

# Digital Footprint

Istraživanje transformacije hrvatskih startupova i kompanija u novim tržišnim uvjetima

Prosinac 2020.



U suradnji s:



REPUBLIKA HRVATSKA  
Ministarstvo gospodarstva  
i održivog razvoja

FIL ROUGE CAPITAL



South Central  
Ventures

# Sažetak

Cilj ovog izvješća je pružiti sustavnu analizu trenutačnog stanja hrvatskog startup ekosustava i poslovanja hrvatskih kompanija, posebno se fokusirajući na digitalnu transformaciju poslovanja i posljedice pandemije COVID-19 na gospodarstvo. Istražujući startupove i kompanije, izvješće sagledava i objašnjava utjecaj pandemije na njihovo poslovanje, promjene koje su posljedično uveli, kao i njihova očekivanja i planove za budućnost. Istraživanje pokazuje da je pandemija nesumnjivo potakla gospodarstvo na prilagodbu i ubrzano teži implementaciji digitalnih rješenja i transformaciji postojećih poslovnih modela. Pored toga, izvješće pruža osnovu za buduću analizu trendova digitalne ekonomije u Hrvatskoj i omogućava kontinuirano praćenje napretka i promjena na tom području.

Analiza hrvatskog startup ekosustava pokazuje da je on još uvijek u fazi ranog razvoja, imajući u vidu da gotovo 90% startupova posluje pet ili manje godina i ima do deset zaposlenih, dok je 62% startupova primilo investiciju za razvoj svog poslovanja, a njih 50% ostvaruje prihode. Kod više od polovine startupova pandemija je negativno utjecala na prodaju proizvoda/usluga, trećina nije osjetila utjecaj, a najmanji udio, njih 13%, zabilježilo je pozitivan utjecaj. Iako je hrvatska startup scena u ranoj fazi razvoja i pod utjecajem pandemije, ima i nekoliko primjera izuzetno uspješnih startupova, što zajedno s rezultatima istraživanja ukazuje na to da hrvatski startup ekosustav ima velik potencijal, ali i da je neophodno osigurati dodatne potporne mehanizme.

Kod kompanija je također očit sličan utjecaj pandemije na poslovanje. 77% kompanija prijavljuje negativne učinke pandemije na prodaju, 13% nije osjetilo utjecaj, a samo je 10% osjetilo pozitivne učinke. Kao rezultat toga, većina kompanija (73%) prilagođava svoje proizvode/usluge tzv. „novoj normali“ nastaloj uslijed pandemije, dok isti taj postotak kompanija smatra da će u tom procesu biti neophodna primjena digitalnih rješenja. Digitalna transformacija kompanija ipak će umnogome ovisiti o likvidnosti i financijskim sredstvima koje će moći usmjeriti u tu svrhu, a čak polovina kompanija prijavila je značajan ili vrlo značajan utjecaj pandemije na likvidnost. Zanimljivo je i da samo 20% hrvatskih kompanija vidi startupove kao strateške partnere u svojoj transformaciji, iako je to prevladavajući trend u svijetu. Također, primjetno je da je tržište hrvatskih kompanija izrazito izvozno eurocentrično jer 52% kompanija svoje proizvode/usluge plasira primarno na hrvatsko tržište, a 34% na tržište EU-a.

Iz rezultata istraživanja može se zaključiti da je za cijelokupni napredak poslovanja hrvatskih startupova i kompanija, a u kontekstu sveprisutne pandemije COVID-19, poželjno da država osmisli određene potporne mehanizme. To je preporučljivo učiniti prvenstveno kroz podršku stvaranju dodatnih izvora rizičnog kapitala za financiranje startupova, zatim kroz programe koji će omogućiti veću globalnu povezanost i izlazak na nova tržišta, kao i kroz dodjelu bespovratnih sredstava za digitalnu transformaciju, koja bi dodatno poticala suradnju kompanija i startupova u Hrvatskoj.



# Uvod

U posljednjih osam mjeseci pandemija COVID-19 preobrazila je gospodarsku sliku svijeta i Hrvatske te uzrokovala ozbiljne poremećaje u poslovanju startupova<sup>1</sup> i kompanija<sup>2</sup>. Mjere za zaštitu javnog zdravlja poput samoizolacije, ograničenja kretanja i rada od kuće značajno su utjecale na razvoj startup ekosustava i hrvatskog gospodarstva u cijelini. Kako bismo doznali više o posljedicama pandemije COVID-19, tijekom listopada 2020. godine proveli smo istraživanje o prilagodbi, odnosno transformacijski startupova i kompanija uslijed novonastalih tržišnih okolnosti. Istraživanje je provedeno u obliku upitnika, a u njemu je sudjelovalo preko 100 startupova i oko 100 kompanija<sup>3</sup>. Analiza prikupljenih podataka omogućila nam je uvid u postojeće trendove na tržištu, te poboljšala razumijevanje izazova koji nas u budućnosti očekuju.

Većina kompanija i startupova očigledno su postali svjesni nužnosti transformacije poslovnih modela i dosadašnjih metoda poslovanja, te su već započeli s prilagodbom na nove tržišne okolnosti. Naime, 74% kompanija počelo je prilagođavati, a 41% startupova već je prilagodilo postojeće proizvode/usluge novim tržišnim okolnostima.

Najveći transformacijski i inovacijski potencijal kompanije vide u razvoju novih proizvoda/usluga te modifikaciji i optimizaciji prodajnih aktivnosti unapređenjem i/ili implementacijom sistema za Upravljanje odnosa s kupcima (eng. Customer Relationship Management - CRM). 74% ispitanih kompanija smatra kako je nužno razvijati ili uvesti nova digitalna rješenja koja bi ubrzala transformacijske procese. Pritom, 55% kompanija planira suradnju s iskusnim domaćim ili međunarodnim tehnološkim kompanijama, dok svega 20% kompanija planira suradnju sa startupovima.

Hrvatski startup ekosustav još je uvijek u povođima, ali je u posljednjih nekoliko godina zabilježen relativno značajan rast broja startupova i investicija te kontinuirani napredak potpornih mehanizama. Osnivanje VC fondova uz potporu privatnog kapitala i Europskog investicijskog fonda (EIF)<sup>4</sup>, kao i povećana dostupnost bespovratnih sredstava iz EU fondova za istraživačko-razvojne aktivnosti dodatno su doprinijeli razvoju startup ekosustava u Hrvatskoj. U 2020. godini Hrvatska je u uvjetima pandemije COVID-19 dobila svog prvog jednoroga (eng. unicorn), Infobip, čija je vrijednost procijenjena na preko milijardu američkih dolara.

<sup>1</sup> Startup je pravna osoba koja ima najmanje jednog stalno zaposlenog, 10 tisuća dolara vanjskih investicija ili prihoda, kao i potencijal za eksponencijalni rast (definicija organizacije Startup Genome).

<sup>2</sup> Kompanija je pravna osoba koja obavlja proizvodnu ili uslužnu djelatnost, neovisno o njenoj veličini i sektoru u kojem posluje, ali nema potencijal za eksponencijalni rast.

<sup>3</sup> Struktura uzorka ovog istraživanja prati strukturu populacije startupova i kompanija.

<sup>4</sup> EIF, 2019, EIF invests EUR 32.55m into Fil Rouge Capital II under the Croatian Venture Capital Initiative

Osim toga, u hrvatskom startup ekosustavu je u 2020. godini zabilježeno i najveće stjecanje do sada - Stillfront je kupio Nanobit za 125 milijuna eura. Istovremeno, za daljnji razvoj ekosustava ključno je pozabaviti se određenim izazovima koji su još uvijek prisutni poput loše globalne umreženosti, unapređenja programa podrške startupovima i niske razine rizičnog kapitala koji je prisutan u ekosustavu.

Naše istraživanje je pokazalo da u domaćem gospodarstvu prevladavaju neizvjesnost i poteškoće u poslovanju uslijed poremećaja na tržištima, a da je slična situacija i na globalnom tržištu potvrđuju brojna istraživanja koja su objavljena u posljednjih šest mjeseci. Došlo je do očekivanog pada prihoda, djelomičnog zamrzavanja investicija u startupove, dok je utjecaj na razinu zaposlenosti daleko manji od očekivanog. Rad od kuće i druge mjere socijalnog distanciranja dovele su do promjene poslovnih modela, prelaska na e-poslovanje te ubrzale procese digitalne transformacije. Upravo zbog toga došlo je do značajnog pada prihoda u pojedinim sektorima, posebice u turizmu, dok su sektori računalnih igara i e-trgovine postali najveći dobitnici u novonastalim okolnostima uzrokovanim pandemijom.

Istraživanje ukazuje na optimizam ispitanih startupova i kompanija, jer većina vjeruje u pozitivan razvoj situacije u sljedećem razdoblju. Dobar dio tog optimizma vjerojatno se temelji i na 22 milijarde eura<sup>5</sup> koje su Hrvatskoj na raspolaganju iz proračuna EU-a u sklopu fonda za oporavak od krize (instrument EU-a sljedeće generacije) i višegodišnjeg financijskog okvira 2021.–2027. godine. Očekuje se da će operativni planovi korištenja ovih sredstava podržati inovacije i digitalnu transformaciju hrvatskog gospodarstva. Osim toga, važno je napomenuti da je za daljnji razvoj gospodarstva unatoč uvjetima pandemije COVID-19, bitno ojačati umreženost i suradnju startupova s kompanijama u kontekstu digitalne transformacije.

<sup>5</sup> Vlada Republike Hrvatske, 2019, Hrvatskoj na raspolaganju 22 milijarde eura europskih sredstava kao snažna i dodatna poluga za gospodarski razvoj.

# Startup ekosustav u Hrvatskoj

Brojne zemlje fokusirane su na razvoj startup ekosustava. Države diljem svijeta počele su međusobnu utrku u stvaranju boljih uvjeta za startupove, a njihovi naporci obuhvaćaju sve ključne segmente potrebne za njihov brži razvoj i uspjeh na tržištu (npr. pravni okvir, mehanizme financiranja). Razlozi za navedeno su dvojaki. S jedne strane, startupovi značajno doprinose razini zaposlenosti i rastu ekonomije u širem smislu. S druge strane, mnoge države su u razvoju startup ekosustava vidjele priliku ubrzati svoj razvoj, preskočiti nekoliko koraka i postati relevantne u globalnom kontekstu.

