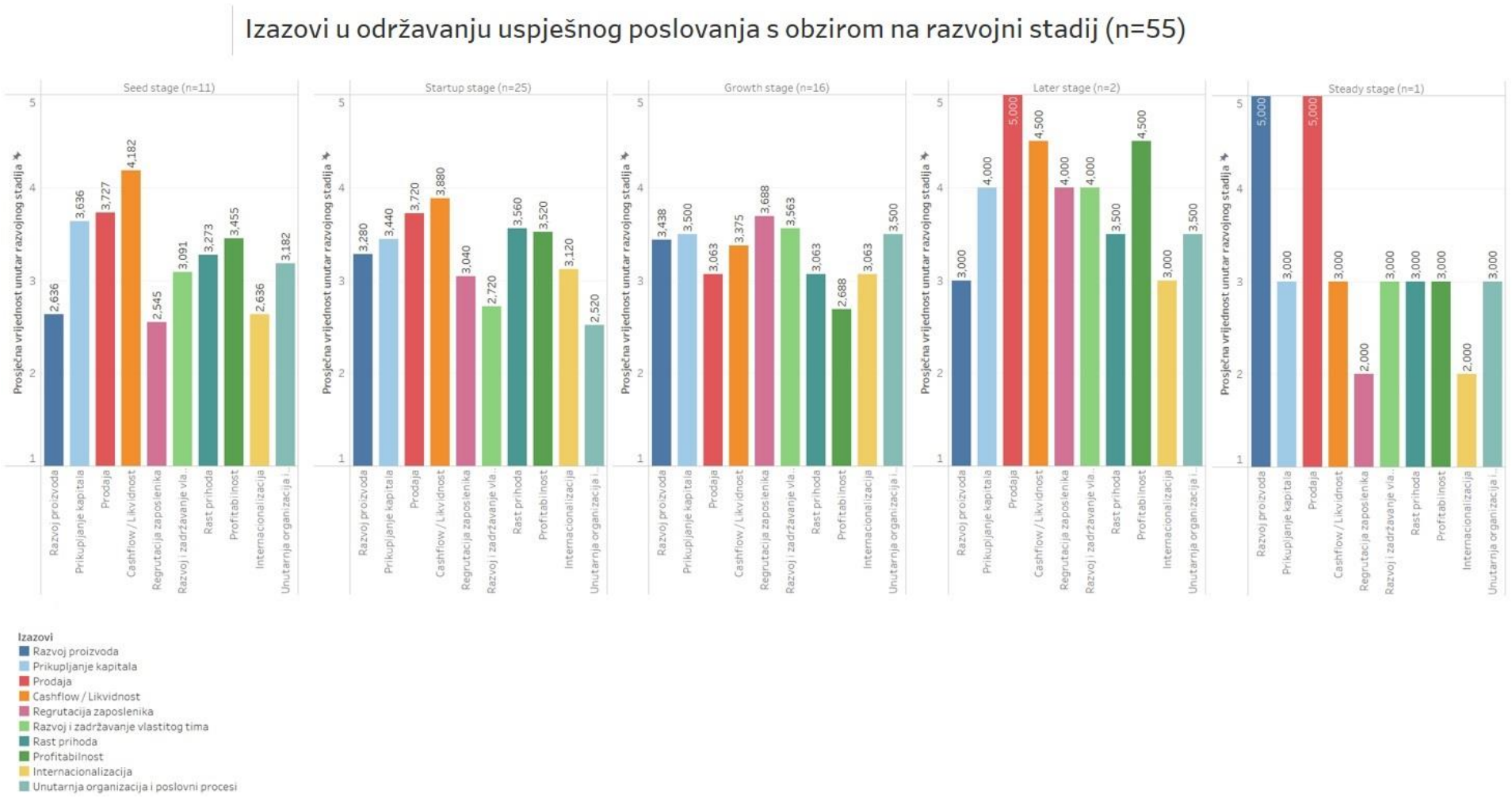
3 Niti se slažem, niti se ne slažem

4 Uglavnom se slažem

5 U potpunosti se slažem.

Zajednički izazovi, poput likvidnosti, prodaje, prikupljanja kapitala i porasta prihoda, sadrže visok prosječni otežavajući faktor prema danom rasponu među startupima koji pripadaju idejnom i startup razvojnom stadiju. Očekivano za startupove koji na samim počecima stvaraju i razvijaju ideje da stvaranje prihoda predstavlja najveći teret. Kako se stadij startupa razvija, u stadiju rasta, ponajveće izazove startupima stvaraju regrutiranje novih zaposlenika, razvoj i zadržavanje tima te prikupljanje dodatnog kapitala.

Dodatno su prikazani posljednja dva razvojna stadija, kasni i stabilan kojima prodaja i profitabilnost predstavlja izazov s najvišim prosječnim ocjenama. Potrebno je napomenuti da je od 56 uspješno ispunjenih anketa, samo jedan odgovor među ponuđenim razvojnim stadijima glasi: *Ne želim odgovoriti* i kao takav nije uključen u postignute rezultate.



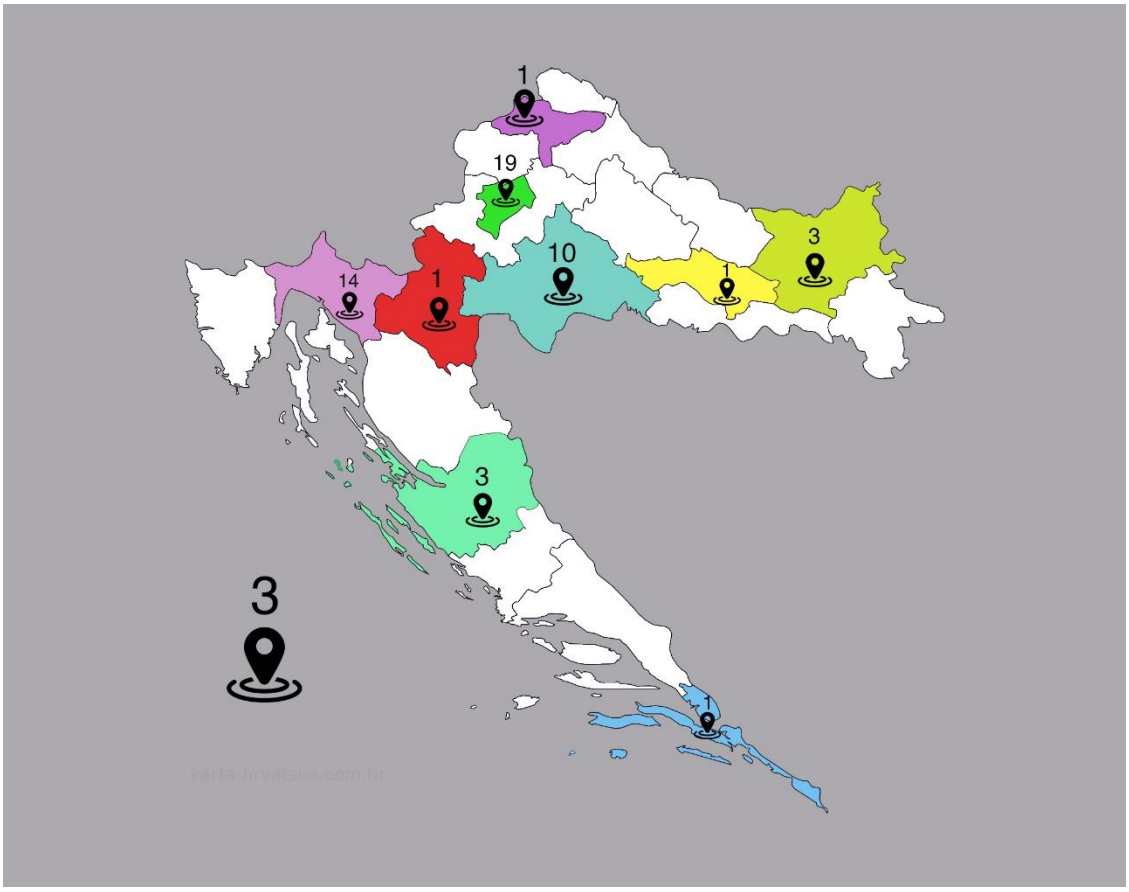
Slika 31. Izazovi hrvatskih startupova s obzirom na razvojni stadij

6.2.6. Dodatne analize ankete

Pored kreiranih pitanja za potrebe usporedbe s izvještajima EU Startup Monitora, dodatno su prikazane analize specifične i zanimljive za hrvatski startup ekosustav.

