

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matic Čretnik

Marketing v mikro, malih in zagonskih podjetjih v Sloveniji – primerjalna analiza

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matic Čretnik

Mentor: prof. dr. Borut Marko Lah

Marketing v mikro, malih in zagonskih podjetjih v Sloveniji – primerjalna analiza

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

ZAHVALA

Zahvalil bi se mentorju prof. dr. Borut Marko Lahu, ki me je s svojimi nasveti uspešno vodil mimo izzivov, ki jih je predstavljala magistrska naloga. Zahvalil bi se tudi Kerin, svoji boljši polovici, in družini, ki so me na moji poti vseskozi podpirali.

Marketing v mikro, malih in zagonskih podjetjih v Sloveniji – primerjalna analiza

Zagonska podjetja so zaradi inovativnih proizvodov in storitev deležna številne medijske pozornosti. A marketinga v slovenskih zagonskih podjetjih še ni preučil nihče. Zato smo v tej magistrski nalogi raziskali lastnosti marketinga v slovenskih zagonskih podjetjih in ga primerjali z marketingom v slovenskih mikro in malih podjetjih. Poleg marketinga smo primerjali tudi mikro, mala in zagonska podjetja med seboj. S pomočjo anketnega vprašalnika smo ovrgli osnovno tezo, da je marketing v slovenskih zagonskih podjetjih enak marketingu v slovenskih mikro in malih podjetjih. Ugotovili smo namreč, da je marketing v slovenskih zagonskih podjetjih le deloma podoben marketingu, ki se ga poslužujejo slovenska mikro in mala podjetja. Razlogi za razlike so bili predvsem povezani s tem, da pri slovenskih zagonskih podjetjih marketingu pripisujejo večji pomen, za pomoč pri marketingu pa prav tako vzpostavijo stik z marketinškimi strokovnjaki. Ker pa so tudi slovenska zagonska podjetja finančno, kadrovsko in kako drugače omejena, za marketing pa, kljub pomoči strokovnjakov, še vedno skrbijo ustanovitelji podjetij, marketing še vedno ni popolnoma dodelan proces. Na koncu magistrske naloge smo nakazali tudi možnosti za nadaljnje raziskovanje.

Ključne besede: marketing, mikro podjetja, mala podjetja, zagonska podjetja.

Marketing in micro, small and start-up companies in Slovenia – comparative analysis

Due to innovative practices in implementing new products and services, start-up companies worldwide are gaining ever more media coverage. Nonetheless, in Slovenia, a thorough analysis of marketing practices in start-up companies is yet to be conducted. The scope of this thesis features a study of marketing in Slovenian start-up companies, and compares it with small and micro companies. A more general comparison between start-up, micro and small companies is presented, along with guidance on further research. The author's original thesis, stating that marketing in start-up companies resembles that of its small and micro counterparts, was invalidated by conducting a survey. The results show only a partial correlation of marketing practices in aforementioned types of corporations. It was established that start-up companies place more significance on marketing. Furthermore, they seek professional guidance when deemed necessary. However, due to limitations in capital and working staff, it is not uncommon for founders of start-ups to be obliged to seize control of day to day marketing operations. Hence the field of marketing in Slovenia's start-up scene leaves a lot to be desired.

Key words: marketing, micro companies, small companies, start-up companies.

KAZALO

| | |
|--|----|
| 1 Uvod | 7 |
| 2 Podjetje | 8 |
| 2.1 Definicija podjetja | 8 |
| 2.2 Delitev podjetij | 10 |
| 2.2.1 Delitev podjetij glede na velikost | 11 |
| 3 Mikro in mala podjetja | 12 |
| 3.1 Definicija in značilnosti malih podjetij | 13 |
| 3.2 Delitev malih podjetij | 14 |
| 3.3 Razvojna pot malega podjetja | 15 |
| 3.4 Financiranje malih podjetij | 17 |
| 3.5 Težave malih podjetij | 20 |
| 4 Zagonska podjetja | 20 |
| 4.1 Definicija zagonskih podjetij | 21 |
| 4.1.1 Poslovni model zagonskih podjetij..... | 22 |
| 4.1.2 Določitev trga za poslovni model zagonskega podjetja | 24 |
| 4.1.3 Zaščita intelektualne lastnine | 25 |
| 4.2 Faze razvoja zagonskih podjetij | 25 |
| 4.3 Kategorizacija zagonskih podjetij | 31 |
| 4.4 Financiranje zagonskih podjetij | 33 |
| 4.4.1 Lastna sredstva..... | 34 |
| 4.4.2 Pospeševalniki..... | 34 |
| 4.4.3 Množično financiranje | 35 |
| 4.4.4 Tvegani kapital..... | 36 |
| 4.4.5 Bančni krediti..... | 40 |
| 4.5 Kapital in zagonska podjetja | 41 |
| 4.6 Vpliv zagonskih podjetij na število delovnih mest | 42 |
| 4.7 Start-up ekosistemi | 43 |
| 4.8 Zagonska podjetja in človeški viri | 44 |
| 4.9 Samorogi | 45 |
| 4.10 Razlogi za neuspeh zagonskih podjetij | 46 |
| 5 Primerjava mikro, malih in zagonskih podjetij | 47 |
| 5.1 Podobnosti med mikro, malimi in zagonskimi podjetji | 47 |
| 5.2 Razlike med mikro, malimi in zagonskimi podjetji | 48 |

| | |
|--|----|
| 6 Marketing v zagonskih podjetjih | 49 |
| 6.1 Definicije marketinga | 50 |
| 6.2 Tradicionalni marketing | 51 |
| 6.2.1 Marketing kot strategija | 51 |
| 6.2.2 Marketinški splet 4P in 7P | 52 |
| 6.3 Podjetniški marketing | 53 |
| 6.3.1 Primerjava podjetniškega in tradicionalnega marketinga | 54 |
| 6.4 Marketing v mikro in malih podjetjih | 56 |
| 6.5 Marketing v zagonskih podjetjih | 59 |
| 7 Metoda | 61 |
| 8 Rezultati | 61 |
| 9 Analiza | 71 |
| 10 Sklep | 75 |
| 11 Literatura | 77 |
| Priloga A: Anketni vprašalnik | 81 |

1 Uvod

Ob študiju sem vseskozi delal v različnih podjetjih. Sčasoma me je začelo zanimati, kako so podjetja pravzaprav organizirana, kako delujejo, se financirajo ... Predpostavljal sem, da imajo različna podjetja različne lastnosti. Ker sem največkrat delal na področju marketinga, sem se odločil, da področje raziščem. Zasedil sem, da je marketing v malih podjetjih (avtorji so v ta sklop uvrstili tudi mikro podjetja in niso pokazali ločnice med marketingom malih in mikro podjetij) že bil raziskan (O'Dwyer, Carson in Gilmore 2009; Kraus 2009; Ionita 2012; Bodlaj in Rojšek 2014). Nikjer pa nisem zasedil raziskav o marketingu v zagonskih podjetjih, ki so bila deležna številne medijske pozornosti. Ker področje marketinga v slovenskih zagonskih še ni bilo raziskano, je cilj magistrske naloge ugotoviti, kakšne so lastnosti marketinga v slovenskih zagonskih podjetjih oziroma kakšen marketing uporabljajo slovenska zagonska podjetja. Zagonska podjetja sem sklenil primerjati z mikro in malimi podjetji, s čimer bi lažje dosegel namen, to je prispevati k razumevanju marketinga v slovenskih zagonskih podjetjih.

Ob prebiranju literature sem ugotovil, da so tudi zagonska podjetja soočena z mnogimi omejitvami, predvsem finančnimi. S pomočjo tega in že narejenih raziskav o marketingu v malih podjetjih sem tako oblikoval osnovno tezo, da je marketing v zagonskih podjetjih enak marketingu v malih podjetjih. Za lažjo primerjavo sem se oprl na že raziskane lastnosti marketinga v malih podjetjih in raziskal, kdo je v zagonskih podjetjih odgovoren za marketing in kakšen pomen mu v zagonskih podjetjih pripisujejo (ali imajo izdelan marketinški načrt ...).

Prvi del magistrske naloge je teoretičen, kjer sem na podlagi preučene literature predstavil splošne značilnosti podjetij, mikro in mala podjetja, zagonska podjetja in marketing. Slednji je v svojem zaključku prešel v drugi del magistrske naloge, in sicer empirični del. V tem delu sem navedel metodo in rezultate, ki sem jih tudi analiziral.

Področje sem raziskal s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je imel vnaprej pripravljena in oblikovana vprašanja. Vprašanja so bila zaprtega tipa, pri štirih vprašanjih pa je bil eden izmed odgovorov tudi odprtega tipa. Z anketnim vprašalnikom sem stopil v kontakt z zagonskimi podjetji, ki sem jih našel na uradni spletni strani za slovenska zagonska podjetja startup.si (Iniciativa start:up Slovenija). Odgovore sem analiziral in razkril primerjavo med marketingom v malih in marketingom v zagonskih podjetjih ter v sklepnem delu magistrske naloge podal tudi možnosti za nadaljnje raziskovanje.

2 Podjetje

2.1 Definicija podjetja

Obstaja več definicij podjetja. Duh in Kajzer (2002, 12) podjetje opredeljujeta kot institucionalizirani podjem za uresničitev podjetniške ideje. Enako trdi tudi Belak (2002, 21–23), ki dodaja še, da je podjetje sistem interesno povezanih ljudi in drugih dejavnikov, ki so organizirani v institucionalno celoto z namenom celovitega tržnega delovanja. Za temeljnega nosilca podjetniške ideje opredeljuje podjetnika, ki želi idejo uresničiti s pomočjo ljudi in ostalih resursov. Žugelj (2001, 21) po drugi strani trdi, da je podjetje gospodarna tvorba, ki se ravna po ekonomskih motivih. Motivacija podjetja ni zgolj ekonomska, čeprav je razlog za njegov obstoj ravno ekonomski. Ne glede na vrsto podjetja vsa opravljajo gospodarske naloge v okviru družbene reprodukcije s proizvodnimi sredstvi in delovno silo. Vsako podjetje je v pravnem, ekonomskem, eksternem, internem in operativnem pogledu samostojna enota glede razvoja, odločanja o delu in razdeljevanju dobička. Vedenje vsakega podjetja je usmerjeno k doseganju ciljev, izmed katerih po navadi odstopa eden, ki je opredeljen med vrednostjo vlaganj v poslovanje in vrednostjo rezultata (Žugelj in drugi 2001, 21). Podobno je podjetje opredeljeno tudi v prvem pomenu besede v Slovarju slovenskega knjižnega jezika, kjer je podjetje samostojna gospodarska enota z določenimi nalogami na področju proizvodnje, storitev, trgovine (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2017).

Podjetja bi lahko torej v širšem smislu razumeli kot organizacijske tvorbe, v katerih se morajo proizvodni dejavniki transformirati v nove dobrine, delovati morajo po ekonomskih načelih optimizacije poslovanja in spoštovati morajo načelo finančne uravnoteženosti (pravočasna poravnava finančnih obveznosti). V ožjem pomenu pa so podjetja gospodarske družbe, ki delujejo v smeri ustvarjanja dobička (Belak 2002, 21–23). O tem govori neoklasična teorija podjetja, ki je povezana z dvema konceptoma. Prva je proizvodnja funkcija, ki pojasnjuje načela optimalnega iskanja kombinacije proizvodnih faktorjev glede na njihove tehnološke posebnosti, druga pa je maksimizacija profita. Da morajo podjetja pri svojem poslovanju maksimizirati profit, pa se pri neoklasičnih avtorjih že lahko nadomešča z večjim tržnim deležem, vzdrževanjem imidža v javnosti, vzdrževanjem deleža vodstvenega kadra in podobno (Lah 2002, 924). Če vse skupaj poenostavimo, pričakuje se, da bo v podjetje naloženo premoženje kljub tveganju varno in da se bo povečalo, ob enem pa bo podjetje stremelo h kakovosti poslovanja (Žugelj 2001, 22).

Podjetja so sestavni deli poslovnih okolij in se vanj tudi vključujejo. Večina povezav med podjetjem in okoljem poteka preko oskrbnih in prodajnih trgov. Na trgih se usklajujejo potrebe po dobrinah. Iz tržnih potreb po manjkajočih dobrinah pa nato nastajajo (nova) podjetja, ki jih razvijejo subjekti, ki so prepoznali manjkajoče dobrine (Belak 2002, 16–21). Ni pa to edini razlog za ustanovitev podjetij, saj jih podjetniki ustanavljajo tudi zaradi hobija, želje po zaposlitvi svojih družinskih članov, spet tretji pa izberejo panogo na podlagi ocene o morebitni rasti in možnem dobičku v tej dejavnosti (Žugej 2001, 22). Študija Global Entrepreneurship Monitorja (GEM) je, na primer, pokazala, da se je 69 odstotkov podjetnikov odločilo ustvariti lastno podjetje, ker so videli priložnost na trgu in ne, ker so bili v zagon lastnega podjetja primorani. Zanimiv podatek pa je, da so se v zaznavanju priložnosti Slovenci uvrstili na zelo skromno 57. mesto izmed 60-ih držav (Kelley in drugi 2016, 8).

Podjetje ustanovijo fizične ali pravne osebe. Te morajo imeti interes, denar in znanje. Obseg ustanovitvenih sredstev je določen z zakonom in se spreminja glede na to, za kakšno pravno obliko podjetja gre (razlikuje se glede na to, ali gre za delniško družbo, družbo z omejeno odgovornostjo, samostojnega podjetnika itd.). Obseg znanja po drugi strani, razen v izjemnih primerih, ni zakonsko določen. Ustanovitelji podjetja so lahko, kot že rečeno, poleg posameznikov tudi država, občine in druge institucije. V praksi si največkrat kot ustanovitelja podjetja predstavljamo fizično osebo, ki ima interes in denar za poslovne izzive, pripravljen pa je tudi tvegati. Pogosto je tako predvsem pri ustanavljanju malih podjetij. Ker je ustanavljanje podjetij kompleksen in strokovno zahteven proces, lahko ustanovitelj pomoč poišče pri strokovnjakih, ki se s tem poklicno ukvarjajo. Nekakovostna izvedba se namreč lahko ustanovitelju maščuje v poznejšem obdobju. Ti strokovnjaki lahko nadaljnje tudi vodijo in upravljajo podjetje v imenu ustanovitelja. Obstajajo pa tudi ustanovitelji podjetij v svojstvu pravnih oseb. V teh primerih je pooblaščen fizična oseba le predstavnik pravne osebe, ki ustanavlja novo podjetje. Kakorkoli, v središču ustanavljanja podjetij je vedno človek, razlikujejo se le njegove pravice in odgovornosti v zvezi z ustanavljanjem podjetij. Čas dejanske ustanovitve podjetja se na koncu smatra, ko je podjetje vpisano v sodni register (Belak 2002, 18–19).

Vsak ustanovitelj mora najprej pripraviti poslovni načrt. To je statičen dokument, ki opisuje velikost priložnosti, problem, ki ga je potrebno rešiti, in rešitev, ki ga bo podjetje oblikovalo. Po navadi vključuje petletni načrt za prihodke, stroške, profite in denarni tok (Blank 2013, 65). Ko podjetnik z izdelanim in prepričljivim poslovnim načrtom dobi finančna sredstva s strani virov financiranja, začne razvijati produkt oziroma storitev. Ta za lansiranje potrebuje veliko

časa, v katerem je zelo malo pridiha potrošnikov. Šele ko je produkt na trgu, podjetje dobi povratno informacijo s strani potrošnikov, saj jim želi izdelek prodati. Tako lahko šele po več mesecih ali celo letih podjetniki na trd in krut način spoznajo, da njihovih produktov oziroma storitev potrošniki ne potrebujejo ali ne želijo. Toda ustanovitev oziroma zagon novega podjetja je vedno stvar uspeha oziroma neuspeha (Blank 2013, 64–65). Študija Global Entrepreneurship Monitorja (GEM) je pokazala, da čeprav dve tretjini odraslih meni, da je podjetništvo dobra karierna odločitev, si več kot ena tretjina ljudi ne upa poizkusiti z odprtjem lastnega podjetja, saj jih je strah neuspeha. In to četudi se jih več kot polovica počuti sposobne voditi lastne posle (Kelley in drugi 2016, 7).

2.2 Delitev podjetij

V okviru svojih želja, možnosti in potreb lahko podjetniki izbirajo med različnimi vrstami podjetij. Podjetja se v značilne skupine razvrščajo po kriterijih:

- dejavnost (gradbeništvo, industrija, kmetijstvo, gozdarstvo ...)
- velikost (mikro, malo, srednje, veliko)
- tehnično-ekonomska struktura (delovno intenzivna podjetja s prevlado fizičnega dela, delovno intenzivna podjetja s prevlado umskega dela ...)
- pravna oblika (delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo, družba z neomejeno odgovornostjo ...)
- lokacija (glede na kraj sedeža podjetja)
- stopnja kooperativnosti (podjetja, ki sodelujejo s posredniškimi podjetji, podjetja, ki ne sodelujejo s posredniškimi podjetji ...)
- stopnja internacionalizacije podjetja (lokalno, globalno)
- oblika podjetniške ideje (preprosta, kompleksna)

Nekateri avtorji dodajajo še delitev na privatna in javna ter na skupino neprofitnih organizacij (Belak 2002, 23–24). V tej magistrski nalogi se bomo osredotočili predvsem na delitev podjetij glede na velikost, saj mikro in mala podjetja ustrezajo temu kriteriju. Zagonska podjetja, kot bomo videli, v ta kriterij ne moremo uvrstiti, saj je odvisno, v kateri fazi razvoja se nahajajo.

2.2.1 Delitev podjetij glede na velikost

Podjetja se delijo na različne velikosti po kvantitativnih in po kvalitativnih kriterijih. Prvi so, na primer, število zaposlenih, količina investiranega kapitala, višina premoženja, razpoložljivi viri, količina letne prodaje in podobno, medtem ko so kvalitativni kriteriji, na primer, področje aktivnosti, uporaba inovacij, skrb za potrošnike, značilnosti menedžmenta in podobno (Doga-Mirzac 2013, 139). Kvantitativni kriteriji so pogosto tudi edini kriteriji za razmejitve malih, srednjih in velikih podjetij. Ta informacija je namreč najlažje dosegljiva in se najlažje kontrolira (Duh in Kajzer 2002, 15–16).

Kriteriji se med seboj lahko prepletajo. Tako se na Japonskem in v ZDA, na primer, podjetja po velikosti razlikujejo glede na število zaposlenih, letni promet in področje delovanja, v Nemčiji, Franciji, Španiji in Veliki Britaniji pa glede na število zaposlenih, letni promet in vrednost premoženja. V Avstraliji in na Danskem je zadosten kriterij le število zaposlenih, ki je tudi najpogostejši kvantitativni kriterij. Konkretno, da podjetje velja za mikro v Moldaviji, mora imeti manj kot 10 zaposlenih in manj kot 0,187 milijona evrov letnega prometa. Podjetje je tam malo, če ima med 10 in 49 zaposlenih in manj kot 1,562 milijona evrov letnega prihodka (Doga-Mirzac 2013, 140–141).

Evropska komisija ima za razvrstitev podjetij glede na velikost naslednje kriterije:

Tabela 2.1: Kriteriji Evropske komisije za razvrstitev podjetij glede na velikost

| Velikost podjetja | Število zaposlenih | Letni promet (v milijonih evrov) | Bilančna vsota (v milijonih evrov) |
|--------------------------|---------------------------|---|---|
| Mikro podjetje | < 10 | ≤ 2 | ≤ 2 |
| Malo podjetje | < 50 | ≤ 10 | ≤ 10 |
| Srednje podjetje | < 250 | ≤ 50 | ≤ 43 |

Vir: Evropski portal za mala podjetja (2016).

Vse kar presega meje srednjega podjetja velja za veliko podjetje (Evropski portal za mala podjetja 2016). Mikro, mala in srednja podjetja v državah Evropske Unije po številu predstavljajo kar 99,8 odstotka vseh podjetij. Leta 2015 je v državah Evropske Unije delovalo malo manj kot 23 milijonov mikro, malih in srednjih podjetij. Delež mikro podjetij v državah Evropske Unije po številu znaša 93 odstotkov, delež malih podjetij pa 6 odstotkov. Skupaj torej kar 99 odstotkov, medtem ko je 0,8 odstotka vseh podjetij v državah Evropske Unije po številu srednjih podjetij (Eurostat 2016).

V Sloveniji Zakon o gospodarskih družbah (ZGD 2009, 55. člen) deli podjetja glede na velikost na mikro, mala, srednja in velika glede na število zaposlenih, čiste prihodke od prodaje in vrednost aktive.

Tabela 2.2: Delitev podjetij v Sloveniji glede na velikost po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah

| | Mikro podjetje | Malo podjetje | Zagonsko podjetje |
|---------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------|
| Št. zaposlenih | < 10 | 10 < 50 | Odvisno od faze razvoja |
| Čisti prihodki od prodaje | < 700 000 evrov | 700 000 < 8 000 000 evrov | Odvisno od faze razvoja |
| Vrednost aktive | < 350 000 evrov | 350 000 < 4 000 000 evrov | Odvisno od faze razvoja |

Vir: 55.člen Zakona o gospodarskih družbah (2009).

V Sloveniji je leta 2014 delovalo 186 433 podjetij. Mikro podjetij je bilo 177 235, majhnih podjetij 6897, srednjih podjetij 1971 in velikih podjetij 330. Delež mikro podjetij je tako znašal 95 odstotkov, delež malih podjetij pa 3 odstotke. Istega leta je v Sloveniji nastalo 18 379 novih podjetij (Statistični urad republike Slovenije 2017). Za primerjavo, v Sloveniji vsako leto nastane okrog 400 novih zagonskih podjetij (Močnik in Rus 2016, 106).

3 Mikro in mala podjetja

Literatura mikro podjetja obravnava v sklopu malih podjetij, zato predpostavljamo, da vse kar bomo v nadaljevanju napisali o malih podjetjih, velja tudi za mikro podjetja.

Mala podjetja imajo eno izmed ključnih vlog v državnih ekonomijah. V preteklosti so oživila številne ekonomije držav po vsem svetu (Doga-Mirzac 2013, 137). So generator gospodarske rasti in novih delovnih mest. Zaradi tega jih velikokrat označujemo kot hrbtnico uspešnih nacionalnih gospodarstev (Žakelj 2004, 12–13). Mala podjetja niso le manjše različice velikih podjetij (O'Dwyer in drugi 2009, 16). Imajo lastne zakonitosti in so v svojem delovanju bolj prilagodljiva kot velika podjetja (Žakelj 2004, 12–13). Imajo sposobnost hitrega odzivanja na spremembe, na zaposlenega pa, na primer, proizvedejo 2,5-krat več inovacij kot velika podjetja (O'Dwyer in drugi 2009, 16; Doga-Mirzac 2013, 142). Pomen malih podjetij iz leta v leto

narašča tudi v Sloveniji. To velja predvsem z vidika zagotavljanja novih delovnih mest, inovativnosti, ustvarjanja dodane vrednosti in krepitev konkurenčnega okolja (Žakelj 2004, 31).

3.1 Definicija in značilnosti malih podjetij

Malo podjetje je tisto, ki je v neodvisni lasti in ga vodi ter upravlja lastnik na osebni ravni (Žugelj in drugi 2001, 23). Mala podjetja imajo relativno majhen tržni delež, so vodena neodvisno in niso sestavni del večjega podjetja, kjer menedžerji velikih podjetij s svojimi odločitvami vplivajo na to malo podjetje (O'Dwyer in drugi 2009, 14–15).

Mala podjetja se od srednjih in velikih ločijo na podlagi naslednjih kriterijev:

- Na podjetje vpliva osebnost podjetnika, ki je pogosto tudi lastnik, ustanovitelj in menedžer podjetja
- Podjetnik ima razvito mrežo osebnih stikov s kupci in dobavitelji
- Podjetje proizvaja po željah in naročilih kupcev
- Podjetje se hitro odziva na spremembe v okolju
- Odnosi med sodelavci so tesni in neformalni
- Majhnost organizacije
- Enostavna organizacijska shema (Žugelj in drugi 2001, 23; Tajnikar 2000, 71).

Mala podjetja so večinoma osredotočena na lokalne trge (Bodlaj in Rojšek 2014, 109). Največkrat sploh nimajo potrebe po iskanju novih trgov in večje prodaje. Odvisna so večinoma od enega samega proizvoda na omejenem trgu (Tajnikar 2000, 71). Na nabavnih trgih imajo šibko pozicijo, njihovi učinki na trg pa so omejeni, saj imajo manj naročil in manj kupcev (Bodlaj in Rojšek 2014, 103; Duh in Kajzer 2002, 24–25). A kljub vsemu se v primerjavi z velikimi podjetji lažje odzivajo, so bolj prilagodljiva in imajo boljše sposobnosti, kako ustreči željam kupcev (Bodlaj in Rojšek 2014, 109). Z velikimi podjetji sodelujejo v obliki poslovnih partnerstev, tudi na internacionalni ravni. To pa velja predvsem za mala podjetja, ki so locirana ob meji in je za njih lokalni trg premajhen (Žakelj 2004, 13). Drži pa, da če mala podjetja želijo delovati globalno, morajo imeti tudi sodobno informacijsko tehnologijo (Tajnikar 2000, 75).

Mala podjetja imajo sposobnost hitre reakcije na nove poslovne priložnosti in preoblikovanje poslovnih idej v nove tržne produkte. Čeprav jih najdemo v vseh gospodarskih panogah, so

najpogostejše v storitvenem sektorju, kjer zagotavljajo največji delež zaposlitev. Mala podjetja so tako pogosta v trgovini, turizmu in poslovno-komunikacijskih storitvah (Žakelj 2004, 11–14).

Funkcije lastnika, ustanovitelja in menedžerja so pri malem podjetju največkrat združene v eni osebi. Ta oseba je največkrat tudi poslovodja (Tajnikar 2000, 246). Večinoma te osebe niso naravnane na tveganje (Kraus 2009, 3). Ko dobijo idejo, v kateri prepoznajo poslovno priložnost, začnejo iskati primeren trg. Njihove odločitve so postavljene v ospredje, kar pa lahko pripelje do tega, da ne uspejo razlikovati med poslovnimi in osebnimi interesi (O'Dwyer in drugi 2009, 14–20).

Lastnik torej v malem podjetju uresničuje svojo podjetniško idejo in v delovnem procesu deluje kot delavec. Za opravljeno delo si izplačuje plačo (Tajnikar 2000, 71). Njegova podjetniška ideja je preprosta (Tajnikar 2000, 180). Mala podjetja so velikokrat v družinski lasti, kar pomeni, da tudi člani družine delajo v podjetju in si prizadevajo, da ostane podjetje v lasti družine tudi več rodov (Žugej in drugi 2001, 23). Malo podjetje je torej povezano s samozaposlovanjem ljudi. Zaposleni v malem podjetju dobijo službo največkrat že takoj na začetku in jo želijo ohraniti do konca življenjske dobe podjetja. Konfliktov je manj kot v velikih podjetjih, interes zaposlenih pa je največkrat podoben interesu lastnika (Tajnikar 2000, 71). Skupinske odločitve so redke. Velik pomen je na improvizaciji, saj planiranja skorajda ni. Udeležba pri dogajanju v podjetju je neposredna, kar vodi do visoke fleksibilnosti. Povezave med zaposlenimi so močne in osebne. Komajda kakšen zaposleni ima visokošolsko izobrazbo (Duh in Kajzer 2002, 23–26).

