

Tomislav Bilandžić

STVARANJE PREDUVJETA ZA USPJEŠNO SKALIRANJE STARTUP PODUZEĆA

ZAVRŠNI RAD

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski Fakultet – Zagreb

Kolegij: Osnove poduzetništva

Mentor: Doc. dr. sc. Kristina Petljak

Broj indeksa autora: P4604I14

Tomislav Bilandžić

**STVARANJE PREDUVJETA ZA USPJEŠNO
SKALIRANJE STARTUP PODUZEĆA**

**CREATING PREREQUISITES FOR SUCCESSFUL
SCALING OF STARTUP COMPANY**

ZAVRŠNI RAD

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski Fakultet – Zagreb

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, _____

(potpis)

SAŽETAK

Startup je poseban oblik mladog poduzeća koji najčešće djeluje u tehnološkim industrijama, obilježava ga velika razina inovativnosti i agilnosti u rastu. Ovaj oblik poduzeća se razvio pojavom tehnološke revolucije u području silicijske doline, a pojavom interneta je doživio veliki rast te je danas jako popularan način izgradnje disruptivne tvrtke. Kao odgovor na takozvanu *dot-com* krizu u svijetu startupa su se razvile razne metodologije poput *Customer developmenta*, *Lean startupa* i *Lean Canvasa* koje za cilj imaju umanjiti rizike pokretanja startupa uz istovremeno povećanje agilnosti. Ove su se metodologije pokazale jako efikasnim u pokretanju startupa pa je sada glavni problem u životnom ciklusu startupa njegovo uspješno skaliranje. Skaliranje je proces u kojem raste broj korisnika startupovog proizvoda ili usluge ali i čitava startup organizacija. On je također jako rizičan te većina startupa upravo u toj fazi dožive propast. Kako bi startupi uspjeli uspješno skalirati potrebno je ispuniti određene preduvjete. Startup ekosistem je osnovni preduvjet uspješnog rasta startupa te je on nužna potpora svakom startupu u vidu pristupa kapitalu, radnoj snazi, znanju i stabilnom tržištu. Internacionalizacija predstavlja cilj većine startupa ali sa sobom donosi i velike rizike te joj je stoga nužno pristupati metodično i uz veliku pripremu. Finalni preduvjet uspješnog skaliranja je definiranje poslovnog modela startupa te nužnih mjerila uspješnosti unutar tog modela. Startupi koji se nalaze unutar zdravog ekosistema, pažljivo pristupaju internacionalizaciji te se fokusiraju na najbitnija mjerila unutar odabranog poslovnog modela imaju veće šanse za uspješno skaliranje.

Ključne riječi: startup, skaliranje, rast startupa, ekosistem, oblici startupa, poslovni model

SUMMARY

A startup is a unique type of young company that usually operates within informational industries. They are often innovative and agile even when they grow. This type of company has developed during the technological revolution in the area of Silicon Valley and with the rise of the Internet, it grew in the most popular methodology in building a disruptive business. As an answer to a so-called *dot-com bubble* several methodologies like Customer development, Lean Startup, and lean canvas have been developed. These methodologies have a goal of making it easier to create startups while making them even more agile. Methodologies have shown great efficiency in startup creation so the current biggest problem in startup lifecycle is the process of scaling. Scaling is a process in which the number of users is being grown while simultaneously scaling the whole startup organization. It is also a very risky process and most of the startups fail in this phase. To scale successfully startups have to meet several prerequisites. A startup ecosystem is the main prerequisite in successful startup growth as it can provide the startup with the necessary capital, workforce and stable market. The second prerequisite is internationalization as it is a goal of the majority of startups but it also brings big risks so it requires a methodical and careful approach. Final prerequisite of successful scaling is defining the business model of startup together with the most important metrics for measuring performance. Startups that are located within a healthy ecosystem with a methodical approach to internationalization and focus on key metrics for its business model will have better chances of scaling successfully.

Keywords: startup, scaling, startup growth, ecosystem, types of startups, business model

TABLE OF CONTENTS

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj istraživanja	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. DEFINIRANJE KLJUČNIH ZNAČAJKI I METODOLOGIJA POKRETANJA STARTUPA.....	4
2.1. Definicija startupa kao oblika poduzeća	4
2.2. Povijest nastanka startupa i dot-com kriza.....	8
2.3. Opis ključnih metodologija za pokretanje startupa	11
2.3.1. Customer Development	11
2.3.2. Lean Startup.....	13
2.3.3. Lean Canvas	16
2.4. Faze životnog ciklusa startupa	17
2.4.1. Pregled faza životnog ciklusa startupa	17
2.4.2. Postavljanje temeljnih hipoteza	20
2.4.3. Validacija i iteracija.....	20
2.4.4. Skaliranje i prestanak startupa	21
3. PREDUVJETI ZA USPJEŠNO SKALIRANJE	24
3.1. Važnost ekosistema za uspješan rast startupa	24
3.2. Izazovi internacionalizacije i rasta startupa.....	27
3.3. Skaliranje osnovnih oblika poslovnih modela startup tvrtki	29
3.3.1. E-trgovina	29
3.3.2. Software as a Service (SaaS).....	31
3.3.3. Free Mobile App	33
3.3.4. Media Site.....	35
3.3.5. User-generated content	36
3.3.6. Two-sided Marketplaces	37
4. ISTRAŽIVANJE KLJUČNIH PREDUVJETA NA PRIMJERU TVRTKE „MEDIATOOKIT“	39
4.1. Opće informacije o Mediatoolkitu i media monitoringu.....	39

4.2. Pronalazak poslovnog modela i pivotiranja	41
4.3. Pozicioniranje na tržištu	42
4.4. Istraživanje i razvoj zadovoljstva kupaca.....	43
4.5. Organizacija i unutarnji procesi	44
4.6. Uloga ekosistema	45
4.7. Ključna mjerila uspješnosti rasta.....	46
5. ZAKLJUČAK	47
LITERATURA.....	49
POPIS ILUSTRACIJA.....	51
PODSJETNIK ZA INTERVJU – MEDIATOOLKIT	52

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj istraživanja

18. rujna 2014. godine **Alibaba Group** je održala rekordnu Inicijalnu Javnu Ponudu (eng. IPO) u vrijednosti od **25 milijardi** američkih dolara. Prethodno tome, 1. svibnja 2012. **Facebook** je imao svoj IPO te je prikupio preko **16 milijardi** dolara. Valja spomenuti i **Snapchat** (3.4 mlrd.), **Twitter** (2.09 mlrd.) i **Google** (1.9 mlrd.)¹. Sve ove tvrtke imaju nekoliko zajedničkih stvari:

- Njihova djelatnost je povezana uz razvoj tehnologije
- Sve su bile relativno mlade tvrtke u trenutku IPO-a
- Sve su iskusile trenutke eksplozivnog rasta

Startupi dominiraju svijetom i gotovo svakodnevno se pojavljuju vijesti o novoj investiciji mjerenoj u multi-milijunskim iznosima ili eksplozivnom rastu do jučer nepoznate tvrtke. Unatoč ovoj pojavi, statistike pokazuju da većina startupa propada u prvih nekoliko godina postojanja. Također je dokazano da je period brzog rasta i ekspanzije, takozvano **skaliranje**, najosjetljivije razdoblje u postojanju svakog startupa. Startupi često ulaze u proces skaliranja nedovoljno pripremljeni, a svako područje tvrtke koje nije spremno na skaliranje tada dolazi pod veliki pritisak te se to loše odražava na čitavu tvrtku, a nerijetko i uzrokuje propast tvrtke.

Predmet ovog rada je period koji prethodi skaliranju. Svaki startup mora pripremiti sva potrebna sredstva i procese kako bi skaliranje bilo uspješno, a cilj ovog rada je istraživanje svih potrebnih preduvjeta za skaliranje, odnosno načina da se ti preduvjeti zadovolje. Zadovoljavanje svih preduvjeta bi trebalo bitno smanjiti rizike neuspješnog skaliranja i omogućiti startupu da se fokusira na ono što je u tom trenutku najbitnije: rast.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Ovaj rad se velikim dijelom zasniva na proučavanju metodologija koje su se pokazale kao efikasan način pokretanja startup tvrtke. Riječ je o metodologijama koje su svoj razvoj započele još u prošlom stoljeću i primjenjivale se u sektorima poput vojnog inženjerstva, autoindustrije

¹ Podatci preuzeti sa stranice: yourstory.com, datum pristupanja: 16.5.2018.

i razvoja prvih software-a. Cilj ovih metodologija je uklanjanje nepotrebnih troškova i rizika pomoću suvremenih metoda istraživanja, inženjerstva i organizacije.

Kao primarni izvor metodologija u pokretanju i skaliranju startupa je provedeno je kvalitativno istraživanje u obliku intervjua sa COO-om iz tvrtke Mediatoolkit putem kojeg je prikupljeno mnogo informacija o pokretanju, organiziranju i skaliranju startupa u kontekstu hrvatskog tržišta. Prikupljeni podaci su potom analizirani te uspoređivani sa prikupljenim informacijama iz sekundarnih izvora.

Kod prikupljanja podataka iz sekundarnih podataka korišteni su priručnici različitih metodologija pokretanja startupa koji su se razvili kao odgovor na krizu uzrokovanu neefikasnim pokretanjem startupa. Osim priručnika korišteni su i statistički zapisi iz javnih i državnih ustanova kao i statistički zapisi preuzeti iz istraživanja provedenih od strane velikih tvrtki i investicijskih fondova. Naposljetku, kao izvor su i korištena prijašnja istraživanja na temu pokretanja, organiziranja i skaliranja startupa tvrtki.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Ideja ovog rada je pobliže opisati startupe kao zasebnu vrstu poduzetništva, različite metodologije za efikasnije pokretanje startupa, te životni vijek prosječnog startupa. U glavnom dijelu se pobliže opisuju preduvjeti za skaliranje kao jedna od ključnih faza postojanja startupa te se na primjeru tvrtke **Mediatoolkit** istražuje zadovoljenje ovih preduvjeta na praktičnom primjeru. Rad je strukturno podijeljen na 3 glavne cjeline.

U prvoj cjelini je cilj pobliže opisati širi kontekst startupa kao vrste poduzetništva. Ona započinje sa definicijom startupa kao oblika poduzeća što uključuje njegove specifičnosti, ciljeve te najčešće oblike. U sljedećem dijelu cjeline je fokus na povijest startupa kao oblika poduzeća počevši od prvih tehnoloških tvrtki 20. stoljeća pa sve do današnjih modernih startupa. Nakon tog se opisuju različite metodologije koje pomažu u pokretanju startupa te se definira kako one utječu na uspješnost pokretanja. U posljednjem djelu ove cjeline se nalazi kratki opis svake pojedinačne faze životnog ciklusa startupa te se unutar tog dijela definiraju preduvjeti za prelazak u sljedeću fazu rasta i razvoja.

Drugi dio je orijentiran na najbitnije faktore za uspješno skaliranje startup poduzeća. U ovoj cjelini je cilj pokazati koliko je bitno postojanje zdravog ekosistema za uspjeh startupa na tržištu. Analizira se europski startup ekosistem i njegov utjecaj na hrvatski. Ovaj dio ima za cilj definirati pojam ekosistema kao i najbitnije pokazatelje i prednosti zdravog ekosistema. Osim toga se u ovoj cjelini prolazi kroz proces internacionalizacije startupa na europsko tržište kao i na tržište izvan Eurozone. Cjelina završava primjerima vrsti startup poslovnih modela te načina za uspješno skaliranje svakog modela.

Zadnja cjelina sadrži provedeno kvalitativno istraživanje u obliku intervjua sa članom startupa Mediatoolkit. Kroz intervju se prolaze sve prethodno opisane cjeline te se proučava koliko se u praksi primjenjuju preporučene metode i procesi. Također se pokušava definirati efekt onih metoda koje su korištene na poslovne rezultate te praktičnost primjene ovih metoda. Ova cjelina kao glavni cilj ima definirati razlike između najčešće preporučenih metoda skaliranja i prakse jednog uspješnog hrvatskog startupa.

2. DEFINIRANJE KLJUČNIH ZNAČAJKI I METODOLOGIJA POKRETANJA STARTUPA

2.1. Definicija startupa kao oblika poduzeća

Startupi su najčešće povezani sa malenim tehnološkim tvrtkama koje na tržište izlaze sa inovativnim proizvodima i poslovnim modelima. Prema *European Startup Monitoru* čak **99.3%** startupa uključenih u istraživanje nude *online* rješenja². Slika I prikazuje druga obilježja koja su se pokazala zajednička svim startup poduzećima.

Slika I.

OBILJEŽJA STARTUP PODUZEĆA

Starost	Inovativnost	Cilj je skaliranje
<ul style="list-style-type: none">• Startupi su najčešće tvrtke do 5 godina starosti.• U nekim sektorima mogu biti stari do 10 godina.	<ul style="list-style-type: none">• Glavno obilježje startupa je potraga za inovacijom.• Ona se očituje u proizvodu, usluzi ili poslovnom modelu	<ul style="list-style-type: none">• Imaju namjeru rasti u broju zaposlenika i veličini tržišta na kojem posluju

Izvor: European Startup Monitor, dostupno na startupmonitor.eu

Autor Lean Startup metodologije **Eric Ries** ih definira kao “institucije osnovane kako bi stvorile novi proizvod ili uslugu u uvjetima koje karakterizira neizvjesnost³”. **Neizvjesnost** kod tehnoloških startupa se najčešće očituje u dva područja:

- **Sposobnost startupa da izradi kvalitetan proizvod:** tehnološki startupi često pokušavaju riješiti kompleksne probleme pa se u procesu izrade proizvoda susreću sa brojnim izazovima. Startupi moraju biti sposobni brzo izraditi kvalitetno rješenje jer su najčešće jako ograničeni kapitalom a samim time i vremenom. Ovu ograničenost se često naziva “**pistom za polijetanje**”. Zbog toga se rađa potreba za metodologijom razvoja koja će biti brža i efikasnija od standardnih proizvodnih procesa. Jedan od

² Steigertahl, L., Mauer, R., Say, J.B., Institute of Entrepreneurship: **European Startup Monitor**, dostupno na: startupmonitor.eu, datum pristupanja: 25.05.2019.

³ Ries, E.: **Lean Startup**, str. 27.

načina kojima se skraćuje ciklus proizvodnje i povećava efikasnost je **agilno inženjerstvo**.

- **Spremnost tržišta da prihvati startupov proizvod:** postoje brojni primjeri startupa koji su uspjeli izraditi inovativan proizvod ali nikada nisu doživjeli komercijalni uspjeh samo zato što tržište nije bilo spremno. Gotovo svatko zna za društvene mreže poput Facebooka, Instagrama i Twittera, ali malo ljudi zna da se prva društvena mreža zvala **SixDegrees.com** i da je osnovana još **1997**. Unatoč svojoj inovativnosti, tržište još nije bilo spremno na društvene mreže te je zato ona doživjela neuspjeh i ugašena je 2000. godine.

Upravo zbog toga što je teško zadovoljiti sve faktore potrebne za uspjeh startupa, oni su često jako rizični pa je samim time prikupljanje kapitala za ovakve poslove jako teško. Na primjeru SAD-a se procjenjuje da čak **90%** startupa propadne unutar prvih **5 godina** svog postojanja⁴. Jedan od glavnih razloga za to je **preuranjeno skaliranje** startupa. U svom istraživanju provedenom na preko 3200 startupa pod nazivom *Startup Genome Report* **Max Marmer** je došao do brojke od **74%** startupa koji su propali zbog preuranjenog skaliranja. Ovako veliki rizici i neizvjesnost stoga zahtijevaju potpuno drugačiji pristup pokretanju startupa drugačiji od pokretanja klasičnih tvrtki. Zbog toga **Steve Blank** za njih kaže da su “Privremene organizacije stvorene sa ciljem potrage za skalabilnim, ponovljivim i profitabilnim modelom⁶”.

Skalabilnost je jedna od važnijih značajki startupa i često jedan od glavnih faktora njihove velike profitabilnosti. Skalabilnost označava sposobnost tvrtke, odnosno njezinog proizvoda da povećava količinu i broj kupaca, a da pritom ne povećava drastično troškove. Skalabilna poduzeća često nemaju velike prihode dok su malene i nerijetko posluju u gubitku, ali njihova prava moć se pokazuje kada ostvare veliki rast. Najbolji primjer toga su tvrtke koje proizvode software. Software često ima velike početne troškove razvoja i zahtjeva velike investicije za održavanje. Ove velike troškove rani usvajatelji često ne mogu pokriti pa tvrtke posluju u gubitku. Ali, prava moć softwarea se pokazuje kada broj korisnika naraste. 100 skidanja softwarea zahtjeva gotovo iste resurse kao i 10 000 skidanja te upravo stoga ovakvi startupi su jako atraktivni za investitore te često imaju inovativne poslovne modele- Ovakvi startupi ne

⁴ Patel, N.: 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%, dostupno na stranici www.forbes.com, datum pristupanja 18.8.2019.

⁵ Marmer, M., Hermann, B.L., Dogrultan, E., Berman, R.: **Startup Genome Report Extra on Premature Scaling**, dostupno na: s3.amazonaws.com/startupcompasspublic/StartupGenomeReport2_Why_Startups_Fail_v2.pdf, datum pristupanja: 13.5.2019.

⁶ Blank, S., Dorf, B.: **The Startup Owners Manual**, S Ranch, Pescadero, CA, 2012. str. 27.

teže ranoj profitabilnosti već se vrednuju prema njihovoj sposobnosti da privuku kupce i veličini tržišta koje potencijalno mogu zauzeti.