6.2.6.1. Glavno sjedište osnovanog startupa

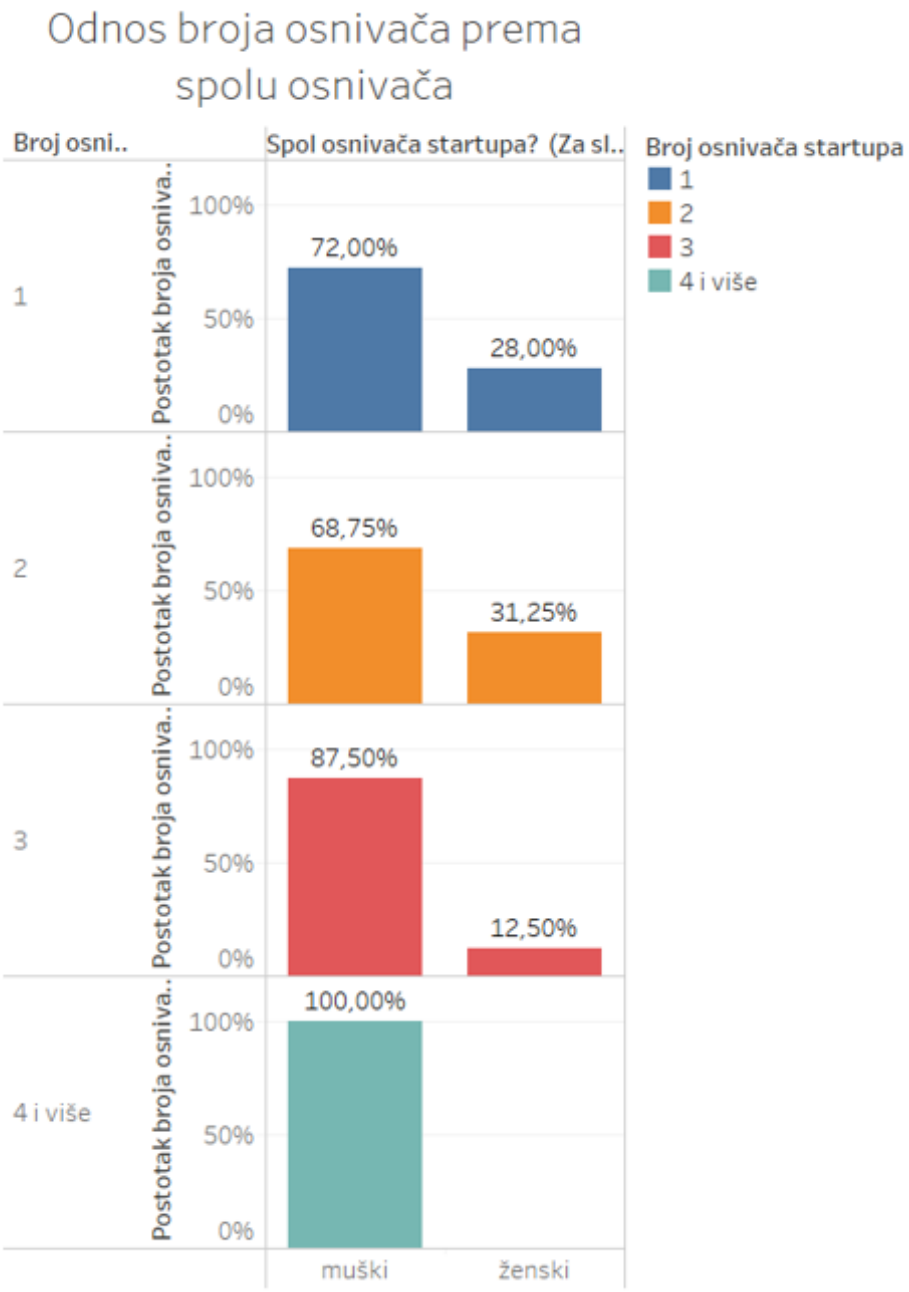
Među ispitanim sudionicima raspoređena su glavna sjedišta startupova na karti Republike Hrvatske prema ispunjenim odgovorima. Od 56 potpuno ispunjenih anketa većina sjedišta startupova (njih 33,9 %) nalazi se u Gradu Zagrebu nakon čega slijedi Primorsko-goranska županija (25 %), Sisačko-moslavačka (17,9 %) te su podjednako zastupljena središta u Zadarskoj, Osječkoj-baranjskoj županiji i teritorij izvan RH s 5,36 %. Posljednja mjesta podjednako zauzimaju Karlovačka, Dubrovačko-neretvanska, Varaždinska te Požeška županija (Slika 32.).



Slika 32. Glavna sjedišta startupa na karti RH

6.2.6.2. Broj osnivača hrvatskih startupa

Prema definiranome spolu osnivača prikazan je odnos s brojem osnivača startupa. Među ženskim osnivačicama najveću zastupljenost (31,25 %) ima dvoje osnivača, dok najmanju 4 i više s 0% odabranih. Među muškim osnivačima najveću zastupljenost donosi opcija 4 i više osnivača startupa (Slika 33.). Sagledano skupno, ponajviše je odabrana opcija s jednim osnivačem startupa.



Slika 33. Odnos spola i broja osnivača hrvatskih startupa

7. ZAKLJUČAK

Svakodnevno pokretanje startupa u sigurnom ekosustavu, koji doprinosi stvaranju prilika i brzom odazivu na tržištu, od iznimne je važnosti. Bez obzira na činjenicu da velika većina startupa propada u prvoj godini poslovanja, nužan je razvoj ekosustava startupova u Republici Hrvatskoj. Ekosustav startupa kao poslovni katalizator za stvaranje vrijednosti trebao bi podržavati okruženje u kojoj neuspjeh nije nešto nepovoljno, nego poticaj za daljnji razvoj i rast.

Prosječni profil europskih i hrvatskih osnivača neznatno se razlikuju. I dalje su to većinom muškarci, visokog stupnja obrazovanja koji svoje poduzetničke pothvate u najvećoj mjeri financiraju vlastitom uštedevinom. Nakon vlastitog financiranja, europski osnivači prednost daju poslovnim anđelima i rizičnom kapitalu, dok se hrvatski startupovi oslanjaju na inkubatore ili akceleratore te državna sufinanciranja.

Zastupljenost ženskih osnivača zajednički je problem europskih i hrvatskih startupova, s obzirom na to da u oba slučaja ne prelazi zastupljenost od 23%. Slične su zastupljenosti sektora muških osnivača u industrijama poput softvera kao usluge, IT-a i razvoja softvera, dok se među hrvatskim osnivačima dodatno pojavljuju i sektori web aplikacija, industrijske tehnologije i proizvodnje. Ženske osnivačice međusobno se znatno razlikuju, budući da europske osnivačice najveću zastupljenost bilježe u sektorima konzultantskih poduzeća, prehrani, medijima i kreativnoj industriji i ostalim sektorima, dok hrvatske osnivačice ponajviše osnivaju startupove u poslovnim sektorima e-trgovine i portalima za internetske usluge. Jedina poveznica među ženskim osnivačicama je sektor obrazovanja.