Hrvatski startup ekosustav još uvijek je u ranoj fazi razvoja, a dokaz za to je relativno mali broj startupova i niska razina ukupnih investicija. S druge strane, ako se pogleda ukupna razina ulaganja u startupove od 20.202 dolara po profesionalnom razvojnog programera, u razdoblju od 2012. do 2018. godine, vidimo da se Hrvatska nalazi u gornjoj polovini popisa država članica EU-a.<sup>6</sup> Međutim, ovaj bi se podatak trebao promatrati s određenom dozom rezerve imajući u vidu daleko manji broj profesionalnih razvojnih programera u Hrvatskoj u odnosu na druge članice EU-a.



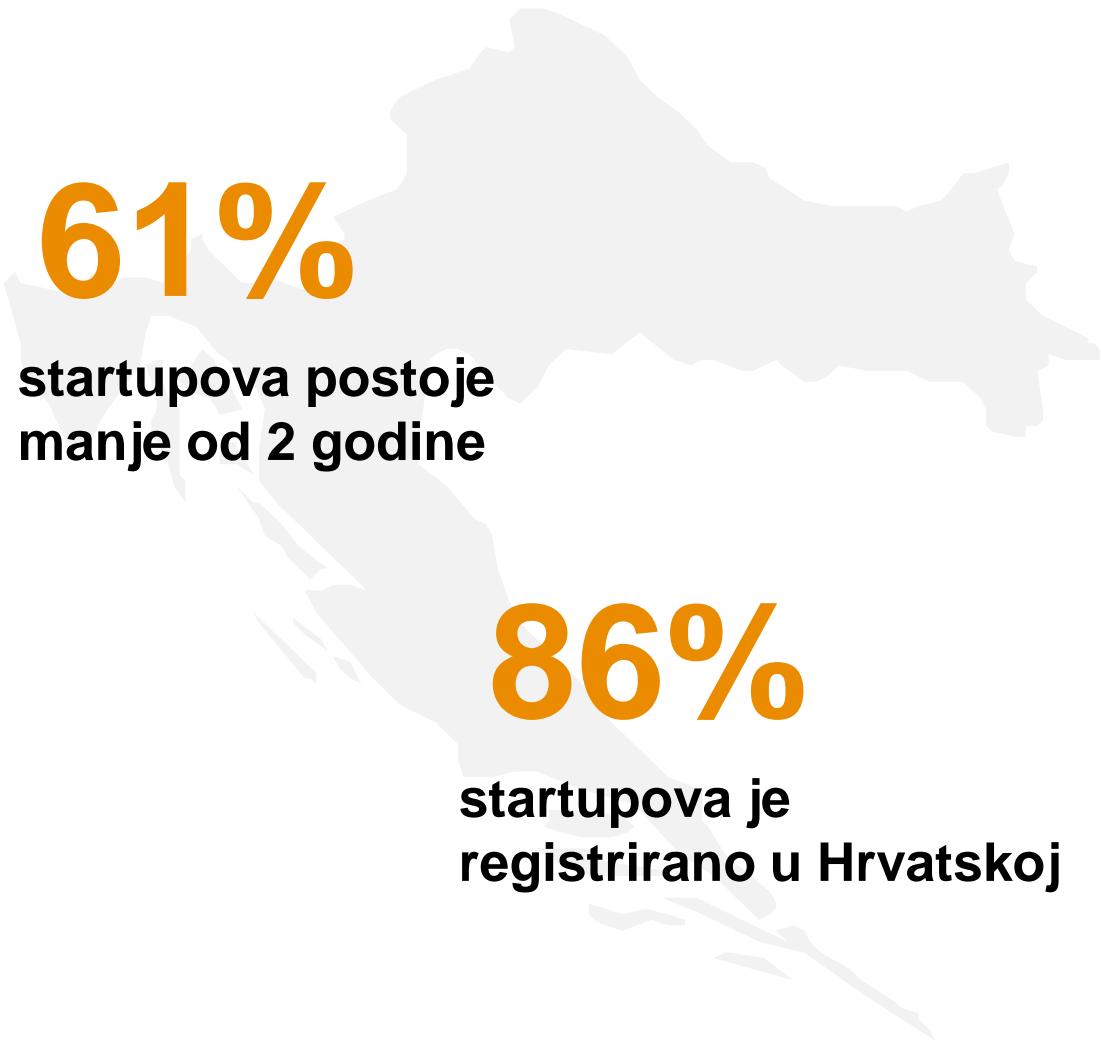
Samim tim ukupna razina investicija podijeljena je na manji broj profesionalnih programera, pa je apsolutni iznos veći nego u drugim zemljama. Prema podacima StartupBlinka, Hrvatska je na globalnoj ljestvici razvijenosti startup ekosustava u 2020. godini zauzela 39. mjesto među 200 zemalja, čime je poboljšala svoju poziciju za 11 mesta u odnosu na prethodnu godinu<sup>7</sup>. Dakle, možemo primjetiti da se hrvatska startup scena razvija i postaje sve dinamičnija. Tome doprinose startup događaji i konferencije čiji se broj svake godine povećava.<sup>8</sup>

Šira javnost je o startupovima u Hrvatskoj počela govoriti nakon prvi većih uspjeha izvanrednih startupova (eng. outliers) na globalnom tržištu. U tom kontekstu, treba istaknuti Infobip i Rimac Automobile, koji su sa svojim uspješnim pričama među prvima doprinijeli stvaranju dodatnih poticaja za nastanak poduzetničkog mentaliteta i razvoj startup ekosustava. Uz ostale uspješne startupove koji su osnovani u posljednjih pet godina, navedeni primjeri dokaz su kako je moguće stvoriti tehnološki ekosustav u Hrvatskoj. Međutim, na uspješnost učesnika tog ekosustava utječe troma i kompleksna birokracija, kao i zakonska regulativa koja stvara prepreke za poduzetnike.

<sup>6</sup> Atomico, 2018, *The State of European Tech*

<sup>7</sup> StartupBlink, 2020, *Startup Ecosystem Ranking of Startups – Croatia*

<sup>8</sup> Startup Europe Networks, 2020, *The Ecosystem*



**61%**

**startupova postoje  
manje od 2 godine**

**86%**

**startupova je  
registrirano u Hrvatskoj**

61% startupova od onih koji su sudjelovali u našem istraživanju postoje manje od dvije godine. Iako je broj startupova koji postoje do dvije godine i u drugim ekosustavima visok, razlike se naziru u raspodjeli tih postotaka. Naime, kod zrelih ekosustava, postotak startupova koji postoje između dvije i pet godina značajno je viši u odnosu na postotak koji je zabilježen u Hrvatskoj, gdje iznosi 29%.

Što se tiče općih karakteristika startupova, zanimljiva je i činjenica da su rezultati istraživanja pokazali kako je 86% ispitanih startupova registrirano u Hrvatskoj, a samo je 7% registrirano u još jednoj zemlji osim Hrvatske. Ako ove podatke usporedimo s drugim ekosustavima u istoj fazi razvoja, uočit ćemo puno veći postotak onih koji su registrirani u zemljama u kojima su investitori daleko prisutniji i u kojima su prava intelektualnog vlasništva bolje zaštićena (u slučaju povrede prava, procesi su značajno brži i efikasniji). Razlog tome može biti povezan s povećanim brojem investicija u prethodne dvije godine, koji je i dalje nizak, ili pak s činjenicom da se značajan postotak startupova i dalje pretežno financira putem bespovratnih sredstava koje dodjeljuju državne institucije (31%). Također, ovo se može povezati s ranom fazom razvoja startupova i orientiranošću prvenstveno na lokalno tržište.



Prema rezultatima istraživanja gotovo polovica ispitanika (48%) navodi kako njihov startup ima jednog osnivača, a gotovo isto toliki postotak ispitanika ima dva ili tri osnivača. Činjenica da u Hrvatskoj većina startupova ima jednog osnivača može dodatno ograničiti sposobnost startupova da privuku investitore. Investitori startupove s jednim osnivačem promatraju kroz povećani rizik za ulaganje u kontekstu problema nazvanog „single-founder issue“. Ovaj podatak također može podrazumijevati da je razina samosvijesti među osnivačima startupova niska, posebno u smislu priznavanja onoga što znaju i, još važnije, onoga što ne znaju. Rezultat za dva ili tri osnivača je u skladu s pokazateljima EU-a, gdje je prosječan broj osnivača po startupu 2.5, što je i preferiran odabir većine investitora pri ulaganju u startupove.<sup>9</sup> Više od tri osnivača obično podrazumijeva složeniji proces donošenja odluka, više sukoba i teže postizanje konsenzusa.

Većina startupova, njih čak 89%, izjasnilo se kako imaju do deset zaposlenika, što bi značilo da je većina sudionika ovog istraživanja još uvijek u početnoj fazi životnog ciklusa jednog startupa. Istraživanja pokazuju kako upravo ta početna faza poslovanja u kojoj se još razvija model i strategija poslovanja, donosi i najveći rizik od neuspjeha i za mnoge predstavlja ključnu fazu opstanka.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Steigertahl, Mauer, ESCP Europe Jean-Baptiste Say Institute for Entrepreneurship, 2018, *EU-Startup Monitor*