Kod podjele startupa prema vrstama postoji mnoštvo načina da ih se podijeli. Jedna od podjela je na **samostalne** i **unutarnje**. Samostalni startupi su originalni oblik startupa. Mala tvrtka koja ima ideju te je testira, razvija te pokušava skalirati u uspješnu tvrtku. Unutarnji startupi su se pojavili kada su tvrtke shvatile koliko su često startupi sposobniji od njih za inovaciju i brzu prilagodbu tržištu. Jedan od najčešćih razloga disrupcije tržišnih lidera je njihova nesposobnost da nastave inovirati jednom kada postanu velike tvrtke. Unutarnji startupi su tvrtke nastale i financirane od strane velikih brendova kako bi razvijale inovacije povezane sa poslovanjem roditeljske tvrtke. Dobar primjer ovakvog startupa je **Trip Advisor**.

Trip Advisor je dio tvrtke **Expedia** još od 2004. godine, ali je samostalno rastao u jednu od prvih i najvećih platformi sa sadržajem generiranim od strane korisnika. Poslovni model Trip Advisora je sljedeći: na stranici se nalaze ponude smještaja, prijevoza i letova te aktivnosti. Korisnici platformu koriste kako bi ocijenili svoje iskustvo smještaja i putovanja te preporučili smještaje drugim korisnicima. Platforma zarađuje novac tako što u rezultate pretraživanja stavlja ponude online putničkih agencija poput Expedia, Booking.com-a i drugih te za svaku ponudu koju korisnici iskoriste oni naplaćuju proviziju. Osim provizija za oglase oni naplaćuju provizije i smještajnim kapacitetima koji imaju profil na platformi⁷.

Drugi način podjele startupa je prema njihovim načinima dolaska do kupaca. **Startup Genome Report** na ovaj način startupe dijeli na 4 kategorije:

1. Automatizator

- Ovi startupi su usmjereni na proizvod te se akvizicija klijenata vrši automatski pomoću marketinga i **bez prodajnih predstavnika**. Klijenti ovakvih startupa imaju minimalnu interakciju sa samim startupom a startupi u ovoj kategoriji u svojim počecima često imaju niže fiksne troškove (*overhead*) nego startupi iz ostalih kategorija što im produžuje rokove unutar kojih moraju postići rezultate. Niski troškovi im dopuštaju visoku fleksibilnost i kontrolu nad samim procesom skaliranja.

⁷ Schmidt, A: **TripAdvisor's Business Model: What Investors Need to Know**, dostupno na stranici www.marketrealist.com, datum pristupanja: 22.8.2019.

⁸ Marmer, M.: **Startup Genome Report on Premature Scaling**, str. 7., dostupno na: www.startupgenome.com, datum pristupanja: 25.5.2019.

- Primjeri ovakvih startupa: **Dropbox, Eventbrite, Slideshare, Mint, Groupon, Pandora, Kickstarter, Playdom, Modcloth, Chegg, Powerset, Box.net, Basecamp, OpenTable, Amazon itd.**

2. Društveni Transformator

- Ovo je zapravo potkategorija automatizator vrste startupa. Razlika između ove dvije kategorije je **mrežni efekt** koji društveni transformatori imaju. Njihovi proizvod često preoblikuju i iskorištavaju međuljudsku interakciju. Najveći problem ovakvih startupa je dosezanje **kritične mase** pri kojoj će mrežni efekt stupiti u punu snagu i omogućiti brzi rast.
- Primjeri ovakvih startupa: **Ebay, Skype, Airbnb, Craigslist, Etsy, IMVU, Flickr, LinkedIn, Yelp, Facebook, Foursquare, Youtube, Prosper, Paypal, Quora itd.**

3. Integrator

- Kod ovakvih startupa akvizicija klijenata je donekle automatizirana. Oni obično dolaze do potencijalnih kupaca pomoću marketinga ali im je često potreban prodajni predstavnik kako bi zaključili posao. Od svih vrsta ovi startupi imaju najsigurniji **problem solution fit** te od samog početka pokušavaju monetizirati kupce. Obično su fokusirani na povećanje efikasnosti već postojećih poslovnih procesa. Za ove startupe je jako bitno da ulaze na velika već postojeća tržišta koja će im omogućiti dovoljnu količinu prometa.
- Primjeri ovakvih startupa: **HubSpot, Marketo Xignite, PBWorks, Zendesk, Uservoice, GetSatisfaction, Flowtown, Kiss Metrics, Mixpanel, DimDim, Kontangent, Zohob itd.**

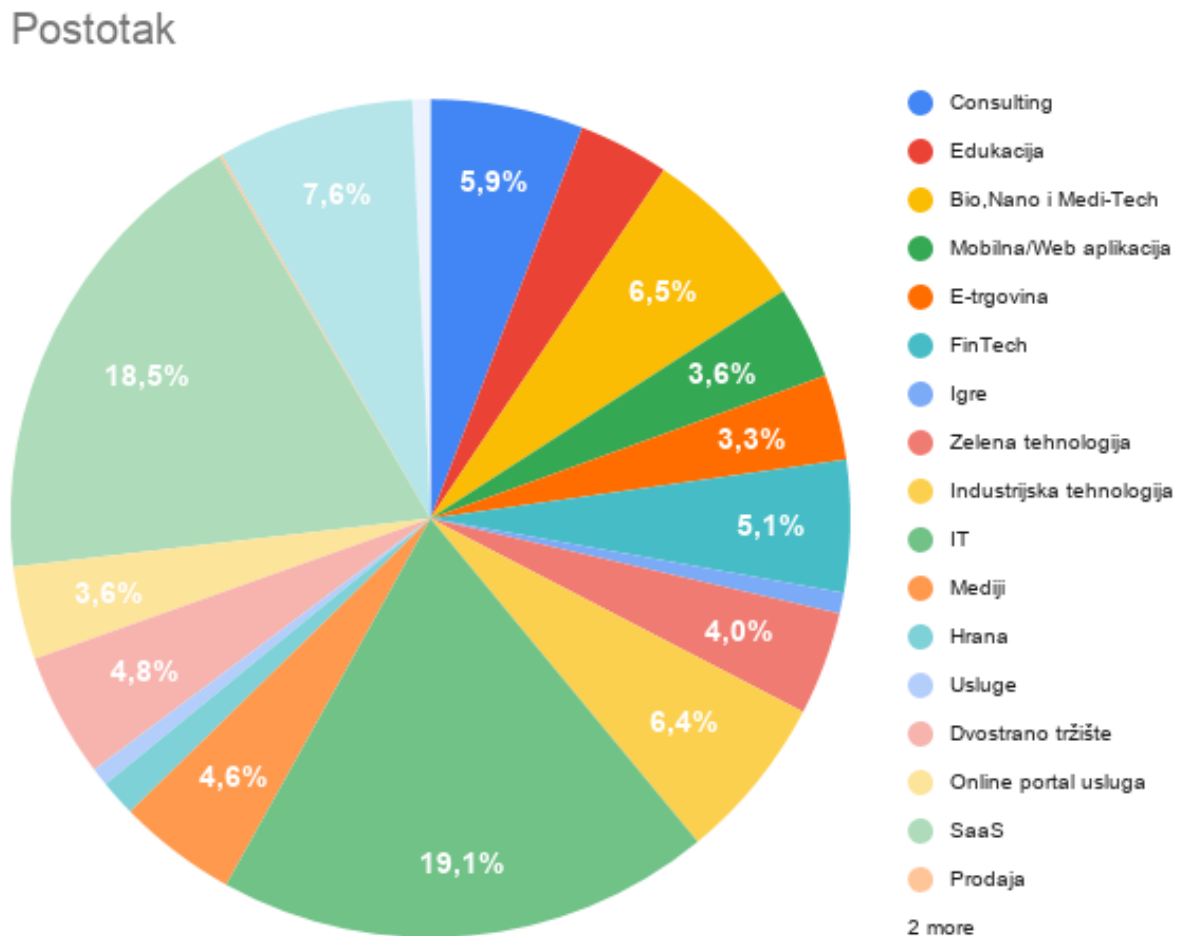
4. Izazivač

- Uspjeh ovih startupa ovisi o njihovoj mogućnosti da prodaju proizvod velikim poduzećima. Ovi startupi često imaju jako velike prihode po klijentu te su stoga često profitabilni unatoč malom broju kupaca. Ovi startupi se također nalaze na većim tržištima ali je često riječ o tržištima u koja je jako težak ulazak. Stoga je jako bitna stavka povezanost i ugled osnivača ovakvih startupa jer im to može pomoći u privlačenju prvih klijenata. Također, ovakvi startupi često stagniraju kada dođu u fazu u kojoj ne mogu više stjecati klijente pomoću poznanstava.
- Primjeri ovakvih startupa: **Salesforce, MySQL, Redhat, Jive, Ariba, Oracle, BazaarVoice, Atlassian, Palantir, Netsuite, Passkey, WorkDay, Zuora, Cloudera, Splunk, Yammer, BrightEdge itd.**

Osim što postoje različite vrste startupa prema načinu na koji oni dolaze do kupaca, oni također djeluju u jako puno različitih sektora. Graf I prikazuje podjelu startupa prema sektorima poslovanja unutar kojeg oni smatraju da se nalaze.

Graf I.

SEKTORI POSLOVANJA EUROPSKIH STARTUPA



Izvor: **EU Startup Monitor**, dostupno na: <http://startupmonitor.eu/>, datum pristupanja 15.7.2019.

2.2. Povijest nastanka startupa i dot-com kriza

Sam početak postojanja startupa je teško odrediti, ali ga je moguće povezati sa područjem u kojem startupi nastaju u najvećem broju te proizvode najviše inovacija. **Silicijska dolina** (eng. Silicon Valley) obuhvaća jug zaljevskog područja San Francisca te je najveći globalni centar

tehnologije i inovacije. Obuhvaća gradove poput San Josea, Palo Alta i Cupertino. Ovo područje svoj uspjeh duguje velikim vladinim ulaganjima u razvojno istraživačke centre koji su se gradili početkom 20. stoljeća. Kroz 20. stoljeće ovo područje je bilo dom tvrtki koje su razvile prvi globalni radio komunikacijski sistem, unaprijedile i masovno prodavale tranzistore, osmislile prve učinkovite mikročipove te je bilo jedno od prvih središta u ARPANET mreži koja se kasnije razvila ono što danas poznajemo kao World Wide Web.

Jedan od velikih faktora u uspjehu Silicijske doline je sveučilište Stanford i njihov dekan inženjerstva **Frederick Tarman**. On je bio jedan od prvih mentora tvrtke HP koju danas mnogi smatraju osnivačem Silicijske doline. **HP** je osnovan još 1939. te je kao svoj prvi proizvod predstavio osciloskop, a među prvim mušterijama im je bio Walt Disney. Potom se HP razvijao kao prodavač mjeračke opreme i kalkulatora da bi na poslijetku postao div u proizvodnji printera i osobnih računala.

Iako je HP smatran osnivačem doline, jedna druga osoba je odigrala ključnu ulogu u razvoju kompjutera. **William Shockley**, izumitelj tranzistora je 1953. napustio Bell Labs te je 1956. osnovao **Shockley Semiconductor Laboratory**. Shockley je vjerovao da je silicij najbolji materijal za izradu tranzistora te je značajno unaprijedio početne dizajne. Unatoč svojom inovativnošću Shockley se pokazao kao jako loš menadžer te je upravo zbog toga 8 inženjera otišlo iz njegove tvrtke i osnovalo tvrtku **Fairchild Semiconductor**. Shockley ih je prozvao “izdajničkom osmoricom”. Među ovim inženjerima su bili i Gordon Moore i Robert Noyce koji su 1968. osnovali tvrtku **Intel**. Intel je izradio Intel 8080, prvi mikroprocesor koji je doživio široku namjenu te je uvelike utjecao na modernu kompjutersku arhitekturu.

U ovo vrijeme se u Menlo parku počela okupljati skupina kompjuterskih entuzijasta pod nazivom **Homebrew Computer Club**, a među sudionicima su bili i **Steve Jobs** i **Steve Wozniak**. Ovaj klub ih je inspirirao da proizvedu svoj kompjuter pod nazivom **Apple I**. Također se u ovom razdoblju počinju širiti i fondovi rizičnog kapitala poput **Sequoia Capitala** te će oni kasnije odigrati bitnu ulogu u razvoju modernih startup kompanija.

Ipak, u tadašnje vrijeme kompjuteri još nisu bili nalik modernima, te su mnoge komponente modernih računala tek trebale biti izumljene. Bitnu ulogu je tu odigrao **Xerox PARC**: istraživački centar tvrtke Xerox koji je razvio kompjuter sa grafičkim sučeljem i mišom nalik onom današnjem te ga nazvao **Xerox Alto**. Ovaj kompjuter je tijekom posjeta imao priliku i

vidjeti Steve Jobs. Iako je Xerox prvi imao ovu inovaciju tek ju je Steve Jobs pretvorio u komercijalni uspjeh kada je 1984. izbacio **Apple Macintosh** koji je imao mnoge elemente Xerox Alta. Ovo je jedan od većih poslovnih promašaja modernog doba te je sam Steve Jobs izjavio da Xerox “nije znao što je imao”.

Razvoj tehnologije i širenje interneta će omogućiti i pojavu prvih startupa nalik onim modernima. Riječ startup se prvi put spominje još **1976** u Forbesovom članku⁹ te se 1977. u članku Business Weeka prvi put spominje izraz “startup kompanija”. Ipak, do popularizacije izraza dolazi tek 90-ih tijekom poznatog *dot-com* mjechura. Mjehuru je prethodilo širenje pristupa internetu uzrokovano pojavom *browsera* koji su to olakšavali. Procijenjeno je da je 1995. na internetu bilo 18 milijuna korisnika, a broj korisnika se jako brzo povećavao. Pojava ovog novog rastućeg tržišta je privukla pažnju investitora rizičnog kapitala, te su oni počeli tražiti prilike za velike investicije. Višak kapitala i pojava investicijskih tvrtki rizičnog kapitala postavili su preduvjete za veliki rast internetskih tvrtki. Kombinacija ovih događaja dovodi do toga da investitori sve više počinju ignorirati klasične pokazatelje uspješnosti tvrtke u nadi da će u budućnosti ostvariti velike profite. Također sve veći broj tvrtki održava **IPO** (inicijalna ponuda dionica), a ove ponude privlače i velik broj ljudi koji nemaju iskustva s investicijama.

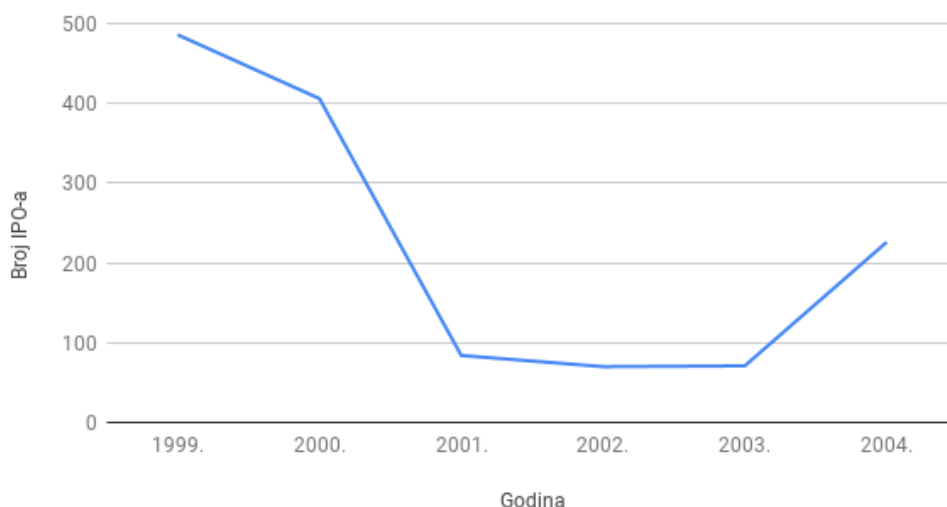
Samo u 1999. je zabilježeno **486** inicijalnih javnih ponuda u SAD-u dok su 2001. nakon pada tržišta bilo samo 84 ponude¹⁰. Veliki priljev novca nije rezultirao uspješnim poslovanjem te su mnoge tvrtke prijavljivale velike gubitke i jako brzo se raspadale. Ovaj pad je trajao od početka 2000. pa sve do 2002. te je u tom razdoblju izgubljeno 5 bilijuna dolara. O veličini ovog mjechura puno govori i činjenica da je tek 2004. ostvaren prvi veliki rast broja IPO-a. Graf II pokazuje strmoglavi pad broj inicijalnih javnih ponuda u vrijeme kada je postalo jasno da postoji mjechur u ovom sektoru.

⁹ **The unfashionable business of investing in startups in the electronic data processing field.**
1976 Forbes 15 Aug. 6/2.

¹⁰ Statistika preuzeta sa web stranice Statista, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/270290/number-of-ipos-in-the-us-since-1999/> datum pristupanja: 14.01.19.

Graf II.

PAD IPO-A S POČETKOM DOT-COM KRIZE



Izvor: Podatci preuzeti sa stranice statista.com datum pristupanja: 10.5.2019.

Nakon ovog kraha investitori su postali jako oprezni te se obraćalo više pozornosti na količinu novca koju startupi troše. Tehnološki sektor je postao stabilniji te je nastavio svoj rast ali umjerenijim tempom.