Malo podjetje ima omejeno moč financiranja, saj nima dostopa na anonimni trg kapitala. V stiskah prav tako ni deležno nikakršne neposredne ali splošne državne podpore (Žugej in drugi 2001, 23). Izogiba se konkurence in v stiku s kupci zagovarja poteze, ki jih branijo pred konkurenco (Tajnikar 2000, 71). Kljub vsemu pa je njihova konkurenčna prednost predvsem v razvoju inovativnih produktov (O'Dwyer in drugi 2009, 22).

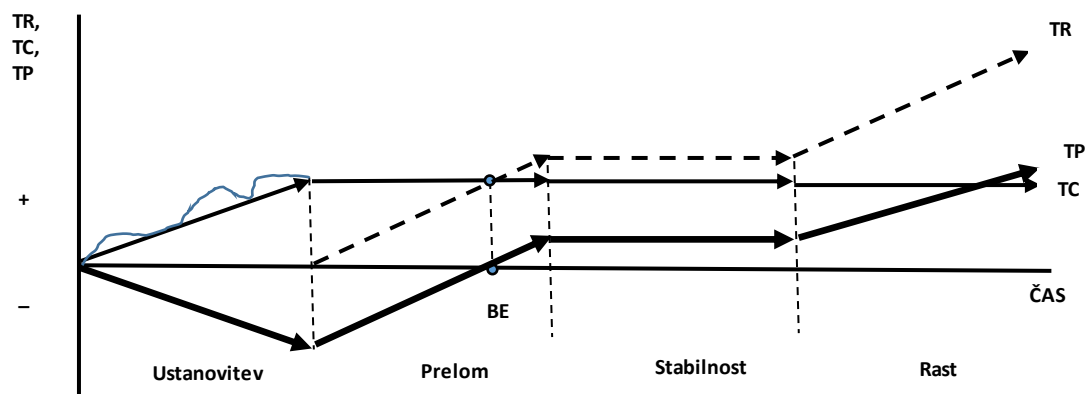
3.2 Delitev malih podjetij

Mala podjetja rastejo in se razvijajo le v obdobju svojega nastajanja. Ko dosežejo željeno velikost, jo nato skušajo ohraniti skozi daljše časovno obdobje. Do željene velikosti lahko podjetje pride v nekaj mesecih, lahko pa tudi v nekaj letih (Tajnikar 2000, 70). Na razvoj malih

podjetij vplivajo zunanji dejavniki, kot so, na primer, davki, obresti za bančne kredite, dostop do finančnih sredstev ... notranji dejavniki pa so, na primer, menedžerske sposobnosti, izkušnje v podjetništvu in podobno (Doga-Mirzac 2013, 142). Mala podjetja se, ko govorimo o financiranju, delijo na podjetniško usmerjena podjetja in podjetja življenjskega sloga. Za prva je značilna maksimizacija vrednosti podjetja, za druga pa težnja po zasledovanju kakšnih drugih ciljev, kar pa ne pomeni, da je maksimizacija vrednosti podjetja zanemarjena (Žugelj in drugi 2001, 23).

3.3 Razvojna pot malega podjetja

Slika 3.1: Model razvojne poti podjetja: dohodki, stroški in profit



Vir: Lah (2015).

Na sliki 3.1 je prikazan model razvojne poti podjetja. Povezali ga bomo z malim podjetjem. Poudariti moramo, da je model prikazan kot idealizirana slika. Torej, podjetnik prepozna določeno poslovno priložnost in se odloči ustanoviti podjetje. V začetni fazi ustanavljanja podjetja dohodkov (še) ni. So samo stroški priprav na poznejše poslovanje. Ti stroški so, na primer, stroški registracije podjetja, ureditev lastništva, najem poslovnih prostorov, nakup opreme, strojev in plače delavcem v tem obdobju, ko podjetje še ne prinaša dobička (Lah 2015; Tajnikar 2000, 180). Stroški naraščajo. Prikazuje jih naraščajoča premica TC (TC – »total costs«). Ker je slika idealizirana, predpostavljamo, da stroški linearno naraščajo in je zato premica linearna (Lah 2015). Malo podjetje vire za kritje teh stroškov najde pri podjetniku samem, saj se financiranje malega podjetja začne iz sredstev podjetnika oziroma njegove

družine in prijateljev (Žugelj 2001, 31). Začetna vložena sredstva, ki jih ustanovitelj vloži sam, so sredstva, ki jih je privarčeval skozi daljše časovno obdobje v želji, da bo nekoč ustanovil svoje podjetje. Pri tem mu pomagajo družina, prijatelji, znanci ..., ki so mu pripravljene pomagati celo brez profita (Tajnikar 2000, 72). Ta je namreč v začetni fazi naraščajoče negativne, kar ponazarja odebeljena krivulja profita (TP – »total profit«), ki je pravzaprav krivulja izgube (Lah 2015). Lastna sredstva ustanovitelja največkrat zadostujejo le za začetek, ustanovitev in zagon poslovanja. Takoj, ko se pojavijo potrebe po novih finančnih virih, si lastniki malih podjetij finančna sredstva najraje in največkrat izposodijo pri banki (Žugelj 2001, 31–35). To bomo podrobneje predstavili v poglavju o financiranju malih podjetij.

Naslednja faza je faza preloma, kjer se odloča o nadaljnji uspešnosti poslovanja. Podjetje namreč realizira dohodke, praviloma iz prodaje. To kaže naraščajoča črtkana premica TR (TR – »total revenue«). Ker je slika idealizirana, je premica ponovno linearna. Če predpostavljamo, da so stroški stabilni, kar prikazuje horizontalna premica TC, potem je podjetje uspešno takrat, ko v določenem obdobju, v točki BE, dohodki oziroma premica dohodkov TR preseže stroške. Podjetje tako pričinja realizirati profit. Prelom izgube v profit prikazuje odebeljena krivulja TP.

Nato podjetje preide v fazo stabilnosti, kjer posluje profitno: krivulja dohodkov TR je nad krivuljo stroškov TC, podjetje realizira stabilne profite (TP). Ker je slika idealizirana, premica TR ne pada in ne raste, ampak je popolnoma ravna (Lah 2015). Do te faze se razvijejo mala podjetja, saj ko enkrat dosežejo optimalno velikost, ki naj bi jo ohranjala skozi celotno življenjsko obdobje, se potrebe po finančnih virih bistveno zmanjšajo. Potrebe nastajajo namreč le še ob nakupu nove opreme in prilagajanju trgu (Tajnikar 2000, 180).

Mala podjetja torej ostanejo v fazi stabilnosti, medtem ko se nekatera ostala, na primer, srednja, velika in zagonska želijo razviti naprej (razvojno pot zagonskega podjetja bomo prikazali v poglavju 4.2 faze razvoja zagonskih podjetij). Sledi faza rasti, kjer podjetje nadaljnje dobičkonosno raste, kot prikazuje razlika med naraščajočo premico TR, horizontalno in posledično naraščajočo premico TP (Lah 2015). Hitreje kot podjetja rastejo, bolj se tok po svežem kapitalu veča (Žugelj 2001, 25). Je pa res, da je prikaz razvojne poti »optimističen«, saj številna podjetja že v prvi ali pa pozneje v drugi fazi ne zaživijo in propadejo, ker pač ne dosežejo prelomne točke in stabilnosti poslovanja. Tudi v tretji fazi lahko stroški podjetja presežejo dohodke in podjetje posluje z izgubo in gre nadaljnje v stečaj. Prav tako smo že omenili, da model prikazuje krivulje dohodkov, stroškov in posledično profita kot linearne in zvezne premice, kar pa v realnem svetu ne drži (Lah 2015).

3.4 Financiranje malih podjetij

Vire financiranja malega podjetja lahko v osnovi delimo na lastniške in na dolžniške vire financiranja. Prvi so lastna sredstva vlagatelja in sredstva drugih sovlagateljev, ki v zameno za vložena finančna sredstva dobijo lastniški delež podjetja. Drugi pa so izposoja finančnih sredstev od fizičnih ali pravnih oseb (Žugelj 2001, 28). Ne glede na to, s čim se malo podjetje financira, je ključna predvsem kombinacija več virov financiranja (Žugelj 2001, 36).

Torej, ko lastna sredstva ne zadostujejo več, si lastniki malih podjetij finančna sredstva najraje in največkrat izposodijo pri banki, čeprav so stroški zelo visoki, postopki pa zamudni in velikokrat neuspešni. Financiranje iz lastnih prihrankov je zato največkrat edina možna rešitev. Kljub vsemu, je bančno posojilo najpogostejša oblika dolžniškega financiranja malih podjetij (Žugelj 2001, 35). Podjetniki morajo bančne kredite zavarovati z lastnim premoženjem, ki so zelo preprosta pravno statusna oblika. Zneski po navadi niso tako veliki, da bi ogrozili podjetnikov življenjski obstoj, čeprav se lahko zgodi tudi, da podjetnik v primeru poslovnega neuspeha oziroma propada podjetja ostane celo brez strehe nad glavo (Tajnikar 2000, 180). Ti krediti so hipotekarni krediti, ki so dolgoročni in zavarovani s tržno vrednostjo nepremičnine. Če želi malo podjetje najeti bančni kredit, želijo banke videti tudi, da ima podjetje neko premoženjsko osnovo, ki jamči vračanje izposojenega (Žugelj 2001, 28). Namreč, če so banke nezadovoljne z rezultati poslovanja malih podjetij, kredita preprosto ne odobrijo (Žakej 2004, 19). Podjetnik lahko poleg lastnega premoženja zastavi tudi vrednostne papirje, nekatere premičnine (avtomobili), blago in dobrine (zlato), kar imenujemo lombardni krediti (Žugelj 2001, 28). Obstajajo pa tudi sivi krediti, ki jih ponujajo razni bančni posredniki (Tajnikar 2000, 180).

Mala podjetja, ki imajo likvidnostne težave, se velikokrat financirajo s faktoringom, ki predstavlja odkup terjatev s strani finančnih organizacij (Žugelj 2001, 29). Ni pa nujno, da se mala podjetja financirajo s faktoringom le v primeru likvidnostnih težav, saj so bančni krediti vse težje dostopni, faktoring pa je postal konkurenčna in v svetovnem merilu vse bolj uveljavljena finančna storitev, ki bančnim posojilom predstavlja alternativo. Kakorkoli, faktoring je finančna storitev, pri kateri podjetje (komitent) odstopi svojo nezapadlo terjatev, ki jo ima do tretje osebe, faktorju (finančne institucije, specializirane za poslovanje s terjatvami). Slednji pa vrednost terjatve, zmanjšano za faktorinško provizijo, takoj izplača prodajalcu terjatve. S tem se komitenti zavarujejo pred slabimi terjatvami. Odstopniki po odstopu terjatev prejmejo okrog 80 – 90% odstopljene terjatve. Ostalo vsoto faktor plača komitentu, ko dolžnik

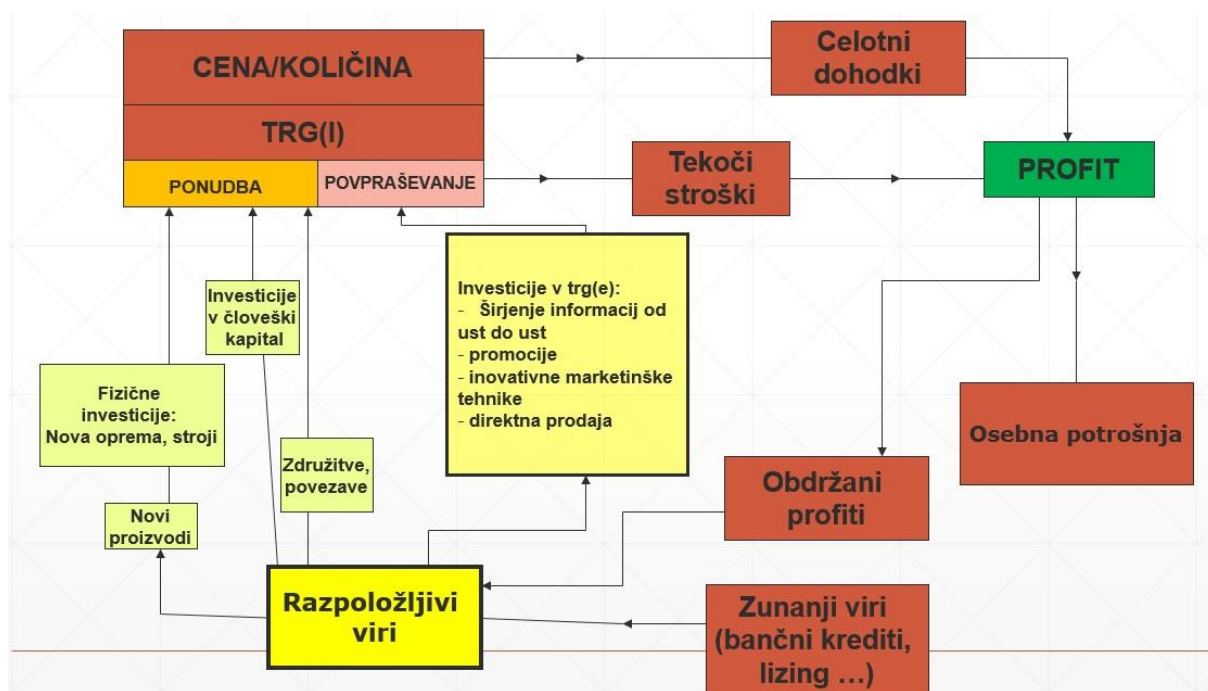
poravna svoj dolg do faktorja. Seveda faktor to vsoto zmanjša za lastno provizijo in za obresti na financiran znesek, saj je prevzel tveganje neplačila kupcev (Vozel 2005, 7. november; Podjetniški portal 2017).

Obstaja pa tudi možnost financiranja malih podjetij s fortfetiranjem. To je predčasni odkup srednjeročne terjatve ob dogovorjenem diskontu. Pri tem je izključena pravica regresa nasproti prodajalcu terjatve. Se pravi, malo podjetje kot ponudnik blaga proda banki (ali drugi finančni instituciji) svoj komercialni kredit, ki ga je dal kupcu. S tem svojo terjatev prenese na banko (ali drugo finančno institucijo), ta pa mu nakaže sredstva zmanjšana za provizijo, stroške in obresti (Žugelj 2001, 29). Na začetku je možno financiranje malih podjetij tudi z lizingom, ko mala podjetja vzamejo sredstva v zakup. Mala podjetja se lahko pri dobaviteljih zavežejo tudi, da bodo kupovala blago pri njih, dobavitelji pa bodo v zameno za to kreditirali podjetje (Žugelj 2001, 29). Nekaterim malim podjetjem celo uspe, da se financirajo le s pozitivnim denarnim tokom (Žugelj 2001, 35). Drži pa, da denarni tok pri malih podjetjih precej bolj niha kot pri velikih (Žakelj 2014, 16). Pomanjkanje finančnih sredstev lahko mala podjetja nadomestijo tudi s hitrim in dinamičnim odzivanjem na spremembe, saj lahko priložnosti raziščejo veliko hitreje kot velika podjetja (O'Dwyer in drugi 2009, 29).

Finančno poslovanje je preprosto, zato pri malih podjetjih skoraj nikoli ne srečamo tvegani kapital. K temu pripomore tudi dejstvo, da se lastniki malih podjetij čim bolj izogibajo tveganju. Malo podjetje se tako ne poslužuje poskusov, da bi podjetje postalo primerno za prodajo na kapitalskem trgu. Podjetniki svoj profitni motiv uresničujejo z mesečnim izplačilom plače za svoje opravljeno delo. Pričakujejo namreč, da bodo z normalnim delovanjem njihovega podjetja zaslužili toliko, da bodo lahko normalno živeli tako oni kot njihove družine (Tajnikar 2000, 72).

Poslovanje malega podjetja je na ravni enega leta možno prikazati s spodnjo sliko:

Slika 3.2: Letni izsek iz poslovanja malega podjetja



Vir: Lah (2015).

Malo podjetje posluje tako, da ima na eni strani stroške, na drugi pa realizira dohodke, praviloma s prodajo svojih produktov oziroma storitev. Razlika med ustvarjenimi dohodki in stroški je profit ali negativni profit oziroma izguba. Malo podjetje del profita uporabi za osebno potrošnjo, del profita pa obdrži in služi kot osnova za oblikovanje razpoložljivih investicijskih virov za nadaljnje poslovanje. Če malo podjetje potrebuje več finančnih sredstev kot je obdržanega profita, si malo podjetje finančna sredstva najpogosteje izposodi pri bankah. Obdržani dobički in bančni krediti tvorijo razpoložljive vire malega podjetja, ki jih slednje lahko porabi različno. Z njimi lahko vpliva ali na oblikovanje tržne ponudbe ali na oblikovanje tržnega povpraševanja. Malo podjetje lahko investira v nove izdelke, proizvode ..., torej diverzificira ponudbo, lahko kupi novo opremo, stroje ..., lahko investira v človeški kapital ali pa se lahko združi oziroma poveže z drugim podjetjem. Po drugi strani pa lahko vpliva tudi na povpraševanje, torej raziskuje trge, oglašuje in diferencira svoje proizvode v očeh potrošnikov, lahko investira v nove distribucijske kanale, organizira spletno prodajo ... Vse to pa se, kot bomo videli, pri malih podjetjih odvija v skromnih oblikah, saj se zanašajo večinoma na širjenje informacij od ust do ust med potrošniki. S tem, ko malo podjetje oblikuje svojo ponudbo in vpliva na povpraševanje, je krog sklenjen (Lah 2015).

3.5 Težave malih podjetij

Mala podjetja so poleg srednjih hrbtenica evropskega gospodarstva (Evropska komisija 2015). Priznana so kot potencialno najbolj dinamičen del gospodarstva (Žakelj 2004, 7). Za moderno gospodarstvo so zelo pomembna zaradi inovacij in zaposlovanja (Bodlaj in Rojšek 2014, 101). Pri svojem delovanju se srečujejo z mnogimi ovirami, kot so administrativne ovire, pomanjkanje ljudi z ustrezno izobrazbo, težaven dostop do primernih finančnih virov (to pripomore k večji ranljivosti malega podjetja na spremembe v okolju), nezadovoljiva poslovna infrastruktura, pomanjkanje znanja specialistov, omejen učinek na trg, zapletenost ureditve DDV, zamudni postopki registracij podjetij, razumevanje in izpolnjevanje regulativnih zahtev, ovire za inovacije, strah pred kaznovalnimi predpisi o stečaju in podobno. Problem zapletenosti ureditve DDV čutijo predvsem mali podjetniki, ki želijo čezmejno sodelovati in se ne osredotočati le na lokalni trg (Žakelj 2004, 7; Bodlaj in Rojšek 2014, 103; Evropska komisija 2015).

Malim podjetjem ni prizanesla niti gospodarska kriza, saj se pri zaposlovanju in dodani vrednosti ne uspejo vrniti na raven izpred krize. Evropska komisija je ugotovila, da kar 50 odstotkov podjetij ne preživi v prvih petih letih delovanja (Bodlaj in Rojšek 2014, 101). K temu pripomorejo tudi lastniki, menedžerji in ustanovitelji podjetij – v magistrski nalogi smo videli, da so po navadi združeni v eni osebi – s svojim pomanjkljivim znanjem o vodenju podjetij. Glede na to, da so posamezni oddelki v malem podjetju le redko oblikovani, so možnosti za korekcijo pri napačnih odločitvah zelo majhne (Duh in Kajzer 2002, 23).

Z zgoraj naštetimi ovirami se srečujejo tako mala podjetja v Sloveniji kot mala podjetja v drugih državah Evropske unije (Žakelj 2004, 46). Evropska unija skuša to rešiti preko številnih programov za spodbujanje malih podjetij in podjetništva (Žakelj 2004, 7), ki se delijo na mehke in na trde. Prva oblika so svetovanja, izobraževanja in usposabljanja, med trde oblike pa uvrščamo zagotavljanje zemljišč in poslovnih prostorov. Po drugi strani med spodbude za razvoj podjetništva uvrščamo predvsem odstranitev oziroma zmanjšanje administrativnih ovir za mala podjetja (Žakelj 2004, 20).

4 Zagonska podjetja

Poleg malih podjetij so za ekonomije držav pomembna tudi zagonska podjetja. Večji del ekonomske rasti držav je skoncentriran ravno v majhnemu številu hitro rastočih zagonskih

podjetij (Clarysee in Bruneel 2007, 139). Z zagonskimi podjetji je možno pojasniti kar tretjino gospodarske razvitosti držav (Rebernik in Jaklič 2014, 2). Zagonska podjetja so pomembno gonilo razvoja novih podjetniških idej, inovacij in tehnologij. Privabljajo kreativne posameznike in povečujejo stopnjo angažiranosti podjetniškega talenta (Močnik in Rus 2016, 75). Ključna so za nova delovna mesta, vnašanje konkurenčne dinamike v poslovno okolje, promocijo raziskovalno-inovacijskega sistema in vnašanje vrednot v družbo (Rebernik in Jaklič 2014, 3–5).

4.1 Definicija zagonskih podjetij

Zagonska oziroma start-up podjetja so nova, najprej mikro, nato mala podjetja, ki se lahko razvijejo in po raznih kriterijih niso več mala podjetja (Flanc 2014, 11). Rebernik in Jaklič (2014, 2–4) zagonsko podjetje opredeljujeta kot novonastalo podjetje, ki ima namen razviti nov, običajno inovativen proizvod ali storitev v negotovih okoliščinah. Običajno imajo zagonska podjetja velik potencial za rast, saj zadovoljujejo novo potrebo, ki je prisotna v širšem območju ali celo na globalni ravni (Rebernik in Jaklič 2014, 2–4). S tem se strinjata tudi Močnik in Rus (2016, 73), ki opredeljujeta zagonska podjetja kot inovacijsko gnana podjetja, ki razvijajo nove izdelke oziroma storitve, s potencialom za rast in trženje na globalnih trgih.

Za zagonska podjetja je značilno, da na začetku testirajo veliko različnih poslovnih modelov v želji, da bi našli pravega (Rebernik in Jaklič 2014, 2–4). Zagonsko podjetje je torej začasna organizacija, ki je zasnovana tako, da išče svoj ponavljajoči in rastoči poslovni model (Blank 2013, 66). Zagonska podjetja raziskujejo trg in ugotavljajo, kdo bi lahko bili njihovi kupci, kar povzroča veliko nepredvidljivosti (Čalopa in drugi 2014, 19; Blank in Dorf 2012, 23). Zagonska podjetja razvijajo produkte in storitve, zanimive na globalne trgu, zato stremijo k rasti preko internacionalizacije svojega poslovanja (Močnik in Rus 2016, 77). Zagonska podjetja imajo torej ambicije in potencial, da postanejo tako imenovane gazele – podjetja, ki s hitro rastjo ustvarijo veliko novih delovnih mest (Rebernik in Jaklič 2014, 5–6). Podjetje izgubi status zagonskega podjetja, ko gre na borzo, ali ko ga prevzame oziroma kupi drugo podjetje (Flanc 2014, 11).

Zagonska podjetja so prisotna na veliko področjih, najpogostejša pa so v visokotehnoških panogah. V Sloveniji, na primer, visokotehnoška podjetja skupaj predstavljajo približno 2–3 odstotka slovenskega gospodarstva glede na število podjetij (Rebernik in Jaklič 2014, 2–5). Projekti povezani z visoko tehnologijo imajo že po naravi največji potencial za rast. Zagonska

podjetja, ki so visoko tehnološko usmerjena, imajo sedež največkrat v velikih urbanih središčih. Razlog za to je potreba po trgu, ki presega lokalno okolje. Čedalje več zagonskih podjetij je tudi na področju tradicionalne industrije in na področju financ (Čalopa in drugi 2014, 20).

4.1.1 Poslovni model zagonskih podjetij

Dandanes izboljšava obstoječih poslovnih modelov ni več dovolj, ampak je za rast in razvoj podjetja potrebno izumiti novega (Blank 2013, 71). Poslovni model je preprosto to, kako podjetje ustvarja denar (Blank in Dorf 2012, 63). Zagonska podjetja ga morajo odkriti. Pot do tega je vse prej kot lahka. Iskanje poslovnega modela zahteva drugačna pravila, veščine in pripomočke za zmanjšanje tveganja in optimiziranja možnosti za uspeh. Poslovni model zagonskega podjetja je na začetku namreč le platno prekrito z idejami in ugibanji, brez kupcev in z minimalnim znanjem o njih (Blank in Dorf 2012, 11). Na začetku zagonska podjetja pravzaprav sploh ne vedo, kdo so njihovi kupci. Vse, kar imajo, so domneve, predvidevanja oziroma lastna intuicija. Napačno je prepričanje, da so te domneve že dejstva, zato zagonska podjetja ne smejo takoj oblikovati produkta in zapravljati finančna sredstva še preden govorijo z vsaj enim potencialnim kupcem (Blank in Dorf 2012, 8). V zadnjem času se je namreč razvil proces varčnega zagonskega podjetja (»lean start-up«), ki zmanjšuje tveganje pri zagonu podjetja. Ta proces preferira raziskovanje nad izpiljenim načrtovanjem in povratne informacije potencialnih kupcev nad intuicijo. Sicer se še vedno vsa novonastala zagonska podjetja ne poslužujejo tega procesa, zato je potrebno na večji učinek še počakati (Blank 2013, 64). Kakorkoli, pri tem procesu je bistveno, da ustanovitelji takoj ne oblikujejo zahtevnih poslovnih načrtov, ampak morajo najprej pri potencialnih kupcih preveriti, če so njihove hipoteze pravilne, in čim hitreje pretvoriti domneve v dejstva. Dejstva pa se ne skrivajo v pisarnah, zato so primorani oditi na teren in raziskovati (Blank in Dorf 2012, 8). Ustanovitelji zagonskih podjetij sprašujejo potencialne kupce za povratno informacijo o vseh elementih poslovnega modela, kot so lastnosti produktov, cena, distribucijski kanali in dostopno potrošniško nakupno strategijo. Poudarek pri tem je na prožnosti in hitrosti. Le tako lahko zagonska podjetja ugotovijo, kdo bodo njihovi kupci in kako bodo ustvarjala vrednost za njih (Blank 2013, 66). Žal še vedno večini zagonskih podjetij primanjkuje strukturiranih procesov za testiranje njihovih hipotez (Blank in Dorf 2012, 21).

Zagonska podjetja morajo prisluhni težavam potencialnih kupcev glede določenih stvari in na podlagi teh povratnih informacij oblikovati produkte (Blank 2013, 71). Toda ne takoj v obliki

končne podobe, ampak minimalno delujoče produkte (»minimum viable product«), ki jih testirajo in s pomočjo potencialnih kupcev zberejo povratne informacije o njih. Na podlagi teh povratnih informacij ponovno razmislijo in naredijo manjše ali večje spremembe na idejah, ki ne delujejo (Blank 2013, 66). Le malo zagonskih podjetij lansira na trg točno tak produkt, kot so si ga zamislili na začetku (Blank in Dorf 2012, 78). Popravki morajo biti narejeni v najkrajšem možnem času (Blank in Dorf 2012, 22). Povratne informacije morajo nujno pridobiti ustanovitelji, saj so slednje po navadi boleče in jih zaposleni neradi povedo svojim nadrejenim (Blank in Dorf 2012, 32). Najboljši ustanovitelji zagonskih podjetij priznajo, da so bile hipoteze napačne, in ne oklevajo pri implementaciji sprememb (Blank in Dorf 2012, 35).