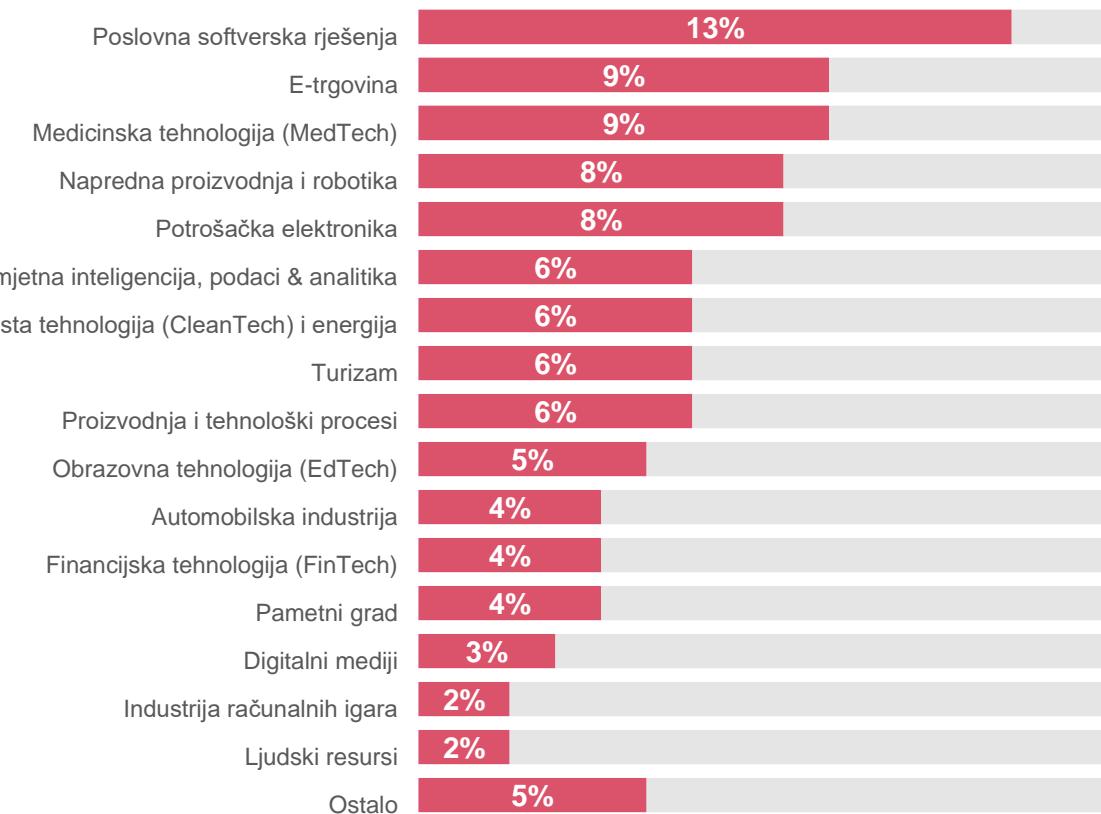
<sup>10</sup> Failory, 2020, *Startup Failure Rate: Ultimate Report + Infographic*

# Djelatnost i primarna tržišta startupova



Specijalizaciju hrvatskog startup ekosustava teško je odrediti s obzirom na to da danas startupovi posluju i zastupljeni su gotovo u svim sektorima gospodarstva. Na osnovu rezultata istraživanja može se vidjeti da 13% startupova kreira poslovna softverska rješenja za kompanije, dok se 9% startupova bavi primjenom naprednih tehnologija u medicini (MedTech), kao i e-trgovinom. Ako ove rezultate stavimo u kontekst EU-a, može se zaključiti da je struktura donekle slična. Istraživanja na razini EU-a ukazuju na to da se 99% startupova, bez obzira na sektor u kojem posluju, bavi pružanjem određenih online rješenja. Također, iako je sektor poput razvoja softvera najzastupljeniji (19%), novi startupovi se osnivaju i u podsektorima kojima je u posljednjih nekoliko godina posvećeno najviše pažnje (startupovi koji razvijaju rješenja za finansijski sektor i tehnologije za očuvanje okoliša).<sup>11</sup> Dominantan podsektor u kojem bi hrvatski ekosustav mogao ostvariti svoju komparativnu prednost u ovom trenutku nije moguće prepoznati, stoga je preporuka da se, imajući u vidu globalne trendove i aktualnu pandemiju, prati razvoj MedTech startupova u kratkom i srednjem razdoblju.

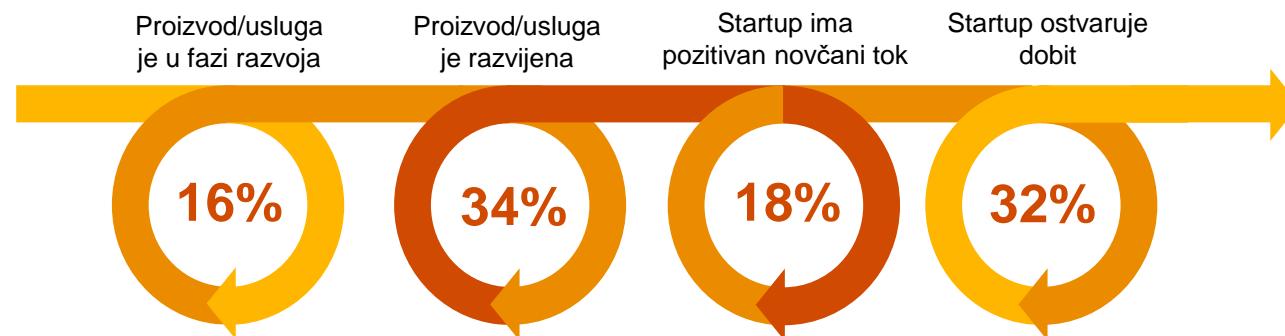
**Grafikon 1: Sektori u kojima startupovi posluju**



<sup>11</sup> Steigertahl, Mauer, ESCP Europe Jean-Baptiste Say Institute for Entrepreneurship, 2018, EU-Startup Monitor



## Grafikon 2: Faze razvoja u kojima se nalaze startupovi



Jedna trećina startupova ima razvijen proizvod ili uslugu i trenutačno prikupljaju povratne informacije s tržišta kako bi ih mogli dodatno prilagoditi. S druge strane, 50% startupova nalazi se u fazi komercijalizacije što znači da već ostvaruju prihod, a neki od njih čak i dobit.

Više od 57% startupova navodi kako njihov proizvod ili uslugu koriste velike kompanije što ukazuje na potencijal njihove suradnje u unapređenju poslovanja kompanija. Neki od procesa za koje ispitanici smatraju da bi se mogli dodatno unaprijediti uključuju i velik broj tzv. potpornih procesa.

Potporni procesi su dio osnove svakog poslovanja pa neadekvatno upravljanje potpornim procesima može predstavljati značajan finansijski trošak za svaku organizaciju.

Upravo zbog toga oni se moraju posebno pratiti i optimizirati te startupovi ovdje imaju mogućnost svojim rješenjima pomoći velikim kompanijama.<sup>12</sup> Istraživanje pokazuje koji je najčešći način na koji bi proizvodi/usluge startupova mogli poboljšati poslovne procese poput prodaje, informacijskih i komunikacijskih tehnologija, te logistike i infrastrukture. Konkretno, što se tiče budućnosti, istraživanje je otkrilo da čak 87% startupova planira surađivati s velikim kompanijama kako bi doprinijeli transformaciji njihovih procesa/proizvoda/usluga.

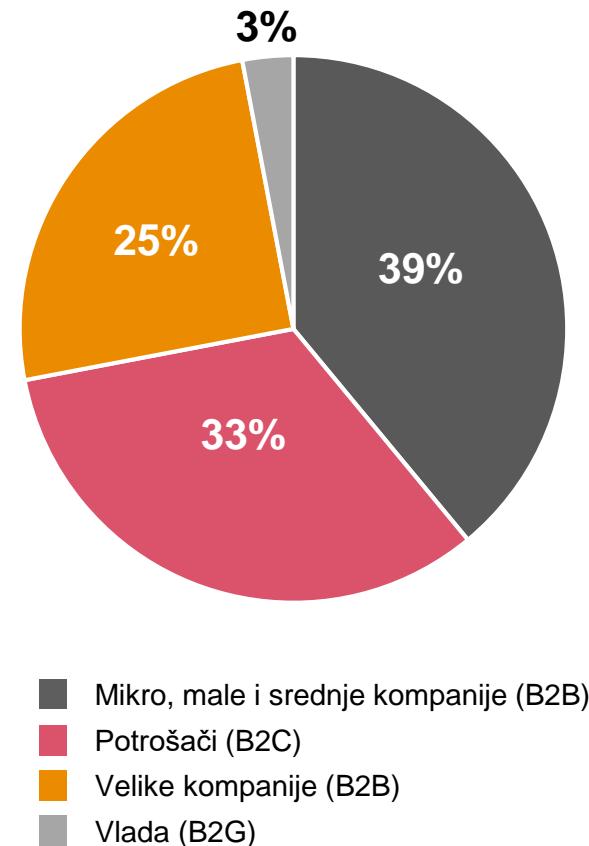
**87%** startupova planira surađivati s velikim kompanijama

<sup>12</sup> AllTopStartups, 2017, *Business Processes That Will Save Your Startup*

Što se tiče primarnih tržišta/kupaca, za najveći broj startupova (39%) to su male i srednje kompanije. Ipak, dio startupova (33%) navodi kako se njihova primarna tržišta odnose na fizičke osobe. Većina startupova na razini EU-a sudjeluje na B2B tržištima i svoj prihod u cijelosti ili uglavnom ostvaruju upravo radeći s drugim kompanijama. Na osnovu ovih podataka možemo zaključiti da startup ekosustav u Hrvatskoj još uvijek nije uhvatio korak s globalnim trendovima u smislu fokusiranja na B2B rješenja.