Nisu sve tehnološke tvrtke izašle kao veliki gubitnici u ovom mjestu. Tvrtke poput **Amazona** i **eBaya** su preživjele krizu zahvaljujući stabilnim poslovnim modelima, te su se u sljedećim godinama nastavile razvijati i osvajati tržište. U razdoblju između 2000. i 2010. razvile su se brojne tehnološke tvrtke koje su donijele novi rast popularnosti startupa. **Napster** je poremetio glazbenu industriju, **Skype** je popularizirao potpuno novi oblik komunikacije, **Facebook** je započeo veliki rast društvenih mreža, **Youtube** je postao najposjećenija stranica za dijeljenje videa a **Wikipedia** je postala najčitanija online enciklopedija.

2.3. Opis ključnih metodologija za pokretanje startupa

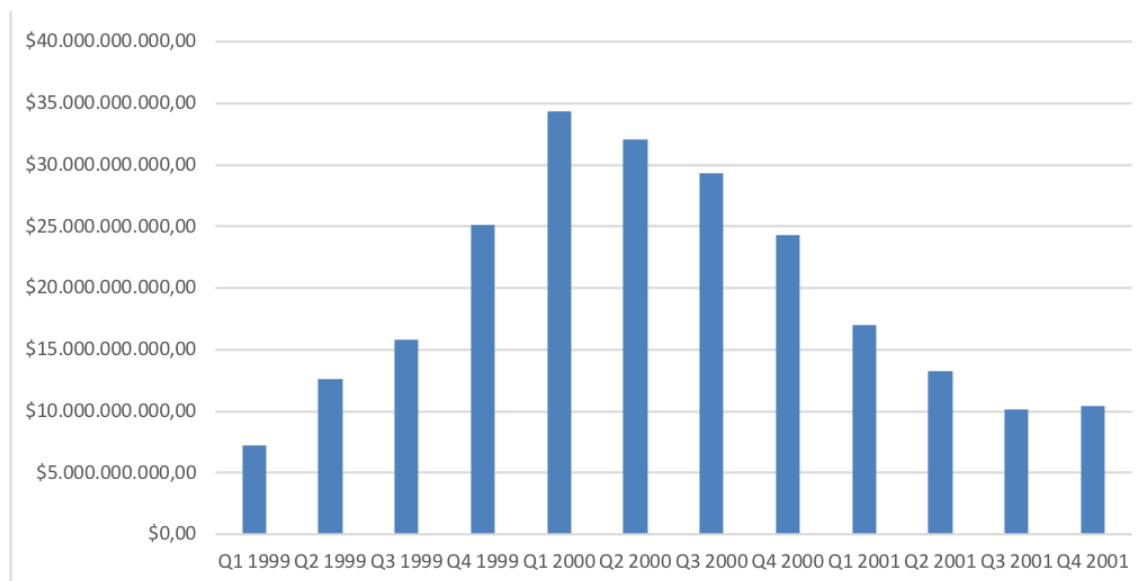
2.3.1. Customer Development

Dot-com krah je pokazao mnoge negativne strane neplanskog pokretanja tvrtki, odnosno preranog i pretjeranog fokusa na rast. Ekonomski krahovi često uzrokuju novi porast konzervativnosti i opreza na tržištu. Slična stvar se dogodila i kod *dot-coma*. Među žrtvama

kraha su se našli i mnogi fondovi rizičnog kapitala a njihovo požurivanje startupa na inicijalnu javnu ponudu donijelo je na tržište mnoštvo nestabilnih tvrtki koje su brzo propale. Nakon kraha investicije su značajno opadale te je bilo jako teško doći do kapitala. Statistike pokazuju da je u prvom kvartalu 2000. godine u gotovo **2500 investicija** u SAD-u investirano gotovo **35 milijardi dolara**. Za usporedbu, u trećem kvartalu je u **300 investicija** investirano oko **3 milijarde dolara**¹¹. Graf III pokazuje kretanje investicija tokom vrhunca ulaganja u startupe kao i njihov pad nakon kraha.

Graf III.

PORAST I PAD INVESTICIJA TOKOM DOT-COM KRIZE



Izvor: preuzeto sa MoneyTree baze podataka dostupne na www.pwc.com , datum pristupanja: 20.05.2019.

Ovo razdoblje nestašice kapitala i prijašnja iskustva iz kraha otkrila su potrebu za novim i efikasnijim metodama pokretanja startupa. Jedan od najčešćih problema *dot-com* tvrtki je bio manjak pravog interesa kupaca i nemogućnost ostvarivanja stabilne prodaje. Prvi korak u rješavanju ovih problema uz minimalno oslanjanje na velike količine kapitala ponudio je Steve Blank. U svojoj knjizi „*The Four Steps to Epiphany*“ on predstavlja metodu koju naziva **customer development**. Bit customer developmenta je tvrdnja da *early stage* startupi imaju jako malo potvrđenog znanja o svojim kupcima. Autor stoga smatra da se prvotna mišljenja osnivača o kupcima i tržištu smatraju isključivo hipotezama.

Customer development se sastoji od 4 koraka¹²:

- **Otkrivanje korisnika:** Ovaj korak sastoji se od postavljanja osnivačeve vizije i pretvaranja vizije u niz poslovnih hipoteza. Poslovne hipoteze se odnose na nekoliko stvari: postojanje valjanog problema na tržištu, mogućnost proizvoda da riješi postojeći problem i želju kupaca da plate korištenje proizvoda. Nakon postavljanja temeljnih hipoteza se izrađuje plan testiranja kako bi se one potvrdile ili proizvele nove hipoteze.
- **Provjera valjanosti korisnika:** U drugom koraku startup testira poslovni model. Dobar poslovni model mora biti ponovljiv i sa drugim kupcima te mora biti skalabilan. Ponovljivost modela je izuzetno bitan faktor kod testiranja jer ono o pokazuje startupovu mogućnost da naraste u veliku tvrtku. Ukoliko se pokaže da model nije skalabilan startup se vraća u fazu otkrivanja korisnika:
- **Kreiranje korisnika:** Ovaj korak predstavlja početak egzekucije plana. Startup radi na povećanju potražnje za proizvodom, a organizacija počinje skaliranje. Kreiranje korisnika je izuzetno intenzivno financijski i stavlja tvrtku pod velika opterećenja. Ovo je faza u kojoj mnogo startupa propada zbog nemogućnosti kontroliranja rasta.
- **Izgradnja tvrtke:** U posljednjem koraku startup prerasta u formalnu organizaciju te se radi na strukturi i standardizaciji poslovnih procesa. U trenutku kada tvrtka posluje stabilno i raste možemo reći da startup prestaje postojati.

2.3.2. Lean Startup

Sljedeći korak u osmišljavanju metodologije bio je fokusiran na povećanje efikasnosti u razvoju proizvoda upotrebom **agilnog inženjerstva** i **lean proizvodnje**. Ideja o *lean* pristupu razvoju startupa je inspirirana principima koji su tvrtki **Toyota** pomogli da zavlada svjetskim tržištem automobila. Ova metodologija ima za cilj smanjiti količine potrebnog kapitala upotrebom jednostavnih prototipa i iterativnog razvoja proizvoda. **Iterativni razvoj** se zasniva na cikličnom procesu izrade prototipa, testiranja, analiziranja i nadogradnje proizvoda. Ovaj pristup razvoju se spominje još 1960-ih u NASA-inom „*Project Mercury*“. Tokom drugog dijela 20-og stoljeća proces se pokazao efikasnim pa ga je ranih 2000-ih **Eric Ries** upotrijebio kao jedan od temelja Lean Startup metodologije.

¹² Blank, Steven G. **The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win**. California: S.G. Blank, 2007. Print.

Lean startup je metodologija namijenjena smanjenju vremena potrebnog za *feedback* i ubrzanju razvoja pomoću uklanjanja svih suvišnih procesa i funkcija. Ova metodologija veliku važnost stavlja na empirijski pristup izgradnji startupa. Proces kojim to postiže zove se **potvrđeno učenje**. Potvrđeno učenje „empirijski predočava činjenicu da je ekipa naučila važne istine o trenutnim i budućim izgledima tvrtke¹³“. Lean metodologija zahtjeva postavljanje 2 hipoteze:

- **Hipoteza vrijednosti:** Hoće li proizvod ili usluga biti od vrijednosti klijentima? Potrebno je testirati koliko kupaca se u praksi vraća proizvodu.
- **Hipoteza rasta:** Kako će novi korisnici otkriti proizvod ili uslugu? Bi li rani usvajatelji širili vijest o proizvodu? Koji su sve oblici širenja?

Kako bi se ispitale ove hipoteze startup mora izraditi MVP (eng. *Minimum Viable Product*). Eric Ries **MVP** definira kao „verziju proizvoda koja omogućuje pokretanje prstena Izradi -> Procijeni -> Uči uz najmanje uloženog truda i vremena“¹⁴. MVP često nimalo ne nalikuje na finalni proizvod, a njegova funkcija je isključivo dobivanje povratnih informacija od korisnika. Dobivene povratne informacije se potom integriraju u proizvod, a zatim kreće novi krug učenja. Ovaj proces Eric Ries naziva krugom **izradi-procijeni-uči** i on je temelj učenja u Lean Startupu. Slika II prikazuje izgleda ovog procesa.

¹³ Ries, E.: Lean Startup, str. 38

¹⁴ Ries, E.: Lean Startup str. 77

Slika II.

PRSTEN IZRADI-PROCIJENI-UČI



Izvor: **Ries, E.:** Lean Startup str. 81

Drugi bitan alat u izgradnji startupa je koncept pivotiranja. Kako je u Lean metodologiji svaka pretpostavka hipoteza, često dolazi do saznanja da je trenutni poslovni model nedovoljno dobar. U takvoj situaciji dolazi do strateške promjene smjera razvoja koja se naziva **Pivotiranje**. Postoji nekoliko vrsta pivota¹⁵:

- **Zoom in:** Jedan element postaje cijeli proizvod
- **Zoom-out:** Ono što se smatralo proizvodom postaje samo element proizvoda
- **Segment korisnika:** Tvrtka shvaća da su pravi korisnici neki drugi od očekivanih
- **Potrebe korisnika:** Otkrivamo bolji i bitniji problem za rješavanje
- **Platforma:** Promjene iz aplikacije u platformu i obrnuto
- **Poslovni ustroj:** B2B u B2C i obrnuto
- **Određivanje vrijednosti:** Promjena u načinu određivanja vrijednosti koju tvrtka stvara
- **Motor rasta:** Mijenjanje strategije rasta
- **Kanalni:** Promjena kanala prodaje
- **Tehnološki:** Postizanje rezultata pomoću druge tehnologije

¹⁵ Ries, E.: **Lean Startup**, str. 168.

2.3.3. Lean Canvas

Sljedeći veliki doprinos metodologijama razvoja startupa dao je **Ash Maurya** pomoću svojeg *Lean Canvasa*. *Lean Canvas* je nastao pod utjecajem *Business Model Canvasa* kojeg je izmislio **Alexander Osterwalder**. Glavni cilj *Canvasa* je pomaganje osnivačima da predoče poslovni model startupa u najkraćem i najjednostavnijem obliku. Postoje dva razloga zašto je *Lean Canvas* bolja opcija od poslovnog plana kada su u pitanju startupi.

1. Poslovni planovi zahtijevaju puno vremena za pisanje i imaju za cilj prikazati sve ključne značajke budućeg poslovanja poduzeća. Inovativnost u proizvodu i poslovnom modelu koja je element u svakom startupu čini dolazak do potrebnih brojki gotovo nemoguć. Startupi svoje pretpostavke o poslovanju pronalaze pomoću pokusa i iterativnog pristupa, a ne pomoću povijesnih podataka poslovanja drugih tvrtki.
2. Startupi su jako promjenjiv oblik poduzeća. Stoga se njihovi poslovni modeli jako često mijenjaju ili nadograđuju. Pisanje poslovnog plana se može pokazati suvišno kada već u sljedećoj godini startup može imati potpuno drugačiji poslovni model. *Lean Canvas* ne zahtjeva mnogo vremena za popunjavanje pa je stoga idealan za redovito praćenje trenutnog poslovnog modela startupa.

Slika III prikazuje izgled *Lean Canvasa* i podjelu informacija kojima se on popunjava.

Slika III.

LEAN CANVAS



Izvor: Maurya, A.: **Running Lean**, str. 5.

Lean Canvas se sastoji od sljedećih dijelova:

- **Problem:** Definicija problema koji imaju korisnici a koje startup pokušava riješiti.
- **Segment kupaca:** Koja su ciljana tržišta na kojima startup posluje. Kako startup grupira skupine potencijalnih kupaca?
- **Jedinstvena vrijednost:** Koje je pojednostavljeno objašnjenje zašto je startup jedinstven i zašto bi korisnici trebali izabrati njegovo rješenje a ne njegove konkurencije.?
- **Rješenje:** Kako startup namjerava riješiti probleme svojih kupaca?
- **Kanali:** Kojim kanalima startup namjerava doći do potencijalnih kupaca i kako namjerava naplaćivati svoje proizvode/usluge?
- **Izvori prihoda:** Kako startup namjerava zarađivati? Da li će svoj proizvod naplaćivati jednokratno ili je riječ o pretplatničkom modelu?
- **Struktura troškova:** Koji su fiksni i varijabilni troškovi koje startup ima?
- **Ključni pokazatelji uspješnosti:** Koji su ključni pokazatelji uspješnosti u poslovanju startupa?
- **Nepoštena prednost:** Koji faktor čini startup višestruko boljim od njegove konkurencije?

2.4. Faze životnog ciklusa startupa

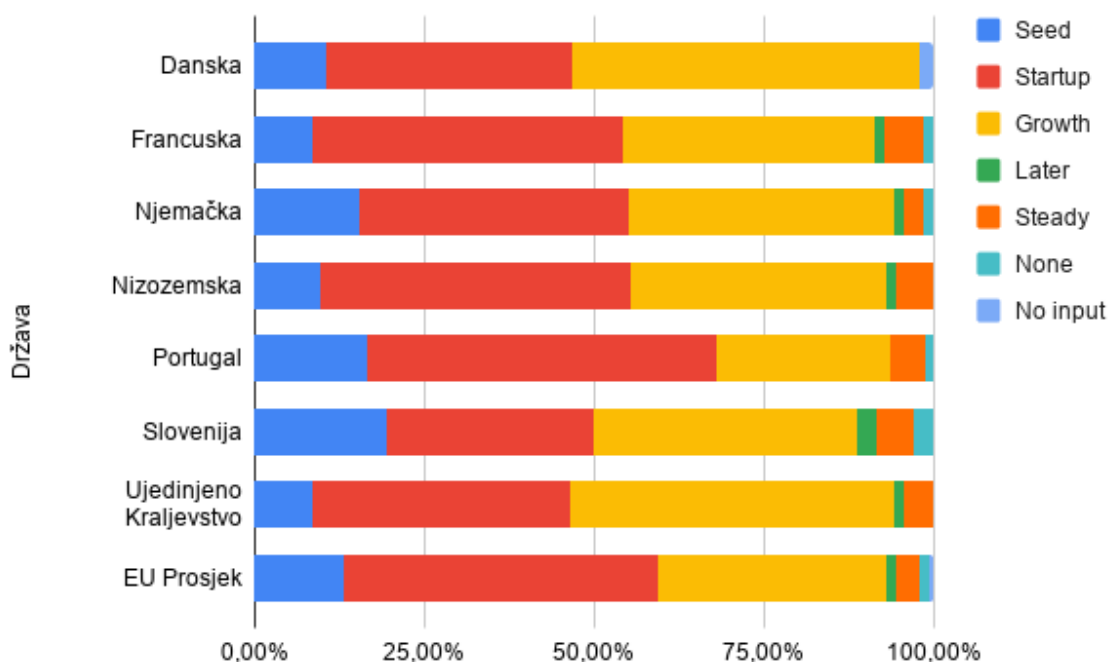
2.4.1. Pregled faza životnog ciklusa startupa

Startupi nisu zamišljeni kao stalni oblik tvrtke. Njihova uloga je što efikasnije testiranje proizvoda i poslovnih modela kako bi osnivači došli do zaključka o mogućnosti rasta i ostvarenju profitabilnosti unutar modela. **Steve Blank** ih stoga definira kao „privremene organizacije stvorene sa ciljem potrage za skalabilnim, ponovljivim i profitabilnim poslovnim modelom“¹⁶. Stoga startupe trebamo gledati kao organizacije koje nastaju, prolaze kroz definirane faze u kojima se testiraju temeljne pretpostavke te ukoliko se pronađe zadovoljavajući odgovor na bitna pitanja startup izlazi na tržište ili biva otkupljen od strane već uspješne tvrtke. U grafu IV je prikazana podjela europskih startupa prema fazama razvoja u kojima se oni trenutno nalaze.

¹⁶ Blank, S.: **Startup Owner Manual**, S Ranch, Pescadero, CA, 2012., str. 27

Graf IV.

FAZE RAZVOJA STARTUPA U EUROPI



Izvor: **EU Startup Monitor**, dostupno na: <http://startupmonitor.eu/>, datum pristupanja 15.7.2019.