Z minimalno delujočim produktom se ne identificirajo vsi potencialni kupci. Zagonska podjetja morajo razviti produkt za manjšino, ne večino, saj je mala skupina zgodnjih kupcev tistih, ki so se identificirali z vizijo zagonskega podjetja in mu bodo dali povratno informacijo, s pomočjo katere bodo produktu dodali željene lastnosti. Ti kupci tudi širijo dobro besedo o produktu in so ga pripravljene kupiti, četudi še ni popolnoma dokončan (Blank in Dorf 2012, 58). V času »com balona« so zagonska podjetja skrivala svoje prototipe. Zdaj je povratna informacija s strani potencialnih kupcev ključnega pomena in je pri zagonskih podjetjih veliko bolj pomembna kot skrivanje prototipov pred konkurenco, saj daje stalna povratna informacija veliko boljše rezultate (Blank 2013, 67).

Če povzamemo, zagonska podjetja morajo torej:

- 1) Odkriti kupce. Lastniki gredo iz zgradbe na ulico in pridobivajo informacije s strani potencialnih kupcev glede hipotez, predpostavk, ugibanj ... in prilagajajo poslovni model. Le tako lahko zagonska podjetja oblikujejo produkt, ki bo reševal določeno težavo, ga diferencirajo od ostalih in ugotovijo, kdo so njihovi kupci, trg in kako bodo ta produkt kupcem prodali. To jim pomaga tudi ugotoviti, ali bo produkt pritegnil dovolj kupcev. Vseeno pa prvotna ideja in specifikacija produkta izhaja iz vizije lastnika zagonskega podjetja in ne iz potencialnih kupcev. Ti so le pomoč, na podlagi katerih lastniki lažje oblikujejo produkt (Blank in Dorf 2012, 24–25).

- 2) Oblikovati ponavljajoči rastoči poslovni model, ki doprinese dovolj veliko število kupcev, ki bodo produkt večkrat kupili. Ti kupci so pogoj, da bo zagonsko podjetje nekoč profitabilno.

S tema dvema pogojema zagonska podjetja določijo trg, odkrijejo kupce, oblikujejo osnovne funkcije produkta, testirajo vrednost produkta, oblikujejo ceno in pregledajo zasnovo prodajnih ciklov (Blank in Dorf 2012, 27). Da je zagonsko podjetje razvilo in potrdilo svoj poslovni model

lahko trdimo takrat, ko ve točno, kakšen bo njen lansirani produkt, na katerem trgu bo poslovalo, kdo so njeni kupci, kako jih bo doseglo in pripravilo v nakup ter kako bo lahko ustvarilo dovolj finančnih sredstev, da bo podjetje v prihodnosti lahko raslo (Blank in Dorf 2012, 257). Nato se v zagonskem podjetju začnejo oblikovati ločeni oddelki (Blank in Dorf 2012, 30). S tem pa se proces pridobivanja povratnih informacij s strani kupcev ne konča, saj je smiselno, da zagonska podjetja pozneje, prek blogov, z javnostjo delijo svoja opažanja glede iskanja poslovnega modela, kar vodi do pridobitve nadaljnjih povratnih informacij (Blank in Dorf 2012, 48).

Čeprav morajo zagonska podjetja odkriti svoj poslovni model, lahko nekatera poslujejo z že uveljavljenim. To se zgodi predvsem takrat, ko ta še ni bil izveden v neki državi zaradi jezikovnih, kulturnih in drugih ovir, v drugi državi pa je že bil. Zagonska podjetja iz Brazilije, Indije, Kitajske, Rusije ... tako kopirajo, posnemajo in si izposodijo uspešne poslovne modele zagonskih podjetij v ZDA in jih prilagodijo za svoje trge (Blank in Dorf 2012, 41).

Ko podjetje na trgu uspešno potrdi svoj poslovni model, se lahko preoblikuje v uveljavljeno podjetje (Močnik in Rus 2016, 77). Le določenim zagonskim podjetjem, kot so, na primer, Facebook, Google, Skype, eBay, Amazon ..., je uspelo zrasti v globalna podjetja (Močnik in Rus 2016, 75).

4.1.2 Določitev trga za poslovni model zagonskega podjetja

Uveljavitev zagonskega podjetja na trgu je zelo zahteven in tvegan proces, pri katerem morajo podjetniške ekipe na trgu neprestano ocenjevati smotnost lastnih domnev in iskati prave rešitve (Močnik in Rus 2016, 85). Tip trga vpliva na to, kaj podjetje počne. Večina zagonskih podjetij želi prodreti na nove trge in na njih prinesiti nove produkte (Blank in Dorf 2012, 39). Na novem trgu ni ključ tekmovanje in konkurenca, temveč ugotovitev, ali je moč prepričati dovolj veliko število ljudi, da produkt kupi (Blank in Dorf 2012, 40). Ne prodirajo pa vsa zagonska podjetja na nove trge. Nekatera pridejo na že uveljavljene, nekatera pa obstoječe trge na novo spreminjajo in oblikujejo (Blank in Dorf 2012, 29). Največja smiselnost udeležbe zagonskih podjetij na že obstoječih trgih je, ko je tržni delež najbolj vplivnega podjetja na tem trgu manj kot 26 odstoten. Če se želi zagonsko podjetje kosati na ostalih oblikah trga, mora vložiti dva do tri-krat več finančnih sredstev za marketing in prodajo kot konkurenca (Blank in Dorf 2012, 115).

Zagonska podjetja, tudi tista dobro formirana, največkrat nimajo sredstev, da bi ciljale na več kot na en trg (Engel 2011, 37). Ravno zato je ključnega pomena, da se zagonsko podjetje usmeri na pravi trg. Če se usmeri na napačnega, so posledice hude, na primer, poraba vseh finančnih sredstev za marketing in prodajo še preden jih podjetje zares potrebuje (Blank in Dorf 2012, 112). Usmeritev na pravi trg je ključna tudi, ker taktike in strategije enega tipa redko učinkujejo tudi na drugem tipu trga, zagonska podjetja pa se na trgih po navadi omejujejo s tem, da imajo tam le en produkt oziroma storitev (Blank in Dorf 2012, 39; Engel 2011, 37).

4.1.3 Zaščita intelektualne lastnine

Zagonska podjetja prevečkrat pozabijo na intelektualno lastnino. Zapleti z njo se pojavijo, ker ustanovitelji na začetku svoje ideje niso pravno zavarovali. S tem, ko jo zavarujejo s pogodbami, ostalim podjetjem preprečijo, da bi jim kradla njihovo kreativnost. Zavarujejo lahko vse od logotipa, znamke, formul ... do tehnologije. Toda do tega največkrat ne pride zaradi finančnih sredstev, ki jih zagonska podjetja na začetku nimajo veliko in si ne želijo dodatnih stroškov povzročati še s pravnimi stvarmi. Intelektualno lastnino jim tako velikokrat ukradejo večja podjetja in univerze. V izogib prihajajočih trenj je tudi smotrno, da ustanovitelji pravno že na začetku določijo lastniške deleže (Blank in Dorf 2012, 171–174).

Intelektualna lastnina je sicer velika prednost zagonskih podjetij (Blank in Dorf 2012, 171). Zaleski (2011, 3–5) je tako v svoji študiji ugotovil, da zagonska podjetja, ki imajo konkurenčno prednost ali patent, lažje dobijo oziroma pritegnejo lastniški kapital.

Iz tega lahko sklepamo, da je za zagonska podjetja zelo pomembno, da svojo intelektualno lastnino nemudoma zaščitijo in stroške zaščite intelektualne lastnine obravnavajo prednostno, kot nekaj osnovnega in ne dodatnega oziroma odvečnega.

4.2 Faze razvoja zagonskih podjetij

Zagonska podjetja gredo skozi različne faze razvoja, kjer se srečujejo z različnimi izzivi, ki terjajo različne vrste podpore s strani deležnikov v start-up ekosistemu (Močnik in Rus 2016, 73). Njihove potrebe se v različnih fazah razvoja razlikujejo, skupno pa jim je, da v vsakem svojem življenjskem ciklu potrebujejo finančna sredstva in morajo v vseh fazah razvoja prestati finančne ovire, če se želijo razviti in preživeti. Večina se jih namreč ne razširi in ne izgubi etikete novosti in posledično propade (Clarysee in Bruneel 2007, 139). Smisel zagonskega

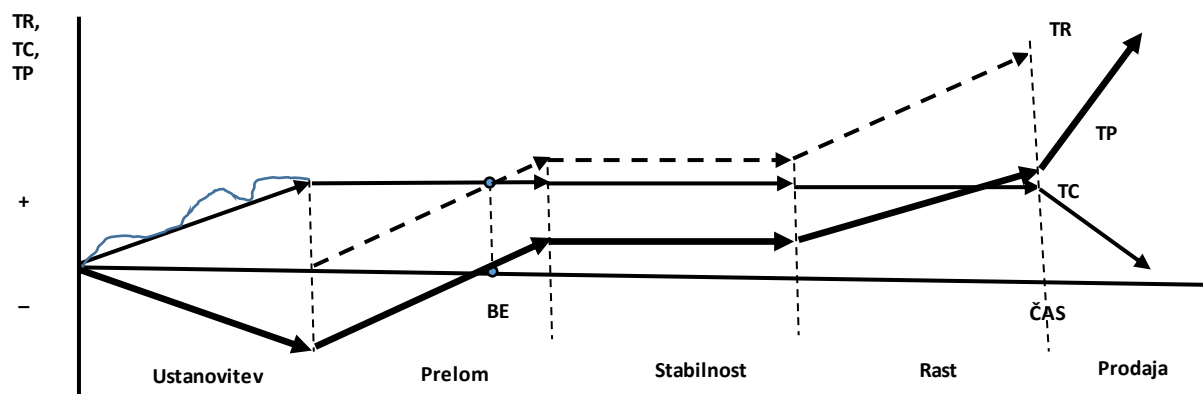
podjetja je, da je prehod med razvojnimi fazami v življenjskem ciklu čim hitrejši. Če je prepočasen, podjetje propade, saj mu zmanjka finančnih sredstev. Hitra razširitev je torej edina možna pot za zagonska podjetja (Blank in Dorf 2012, 43; Initiative Start:up Slovenia 2017). Drži pa, da prehod iz ene razvojne faze v drugo še ne pomeni uspeha v novi fazi (Rebernik in Jaklič 2014, 6).

V svojem življenjskem ciklu gredo zagonska podjetja skozi tri faze razvoja. Prva faza je **problem-rešitev**, ki raziskuje, ali ima trg sploh problem, ki bi ga bilo potrebno rešiti. Ideja ni najpomembnejši element, saj je implementacija slednje zelo draga. Pomembno je, da zagonsko podjetje poveže rešitev z izbranim problemom. Prav tako mora videti, ali bo razvilo nekaj, kar bodo kupci potrebovali, uporabljali in za to tudi plačali ter ali bo problem sploh rešen. Druga faza je faza **produkt-trg**. Odgovoriti mora na to, ali implementirana ideja res predstavlja tisto, kar kupci potrebujejo. Potrebno je raziskati, do katere mere bo novi produkt zadovoljil potrebe kupcev. Tretja faza je faza **rasti** (»scale«), ki vključuje razvoj in širitev zagonskega podjetja, kar vodi do večjega števila zaposlenih, večjega tržnega deleža in višjih prihodkov (Čalopa in drugi 2014, 21–22).

Enako faze razvoja zagonskih podjetij opredeljuje Inciativa Start:up Slovenia, le da zadnji fazi dodaja pridevnik globalna (Initiative Start:up Slovenia 2017). Drugače faze razvoja zagonskih podjetij deli Flanc (2011, 11), in sicer na stopnjo ideje, start-up stopnjo in drugo stopnjo. Avtor navaja, da delitev velja za vsa zagonska podjetja z izjemo tistih, ki delujejo v internetni industriji.

V tej magistrski nalogi se bomo osredotočili na razvojne faze zagonskih podjetij, ki sta jih opredelila Clarysee in Bruneel (2007, 141–148). V vsaki razvojni fazi bomo napisali tudi vire financiranja zagonskega podjetja, ki pa jih bomo pozneje podrobno predstavili. Pri vsaki fazi bo ponazorjen tudi letni izsek iz poslovanja zagonskega podjetja. Ob vsem tem si bomo pomagali tudi z idealiziranim modelom razvojne poti podjetja, ki ga bomo priredili za zagonska podjetja.

Slika 4.1: Model razvojne poti zagonskega podjetja: dohodki, stroški in profit



Vir: Lah (2015).

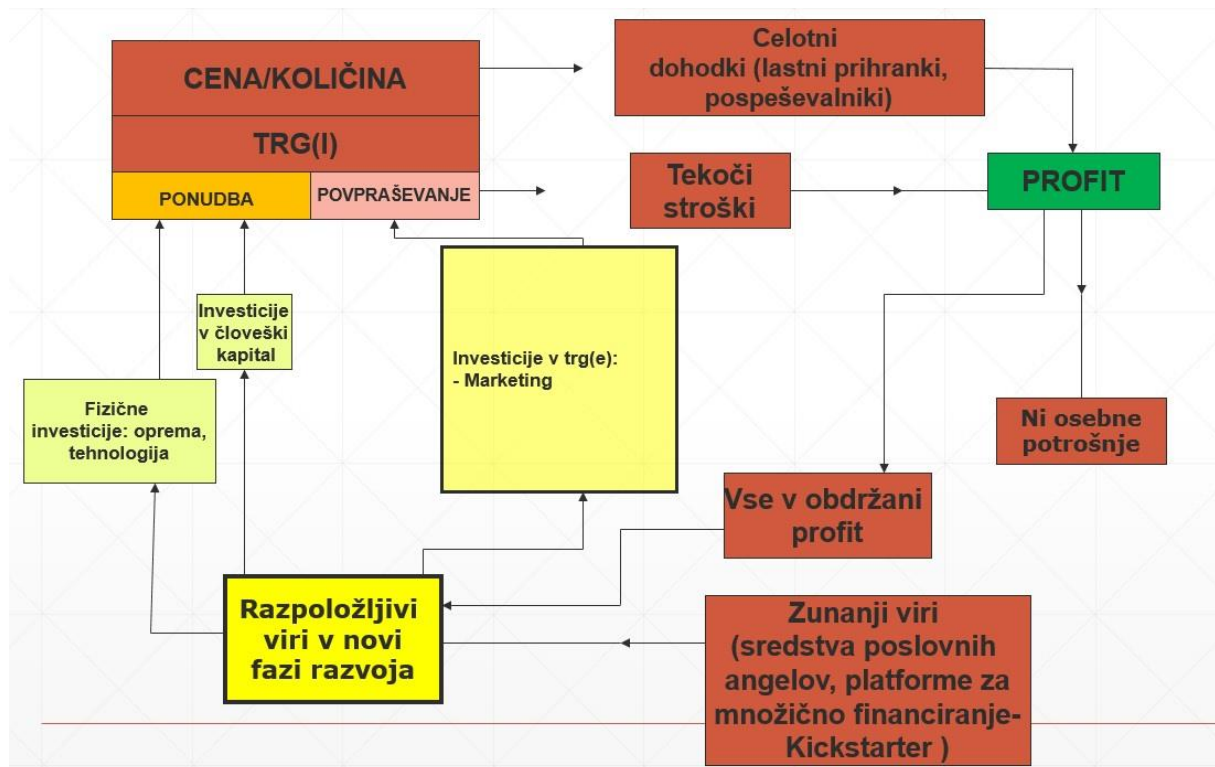
Prva razvojna faza je **predsemenska (»pre-seed«) faza**, pri kateri morajo zagonska podjetja testirati in oceniti predpostavke oziroma domneve. Za te namene podjetniki po navadi potrebujejo med 10 in 25 tisoč evrov. S tem denarjem se udeležujejo tujih sejmov, soočajo z izzivi razvoja in testiranja koncepta produkta, zbirajo informacije o trgu, vzpostavljajo bazo potencialnih kupcev in na splošno razvijajo poslovni model. Negotovost v tej fazi je velika in velja, da od desetih idej le ena pride na trg. Dve tretjini pa jih ne pride niti v naslednjo fazo (Clarysee in Bruneel 2007, 141; Močnik in Rus 2016, 75). Nekateri avtorji gredo še dlje in trdijo, da le ena izmed dvanajstih idej pride na trg, kjer se lahko razvije in začne ustvarjati dobiček (Čalopa in drugi 2014, 22).

V tej fazi zagonska podjetja še ne ustvarjajo prihodka (Močnik in Rus 2016, 86). Stroške pa imajo in ti naraščajo. Na sliki 4.1 jih prikazuje naraščajoča premica TC (TC – »total costs«). Ker prihodkov ni, imajo zagonska podjetja izključno izgubo. To na sliki 4.1 ponazarja odebeljena krivulja profita (TP – »total profit«), ki je naraščajoče negativna, torej je krivulja izgube. Poudariti moramo, da je slika idealizirana in so zato premice linearne (Lah 2015).

Zaradi nizkih vložkov je v tej fazi nemogoče pričakovati finančna sredstva iz zasebnih trgov (Clarysee in Bruneel 2007, 141; Močnik in Rus 2016, 75). Investiranje v zagonska podjetja v predsemenski fazi predstavlja največje tveganje, a hkrati tudi največje možno povračilo. Zgodnji investitorji tako dobijo največ denarja od zgodnjih investicij (Flanc 2014, 15). kakorkoli, v tej fazi so finančni viri najpogosteje prihranki podjetnikov in njihovih družin ter podpora vladnih agencij. Možno je tudi pridobiti finančna sredstva s strani pospeševalnikov (Clarysee in Bruneel 2007, 141). Ključne so torej povezave z mentorji, trgom in okoljem, ki

zagonskim podjetjem dajejo povratne informacije o poslovnih modelih, produktih in storitvah (Rebernik in Jaklič 2014, 6).

Slika 4.2: Letni izsek iz poslovanja zagonsega podjetja v predsemenski fazi



Vir: Lah (2015).

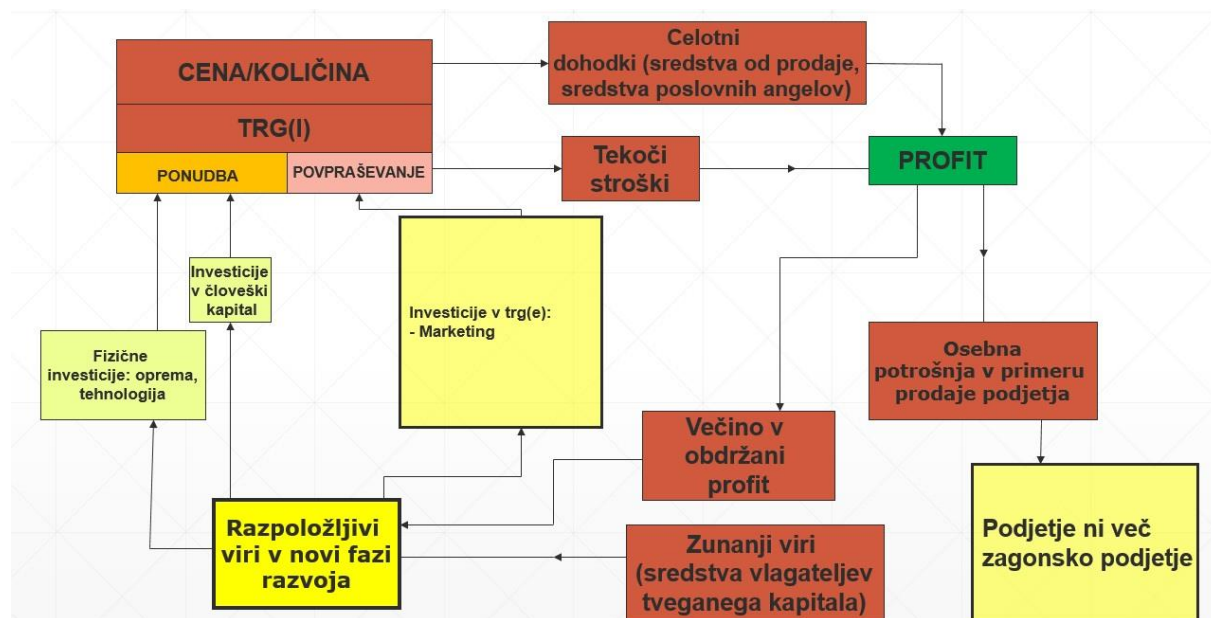
Zagonsko podjetje ima na eni strani stroške in na drugi strani prihranke ustanoviteljev, sredstva vladnih agencij, pospeševalnikov ... Profita, kot smo videli, ne ustvarja, ampak vsa sredstva vloži v to, da bi prišlo v naslednjo fazo razvoja. Če oziroma ko pride v novo fazo razvoja, se mora poslužiti zunanjih virov financiranja v obliki sredstev poslovnih angelov, platform za množično financiranje ..., ki zagonskemu podjetju služijo kot razpoložljivi viri, s katerimi lahko vpliva ali na oblikovanje tržne ponudbe ali na oblikovanje tržnega povpraševanja (Lah 2015).

Druga faza se imenuje **semenska (»seed«) faza**, za katero je značilno oblikovanje podjetja. V tej fazi ima podjetje večinoma že produkt na trgu. Razlika napram prejšnje faze je, da so predpostavke oziroma domneve že bile testirane, podjetje pa je formalno ustanovljeno (Clarysee in Bruneel 2007, 142). Tveganje je še vedno veliko, saj je pot do prvih strank vse prej kot lahka. Ustrezno okolje somišljenikov, odprava birokratskih ovir, sodobno podjetniško znanje, zaščita intelektualne lastnine in mentorstvo predstavljajo tukaj ključno vlogo pri rasti zagonsega podjetja (Rebernik in Jaklič 2014, 6). Visokotehnoško podjetje potrebuje med

pol in enim milijonom evrov za preživetje te faze. Ostali manj ambiciozni projekti pa potrebujejo do nekje 100 tisoč evrov (Clarysee in Bruneel 2007, 142). V semenski fazi zagonska podjetja že ustvarjajo prihodke, saj dobivajo sredstva od prodaje produkta oziroma storitve (Močnik in Rus 2016, 86). To na sliki 4.1 prikazuje naraščajoča črtkana premica TR (TR – »total revenue«). Ker je slika idealizirana, je premica ponovno linearna. Če predpostavljamo, da so stroški stabilni, kar prikazuje horizontalna premica TC (TC – »total costs«), potem je zagonsko podjetje uspešno takrat, ko v določenem obdobju, v točki BE, dohodki oziroma premica dohodkov TR preseže stroške. Podjetje tako pričinja realizirati profit. Prelom izgube v profit prikazuje odebeljena krivulja TP (TP – »total profit«) (Lah 2015).

A za prehod v naslednjo fazo razvoja so potrebna sredstva bogatih zasebnih investorjev, ki jih imenujemo poslovni angeli (Flanc 2014, 13). Glede na to, da ima zagonsko podjetje produkt že na trgu, lahko finančna sredstva pridobi tudi na platformah za množično financiranje, kot je, na primer, Kickstarter (Borštnik 2013, 22. november). Zagonsko podjetje se lahko v tej fazi že proda večjemu podjetju in s tem izgubi status zagonskega podjetja (Flanc 2013, 11).

Slika 4.3: Letni izsek iz poslovanja zagonskega podjetja v semenski fazi



Vir: Lah (2015).

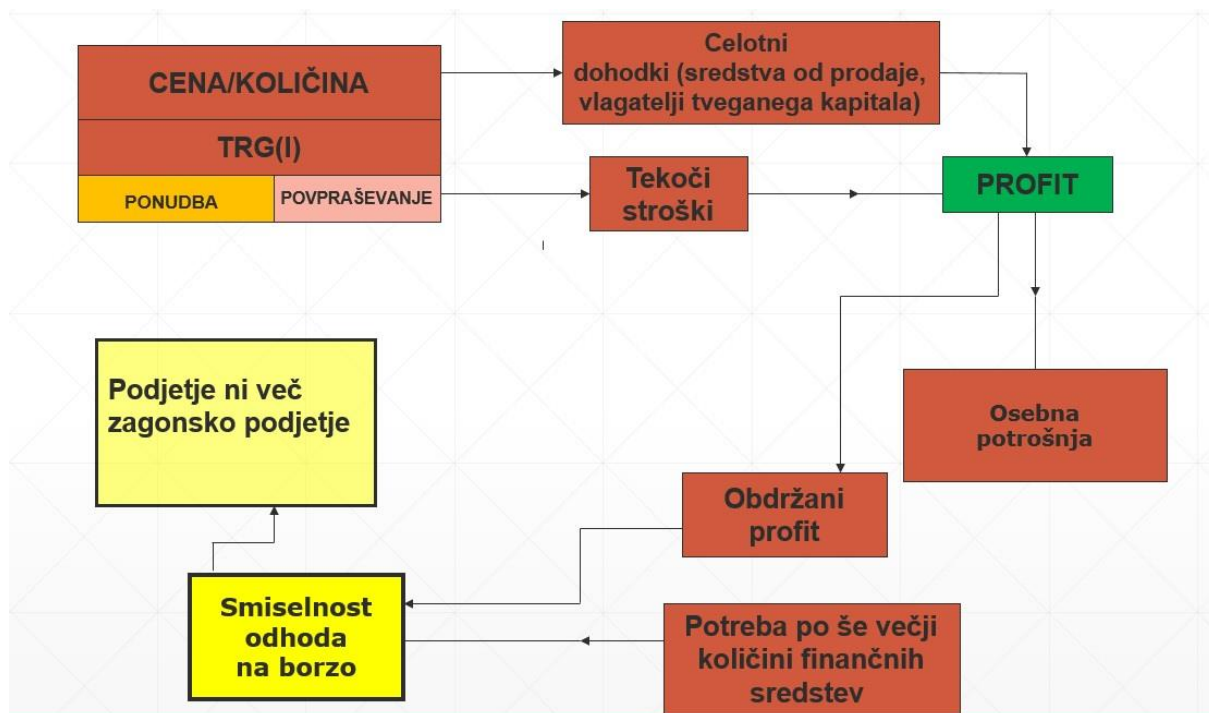
V semenski fazi zagonsko podjetje že realizira dohodke od prodaje produkta oziroma storitve. Pridobiva tudi sredstva poslovnih angelov in sredstva iz platform za množično financiranje. Na drugi strani ima stroške, ki pa so manjši kot je dohodek. Zato v tej fazi zagonsko podjetje že

realizira profit. Če se zagonsko podjetje proda drugemu podjetju, si ta profit razdeli. Drugače ga nameni za to, da pride v novo fazo v razvoju. Pri tem ponovno potrebuje pomoč zunanjih virov, kot so sredstva vlagateljev tveganega kapitala. Slednja služijo kot razpoložljivi viri, s katerimi lahko zagonsko podjetje vpliva ali na oblikovanje tržne ponudbe ali na oblikovanje tržnega povpraševanja (Lah 2015).

Tretja faza je **faza rasti** (»growth stage«). V tej fazi je poslovni model že preizkušen, podjetje pa razširi svoje aktivnosti v tujino in se internacionalizira. Viri financiranja se v tej fazi razlikujejo od podjetja do podjetja. Zagonsko podjetje še vedno ustvarja prihodke od prodaje produkta oziroma storitve, a pojavi se potreba po tveganem kapitalu. Tega je moč dobiti s strani vlagateljev tveganega kapitala (skladi tveganega kapitala, manjše specializirane investicijske družbe, korporacije tveganega kapitala, finančne institucije ...), ki investirajo tudi po več milijonov evrov (Clarysee in Bruneel 2007, 142). Med to in prejšnjo fazo je nujno tudi investirati lastna sredstva, da se premosti luknja med kapitalom pridobljenim v semenski fazi in kapitalom, ki ga investirajo profesionalni vlagatelji tveganega kapitala (Clarysee in Bruneel 2007, 148). Če potrebuje zagonsko podjetje še več finančnih sredstev, kot so ga sposobni zagotoviti vlagatelji tveganega kapitala, je smiselno, da gre zagonsko podjetje na borzo (Flanc 2014, 13). S tem pa prav tako izgubi status zagonskega podjetja (Flanc 2014, 11).