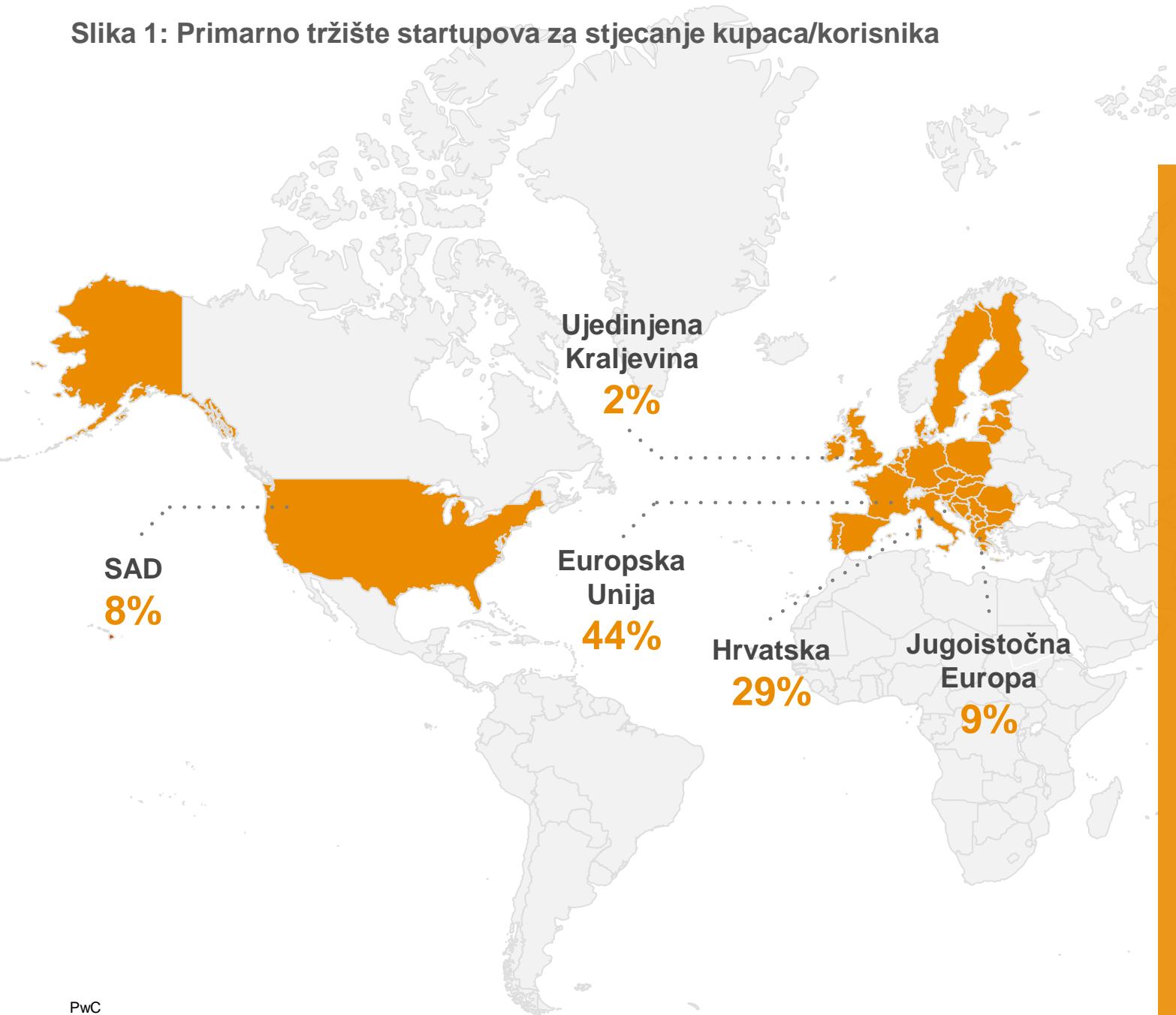
Na globalnoj razini startupovi pokazuju manjak suradnje s državnim institucijama što je slučaj i sa sudionicima ovog istraživanja. Razlozi za to se mogu se svesti na učestalu problematiku složenih postupaka javne nabave, drugačijem pristupu riziku, nedostatku inicijative za uvođenje promjena (ustaljena birokracija) itd. Razmatrajući radove i publikacije na ovu temu, veliki broj njih ističe važnost dobrih odnosa između javnog sektora i startupova zbog načina na koji jedni drugima mogu pomoći. Državne uprave svojim politikama, strategijama i inicijativama mogu utjecati na stvaranje okruženja koje će potaknuti razvoj startupova (smanjenje birokracije, olakšan pristup financiranju itd). S druge strane, startupovi vladama mogu pružiti nova rješenja za njihovu digitalnu transformaciju i optimizaciju procesa na taj način dovodeći do značajnih ušteda na troškovnoj strani proračuna.<sup>13</sup>

Grafikon 3: Primarni kupci/korisnici



<sup>13</sup> Forbes, 2019, It Takes Two To Tango: Why Tech Startups And Governments Need To Rethink Their Uneasy Relationship

Slika 1: Primarno tržište startupova za stjecanje kupaca/korisnika

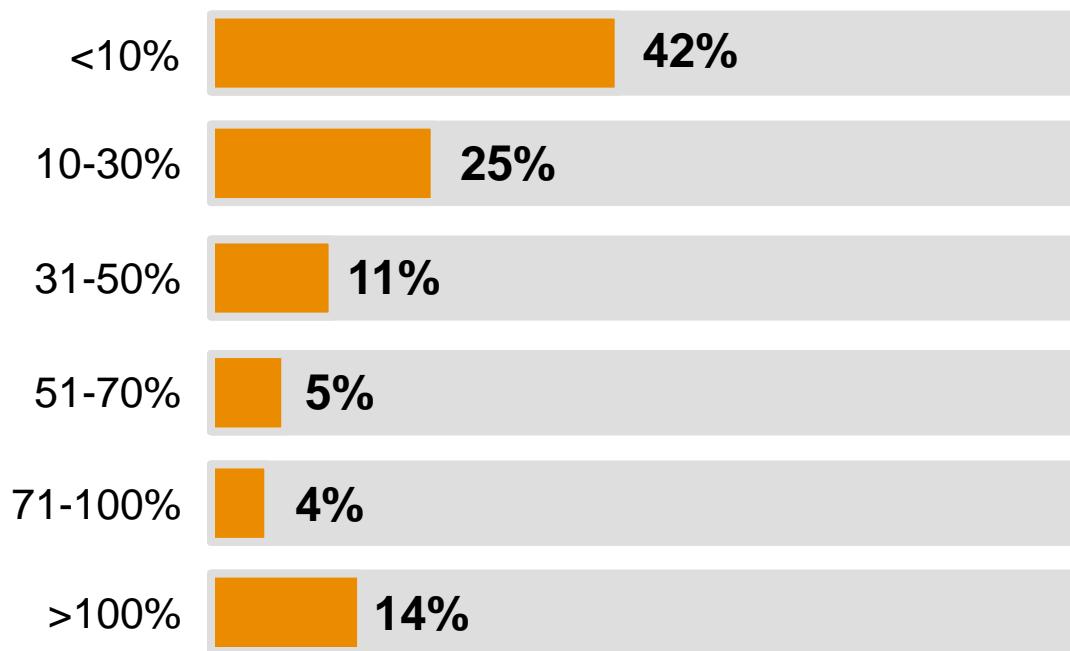


Primarno tržište startupova za stjecanje kupaca/korisnika je Europska unija te Hrvatska. Također, više od 54% njih izjasnilo se kako preko 80% svojih prihoda ostvaruju upravo na ovim tržištima. Štoviše, rezultati istraživanja pokazali su kako većina startupova cilja tržište EU-a i Hrvatske i u idućih 12 mjeseci. Nekolicina planira poslovati i na tržištima SAD-a (13%), te jugoistočne Europe (12%). Na razini EU-a, 88% startupova planira (daljnju) internacionalizaciju, a tržišta na kojima bi mogli ostvariti značajan rast vide i unutar eurozone (85%) i izvan nje (40%).<sup>14</sup> Razlog usmjerenosti hrvatskih startupova na tržište EU-a može biti povezan i s niskom razinom dostupnih investicija koje u ranoj fazi mogu biti nedovoljne za prodor na tržišta poput SAD-a. Nasuprot tome, startupovi iz ekosustava koji su u ranoj fazi razvoja obično ciljaju i tržišta izvan EU-a kako bi diversificirali rizik i stvorili potencijal za veći globalni doseg (outreach). Samim tim, ovi podaci mogu ukazivati na nedostatak globalne povezanosti, nerazumijevanje osnivača startupova o neophodnosti plasiranja proizvoda na globalna tržišta ili pak strategiju startupova koji se odlučuju za tržišta s manje rizika (tržišta o kojima više znaju).

<sup>14</sup> Steigertahl, Mauer, ESCP Europe Jean-Baptiste Say Institute for Entrepreneurship, 2018, *EU-Startup Monitor*

# Rast startupova i investicije

Grafikon 4: Prosječna stopa rasta broja kupaca  
(rujan 2019. – ožujak 2020. godine)



Kada je riječ o prosječnoj stopi rasta kupaca u razdoblju od rujna 2019. do ožujka 2020. godine, 42% startupova izjasnilo se kako je ta stopa bila ispod 10%. Ovo prati i relativno nizak prosječan mjesecni prihod tijekom 12 mjeseci prije pandemije COVID-19 koji je za 60% startupova iznosio do 10.000 eura.

Većina startupova (62%) ostvarila je dobit prije nastanka pandemije. Postotak startupova koji postoje manje od dvije godine te ostvaruju prihode niže od 10.000 eura je čak 46%, što je u skladu s očekivanjem da startupovi koji su dulje vrijeme na tržištu ostvaruju i veće prihode.



Ukupna razina investicija u startupove koji su promatrani iznosi preko 42 milijuna eura. Međutim, ako iz ovog proračuna uklonimo jednu investiciju koja je outlier (po svojoj veličini puno je veća od drugih), ukupna razina investicija iznosi oko 25 milijuna eura. Prosječno ulaganje po startupu iznosilo je oko 400 tisuća eura ako izuzmemo investiciju koja je bila outlier. Inače, u Hrvatskoj rizična ulaganja u startupove su primjerice u 2016. godini iznosila između 10 i 20 milijuna eura. Prema tome, primjetan je značajan rast ulaganja u ovom kontekstu, ali je on i dalje niži od prosječne razine investicija u startup ekosustavima koji se nalaze u ranoj fazi razvoja.

**62%**

startupova ostvarilo je  
dubit prije početka  
pandemije



**42**  
milijuna eura

iznosi ukupna razina  
prikljenih investicija



**400**  
tisuća eura

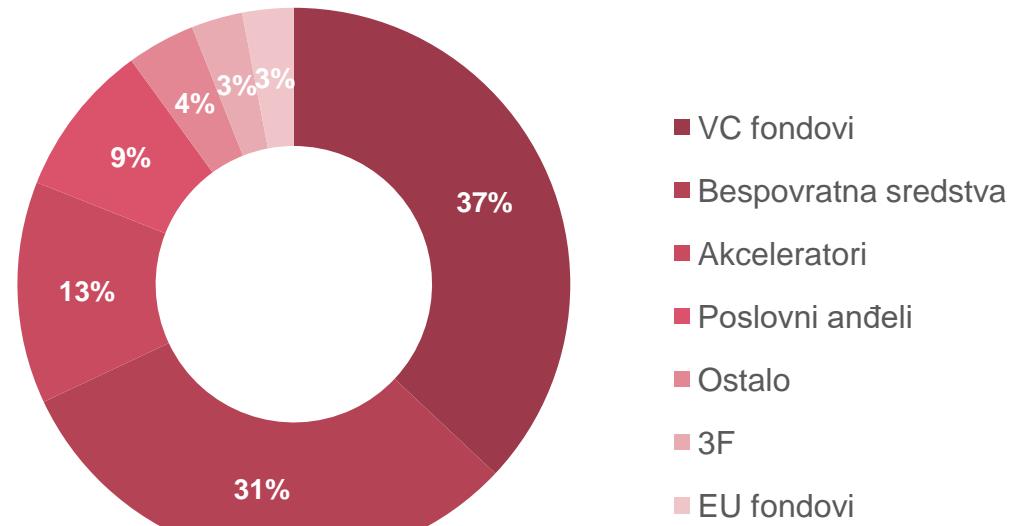
iznosi prosječno ulaganje  
po startupu



<sup>15</sup> Ukupna razina prikljenih investicija od 42 milijuna eura uključuje i gorespomenuti outlier.