Prva faza postojanja startupa je **definiranje osnovnih hipoteza** koje se žele testirati pomoću startupa. Bira se metodologija, planiraju pokusi te izrađuje MVP verzija proizvoda. U literaturi je ova faza poznata pod *seed* odnosno *early stage* nazivom. Kvalitetni startup ekosistemi su jako efikasni u pokretanju mnoštva ovakvih startupa, te u potpori u njihovom razvoju. Nakon postavljanja temeljnih hipoteza slijedi faza **validacije i iteracije**. U ovoj fazi je najbitniji koncept *customer developmenta*. Obzirom na to da se sve pretpostavke o poslovnom modelu trebaju testirati jako je bitno osmisliti načine dolaska do informacija od strane kupaca. Najkvalitetnije informacije dolaze iz osobnog pristupa pa je prvi prioritet u ovoj fazi pronaći načine za provođenje intervjua sa ciljem vrednovanja proizvoda i poslovnog modela¹⁷. U trenutku kada startup može dokazati da proizvod uspješno rješava probleme svojih korisnika kažemo da on ima **problem-solution fit**. Sljedeći korak je dokazivanje uspješnosti poslovnog

¹⁷ Liker, J. K.: **The Toyota Way: 14 Management Principles from the Worlds Greatest Manufacturer**, McGraw-Hill, New York, NY, 2004, str. 223.

modela odnosno *product-market fit*. Postizanje ova dva preuvjeta je ključ uspjeha svakog startupa te je bez njih daljnji rast nemoguć.

Nakon njih je sljedeći korak testirati mogućnosti skaliranja uspješnog poslovnog modela. Prema **Startup Genome reportu** ¹⁸ u ovoj fazi čak **74% startupa** prestane postojati. Razlog prestanka je preuranjeno skaliranje. Jako je teško odrediti koliko je startup spreman za eksplozivni rast te se startupi često bore sa usklađivanjem dijelova tvrtke sa fazom u kojoj se tvrtka nalazi. 2 najveća problema su.

- Dio tvrtke se ponaša kako bi se trebao ponašati u kasnijim fazama. Iako se ovo čini kao pozitivna stvar postoje mnoge mane ove neusklađenosti. Prva mana je neisplativost. Kompleksnost svakog dijela tvrtke raste sukladno sa fazama poslovanja te je bitno da u svakoj fazi startup koristi efikasno svoje financije. Prerano ulaganje u nepotrebne alate izaziva nepotrebne troškove i umanjuje rezultate. Drugi problem ove pojave je to što previše napredni dio tvrtke može gurati druge dijelove na rast iako oni nisu spremni na to. Primjer bi bilo preuranjeno razvijanje prodaje i marketinga iako dio tvrtke zadužen za proizvod i infrastrukturu još nije osigurao dovoljnu stabilnost.
- Ni obrnuta situacija nije dobra. Dijelovi tvrtke koji kaskaju u razvoju za ostatkom tvrtke mogu čitavu tvrtku staviti u ozbiljne probleme. Skaliranje startupa je tu najveći test i ono stavlja veliki pritisak na sve dijelove tvrtke pa se svi nerazvijeni odjeli mogu naći u zahtjevnoj situaciji a njihovi problemi preliću na ostatak organizacije. Primjer ne moraju biti samo odjeli za proizvodnju i prodaju nego i pomoćni odjel poput ljudskih resursa. Uspješan rast proizvoda dovodi do velike potrebe za kvalitetnom radnom snagom te ukoliko odjel nema razvijene procese za brzo zapošljavanje i **onboarding zaposlenika** čitava tvrtka će imati probleme.

Jako je bitno razmišljanje o izgledu rasta već od samih kao i mapiranje čitave tvrtke i potreba koje će se pojavljivati u rastu i razvoju. Uspješne startup tvrtke su jako dobre u planiranju infrastrukture tvrtke i minimiziranju korištenja alata prije nego se zaista pojavi potreba za njima u organizaciji.

¹⁸ Marmer, M.: **Startup Genome Report Extra on Premature Scaling**, dostupno na: <http://innovationfootprints.com>, datum pristupanja: 12.7.2019.

2.4.2. Postavljanje temeljnih hipoteza

Postavljanje temeljnih hipoteza je ključan korak u osnivanju startupa. Temeljne hipoteze omogućuju startupu pokretanje iterativnog procesa razvoja tvrtke. Kao što je spomenuto, postoje 2 vrste temeljnih hipoteza:¹⁹

- **Hipoteza vrijednosti:** Hoće li proizvod ili usluga biti od vrijednosti klijentima? Potrebno je testirati koliko kupaca se u praksi vraća proizvodu.
- **Hipoteza rasta:** Kako će novi korisnici otkriti proizvod ili uslugu? Bi li rani usvajatelji širili vijest o proizvodu. Koji su sve oblici širenja?

Hipoteza vrijednosti se započinje testirati vrednovanjem problema koji startup pokušava riješiti. Kako bi problem bio dovoljno bitan mora ispunjavati 3 uvjeta²⁰:

1. Problem mora biti jako iritantan ljudima. To znači da ljudi gube značajno vrijeme na rješavanje tog problema, a rješenja koja se trenutno nude na tržištu nisu dovoljno efikasna ili su čak dodatni izvor problema.
2. Postoji dovoljan broj ljudi sa ovim problemom. Ukoliko tvrtka rješava problem jedne osobe to je bliže *consultingu*. Cilj startupa je pronaći problem koji dijeli velika količina ljudi kako bi potencijalno tržište bilo što veće.
3. Ljudi ga pokušavaju riješiti. Ovo je jako bitna stavka jer služi kao daljnji dokaz da je riječ o nečem gdje se zaista može napraviti pomak. Ukoliko postoje trenutna rješenja ona će biti prva konkurencija startupu u rastu.

2.4.3. Validacija i Iteracija

Sljedeći korak u razvoju proizvoda je provođenje intervjua sa početnim ciljanim skupinama kako bi se prikupilo što više informacija o tržištu. Ovaj proces je poznatiji pod nazivom *customer development*. Jako bitan alat u provođenju ovog procesa je upotreba intervjua sa potencijalnim kupcima. Taj proces je **Ash Maurya** podijelio na nekoliko koraka:²¹

- **Upoznavanje s procesom:** potrebno je upoznati osobe s procesom intervjuiima i ciljevima do kojih se želi doći. U ovoj fazi se predstavlja čitav proces te se predstavljaju područja koja će se kroz intervju prolaziti.

¹⁹ Ries, E.: **Lean Startup**, Crown Business, New York, NY, 2011

²⁰ Croll, A., Yoskovitz, B.: **Lean Analytics**, str. 161.

²¹ Maurya, A.: **Running Lean**, str. 71-94

- **Testiranje segmenta kupaca:** prvi korak je prikupljanje podataka o kupcu kako bi se kasnije mogle dobiti demografske informacije o najisplativijim segmentima kupaca. U ovoj fazi se postavljaju i pitanja o interesima, hobijima, životnom stilu i bilo kojim drugim podacima koji kasnije mogu biti korisni.
- **Postavljanje konteksta problema:** ovdje je riječ o temeljitom predstavljanju problema najčešće upotrebom priča i slikovitih primjera. Cilj ovog dijela je procesa je postaviti klijenta u situaciju u kojoj ima određeni problem te istražiti koliko on taj problem smatra bitnim.
- **Testiranje problema:** ono se sastoji od rangiranja ozbiljnosti tog problema u odnosu na neke slične probleme s kojima se kupac susreće. Ovo je jako bitan dio jer startupu pruža informaciju o tom postoje li neki bitniji problemi koje treba rješavati.
- **Testiranje rješenja:** ovo se ne odnosi na testiranje startupovog rješenja, nego rješenja koje kupac trenutno koristi za problem. Klijenti često imaju već neke načine na koje se nose sa problemima. Ukoliko startup nije u mogućnosti ponuditi puno bolje rješenje od trenutnog šanse za uspjeh su jako malene.
- **Dogovor za buduće testove:** inicijalni intervjui ne služe za prodaju proizvoda nego im je glavni cilj prikupljanje nepristranih informacija i uspostava odnosa sa potencijalnim tržištem. Stoga je jako bitno dogovaranje mogućnosti daljnjih testiranja.

Prikupljene informacije u ovom procesu se kasnije sortiraju i vrednuju po važnosti. Što se više provode intervjui to startup ima jasniju sliku o demografiji kupaca, njihovim problemima i načinima na koje ih se može riješiti. Kada su prikupljene, sortirane i vrednovane informacije kreće se u izradu MVP proizvoda. Ovo označava početak procesa izradi-procijeni-uči unutar kojeg će se provoditi još ovakvih testova kako bi se izradio proizvod koji najefikasnije rješava probleme kupaca.

2.4.4. Skaliranje i prestanak startupa

Kada startup uspješno riješi problem kupaca sa visokim zadovoljstvom došlo je do **problem-solution fita**. To znači da je zadovoljena potreba segmenta kupaca. Sljedeći korak je testiranje poslovnog modela. Testiranje poslovnog modela podrazumijeva identificiranje najuspješnijih niša u kojima proizvod ima šansu za uspjeh kako bi se unutar njih startup mogao plasirati. **Benjamin Yoskovitz** ovaj proces naziva **ljepljivost** (eng. *Stickiness*)²². Prije nego startup može nastaviti rasti on mora zadovoljiti 2 uvjeta:

²² Croll, A., Yoskovitz, B.: **Lean Analytics**, O'Reilly Media, Sebastopol, CA, 2013, str. 205.

- Korisnici moraju koristiti proizvod onako kako je zamišljeno. Čak i ako postoji velik broj korisnika koji aktivno koristi proizvod ponekad to ne znači da ga koriste na način kako je to zamišljeno. Za tvrtku je jako bitno da tog bude svjesna kako bi mogla dalje nastaviti razvijati proizvod u tom smjeru.
- Korisnici moraju dobivati dovoljno vrijednosti iz proizvoda. Korisnici koji dobivaju dovoljno vrijednosti od proizvoda će biti spremni ili platiti proizvod ili će pomoći u rastu proizvoda pozivanjem drugih korisnika da ga isprobaju.

Kada startup dokaže da će se korisnici ponašati na onaj način na koji je to planirano on je pronašao *product-market fit* te je spreman na veliki rast. U trenutku kad startup počinje rasti kažemo da je počeo proces skaliranja. Ovaj proces je jako fokusiran na ostvarivanje što većih prihoda. Jedno od najosnovnijih pravila za ovu fazu se odnosi na 2 ključne metrike: **CLV** (*Customer Lifetime Value*) i **CAC** (*Customer Acquisition Cost*). CLV predstavlja ukupne prihode koje donosi svaki kupac od trenutka dok prvi put kupi proizvod do trenutka kada prestane biti kupac. Ova brojka se računa po prosječnim vrijednostima i cilj svakog startupa je povećati je pomoću prodaje većih paketa, dodatnih mogućnosti i sličnih poboljšanja. CAC označava primarno marketinški trošak dovođenja novog kupca. Dakle to je čitav trošak oglašavanja, prodaje i *onboardinga* kupca. Ukoliko je odnos između ove dvije stavke pozitivan startup ima priliku za rast. Ipak, nije dovoljna samo pozitivna vrijednost između njih nego je potrebno da ona bude što veća. Razlog tome je ostvarenje što zdravijeg *cash flowa* tvrtke koji je presudan za stabilan rast tvrtke.

Kada startup optimizira odnos CLV i CAC vrijeme je za razmišljanje o čitavom poslovnom modelu i izgradnji profitabilne tvrtke. Jedan od izračuna koji svaki startup ima je *breakevent* metrika. Riječ je o izračunu vremena potrebnog da startupovi prihodi premašuju troškove na regularnoj bazi. Skaliranje je proces koji je jako intenzivan za startup i često su potrebne velike količine kapitala kako bi on kvalitetno rastao. Ukoliko startup nije prethodno pripremio pokazatelje da je sposoban ostvarivati dobre prihode, biti će jako teško provesti stabilno skaliranje tvrtke.

Uspješno skaliranje startupa će označiti zauzimanje velikog dijela ciljanog tržišta te izgradnju uspješne i efikasne organizacije. Organizacije koje su uspješno skalirale imaju organizirane odjele, a često koriste kompleksnije organizacijske modele. Također imaju jako razvijene marketinške i prodajne aktivnosti. Jako je bitno napomenuti da proces razvoja proizvoda

nikako ne prestaje u tom trenutku, ali startup koji je skalirao mora imati izgrađene automatizirane procese prikupljanja daljnjih informacija o korištenju proizvoda od strane kupaca. Startupi koji su se pretvorili u stabilne i uspješne tvrtke svoje postojanje završavaju na jedan od 2 načina:

- **Izlazak na javno tržište:** ovo je cilj svakog startupa te ono označava planiranje i izvođenje Inicijalne Javne Ponude (IPO). Startup koji izađe na tržište je dužan u svoju strukturu dodati sve propisane dijelove te jednom kad izađe na tržište njegova izvješća o poslovanju postaju javna. Ponekada IPO bude neuspješan upravo zbog izvješća o poslovanju koja pokažu da su prijašnja vrednovanja startupa bila jako optimistična unatoč tom što startup nije dovoljno demonstrirao sposobnost da postane profitabilan.
- **Akvizicija startupa od strane velike tvrtke:** ponekad uspješni startupi poput Instagrama i WhatsAppa budu akvizirani od strane uspješnih tvrtki poput Facebooka. Za startupe su pregovori o akviziciji jako bitni te im je cilj osigurati što bolju poziciju unutar tvrtke koja postaje novi vlasnik startupa.

3. PREDUVJETI ZA USPJEŠNO SKALIRANJE

3.1. Važnost ekosistema za uspješan rast startupa

Jedan od najbitnijih faktora za uspjeh startupa je postojanje potporne infrastrukture odnosno ekosistema. **Ekosisteme** čine ljudi, startupi u različitim fazama razvoja i potporne organizacije. Oni svi zajedno djeluju kao sistem kako bi kreirali nove uspješne startupe. Potporne organizacije možemo podijeliti na:

- 1) **Sveučilišta:** Startupi su inovativna poduzeća te im je stoga potreban stalan priljev obrazovanih stručnjaka iz raznih područja. Razvijen obrazovni sustav nužan je dio izgradnje stabilnog startup ekosistema.
- 2) **Financijske institucije:** Pokretanje i skaliranje startupa zahtjeva velika ulaganja te su stoga investicijske ustanove ključ rasta svakog startupa. Neke od vrsta ustanova su:
 - i) **Banke:** Investicijske banke su jako rijetko uključene u ranim fazama startupovog postojanja zbog prevelikih rizika. One se ulaganjima pridružuju isključivo kada je startup dosegao veliki rast i pokazao stabilnost u poslovanju.
 - ii) **Državne poticajne organizacije:** Startupi kao primjer malog odnosno srednjeg poduzetništva su jako bitni za rast i razvoj svake države ti uvelike pridonose stvaranju radnih mjesta. Stoga je bitno postojanje organizacija koje će upravljati kapitalom namijenjenom upravo brzorastućim organizacijama.
 - iii) **Fondovi rizičnog kapitala:** Fondovi rizičnog kapitala su možda i najbitniji oblik financijske organizacije unutar ekosistema. Ovakvi fondovi upravljaju velikim količinama novca koje ulažu isključivo u skalabilne organizacije u zamjenu za udjele u vlasništvu.
 - iv) **Pojedinačni investitori i poslovni anđeli:** Poslovni anđeli i investitori uglavnom ulažu u ranijim fazama razvoja kada su runde manje a cijene udjela niže. Jako su bitni jer njihova ulaganja pomažu startupima u validiranju ideje i dolasku do većih ulaganja.
- 3) **Potporne ustanove(inkubatori, akceleratori, coworking prostori itd.)**
 - i) **Inkubatori:** Ove ustanove su orijentirane na tek osnovane startupe te im pomažu pomoću mentorskih programa a često i pružaju prostor koji startupi upotrebljavaju za rad. Njihov rad je više fokusiran na savjetovanje startupa te ne pružaju tehničku podršku ne-tehnološkim osnivačima.

- ii) **Akceleratori:** Akceleratori su često logičan sljedeći korak startupu koji je prošao kroz program inkubacije. Program akceleratora je često vremenski strukturiran i traje između 3 i 6 mjeseci te mu je namjena pomoć i priprema startupe za prikupljanje sljedeće runde investicija.
 - iii) **Coworking prostori:** *Coworking* prostori su opremljeni prostori koje startupe iznajmljuju i dijele sa drugim korisnicima prostora. *Coworking* prostori nemaju mentorske programe ali neki od benefita ovih prostora su niži troškovi od klasičnog najma, networking sa drugim korisnicima, organizirani događaji za korisnike itd.
- 4) **Istraživačke organizacije:** Istraživačke organizacije na lokalnoj i regionalnoj razini su jako bitne u informiranju startupe o novim tehnološkim, ekonomskim i drugim za startupe bitnim istraživanjima.
 - 5) **Uslužne organizacije:** Startupe su često malene tvrtke bez čvrste organizacijske strukture. Također, startupe posluju sa jako ograničenim budžetima. Upravo zbog ovog su prisiljeni mnoge dijelove svog poslovanja *outsourcati* drugim organizacijama pa je stoga jako bitno postojanje uslužnih organizacija u pravnom, financijskom i tehnološkom sektoru.
 - 6) **Velike korporacije:** Velike korporacije su jako bitne za stabilnost ekosistema jer osiguravaju stabilnost tržišta i predstavljaju poticaj u privlačenju talentiranih zaposlenika unutar ekosistema. Također, velike korporacije često nastupaju unutar ekosistema kao direktni klijenti, suradnici a ponekad i investitori u startupe.