Ker je čim prejšnji razvoj za zagonska podjetja ključnega pomena, se slednja v fazi stabilnosti (glej sliko 4.1), kjer je krivulja dohodkov TR nad krivuljo stroškov TC, s čimer podjetje realizira stabilne profite (TP), ne zadržuje dolgo oziroma te faze pravzaprav sploh ni. Zagonsko podjetje namreč takoj preide v fazo rasti, kjer podjetje nadaljnje dobičkonosno raste. To prikazujeta naraščajoči horizontalni premici TR in TP (glej sliko 4.1.). Še enkrat naj opozorimo na to, da je model idealiziran in so zato premice linearne. Prav tako je potrebno poudariti, da so tudi razvojne stopnje predstavljene »optimistično«, saj lahko zagonska podjetja propadejo v katerikoli fazi razvoja v svojem življenjskem ciklu in ne le na začetku, saj stroški podjetja preprosto presežejo dohodke (Lah 2015).

Slika 4.4: Letni izsek iz poslovanja zagonskega podjetja v fazi rasti



Vir: Lah (2015).

Zagonska podjetja imajo v fazi rasti na eni strani dohodke, ki jih predstavljajo sredstva od prodaje in sredstva vlagateljev tveganega kapitala, in na drugi strani tekoče stroške. Ti so manjši kot dohodki, zato zagonsko podjetje realizira profit, ki ga lahko nameni za osebno potrošnjo in za nadaljnji razvoj. Če je potreba po količini finančnih sredstev večja, kot jih zagonsko podjetje lahko dobi s strani vlagateljev tveganega kapitala, je smiselno, da zagonsko podjetje odide na borzo, s čimer izgubi status zagonskega podjetja. Lahko pa se zagonsko podjetje tudi proda drugemu podjetju in si razdeli dobiček od prodaje, stroški pa poniknejo. To prikazujeta premici TP in TC na sliki 4.1 pod fazo »prodaja« (glej sliko 4.1) (Lah 2015).

Investitorji bi morali pogledati, koliko finančnih sredstev bo zagonsko podjetje potrebovalo v svojem življenjskem ciklu. Toda zelo težko je predvideti, koliko finančnih sredstev bo potrebnih za doseg zadnje stopnje razvoja. Iluzorno je pričakovati, da bo investitor takoj na začetku priskrbel toliko denarja, kot ga zagonsko podjetje potrebuje. Namesto tega bo ponudil toliko denarja, da bo zagonsko podjetje prišlo do naslednje razvojne stopnje (Flanc 2014, 14).

4.3 Kategorizacija zagonskih podjetij

Čalopa in drugi (2014, 24) so analizirali več kot 650 internetnih zagonskih podjetij v Silicijevi dolini v ZDA in na podlagi te analize internetna zagonska podjetja razdelili na tri različne tipe.

Prvi tip zagonskih podjetij je **Avtomatiziranec** (»The Automizer«). Ta se osredotoča na kupce, pritegnitev kupcev in kaže interes za produkt, hitro rast, velik trg ter pogoste avtomatizirane procese, ki so se prej izvajali posamezno. Ima pa težave na obstoječem trgu. Primeri takih zagonskih podjetij so Google, Dropbox, Slideshare, Mint, Pandora, Powerset ... Drugi tip zagonskih podjetij je **Vključevalec** (»The Integrator«). Ta ima visoko varnost, zgoden profit, cilja na manjši trg in ima veliko verjetnost, da bodo ekipe ostale male tudi takrat, ko se bo zagonsko podjetje razširilo. Primeri takih zagonskih podjetij so Kissmetrics, HubSpot, Uservoice, PBworks ... Tretji tip zagonskih podjetij pa je **Izzivalec** (»The Challenger«), ki ima veliko prodajo, veliko odvisnost od kupcev, kompleksen trg, ponavljajoče se procese prodaje, potrebuje več časa med prvo in drugo fazo razvoja, potrebuje veliko kapitala in bolj poslovno orientirane ekipe ter večjo ekipo v primeru razvoja. Primeri takih zagonskih podjetij so Oracle, Salesforce, MySQL, Jive, Ariba ...

Povsem drugače zagonska podjetja deli Blank (2013, 24. junij). Po njegovem obstaja šest različnih vrst zagonskih podjetij. To so zagonska podjetja življenjskega stila, mala zagonska podjetja, skalabilna oziroma razširljiva zagonska podjetja, zagonska podjetja za nakup, velika zagonska podjetja in socialna zagonska podjetja. Zagonska podjetja življenjskega stila zasledujejo izključno lastno strast. Mala zagonska podjetja želijo le zaslužiti dovolj za lastno preživetje. Razširljiva zagonska podjetja so tista, ki si obetajo milijonske zaslužke. Zagonska podjetja za nakup so tista, ki se zadovoljijo s pridobitvijo manj finančnih sredstev, saj je njihov cilj le prodati se večjim podjetjem. Velika zagonska podjetja so tista, ki zrastejo na osnovi prodaje produktov, ki so bodisi različice osnovnega produkta bodisi prodrejo z novimi izdelki na novi trg. Socialna zagonska podjetja si prizadevajo svet le narediti boljši, prijaznejši in pri tem ne gledajo na to, da ustvarijo dobiček.

Čeprav si torej po Blanku (2013, 24. junij) vsa zagonska podjetja ne prizadevajo le čim hitreje zrasti, razširiti, se prodati večjemu podjetju oziroma oditi na borzo, bomo vseeno v tej magistrski nalogi to obravnavali kot cilj vseh zagonskih podjetij. Prav tako je potrebno poudariti, da se je zelo težko znebiti vtisa, da je Blank zagonska podjetja razdelil kar na osnovi tega, kako bi razdelil podjetja, ki že imajo potrjen in uveljavljen poslovni model. Zagonska podjetja pa imajo vse prej kot to. Zato je, vsaj po mnenju avtorja te magistrske naloge, sporno posploševanje tudi na raven zagonskih podjetij.

4.4 Financiranje zagonskih podjetij

V poglavju o razvojnih fazah zagonskega podjetja smo zapisali, da bomo finančne vire zagonskih podjetij podrobneje predstavili. To bomo storili v tem poglavju.

Po pravilu velja, da so podjetja z majhnim tveganjem in pričakovanim velikim profitom nagnjena k dolžniškemu viru financiranja, podjetja z velikim tveganjem in pričakovanim majhnim profitom pa so nagnjena k lastniškemu viru financiranja (Zaleski 2011, 2). Ugotovili smo že, da je pri zagonskih podjetjih prisotno veliko tveganje, do profita pa je moč priti šele zelo pozno v razvoju podjetja. Zato je moč sklepati, da so zagonska podjetja nagnjena bolj k lastniškemu viru financiranja.

Zagonska podjetja za svojo rast potrebujejo finančne vire (Clarysee in Bruneel 2007, 141). Za ustanovitelje zagonskih podjetij jih je najtežje najti (Čalopa in drugi 2014, 25). Ko podjetja iščejo kapital, najprej izkoristijo notranje vire financiranja, šele nato se obrnejo na zunanje. To velja tudi za zagonska podjetja, saj ustanovitelji želijo ostati »lastni šefi« in imajo raje dolžniške vire financiranja kot lastniške, saj so posojilodajalci manj vsiljivi in moteči kot zunanji imetniki lastniškega kapitala (Zaleski 2011, 2). Lastniški kapital velja za nekako zadnji vir financiranja, ki se ga zagonska podjetja poslužujejo (Clarysee in Bruneel 2007, 141). A v želji, da prišla v zadnje faze razvoja oziroma na borzo, se zagonska podjetja, kot smo videli pred tem, morajo poslužiti lastniškega kapitala v obliki finančnih sredstev poslovnih angelov in virov tveganega kapitala (Clarysee in Bruneel 2007, 143). Finančna sredstva so nenazadnje pomembna tudi zato, ker lahko zagonsko podjetje z več sredstvi naredi tudi več napak (Blank in Dorf 2012, 46). Ustanovitelji, ki že imajo izkušnje z zagonskimi podjetji, lažje dobijo kakršnekoli oblike finančnih sredstev kot tisti, ki teh izkušenj nimajo (Čalopa in drugi 2014, 25).

Pri finančnih sredstvih morajo biti zagonska podjetja pozorna na to, koliko finančnih sredstev so zapravila, koliko mesecev še lahko preživijo z razpoložljivimi finančnimi sredstvi, kakšne so predvidene kratkoročne zaposlitve in čas, v katerem bo podjetje prišlo do pozitivnega denarnega toka (Blank in Dorf 2012, 42). Ko zagonsko podjetje najde poslovni model, mora začeti na veliko trošiti finančna sredstva. Vseeno pa mora primarno pridobiti čim več kupcev čim ceneje (Blank in Dorf 2012, 74).

4.4.1 Lastna sredstva

Na začetku ustanovitelji zagonskega podjetja vložijo lastna sredstva. S tem pokažejo, da verjamejo v svojo idejo. Poleg njih so »prva linija« investitorjev po navadi tudi člani družine, prijatelji in sorodniki, ki jim lahko rečemo »zmešanci« (ang. »fools«), saj svoja finančna sredstva, ki so največkrat prihranki, vložijo v zagonsko podjetje, čeprav so seznanjeni z vsemi podatki, koliko zagonskih podjetij propade v prvih treh letih delovanja. Ob neuspehu lahko seveda nastopijo prepiri v družinah in med prijatelji (Čalopa in drugi 2014, 27).

4.4.2 Pospeševalniki

ZDA so središče zagonskih podjetij. Evropa ji čedalje bolj pridno sledi, predvsem na področju internetnih, mobilnih in tehnoloških zagonskih podjetij. Toda veliko zagonskih podjetij se nikoli ne bi razvilo brez pospeševalnikov. Ti so ena izmed najnovejših oblik financiranja zagonskih podjetij (Čalopa in drugi 2014, 30). Zagonskim podjetjem poleg finančnih sredstev omogočajo tudi mentorstvo, osebne svetovalec, prostore, mednarodno vpetost, celostno pomoč pri administraciji, infrastrukturo inkubatorjev in tehnoloških parkov, dostop do mreže investitorjev in aktivno promocijo (Initiative Start:up Slovenia 2017). Pospeševalniki zagonskim podjetjem pomagajo tudi na področju razvoja produkta, človeških virov, odnosov z javnostmi in marketingom. Na splošno so podlaga za vse ekipe, ki želijo uspeti v sedanjem svetu zagonskih podjetij (Čalopa in drugi 2014, 30–31). Dandanes naj bi bilo celo več pospeševalnikov kot zagonskih podjetij. Njihov množičen pojav je posledica potrebe po oblikovanju novega ekosistema in želje po povečanju števila delujočih zagonskih podjetij, ki zvišujejo zaposljivost (Čalopa in drugi 2014, 30).

Slovenska zagonska podjetja so v glavnem prisotna na vseh večjih svetovnih pospeševalnikih. Po letu 2012 jih je bilo veliko uspešnih pri pridobivanju kapitala s strani tujih podjetniških pospeševalnikov (Rebernik in Jaklič 2014, 9). Najboljše pospeševalnike v Evropi imajo Dunaj, London in Berlin. V ZDA je zelo ugleden TechStars, ki je tudi eden najboljših pospeševalnikov na svetu. Ustanovljen je bil leta 2005 in je do danes pomagal zagnati več kot 140 zagonskih podjetij (Čalopa in drugi 2014, 30). Poleg njega so najbolj znani pospeševalniki na svetu še, na primer, Y Combinator, Seed Sumo, Seedcamp, Wayra in 500 startups (Blank 2013, 70; Initiative Start:up Slovenia 2017). V Sloveniji so aktivni pospeševalniki Start:up Geek House (SGH pospeševalnik), kjer zagonska podjetja lahko pridobijo 75 tisoč evrov kapitala v obliki konvertibilnega posojila, ABC pospeševalnik, ki je postal tudi prvi evropski pospeševalnik v

Silicijevi dolini v ZDA in v Sloveniji posameznim zagonskim podjetjem nudi podporo v višini 15 tisoč evrov, Go:Global Slovenia pospeševalnik, ki nudi svojo pomoč predvsem zagonskim podjetjem, ki so že našla svoj poslovni model, in DsgnFwd pospeševalnik (Initiative Start:up Slovenia 2017).

Pospeševalniki so ustanovljeni in financirani s strani privatnih virov (še vedno aktivni podjetniki, nekdanji podjetniki, poslovni angeli ...), javnih sredstev (vlade in vladne agencije), korporacij ali univerz. Pospeševalniki po navadi sprejmejo določeno število zagonskih podjetij v svoj program. Izberejo jih na podlagi prijav. Program pospeševalnika traja kratek čas, običajno nekje okrog treh mesecev. V tem intenzivno delujočem času pospeševalnik izbranim zagonskim podjetjem nudi veliko število storitev (predstavili smo ji zgoraj) z namenom, da pospeši rast zagonskih podjetij in jih naredi privlačne za druge investitorje, kot so poslovni angeli in vlagatelji tveganega kapitala (Hallen in drugi 2016, 6). Pospeševalniki s tem, ko investirajo denar v zagonska podjetja, v zameno dobijo lastniški delež v podjetju. V Sloveniji si ga, na primer, SGH pospeševalnik lasti med 6 in 26 odstotkov, ABC pospeševalnik 8 odstotkov, Go:Global Slovenia pospeševalnik 12 odstotkov in DsgnFwd pospeševalnik najmanj 10 odstotkov (Initiative Start:up Slovenia 2017). Torej gre pri financiranju zagonskih podjetij s pomočjo pospeševalnikov za obliko lastniškega kapitala.

4.4.3 Množično financiranje

Množično financiranje oziroma angleško »crowdfunding« je priljubljen način financiranja projektov. Je skupen nastop posameznikov v podporo določenemu projektu, največkrat organiziranemu na spletnih platformah. Projekti so lahko najrazličnejši. Za zbiratelja sredstev je v zadnjem času najaktualnejša podpora v obliki donacijskega financiranja, kjer podpornik donira sredstva zaradi simpatij do projekta. Ta oblika financiranja je dodatek ostalim oblikam financiranja zagonskih podjetij in jih ne izpodrinja. Sredstva tako zagonsko podjetje dobi od ljudi, ki si produkt res želijo, kar pomeni, da podjetje s platformami za množično financiranje preizkusi tudi trg. Pogoji za sodelovanje je namreč produkt, ki ga potrošniki že lahko kupijo in uporabljajo (Borštnik 2013, 22. november). Smotno je torej, da zagonska podjetja sodelujejo z minimalno delujočimi produkti (»minimum viable product«). To so produkti, ki imajo ravno dovolj lastnosti, da lahko zadovoljijo začetne kupce. Minimalno delujoče produkte lahko namreč zagonska podjetja v primeru manj uspešnih kampanj še vedno popravijo ali pa popolnoma ovržejo (Borštnik 2013, 22. november; Blank in Dorf 2013, 61).

Pri Slovencih sta najpriljubljenejši platformi Kickstarter in Indiegogo (Borštnik 2013, 22. november). Zanimivo, slovenski projekti so na množični platformi Kickstarter eni izmed najuspešnejših glede na število prebivalcev. Do leta 2013 je bilo tam podprtih več kot 10 slovenskih projektov, ki so zbrali več kot en milijon ameriških dolarjev (Rebernik in Jaklič 2014, 9). Leto dni pozneje je ta številka narasla na 5,5 milijona ameriških dolarjev (Borštnik 2013, 22. november). Od takrat gredo številke navzdol. V letu 2016 so tako, na primer, slovenske ekipe na platformah za množično financiranje predstavile 80 projektov in skupaj zbrale 1,8 milijona evrov, kar je malce manj kot 2 milijona dolarjev (Rabuzza 2017, 1. marec).

Množične platforme zbirateljem sredstev za vodenje spletne kampanje za določen projekt zaračunavajo provizijo. Kickstarter, na primer, 5 odstotno, Indiegogo pa 4 odstotno. Na slednjem je vseeno moč dobiti finančna sredstva, četudi kampanja ne doseže zastavljene cilja. Je pa res, da je potem provizija nekoliko višja, in sicer 9 odstotna. Kickstarter ima na splošno veliko strožje pogoje za sodelovanje kot, na primer, Indiegogo, saj od zbiratelja sredstev zahteva, da ima stalno prebivališče v eni izmed 22-ih držav, med katerimi pa ni Slovenije. Na pomoč Slovencem morajo tako priskočiti sorodniki, prijatelji, znanci ... iz teh držav (Borštnik 2013, 22. november; Borštnik 2014, 26. februar).

4.4.4 Tvegani kapital

Tvegani kapital je povezan s projekti visokega tveganja, ki obetajo velike dobičke (Čalopa in drugi 2014, 29). Je pomemben dejavnik ekonomije, saj omogoča in podpira razvoj podjetniških idej in inovacij vse od začetka pa do njihove končne realizacije na trgu (Robnik 2006, 107). Je eden izmed najpomembnejših gonil rasti zagonskih podjetij (Flanc 2014, 18). Zagonska podjetja, ki se financirajo s pomočjo tveganega kapitala, se namreč razvijajo in rastejo hitreje kot tista, ki se poslužujejo ostalih oblik financiranja (Čalopa in drugi 2014, 29). Nekoč je bil tvegani kapital zaprt »klub« za zagonska podjetja, ki so bila locirana blizu Silicijeve doline, Bostona in New Yorka, v današnjem podjetniškem ekosistemu pa je precej lažje dostopen (Blank 2013, 70).

Tvegani kapital je po Flancu (2014, 17) opredeljen kot zasebni investicijski kapital, ponujen zagonskim podjetjem s strani profesionalnih podjetij, pri katerem ta profesionalna podjetja zamenjajo finančna sredstva za lastniški delež v zagonskem podjetju. Tvegani kapital je torej po Robnikovi (2006, 107–108) lastniški kapital, ki je v podjetje trajno vložen. Deli se na formalni (skladi tveganega kapitala) in na neformalni (poslovni angeli) tvegani kapital. Tvegani

kapital lahko nadomešča, lahko pa dopolnjuje ostale oblike kapitala (Žugej 2001, 34). Lahko se uporabi v fazi rasti, ko podjetje potrebuje dodaten kapital za razvoj, lahko pa se uporabi za ustanovitev in zagon novega podjetja, kar je manj verjetno. Z njegovo pomočjo se poveča obseg proizvodnje, prodaje in deleža na trgu. Kakorkoli, največkrat predstavlja alternativno obliko financiranja podjetij in nastopi takrat, ko ni možno pridobiti ostalih oblik financiranja oziroma so ti nedostopni (Robnik 2006, 107–108).

Strategija investiranja vlagateljev tveganega kapitala je, da investirajo le velike vsote finančnih sredstev zaradi možnih povračil in zaradi visokega tveganja (Clarysse in Bruneel 2007, 141). Lastniški deleži, ki si jih z vloženimi finančnimi sredstvi vlagatelji zagotovijo, so različni. Po pravilu velja, da vlagatelj zahteva večji delež podjetja in večjo stopnjo donosa, če vlaga v bolj zgodnjih fazah razvoja podjetja (Žugej 2001, 35). Vlagatelji tveganega kapitala po navadi ne želijo imeti večinskega dela podjetja, ampak se njihove želje po navadi gibljejo med 20 in 30 odstotki. To je namreč v skladu z njihovo strategijo, saj si velike dobičke obetajo predvsem takrat, ko bo podjetje šlo na borzo oziroma ko bo prišlo do menedžerskega odkupa podjetja (s sodelovanjem pri odkupu se zavaruje prevzem podjetja). To pa pomeni, da vlagatelji tveganega kapitala ne prevzamejo popolne kontrole nad podjetjem, kar predstavlja tudi veliko tveganje. Nekateri tvegajo tudi s tem, da raje vlagajo v manj cenjena podjetja, saj si za enako količino finančnih sredstev zagotovijo večji lastniški delež v podjetju. Nič čudnega torej, da nekateri vlagatelje tveganega kapitala primerjajo kar z igralci loterije (Flanc 2014, 15–18; Robnik 2006, 108).

Vlagatelji tveganega kapitala niso le pasivni investitorji, saj ne zagotovijo le finančnih sredstev, ampak tudi poglobljeno znanje, strateške nasvete in povezave. Ko se vlagatelj tveganega kapitala enkrat odloči, da bo financiral zagonsko podjetje, bo naredil vse, da bo maksimiziral svoj dobiček. Tvegani kapitalisti tako največkrat želijo biti v upravnem odboru podjetja. V internetni industriji pa je pogost pojav, da si vlagatelji tveganega kapitala zagotovijo popolno lastništvo nad podjetjem in tako ustanovitelje in začetne investitorje popolnoma izpodrinejo (Flanc 2014, 18–19; Robnik 2006, 108). Zagonska podjetja zelo težko pridobijo tvegani kapital (v ZDA ga dobi le slab odstotek vseh zagonskih podjetij), a vseeno obstajajo kriteriji, ki zagonskemu podjetju pomagajo pridobiti tvegani kapital. Ti so:

- sposoben management
- konkurenčna prednost
- privlačni pogoji za investitorja

– dobre izstopne možnosti (prodaja delnic na trgu vrednostnih papirjev in prodaja celotnega podjetja) (Žugelj 2001, 34).

4.4.4.1 Formalni tvegani kapital

Obstaja več vrst vlagateljev tveganega kapitala. Robnikova (2006, 108) jih deli na:

- 1) privatni tvegani kapital (pokojninski skladi, skupine individualnih vlagateljev, ki vložijo družinske prihranke v obetavne posle)
- 2) država
- 3) skladi tveganega kapitala
- 4) korporacije tveganega kapitala
- 5) finančne institucije tveganega kapitala (imajo tudi podružnice)
- 6) individualni investitorji (poslovni angeli)
- 7) male specializirane investicijske družbe

Oplemenitev vloženega kapitala ni vedno edini motiv za vlaganje (Robnik 2006, 107–108). Vlagatelji tveganega kapitala poleg finančne plati delujejo tudi kot pregledovalci, upravljalci, mentorji, pomagajo pri upravljanju in pri strateških odločitvah (Bengtsson in Wang 2010, 1367). Imeti morajo izkušnje, znanje in sposobnosti tveganja. Ugotoviti morajo, kam vložiti tvegani kapital, da bodo rezultati najboljši. V primeru, da so bili pri tem uspešni, je njihova nagrada visok kapitalski dobiček (Robnik 2006, 108). Do tega dobička pridejo tako, da svoj lastniški delež prodajo, ko zagonsko podjetje odide na borzo. Drugi način, da vlagatelji tveganega kapitala oplemenitijo svoj vložek je, da svoj lastniški delež v zagonskem podjetju preprosto prodajo drugemu podjetju, največkrat neposrednemu konkurentu. Ta način je pri internetnih zagonskih podjetjih najpogostejši, saj gre za zasebno transakcijo z manjšimi omejitvami. Obstaja pa tudi tretja možnost, in sicer poravnava, ki pa je najslabša možna izhodna strategija. Zato po navadi vlagatelji tveganega kapitala pred investicijo zahtevajo zagotovila o odplačilu dela investicij, če zagonsko podjetje propade (Flanc 2014, 25–27).

Od 20 do 25 odstotkov zagonskih podjetij, ki so jih financirali vlagatelji tveganega kapitala, gre na borzo. Če zagonsko podjetje že vnaprej izrazi željo, da bi odšlo na borzo, lažje pritegne pozornost vlagateljev tveganega kapitala. Nekatera internetna zagonska podjetja, ki niso

ustvarjala dobička, so celo odšla na borzo, a to le zaradi visokega marketinškega potenciala (Flanc 2014, 25). Kakorkoli, tisti, ki lahko v zagonska podjetja investirajo največ, tudi po več milijonov evrov, so skladi tveganega kapitala. Uvrščamo jih med formalni tvegani kapital. Bengtsson in Wang (2010, 1369–1371) formalni tvegani kapital glede na pojavnost v ZDA delita na:

1) Neodvisna investicijska podjetja, ki investirajo kapital, pridobljen s strani donacij, fundacij, pokojnin in premožnih posameznikov. Ta podjetja so organizirana kot komanditna družba, kjer imajo vodstveni delavci vlogo generalnih partnerjev, investitorji pa omejeno obrobno vlogo. Cilj družbe je ustvariti maksimalen dobiček od vsake investicije v zagonsko podjetje. Taka primera v Sloveniji sta Sklad Silicijevi vrtički in ABC First Growth sklad.

2) Korporativne vlagatelje tveganega kapitala, ki so prav tako pogosti. Ti niso pozorni le na maksimalen dobiček od investicij, ampak upoštevajo tudi strateško povezanost med podjetjem, v katerega investirajo, in med matičnim podjetjem. Korporativni vlagatelji tveganega kapitala so se razvili zaradi patentov podjetij. Investicije, ki jih sklepajo, niso ne manj ne bolj priljubljene od investicij ostalih vlagateljev tveganega kapitala. So pa pogostejše v mladih in bolj tveganih zagonskih podjetjih, s čimer slednjim omogočijo lažje pridobivanje nadaljnega kapitala. Taki primeri v Sloveniji so RSG Kapital, DTK Murka, META Ingenium d.o.o in STH Ventures.

3) Finančne vlagatelje tveganega kapitala kot so banke, zavarovalnice in druge finančne korporacije. Tudi te imajo širši interes kot pa le maksimiziranje dobička. Tako po navadi pozneje s podjetji, poleg lastniškega, začnejo sodelovati tudi z dolžniškim kapitalom.

4) Vladne vlagatelje tveganega kapitala, ki so povezani z vlado. Poleg maksimiziranja dobička imajo z investicijami interes predvsem v promociji podjetništva, inovativnosti in zaposlenosti v degradiranih območjih.

Formalni vlagatelji tveganega kapitala investirajo svoja finančna sredstva predvsem v zagonska podjetja, ki so že uveljavljeni igralci na trgu, torej, ko so že v fazi rasti. Če pa je zagonsko podjetje zelo uspešno in potrebuje še več finančnih sredstev, kot jih vlagatelji tveganega kapitala lahko zagotovijo, potem je smotno, da podjetje odide na borzo (Flanc 2014, 13).

4.4.4.2 Neformalni tvegani kapital

Druga oblika tveganega kapitala je neformalni tvegani kapital. Sem uvrščamo bogate zasebne investitorje, ki po navadi financirajo med 5 in 200 tisoč evri. Imenujemo jih poslovni angeli (Flanc 2011, 13). Poslovni angeli pomagajo podjetnikom uresničiti poslovne ideje (Čalopa in drugi 2014, 27). Največkrat so to upokojeni direktorji organizacij ali ljudje, ki so prodali svoje podjetje in želijo ta denar investirati. Pripravljeni so svoja finančna sredstva investirati v tvegane investicije na podlagi svojih izkušenj in interesov (Žugelj 2001, 32). Investirajo predvsem v semenski fazi, ko podjetje že ima produkt na trgu (Flanc 2011, 13). Njihove investicije potekajo večinoma na lokalni ravni in na področju oziroma v panogi, kjer imajo izkušnje (Žugelj 2001, 32). Zgodi se torej lahko, da na področju, kjer zagonsko podjetje deluje, sploh ni nobenega poslovnega angela (Borštnik 2013, 22. november). Na splošno je število posameznih investicij in količina vseh investiranih finančnih sredstev s strani poslovnih angelov v ZDA večja kot v Evropi (Čalopa in drugi 2014, 28).