Među velikim prednostima i prilikama kojima stabilan ekosustav startupa donosi je i stvaranje radnih mjesta. U kontekstu trenutnog broja zaposlenika, Hrvatska je ispod europskog prosjeka s 9 zaposlenika u odnosu na 12,8. Planiranim brojem zaposlenika za idućih 12 mjeseci ipak je postignut rast u odnosu na europski prosjek sa 9,8 zaposlenika naprema 7,5.

Za potrebe širenja na globalna tržišta u procesu internacionalizacije ponajveće teškoće europskim startupovima stvaraju upravo razlike u zakonodavstvu (59,1 %), dok hrvatskim startupovima najveću prepreku stvaraju troškovi širenja (32,14 %) na nova tržišta.

Najizraženija i zajednička prepreka u održavanju uspješnog poslovanja startupa među ispitanim hrvatskim startupovima, bez obzira na razvojni stadij, je postizanje likvidnosti i novčanog toka.

Gledajući postignute rezultate, moguća je usporedba s prosječnim rezultatima europskih startupova, među kojima nisu zabilježene značajne statističke razlike. U pogledu izvora financiranja, vidljiva je smanjena zastupljenost vanjskih financijskih ulaganj,a koja bi znatno doprinijela smanjenju zastupljenosti troškova prilikom širenja hrvatskih startupova na nova tržišta. Ono što startup, prema definiranim kriterijima čini startupom, među ostalim je namjera rasta u broju zaposlenika i/ili tržišnom udjelu. Izraženijom zastupljenosti vanjskih financiranja, poput poslovnih anđela, rizičnog kapitala i crowd financiranja sa znatno većim ulaganjima približili bi se cilju razmjera kojem svaki startup teži, pa i onaj hrvatski.

LITERATURA

[1] „Novac.hr - Hrvatski startupi u prvom tromjesečju privukli više od milijardu kuna investicija“. https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/hrvatski-startupi-u-prvom-tromjesecju-privukli-vise-od-milijardu-kuna-investicija-15068173 (pristupljeno srp. 05, 2021).

[2] P. Graham, „Startup=Growth“. Pristupljeno: lip. 08, 2021. Dostupno na: http://paltelfoundation.ps/uploads/No._16_-_Startup=Growth.pdf.

[3] E. Bohemia, J. Liedtka, i A. Rieple, „CO-CHAIRS ORGANIZED BY DMI The Design Management Institute HOSTED BY MASSART Massachusetts College of Art and Design SUPPORTED BY A GRANT FROM National Endowment for the Arts“.

[4] A. Salamzadeh i H. Kawamorita Kesim, „Startup Companies: Life Cycle and Challenges“, *SSRN Electron. J.*, 2015, doi: 10.2139/ssrn.2628861.

[5] „EU Startup Monitor“. http://startupmonitor.eu/report.html (pristupljeno lip. 10, 2021).

[6] A. Tobias Kollmann, C. Stöckmann, i S. Hensellek, *2016 Initiator German Startups Association*. .

[7] „Startup Definition“. https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp (pristupljeno svi. 26, 2021).

[8] C. Giardino, M. Unterkalmsteiner, N. Paternoster, T. Gorschek, i P. Abrahamsson, „What do we know about software development in startups?“, *IEEE Softw.*, sv. 31, izd. 5, str. 28–32, 2014, doi: 10.1109/MS.2014.129.

[9] „AN EXAMINATION OF STARTUP ACCELERATORS USING SOCIAL NETWORK THEORY TOBIAS STONE“, 2018.

[10] A. Osterwalder i Y. Pigneur, *Business Model Generation*. 2010.

[11] „1-Page Business Plan | LEANSTACK“. https://leanstack.com/leancanvas (pristupljeno lip. 16, 2021).

[12] J. Bormans, E. Bogen, M. Privitera, i T. Cooney, „European Start-up Monitor 2019/20“, 2020. Dostupno na: https://europeanstartupmonitor2019.eu/.

[13] R. Mauer i L. Steigertahl, „2018 Report“, *Energy Irel.*, str. 16, 2018, [Na internetu]. Dostupno na: http://startupmonitor.eu/.

[14] Europska unija, *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*. 2015.

[15] M. Sanader, „Utjecaj institucionalne podrške na razvoj Start- Up poduzeća U Republici

Hrvatskoj“, 2017, Dostupno na: https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1633/datastream/PDF/view.

[16] T. Bilandžić, „Stvaranje preduvjeta za uspješno skaliranje startup poduzeća“, University of Zagreb, 2021.

[17] „Croatia Startups | StartupBlink“. https://www.startupblink.com/startupecosystem/croatia (pristupljeno lip. 16, 2021).

[18] I. Medić, „Institucionalna potpora Start-up poduzetničkim pothvatima na području grada Osijeka - slučaj poduzetnički inkubator Osijek“.

[19] S. Singer i S. Šarlija, Nataša Pfeifer, Sanja Oberman Peterka, *Što čini Hrvatsku (ne) poduzetničkom zemljom?* 2018.

[20] Učilište Studium, *Izvori financiranja start up poduzeća*.

[21] „Home | Croinvest“. https://croinvest.eu/ (pristupljeno lip. 23, 2021).

[22] „LimeSurvey | Srce“. https://www.srce.unizg.hr/limesurvey (pristupljeno lip. 25, 2021).

[23] Business Intelligence and Analytics Software https://www.tableau.com/ (pristupljeno lip. 28, 2021).

PRILOZI

I. Anketa

Stanje startup ekosustava u Hrvatskoj

Current state of Croatian startup ecosystem

Pozdrav svima !

Pred Vama se nalazi anketni upitnik nastao u sklopu izrade diplomskog rada "Stanje startup ekosustava u Hrvatskoj " na diplomskom studiju industrijskog inženjerstva i menadžmenta na Fakultetu strojarstva i brodogradnje pod mentorstvom docenta dr.sc. Mire Hegedića.

Ciljevi provođenja ove vrste ankete je:

Cilj br. 1 upoznavanje s trenutnim startupovima u Hrvatskoj, njihovim osnivačima, obilježjima samog startupa te planovima za budućnost kao i izazovima koji predstoje.

Cilj br. 2 usporedba aktualnih HR startupova s onim EU zahvaljujući istraživanju European Startup Monitor 2019./2020. te pokušati predložiti moguća poboljšanja.

Osobna motivacija za kreiranjem nastala je na temelju navedenog istraživanja na razini EU vezano uz jednaku tematiku i uočavanjem kako Republika Hrvatska u njoj dosad nije sudjelovala.

Anketa je u potpunosti anonimna te ne sadrži pitanja koja zahtijevaju odavanje osobnih ili drugih podataka kojima bi otkrili identitet.

Vrijeme potrebno za ispunjavanje upitnika je 5 -10 minuta i preporuka je ispunjavanja osnivača zbog osnovnih podataka o njima u prvoj grupi pitanja- *Karakteristike osnivača.*

Prikupljeni podaci bit će sigurno pohranjeni, a prikazivat će se isključivo u agregiranom obliku, kako bi se onemogućilo povezivanje pojedinih ispitanika s danim odgovorima.

Sa svim pitanjima ili komentarima slobodno se obratite na e-mail: **es204798@stud.fsb.hr** .