Ekosistemi i startupe imaju uzajamno koristan odnos te je jedna od najbitnijih stavki za izgradnju kvalitetnog startup ekosistema potrebno nekoliko prvih startup predvodnika koji će aktivirati krug pokretanja-učenja-rasta na razini čitavog ekosistema. Startupe koji uspješno skaliraju donose veliku korist čitavom ekosistemu. Prema istraživanju OECD-a iako samo **4%** startupe uspješno naraste oni pridonose između **22%** (Nizozemska) i **53%** (Francuska) ukupnom zapošljavanju unutar svog segmenta²³. Za hrvatske startupe je jako bitno na ekosistem gledati iz 2 smjera:

- **Europski:** iako Europa još uvijek zaostaje za Amerikom po pitanju uspješnosti u poticanju startup osnivača na pokretanje i rast posljednjih godina je počela doživljavati veliki rast te postajati ozbiljan konkurent. Prema istraživanju organizacije **Mind the**

²³ OECD – **Enabling SMEs to Scale up**, istraživanje dostupno na stranicama www.oecd.org, datum pristupanja 21.8.2019.

Bridge iz 2018. u Europi čak **476 gradova** ima barem jedan startup u fazi skaliranja²⁴. Ipak, jako je vidljiva tendencija da se najveći broj startupa nalazi u najvećim europskim startup središtima (Berlin, London, Amsterdam itd.). Od ukupno **5596** startupa koji se nalaze u fazi skaliranja čak **67%** ih je locirano u **48 gradova**. Druga zanimljivost je da u Europi države najčešće imaju jedan glavni *startup hub* i nekoliko manjih središta. Samo **6 država** u Europi ima barem 2 središta iste veličine²⁵.

- **Hrvatski:** hrvatski startup ekosistem je u jako lošoj poziciji u odnosu na države sa sličnom stopom razvoja. Jedna od najvećih prepreka u napretku hrvatskog ekosistema je jako spora birokracija. Drugi veliki problemi se odnose na financije pa je hrvatska u jako lošoj poziciji po pitanju poreznih stopa, a postoji i veliki nedostatak lokalnog privatnog kapitala. Unatoč tom hrvatska uspijeva izvući neke koristi iz svoje geografske pozicije pa je stoga ipak moguć izlaz na europsko tržište koje može biti velika pomoć u rastu tvrtke.

Jedan od bitnih pokazatelja zdravlja startup ekosistema je dostupnost kapitala. Svaki startup tijekom rasta ima velike potrebe kapitala te je jako bitno da postoji dovoljan broj lokalnih institucija, organizacija i individualaca kao i kultura poticanja kako bi startupi mogli rasti. 3 najčešća izvora kapitala su:

- **Poslovni anđeli:** poslovni anđeli su najčešće ulagatelji u startupe u ranijim fazama postojanja jer su tada udjeli u startupima prihvatljivije cijene. Najčešće je riječ o individualcima koji su već dugo dio industrije te jako dobro prepoznaju ključna obilježja startup timova koji imaju potencijal za izgradnju uspješne tvrtke. U hrvatskoj postoji udruženje hrvatskih poslovnih anđela koje se naziva CRANE²⁶.
- **Fondovi rizičnog kapitala:** riječ je o fondovima koji se specijaliziraju za ulaganja u potencijalno uspješne startupe. Često upravljaju velikim iznosima pa stoga u startupe ulažu u kasnijim fazama i za vrijeme skaliranja kada je startup već pokazao mogućnost ostvarenja većih prihoda. U 2018. je najavljeno osnivanje prvog isključivo hrvatskog fonda rizičnog kapitala pod nazivom **Feelsgood Social Impact**. Fond bi trebao uskoro započeti za investicijama, a predviđa se da će upravljati sa iznosom od 30 milijuna eura.

²⁴ Mind the Bridge: **Startup City: Hubs in Europe (2018 Report)** str. 5, dostupno na stranicama www.mindthebridge.com, datum pristupanja: 21.8.2019.

²⁵ Lbid, str. 8.

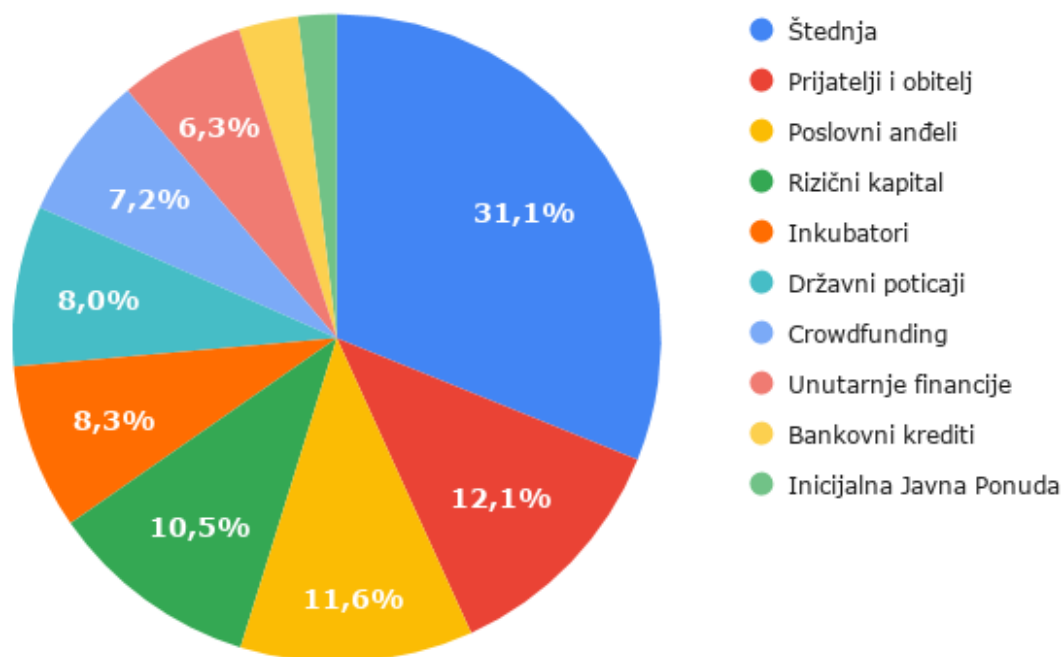
²⁶ Više informacija dostupno na www.crane.hr, datum pristupanja 1.9.2019.

- **Crowdfunding:** ovaj oblik financiranja se ne oslanja na velike individualne investicije nego na prikupljanje velike količine malih donacija. Održava se preko platformi specijaliziranih za ovakvo prikupljanje kapitala na kojima pokretači specificiraju koliko trebaju prikupiti te kakvu korist imaju svi koji doniraju. Prednost ovog pristupa je to što osnivači ne gube udjele u vlasništvu ali mana je to što je teško prikupiti velike količine kapitala na ovaj način, pogotovo ukoliko startup ne proizvodi proizvod namijenjen širokoj publici.

Graf V pokazuje najčešće načine prikupljanja kapitala koje koriste europski startupi.

Graf V.

IZVORI KAPITALA STARTUPA U EUROPI



Izvor: **EU Startup Monitor**, dostupno na: <http://startupmonitor.eu/>, datum pristupanja 15.7.2019.

3.2. Izazovi internacionalizacije i rasta startupa

Skaliranje organizacije je jedan od glavnih razloga prestanka postojanja startupa. Prema OECD istraživanju od 100 mikro startupa nakon 5 godina²⁷:

²⁷ OECD – **Enabling SMEs to Scale Up**, str. 9.

- **26-58** nisu aktivni
- **36-71** imaju manje od 10 zaposlenih
- **1-8** imaju 10 ili više zaposlenih

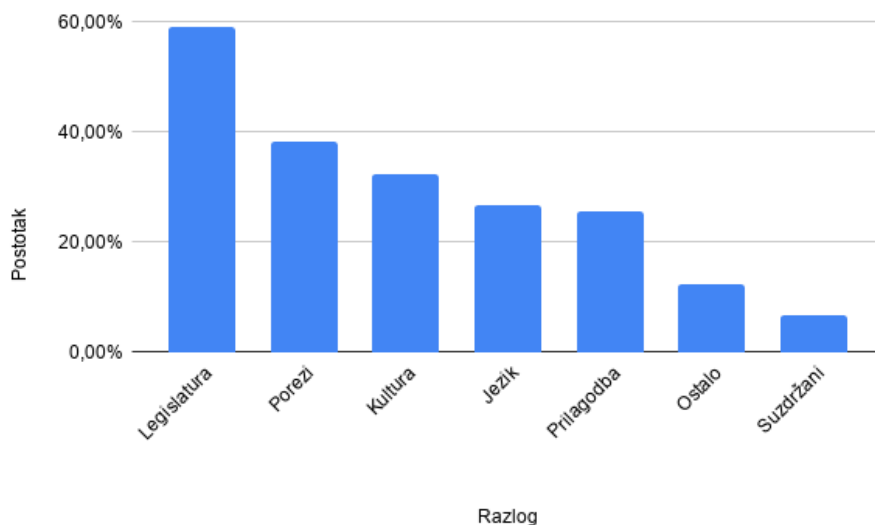
Izazova u rastu je jako puno, a neki od najčešćih su **profitabilnost** koju čak **86,2%** startupa izdvaja među razloge za brigu, zatim *cashflow* i prodaja sa **72,3%** odnosno **55,9%**. Bitno je spomenuti i daje čak **39,7%** startupa navelo razvoj proizvoda kao problem dok je **37,8%** navelo i mogućnosti prikupljanja kapitala²⁸. Europski startupi u prosjeku planiraju još **7.5** zaposlenih u sljedećih 12 mjeseci.

Jedan od glavnih načina za skaliranje startupa je internacionalizacija. Izlazak na strana tržišta često startup stavlja u situaciju gdje mora testirati model koji funkcionira na dosadašnjem tržištu u bitno drugačije uvijete koji zahtijevaju velike prilagodbe. Iako je internacionalizacija jako bitna za svaki startup ovaj proces podrazumijeva veliku pripremu i istraživanje tržišta na koje se startup pokušava proširiti. Prema istraživanju **EU Startup Monitora** čak **85%** europskih startupa planira širenje u druge države unutar Eurozone. Također je impresivno to što oko **40%** startupa planira širenje izvan Eurozone a kao glavna tržišta se pokazuju **SAD** (43,4%) i Azija (25,8%). Graf VI prikazuje najveće izazovne u internacionalizaciji te postotke europskih startupa koji ih imaju kao problem.

²⁸ **EU Startup Monitor**, dostupno na: <http://startupmonitor.eu/>, datum pristupanja 15.7.2019.

Graf VI.

NAJVEĆI IZAZOVI INTERNACIONALIZACIJE



Izvor: **EU Startup Monitor**, dostupno na: <http://startupmonitor.eu/>, datum pristupanja 15.7.2019.

3.3. Skaliranje osnovnih oblika poslovnih modela startup tvrtki

3.3.1. E-trgovina

E-trgovina je jedan od oblika startupa koji je u posljednjih 10 godina izazvao najveću disrupciju tržišta maloprodaje i veleprodaje. **Jeffrey Rayport** e-trgovinu definira kao „razmjenu između pojedinaca ili organizacija omogućenu tehnologijom koja uključuje unutar organizacijske i vanjske procese“²⁹. U praksi ovaj oblik poduzeća podrazumijeva online trgovinu putem koje korisnici dodaju željene proizvode u virtualnu košaricu te kupnju završavaju online. Kupljeni proizvodi se potom dostavljaju korisniku.

Online trgovina ostvaruje kontinuirani rast te je u SAD ovaj oblik kupnje narastao sa **4%** udjela u ukupnoj maloprodaji u 2010. do **10%** u 2018³⁰. Ukupni volumen e-trgovine je također u porastu. U razdoblju od 2014. do 2018. on se udvostručio. Prema nekim predviđanjima u 2021. on bi trebao iznositi **4.88 trilijuna dolara**³¹. Razloga za ovako velik rast je nekoliko:

²⁹ Rayport, J.: **Introduction to e-commerce**, str. 6

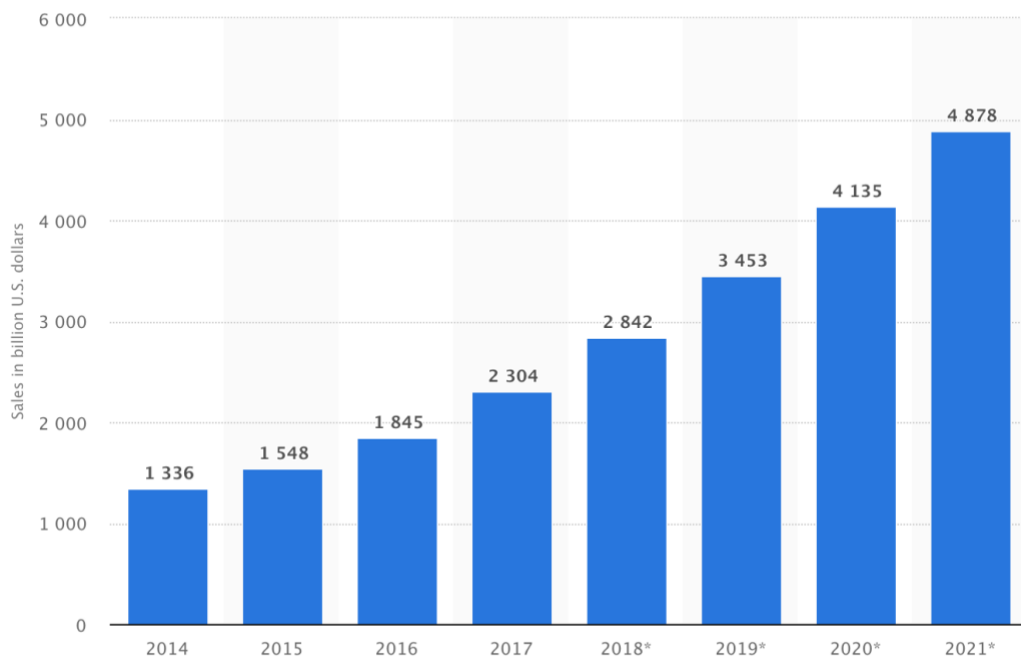
³⁰ **Quarterly retail e-commerce sales**, US Census Bureau, dostupno na www.census.gov, datum pristupanja: 10.8.2019.

³¹ <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> datum pristupanja: 21.7.2019.

- **Manji troškovi:** *e-commerce* ne zahtijeva fizičku lokaciju. Za poduzetnike to znači da nemaju troškove najma prostora, opremanja trgovine, plaća prodavača i mnoge druge troškove koje fizička lokacija donosi. *E-commerce* poduzetnici te troškove mijenjaju troškovima održavanja web trgovine, kupnjom software-a za praćenje poslovanja te raznim drugim troškovima održavanja.
- **Kraći distribucijski lanac:** nedostatak fizičke lokacije uvelike skraćuje i distribucijski lanac koji predstavlja velik dio troškova poduzetnika. E-trgovine koje djeluju na manjem lokalnom tržištu stoga mogu imati samo jedan glavni distribucijski centar, a čak i trgovci koji djeluju na većim tržištima mogu koristiti usluge dostavnih službi te putem njih dostavljati iz svojih distribucijskih centara.
- **Dostupnost:** treći bitan faktor je i to što online trgovine nemaju radno vrijeme. Ukoliko kupci ne kupuju nešto što im je potrebno odmah oni imaju priliku u bilo koje doba dana naručiti proizvod koji će im biti dostavljen unutar dogovorenog perioda. Stoga je kod kupnje elektroničkih uređaja, knjiga, odjeće i sličnih proizvoda puno praktičnije za kupca naručiti proizvode *online* gdje može vrlo lako pronaći najisplativiju opciju.

Graf VII.

PREVIĐANJA GODIŠNJEG RASTA E-COMMERCE TRGOVINE (MLRD. AMERIČKIH DOLARA)



Izvor: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> datum pristupanja: 21.7.2019.

Kao primjer uspješnog europskog startupa koji djeluje u sektoru e-trgovine ističe se britanski **ASOS**. ASOS je poznati trgovac odjećom, obućom i modnim dodatcima. Prema podacima sa stranice SimilarWeb u posljednjih 6 mjeseci su imali preko **65 milijuna** posjeta stranicima³². Prema izvješćima u 6 mjeseci do 28.2.2019. ukupna prodaja im je iznosila 1.28 milijardi funti što označava porast od 13%.³³ Svoj uspjeh duguju pristupačnim cijenama odjeće koja je uvijek u tijeku sa trenutnim trendovima na tržištu kao i jako pouzdanom distribucijskom lancu.

E-trgovina kao vrsta startupa se može bitno razlikovati u modelima poslovanja i načinu rasta. Za svaki startup ove vrste ključ uspješnog skaliranja je definiranje kojem modelu pripadaju te prilagođavanje poslovanja ciljevima pojedinog modela. 3 modela poslovanja su.

- **Akvizijski model** koriste tvrtke kod kojih **manje od 40%** prošlogodišnjih kupaca namjerava kupiti i ove godine. **70% e-commerce tvrtki** spada u ovu kategoriju. Ovakve tvrtke često prodaju proizvode koji se ne kupuju često te bi stoga prevelika ulaganja u povećanje vrijednosti kupaca bila uzaludna. Ove tvrtke stoga trebaju ulagati u akviziciju kupaca koji su trenutno zainteresirani za kupnju.
- **Model vjernosti** koriste tvrtke kod kojih će **barem 60%** prošlogodišnjih kupaca kupiti i ove godine. Ovdje je najčešće riječ o tvrtkama koje ili imaju veliki izbor proizvoda ili prodaju proizvod koji se često kupuje i brzo troši. Kod njih je najčešće najisplativije ulaganje u povećanje frekvencije kupnje putem programa vjernosti i sličnih metoda.
- **Hibridni model** koriste tvrtke kod kojih će između 40-60% prošlogodišnjih kupaca kupiti i ove godine. Ovdje je riječ o graničnom modelu te je stog fokus i na akviziciji i vjernosti. Cilj ovakvih tvrtki je pronalazak najisplativijih načina poslovanja i optimizacija modela u tom smjeru.