Preden pride do investicije zagonsko podjetje in poslovni angel skleneta pogodbo o višini finančnih sredstev, času financiranja, ceno investicije in strategijo izhoda zagonskega podjetja (prodaje drugemu podjetju ali odhod na borzo) (Čalopa in drugi 2014, 28). Poslovni angeli se poleg investicije s svojim znanjem in izkušnjami vključujejo tudi v operativno poslovanje podjetja (Žugelj 2001, 32). Z ustanovitelji zagonskih podjetij tako delijo poleg znanja in izkušenj še svoje poslovne stike (Čalopa in drugi 2014, 27). S tem pa velikokrat postanejo tudi vezni člani med zagonskim podjetjem in formalnimi oblikami tveganega kapitala (Žakej 2004, 19).

Poslovni angeli nastopajo brez posrednika. Nekatere je celo zelo težko izslediti. V mnogih državah se organizirajo v zveze (Žugelj 2001, 32). V Sloveniji deluje Klub Poslovni angeli Slovenije, ki je bil ustanovljen že leta 2007 (Poslovni angeli Slovenije 2017). Evropa ima več zvez poslovnih angelov kot ZDA, medtem ko imajo ZDA v vsaki zvezi več članov (Čalopa in drugi 2014, 28).

4.4.5 Bančni krediti

V poglavju o financiranju malih podjetij smo ugotovili, da so bančni krediti najpogostejša oblika financiranja malih podjetij. Spadajo med dolžniško obliko financiranja podjetij (Žugelj 2011, 35). Zagonska podjetja so po drugi strani bolj nagnjena k lastniškemu viru financiranja

(Zaleski 2011, 2). Kljub vsemu pa občasno pridobijo tudi vire financiranja v obliki bančnih kreditov (Entis 2013, 20. november).

Zagonska podjetja so prisotna na veliko področjih, najpogostejša pa so v visokotehnoških panogah (Rebernik in Jaklič 2014, 2–5). A v teh panogah vlada veliko tveganje, kar bančna posojila odvrča (Clarysse in Bruneel 2007, 141). Dodatno breme, ki ga nosijo zagonska podjetja je tudi ta, da so večinoma ustanovljena s strani mladih ljudi, ki nimajo stanovanja, redne zaposlitve in ostalih premičnin. Tudi to odvrča banke, da bi tem zagonskim podjetjem posodila denar. Na splošno zagonska podjetja iz področja visoke tehnologije veliko težje dobijo bančna posojila kot zagonska podjetja iz drugih področij delovanja (Čalopa in drugi 2014, 26).

Poleg vseh do sedaj omenjenih možnosti financiranja slovenskih zagonskih podjetij obstaja še ena, in sicer subvencija, ki jo v višini 74 tisoč evrov zagotovi Slovenski podjetniški sklad in je povezana s tekmovanjem Start:up leta (Initiative Start:up Slovenia 2017). Subvencija je denarna pomoč in je ni potrebno vračati, torej je nepovratno sredstvo. Prav tako kot, na primer, darilo. Bančno posojilo pa je potrebno vrniti, zato gre za povratno sredstvo.

4.5 Kapital in zagonska podjetja

V Sloveniji vsako leto nastane 400 novih zagonskih podjetij, v Evropski Uniji pa 72 tisoč (Močnik in Rus 2016, 80). V ZDA jih, za primerjavo, vsako leto nastane kar 565 tisoč (Entis 2013, 20. november). Velika večina jih propade, nekaterim pa uspe. Uspešna primera sta tako, na primer, Facebook in Uber. Slednji je za financiranje svoje rasti v manj kot sedmih letih zbral kar 12 milijard dolarjev kapitala od zasebnih investitorjev (Gubo 2016, 18). V povprečju vsako zagonsko podjetje v ZDA zbere dobrih 78 tisoč dolarjev za svoje delovanje, kar pomeni dobrih 531 milijard dolarjev oziroma 0,5 bilijona dolarjev na leto za vsa zagonska podjetja v ZDA. Od tega je največ lastnih sredstev (185 milijard dolarjev), sredstev prijateljev in družine (60 milijard dolarjev), sredstev vlagateljev tveganega kapitala (22 milijard dolarjev), sredstev poslovnih angelov (20 milijard dolarjev) in bank (14 milijard dolarjev) (Entis 2013, 20. november). Za primerjavo, slovenska zagonska podjetja so v letu 2013 pritegnila 53 milijonov dolarjev kapitala (Rebernik in Jaklič 2014, 2).

57 odstotkov zagonskih podjetij v ZDA se financira z lastnimi sredstvi ustanoviteljev, 38 odstotkov pa jih dobi tudi sredstva od prijateljev in znancev. Povprečno vsak posamezen ustanovitelj v zagonsko podjetje vложи 48 tisoč dolarjev. V ZDA je aktivnih 462 vlagateljev

tveganega kapitala, ki v povprečju naredijo 3700 investicij na leto. Vsaka posamezna investicija je v povprečju vredna kar 5,94 milijona dolarjev oziroma v povprečju 2,6 milijona dolarjev, če vlagatelji vložijo v podjetje v zgodnejših fazah. Po drugi strani poslovni angeli, ki jih je aktivnih dobrih 268 tisoč, naredijo kar 16-krat več investicij v več kot 61 900 zagonskih podjetij, a so te posamezne investicije vredne precej manj, v povprečju slabih 75 tisoč dolarjev. Vlagatelji tveganega kapitala (tako v formalni kot neformalni obliki) v ZDA investirajo tvegani kapital le v slab 1 odstotek vseh zagonskih podjetij. Banke so, na primer, v ZDA s posojili financirale več, in sicer 1,43 odstotka zagonskih podjetij. Povprečno posojilo je znašalo 143 899 dolarjev. Kampanja na platformah za množično financiranje v povprečju prinese 7 tisoč dolarjev (Entis 2013, 20. november).

Po drugi strani je študija Močnika in Rusa (2016, 98–99) pokazala, da se 62 odstotkov slovenskih zagonskih podjetij financira s pomočjo lastnih sredstev, 52 odstotkov se jih financira z zadržanimi dobički, 46 odstotkov jih dobi sredstva s strani poslovnih angelov in skladov tveganega kapitala ter 45 odstotkov s strani strateških partnerjev. Vir financiranja pa je bila tudi država preko Slovenskega podjetniškega sklada, s katerim se je preko nepovratnih sredstev financiralo 40 odstotkov slovenskih zagonskih podjetij (že omenjene subvencije). Z množičnim financiranjem je sredstva dobilo le 16 odstotkov slovenskih zagonskih podjetij, vir financiranja pa so v slabih 20 odstotkih predstavljali tudi krediti bank.

4.6 Vpliv zagonskih podjetij na število delovnih mest

Inovacije so v družbi znanja motor gospodarstva in povečujejo produktivnost. Zaradi velikega tveganja pri uvajanju novih proizvodov se inovacije komercializirajo preko zagonskih podjetij, ki veljajo za najboljši mehanizem za komercializacijo novosti. Njihov potencial predstavlja zdravo jedro gospodarstva. Število zagonskih podjetij od leta 2013 hitro narašča, s tem pa narašča tudi število zaposlenih, saj so zagonska podjetja idealna oblika za zaposlovanje mladih. Dolgoročno ustvarijo veliko delovnih mest (Rebernik in Jaklič 2014, 2–6). Kane (2010, 2) je v svoji študiji ugotovil, da zagonska podjetja ustvarijo celo največ delovnih mest v ZDA in da brez njih ne bi bilo rasti zaposlenosti v ekonomiji ZDA. Drugod po svetu več delovnih mest ustvarijo le gazele.

Največ delovnih mest zagonska podjetja ustvarijo v prvem letu delovanja. V ZDA kar desetkrat več kot podjetja, ki so stara med 6 in 10 let, šestkrat več kot podjetja, ki so stara tri leta in skoraj štirikrat več kot podjetja v prvem letu delovanja. Ostala podjetja namreč »uničujejo« delovna

mesta, v povprečju do enega milijona na leto v ZDA (Kane 2010, 4–6). Zaposljivost se v 21. stoletju tako povečuje le s pomočjo novih podjetij, zato je ustvarjanje okolja, ki spodbuja zagonska podjetja, ključnega pomena (Blank 2013, 68). To okolje lahko spodbudnejše za zagonska podjetja naredijo tudi velika podjetja, ki lahko sama izločajo znanje v start-up okolje v obliki spin-out in spin-off podjetji (Rebernik in Jaklič 2014, 5–6). To so odcepljena podjetja, ki jih raziskovalne ekipe ali posamezniki ustanovijo na podlagi izsledkov temeljnega raziskovanja v večjih podjetjih in potrebujejo sredstva za dokončanje razvoja produkta in vstop na trg. Ta podjetja so veliki povpraševalci po tveganem kapitalu (Vadnjal in Letonja 2008, 335).

Zagonska podjetja so zelo povezana z institucijami znanja in dajejo študentom in raziskovalcem zgled, da svoje ideje realizirajo z zagonskim podjetjem. Če niso ustvarjena v obliki spin-off oziroma spin-out podjetij, jih velika podjetja pogosto kupijo in vključijo v svoje poslovanje ter s tem ohranijo oziroma si zagotovijo konkurenčno prednost. Z vnašanjem konkurenčnosti pa posamezna podjetja težje zaspijo na lovorikah (Rebernik in Jaklič 2014, 5–6).

4.7 Start-up ekosistemi

Umrljivost zagonskih podjetij je 80 in več odstotna. Da se njihova umrljivost zmanjša in da se zagonska podjetja razvijejo, potrebujejo primerno razvit start-up ekosistem. Ne morejo se namreč razvijati v vakumu (Rebernik in Jaklič 2014, 5–7). Start-up ekosistem poleg samega razvoja vpliva v prvi vrsti tudi na aktivnost ustanavljanja zagonskih podjetij (Močnik in Rus 2016, 101).

Start-up ekosistem je torej podporno okolje za zagonska podjetja (Rebernik in Jaklič 2014, 2). Je splet medsebojno povezanih obstoječih in potencialnih podjetnikov, podjetniških podpornih organizacij (pospeševalnikov, poslovnih angelov, skladov tveganega kapitala, inkubatorjev, parkov ...), javnih institucij (univerz, javnih zavodov ...) in podjetniških procesov, ki se povezujejo s ciljem soustvarjanja učinkovitega start-up ekosistema (Močnik in Rus 2016, 78). Pomemben deležnik start-up ekosistema je tudi država, ki naj bi z vladnimi politikami zagotavljala ugodno poslovno okolje za nastajanje in delovanje zagonskih podjetij. Že obstoječa podjetja so prav tako pomemben deležnik, saj lahko z zagonskimi podjetji sodelujejo v obliki razvojnih partnerjev, odjemalcev, dobaviteljev, investitorjev ... (Močnik in Rus 2016, 101–102). Start-up ekosistem je razumljen kot uspešen takrat, ko so odnosi med podjetji, odjemalci, dobavitelji, financerji in drugimi deležniki (tako zasebnimi kot javnimi) tako

imenovanega start-up ekosistema dobro razviti, saj je le tam možna rast in razvoj podjetja (Močnik in Rus 2016, 73).

V zadnjih letih so start-up ekosistemi v vzponu (Global Startup Ecosystem Ranking 2015, 27. julij). Kljub vsemu, v Sloveniji ni na ravni nekaterih ostalih držav (Rebernik in Jaklič 2014, 2). Glede na talent, obseg trga, učinkovitost, financiranje in izkušnje zagonskih podjetij so bili leta 2015 start-up ekosistemi od najboljšega naprej razvrščeni takole: Silicijeva dolina, New York, Los Angeles, Boston, Tel Aviv, London, Chicago, Seattle, Berlin, Singapore, Pariz, Sao Paulo, Moskva, Austin, Bangalore, Sydney, Toronto, Vancouver ... Ekosistemi držav Kitajske, Južne Koreje, Japonske in Tajvana so bili izvzeti (Global Startup Ecosystem Ranking 2015, 27. julij).

Start-up ekosistemi so med seboj čedalje bolj povezani in čedalje večim zagonskim podjetjem uspe tudi preboj na borzo. Od leta 2013 do leta 2014 se je količina tveganega kapitala v zagonska podjetja povečala. Ostaja pa še vedno veliko nesorazmerje med moškimi in ženskimi ustanovitelji, ki se v nobenem ekosistemu ni približal razmerju 50:50. Največji delež ženskih ustanoviteljic je imel Chicago s tridesetimi odstotki (Global Startup Ecosystem Ranking 2015, 27. julij).

4.8 Zagonska podjetja in človeški viri

Zagonska podjetja potrebujejo dostop do človeških virov. Ker nimajo ugleda in niso sposobna ponuditi finančno ugodnih služb, težko pridobijo raziskovalce, poslovne razvijalce, menedžerje in ljudi, ki se spoznajo na marketing. Ustanovitelji zagonskih podjetij resda imajo razvejane poslovne stike, a jim slednjih po navadi primanjkuje ravno na področju, na katerem zagonsko podjetje deluje. Poslovni stiki pa so ključni za pridobitev finančnih sredstev, ki so potrebni za preživetje. Na začetku je zagonsko podjetje tako močno odvisno od osebnih poznanstev ustanovitelja in nekaterih javnih virov. A ko pa podjetje zraste, osebne povezave izgubijo na veljavi, saj ne zadostujejo več za preživetje podjetja. Zato si morajo zagonska podjetja zagotoviti več človeških in finančnih virov (Clarysee in Bruneel 2007, 142–143).

Zagonska podjetja potrebujejo ljudi, ki so prilagodljivi na spremembe, kaos, se učijo iz napak in so navajeni dela v negotovih okoliščinah (Blank in Dorf 2012, 13). Ljudje v zagonskih podjetjih razmišljajo drugače in so na splošno drugačni. So vneti, strastni, navajeni na stres, nered, spremembe in negotovost, saj so brez tega zagonska podjetja takoj obsojena na propad. Večina jih dobro dela in na splošno kvalitetno živi (Blank in Dorf 2012, 44). Dobra organizacija

poslovnih stikov je najboljša rešitev za zagotovitev potrebnih človeških virov in za uspešnost zagonskih podjetij. Le tako lahko namreč zagonska podjetja sodelujejo s strokovnjaki z določenega področja, ki jim pomagajo s pravnimi nasveti, pogajanji, pridobivanju licenc ... (Clarysee in Bruneel 2007, 142–143).

Zagonska podjetja imajo največjo možnost za sklepanje poslovnih stikov takrat, ko njihovi izumi in stili vodenja ustrezajo dani situaciji na trgu. Stil vodenja se razlikuje glede na tip izuma pri zagonskem podjetju. Izumi, ki so radikalnejši, potrebujejo več vodenja, ki je prežeto s tveganjem. Radikalnejši izumi namreč težje najdejo področje delovanja, njihova prihodnost je negotova, s tem pa tudi pridobivanje finančnih sredstev, zato je tveganje nujno. Po drugi strani pa radikalnejši izumi obetajo veliko več priložnosti in so privlačnejši za potencialne partnerje (Kask in Linton 2013, 513–517). Z radikalnejšimi izumi so zagonska podjetja privlačnejša tudi za druga podjetja, s katerimi morajo prav tako vzpostaviti odnose. Ti so ključni za to, da je zagonsko podjetje sposobno tekmovati (Kask in Linton 2013, 511). Druga podjetja lahko postanejo poslovni partnerji zagonskih podjetij in jim prinašajo zanje, produkte, storitve ..., ki jih zagonska podjetja ne morejo razviti sama (Blank in Dorf 2012, 176).

4.9 Samorogi

V magistrski nalogi smo že omenili, kdaj podjetja izgubijo status zagonskega podjetja. In sicer, ko se prodajo drugim, večjim podjetjem, ali ko odidejo na borzo (Flanc 2013, 11). Čalopa in drugi (2014, 22) gredo še dlje in trdijo, da podjetje izgubi status zagonskega podjetja takoj, ko postane profitabilno. Kakorkoli, če se zagonska podjetja prodajo večjim multinacionalnim podjetjem, jih ta spremenijo v svoje inovacijske centre oziroma centre odličnosti. Po nekaj letih v tem centru pa nato podjetniki naredijo spin-out ali spin-off podjetje in s tem ustvarijo novo zagonsko podjetje (Rebernik in Jaklič 2014, 7).

V Sloveniji še nobenemu zagonskemu podjetju ni uspel preboj na borzo (Močnik in Rus 2016, 90). Včasih so zagonska podjetja kmalu odšla na borzo po sveži kapital za rast, zdaj pa želijo najprej pridobiti finančna sredstva od bogatih posameznikov in vlagateljev tveganega kapitala. Tudi na splošno se število podjetij na borzi zmanjšuje tako v ZDA kot v Evropi. Pri zagonskih podjetjih se razlogi skrivajo v tem, da če želi podjetje narediti prvotno ponudbo delnic javnosti, mora upoštevati zelo veliko regulacij in zakonov, kot so objava daljših letnih in četrletnih poročil, objava vseh razkritij menedžmenta, tudi ko oziroma kako se kupujejo in prodajajo deleži v podjetju ipd. V primeru zasebnega kapitala je teh regulacij veliko manj, vodenje je zato

enostavnejše, menedžment pa ima bolj proste roke. Zato se zagonska podjetja tudi odločajo za ta korak in za enostavnejše upravljanje. Zagonska podjetja tako stremijo k temu, da lahko potrebna sredstva zberejo le od nekaj investorjev. Posledica tega je, da čedalje pogosteje nastajajo samorogi (ang. »unicorns«), uspešna zagonska podjetja, ki so ovrednotena na milijardo dolarjev, po možnosti v manj kot desetletju po ustanovitvi, in jih ni na borzi, saj lahko vsa finančna sredstva za svoje delovanje zberejo le od nekaj investorjev zasebnega kapitala. To pa je možno le v današnjem času, ko je start-up podjetništvo v »balončku« in so se sredstva zasebnega kapitala v zadnjih letih povečala, kar povečuje možnosti, da sveže ideje dobijo sredstva za razvoj in implementacijo, zagonska podjetja pa ne odhajajo na borzo. Ob morebitnem poku se bo situacija drastično spremenila, največje izgube pa bodo zagotovo imeli poslovni angeli in vlagatelji tveganega kapitala.

Sicer imajo finančni trgi več kot stokrat večjo kapaciteto financiranja kot zasebni kapital, zato gre vendarle pričakovati, da bodo skozi leta samorogi pogosteje pristajali na borzi. Za majhne investitorje bo vsekakor bolje, da zagonsko podjetje odide na borzo in se pokaže tudi tistim, ki nimajo v žepu na desetine milijonov dolarjev (Gubo 2016, 18).

4.10 Razlogi za neuspeh zagonskih podjetij

Odstotki o propadu zagonskih podjetij so zelo visoki. Blank (2013, 64) navaja, da propade več kot 75 odstotkov zagonskih podjetij. Rebernik in Jaklič (2014, 5) trdita, da je odstotek višji in da znaša 80 odstotkov. Najdlje gredo Čalopa in drugi (2014, 22), ki trdijo, da propade kar več kot 90 odstotkov zagonskih podjetij. Razlogi za propad so različni. Blank (2013, 69) jih je v grobem opredelil pet, in sicer:

- 1) Preveliki stroški za pridobitev prvih kupcev in za oblikovanje napačnega produkta
- 2) Predolge razvojne faze
- 3) Omejeno število ljudi, ki so bili pripravljeni sprejeti tveganje pri zagonu in delu v zagonskem podjetju
- 4) Struktura industrije tveganega kapitala, kjer le malo število zagonskih podjetij uspe dobiti to obliko kapitala
- 5) Koncentracija znanja o tem, kako graditi zagonska podjetja, je le na določenih predelih (v ZDA, na primer, so taki predeli le na obeh obalah) (Blank 2013, 69).

Kar se tiče produkta je napaka, ki jo v veliki meri počnejo zagonska podjetja ta, da se osredotočajo le na to, kdaj bodo produkt lansirali na trg, in ne na to, da hkrati že vedo, komu ga bodo prodali in zakaj ga bodo kupci kupili. Prepogosto se dogaja, da zagonska podjetja šele po tem, ko dajo produkt na trg, ugotovijo, da njihova spletna stran nima dovolj velikega obiska, se njihova video igra ne igra zadosti, začetni kupci ne oblikujejo nekega novega večinskega trga, produkt ne rešuje problema, stroški produkcije so previsoki in podobno. (Blank in Dorf 2012, 10). Edino merilo, ki ga prepogosto pozabljajo, je izključno le, kaj si kupci želijo. In ko zagonsko podjetje ugotovi, kaj si kupci želijo, lahko oblikuje poslovni model. Usodna so predvidevanja, da zagonska podjetja takoj vedo, kaj si kupci želijo. Že res, da je neuspeh sestavni del iskanja poslovnega modela pri zagonskih podjetjih, a nobenega poslovnega modela se ne da »sforsirati«, če se predpostavke izkažejo kot napačne (Blank in Dorf 2012, 17–18).

Po drugi strani pa veliko zagonskih podjetij propade, ker na trg ne uspejo lansirati produkta v taki obliki, kot so si želeli (Čalopa in drugi 2014, 23). Utegne se tudi zgoditi, da se zagonska podjetja izgubijo na poti med začetnim financiranjem in ustvarjanjem dobička ter poslovnega uspeha (Čalopa 2014, 38). Eden izmed razlogov je usmeritev na napačen trg. To pa vodi do porabe vseh finančnih sredstev za marketing in prodajo še preden jih podjetje zares potrebuje (Blank in Dorf 2012, 112). Neuspeh je povezan tudi s kanali, po katerih zagonska podjetja spravijo produkt do kupcev. Ti so fizični in spletni (Blank in Dorf 2012, 78). Zagonska podjetja se morajo najprej odločiti, kateri kanal je tisti, ki jim predstavlja največji potencial. Šele nato, ko zagonsko podjetje raste, je potrebno dodati nove. Napake, ki jih pogosto počnejo zagonska podjetja, so, da že takoj na začetku uporabijo več kanalov in se nato ne morejo razviti, ko bi bilo to potrebno (Blank in Dorf 2012, 103–105).

Pri težavah s pridobivanjem tveganega kapitala, o čemer smo v tej magistrski nalogi že pisali, dodajmo le še to, da se največje težave pri pridobivanju pojavljajo v prvem letu delovanja zagonskih podjetij (Zaleski 2011, 1).

5 Primerjava mikro, malih in zagonskih podjetij

5.1 Podobnosti med mikro, malimi in zagonskimi podjetji

Zapisi smo, da vse, kar velja za mala podjetja, velja tudi za mikro podjetja, saj literatura oba pojma obravnava skupaj in ne kaže ločnice med njima. Zato podobnosti in razlike med malimi

in zagonskimi podjetji, ki jih bomo obravnavali, veljajo tudi v odnosu med mikro in zagonskimi podjetji.

Na podlagi vse doslej navedene literature lahko razberemo podobnosti med malimi in zagonskimi podjetji. Skupno malim in zagonskim podjetjem je, da vsa svoj razvoj začnejo v obliki mikro podjetij z ustanovitelji, ki za nastanek vložijo lastna sredstva. Število zaposlenih je pri obeh oblikah podjetij na samem začetku zelo majhno. Tako mala kot zagonska podjetja imajo eno izmed ključnih vlog v državnih ekonomijah, saj skrbijo za gospodarsko rast in ustvarjajo delovna mesta. Obe podjetji sta po navadi prav tako odvisni od enega samega proizvoda oziroma storitve. V teoriji imata obe možnosti dostopa tako do virov dolžniškega kot do virov lastniškega kapitala. Tako mala kot zagonska podjetja konkurirajo velikim podjetjem.

5.2 Razlike med mikro, malimi in zagonskimi podjetji

Razlik med malimi in zagonskimi podjetji je ogromno. Lahko jih razberemo na podlagi vse navedene literature doslej. Zaradi lažje preglednosti bomo razlike med malimi in zagonskimi podjetji prikazali v tabeli 5.1.

Tabela 5.1: Razlike med malimi in zagonskimi podjetji

| Lastnosti | Malo podjetje | Zagonsko podjetje |
|------------------------------------|---|---|
| Poslovni model/poslovna strategija | Izvaja že obstoječo poslovno strategijo | Še išče svoj poslovni model |
| Delovanje na trgu | Deluje na obstoječem trgu | Skuša prodreti na novi trg in moti obstoječe trge |
| Last | Večinoma v družinski lasti | Večinoma niso v družinski lasti |
| Lastniški delež | Manj porazdeljen | Bolj porazdeljen |
| Lažji dostop do | Dolžniških virov financiranja | Lastniških virov financiranja |
| Delovna mesta | Ustvari manj delovnih mest | Ustvari več delovnih mest |
| Osredotočenost | Na lokalni trg | Na globalni trg |
| Inovacije in konkurenčna prednost | Inovacije niso nujne, konkurenčna prednost prav tako ni zahtevana | Podjetje gradi konkurenčno prednost na inovacijah |
| Podjetniška ideja | Preprosta podjetniška ideja | Kompleksna podjetniška ideja |

| Zunanji kapital | Manj | Več |
|---|--|---|
| Investicija finančnih sredstev v podjetje | Rezultira v hitrih učinkih v obliki povečanja prihodkov ipd. | Ne rezultira v hitrih učinkih |
| Razvoj | Želi doseči določeno velikost in jo ohraniti | Želi se čim prej razviti in se prodati oziroma oditi na borzo |
| Vloga velikih podjetij | Predstavljajo le konkurenco | Zagonska podjetja lahko kupijo in vključijo v svoje delovanje |
| Cilj | Le zaslužiti dovolj za preživetje lastne družine | Profit, rast in oplemenitev vložka |
| Kupci in trg | So znani | Potrebno jih je odkriti |
| Nagnjenost ustanoviteljev k tveganju | Niso nagnjeni k tveganju | Prisotno ogromno tveganja na vseh ravneh |
| Pojavnost napak | Le, ko nekdo nekaj zamoči | Nekaj vsakdanjega |
| Marketing | Omejen, preprost, spontan in voden s strani ustanovitelja podjetja | ? |

6 Marketing v zagonskih podjetjih

Mnoga podjetja marketing obravnavajo kot nepomemben del svojih potreb, saj se zanašajo večinoma na razprodaje in promocijske aktivnosti, brez da bi nadaljnje planirali svoje marketinške aktivnosti (O'Dwyer in drugi 2009, 16). A marketing, ki je ena izmed poslovnih funkcij vsakega podjetja, velja v organizacijah za več kot le sredstvo prodaje in promocije, saj je sredstvo načrtovanja in upravljanja izmenjav in odnosov med različnimi javnostmi. Njegov pomen je planiranje, izvrševanje, analiziranje in nadziranje zastavljenih programov, ki so načrtovani za vzpodbujanje izmenjav vrednosti s ciljnim trgi ob namenu doseganja zadovoljstva strank. Povezuje tako proizvodnjo kot potrošnjo (Devetak 2007, 15–24).

6.1 Definicije marketinga

Marketing so skozi zgodovino avtorji različno opredelili. Kotler in Armstrong (2006, 29) ga opredeljujeta kot proces, pri katerem podjetja ustvarjajo vrednost za kupce in gradijo močna razmerja s kupci v želji, da v zameno dobijo vrednost, ki jo imajo kupci. Slednjo dobijo v obliki prodaje, profita in dolgoročne zvestobe kupcev. Torej morajo podjetja najprej razumeti potrebe in želje kupcev, nato oblikovati na kupce naravnano marketinško strategijo, ki bo zagotavljala vrednost za kupce, nato oblikovati profitabilne odnose s kupci, ki jim bodo predstavljali zadovoljstvo, in šele nato podjetja v zameno dobijo vrednost, ki jo imajo kupci. Podobno marketing opredeljuje CIM («The Chartered Institute of Marketing») iz velike Britanije, ki marketing definira kot proces menedžmenta, ki zajema anticipiranje, identificiranje in zadovoljevanje potreb kupcev in uporabnikov na profitabilen oziroma dobičkonosen način (Snoj in Gabrijan 2015, 55).