<sup>16</sup> Startup Genome, 2020, *The Global Startup Ecosystem Report 2020 (GSER2020)*

**Grafikon 5: Izvori vanjskog financiranja/ulaganja**



Daljnja analiza pokazuje da su startupovi investicije dobili uglavnom od VC fondova (37%), te domaćih ili međunarodnih organizacija u obliku bespovratnih sredstava (31%). Startupovi koji imaju veće prihode, dobili su sredstva od VC fondova, a startupovi s manjim prihodima dobili su ulaganja od nacionalne ili međunarodne organizacije u obliku bespovratnih sredstava. Na razini EU-a, izvori financiranja su različiti. Najveći udio (29%) otpada na ulaganja poslovnih anđela, rizični kapital čini 26%, dok masovno financiranje putem crowdfunding platformi koristi 18% startupova.<sup>16</sup> Bespovratna sredstva nisu toliko čest izvor financiranja startupova s obzirom na to da dobivanje sredstava može biti otežano zbog velike konkurenkcije i strogih kriterija za dodjelu. Sve navedeno dodatno potvrđuje činjenicu da u Hrvatskoj postoji manje raspoloživih sredstava za financiranje startupova s obzirom na potrebe, kao i činjenicu da je većina startupova u najranijoj fazi razvoja.

# COVID-19 i globalni startup ekosustav

Razvoj i opstanak mnogih startupova, kako u pojedinim zemljama, tako i na globalnoj razini, ozbiljno je ugrožen posljedicama pandemije. Startup ekosustavi najviše su pogodjeni zamrzavanjem i smanjenjem investicija, kao i otkazivanjem korisničkih ugovora čiji su budžeti smanjeni.

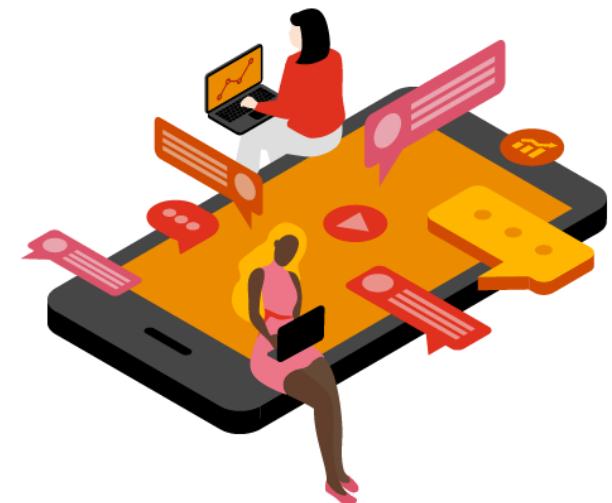
Nedostatak kapitala značajno utječe na održivost startupova te postoje tri statistička podatka koja to opisuju. Prvo, četiri od deset startupova trenutačno raspolaže kapitalom koji im omogućava opstanak poslovanja samo još tri mjeseca ili manje.<sup>17</sup> Drugo, činjenica je da se investitori u vrijeme krize povlače te većina startupova ostaje bez glavnog izvora financiranja. Upravo taj scenarij vidljiv je iz provedenog istraživanja organizacije Startup Genome koje ukazuje na to da je postupak prikupljanja sredstava značajno otežan. Za čak 18% startupova investitori su otkazali financiranje, a za 54% startupova prikupljanje sredstava je kasnilo ili se glavni investitor nije javljaо.<sup>18</sup> Treće, ukupno financiranje VC investitora smanjilo se za 20% u prva tri mjeseca 2020. godine.<sup>19</sup>

Još jedan veliki šok uzrokovani pandemijom je pad potražnje za uslugama/proizvodima. 72% startupova bilježi pad prihoda od početka krize zbog pada potražnje, dok je prosječni startup doživio pad prihoda od 32%.<sup>20</sup>

Prema provedenom istraživanju većina hrvatskih startupova (njih čak 95%) smatra kako neće biti prisiljeni zatvoriti svoje poslovanje uslijed postojeće pandemije. S druge strane, istraživanje organizacije Startup Genome pokazuje da je na globalnoj razini više od 40% startupova u „crvenoj zoni“, odnosno da raspolažu kapitalom koji im omogućava opstanak još tri mjeseca ili manje. Drugim riječima, više od 40% startupova na svjetskoj razini značajno je ugroženo i pod velikim rizikom od zatvaranja poslovanja u sljedeća tri mjeseca.

Sudeći po tome, čini se da je hrvatski ekosustav u osjetno boljem položaju u usporedbi s inozemnima. Međutim, pri tumačenju ovih rezultata mora se uzeti u obzir i rizik od „subjektivnog optimizma“ hrvatskih startupova, koji može biti uzrok ovako ohrabrujućim brojevima i posljedično ukazivati na to da je opće stanje hrvatskog ekosustava bolje od realnog.

<sup>17, 18, 19, 20</sup> Startup Genome, 2020, The Global Startup Ecosystem Report 2020 (GSER2020)

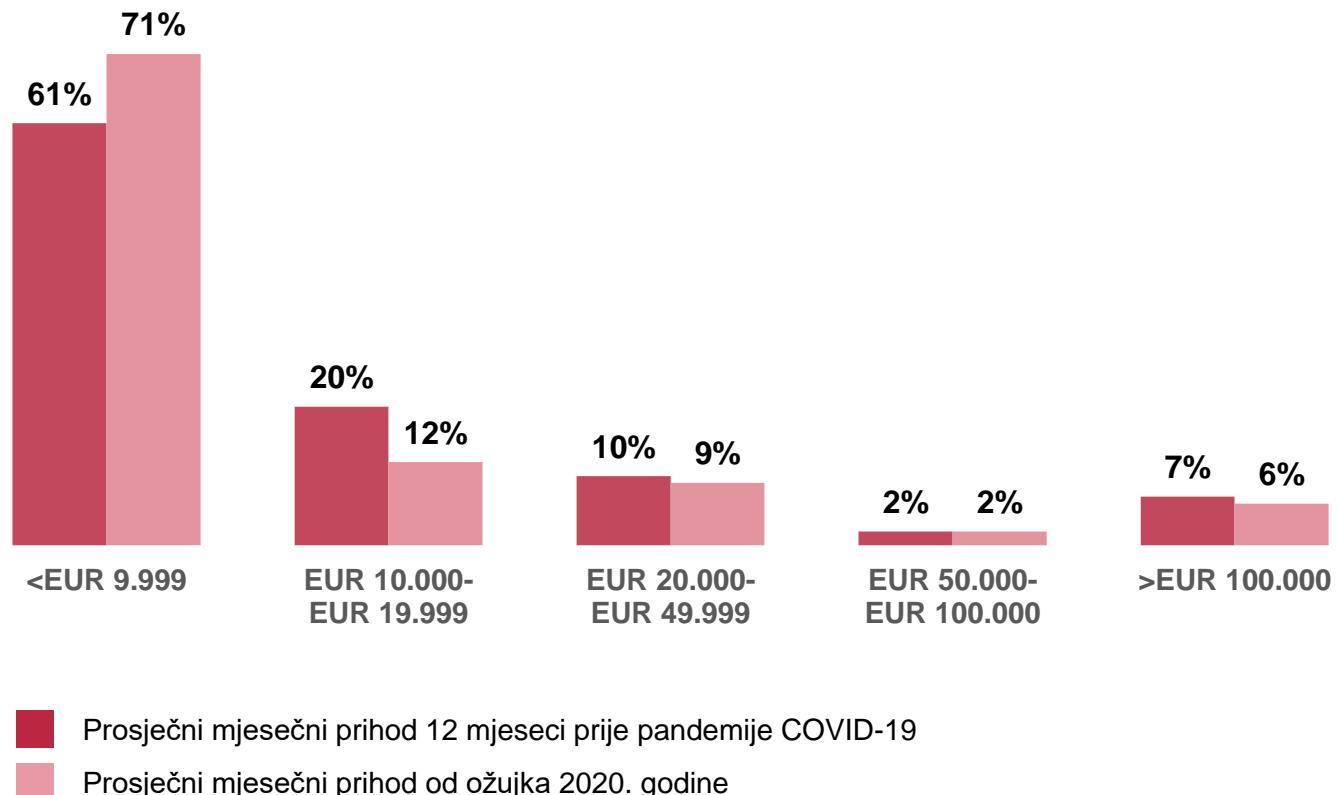


Ako usporedimo ostvarene prihode startupova prije i nakon ožujka 2020. godine, vidljivo je da veći broj startupova ostvaruje mjesecni prihod manji od 10.000 eura nakon ožujka 2020. godine. Prije ožujka 2020. godine, 61% startupova ostvarilo je ovaj prihod, a nakon ožujka njih 71%.

Samim tim može se zaključiti da se za 10% startupova financijska situacija pogoršala. Na globalnoj razini istraživanja su pokazala kako je 74% startupova doživjelo pad prihoda.<sup>21</sup> Iako te brojke ukazuju na izrazito negativan trend po pitanju prihoda i mogu biti obeshrabrujuće, pad prihoda u većini slučajeva manji je od 20%. Samim time, navedeni finansijski gubitak, kako u Hrvatskoj tako i u svijetu, nije toliko drastičan koliko se na početku pandemije očekivalo.<sup>22</sup>

Ohrabruje podatak da većina startupova (85%) ne planira otpustiti svoje zaposlenike. Ipak, postavlja se pitanje hoće li se u skoroj budućnosti, s obzirom na tijek i trajanje pandemije, moći zadržati takav pristup startupova u Hrvatskoj jer on nije u skladu s negativnim trendom otpuštanja zaposlenih uzrokovanih utjecajem pandemije COVID-19 na globalnoj razini. Prema istraživanju koje je proveo Startup Genome startupovi su na globalnoj razini, nažalost, morali donositi teške odluke vezane uz svoje timove. Njih 74% moralo je otpustiti stalne zaposlenike. Iako je u većini startupova bilo relativno malo otpuštanja, koja nisu premašivala 20%, ipak je razumno očekivati daljnje smanjenje broja zaposlenih.<sup>23</sup>