3.3..2. Software as a Service (SaaS)

Ovaj poslovni model često nalazimo pod kraticom **SaaS**. Riječ je o modelu koji je nastao zahvaljujući preseljenju aplikacija na internet i pojavi **cloud computinga**. SaaS podrazumijeva *on-demand* ponudu softwera a često se vrši ili kroz web stranicu proizvoda ili kroz aplikaciju koja za rad zahtijeva pristup internetu. Ove tvrtke svoj prihod najčešće ostvaruju putem

³² Podatci preuzeti sa: <https://www.similarweb.com/website/asos.com>, datum pristupanja: 21.8.2019.




³³ Rezultati poslovanja dostupni na stranicama www.asosplc.com, datum pristupanja: 21.8.2019.

mjesečnih ili godišnjih pretplata. Postoje i verzije poslovnih modela koje se baziraju na veličini zakupljenog prostora ili brzini usluge ali ovi modeli se najčešće ubrajaju u **IaaS** (*Infrastructure as a Service*) i **PaaS** (*Platform as a Service*).

Mnoge SaaS tvrtke koriste **cjenovne kategorije** proizvoda pri čemu svaka kategorija ima veće mogućnosti, dodatne funkcionalnosti ili veći broj korisnika. Unutar ponuđenih kategorija često postoji i besplatna verzija koja nudi minimalne funkcionalnosti softwera i dizajnirana je kako bi nagnala korisnika na kupnju jednu od ponuđenih kategorija. Primjer ovog je **Buffer** software aplikacija koja služi za upravljanje društvenim mrežama. Buffer u svojoj besplatnoj verziji nudi mogućnost upravljanja do 3 računa na društvenim mrežama te ukupno 10 zakazanih objava na njima. Plaćene opcije nude puno više mogućnosti te puno više opcija za analizu performansi zakazanih objava. Slika IV prikazuje Bufferove cjenovne opcije kao i najbitnija obilježja svake opcije.

Slika IV.

PRIMJER CJENOVNIH KATEGORIJA APLIKACIJE BUFFER

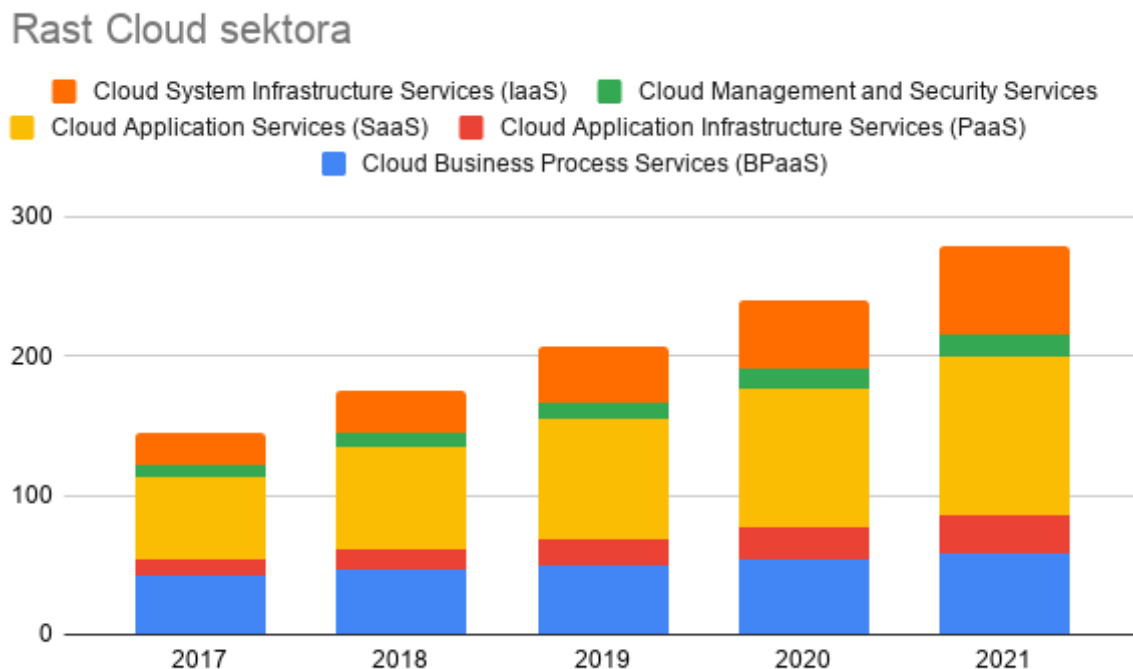
Pro	Premium	Business
		
\$15/mo	\$65/mo	\$99/mo
Billed monthly	Billed monthly	Billed monthly
Ideal for getting started	Ideal for growing brands	Ideal for larger teams
<ul style="list-style-type: none">✓ 8 social accounts✓ 100 scheduled posts✓ 1 user	<ul style="list-style-type: none">✓ 8 social accounts✓ 2,000 scheduled posts✓ 2 users	<ul style="list-style-type: none">✓ 25 social accounts✓ 2,000 scheduled posts✓ 6 users
Start a free 7-day trial	Start a free 14-day trial	Start a free 14-day trial
or see more features	or see more features	or see more features

Izvor: Preuzeto sa web stranice Buffera: <https://buffer.com/pricing/publish>, datum pristupanja: 16.7.2019.

SaaS sektor je u velikom porastu. Prema Gartner.Incu *cloud* sektor je u 2017. ukupno uprihodio **145,3 mlrd.** američkih dolara³⁴. Unutar tog iznosa SaaS je zauzimaao **58,8 mlrd.** dolara. SaaS i dalje nastavlja dominirati *cloudom*. U 2018. je od ukupnih **175,8 mlrd** dolara čak **72,2 mlrd.** otpadalo na ove startupe. Predviđa se i daljnji rast čitavog sektora i SaaS tvrtki kao njihovog dijela pa se toka za 2021. predviđa da će ukupni prihodi iznositi **278,3 mlrd.** unutar čega će čak **113,1 mlrd** otpadati na SaaS. Graf VII pokazuje rast *cloud* sektora ali i SaaS tvrtki unutar tog sektora.

Graf VII.

RAST SAAS TVRTKI UNUTAR CLOUD TRŽIŠTA



Izvor: podatci preuzeti sa www.gartner.com, datum pristupanja: 21.7.2019.

3.3.3. Free Mobile App

Mobilne aplikacije kao vrsta poslovnog modela startupa su doživjele rast pojavom **iPhone** i **Android** operativnih sustava i njihovih platformi za dijeljenje aplikacija. Appleova platforma za aplikacije se pritom bitno razlikuje od Androida. **Apple** kao i u drugim segmentima svojih uređaja i ovdje vrši veliku kontrolu aplikacija pa je tako na njihovu platformu nešto teže ući te je zbog kontrole nad *updateom softwarea* iteracija na aplikaciji bitno ograničena. Android s

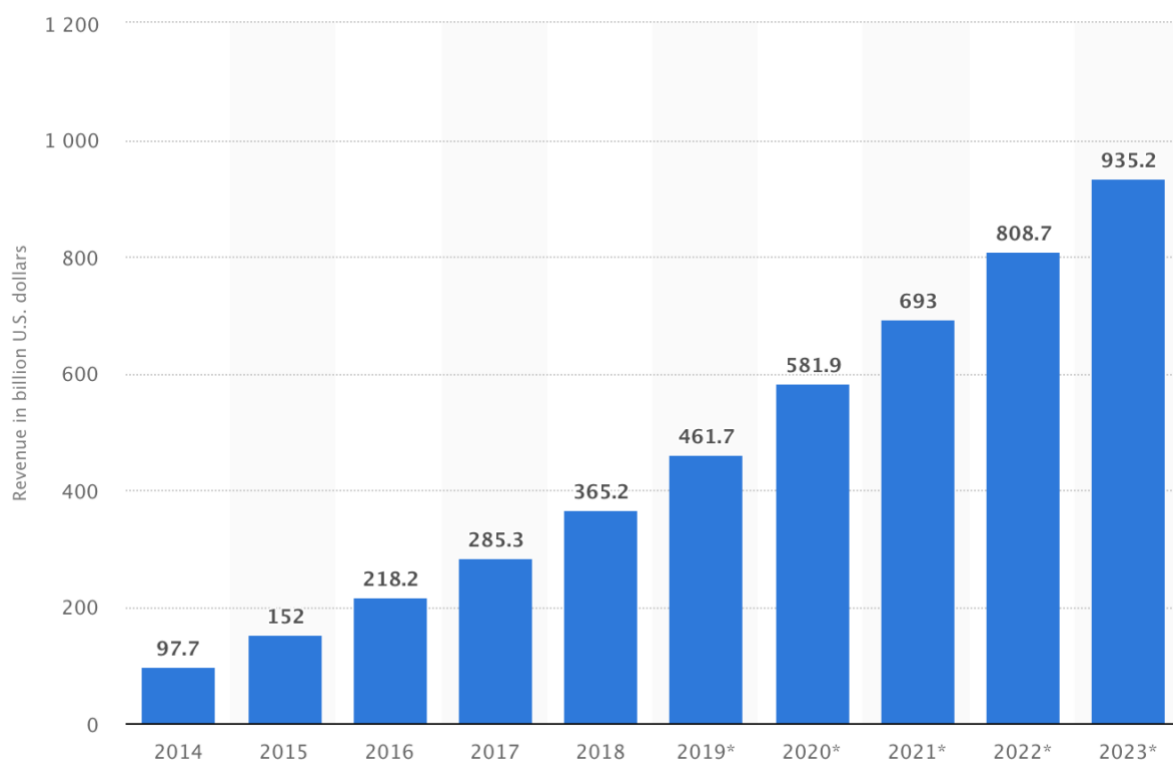
³⁴ Podatci preuzeti sa www.gartner.com, datum pristupanja: 21.7.2019.

druge strane ima nešto fleksibilnija pravila ali osim toga kod njega je moguća instalacija aplikacija iz drugih neprovjerenih izvora sa interneta što otklanja neke od zapreka pri ulasku na tržište.

Mobilne aplikacije su ostvarile nevjerojatan rast u posljednjih nekoliko godina. U 2014. godini ukupni prihodi od mobilnih aplikacija u svijetu su iznosili **97.7 mlrd** američkih dolara dok je u 2018. ta brojka iznosila **365.2 mlrd** dolara. Predviđa se da će se do 2023. ovaj iznos popeti do čak **935.2 mlrd.** dolara³⁵.

Graf IX

RAST PRIHODA OD MOBILNIH APLIKACIJA U SVIJETU



Izvor: Worldwide mobile app revenues in 2014 to 2023 na stranici www.statista.com, datum pristupanja 25.7.2019.

Prihodi od mobilnih aplikacija se dobivaju na nekoliko načina:

- **Dodatni sadržaj za download:** Mnoge popularne igre i aplikacije imaju dodatne sadržaje poput mapa, levela itd.

³⁵ Worldwide mobile app revenues in 2014 to 2023 na stranici www.statista.com, datum pristupanja 25.7.2019.

- **Kustomizacija:** Korisnici uz dodatne plaćanje imaju više opcija za prilagodbu aplikacija odnosno igara.
- **Prednosti:** Česta pojava u igrama. Korisnici koji plate dobivaju razne dodatke koji igranje čine lakšim i daje im prednost pred protivnicima.
- **Ušteda vremena:** Također često kod igrica. Korisnici koji plate imaju priliku nastaviti gdje su stali prije gubitka života umjesto igranja od početka.
- **Eliminacija odbrojavanja:** Mnoge igre imaju ograničen broj igara u danu a oni korisnici koji plate mogu igrati neograničeno.
- **Nadogradnja na plaćenu verziju:** Mnoge aplikacije poput Evernotea imaju ograničen broj funkcija u besplatnoj verziji koje se mogu proširiti kupnjom *Premium* aplikacije.
- **Reklame:** Također je česta pojava reklama i *bannera* unutar aplikacija pa u tom slučaju tvorci aplikacije zarađuju od performansi tih oglasa.

3.3.4. Media Site

Jedan od oblika startupa koji se pokazao uspješnim modelom koji može biti izvediv i uz manja ulaganja je **medijska platforma**. Kod ovog oblika startupa se stvara zanimljiv sadržaj koji se potom objavljuje na platformi čiji je vlasnik startup. Cilj ovakve vrste startupa je privući veliku količinu korisnika, a potom se kapitalizira na popularnosti web stranice te ostvaruje profit najčešće na jedan od 3 načina:

- **Display marketing:** *display marketing* je oblik digitalnog marketinga kod kojeg vlasnik web stranice za određenu naknadu postavlja web oglase (*bannere*) na stranicu. Ovo može funkcionirati kao poseban dogovor sa oglašivačem gdje se plaća fiksna naknada za držanje jednog *bannera* na stranici ali može funkcionirati i pomoću mreža poput **Google Adsense** gdje vlasnik osigurava prostor za *banner* na web stranici ali se svakom korisniku prikazuje oglas prilagođen njemu.
- **Affiliate marketing:** ovaj oblika marketinškog ugovora se također sklapa sa oglašivačem, ali se ne ostvaruje kroz prikazivanje oglasa u *bannerima* nego stvaranjem sadržaja koji direktno promovira oglašivačev proizvod. Ovaj model je zasnovan na udjelima u prihodima te *affiliate* dobiva svoj kod za kupovinu ili poseban link putem kojeg posjetitelji weba mogu kupiti promovirani proizvod. Ukoliko oni to učine *affiliate* suradnika dobiva određeni postotak prihoda od prodaje koji je dogovoren ugovorom.

- **Pretplatnička naknada:** mnoge internetske stranice su se suočile s problemom internet ekstenzija za blokiranje reklama. Ove ekstenzije su im znatno umanjile zaradu od *display marketinga*. Jedan od načina za borbu protiv ovog je uvođenje pretplatničke naknade. Korisnici imaju opciju isključenja blokera za reklame te nesmetanog korištenja stranice ili plaćanja mjesečne korisničke naknade koja osigurava iskustvo čitanja bez pojave reklama na stranici.

3.3.5. User-generated content

Ovaj oblik startupa ima veliku sličnost sa medijskim platformama. Jedan od razloga za to je što svoj uspjeh duguju prikupljanju velikog broja korisnika i velikoj količini sadržaja na kojoj startup pokušava profitirati. Unatoč tome, ovaj oblik startupa se bitno razlikuje od medijske platforme zato što kod ovog oblika startup pokušava stvoriti veliki *community* korisnika te im samo pruža platformu na kojoj oni objavljuju sadržaj. Ova razlika je jako bitna jer zahvaljujući oslanjanju na *community* ovakve platforme se koriste puno češće i duže od klasične medijske platforme. Primjeri ovakvih platformi su društvene mreže poput **Facebooka**, **Twittera**, **Pinteresta** i **Instagrama** ali i aplikacije poput **Trip Advisora**, **Foursquarea** i **Soundclouda**.

Temeljno mjerilo uspješnosti *UGC* startupa je interakcija sa sadržajem na platformi i količina kreiranog sadržaja od strane korisnika. Na uspješnim UGC platformama postoji snažan osjećaj velikog i povezanog *communitya*. Sama postojanost *communitya* nije dovoljna za uspješan rast pa je ključno da ti povezani korisnici stvaraju sadržaj na platformi. Stvaranje sadržaja je direktno povezano sa količinom interakcije kod korisnika pa stoga UGC platforme koriste funkcije koji će kod korisnika potaknuti snažnu potrebu za redovitim korištenjem. Neki od tih funkcija su: **komentari**, **dijeljenje**, **svidanja**, **glasovanje** itd. Većina ovih funkcija su povezane sa obavijestima koje korisnicima dolaze na uređaje pa se stoga oni redovito vraćaju platformi i provjeravaju novosti. Najveći problem UGC startupa u začetcima je pokretanje ovog procesa jer je jedan od najvećih poticaja za pridruživanje novoj platformi postojanje kruga poznanika koji se već tamo nalaze. Stoga UGC startupi prilikom rasta traže jako eksplozivan rast kako bi na svakoj lokaciji gdje se pojave istovremeno dosegli što više korisnika i samim time imali šansu za stvaranje *communitya*.

3.3.6. Two-sided Marketplaces

Ovaj oblik startupa je varijacija na stranicu za e-trgovinu ali ipak postoje bitne razlike. Dok kod e-trgovine tvrtka prodaje svoj proizvod na tržištu, kod ovog modela ona samo pruža platformu za trgovinu između korisnika. Najpoznatiji primjer ovog modela je **eBay** ali neki slični poslovni modeli su:

- Stranice za oglašavanje nekretnina na kojoj platforma zarađuje pomoću naknade za držanje oglasa.
- Stranice na kojima umjetnici mogu postavljati svoja umjetnička djela. Takve stranice pružaju njihovim obožavateljima da im pruže potporu kupovinom umjetnina, promotivnih materijala ili izravnom donacijom. Primjer takve platforme je **Indiegogo**.
- Stranice poput **Craigslista** pružaju besplatno postavljanje oglasa te im većina zarade dolazi od modela *display advertisinga*.
- **App store** na mobitelima i kompjuterima zarađuju tako što dopuštaju software developerima da prodaju svoje aplikacije raznim korisnicima.
- **Ride sharing** aplikacije poput Ubera gdje tvrtka zarađuje pomoću provizije od naplaćenih vožnji svojih vozača.