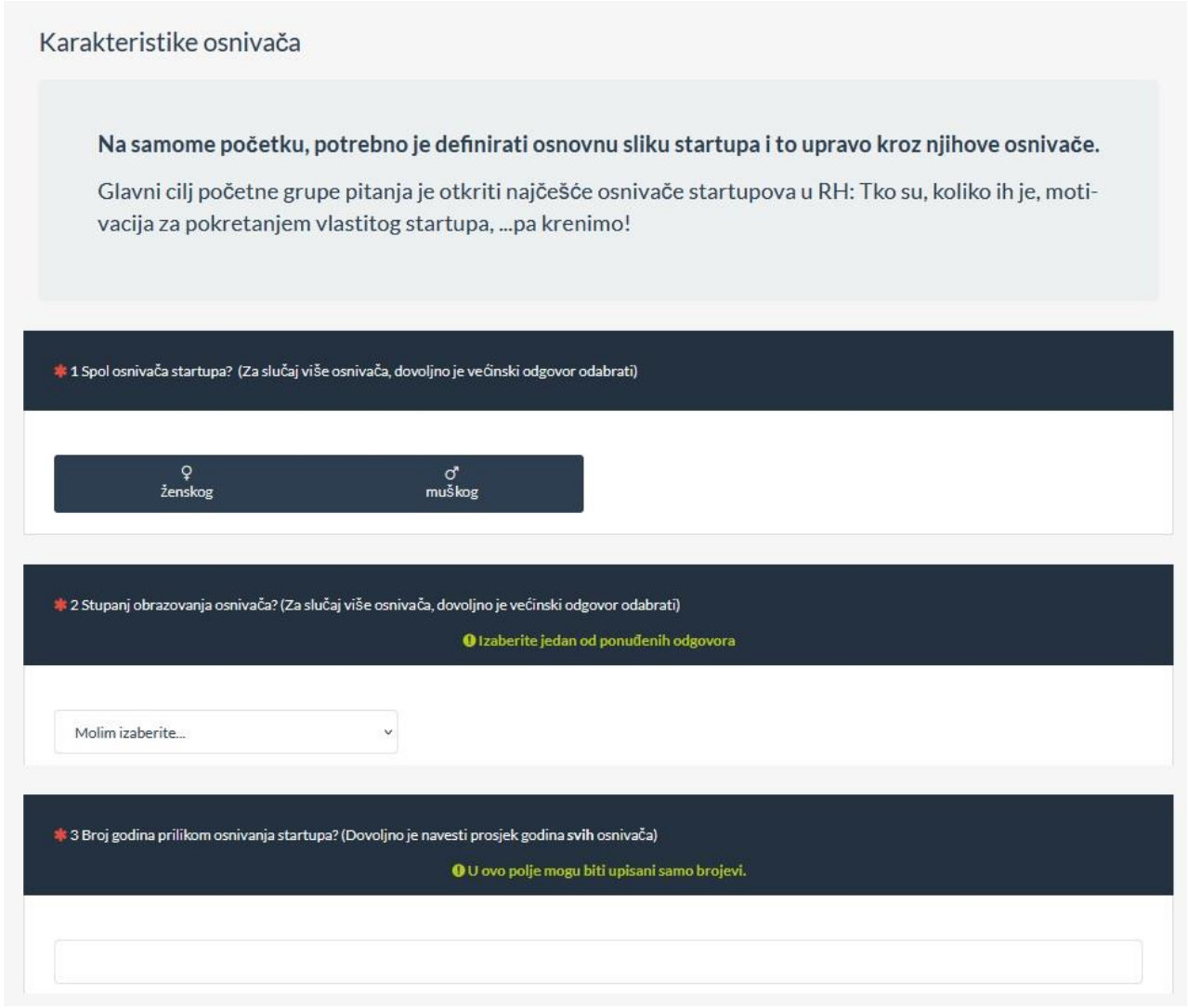
Unaprijed zahvaljujem na posvećenome vremenu!

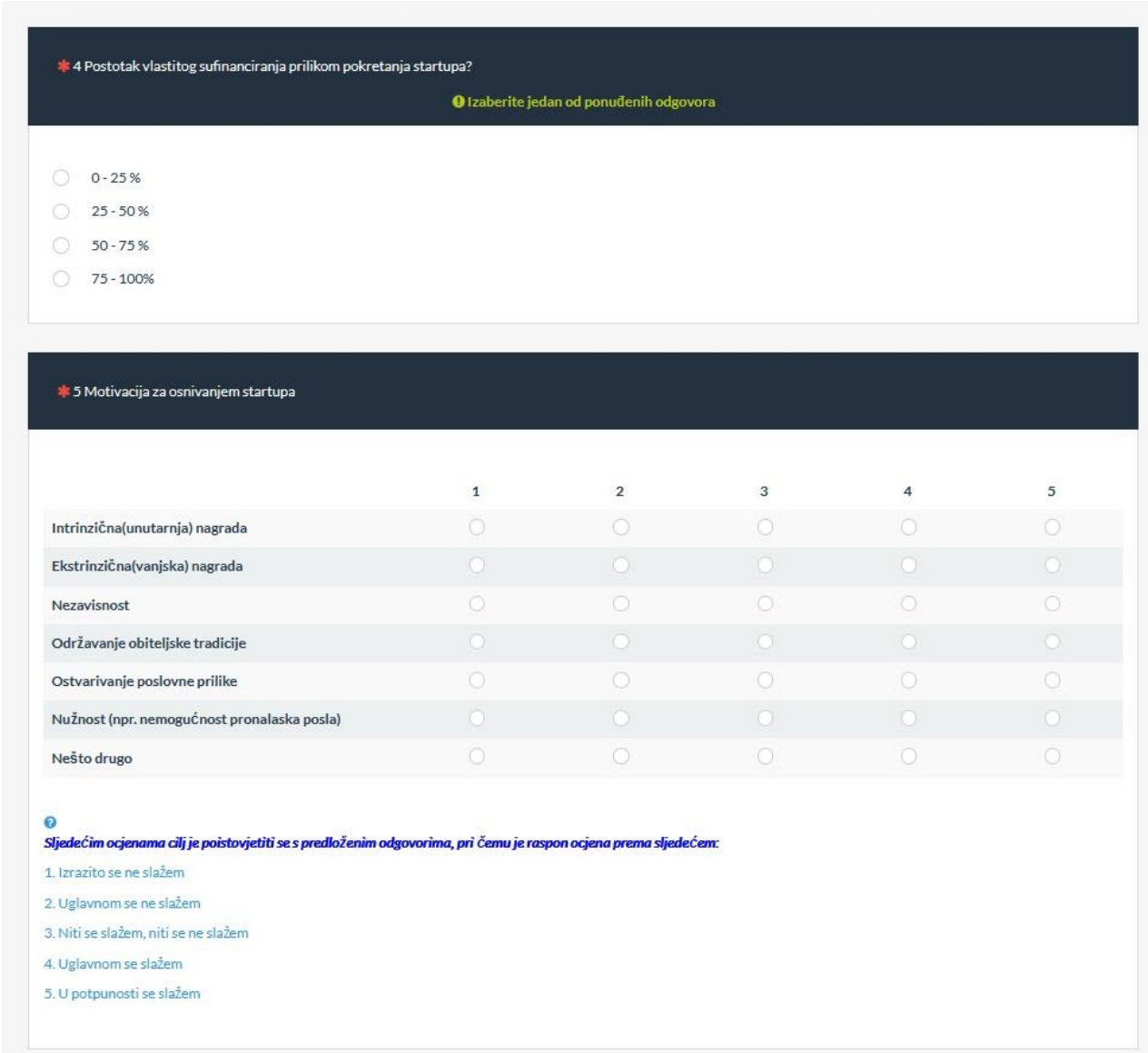
S poštovanjem,

Ena Sokić, univ.bacc.ing.mech

Postoji 19 pitanja u ovom upitniku.