Grafikon 6: Prosječni mjesečni prihod



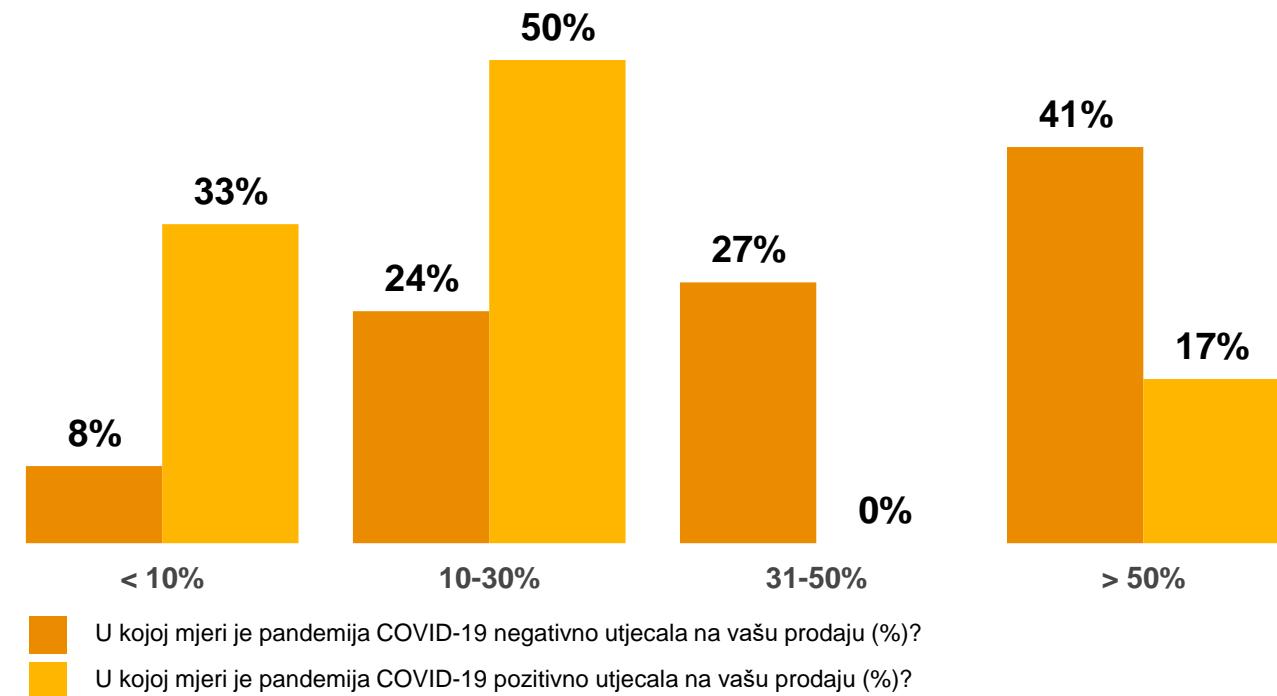
<sup>21, 22, 23</sup> Startup Genome, 2020, The Impact of COVID-19 on Global Startup Ecosystems: Global Startup Survey

Važno je spomenuti da je čak 51% startupova navelo kako je COVID-19 negativno utjecao na prodaju, dok je 36% navelo kako COVID-19 nije imao nikakvog utjecaja. Ako se osvrnemo na startupove koji ističu negativan utjecaj, njih čak 40% pretrpjelo je gubitak prodaje veći od 50%. Sektori koji su pretrpjeli najveće gubitke su turizam i softverska rješenja za kompanije. S obzirom na to da su putovanja zabranjena u većem dijelu svijeta ili se smatraju rizikom, nije veliko iznenadjenje da su startupovi koji se bave turizmom pretrpjeli najveći pad. Takav pad poklapa se s rezultatima istraživanja koje je proveo Startup Genome gdje turizam na globalnoj razini bilježi pad od 70% od početka krize.<sup>24</sup>

Startupovi čiji su primarni kupci/korisnici male i srednje kompanije (B2B) osjećaju veći negativni utjecaj na prodaju od startupova čiji su primarni korisnici individualni potrošači (B2C) ili velike kompanije (B2B). 33% startupova čiji proizvod koriste velike kompanije osjećaju negativan utjecaj na svoju prodaju. Otprilike 50% startupova svoj gubitak ocjenjuje većim od 10%.

Za gotovo 70% startupova primarna tržišta za stjecanje novih kupaca su Hrvatska i EU. Ovaj podatak, koji proizlazi iz istraživanja, specifičan je za hrvatski startup ekosustav, imajući u vidu da većina startupova iz regije i EU-a cilja američko tržište. Upravo zbog fokusiranja na ta dva tržišta i većeg usporavanja gospodarske aktivnosti u EU, možemo zaključiti da je ukupan utjecaj krize na stjecanje kupaca veći u Hrvatskoj nego u nekim drugim ekosustavima gdje startupovi ciljuju različita primarna tržišta. Uz to, ako uzmemu u obzir da ti startupovi ostvaruju više od 75% prihoda na svojim primarnim tržištima, opseg negativnog utjecaja još je očitiji.

**Grafikon 7: Utjecaj pandemije COVID-19 na prodaju proizvoda/usluga startupova**



**51%**

startupova osjeća negativan utjecaj pandemije COVID-19 na prodaju proizvoda/usluga



<sup>24</sup> Startup Genome, 2020, The Global Startup Ecosystem Report 2020 (GSER2020)



Zanimljiva je činjenica da 13% startupova bilježi rast prodaje. Najznačajniji rast, više od 50%, ostvaruje sektor računalnih igara (Gaming) i e-trgovina. Startupovi koji ističu pozitivan utjecaj na poslovanje, ostvaruju rast broja korisnika između 10 i 30%. Rezultati su očekivani s obzirom na to da ljudi više vremena provode u svojim domovima te se suzdržavaju od odlaska u trgovine, a višak slobodnog vremena provode u e-trgovini ili u igranju online igara. Određena istraživanja pokazuju porast pregleda i kupnje preko online trgovina tijekom pandemije.<sup>25</sup>

Kada se uzme u obzir pozitivan utjecaj uzrokovani pandemijom, najveći uspjeh ostvaruju startupovi čiji su primarni kupci/korisnici individualni potrošači (B2C), čak 42%. Takav je rezultat u skladu s rezultatima istraživanja koje je proveo Startup Genome koji tvrdi kako je otprilike tri puta vjerojatnije da će se B2C startupovi nalaziti u sektorima koji bilježe rast u usporedbi s B2B startupovima. Ovakav trend posljedica je brzog smanjenja troškova velikih kompanija, dok potrošači mijenjaju način ponašanja tako da troše više vremena i novca online.<sup>26</sup>

Novonastale okolnosti potakle su startupove da počnu prilagođavati svoje proizvode/usluge kako bi smanjili negativne posljedice pandemije na njihovo poslovanje, a i odgovorili na nova tržišna kretanja. 41% startupova koji su sudjelovali u istraživanju odlučilo se za prilagodbu svojih proizvoda. Iznenađujuća je činjenica da se startupovi koji još uvijek nisu krenuli s razvojem proizvoda/usluge ili je proizvod/usluga u fazi razvoja ipak ne odlučuju za prilagodbu iako imaju priliku time izbjegći negativan utjecaj pandemije na svoje buduće poslovanje i rast na tržištu.

**41%**

startupova odlučilo se za prilagodbu svojih proizvoda

<sup>25</sup> Veronica Hottenroth, 2020, The impact of COVID-19 on e-commerce by category

<sup>26</sup> Startup Genome, 2020, The Global Startup Ecosystem Report 2020 (GSER2020)

# Kompanije i struktura hrvatskog gospodarstva

U 2019. godini, hrvatsko gospodarstvo pratilo je sljedeću strukturu: 59% gospodarstva činile su uslužne djelatnosti, 20% činila je industrija, a 3% poljoprivreda (preostalih 18% činili su ostali sektori).<sup>27</sup> Ova struktura gospodarstva vidljiva je na uzorku kompanija koje su sudjelovale u istraživanju – 64% ispitanika bavi se uslužnim djelatnostima, a 36% proizvodnjom. Prema vlasničkoj strukturi, 57% kompanija u našem uzorku u vlasništvu su domaće pravne i/ili fizičke osobe, dok je 34% u vlasništvu strane pravne i/ili fizičke osobe te 9% u mješovitom vlasništvu.

Što se tiče međunarodne razmjene Hrvatske, potrebno je istaknuti da samo oko 15% kompanija u Hrvatskoj izvozi svoje proizvode/usluge.<sup>28</sup> Taj nam podatak govori da su izvoznici nisko zastupljeni u ukupnom obujmu kompanija u Hrvatskoj, ali su od ključne važnosti za cijelokupno gospodarstvo. Ove kompanije zapošljavaju 51% ukupnog broja zaposlenih, njihove investicije predstavljaju 62% ukupnih ulaganja, ostvaruju oko 66% ukupnih prihoda od prodaje, u razvoj ulažu 73% ukupnih sredstava koji se ulažu u razvoj, te ostvaruju dobit od 76% ukupne dobiti u Hrvatskoj.<sup>29</sup> Na temelju navedenih podataka očito je da rast i razvoj malobrojnih kompanija izvoznika osnaže hrvatsko gospodarstvo i čini ga konkurentnijim.