Startupi koji funkcioniraju kao platforma za druge trgovce imaju veliki potencijal za rast ali je jako teško uspješno ih pokrenuti. Glavni razlog za to je problem s kojim se suočavaju i UGC stranice. Kako bi stranica dobro funkcionirala potrebni je imati i veliku količinu ponuđača i potencijalnih kupaca. Problem je što je jako teško istovremeno stvoriti ponudu i potražnju pa su ovakve stranice ponekad prisiljene na simuliranje „lažne ponude i potražnje“. U toj situaciji tvrtke ponekad umjetno stvaraju ponudu plaćajući ponuđače da ih koriste kako bi se mogli fokusirati na rast potražnje. Jednom kada uspješno izgrade jednu stranu mogu je koristiti kako bi privukli prave ponuđače koje neće moći plaćati i tako pokrenuti ciklus.

Ključne metrike za pratiti kod ovog poslovnog modela se dijele na 3 kategorije:

- **Aktivnost kupaca:** jako je bitno znati kako se kupci ponašaju na platformi. Ukoliko kupci dolaze na stranicu s očekivanjem da će pronaći određenu vrstu proizvoda ali taj proizvod nitko ne prodaje moguće je da se taj kupac više neće vraćati na stranicu. Stoga je jako bitno analizirati pretrage kako bi se identificirali segmenti kupaca te potom privukli ponuđači koji mogu ponuditi taj proizvod.

- **Aktivnost prodavača:** osim toga je jako bitno pratiti kako se i druga strana ponaša. Za prodavače je jako bitno da mogu što jednostavnije postaviti proizvod na stranicu i imati pregled nad svim ponudama koje pristižu. Analitička rješenja mogu pokazati da se dio kupaca gubi u procesu registracije jer je komplicirana pa se taj dio mora optimizirati. Drugi primjer prostora za optimizaciju je aktivna provjera ponuda za njihove proizvode. Ukoliko postoje sistemi obavještavanja ali se prodavači ipak ne ulogiraju dovoljno često to može uzrokovati loše iskustvo prodaje te naštetiti čitavoj stranici.
- **Transakcije:** ukoliko su obje strane optimizirane trebala bi postojati dovoljno velika brojka pokrenutih transakcija. Iako postoje dvije zainteresirane strane, loše optimizirana platforma može dovesti do lošeg korisničkog iskustva koje će korisnike obeshrabriti u daljnjem korištenju platforme.

4. ISTRAŽIVANJE KLJUČNIH PREDUVJETA NA PRIMJERU TVRTKE „MEDIATOOLKIT“

4.1. Opće informacije o Mediatoolkitu i media monitoringu

Mediatoolkit je zagrebačka SaaS tvrtka čiji proizvod pruža klijentima uslugu **media monitoringa**. Media monitoring definiramo kao praćenje medija u stvarnom vremenu sa ciljem informiranja o mišljenju javnosti o brendu. Medije koji se mogu pratiti dijelimo na:

- **Online medije**
- **Emitiranja**
- **Print**

Mediatoolkit se bavi praćenjem online medija, te je putem njega moguće pratiti spominjanja brenda na društvenim mrežama kao i na web stranicama. Prikupljene podatke je moguće filtrirati kako bi se došlo do željenih saznanja te ih je moguće sačuvati za daljnju analizu. Osim toga alat pruža i mogućnosti unaprijed definiranih obavijesti u stvarnom vremenu kao i sažetke aktivnosti.

Postoji više razloga zašto je upotreba media monitoring alata korisna, a neki od njih su:

- **Jačanje proizvoda:** jedan od bitnih načina za jačanje brenda je informacija o tom što korisnici misle o brendu. Pomoću nje se saznaje koliko su korisnici svjesni postojanja brenda, na koji način koriste proizvode, postoje li neka pogrešna mišljenja o proizvodu itd. Osim toga praćenje medija može biti koristan alat u informiranju o mogućim prilikama za poboljšanja proizvoda odnosno korisničke podrške i marketinške komunikacije.
- **Upravljanje reputacijom:** osim reputacije proizvoda jako je bitna i reputacija brenda koji stoji iza proizvoda. Ponekad kvalitetni brendovi mogu doći na loš glas iz raznih razloga i jako je bitno što prije prepoznati takve situacije kako bi se mogla umanjiti šteta koju one učine.
- **Krizni menadžment:** krize se mogu dogoditi tvrtkama ali i političkim strankama, raznim organizacijama kao i pojedincima. Jedan od bitnih preduvjeta upravljanja krizom je pravovremeno prepoznavanje krize kao i praćenje javnog mijenja u stvarnom vremenu.

- **Praćenje konkurencije:** na tržištima kod kojih postoji jaka konkurencija jako je bitno biti svjestan njihovog rada, kampanja koje provode kao i bilo kojih drugih aktivnosti koje mogu štetiti brendu. Praćenje konkurencije omogućuje pravovremenu reakciju na njihove aktivnosti ali i iskorištavanje njihovih grešaka u poslovanju kako bi se osvojio veći dio tržišta.

Mediatoolkit se na tom tržištu čvrsto pozicionirao te je smatran jednim od najboljih alata za social media monitoring u svijetu, a stranica **G2.com** ih je ubrojila u 25 najboljih alata ove vrste na svijetu zahvaljujući visokim ocjenama zadovoljstva njihovih korisnika. Osvojili su i mnoge nagrade i priznanja, a jedan od njih je i *high performer* u ljetu 2019 po izboru stranice G2.

Intervju u svrhu istraživanja je proveden sa Chief Operating Officerom (COO) tvrtke **Ivorom Biharom**. Ivor je kao član Mediatoolkita vodio razne timove uključujući prodaju, razvoj proizvoda, dizajn i marketing. U Mediatoolkitu je od samih početaka te je bio zadužen za razvoj tvrtke, rast svih timova unutar tvrtke te strateško planiranje i partnerstva na tržištu. Kao osoba koja je bila uključena u sve sfere razvoja tvrtke Mediatoolkit od njenih začetaka upoznat je sa svim aspektima poslovanja na SaaS tržištu te ima jedinstven uvid u izazove u skaliranju ovakve vrste tvrtke. Ivor iza sebe ima završenu Zagrebačku školu ekonomije i menadžmenta kao i prestižne Master diplome na CEMS programu iz Financija i Međunarodnog menadžmenta. Osim u Mediatoolkitu svoje stručno znanje i iskustvo pokazuje kao predavač i mentor startupima.

Kroz intervju se kroz ključna područja za skaliranje startupa i iskustva Mediatoolkita u svakom od tih područja. Neka od njih su:

- Pronalazak poslovnog modela i pivotiranja
- Pozicioniranje na tržištu
- Istraživanje i razvoj zadovoljstva kupaca
- Organizacija i unutarnji procesi
- Uloga ekosistema
- Ključna mjerila uspješnosti rasta

4.2. Pronalazak poslovnog modela i pivotiranja

Mediatoolkit je svoje postojanje započeo kao ideja za alat koji bi se primarno koristio u novinarstvu. Bitan dio novinarstva je praćenje aktualnih događaja u svijetu i prenošenje vijesti o njima na lokalno tržište. Kada je u pitanju prenošenje vijesti iz svijeta jako je bitno biti među prvima koji su se osvrnuli na pojedini događaj, a iznimnu konkurentsku prednost je moguće ostvariti kada se prenese događaj koji druge novine nisu prenijele te time postane jedini izvor informacija. Ideja Mediatoolkita je bila napraviti alat koji bi pratio vijesti u čitavom svijetu i prepoznavao one koje ostvaruju viralni rast na lokalnim tržištima u svim državama svijeta. Taj alat bi potom mogli koristiti novinari kako bi među prvima mogli prepoznati vijest koja će postati viralna te je objaviti na vlastitom portalu i tisku.

Iako je definirano novinarstvo kao tržište prvi izazov je bilo **segmentiranje tržišta** i pronalazak pravih ciljanih skupina unutar novinarske struke. Iako bi u ovom trenutku jedan od korisnih modela za daljnji rad bila ponuda **freemium modela**, Mediatoolkit se trudio što manje oslanjati na vanjski kapital koji bi bio potreban za provođenje tog modela. Stoga je jedan od ranih ciljeva tvrtke bio pronalazak modela koji će omogućiti rane prihode i olakšati daljnje funkcioniranje tvrtke. Ovo je jedan od prvih primjera razlike između američkih odnosno zapadno europskih praksi i praksi na lokalnom i regionalnom tržištu. Zapadnjački startupi se često intenzivno oslanjaju na vanjski kapital pa je česta pojava da se žrtvuju rani prihodi kako bi se što prije ostvario rast. Na lokalnom tržištu takvih opcija je nešto manje pa je češći **bootstrap** pristup razvoju. Jedna od prednosti ovog pristupa je to što tvrtka jako rano dobiva saznanja o održivosti i profitabilnosti poslovnog modela dok je potencijalna mana mogućnost sporijeg rasta ukoliko stope profitabilnosti ne budu dovoljno velike da financiraju brzi rast.

U početku se prodaja i ostvarenje prihoda pokazala izazovnim te je bilo potrebno pronaći kupce koji su spremni kupovati pretplatu na alat. Novinarstvo se pokazalo kao neprofitabilno ciljano tržište, ali su razgovori sa potencijalnim klijentima iz agencija za odnose s javnošću pokazali potrebu za alatom koji bi im omogućio praćenje medija koji su objavili *press releaseove* koje su pripremili za klijente. Ovo se pokazao kao najbitniji **pivot** tvrtke te je novim pozicioniranjem pronađen puno veći potencijal za ostvarenje prihoda. Ovaj pivot je omogućio tvrtki da definiira svoju uslugu kao alat za *media monitoring* a svoj poslovni model kao SaaS. To je za tvrtku bio veliki korak jer su definiranjem ovih stavki mogli početi definirati

konkurenciju, organizirati distribuciju te imati realniju sliku o načinima za pozicioniranje na ovom tržištu.

Iako Mediatoolkit nije građen po **Lean metodologiji** u ovom razdoblju postojanja tvrtke jako korisnim se pokazalo provođenje ne skalabilnih, ali personaliziranih stvari što je jedna od okosnica ovog pristupa. Prvi primjer koji možemo pronaći i u *lean metodologiji* je takozvani *čarobnjak iz Oza* pristup. Kod Mediatoolkita se to pokazalo korisnim u razdoblju kada je alat bio u procesu prenamjene u *media monitoring* alat. U tom razdoblju su neke stvari koje su postale dio alata poput izvještavanja bile rađene ručno kako bi se klijentima pokazalo koliko alat može biti koristan za njih. Osim ovog pristupa korištene su i personalizirane zahvalnice za aktivne kupce koje, iako ne skalabilne u tom obliku, su kasnije postale dio automatiziranog procesa brige o zadovoljstvu kupca. Ovakve metode koje se često nazivaju **genchi gembutsu** su temelj razvoja svakog startupa te se pokazuju puno efikasnijim od isključivog oslanjanja na podatke kojih je ionako u samom startu jako malo.

4.3. Pozicioniranje na tržištu

Pronalazak poslovnog modela je bio veliki korak naprijed za tvrtku te je označio početak pravog razvoja i rasta tvrtke. Unatoč pronalasku poslovnog modela jako je bitno pozicionirati se na tržištu u odnosu na konkurenciju. Kada je tvrtka bila u počecima već je postojalo tržište unutar ove djelatnosti te je u svijetu postojalo nekoliko tvrtki koje su imale velike dijelove tržišta i iza sebe imale stabilne izvore financiranja. Ova konkurencija je za Mediatoolkit poslužila kao primjer poslovnih modela ove vrste i izvor informacija o situaciji na *tržištu media monitoringa*.

Iako je na svjetskoj razini postojala ozbiljna konkurencija, na lokalnom tržištu je situacija bila puno bolja. U Hrvatskoj nisu postojali veliki konkurenti ove vrste, ali su se zato kao bitan konkurent pokazale tradicionalne *press clipping* agencije. Mediatoolkit je na to tržište mogao ući kao ozbiljan konkurent jer su na tržištu gdje se sve još uvijek radilo zastarjelim metodama ušli kao tvrtka koja nudi puno efikasniji, brži i jednostavniji način obavljanja posla. Ovo je bila velika prilika za disrupciju lokalnog tržišta, ali i učenje o poslovanju i poslovnom modelu kako bi bili spremniji na izlazak na strano tržište.

Lokalno tržište se pokazalo kao dobar izvor prihoda, ali je pristup lokalnom tržištu bio bitno lakši jer je tu tvrtka mogla nastupati kao disruptor dok je izlazak na strano tržište donio potrebu za boljim pozicioniranjem u odnosu na konkurente koji su već bili jako iskusni u tom području. Zbog toga je tokom izlaska na strano tržište ključno bilo dobro definiranje **jedinstvenog prodajnog faktora** koji će pomoći u diferenciranju u odnosu na konkurenciju i pronalasku profitabilnih dijelova na tržištu.

Jedan od načina na koji je moguće usluživati više segmenata kupaca je korištenje cjenovnih kategorija. Mediatoolkit ima 3 različita cjenovna paketa te se sa svakim povećanjem dobiva više mogućnosti. Postoji i razlika u samoj prodaji ovih paketa pa je tako kod najjeftinijeg paketa prodaja većinski automatizirana i nema potrebe za prodavačem koji prolazi kroz čitav proces akvizicije. Kod skupljih paketa prodaja je sve kompleksnija te se do takvih kupaca dolazi na više različitih načina.

4.4. Istraživanje i razvoj zadovoljstva kupaca

Rast i razvoj tehnološke tvrtke čiji proizvod uslužuje sve veći broj kupaca podrazumijeva prikupljanje informacija od svih trenutnih ali i potencijalnih korisnika. U Mediatoolkitu veliki dio tih informacija dolazi od strane *customer success* tima. Oni su u stalnom kontaktu sa kupcima te se brinu u dobivanju informacija i kritika od strane kupaca. Sve prikupljene podatke tim potom prosljeđuje *product* timu koji na temelju tih proizvoda može planirati daljnji razvoj proizvoda. Trenutni kupci su jako bitan izvor informacija za svaki startup jer za njih znamo da su spremni platiti korištenje proizvoda pa nam služe za izgradnju proizvoda koji će biti što prilagođeniji privlačenju upravo tog tipa korisnika.

Drugi bitan izvor informacija su potencijalni kupci i svi koji su zainteresirani za proizvod. Najveća korist ovih kupaca je informacija o svojstvima koje proizvod trenutno nema ili nisu dobro izvedena, a bitni su kako bi se kupci odlučili na kupnju. Segmentiranje kupaca i vrednovanje njihovih povratnih informacija je jako bitno kako bi startup bio siguran da u procesu privlačenju šireg spektra kupaca ne izgubi već postojeće korisnike. U Mediatoolkitu je za ovaj proces također zaslužan *customer success* tim te su svakodnevno u kontaktu sa potencijalnim kupcima i onima koji pokazuju interes.

Treći izvor informacija o proizvodu dolazi od strane marketinga kao i analize korištenja alata. Pomoću raznih analitičkih alata moguće je saznati koji aspekti proizvoda se koriste puno, na koje probleme kupci nailaze te koje funkcije su zapostavljene. Osim proizvoda bitna je i analiza korištenja web stranice tvrtke putem koje je također moguće saznati koje informacije kupci najviše istražuju, gdje gube veliki broj posjetitelja te kako optimizirati proces pretvaranja zainteresirane osobe u klijenta. Web stranica se pokazala kao bitna informacija kod planiranja pivota pomoću jednostavnog pokusa. Na naslovnicu je postavljen izbor alata koji korisnik želi koristiti s izborima: alat za otkrivanje viralnih vijesti ili alat za praćenje spominjanja u medijima. Iako se iza oba izbora krije isti alat ovaj jednostavan test se pokazao kao bitna informacija o očekivanjima koja potencijalni klijenti imaju od proizvoda.

4.5. Organizacija i unutarnji procesi

Tvrtka je podijeljena na nekoliko timova:

- **Product:** ovaj tim ima ulogu razvoja proizvoda. Tim je podijeljen na dva dijela od kojih jedan radi na dodavanju novih funkcija u proizvod i daljnjem napretku, i inženjerski dio koji je orijentiran na rad na *crawlanju* interneta koji kasnije *product* tim koristi u poboljšanjima proizvoda. Treći i novi dio ovog tima je potporni tim koji se brine za održavanje čitave infrastrukture kako bi proizvod i tvrtka mogli funkcionirati.
- **Marketing:** Marketing dio je podijeljen na oglašivački tim koji radi na online oglašavanju te *content* tim koji stvara sve promotivne sadržaje i stvara strategiju *content marketinga* koji se dalje koriste za privlačenje potencijalnih klijenata *inbound* metodologijom.
- **Sales:** Ovaj tim je podijeljen na *inbound* i *outbound* timove koji su dalje podijeljeni na *presales* i *sales* timove. *Inbound* timovi prodaju potencijalnim korisnicima do kojih se dolazi putem oglašavanja i *content marketing* te je riječ o potencijalnim klijentima (eng. Leadovima) koji su pokazali interes za proizvod. *Outbound* tim se bavi prodajom klijentima koji nisu prikupljeni putem marketinga, ali ih tvrtka svrstava u potencijalno dobre klijente do kojih bi se moglo doći putem dobre prodaje.
- **Customer success:** Cilj tima je briga o zadovoljstvu postojećih klijenata. Dijeli se na *account* tim i *customer support* i *success*. Cilj ovog tima je proaktivno prepoznati potrebe klijenta te mu pomoći u što boljem korištenju alata. Također mu stoje na raspolaganju za bilo kakve probleme u korištenju na koje treba reagirati.