Informacija o privatnosti
Ovaj upitnik je anoniman.
Zapisi Vaših odgovora ne sadrže informacije preko kojih bi Vas se moglo identificirati, osim ukoliko se to izričito ne traži u anketi. Ukoliko koristite indentifikacijske tokene za pristup ovom upitniku, budite sigurni da token neće biti spremljeni zajedno sa Vašim odgovorima. Tokeni se spremaju u zasebnu bazu podataka i biti će izmjenjeni nakon što završite (ili ne završite) ispunjavanje upitnika. Ne postoji način za povezivanje tokena s danim odgovorima.


Karakteristike osnivača
Na samome početku, potrebno je definirati osnovnu sliku startupa i to upravo kroz njihove osnivače.
Glavni cilj početne grupe pitanja je otkriti najčešće osnivače startupova u RH: Tko su, koliko ih je, motivacija za pokretanjem vlastitog startupa, ...pa krenimo!
1 Spol osnivača startupa? (Za slučaj više osnivača, dovoljno je većinski odgovor odabrati)
♀ ženskog
♂ muškog
2 Stupanj obrazovanja osnivača? (Za slučaj više osnivača, dovoljno je većinski odgovor odabrati)
Izaberite jedan od ponuđenih odgovora
Molim izaberite...
3 Broj godina prilikom osnivanja startupa? (Dovoljno je navesti prosjek godina svih osnivača)
U ovo polje mogu biti upisani samo brojevi.



✱ 4 Postotak vlastitog sufinanciranja prilikom pokretanja startupa?

Izaberite jedan od ponuđenih odgovora

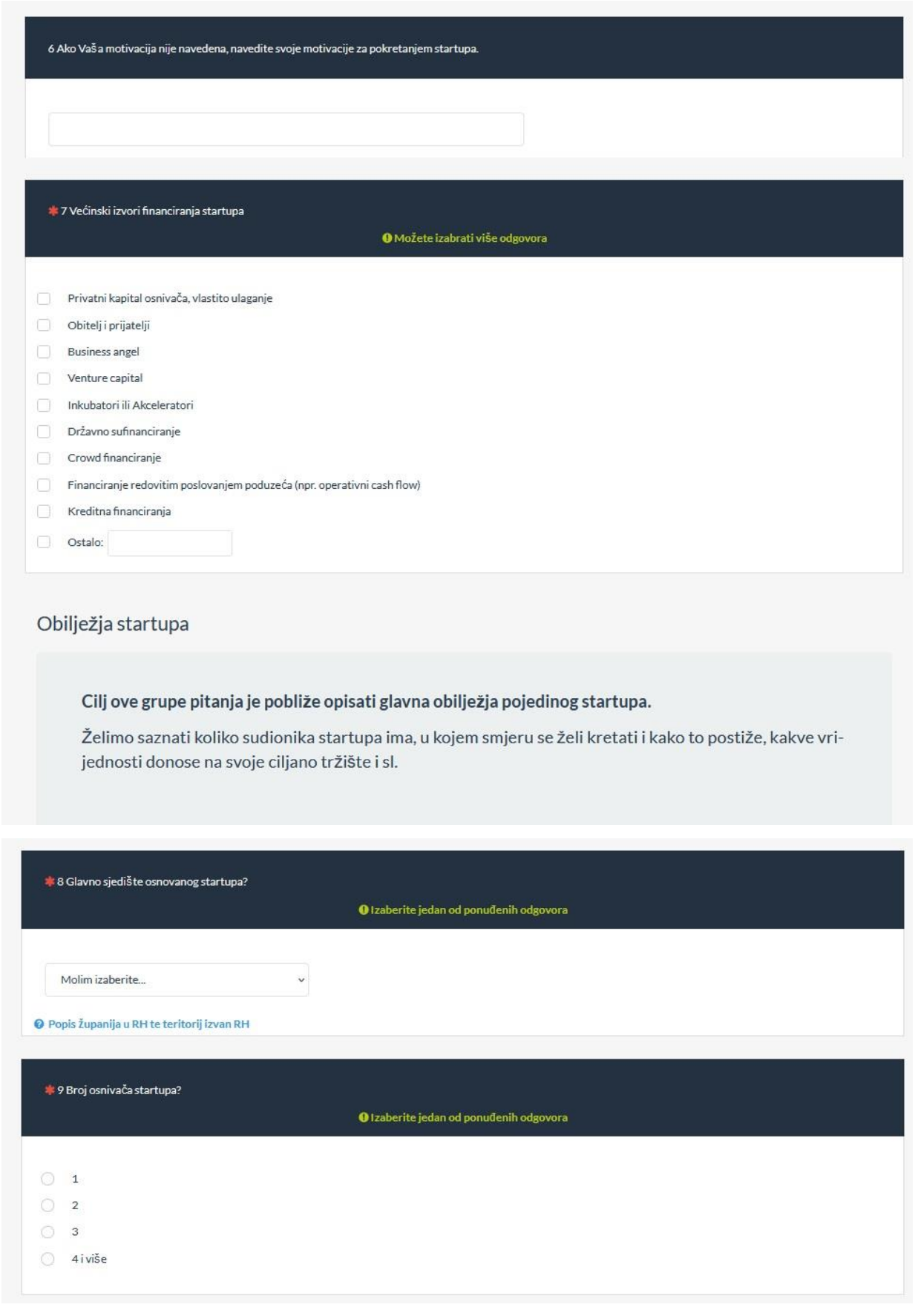
- 0 - 25 %
- 25 - 50 %
- 50 - 75 %
- 75 - 100%