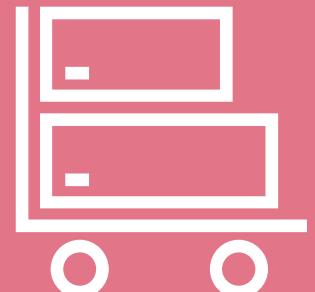
**64%**

kompanija bavi se  
uslužnim djelatnostima



**36%**

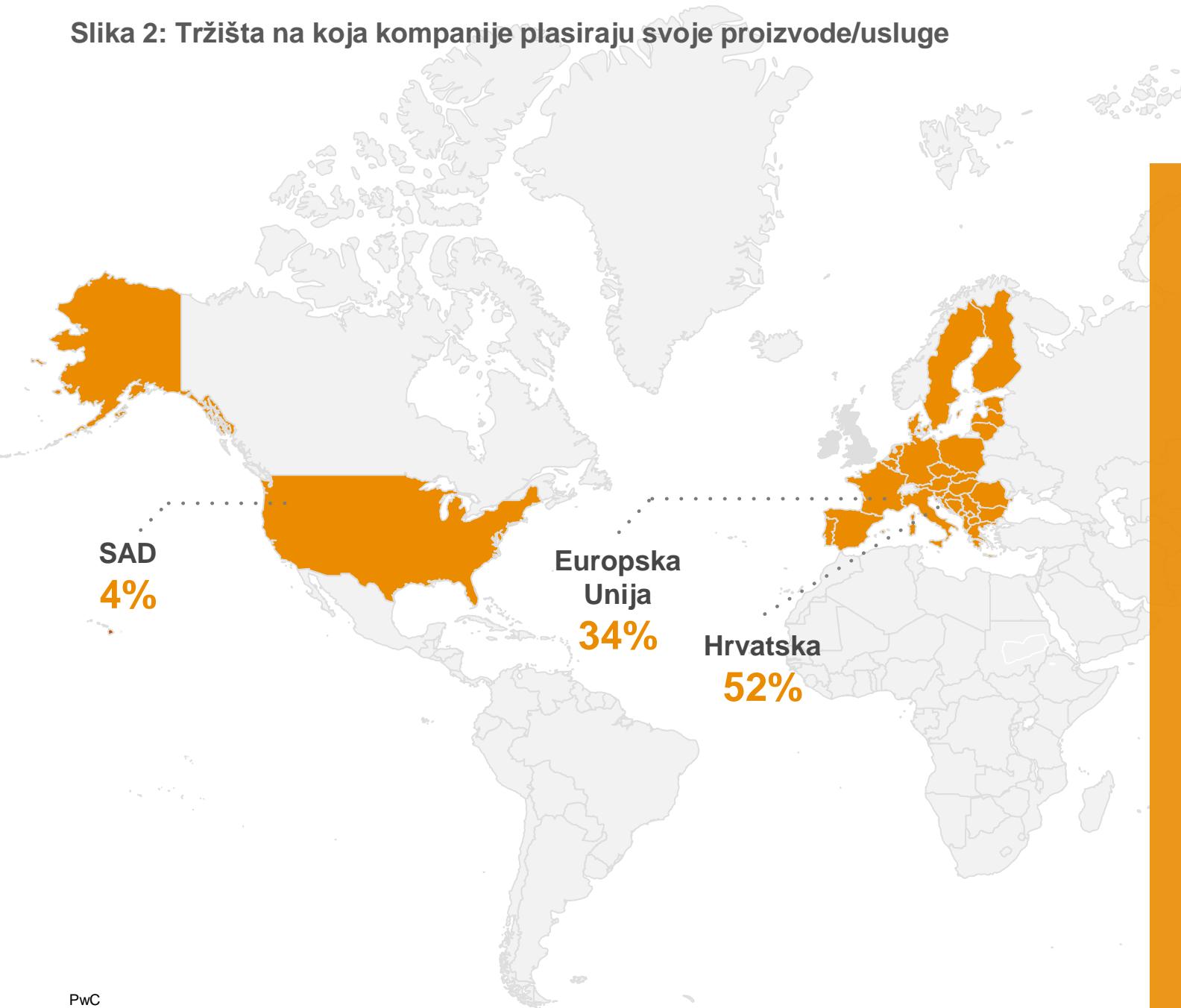
kompanija bavi se  
proizvodnjom



<sup>27</sup> Statista, 2020, Share of economic sectors in the GDP in Croatia 2019

<sup>28, 29</sup> Croatian Bureau of Statistics, 2019, Foreign trade in goods of the Republic of Croatia

Slika 2: Tržišta na koja kompanije plasiraju svoje proizvode/usluge



S obzirom na gore navedeno, potrebno je istaknuti da velik udio kompanija koje smo analizirali za potrebe ovog izvješća spada u kategoriju izvoznika. Ovo se posebno može vidjeti na osnovu podataka o primarnim tržištima kompanija. 52% kompanija svoje proizvode/usluge plasira primarno na hrvatsko tržištu, dok je za 34% kompanija primarno tržište EU, a za 4% SAD. Budući da je hrvatsko gospodarstvo izrazito eurocentrično, dominantnost EU-a kao primarnog inozemnog tržišta naspram drugih zemalja nije iznenadujuća. Podaci o robnoj razmjeni Hrvatske s EU-om to jasno potvrđuju jer je ona činila oko 68% ukupnog izvoza te oko 80% ukupnog uvoza.<sup>30</sup> Dodatna potvrda toga je i razmjer robne razmjene sa SAD-om, koja je činila 3% izvoza Hrvatske te manje od 1% uvoza.<sup>31</sup>

<sup>30, 31</sup> Croatian Bureau of Statistics, 2019, Foreign trade in goods of the Republic of Croatia

# Utjecaj pandemije COVID-19 na kompanije

Neosporno je da je pandemija COVID-19 bez presedana u pogledu globalnog utjecaja i posljedica na svjetsku ekonomiju. Izvješće Svjetske banke iz lipnja 2020. godine predviđa smanjenje globalnog BDP-a za 5.2%, što bi predstavljalo najveću recesiju još od Drugog svjetskog rata.<sup>32</sup> Unatoč mnogobrojnim stimulativnim paketima pomoći koje je državna uprava namijenila privatnom sektoru, primjetan je negativan utjecaj pandemije na gospodarstvo, kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj.

U skladu s navedenim, nije iznenađujuća činjenica da je 77% ispitanih hrvatskih kompanija izjavilo da osjeća negativan utjecaj pandemije COVID-19 na prodaju proizvoda/usluga. Istraživanje pokazuje da razina negativnog utjecaja pandemije ipak nije jednaka u svim sektorima. Sektori koji osjećaju najveći negativan utjecaj su industrijska proizvodnja i automobiliška industrija. Pored toga, negativan utjecaj na turizam je sasvim sigurno prisutan, ali zbog malog broja kompanija iz ovog sektora koje su sudjelovale u istraživanju, veličinu tog negativnog utjecaja nije moguće odrediti.

Manji broj kompanija (10%) osjeća pozitivan utjecaj pandemije na svoju prodaju. Sektor softvera i informatičkih tehnologija bilježi najveći pozitivan utjecaj, ali je istovremeno vidljiv i negativan utjecaj na određeni broj kompanija u ovom sektoru. Ovi naizgled suprotstavljeni negativni i pozitivni utjecaji na prodaju unutar ovog sektora mogu se objasniti postojanjem velikog broja podsektora. Tako određeni podsektori, kao što su e-trgovina ili komunikacijske platforme bilježe rast u prodaji, dok drugi bilježe pad ili stagnaciju.

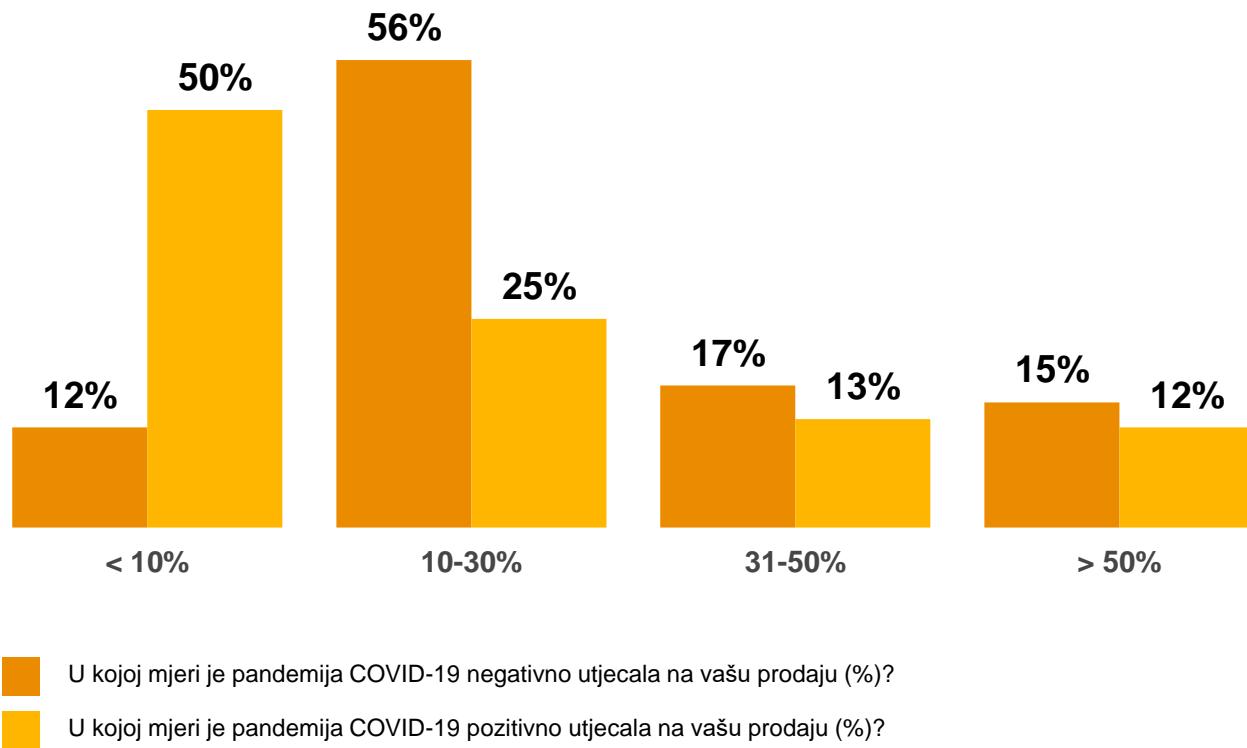
**77%**

kompanija osjeća negativan utjecaj pandemije COVID-19 na prodaju proizvoda/usluga

<sup>32</sup> World Bank, 2020, COVID-19 to Plunge Global Economy into Worst Recession since World War II



**Grafikon 8: Utjecaj pandemije COVID-19 na prodaju proizvoda/usluga kompanija**



E-trgovina bilježi rast u broju posjeta web-trgovinama od gotovo 6 milijardi dolara u razdoblju između siječnja i lipnja 2020. godine.<sup>33</sup> Također, očekuje se kako će obujam robe prodane putem e-trgovina porasti do kraja 2020. godine i doseći 2,4 milijarde dolara, naspram 1,8 milijardi dolara u 2019. godini, što predstavlja porast od gotovo 33%.<sup>34</sup>

S druge strane, kada promatramo podsektor komunikacijskih platformi, očit je značajan rast broja korisnika, kao i vrijednosti specijaliziranih tehnoloških kompanija. Na globalnoj razini, platforma Microsoft Teams zabilježila je porast od 75 milijuna korisnika u travnju 2020. godine, u usporedbi s istim razdobljem 2019. godine.<sup>35</sup> Očekivano je da su i kompanije/startupovi u Hrvatskoj koje se bave komunikacijama (npr. Infobip) također osjetili pozitivne utjecaje pandemije. Možemo zaključiti sljedeće: ako se usporede trendovi hrvatskih kompanija iz tehnološkog sektora s globalnim, oni se podudaraju – podsektori bilježe rast ili pad ovisno o specijalizaciji, što ujedno ukazuje na to da Hrvatska unutar tehnološkog sektora ima raznolik ekosustav usko specijaliziranih kompanija.