Po drugi strani Ameriška marketinška zveza (AMA) marketing opredeljuje kot aktivnost, skupek institucij in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, menjavanje in dostavljanje ponudb, ki imajo vrednost za kupce, partnerje, stranke in na splošno družbo kot celoto (Snoj in Gabrijan 2015, 54). Podobno navajajo tudi v Ameriškem združenju za marketing, kjer slednjega definirajo kot proces načrtovanja izdelkov, storitev in idej – kot tudi določanja cen, tržnega komuniciranja in distribucijo – z namenom, da se ustvari zamenjava, ki bo zadovoljevala tako pričakovanja kupcev kot proizvajalcev (Devetak 2007, 18).

Med kupcem in proizvajalcem je lahko preprost marketinški sistem, na primer, prodajalec nudi kupcu izdelke, kupec pa poravna vrednost prejetega blaga z denarjem ali v drugi obliki. Struktura tokov pri menjavi pa je lahko tudi drugačna, kompleksnejša, ko je potrebno poleg kupca zadovoljiti tudi vse druge udeležence menjalnega procesa (Devetak 2007, 27).

Stokes (2000, 5) marketing opredeljuje kot organizacijsko filozofijo tržne naravnosti, ki jo vodijo segmentacija, ciljanje in pozicioniranje, deluje po principih marketinškega spleta, in je podprta z informacijami o trgu. Kakorkoli, namen marketinga je izboljšanje kakovosti življenja ljudi v vseh njihovih vlogah v družbi in drugih živih bitij pri soustvarjanju vrednosti ob ohranjanju nežive narave (Snoj in Gabrijan 2015, 55). Je človeška aktivnost, ki ima za splošnoveljavne značilnosti izvajalce marketinga, ciljne skupine, aktivnosti marketinga, marketinški splet, reakcijo ciljne skupine in merila, s katerimi organizacije merijo marketinško delovanje (Snoj in Gabrijan 2015, 64).

6.2 Tradicionalni marketing

Tabela 6.1: Osnovne lastnosti tradicionalnega marketinga

| Marketinški principi | Tradicionalni marketing |
|-----------------------|---|
| Strateške orientacije | Naravnost na kupca (vodi trg) |
| Strategija | Od zgoraj dol: segmentacija, ciljanje, pozicioniranje |
| Metode | Marketinški splet (4P ali 7P) |
| Obveščenost o trgu | Formalizirane raziskave |

Vir: Ionita (2012, 138).

Tradicionalni marketinški koncept v osredje postavlja kupca in se osredotoča na razumevanje, ustvarjanje in komuniciranje vrednot, ki so pomembne za kupce (O'Dwyer in drugi 2009, 13). Kupec in ciljni trg sta v središču pozornosti, saj naj bi bile želje uporabnikov čim bolj uresničene. Za kupca je namreč bistveno, da čim bolj zadovolji svoje potrebe in želje (Devetak 2007, 28). Tradicionalni marketing zajema analizo možnosti posameznih trgov, tržne in druge raziskave, selekcioniranje ciljnih trgov, razvijanje marketinške strategije in planiranje marketinške taktike (Devetak 2007, 18). Tako velja za planiran in organiziran proces, ki zahteva veliko sredstev. Zato je, kot bomo videli v nadaljevanju, tradicionalni marketing neprimeren oziroma nedostopen za mala podjetja (O'Dwyer in drugi 2009, 13–14).

6.2.1 Marketing kot strategija

Marketing kot strategija zajema procese segmentacije, ciljanja in pozicioniranja, zato da so produkti in storitve osredotočeni na pravilno skupino kupcev (Stokes 2000, 8). Uporablja se tudi izraz strateški marketing, bistvo katerega je doseganje konkurenčnih prednosti. Strateški marketing je analitično naravnani proces, ki vsebuje strateško analizo in diagnozo (pogosto imenovana SWOT analiza), določanje ciljnih trgov, oblikovanje strateških ciljev in strategij marketinga, strateško pozicioniranje in določanje osnov marketinškega spleta (Snoj in Gabrijan 2015, 226–227).

Strateška analiza in diagnoza se izvaja zato, da organizacija ugotovi svoje prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenti ter odkrije priložnosti in nevarnosti v svojem relevantnem okolju (Snoj in Gabrijan 2015, 228). Na ciljnem trgu mora izvajalec marketinga zadovoljiti iste potrebe

določenih ciljnih skupin (fizične in pravne osebe, ki naj bi ustrezno reagirale na marketinške aktivnosti organizacije), ki jih zadovoljujejo tudi konkurenti. Da določi ciljni trg, mora organizacija podrobneje opisati področje delovanja, se odločiti o načinu oblikovanja možnih ciljnih trgov, opisati značilnosti vsakega možnega ciljnega trga in ovrednotiti alternativne ciljne trge. Druga in tretja stopnja določanja ciljnih trgov se imenujeta tudi segmentiranje. Segmentiranje pomeni proces združevanja celotne populacije možnih ciljnih skupin in oblikovanje homogenih ciljnih skupin z določenimi skupnimi značilnostmi (Snoj in Gabrijan 2015, 235–237). Organizacija lahko izbere enega ali več ciljnih trgov, na katerih bo nastopala s svojimi marketinškimi aktivnostmi. Za svoje ciljne trge pa mora izbrati tiste segmente, na katerih bo imela močen konkurenčni položaj. Organizacija se mora odločiti tudi o obsegu ciljnega trga (Snoj in Gabrijan 2015, 247). Strateški cilji marketinga so življenjsko pomembna načrtovana stanja na področju menjalnih procesov organizacije. Organizacija jih mora oblikovati na kognitivno in afektivno (stopnja zavedanja in zadovoljstva ciljnih skupin, imidž ciljnih skupin o organizaciji) ter vedenjsko (zvestobo organizaciji, tržni deleži izdelkov in znamk) reakcijo ciljnih skupin. Strateške cilje je mogoče doseči z različnimi strategijami marketinga. Strategije marketinga so marketinške aktivnosti in odločitve, ki ustvarjajo in ohranjajo konkurenčne prednosti. Strategije marketinga se uresničujejo z marketinškim spletom (Snoj in Gabrijan 2015, 250–252). Tega bomo izpostavili v nadaljevanju. Omeniti moramo še strateško pozicioniranje, ki je menedžment imidža, saj organizacija z njim, na podlagi analize in diagnoze, načrtuje imidže. Oblikuje zasnovo ciljnega imidža, ki se lahko nanaša na katerokoli pojavno obliko izdelka (znamko, osebnost, proizvod, storitev, organizacijo ...). Cilj pozicioniranja izdelka je doseči jasen in ugoden položaj v zaznavah ciljnih skupin v primerjavi s konkurenčnimi izdelki (Snoj in Gabrijan 2015, 268).

6.2.2 Marketinški splet 4P in 7P

V sklopu marketinških aktivnosti morajo podjetja kakovostno, konkurenčno in pravočasno oblikovati marketinški splet (Devetak 2007, 16). Marketinški splet je set orodij, ki ga ima izvajalec marketinga na razpolago (Stokes 2000, 10). Je celota sestavin, s katerimi organizacija učinkuje na ciljno skupino. Z marketinškim spletom želi organizacija doseči reakcijo ciljne skupine v skladu z zastavljenimi strateškimi cilji (Snoj in Gabrijan 2015, 272). Zelo redke so organizacije, ki vključujejo ciljne skupine kot aktivne soustvarjalce marketinškega spleta (Snoj in Gabrijan 2015, 288). Marketinški splet pomeni konkretno naravnano uresničevanje strateških napotkov. Osnovne značilnosti sestavin marketinškega spleta namreč organizacije opredelijo

že prej, v njegovih predhodnih stopnjah (Snoj in Gabrijan 2015, 272). Z marketinškim spletom torej organizacije konkretizirajo marketinške aktivnosti (Devetak 2007, 20). Marketinške aktivnosti pa so različnih vrst (Stokes 2000, 10).

Sestavine marketinškega spleta so bitja, stvari in procesi. Organizacija jih kombinira v celoto, s katero hoče doseči optimalne učinke zase in za ciljno skupino (Snoj in Gabrijan 2015, 283). Bitja in stvari v marketinškem spletu s procesi ustvarjajo koristi, dostavljajo koristi in komunicirajo o koristih s ciljno skupino. To se nadaljnje, v okviru marketinškega spleta, uresničuje v procesih izdelka, marketinškega komuniciranja in marketinških poti (Snoj in Gabrijan 2015, 285–286). Marketinški splet je sestavljen iz štirih oziroma sedmih prvin, ki se začnejo s črko P, saj imajo v angleščini vse začetno črko P, in sicer »product« (produkt, izdelek, storitev), »price« (cena), »place« (prostor, kraj izvajanja storitev, tržne poti), »promotion« (promocija, tržno komuniciranje), »people« (ljudje, udeleženci), »processing« (izvajanje storitev, proces) in »physical evidence« (fizični dokazi). Tudi dodatek kakšne prvine ne bi bil težak. Marketinški splet je torej kombinacija teh štirih oziroma sedmih marketinških prvin, ki jih podjetje mora kontrolirati, če želi doseči ustrezno prodajo na ciljnem trgu. Izvajalec marketinga mora vse P-je obravnavati in jih prilagajati plačilno sposobnim kupcem. To je bistvo uspeha (Devetak 2007, 28).

6.3 Podjetniški marketing

Kot bomo videli, tradicionalni marketing ni primeren za mala podjetja (O'Dwyer in drugi 2009, 25). Lastniki malih podjetij marketing namreč ne obravnavajo in ga ne uporabljajo kot takšnega, ki se standardno uporablja v teoriji in praksi ter je opredeljen v tradicionalnih marketinških knjigah (Stokes 2000, 1–2). A podjetništvo je vseeno povezano z marketingom, saj sta oba pojma medsebojno zelo odvisna (O'Dwyer in drugi 2009, 11). Zato se je uveljavil izraz podjetniški marketing (»entrepreneurial marketing«), ki oba pojma povezuje. Je konstrukt, ki je lahko razumljen le z integracijo podjetništva v marketinški proces. Torej podjetniški marketing je kombinacija podjetništva in marketinga (Ionita 2012, 137–147).

Podjetniški marketing se je pojavil kot pojem, ki opisuje marketinške aktivnosti malih in novih podjetij. Te marketinške aktivnosti razlaga skozi podjetniško miselnost neodvisno od velikosti in starosti podjetja (Kraus 2009, 2). Čeprav ga uporabljajo predvsem mala podjetja, uporaba podjetniškega marketinga ni odvisna od velikosti, starosti in dobrin podjetja in ga tako uporabljajo tudi nekatera velika podjetja (Ionita 2012, 135; Kraus 2009, 3). Podjetniški

marketing je organizacijska funkcija in niz procesov za ustvarjanje, komuniciranje in dostavljanje vrednot do potrošnikov ter upravljanje z odnosi s potrošniki tako, da to koristi podjetju in njegovim interesnim skupinam. Pri tem so uporabljeni inovativni pristopi, ki vključujejo obvladovanje tveganja, in jih je možno izvajati brez virov, ki so v danem trenutku nadzorovani (Kraus 2009, 10). Podjetniški marketing je alternativa tradicionalnemu marketingu in se ga povezuje z inovativnimi marketinškimi tehnikami (Ionita 2012, 136).

Marketinške aktivnosti so pri podjetniškem marketingu finančno omejene, se uporabljajo občasno in se uporabljajo na osebni ravni. Največkrat izvirajo s strani lastnika podjetja (Kraus 2009, 5). Ravno zato so idealna podlaga za mala podjetja, kjer je lastnik pogosto v neposrednem stiku s svojimi kupci. Z neposrednimi stiki si lastnik malega podjetja večja bazo kupcev. Baza se večja predvsem zaradi priporočil kupcev, ki so že kupili produkt oziroma storitev (Ionita 2012, 140).

6.3.1 Primerjava podjetniškega in tradicionalnega marketinga

Vseh lastnosti podjetniškega marketinga še nismo opredelili. Za lažje razumevanje bomo v tej magistrski nalogi podrobnejšo razlago izvedli kar v primerjavi z tradicionalnim marketingom.

Tabela 6.2: Primerjava tradicionalnega in podjetniškega marketinga

| Marketinški principi | Tradicionalni marketing | Podjetniški marketing |
|-----------------------------|---|---|
| Strateške orientacije | Naravnost na kupca (vodi trg) | Naravnost na inovacije (vodi ideja) |
| Strategija | Od zgoraj dol: segmentacija, ciljanje, pozicioniranje | Od spodaj gor: ciljanje na omejeno skupino kupcev, nato razširitev |
| Metode | Marketinški splet (4P ali 7P) | Širjenje informacij od ust do ust, direktna prodaja, inovativne marketinške metode, priporočila s strani kupcev, vzpostavitev osebnih odnosov |
| Obveščenost o trgu | Formalizirane raziskave | Neformalne mreže in neformalno zbiranje |

| | | |
|--|--|--|
| | | informacij (osebna opazovanja, zbiranje informacij z osebnimi stiki s kupci) |
|--|--|--|

Vir: Ionita (2012, 138).

Tradicionalni marketing je v celoti naravnano na kupce (Ionita 2012, 137). To pomeni, da izvajalci marketinga poskušajo povezati probleme kupcev z obstoječimi ali novimi izdelki, ki bodo reševali te probleme (Snoj in Gabrijan 2015, 181). Pri podjetniškem marketingu pa sta podjetnik in kupec enako pomembna za strategijo podjetja (Ionita 2012, 137). Pri podjetniškem marketingu ljudje najprej začnejo z idejo in potem skušajo najti trg zanjo, za razliko od tradicionalnega marketinga, kjer se mora najprej pojaviti človeška potreba, šele nato se razvije produkt oziroma storitev (Ionita 2012, 138). To pa ne pomeni, da potrebe kupcev niso upoštevane. Inovativne ideje namreč vodijo do uporabnih produktov in storitev, ki jih kupci potrebujejo (Stokes 2000, 7). Podjetniki se pri podjetniškem marketingu odločajo tudi bolj iniciativno (Ionita 2012, 144).

Pri podjetniškem marketingu podjetniki ne verjamejo v to, da je prihodnost možnost predvideti, zato postavljanje ciljev ni njihova prioriteta. Začnejo s tem, kar imajo, kaj lahko naredijo, koga poznajo in nato gradijo različne možnosti po principu, koliko lahko največ izgubijo, če izberejo določeno možnost. To nasprotuje tradicionalnim marketinškim strategijam, ki se začnejo od zgoraj navzdol. To je, da podjetnik najprej loči trge na podlagi raziskav in analiz, določi ciljno skupino na podlagi pričakovanih dobičkov in tveganja ter šele nato razvije strategijo, s katero privlači ciljno skupino. Pri podjetniškem marketingu pa se uporablja obraten vrstni red. Torej od spodaj navzgor, kar pomeni, da podjetnik najprej identificira kupce, ki jih sproti večja – ob tem se zanaša na širjenje informacij med kupci od ust do ust –, oblikuje bazo kupcev in definira trg za produkt (Ionita 2012, 138). Malo podjetje najprej zadovoljuje potrebe malega števila kupcev, šele nato razširi bazo v skladu s tem, kar izkušnje in viri dopuščajo (Stokes 2000, 8). Proces od spodaj navzgor ima pred procesom od zgoraj navzdol te prednosti, da zahteva manj virov in je bolj prilagodljiv za izvajanje. Po drugi strani pa ne jamči uspeha v tako veliki meri, saj dlje potrebuje, da doseže celoten tržni potencial, kar rezultira v omejeni bazi kupcev (Stokes 2000, 9).

Pri tradicionalnem marketingu se marketinške aktivnosti konkretizirajo s pomočjo marketinškega spleta 4P oziroma 7P (Devetak 2007, 20). Pri podjetniškem marketingu pa

podjetniki pozornost raje namenjajo inovativnim marketinškim metodam, promociji, direktni prodaji in širjenju informacij od ust do ust (Ionita 2012, 135–138). Ta povečuje bazo kupcev in je stroškovno gledano bolj poceni (Stokes 2000, 11; Kraus 2009, 11). Raziskav se podjetniki pri podjetniškem marketingu, popolnoma v nasprotju z tradicionalnim marketingom, ne poslužujejo, saj so prepričani, da prihodnosti ni moč predvideti. Namesto tega informacije o trgu zbirajo na podlagi osebnih opazovanj in interakcije s kupci (Ionita 2012, 135–138).

6.4 Marketing v mikro in malih podjetjih

Marketing je ključen za posel, saj spodbuja inovativnost, profitabilnost in zmanjšuje operativne stroške (O'Dwyer 2009, 13). Podjetja, ki obravnavajo marketing kot prioriteto, delujejo bolje kot podjetja, ki ga ne (O'Dwyer in drugi 2009, 17). Marketing je obravnavan kot ključ za preživetje, razvoj in uspeh malih podjetij (Kraus 2009, 6). Veliko neuspehov malih podjetij je povezanih prav z marketingom (Bodlaj in Rojšek 2014, 101). Mala podjetja imajo omejene finančne vire, človeške vire, omejeno moč na trgu in omejeno bazo kupcev (Kraus 2009, 7). Na splošno smo v tej magistrski nalogi že ugotovili, da se mala podjetja srečujejo z veliko omejitvami, zato je vsaka povezava med malimi podjetji in njihovimi deležniki ključnega pomena. In ravno to počne marketing, ki predstavlja idealno podlago za ugotavljanje potreb deležnikov in potencialnih konkurenčnih prednosti (O'Dwyer 2009, 13). Na začetku so mala podjetja zaradi želje poizkusiti veliko stvari bolj naklonjena neformalnemu marketingu, kot je, na primer, podjetniški marketing, pozneje pa se začnejo posvečati bolj izdelanemu marketingu (Ionita 2012, 136). Toda študije marketinga v zahodnih državah (ZDA, Velika Britanija) so potrdile, da se marketing v malih podjetjih zelo razlikuje od sofisticiranih, planiranih in strukturnih postopkih, ki jih priporočajo uveljavljene marketinške knjige. Velja poudariti, da je marketing v slovenskih malih podjetjih enak marketingu v zahodnih državah (Bodlaj in Rojšek 2014, 101). Kot bomo videli v nadaljevanju magistrske naloge marketing v večini malih podjetij ostane na ravni podjetniškega marketinga.

Pri malih podjetjih je v središču vseh odločitev lastnik, menedžer oziroma ustanovitelj (po navadi vse združeno v eni osebi), ki usmerja vse aktivnosti podjetja (Kraus 2009, 7). Marketing ni nobena izjema, saj je večina marketinške dejavnosti pri malih podjetjih spontane in vodene s strani ustanovitelja podjetja. Marketinške karakteristike oziroma aktivnosti malih podjetij tako izhajajo skorajda izključno iz znanja lastnika malega podjetja (O'Dwyer in drugi 2009, 18). Ključni so njegov pogled, izkušnje in kompetence. Lastniki resda iščejo nove priložnosti,

sprejemajo tveganje, so ambiciozni, a po navadi niso strokovnjaki na nekem področju, recimo marketingu (Bodlaj in Rojšek 2014, 103). Lastniki malih podjetij tako marketingu napačno ne pripisujejo velikega pomena in ga vidijo kot nekaj, kar počnejo velika podjetja (Stokes 2000, 2). Marketing je tako v malih podjetjih prevečkrat narobe razumljen kot odvečen strošek in sinonim za oglaševanje (Bodlaj in Rojšek 2014, 103–104). Lastniki malih podjetij ga povezujejo le s promocijami in prodajo. Na marketinški splet 4P (produkt, cena, prostor, promocija) oziroma 7P (produkt, prostor, cena, promocija, ljudje, proces in fizični dokazi), se ne zanašajo, ampak pozornost raje namenjajo promociji in širjenju informacij od ust do ust, saj je za njih ključna prodajna lastnost osebna interakcija s kupci (Stokes 2000, 6; O'Dwyer in drugi 2009, 18). Na dialog s kupci lastniki malih podjetij stavijo zelo veliko, saj to za podjetje predstavlja ključno točko za prodajo. Lastniki malih podjetij vsak dan veliko časa načrtno preživijo v stiku s kupci, saj tako lahko lažje vplivajo na to, da kupci širijo dobra priporočila o malem podjetju (Stokes 2000, 10–11). Mala podjetja se osredotočajo tako na nove kot na stalne kupce, čeprav večinoma večjo pozornost namenjajo stalnim kupcem. Ti naj bi bili cenejši za vzdrževanje, saj so z njimi mala podjetja že razvila dolgoročne odnose. Pogosti nakupi so tudi potrditev zadovoljevanja potreb kupcev (Bodlaj in Rojšek 2014, 111).

Lastniki malih podjetij so osredotočeni predvsem na to, kakšne so ugodnosti, ki izhajajo iz marketinga, kakšen je resnični strošek marketinga, kakšna je vloga, ki jo igra marketing v podjetju, kakšne so poceni marketinške strategije, ki delujejo, in kakšni so viri za pridobivanje marketinških informacij. Hkrati se zavedajo, da morajo v tekmi z ostalimi velikimi konkurenti imeti konkurenčno prednost (O'Dwyer in drugi 2009, 19).

Na začetku rasti malega podjetja prodaja izhaja iz nenačrtovane marketinške dejavnosti, kar nadaljnje vodi do tega, da lastniki ne čutijo potrebe po izvajanju marketinških aktivnosti. Če pa jo začutijo, velikokrat trčijo ob omejitve. Predvsem ob finančne, ki mala podjetja silijo v to, da sredstva za marketing omejijo. To pa vodi do omejenega učinka na poslovanje, v pomanjkanje sposobnosti razvijanja marketinške strategije, v neudeležbo na trgih, kamor bi sicer podjetje lahko poseglo glede na vire, s katerimi razpolaga (s tem je tudi baza kupcev manjša), v pomanjkanje marketinškega znanja in marketinških analiz ter v pomanjkanje analiz konkurence (O'Dwyer in drugi 2009, 21). S tem pa imajo tudi marketinške aktivnosti, ki se izvajajo, omejen domet in vpliv (Stokes 2000, 2). Marketing v malih podjetjih je omejen, neformalen, nestrukturiran, spontan, preprost, pragmatičen in predstavlja odziv na dejanja konkurence ter potrebe potrošnikov. Temelji na intuiciji in zdravi pameti (Bodlaj in Rojšek 2014, 103; O'Dwyer in drugi 2009, 18).

Marketing v malih podjetjih torej ni tako razvit in nima tako velikega vpliva kot marketing velikih podjetij. Marketing v malih podjetjih je osredotočen bolj na kratkoročne cilje. Marketinški načrti so redkokdaj zapisani. Pogosto so prisotni le v glavah lastnikov malih podjetij in imajo kratek fokus s široko zastavljenimi cilji (Bodlaj in Rojšek 2014, 101–104). A vpeljevanje marketinga v strateški načrt je ključno povezano z uspešnostjo malega podjetja. Uspešna podjetja namreč naredijo marketinške načrte (O'Dwyer in drugi 2009, 17). Slednji so namreč rezultati strateškega načrtovanja marketinga in omogočajo nenehno primerjavo doseženega z načrtovanim (Snoj in Gabrijan 2015, 233). Marketing kot samostojen oddelek ne obstaja v nobenem malem podjetju je pokazala študija Bodlajev in Rojškove (2014, 108). Študija je prav tako pokazala, da v malih podjetjih ni nobena oseba odgovorna samo za marketing. O'Dwyer in drugi (2009, 17) so tudi ugotovili, da lastniki malih podjetij obravnavajo usmerjenost na kupca kot ključen za uspeh podjetja, po drugi strani pa marketinške načrte ne vidijo kot ključne za uspeh (Bodlaj in Rojšek 2014, 103–104).

Marketing v malih podjetjih je zaradi vseh omejitev spontan, nenačrtovan, neformalen, ohlapen, nestrukturiran, zgrajen in prilagojen industrijskim normam (O'Dwyer in drugi 2009, 23). Četudi nekatera mala podjetja želijo narediti marketinški načrt, si ga velikokrat ne morejo privoščiti (Bodlaj in Rojšek 2014, 103). Ravno zaradi omejitev pa lahko mala podjetja po drugi strani posegajo po alternativnih, novih in kreativnih marketinških metodah (O'Dwyer in drugi 2009, 22). Z njihovo pomočjo lahko mala podjetja potrebe kupcev zadovoljijo bolje, kot to naredijo sicer. Lažje jih je tudi nadzorovati (O'Dwyer in drugi 2009, 26). Toda tak marketing velikokrat vodi do nenehnih izboljšav produktov in procesov, kar podjetje slabi v primerjavi s konkurenco (O'Dwyer in drugi 2009, 41).

Lastniki malih podjetij ponekod kot marketinško orodje uporabljajo mrežo poslovnih stikov. S poslovnimi stiki raziskujejo okolje, zbirajo informacije o konkurenci in o potencialnih novih trgih (O'Dwyer in drugi 2009, 19). Drugače informacije o trgu mala podjetja zbirajo spontano, neformalno in večinoma z medosebno komunikacijo s kupci (Bodlaj in Rojšek 2014, 113). Kupci so pri malih podjetjih tudi osnovni vir idej za nove produkte, saj novi produkti večinoma nastanejo kot odziv na potrebe kupcev. Ostali viri idej so internet, konkurenca in časopis oziroma revije. To so tudi orodja za marketinško komuniciranje, ki so odvisna od preteklih izkušenj s komuniciranjem (Bodlaj in Rojšek 2014, 110–111). Raziskava Bodlajev in Rojškove (2014, 111) je celo pokazala, da nobeno malo podjetje ni podalo informacije o tem, kako merijo uspešnost marketinškega komuniciranja.

Mala podjetja tako marketing izvajajo skladno z njihovimi zmožnostmi in okoliščinami (Bodlaj in Rojšek 2014, 103-104). Kot smo videli, mala podjetja skorajda v vseh primerih uporabljajo podjetniški in ne tradicionalni marketing. Ponovno naj poudarimo, da obravnavana literatura ne kaže ločnice med mikro in malimi podjetji, saj mikro podjetja obravnava kar v sklopu malih podjetij. Zato velja, da kar smo zapisali za mala podjetja, velja tudi za mikro podjetja.

6.5 Marketing v zagonskih podjetjih

Nova podjetja se zaradi odsotnosti zgodovine, neznanega imena znamke in znanja ter izkušenj z marketingom srečujejo s pomanjkanjem zaupanja v njihove produkte. Marketing jim omogoča vzpostaviti zaupanje kupcev in jih pridobiti na svojo stran (Kraus 2009, 7–8). Ko se produkt oziroma storitev razvija, se začnejo sčasoma v zagonskih podjetjih pojavljati posamezni specializirani oddelki, tudi oddelek za marketing (Blank in Dorf 2012, 4–5). Šele ko zagonsko podjetje ugotovi, kdo so njeni kupci in kako jih bo pridobilo, mora začeti porabljati finančna sredstva za prodajo in marketing (Blank in Dorf 2012, 40). Vložek finančnih sredstev je pri iskanju kupcev majhen, po ugotovitvi poslovnega modela pa se stroški za marketing sunkovito povečajo, saj zagonska podjetja investirajo veliko količino finančnih sredstev v marketing. Tako zagonska podjetja na začetku pri marketingu najraje uporabljajo inovativne in poceni marketinške tehnike (npr. letaki), saj so cenejše kot plačljivi mediji (izpostava na televiziji, spletu ...), ki se jih začnejo posluževati v nadaljevanju (Blank in Dorf 2012, 133). Blank in Dorf (2012, 4–6) sta v svojih priporočilih zapisala, kako naj bi marketinški oddelek v zagonskih podjetjih deloval. Ta naj bi najprej dodelal velikost trga, ki je bil predviden v poslovnem načrtu, in začel s ciljanjem prvih potrošnikov. Tako se določi ciljna skupina. Nato naj bi marketinški oddelek posnel prodajni video, oblikoval prodajne materiale (spletne strani, prezentacije ...) in najel agencijo za odnose z javnostmi ter prodajalca. Nato naj bi dodelal marketinški plan za komuniciranje, izdelal korporativno spletno stran, prodajni oddelek založil z vsemi potrebnimi materiali in začel voditi odnose z javnostmi. Marketinški oddelek naj bi pozneje začel tudi s pisanjem blogov in prispevkov na svojo temo, kar pripomore k boljšim aktivnostim, ki so povezane z blagovno znamko.