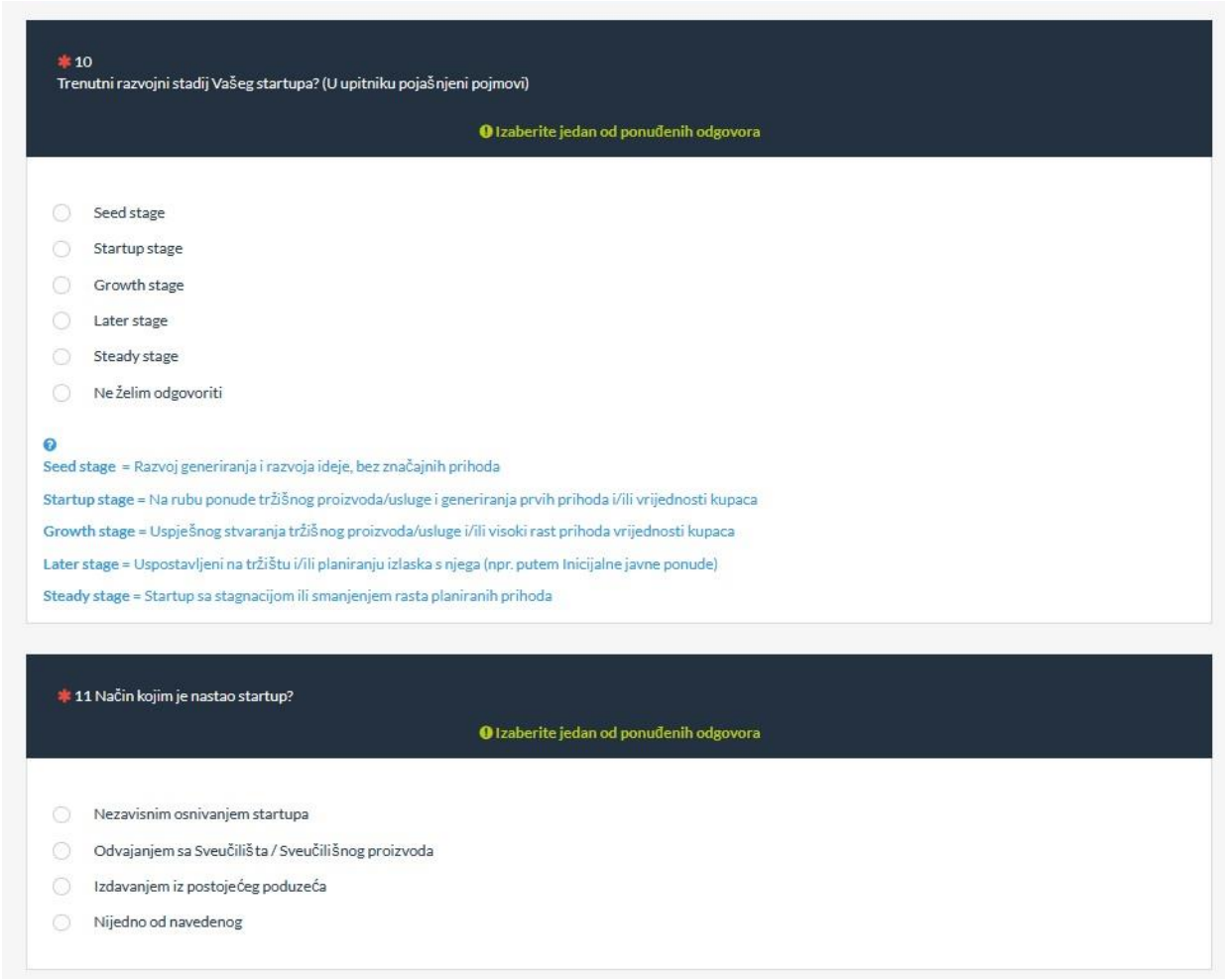
✱ 5 Motivacija za osnivanjem startupa

	1	2	3	4	5
Intrinzična(unutarnja) nagrada					
Ekstrinzična(vanjska) nagrada					
Nezavisnost					
Održavanje obiteljske tradicije					
Ostvarivanje poslovne prilike					
Nužnost (npr. nemogućnost pronalaska posla)					
Nešto drugo					

Sljedećim ocjenama cilj je poistovjetiti se s predloženim odgovorima, pri čemu je raspon ocjena prema sljedećem:

1. Izrazito se ne slažem
2. Uglavnom se ne slažem
3. Niti se slažem, niti se ne slažem
4. Uglavnom se slažem
5. U potpunosti se slažem


6 Ako Vaš a motivacija nije navedena, navedite svoje motivacije za pokretanjem startupa.
* 7 Većinski izvori financiranja startupa
Možete izabrati više odgovora
Privatni kapital osnivača, vlastito ulaganje
Obitelj i prijatelji
Business angel
Venture capital
Inkubatori ili Akceleratori
Državno sufinanciranje
Crowd financiranje
Financiranje redovitim poslovanjem poduzeća (npr. operativni cash flow)
Kreditna financiranja
Ostalo:
Obilježja startupa
Cilj ove grupe pitanja je pobliže opisati glavna obilježja pojedinog startupa.
Želimo saznati koliko sudionika startupa ima, u kojem smjeru se želi kretati i kako to postiže, kakve vrijednosti donose na svoje ciljano tržište i sl.
* 8 Glavno sjedište osnovanog startupa?
Izaberite jedan od ponuđenih odgovora
Molim izaberite...
Popis županija u RH te teritorij izvan RH
* 9 Broj osnivača startupa?
Izaberite jedan od ponuđenih odgovora
1
2
3
4 i više



✱ 10
Trenutni razvojni stadij Vašeg startupa? (U upitniku pojašnjeni pojmovi)

Izaberite jedan od ponuđenih odgovora

- Seed stage
- Startup stage
- Growth stage
- Later stage
- Steady stage
- Ne želim odgovoriti

Seed stage = Razvoj generiranja i razvoja ideje, bez značajnih prihoda

Startup stage = Na rubu ponude tržišnog proizvoda/usluge i generiranja prvih prihoda i/ili vrijednosti kupaca

Growth stage = Uspješnog stvaranja tržišnog proizvoda/usluge i/ili visoki rast prihoda vrijednosti kupaca

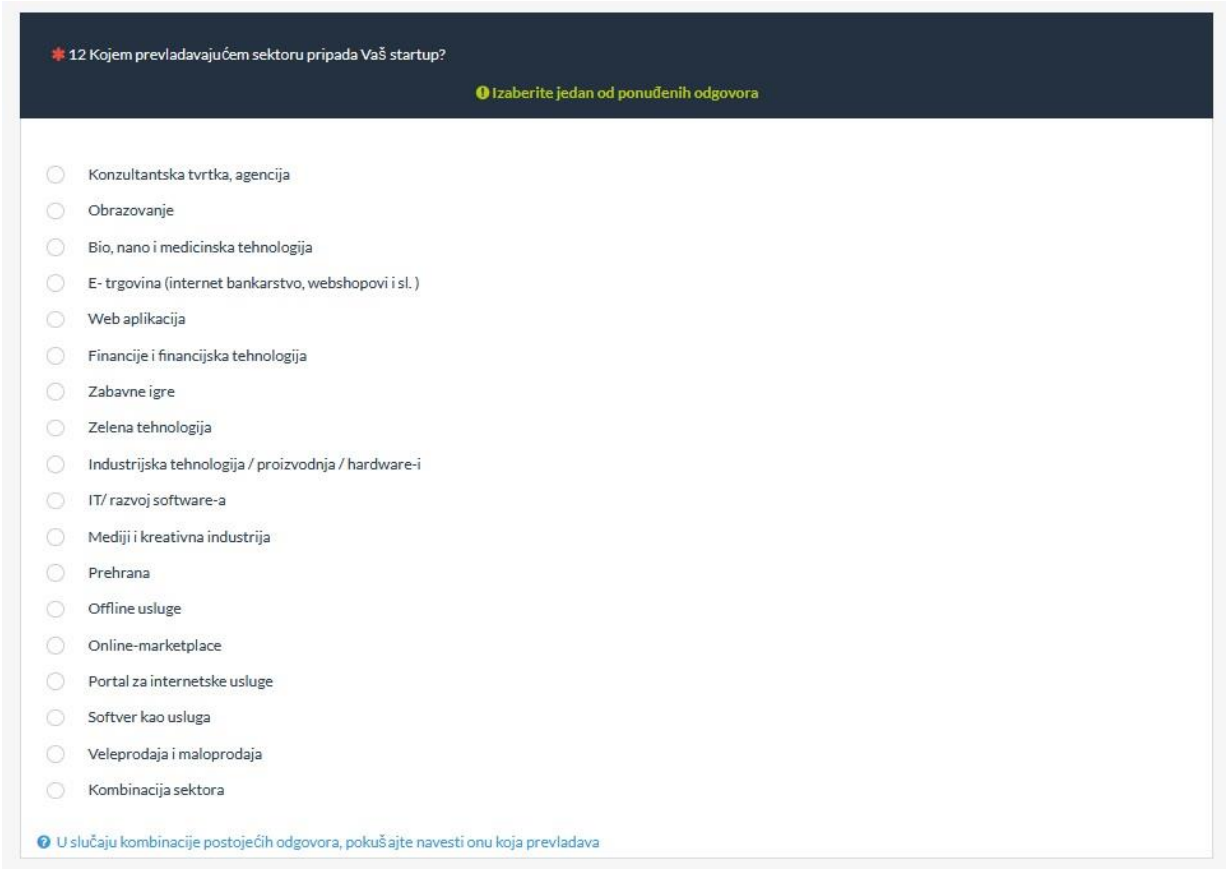
Later stage = Uspostavljeni na tržištu i/ili planiranju izlaska s njega (npr. putem Inicijalne javne ponude)