- **People operations i financijski timovi:** *People operations* tim je tim za ljudske resurse te se brine za sve interne. Potrebe zaposlenika kao i za zapošljavanje novih zaposlenika. Tim za financije je zajednički tim sa sestrinskim tvrtkama Degordian i Bornfight.
- **Menadžment:** tim u kojem se nalazi CEO i COO te nadgleda čitav razvoj tvrtke i planira daljnju strategiju razvoja poslovanja.

4.6. Uloga ekosistema

Hrvatski startup ekosistem je često meta mnogih kritika te se na mnogim istraživanjima jako loše pozicionira u odnosu na druge države razvijene države. Prema iskustvima Ivora hrvatski ekosistem ima i pozitivne i negativne strane te je Mediatoolkit primjer toga da je moguće izgraditi uspješnu tvrtku unutar njega. Jedna od većih pozitivnih strana je upravo ta njegova mana: nerazvijenost. Nerazvijenost ekosistema se iskazuje u vidu jako malog broja startupa koji ostvaruju rezultate ili ih uopće pokušavaju ostvariti. Prema Ivorovom mišljenju ovo zapravo može biti dobra prilika za inicijalna priznanja startupa jer se pothvati ovakve vrste često hvale u medijima, a zbog toga i imaju dobre rezultate u privlačenju talentiranih i obrazovanih zaposlenika. Također je jako bitno i to što je u hrvatskoj u odnosu na zapadnoeuropske zemlje i Ameriku ipak moguće pronaći talentiranu radnu snagu uz niže troškove što stavlja puno manja opterećenja na startup dok on još nije profitabilan.

Najveća negativna strana hrvatskog ekosistema je ozbiljan nedostatak izvora financiranja. To se u velikom dijelu očituje u nedostatku fondova rizičnog kapitala što je ozbiljan problem za startupe u fazama kada im je on presudan za daljnji razvoj. U ranim fazama poslovanja Mediatoolkita broj fondova je bio iznimno malen na regionalnom tržištu, a iako se posljednjih godina pojavilo nekoliko novih fondova i dalje je tržište ovakve vrste kapitala jako nerazvijeno. Osim rizičnih fondova koji ulažu nešto kasnije u razvoju, jako bitno za startup je pronalazak financija u samim začetcima. Tradicionalno su tada izvor kapitala obitelj i poznanici. Tu se pojavljuje drugi problem u hrvatskom ekosistemu zbog sklonosti izbjegavanja rizika odnosno rizičnih ulaganja. Većina ljudi preferira sigurnija ulaganja u štednje ili nekretnine te je jako teško dobiti ulaganje u startup koji je po svojoj prirodi jako rizičan pothvat. Osim toga, često se obeshrabruje ljude nakon što dožive prvi neuspjeh te je svaki sljedeći pokušaj pokretanja startupa sve više obeshrabrivan što je protivno praksi najboljih ekosistema na svijetu gdje se čak i neuspjesi smatraju bitnim izvorom daljnjeg učenja o tržištu i ne osuđuju osnivača na propast svih daljnjih pothvata.

Ovako nerazvijenom startup ekosistemu je jako bitno da se pojavi što više primjera uspješnih ali i neuspješnih startup priča kako bi se što više moglo učiti o samom pokretanju, posebnostima lokalnog tržišta i izazovima sa kojima se osnivači susreću. Na žalost u hrvatskoj postoji svega nekoliko uspješni primjera tehnoloških izlaza te je stoga teško pronaći informacije koje će biti primjenjive na lokalno tržište. Jedan od rezultata tog nedostatka je i nemogućnost pronalaska zaposlenika koji iza sebe imaju iskustvo podizanja tehnološke tvrtke i organizacije procesa. To startup stvara u poziciju u kojoj mora sam trenirati svoje zaposlenike što rezultira time da često svi uče na vlastitim greškama jer nemaju nikog da ih usmjeri na temelju vlastitih iskustava.

4.7. Ključna mjerila uspješnosti rasta

Kao i kod svakog startupa, kod Mediatoolkita se kroz razvoj mijenjao pristup analitici te su se mjerila uspješnosti prilagođavala trenutnoj fazi poslovanja. U početku je najveći izazov za tvrtku bio dokazati da imaju proizvod koji je moguće naplaćivati kupcima. Stoga je kao ključno mjerilo u toj fazi bila brojka prodanih proizvoda te se puno ulagalo u marketing i prodaju. Nakon što je došlo do definicije poslovnog modela i prodaje fokus je prešao na postizanje samo održivosti. Ključ samo održivosti kao i *product-market fita* je postizanje prihoda koji mogu financirati poslovanje tvrtke. Prihode se mjeri u kraćim i dužim razdobljima te se pokušava postići stabilnost u tom području u iznosu koji pokriva sve troškove poslovanja i rasta.

Nakon što je tvrtka postigla dobre rezultate i pokazala se sposobnom za zarađivanje dobrih prihoda i održavanjem profitabilnosti otvorila se mogućnost za precizniju analitiku primjerenu njihovom poslovnom modelu. Jedna od najbitnijih metrika SaaS poslovnog modela je **Mjesečni Ponavljajući Prihodi** (eng. MRR). Ovo je donijelo promjenu fokusa u vidu prodaje. Dok je fokus bio na ostvarenju što većih prihoda prodaja je sklapala ugovore koji su trajali duga razdoblja i potencijalno bili teški za održavanje. Čim je prebačen fokus na MRR to se promijenilo te se prodaja fokusirala na sklapanje dobrih ali često kraćih ugovora. Ovo se pokazalo jako dobrim te je jako ubrzalo rast tvrtke. Druga bitna metrika koja se prati je **Net Promotor Score** (NPS) koji je mnogim startupima mjera zadovoljstva njihovih korisnika dok je kao unutarnje mjerilo uspješnosti postavljen stupanj zadovoljstva čitavog tima. Ostale pomoćne metrike koje su bitne u prodaji su CAC (*customer acquisition cost*) te CLV (*customer lifetime value*).

5. ZAKLJUČAK

Startupi su izuzetno inovativne i agilne tvrtke koje kao glavni cilj imaju pronalazak uspješnog i skalabilnog poslovnog modela. Svoje postojanje započinju kao maleni tim fokusiran na istraživanje svojih ideja i pretpostavki. Startupi koji dobro definiraju svoje hipoteze i ispravno ih testiraju uspijevaju *pronaći problem-solution fit*. Ovo je samo prvi krug testova te se može reći da čitavo svoje postojanje startup ima analitički pristup čitavom svojem poslovanju. Nakon *problem-solution fita* dolazi *product-market fit*, a ukoliko svi pripremni testovi prođu dobro startup dolazi do najbitnijeg testa: skalabilnosti.

Skalabilnost je uzrok posrtanja jako velikog broja startupa, a najčešći uzrok prestanka je nepripremljenost organizacije na napore koje donosi ovaj proces. Proces skaliranja zahtjeva planiranje preobrazbe čitave organizacije iz malenog tima u kompleksnu strukturu koja ima kvalitetne procese za daljnji nastavak razvoja. Osim toga je često potrebna i dodatna transformacija proizvoda kako bi bio što spremniji za potrebe svih novih tržišta na koje startup planira izaći. Taj proces preobrazbe najčešće zahtjeva velike prihode ali i značajne izvore investicijskog kapitala. Stoga je jako bitno zdravlje ekosistema na kojem se startup nalazi. Hrvatska ima manu jako slabo razvijenog ekosistema ali kao dio velikog europskog ekosistema ipak imamo mogućnosti iskorištavanja razvijenijih tržišta i izgradnje stabilnih tvrtki.

Europski ekosistem još uvijek ima prostora za rast. Postojanje jakog ekosistema je osnova izgradnje mreže uspješnih tehnoloških tvrtki sposobnih na skaliranje poslovnog modela. Iako postoje znakovi da se europski startup ekosistem počeo razvijati on još uvijek demonstrira manju mogućnost potpore startupima u skaliranju te se startupi teže odlučuju na taj potez. Jako velik broj europskih startupa pokušava izaći i na druga tržišta kako bi imali što više prilika da optimiziraju svoj rast. Ipak, gradovi poput Berlina, Amsterdama i Londona pokazuju da je i u Europi moguće izgraditi startup hubove po uzoru na najrazvijenije gradove SAD-a.

Kao što je spomenuto, bitan korak u razvoju startup ekosistema je postojanje investicijskog kapitala. Na europskoj razini investicijski fondovi nisu jaki kao američki ali puno veći problem je nerazvijenost investicija u hrvatskoj. Hrvatska tek treba dobiti svoj prvi pravi investicijski fond te bi on moga biti velika pomoć domaćim startupima, ali to je tek prvi korak u pravom razvoju startup ekosistema. Još uvijek je jako teško pronaći izvore financiranja, a bez toga nikada neće postojati stabilan rast startup kulture.

Osim izvora financiranja jako bitan problem je i nedostatak startup kulture te općenita averzija prema riziku kod hrvatskog stanovništva. Takva loša poduzetnička klima još i više ograničava razvoj startupa te uništava ionako malen broj mogućih investicija u tehnološke tvrtke. Potrebno je ulaganje u osvještavanje stanovništva o poduzetništvu i startupima kao jako rizičnom, ali i bitnom dijelu njega. Za to su nam potrebni uspješni primjeri startupa koji su skalirali i izašli na tržište. Iako neke tvrtke poput Rimac automobila imaju potencijala da budu to zasada još uvijek nemamo dobre primjere ovakvih tvrtki.

Ukoliko uspijemo izgraditi kvalitetniju startup klimu na domaćem tržištu sljedeći korak je izučavanje mladih osnivača o pokretanju i rastu startup tvrtki. Jedna od bitnih lekcija za osnivače je prepoznavanje raznih poslovnih modela poput e-trgovine, SaaS i UGC stranica te njihovim bitnim značajkama. Svaki startup i njegov poslovni model imaju različiti proces skaliranja pa je stoga jako bitno prepoznati koji faktori su najbitniji u pokretanju vlastitog startupa.

Hrvatsko tržište ima jako puno potencijala zahvaljujući obrazovanoj i cjenovno prihvatljivoj radnoj snazi i ukoliko se dogodi bitan korak naprijed u navedenim područjima a spori birokratski procesi postanu brži imamo mogućnost razviti jako kvalitetna ekosistem koji će moći plasirati uspješne tehnološke tvrtke na lokalno, regionalno, europsko, a možda i svjetsko tržište. Istraživanja su pokazala da to može imati jako pozitivan učinak na čitavo gospodarstvo pa to nije briga samo startup entuzijasta nego čitavog hrvatskog gospodarstva.

LITERATURA

1. Berger J. – **Contagious**, Simon & Schuster, New York, NY, 2013.
2. Blank S., Dorf B. - **The Startup Owners Manual**, S Ranch, Pescadero, CA, 2012.
3. Blank, S.: **Four Steps to Epiphany: Successful Strategies for Products That Win**, California: S.G. Blank, 2007. Print.
4. Bomberg, M.: **Startup CEO: Field Guide to Scaling Up Your Business**, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, 2013.
5. Croll, A., Yoskovitz, B.: **Lean Analytics**, O'Reilly Media, Sebastopol, CA, 2013.
6. **EU Startup Monitor**, dostupno na: <http://startupmonitor.eu/>, datum pristupanja 15.7.2019.
7. Kauffman index of startup activity 2017, dostupno na: www.kauffman.org datum pristupanja: 21.5.2019.
8. Liker, J. K.: **The Toyota Way: 14 Management Principles from the Worlds Greatest Manufacturer**, McGraw-Hill, New York, NY, 2004.
9. Maurya, A.: **Scaling Lean**, Penguin Random House, New York, NY, 2016.
10. Mind the Bridge: **Startup City: Hubs in Europe (2018 Report)**, dostupno na stranicama www.mindthebridge.com , datum pristupanja: 21.8.2019.
11. OECD – **Enabling SMEs to Scale up**, istraživanje dostupno na stranicama www.oecd.org , datum pristupanja 21.8.2019.
12. OECD, : **OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019**, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>.
13. **Quarterly retail e-commerce sales**, US Census Bureau, dostupno na www.census.gov , datum pristupanja: 10.8.2019.
14. Patel, N.: **90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%**, dostupno na stranici www.forbes.com, datum pristupanja 18.8.2019.
15. Rayport, J.: **Introduction to e-commerce**, McGraw-Hill, New York, NY, 2004.
16. Ries, E.: **The Lean Startup**, Crown Business, New York, NY, 2011.
17. Schmidt, A: **TripAdvisor's Business Model: What Investors Need to Know**, dostupno na stranici www.marketrealist.com , datum pristupanja: 22.8.2019.
18. Siropolis, N. C. - **Menadžment malog poduzeća**, Mate : Hrvatska obrtnička komora, Zagreb, 1995.
19. Marmer, M.: **Startup Genome Report 2017**, dostupno na: www.startupgenome.com datum pristupanja: 25.5.2019.

20. Statistike o korištenju web stranica preuzete sa www.similarweb.com, datum pristupanja: 22.8.2019.
21. Škrtić M., Vouk R. – **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, Katma, Zagreb, 2006.
22. Thiel P. – **Zero to One**, Večernji list, Zagreb, 2015.
23. Balan-Vnuk, E., Balan, P.: **Business model innovation in nonprofit social enterprises** The University of Adelaide Press pp 205-232

POPIS ILUSTRACIJA

Popis grafikona

Grafikon	Stranica
I. SEKTORI POSLOVANJA EUROPSKIH STARTUPA	8
II. PAD IPO-A S POČETKOM DOT-COM KRIZE	11
III. PORAST I PAD INVESTICIJA TOKOM DOT-COM KRIZE	12
IV. FAZE RAZVOJA STARTUPA U EUROPI	18
V. IZVORI KAPITALA STARTUPA U EUROPI	27
VI. NAJVEĆI IZAZOVI INTERNACIONALIZACIJE	29
VII. PREVIĐANJA GODIŠNJEG RASTA E-COMMERCE TRGOVINE (MLRD. AMERIČKIH DOLARA)	30
VIII. RAST SAAS TVRTKI UNUTAR CLOUD TRŽIŠTA	33
IX. RAST PRIHODA OD MOBILNIH APLIKACIJA U SVIJETU	34

Popis slika

Slika	Stranica
I. OBILJEŽJA STARTUP PODUZEĆA	4
II. PRSTEN IZRADI-PROCIJENI-UČI	15
III. LEAN CANVAS	16
IV. PRIMJER CJENOVNIH KATEGORIJA APLIKACIJE BUFFER	32

PODSJETNIK ZA INTERVJU – MEDIATOOLKIT

Općenito

1. Čime se bavi tvrtka Mediatoolkit?
2. Koliko je stara tvrtka
3. Kako je nastala tvrtka?
4. U kojoj je fazi razvoja tvrtka?

Poslovni model

5. Je li u počecima postojanja korištena neka vrsta Business Model Canvasa?
6. Koje su još metodologije korištene u izradi poslovnog modela?
7. Koji je bio inicijalni poslovni model Mediatoolkita?
8. Koji je trenutni poslovni model tvrtke?

Pivotiranje i Pozicioniranje

9. Da li su postojali pivoti i kako su oni izgledali?
10. Tko je najveća konkurencija Mediatoolkitu?
11. Kako ste se pozicionirali u odnosu na konkurenciju?
12. Koja je jedinstvena prednost koju imate u odnosu na konkurenciju?
13. Kolika je veličina tržišta na kojem se nalazite?

Financiranje i Ekosistem

14. Mediatoolkit nije imala velike količine financiranja iz investicijskih fondova. Koje su okolnosti i odluke pomogle u postizanju tog?
15. Koji su najbitniji faktori u prikupljanju vanjskih investicija?
16. Koje su najbitnije brojke za investitore?
17. Koji su najbitniji eksterni faktori za uspjeh tvrtke (npr. Potporne ustanove, obrazovne ustanove, istraživački centri itd.?)
18. Koji su sve izvori zarade za Mediatoolkit?
19. Da li se tvrtka fokusira na profitabilnost ili na rast?
20. Javlja li se potreba za vanjskim financiranjem u slučaju skaliranja?

Ključne brojke

21. Koji su KPI prema kojima se u počecima mjerila uspješnost tvrtke?
22. Kako su se KPI mijenjali kroz godine postojanja?
23. Da li su postojali neki pokazatelji kada je postignut problem-solution fit odnosno product-market fit?
24. Kako se razvijala analitika kroz postojanje tvrtke?
25. Kako segmentirate kupce i tržišta?
26. Postoje li zasebne metrike za različite segmente tržišta?

Organizacija i procesi

27. Kako je organiziran Mediatoolkit?
28. Javlja li se sa rastom potreba za reorganizacijom i da li se ona mijenjala u prošlosti?
29. Koje organizacijske elemente smatrate najbitnijima za stabilan rast tvrtke?
30. Koji poslovni procesi su ključni za stabilan rast tvrtke?