Vse to zahteva finančna sredstva, znanje o marketingu, ugled blagovne znamke, široko mrežo kupcev in čas, ki pa jih zagonska podjetja, predvsem na začetku, nimajo veliko (Kask in Linton 2013, 512). Zagonska podjetja so pomoči pri marketingu najbolj potrebna (Clarysee in Bruneel 2007, 140). Večinoma jo želijo najti pri marketinških strokovnjakih. Če pomoči pri slednjih ne

dobijo, morajo zagonska podjetja vse marketinške aktivnosti izvajati sama (Kask in Linton 2013, 512). Študija Lintona in Kaska (2013, 530) je pokazala, da večina zagonskih podjetij, ki se ne uspe povezati z marketinškim strokovnjakom, propade.

Zagonska podjetja imajo največjo možnost za vzpostavitev sodelovanja z marketinškim strokovnjakom takrat, ko njihovi izumi in njihov stil vodenja ustrezajo dani situaciji na trgu (Kask in Linton 2013, 519). S tem, ko zagonska podjetja vzpostavijo odnos z marketinškim strokovnjakom, se lahko nadaljnje osredotočijo na začetne naloge, ki so si jih zadala, in se ne rabijo ukvarjati z marketingom in prodajo (Kask in Linton 2013, 529). Toda zagonskim podjetjem ni zagantirano, da lahko sama po svojem okusu izbirajo strokovnjake za marketing, ampak morajo usklajevati svoje notranje in zunanje faktorje, da postanejo privlačna za marketinške strokovnjake. Če so dovolj privlačna, jih tudi dobijo (Kask in Linton 2013, 530). Največja ovira, ki se tukaj pojavlja, je napačno mišljenje marketinških strokovnjakov, da v zagonsko podjetje le implementirajo znanje, ki ga imajo od prej. Namreč, mala, srednja in velika podjetja so vse drugo kot zagonska podjetja, ki se tudi med seboj drastično razlikujejo (Blank in Dorf 2012, 11).

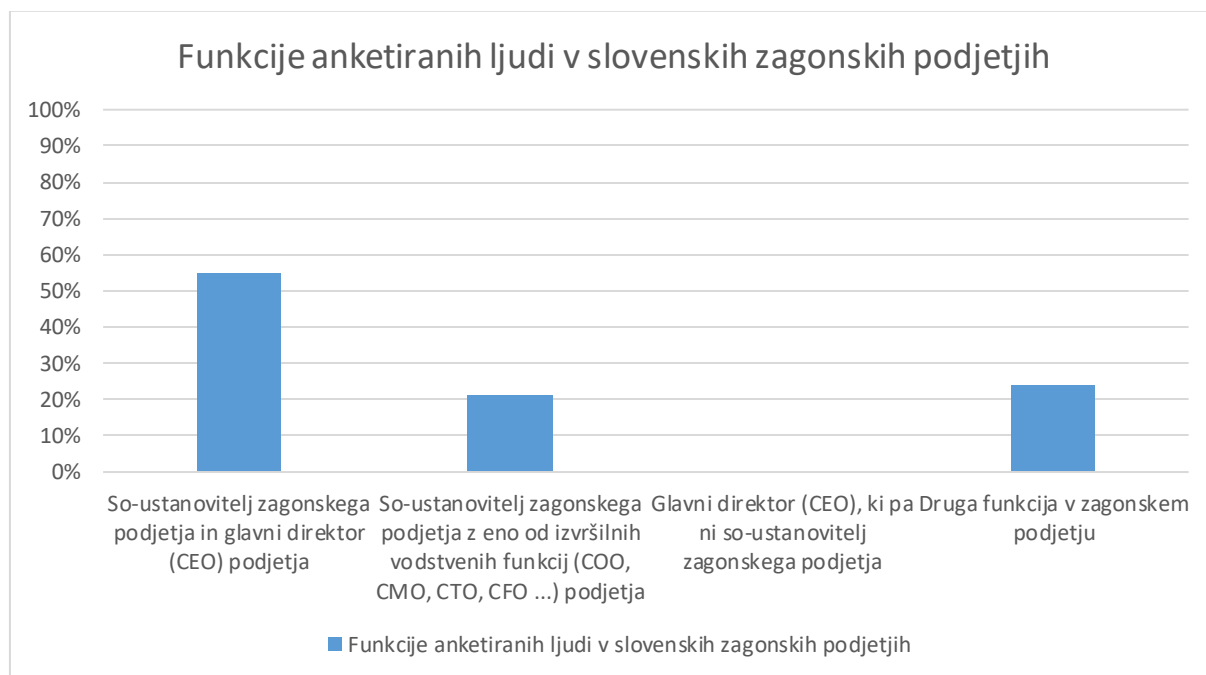
Marketing in trženje se obravnavata in uporabljata kot vsebinsko enakovredna pojma oziroma sinonima, čeprav se izvedenke izraza trženje pogosto uporabljajo v napačnih pomenih (Snoj in Gabrijan 2015, 56). Da se pojma uporabljata kot sinonima, je možno sklepati tudi iz definicije Inštituta za raziskovanje podjetništva v Republiki Sloveniji (2012, 4), ki pojem trženje opredeljuje kot dobičkonosno zadovoljevanje potreb kupcev, kar je pravzaprav zelo podobna definicija marketinga s strani CIM-a. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo se je odločilo za izraz trženje in je pripravilo priročnik za pomoč pri marketingu oziroma trženju, saj se morajo ustanovitelji zagonskih podjetij najprej sami spoprijeti z izzivi trženja (Inštitut za raziskovanje podjetništva 2012, 4). Priročnik zagonskim podjetjem svetuje, naj analizirajo trg in definirajo potrebe potencialnih kupcev s trženjsko raziskavo. Nadaljnje naj izdelajo tržno strategijo, nato definirajo ciljne trge, in nazadnje naj izdelajo trženjski mikš oziroma marketinški splet 4P (Inštitut za raziskovanje podjetništva 2012, 7). Iz tega je moč sklepati, da Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo v Republiki Sloveniji slovenska zagonska podjetja spodbuja k tradicionalnemu marketingu. Marketing v zagonskih podjetjih v Sloveniji pa še ni bil raziskan. Zato smo v tej magistrski nalogi želeli ugotoviti, kakšne so lastnosti marketinga v slovenskih zagonskih podjetjih oziroma kakšen marketing uporabljajo slovenska zagonska podjetja.

7 Metoda

Raziskovanja marketinga v zagonskih podjetjih sem se lotil s pomočjo anketnega vprašalnika. Ta je imel vnaprej pripravljena in oblikovana vprašanja. Vprašanj je bilo 15 in so bila zaprtega tipa. Pri štirih vprašanjih pa je bil ponujen tudi odgovor odprtega tipa, kjer so anketiranci lahko izbirali tudi med ne ponujenimi možnostmi in izrazili svoje poljubno razmišljanje. Anketni vprašalnik sem izdelal v programu za spletne ankete Ika in ga preko elektronske pošte poslal 121-im slovenskim zagonskim podjetjem. Podatke o teh zagonskih podjetjih sem našel na uradni spletni strani za slovenska zagonska podjetja startup.si (Iniciativa start:up Slovenija). Prejel sem 2 delno in 38 popolnoma izpolnjenih anket. Za analizo sem uporabil vseh 40. Odzivnost je bila torej 33 oziroma, če upoštevamo le popolnoma izpolnjene anketne vprašalnike, 31 odstotna, kar je bilo nekako v skladu s pričakovanji.

8 Rezultati

Graf 8.1: Funkcije anketiranih ljudi v slovenskih zagonskih podjetjih



Anketni vprašalnik so v 76-ih odstotkih izpolnili ljudje na vodstvenih funkcijah v slovenskih zagonskih podjetjih (55 odstotkov glavni direktorji in 21 odstotkov ljudi z eno izmed izvršilnih vodstvenih funkcij), 24 odstotkov ljudi pa je imelo drugo funkcijo v zagonskem podjetju. Največkrat so bili to ljudje, zadolženi za marketing, na kar so me v elektronski pošti v večini primerov tudi opozorili.

Graf 8.2: Trditve o razvojnih fazah v anketiranih slovenskih zagonskih podjetjih (možnih več odgovorov)



Če se navežemo na razvojne faze zagonskih podjetij, ki sta jih opredelila Clarysee in Bruneel (2007, 141–148), ugotovimo, da je bilo izmed vseh anketiranih slovenskih zagonskih podjetij 21 odstotkov takih, ki se nahajajo v predsemenski fazi, 21 odstotkov takih, ki se nahajajo v semenski fazi in 58 odstotkov takih, ki se nahajajo v fazi rasti.

Graf 8.3: Leta delovanja anketiranih slovenskih zagonskih podjetij



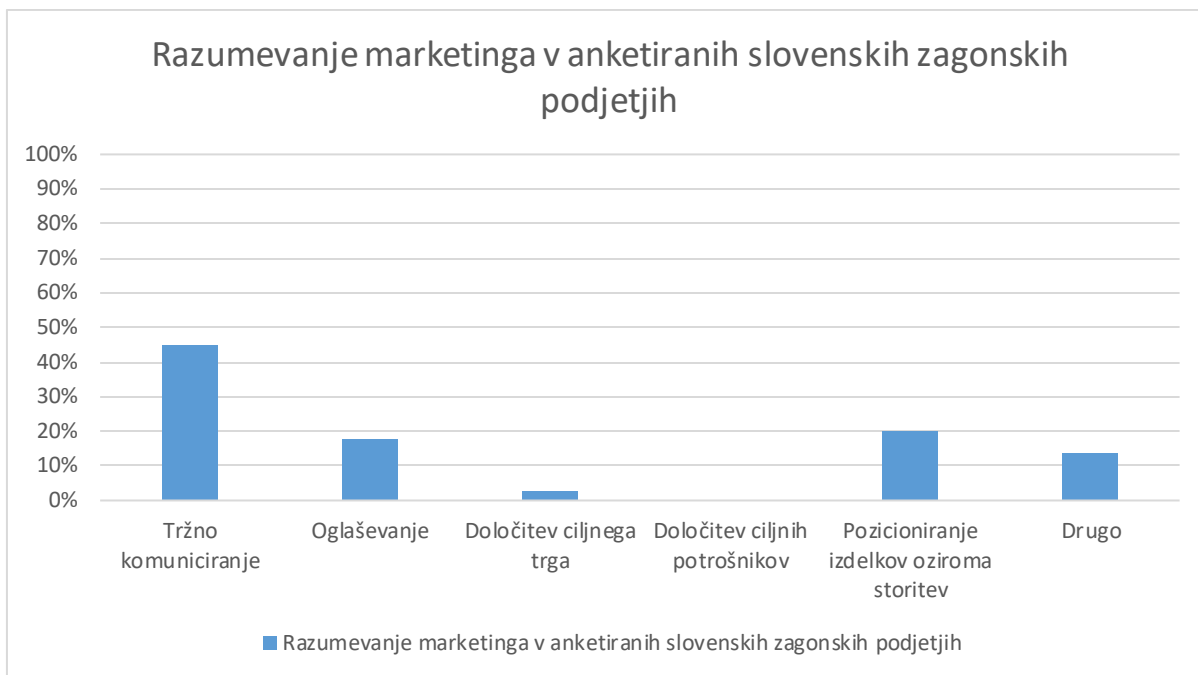
Največ slovenskih zagonskih podjetij je delovalo že več kot tri leta, in sicer 68 odstotkov. Več kot dve leti je delovalo 18 odstotkov slovenskih zagonskih podjetij, medtem ko je več kot leto dni delovalo 14 odstotkov zagonskih podjetij. Manj kot leto dni, presenetljivo, ni delovalo nobeno raziskano zagonsko podjetje.

Graf 8.4: Število posredno in neposredno zaposlenih ljudi v anketiranih slovenskih zagonskih podjetjih



Raziskana slovenska zagonska podjetja so imela v kar 42-ih odstotkih manj kot 5 neposredno in posredno zaposlenih ljudi v podjetju. Med 5 in 9 zaposlenih je imelo 21 odstotkov zagonskih podjetij. To pomeni, da je bilo, če bi upoštevali le ta kriterij, v Sloveniji po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD 2009, 55. člen), kar 63 odstotkov obravnavanih zagonskih podjetij mikro podjetij. Ostalih 37 odstotkov je bilo malih podjetij, od tega pa jih je le 11 odstotkov imelo več kot trideset neposredno ali posredno zaposlenih ljudi v podjetju.

Graf 8.5: Razumevanje marketinga v anketiranih slovenskih zagonskih podjetjih



Raziskana zagonska podjetja v največji meri, in sicer 45-ih odstotkih, marketing razumejo kot tržno komuniciranje. 18 odstotkov ga razume kot oglaševanje, 20 odstotkov pa kot pozicioniranje izdelkov. 14 odstotkov je kot odgovor pod drugo navedlo preplet tržnega komuniciranja, oglaševanja, pozicioniranja izdelkov, določitvijo ciljnega trga in določitvijo ciljnih potrošnikov.

Graf 8.6: Skrb za marketing v anketiranih slovenskih zagonskih podjetjih



Za marketing v slovenskih zagonskih podjetjih v največji meri, to je 43-ih odstotkih, skrbijo ustanovitelji podjetja. V 30-ih odstotkih za to skrbijo strokovnjaki zaposleni v teh zagonskih podjetjih, v 15-ih odstotkih pa najeti zunanji strokovnjaki za marketing. V 11,05-ih odstotkih skrb za marketing pade na ramena drugih oseb zaposlenih v slovenskih zagonskih podjetjih. V le 0,05 odstotkih za marketing skrbita obe vrsti strokovnjakov, kar je bilo navedeno pod odgovorom drugo.

Graf 8.7: Število oseb, ki v anketiranih slovenskih zagonskih podjetjih skrbijo za marketing



Za marketing v slovenskih zagonskih podjetjih v največji meri, to je v 40-ih odstotkih, skrbita dve osebi. V 33-ih odstotkih za to skrbi ena oseba, medtem ko tri oziroma več kot tri osebe za marketing v slovenskih zagonskih podjetjih skrbijo le v 27-ih odstotkih.

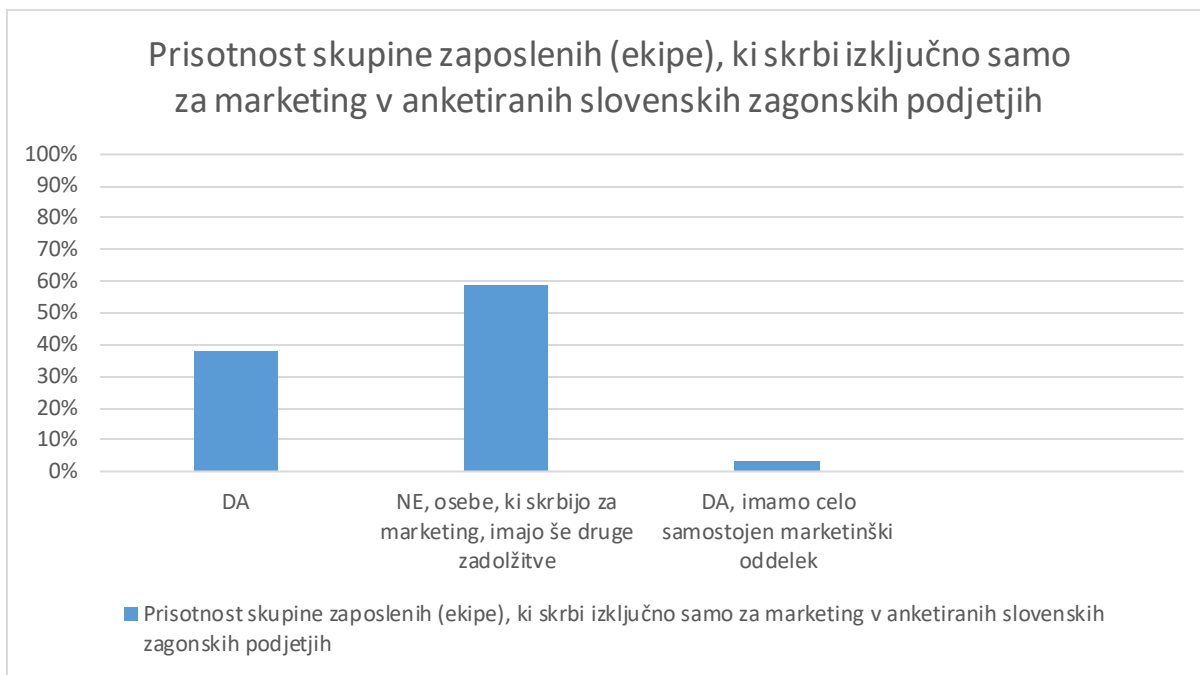
Graf 8.8: Začetek prevzema skrbi za marketing v anketiranih slovenskih zagonskih podjetjih



Osebe, zadolžene za marketing, v raziskanih slovenskih zagonskih podjetjih v največji meri, to je 46-ih odstotkih, skrbijo za marketing od samega začetka nastanka podjetja. V 23-ih odstotkih so zadolžene osebe za marketing skrb zanj prevzele po več kot dveh letih po nastanku podjetja, v 21-ih odstotkih pa po več kot enem letu po nastanku podjetja. 10 odstotkov je bilo tistih, ki so skrb za marketing prevzeli po več kot polovici leta po nastanku podjetja.

Ustanovitelji zagonskih podjetij skrbijo za marketing od samega začetka v kar 67-ih odstotkih primerov. Strokovnjaki za marketing, zaposleni v zagonskih podjetjih, so skrb za marketing v največji meri, to je 67-ih odstotkih, prevzeli po več kot dveh letih od nastanka podjetja. Zunanji strokovnjaki za marketing, ki niso bili zaposleni v zagonskih podjetjih so skrb za marketing v največji meri, to je 33-ih odstotkih, prevzeli po več kot enem letu po nastanku podjetja.

Graf 8.9: Prisotnost skupine zaposlenih (ekipe), ki skrbi samo za marketing v anketiranih slovenskih zagonskih podjetjih



V 59-ih odstotkih raziskana slovenska zagonska podjetja niso imela skupine zaposlenih (ekipo), ki je skrbela izključno samo za marketing, saj so imeli zaposleni še druge zadolžitve. 38 odstotkov slovenskih zagonskih podjetij je imelo skupino zaposlenih (ekipo), ki je skrbela izključno samo za marketing, le 3 odstotke slovenskih zagonskih podjetij pa je imelo tudi samostojen marketinški oddelek.

Graf 8.10: Izdelanost marketinškega načrta v anketiranih slovenskih zagonskih podjetjih



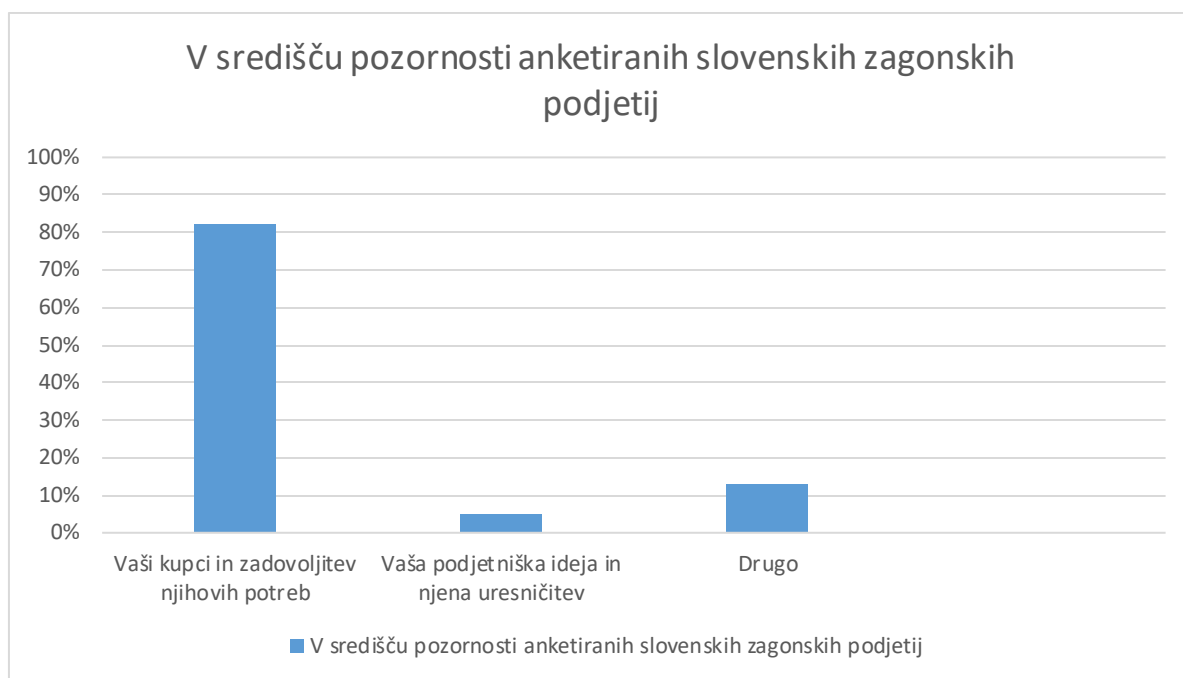
Kar 74 odstotkov raziskanih slovenskih zagonskih podjetij je imelo izdelan marketinški načrt. 18 odstotkov zagonskih podjetij za to ni čutilo potrebe, 8 odstotkov pa je trdilo, da je njegova izvedba predraga.

Graf 8.11: Pomoč, ki so jo anketirana slovenska zagonska podjetja dobila pri marketingu (možnih več odgovorov)



58 odstotkov raziskanih slovenskih zagonskih podjetij je bilo na svoji poti deležnih pomoči s strani strokovnjakov s področja marketinga, s katerimi so ta zagonska podjetja navezala stik in jih prosila za pomoč. 34-im odstotkom zagonskih podjetij so pomagali pospeševalniki, medtem ko enakemu odstotku raziskanih zagonskih podjetij na njihovi poti pri marketingu ni pomagal nihče. 21 odstotkov zagonskih podjetij pa je dobilo pomoč pri marketingu bodisi v obliki strokovnjakov s področja marketinga, ki so sami vzpostavili stik z zagonskimi podjetji in jim želeli pomagati, bodisi s strani vlagateljev tveganega kapitala.

Graf 8.12: V središču pozornosti anketiranih slovenskih zagonskih podjetij



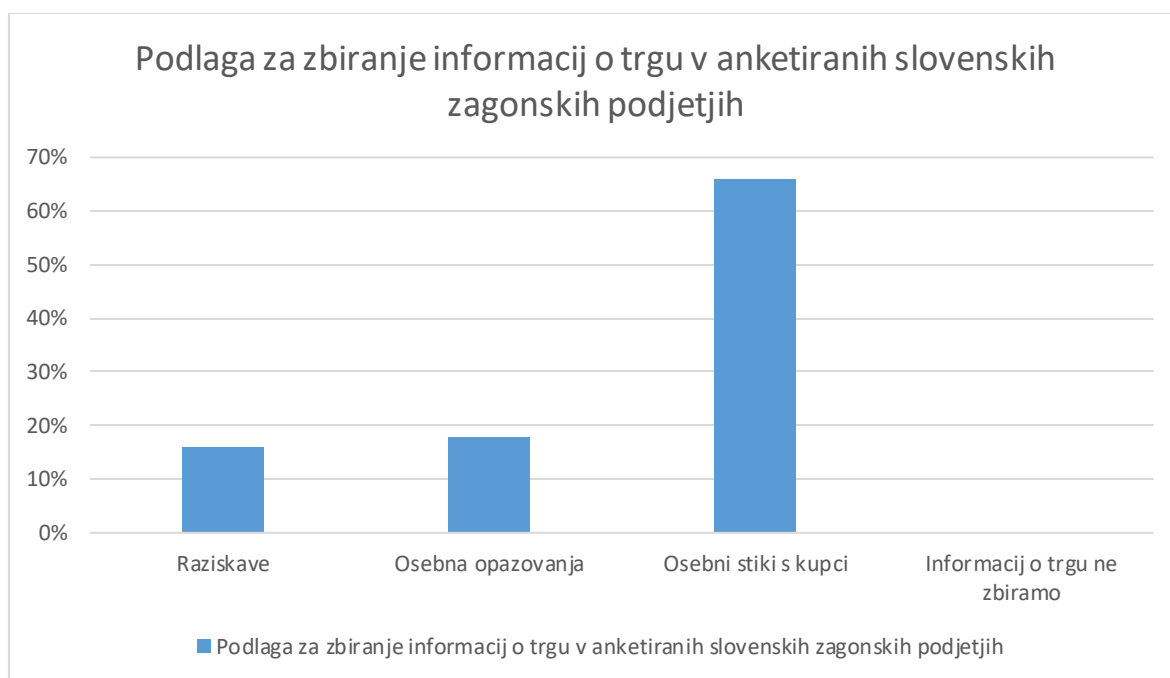
Največ, v kar 82-ih odstotkih, so se raziskana slovenska zagonska podjetja opredelila do tega, da so v središču njihove pozornosti kupci in zadovoljitev njihovih potreb. Le 5 odstotkov raziskanih slovenskih zagonskih podjetij v središču pozornosti vidi uresničitev lastne podjetniške ideje, medtem ko 13 odstotkov raziskanih slovenskih zagonskih podjetij v središču pozornosti vidi oboje in so to navedla pod drugo.