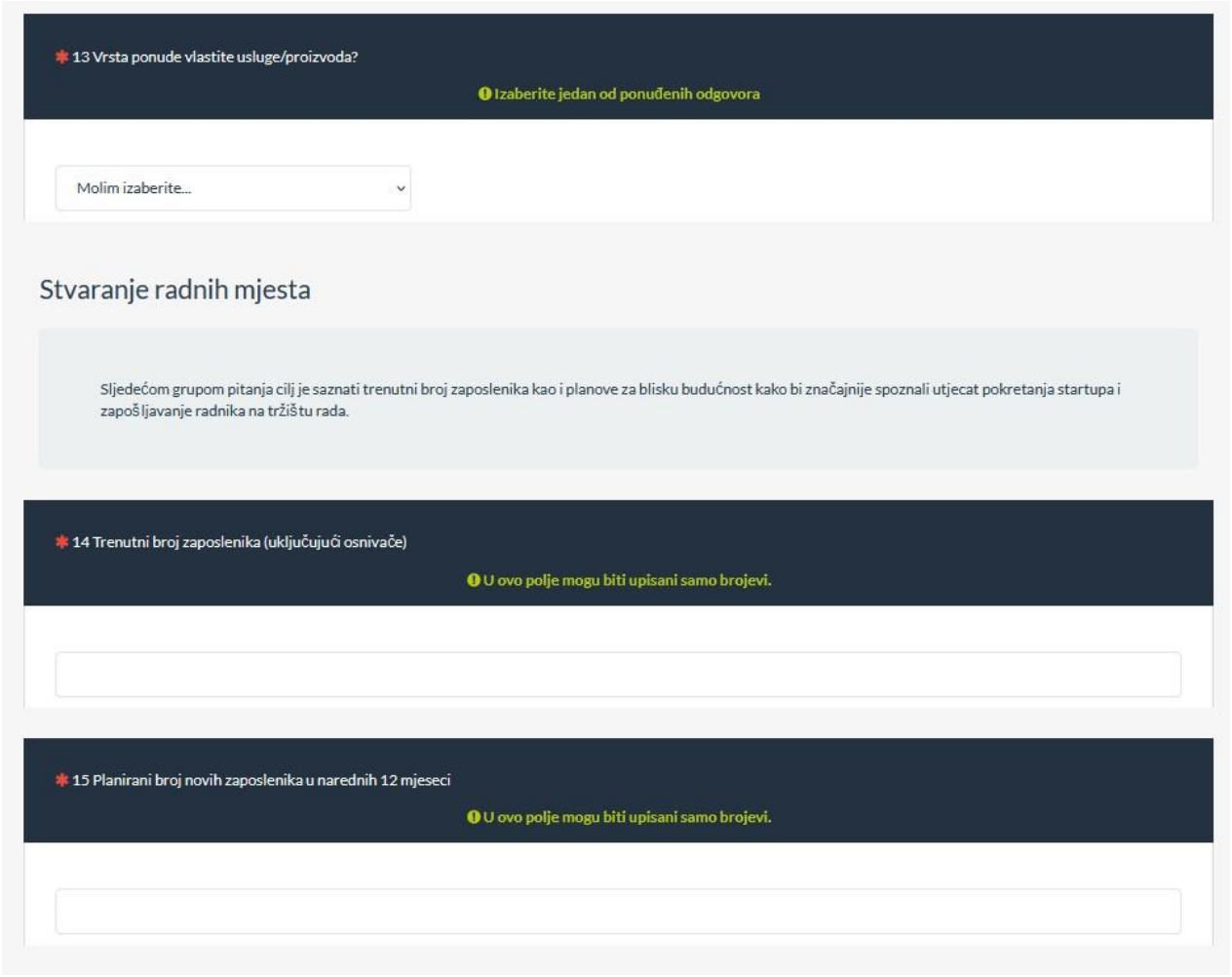
Steady stage = Startup sa stagnacijom ili smanjenjem rasta planiranih prihoda

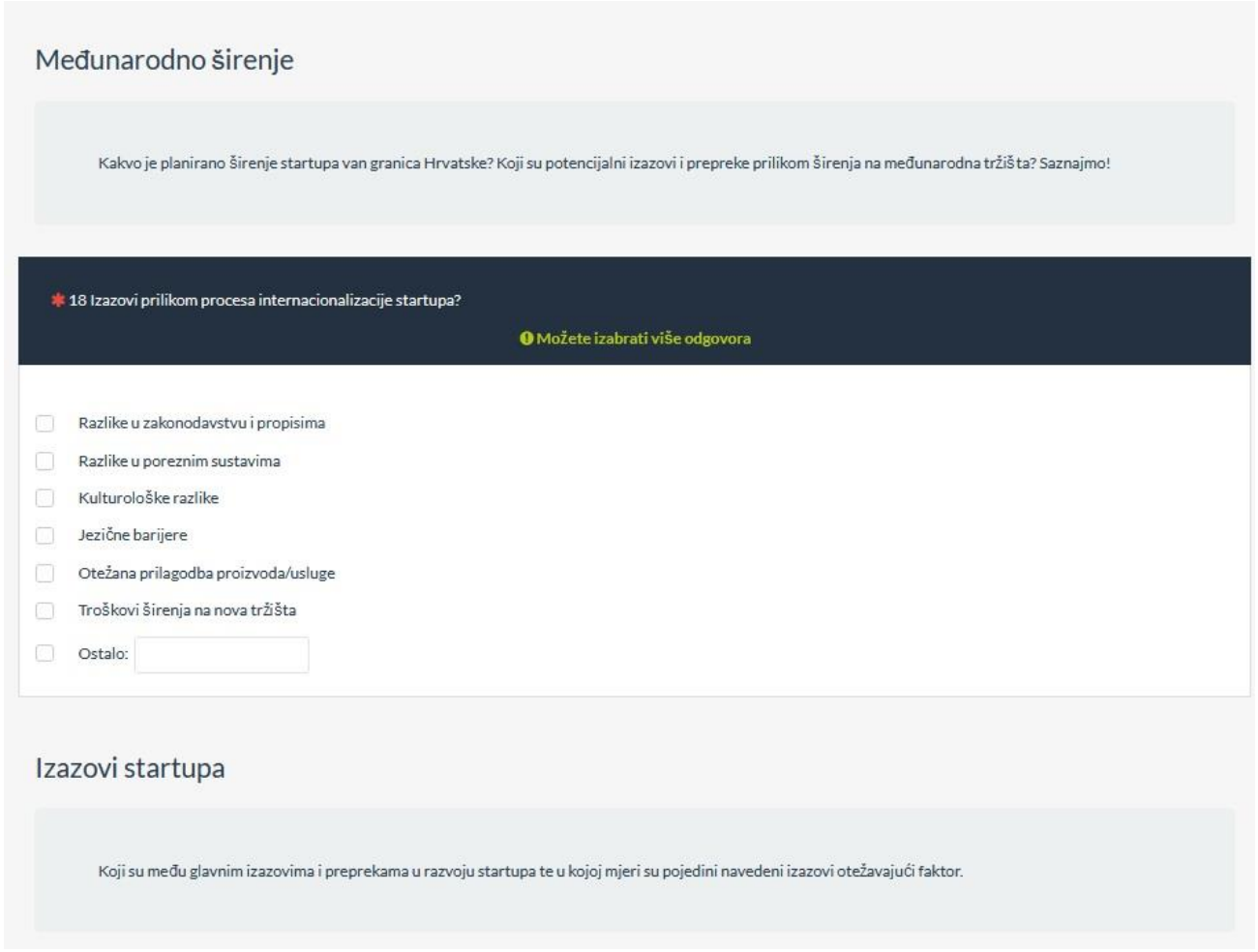
✱ 11 Način kojim je nastao startup?

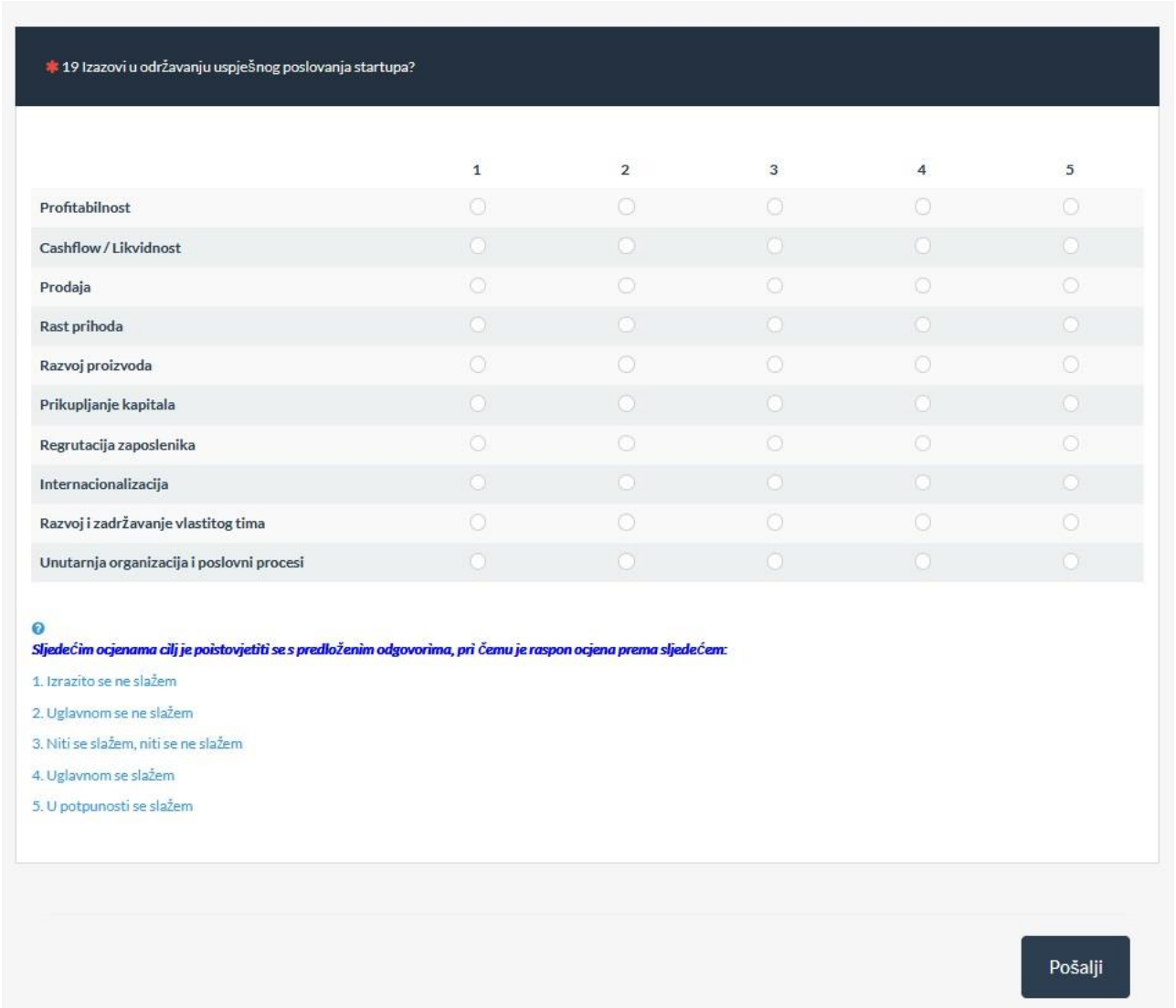
Izaberite jedan od ponuđenih odgovora

- Nezavisnim osnivanjem startupa
- Odvajanjem sa Sveučilišta / Sveučilišnog proizvoda
- Izdavanjem iz postojećeg poduzeća
- Nijedno od navedenog


12 Kojem prevladavajućem sektoru pripada Vaš startup?
Izaberite jedan od ponuđenih odgovora
Konzultantska tvrtka, agencija
Obrazovanje
Bio, nano i medicinska tehnologija
E- trgovina (internet bankarstvo, webshopovi i sl.)
Web aplikacija
Financije i financijska tehnologija
Zabavne igre
Zelena tehnologija
Industrijska tehnologija / proizvodnja / hardware-i
IT/ razvoj software-a
Mediji i kreativna industrija
Prehrana
Offline usluge
Online-marketplace
Portal za internetske usluge
Softver kao usluga
Veleprodaja i maloprodaja
Kombinacija sektora
U slučaju kombinacije postojećih odgovora, pokušajte navesti onu koja prevladava


13 Vrsta ponude vlastite usluge/proizvoda?
Izaberite jedan od ponuđenih odgovora
Molim izaberite...
Stvaranje radnih mjesta
Sljedećom grupom pitanja cilj je saznati trenutni broj zaposlenika kao i planove za blisku budućnost kako bi značajnije spoznali utjecat pokretanja startupa i zapošljavanje radnika na tržištu rada.
14 Trenutni broj zaposlenika (uključujući osnivače)
U ovo polje mogu biti upisani samo brojevi.
15 Planirani broj novih zaposlenika u narednih 12 mjeseci
U ovo polje mogu biti upisani samo brojevi.


Međunarodno širenje
Kakvo je planirano širenje startupa van granica Hrvatske? Koji su potencijalni izazovi i prepreke prilikom širenja na međunarodna tržišta? Saznajmo!
18 Izazovi prilikom procesa internacionalizacije startupa?
Možete izabrati više odgovora
Razlike u zakonodavstvu i propisima
Razlike u poreznim sustavima
Kulturološke razlike
Jezične barijere
Otežana prilagodba proizvoda/usluge
Troškovi širenja na nova tržišta
Ostalo:
Izazovi startupa
Koji su među glavnim izazovima i preprekama u razvoju startupa te u kojoj mjeri su pojedini navedeni izazovi otežavajući faktor.



* 19 Izazovi u održavanju uspješnog poslovanja startupa?

	1	2	3	4	5
Profitabilnost	○	○	○	○	○
Cashflow / Likvidnost	○	○	○	○	○
Prodaja	○	○	○	○	○
Rast prihoda	○	○	○	○	○
Razvoj proizvoda	○	○	○	○	○
Prikupljanje kapitala	○	○	○	○	○
Regrutacija zaposlenika	○	○	○	○	○
Internacionalizacija	○	○	○	○	○
Razvoj i zadržavanje vlastitog tima	○	○	○	○	○
Unutarnja organizacija i poslovni procesi	○	○	○	○	○

Sljedećim ocjenama cilj je poistovjetiti se s predloženim odgovorima, pri čemu je raspon ocjena prema sljedećem:

1. Izrazito se ne slažem
2. Uglavnom se ne slažem
3. Niti se slažem, niti se ne slažem
4. Uglavnom se slažem
5. U potpunosti se slažem

Pošalji