Graf 8.13: Načrtovanost in pomembnost marketinga v anketiranih slovenskih zagonskih podjetjih (možnih več odgovorov)



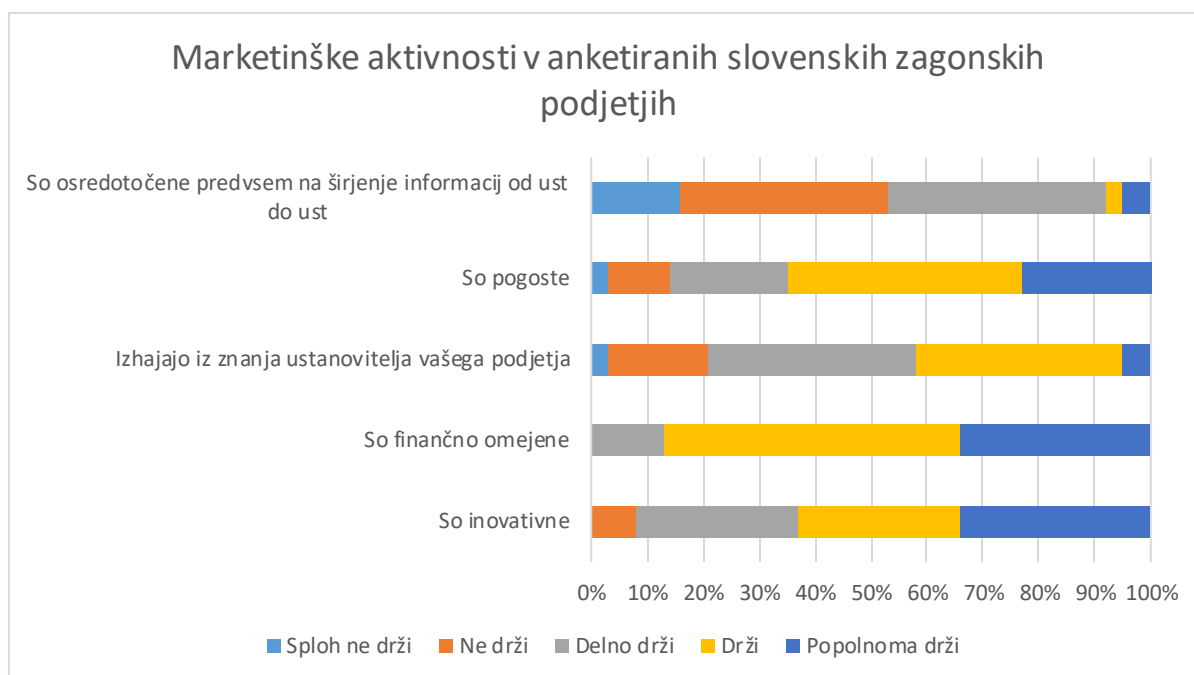
V največji meri, to je 61-ih odstotkih, raziskana slovenska zagonska podjetja marketing obravnavajo kot izredno pomembnega za svoje podjetje. 53 odstotkov jih ima marketing skrbno načrtovan, medtem ko je pri 32-ih odstotkih raziskanih slovenskih zagonskih podjetjih marketing spontan, nenačrtovan in temelji na intuiciji. V le osmih odstotkih je bil marketing voden izključno le s strani ustanovitelja podjetja, v nobenem primeru pa ni bil viden kot zgolj odvečen strošek.

Graf 8.14: Podlaga za zbiranje informacij o trgu v anketiranih slovenskih zagonskih podjetjih



Največ, to je 66 odstotkov raziskanih slovenskih zagonskih podjetij, informacije o trgu zbira na podlagi osebnih stikov s kupci. 18 odstotkov jih za to uporablja osebna opazovanja, 16 odstotkov pa za to uporablja raziskave.

Graf 8.15: Marketinške aktivnosti v anketiranih slovenskih zagonskih podjetjih



Raziskana slovenska zagonska podjetja v največji meri, to je 63-ih odstotkih, svoje marketinške aktivnosti vidijo kot inovativne. Nadaljnje so v 87-ih odstotkih njihove marketinške aktivnosti finančno omejene. V 66-ih odstotkih so njihove marketinške aktivnosti pogoste, v 53-ih odstotkih pa marketinške aktivnosti raziskanih slovenskih zagonskih podjetij niso odvisne od širjenja informacij od ust do ust. V največji meri, to je 42-ih odstotkih, marketinške aktivnosti izhajajo iz znanja ustanovitelja zagonskega podjetja, medtem ko se je 37 odstotkov slovenskih zagonskih podjetij opredelilo do tega, da to le deloma drži.

9 Analiza

Na podlagi rezultatov lahko potegnemo ločnico med marketingom v malih in marketingom v zagonskih podjetjih. Primerjava je zaradi večje preglednosti prikazana v tabeli 9.1. Zaradi lažjega razumevanja pa je pozneje še podrobneje razložena.

Tabela 9.1 Razlike v marketingu malih in zagonskih podjetij

| Lastnosti marketinga | Mala podjetja | Zagonska podjetja |
|------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Marketing razumljen kot/sinonim za | Oglaševanje | Tržno komuniciranje |
| Za marketing skrbijo | Ustanovitelji podjetja | Ustanovitelji podjetja |

| | | |
|--|--|--|
| Število oseb, ki skrbi za marketing | Ena | Dve |
| Osebe, zadolžene za marketing, zanj skrbijo | Od samega začetka ustanovitve podjetja | Od samega začetka ustanovitve podjetja |
| Prisotnost skupine zaposlenih (ekipe), ki skrbi izključno samo za marketing | Ne | Ne |
| Prisotnost samostojnega marketinškega oddelka | Ne | Ne |
| Izdelan marketinški načrt | Ne | Da |
| Pomoč pri marketingu | Nihče | Strokovnjaki s področja marketinga, s katerimi so zagnana podjetja navezala stik in jih prosila za pomoč |
| V središču pozornosti | Uresničitev podjetniške ideje | Kupci in zadovoljitev njihovih potreb |
| Marketing je | Spontan, nenačrtovan in temelji na intuiciji | Skrbno načrtovan |
| Pomembnost marketinga | Marketingu ne pripisujejo velikega pomena | Marketing je izrednega pomena za podjetje |
| Informacije o trgu podjetje zbira na podlagi | Osebnih stikov s kupci | Osebnih stikov s kupci |
| Marketinške aktivnosti so inovativne | Da | Da |
| Marketinške aktivnosti so finančno omejene | Da | Da |
| Marketinške aktivnosti so pogoste | Ne | Da |
| Marketinške aktivnosti so osredotočene predvsem na širjenje informacij od ust do ust | Da | Ne |

| | | |
|--|----|----|
| Marketinške aktivnosti izhajajo iz znanja ustanovitelja podjetja | Da | Da |
|--|----|----|

Marketing je pri malih podjetjih razumljen kot sinonim za oglaševanje (Bodlaj in Rojšek 2014, 103–104). Zagonska podjetja ga, nasprotno, povezujejo oziroma razumejo kot tržno komuniciranje.

Marketing je pri malih podjetjih voden s strani ustanovitelja podjetja (O'Dwyer in drugi 2009, 18). Enako velja za zagonska podjetja, kjer za marketing prav tako skrbijo ustanovitelji.

Za marketing v malih podjetjih je torej zadolžen samo ustanovitelj in zanj skrbi od samega začetka nastanka podjetja (O'Dwyer in drugi 2009, 18). Tudi pri zagonskih podjetjih ustanovitelji za marketing skrbijo od samega začetka. Toda za marketing v zagonskih podjetjih skrbita dve osebi in ne zgolj ena, kot pri malih podjetjih. To potrjuje dejstvo, da zagonska podjetja največkrat ustanovi več oseb (sam bi si celo upal trditi prijatelj), ki si marketinške dolžnosti razdelijo med seboj.

V malih podjetjih ni nobena oseba odgovorna izključno samo za marketing (Bodlaj in Rojšek 2014, 108). Enako velja tudi za zagonska podjetja, saj imajo tudi tam osebe, ki skrbijo za marketing, še druge zadolžitve.

Nadaljnje, marketing kot samostojen oddelek ne obstaja v nobenem malem podjetju (Bodlaj in Rojšek 2014, 108). Enako velja tudi za zagonska podjetja. Čeprav Blank in Dorf (2012, 4–5) trdita, da se sčasoma v zagonskih podjetjih oblikujejo posamezni specializirani oddelki, tudi oddelek za marketing, smo v raziskavi ugotovili, da temu ni tako. Morda se posamezni marketinški oddelki v zagonskih podjetjih pojavljajo v ZDA, v Sloveniji pa smo ugotovili, da niso prisotni.

Marketinški načrti so redkokdaj oblikovani in zapisani. Pogosto so prisotni le v glavah lastnikov malih podjetij in imajo kratek fokus s široko zastavljenimi cilji (Bodlaj in Rojšek 2014, 101–104). Lastniki malih podjetij marketinške načrte tudi ne vidijo kot ključne za uspeh (O'Dwyer in drugi 2009, 17). Na drugi strani pa zagonska podjetja imajo izdelan marketinški načrt.

Že na začetku rasti malega podjetja prodaja izhaja iz nenačrtovane marketinške dejavnosti, kar vodi do tega, da lastniki malih podjetij ne čutijo potrebe po izvajanju marketinške aktivnosti. To pomeni, da se tudi pomoči pri marketingu ne poslužujejo (O'Dwyer in drugi 2009, 21).

Ustanovitelji zagonskih podjetij se morajo, sodeč po Inštitutu za raziskovanje podjetništva (2012, 4), najprej sami spoprijeti z izzivi marketinga. Pri tem potrebujejo pomoč, ki jo želijo najti pri marketinških strokovnjakih (Clarysee in Bruneel 2007, 140; Kask in Linton 2013, 512). Z raziskavo smo to potrdili, saj je bila pomoč strokovnjakov s področja marketinga, s katerimi so zagonska podjetja navezala stik in jih prosila za pomoč, najpogostejša oblika pomoči slovenskim zagonskim podjetjem.

V malem podjetju je v središču pozornosti uresničitev podjetniške ideje (Tajnikar 2000, 71). Nasprotno se zagonska podjetja osredotočajo na kupce in na zadovoljitev njihovih potreb.

Marketing v malih podjetjih je zaradi vseh omejitev spontan, nenačrtovan in temelji na intuiciji (O'Dwyer in drugi 2009, 23; Bodlaj in Rojšek 2014, 103). Ustanovitelji, lastniki oziroma menedžerji malih podjetij marketingu ne pripisujejo velikega pomena in ga vidijo kot nekaj, kar počnejo velika podjetja (Stokes 2000, 2). Povsem nasprotno je marketing v zagonskih podjetjih skrbno načrtovan. Za zagonska podjetja je prav tako izrednega pomena.

Mala podjetja informacije o trgu zbirajo na podlagi osebnih stikov s kupci (Ionita 2012, 138). Enako počnejo tudi zagonska podjetja.

Marketinške aktivnosti so pri malih podjetjih finančno omejene in se uporabljajo le občasno (Kraus 2009, 5). Tudi pri zagonskih podjetjih so marketinške aktivnosti omejene, se pa po drugi strani uporabljajo pogosto.

Marketinške aktivnosti malih podjetij izhajajo iz znanja lastnika malega podjetja (O'Dwyer in drugi 2009, 18). Enako velja tudi za zagonska podjetja.

Pri malih podjetjih marketinške aktivnosti temeljijo na širjenju informacij od ust do ust (O'Dwyer in drugi 2009, 18), medtem ko pri zagonskih podjetjih temu ni tako.

Ravno zaradi vseh omejitev mala podjetja posegajo po inovativnih marketinških aktivnostih (O'Dwyer in drugi 2009, 22). Inovativnih marketinških aktivnosti pa se poslužujejo tudi v zagonskih podjetjih.

Torej, ugotovil sem, da se marketing v slovenskih zagonskih podjetjih od marketinga v slovenskih malih podjetjih razlikuje v devetih kriterijih, medtem ko sta si v osmih kriterijih marketinga enaka. Razlike so sledeče. Marketing v slovenskih zagonskih podjetjih je razumljen kot tržno komuniciranje, medtem ko je pri slovenskih malih podjetjih razumljen kot oglaševanje. Marketing v slovenskih zagonskih podjetjih je voden s strani dveh oseb, marketing v slovenskih malih podjetjih pa je voden s strani ene osebe. Marketing je v slovenskih zagonskih

podjetjih izrednega pomena za podjetje, medtem ko pri slovenskih malih podjetjih ni. Nadaljnje je marketing v slovenskih zagonskih podjetjih načrtovan, medtem ko pri slovenskih malih podjetjih ni. Slovenska zagonska podjetja imajo prav tako izdelan marketinški načrt, slovenska mala podjetja pa ga nimajo. Za pomoč pri marketingu se slovenska zagonska podjetja obrnejo na marketinške strokovnjake, s katerimi sama navežejo stik in jih prosijo za pomoč, medtem ko se slovenska mala podjetja pomoči ne poslužujejo. V središču pozornosti slovenskih zagonskih podjetij so kupci in zadovoljitev njihovih potreb, pri slovenskih malih podjetjih pa je v središču pozornosti uresničitev podjetniške ideje. Marketinške aktivnosti so pri slovenskih zagonskih podjetjih pogoste, medtem ko pri slovenskih malih podjetjih niso. Prav tako marketinške aktivnosti pri slovenskih zagonskih podjetjih niso osredotočene na širjenje informacij od ust do ust, pri slovenskih malih podjetjih pa so.

10 Sklep

Vrhunec te magistrske naloge je bila primerjava marketinga v malih in marketinga v zagonskih podjetjih. Zato sem izhajal iz tega, kar je bilo pri malih podjetjih že raziskano. Osnovno tezo, da je marketing v slovenskih zagonskih podjetjih enak marketingu v slovenskih malih podjetjih, ovržem, saj je marketing v slovenskih zagonskih podjetjih le delno podoben marketingu v slovenskih malih podjetjih. Vsekakor marketing ni enak, saj smo identificirali kar nekaj razlik. Marketing v slovenskih zagonskih podjetjih je tako razumljen kot tržno komuniciranje, je voden s strani dveh oseb, je izrednega pomena za podjetje, je načrtovan, zagonska podjetja imajo izdelan marketinški načrt, zagonska podjetja se za pomoč pri marketingu obrnejo na marketinške strokovnjake, s katerimi sama navežejo stik in jih prosijo za pomoč, v središču pozornosti so kupci in zadovoljitev njihovih potreb, marketinške aktivnosti pa so pogoste in niso osredotočene na širjenje informacij od ust do ust.

Razloge za razlike vidim predvsem v tem, da se slovenska zagonska podjetja in njeni ustanovitelji bolj zavedajo pomena marketinga kot ustanovitelji malih podjetij. Marketingu namreč pripisujejo večji pomen. Prav tako se razlogi za raznolikost skrivajo tudi v pomoči marketinških strokovnjakov, ki s svojim znanjem vplivajo na marketinške lastnosti zagonskih podjetij. Namreč, četudi marketing vodijo ustanovitelji zagonskih podjetij, ki praviloma niso strokovnjaki na področju marketinga, zagonska podjetja na svoji poti poiščejo pomoč pri strokovnjakih za marketing. Slednji zagonskim podjetjem posredujejo lastno znanje, ki temelji na tem, da je marketing skrbno načrtovan proces. Razlogi za raznolikost so tudi v tem, da

načrtovan in izdelan marketing zahteva več finančnih sredstev, ki pa jih zagonska podjetja s pomočjo dostopa na anonimni trg kapitala (poslovni angeli, vlagatelji tveganega kapitala ...) tudi lažje pridobijo.

A kljub vsemu drži, da majhnost zagonskih podjetij, finančne in druge omejitve vodijo v to, da je marketing v slovenskih zagonskih podjetjih le deloma in ne v celoti podoben marketingu v slovenskih malih podjetjih. Torej lahko ugotovimo, da slovenska zagonska podjetja uporabljajo mešanico tradicionalnega marketinga in podjetniškega marketinga.

Marketing v slovenskih zagonskih podjetjih je na višji ravni kot marketing v slovenskih malih podjetjih, ni pa popolnoma dodelan proces. Da bi to postal, bi zagonska podjetja potrebovala skupino zaposlenih (ekipe) v zagonskih podjetjih, ki bi skrbele izključno samo za marketing. Prav tako bi ustanovitelji morali skrb za marketing popolnoma prepustiti strokovnjakom za marketing in jih ne le prositi za pomoč, nato pa marketinške aktivnosti nadaljnje izvajati sami.

Možnosti za nadaljnje raziskovanje vidim predvsem pri marketinških aktivnostih, ki bi jih bilo potrebno podrobneje raziskati. V mislih imam predvsem, katera marketinška orodja uporabljajo slovenska zagonska podjetja za tržno komuniciranje in kako oziroma s čim slovensko zagonsko podjetje doseže željeno reakcijo ciljne skupine. Prav tako se možnosti za nadaljnje raziskovanje nahajajo tudi v tem, kako slovenska zagonska podjetja merijo uspešnost svojih marketinških aktivnosti.

11 Literatura

Bart, Clarysee in Johan Bruneel. 2007. Nurturing and growing innovative start-ups: the role of policy as integrator. *R&D Management* 37 (2): 139–149.

Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.

Bengtsson, Ola in Frederick Wang. 2010. What Matters in Venture Capital? Evidence from Entrepreneurs' Stated Preference. *Financial Management* 39 (4): 1367–1401.

Blank, Steve in Bob Dorf. 2012. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch, Inc.

Blank, Steve. 2013a. Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review* 91 (5): 64–72. Dostopno prek: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> (11. julij 2016).

--- 2013b. The 6 Types of Startups. *The Wall Street Journal*, 24. junij. Dostopno prek: <http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/06/24/steve-blank-the-6-types-of-startups-2/> (11. julij 2016).

Bodlaj, Mateja in Iča Rojšek. 2014. Marketing in small firms: The case of Slovenia. *Economic and business review* 16 (2): 101–119.

Borštnik, Borut. 2013. *Množično financiranje (crowdfunding)*. Mladi podjetnik. Dostopno prek: <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/pridobivanje-sredstev/mnozicno-financiranje-crowdfunding> (9. januar 2017).

Borštnik, Maja. 2014. *Množično financiranje in Slovenci*. Mladi podjetnik. Dostopno prek: <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/pridobivanje-sredstev/mnozicno-financiranje-in-slovenci> (9. januar 2017).

Chugh, Harveen, Nicos Nicolau in Simon Barnes. 2011. How does VC feedback affect start-ups?. *Venture Capital* 13 (3): 243–265.

Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za Management.

Doga-Mirzac, Mariana. 2013. Need to define small and medium enterprises as economic category in the context of European Union integration. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development* 13 (1): 137–144.

Duh, Mojca in Štefan Kajzer. 2002. *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Gubno: MER Evrocenter.

Engel, Jerome S. 2011. Accelerating corporate innovation: Lessons from the venture capital model. What can corporate innovators learn from the innovation practices of agile start-ups? *Research Technology Management* 54 (3): 36–43.

Entis, Laura. 2013. *Where Startup Funding Really Comes From (Infographic)*. Dostopno prek: <http://www.entrepreneur.com/article/230011> (11. julij 2016).

Eurostat. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/business-demography> (11. julij 2016).

Evropska komisija. 2015. *Sporočilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in regij. Izpopolnitev enotnega trga: več priložnosti za prebivalstvo in gospodarstvo*, 28. oktober.

Evropski portal za mala podjetja. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/small-business/finance/world/index_sl.htm (11. julij 2016).

Flanc, Jean-Baptiste. 2014. *Valuation of Internet Start-ups : An Applied Research on How Venture Capitalists Value Internet Start-ups*. Hamburg: Anchor Academic Publishing. Dostopno prek: DIKUL (11. julij 2016).

Gubo, Luka. 2016. Silicijska dolina spet prihaja na Wall Street? *Svet Kapitala* (18. november).

Hallen, Benjamin L., Christopher B. Bingham in Susan L. Cohen. 2016. Do Accelerators Accelerate? The Role of Indirect Learning in New Venture Development. *SSRN Electronic Journal*: 1–39.

Initiative Start:up Slovenija. 2016. Dostopno prek: <http://www.startup.si/> (11. julij 2016).

Ionita, Daniela. 2012. *Entrepreneurial marketing: A new approach for Challenging times*. Bucharest: Academy of Economic Studies.

Kane, Tim. 2010. *The importance of Start-ups in Job Creation and Job Destruction*. Kansas City: Ewig Marion Kauffman Foundation.

Kask, Johan in Linton Gabriel. 2013. Business mating: when start-ups get it right. *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 26 (5): 511–536.

Kelley, Donna, Slavica Singer in Mike Herrington. 2016. *2015/2016 Global report*. United States: Global Entrepreneurship Monitor.

Klačmer Čalopa, Marina, Jelena Horvat in Maja Lalić. 2014. Analysis of financing sources for start-up companies. *Management* 19 (2): 19–44.

Kotler, Philip in Gary Armstrong. 2006. *Principles of Marketing*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Kraus, Sascha. 2009. Entrepreneurial Marketing: Moving beyond Marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* Special Issue.

Lah, Marko. 2002. Institucionalna teorija podjetja. *Teorija in praksa* 39 (6): 923–934.

Lah, Borut Marko. 2015. *Mikroekonomija za marketing*. Predavanja na Fakulteti za družbene vede v študijskem letu 2014/2015.

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Inštitut za raziskovanje podjetništva. 2012. *Pomočnik: Trženje v startup podjetju*, januar.

Močnik, Dijana in Matej Rus. 2016. *Slovenska podjetja in značilnosti start-up ekosistema: Slovenski podjetniški observatorij 2015*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

O'Dwyer, Michele, David Carson in Audrey Gilmore. 2009. *Marketing the SME: Innovation and Approach*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

Podjetniški portal. Dostopno prek: <https://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/viri-financiranja/Factoring> (20. april 2017).

Poslovni angeli Slovenije. Dostopno prek: <http://www.poslovniangeli.si/> (9. januar 2017).

Rabuza, Marko. 2017. *Slovenski startupi v zadnjem letu zbrali 1,8 milijona evrov*. Dostopno prek: <http://siol.net/posel-danes/novice/slovenski-startupi-v-zadnjem-letu-zbrali-1-8-milijona-evrov-436551> (28. april 2017).

Rebernik, Miroslav in Marko Jaklič. 2014. *Start:up Manifest*. Dostopno prek: <http://www.startup.si/sl-si/o-iniciativi/startup-manifest> (11. julij 2016).

Robnik, Lidija. 2006. Pomen tveganega kapitala pri financiranju malega gospodarstva. *Naše gospodarstvo: Revija za aktualna gospodarska vprašanja* 52 (1-2): 106–113.

Slovar slovenskega knjižnega jezika. Dostopno prek: http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=podjetje&hs=1 (11. julij 2016).

Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 2015. *Marketing: konceptualne in celostne razsežnosti*. Maribor: Pivec

Statistični urad republike Slovenije. Dostopno prek: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp> (11. julij 2016).

Stokes, David. 2000. Putting Entrepreneurship into Marketing: The process of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship* 2 (1): 1–16.

Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

The 2015 Global Startup Ecosystem Ranking. 2015. Dostopno prek: <http://blog.compass.co/the-2015-global-startup-ecosystem-ranking-is-live/> (11. julij 2016).

Vadnjal, Jaka in Marina Letonja. 2008. Obstoj vrzeli lastniškega kapitala v Sloveniji. *Management* 3 (4): 329–346. Dostopno prek: http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3_329-346.pdf (11. julij 2016).

Vozel, Mojca. 2005. Kaj je faktoring in kako deluje: Prožna alternativa bančnemu financiranju, predvsem za manjše. *Finance*, 7. november. Dostopno prek: <https://www.finance.si/136354> (20. april 2017).

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3). Ur. l. RS 65/2009. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=93580> (11. julij 2016).

Zaleski, Peter. 2011. Start-Ups and External Equity: The Role of Entrepreneurial Experience. *Business Economics* 46: 43–50. Dostopno prek: <http://repec.library.villanova.edu/workingpapers/VSB Econ11.pdf> (11. julij 2016).

Žakelj, Luka. 2004. *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji*. Delovni zvezki urada RS za makroekonomske analize in razvoj. Dostopno prek: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2004/dz06-04.pdf (11. julij 2016).

Žugelj, Damjan, Primož Penca, Niko Slavnič, Branko Žunec in Jaka Vadnjal. 2001. *Tvegani kapital: si upate tvegati?* Ljubljana: Lisac & Lisac.

Priloga A: Anketni vprašalnik

1. Kaj razumete kot marketing? (označite prevladujoč odgovor)

- a) tržno komuniciranje
- b) oglaševanje
- c) določitev ciljnega trga
- d) določitev ciljnih potrošnikov
- e) pozicioniranje izdelkov oziroma storitev
- f) drugo: _____

2. Kdo v vašem podjetju skrbi za marketing?

- a) ustanovitelj/-i podjetja
- b) najet/-i zunanji strokovnjak/-i za marketing
- c) strokovnjak/-i za marketing, zaposlen/-i v podjetju
- d) druge vaše osebe zaposlene v podjetju
- e) kdo drug _____

3. Koliko oseb točno v vašem podjetju skrbi za marketing?

- a) ena
- b) dve
- c) tri
- d) več kot tri

4. Od kdaj ta oseba/te osebe skrbi/-jo za marketing?

- a) od samega začetka

- b) od več kot pol leta po nastanku podjetja
- c) od več let dni po nastanku podjetja
- d) od več kot dveh let po nastanku podjetja

5. Ali imate v podjetju ekipo oziroma skupino zaposlenih, ki skrbi samo za marketing?

- a) DA
- b) NE, osebe, ki skrbijo za marketing, imajo še druge zadolžitve
- c) DA, imamo celo samostojen marketinški oddelek

6. Ali imate izdelan marketinški načrt?

- a) DA
- b) NE, saj je njegova izvedba predraga
- c) NE, ne čutimo potrebe
- d) NE, saj marketingu ne pripisujemo velikega pomena

7. Kdo vam je z nasveti, izvedbo ... na vaši poti pomagal na področju marketinga? (možnih je več odgovorov)

- a) nihče
- b) strokovnjaki s področja marketinga, s katerimi smo navezali stik in jih prosili za pomoč
- c) strokovnjaki s področja marketinga, ki so sami vzpostavili stik z nami in nam želeli pomagati
- d) pospeševalniki
- e) vlagatelji tveganega kapitala (poslovni angeli, skladi tveganega kapitala)
- f) kdo drug _____

8. Kdo je v središču vaše pozornosti?

- a) vaši kupci in zadovoljitev njihovih potreb
- b) vaša ideja in njena uresničitev
- c) drugo: _____

9. Vaš marketing je (možnih je več odgovorov):

- a) spontan, nenačrtovan in temelji na intuiciji
- b) skrbno načrtovan
- c) voden izključno s strani menedžerja podjetja
- d) zgolj odvečen strošek
- e) izrednega pomena za vaše podjetje

10. Na skali označite pravilnost glede vaših marketinških aktivnosti (1 – sploh ne drži, 2 – ne drži, 3 – delno drži, 4 – drži, 5 – popolnoma drži)

- a) marketinške aktivnosti so inovativne

1 2 3 4 5

- b) marketinške aktivnosti so finančno omejene

1 2 3 4 5

- c) marketinške aktivnosti izhajajo iz znanja ustanovitelja vašega podjetja

1 2 3 4 5

- d) marketinške aktivnosti so pogoste

1 2 3 4 5

- e) marketinške aktivnosti so osredotočene predvsem na širjenje informacij od ust do ust

1 2 3 4 5

11. Informacije o trgu zbirate na podlagi:

- a) raziskav
- b) osebnih opazovanj
- c) osebnih stikov s kupci
- d) informacij o trgu ne zbiramo

12. Koliko let že deluje vaše zagonsko podjetje?

- a) manj kot leto dni
- b) več kot leto dni
- c) več kot dve leti
- d) več kot tri leta

13. Koliko oseb je zaposlenih (neposredno in posredno) v vašem podjetju?

- a) manj kot 5
- b) manj kot 10
- c) manj kot 20
- d) manj kot 30
- e) več kot 30

14. Kakšna je vaša funkcija v podjetju?

- a) so-ustanovitelj zagonskega podjetja in glavni direktor (CEO) podjetja
- b) so-ustanovitelj zagonskega podjetja, z eno od izvršilnih vodstvenih funkcij (COO, CMO, CTO, CFO,...) podjetja
- c) glavni direktor (CEO), ki pa ni so-ustanovitelj zagonskega podjetja
- d) druga funkcija v zagonskem podjetju

15. Za konec le še označite trditve, ki veljajo za vaše zagonsko podjetje (Možnih je več odgovorov)

- a) zagonsko podjetje še testira domneve in še zbira informacije o trgu ter o potencialnih kupcih
- b) zagonsko podjetje ve, kdo so njihovi kupci in kako jim produkt/storitev prodalo
- c) zagonsko podjetje ve, na katerem trgu bo poslovalo
- d) zagonsko podjetje ima že razvit (vsaj minimalno delujoč) produkt oziroma storitev
- e) zagonsko podjetje je razširilo svoje poslovanje v tujino in se je internacionaliziralo