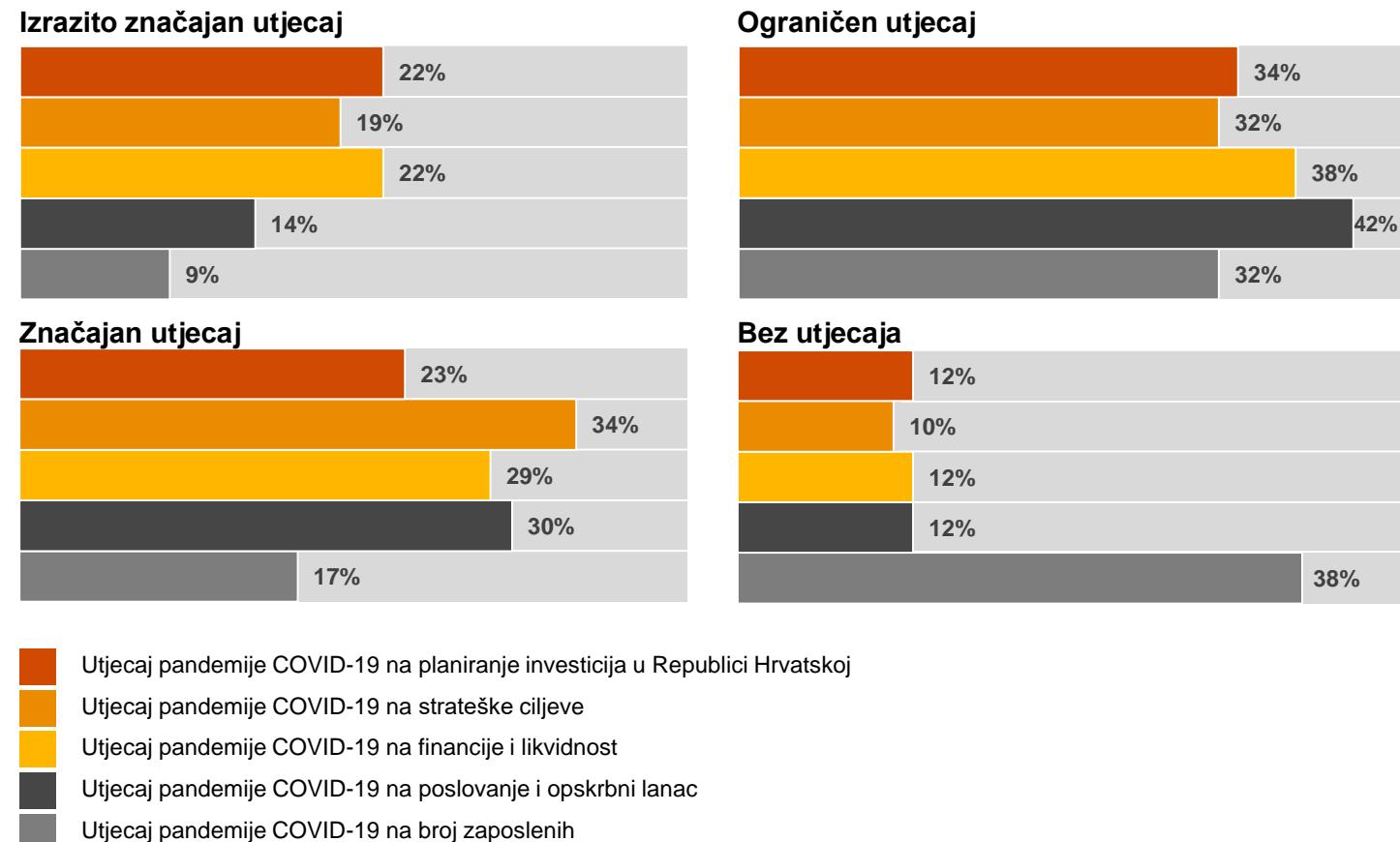
Kada promatramo snagu negativnog utjecaja pandemije na prodaju unutar Hrvatske, 56% kompanija osjetilo je negativan utjecaj u rasponu od 10 do 30%, dok su pojedine kompanije iz automobiličke industrije imale pad prodaje koji je veći od 50%. Ovaj podatak ne čudi, budući da je i globalno i regionalno, automobilička industrija jedna od najteže pogodjenih pandemijom. S druge strane, samo 10% kompanija koje pripadaju industrijskoj proizvodnji imalo je porast prodaje od 10 do 30%.

<sup>33,34</sup> Statista, 2020, Coronavirus impact on retail e-commerce website traffic worldwide as of June 2020

<sup>35</sup> Research and Markets, 2020, E-commerce Global Market Report 2020-30: COVID-19 Implications and Growth

## Grafikon 9: Utjecaj pandemije COVID-19 na različite aspekte poslovanja kompanija<sup>37</sup>

Pored negativnog utjecaja na prodaju, pandemija COVID-19 imala je negativan utjecaj na financije i likvidnost kompanija. Očekivano, čak polovina kompanija u našem istraživanju prijavila je značajan ili vrlo značajan utjecaj na likvidnost i financije. Ako se sagleda globalna situacija, očuvanje likvidnosti ključno je u kontekstu pandemije i njenih posljedica na posovanje kompanija. Tako je u lipnju 42% finansijskih direktora u SAD-u izjavilo da su najviše zabrinuti za finansijski utjecaj pandemije uključujući likvidnost. Međutim, taj udio se smanjio u odnosu na travanj, kada je 75% direktora dalo takav odgovor na isto pitanje, što pokazuje istraživanje PwC US CFO Pulse provedeno u SAD-u.<sup>36</sup> Ovo smanjenje ukazuje na to da je značajan dio ispitanih kompanija uspio naći načine kako stabilizirati svoju likvidnosti (to su uglavnom uspjele kompanije u SAD-u koje posluju na tržištu obveznika). Naše istraživanje upravo potvrđuje ove globalne utjecaje pandemije na likvidnost kompanija u Hrvatskoj, koje u dužem razdoblju mogu dovesti do rizika od neizvršenja novčanih obveza te poteškoće s naplatom potraživanja od domaćih i inozemnih kompanija.



<sup>36</sup> PwC, 2020, PwC US CFO Pulse Survey

<sup>37</sup> Grafikon 9 ne prikazuje rezultate kompanija koje ne mogu procijeniti utjecaj jer su postoci izuzetno niski.

Kako je pandemija stvorila nove tržišne okolnosti i poremetila tijek uobičajenog poslovanja, očekivano je i da će imati utjecaj na strateške ciljeve kompanija. 53% kompanija odgovorilo je kako je pandemija imala značajan ili vrlo značajan utjecaj na njihove strateške ciljeve. Kompanije koje su prijavile vrlo značajan utjecaj podijeljene su na uslužne i proizvodne djelatnosti, što pokazuje kako je pandemija uzrokovala značajne promjene strategije za sve kompanije, neovisno o sektoru.

Osim strateškog okvira koji će većina kompanija promijeniti, postoje jasne naznake da će kod velikog broja kompanija (45%) doći do promjene razine ulaganja u Hrvatskoj, dok za samo 12% njih neće doći do promjena u planiranim ulaganjima. Najveći postotak kompanija koji neće promijeniti razinu planiranih ulaganja je iz tehnološkog sektora, njih 44%. Kao što smo spomenuli, u EU svaka peta kompanija odgađa dugoročne investicijske obveze kako bi se oslobodila neposredna sredstva.

Također, istraživanje PwC US CFO Pulse o stavovima finansijskih direktora u SAD-u pokazuje da je postotak finansijskih direktora čije kompanije razmatraju odgađanje ili otkazivanje prije planiranih ulaganja u blagom padu – sa 67% u travnju na 52% u lipnju 2020. godine. Ipak, treba primijetiti da je i ta brojka prilično visoka. Osim toga, 78% finansijskih direktora čije kompanije razmatraju odgodu ili otkazivanje plana ulaganja ciljuju na rezanje izdataka za postrojenja i općih kapitalnih izdataka.<sup>38</sup>

Pandemija COVID-19 također je imala značajan negativan utjecaj na opskrbne lanc kompanija. Samo 12% ispitanika odgovorilo je kako pandemija nije imala utjecaj na njihov opskrbni lanac, dok je 44% njih odgovorilo kako je pandemija imala značajan ili vrlo značajan utjecaj. Među kompanijama kod kojih pandemija nije imala utjecaj na njihov opskrbni lanac, sve osim jedne bave se uslužnim djelatnostima. Ovaj podatak ne iznenađuje, jer uslužne djelatnosti manje ovise o fizičkoj opskrbi. Među kompanijama koje su prijavile vrlo značajan utjecaj pandemije na njihov opskrbni lanac, 45% pripada automobilskoj industriji.

Unatoč većinski negativnom utjecaju pandemije na prodaju proizvoda/usluga te financije i likvidnost, većina kompanija, njih čak 74%, nije otpustila nijednog zaposlenika. 14% sudionika bilo je prisiljeno otpustiti do 10% zaposlenika, dok je 12% njih bilo prisiljeno otpustiti više od 10% zaposlenika. Najveći broj kompanija koje su bile prisiljene otpustiti više od 10% radne snage bavi se industrijskom proizvodnjom, dok se najveći broj onih koje nisu otpustile niti jednog radnika bavi tehnologijom. Ovaj trend možemo objasniti činjenicom da je na području tehnologije puno veća agilnost i spremnost za rad na daljinu, dok se industrijska proizvodnja oslanja na visoku produktivnost unutar postrojenja.

<sup>38</sup> PwC, 2020, PwC US CFO Pulse Survey



Što se tiče očekivanja kompanija vezanih uz razvoj situacije s pandemijom u nadolazećim mjesecima, one kompanije koje svoje proizvode/usluge plasiraju primarno na hrvatskom tržištu ne očekuju značajnije promjene. Nasuprot tome, određeni broj kompanija (19%) koje plasiraju većinu svojih proizvoda/usluga na tržište EU-a očekuje pozitivne promjene u nadolazećim mjesecima. Pri detaljnijoj analizi ovog trenda, primjećuje se kako kompanije u vlasništvu domaće pravne i/ili fizičke osobe uglavnom ne očekuju nikakve promjene ili očekuju pozitivan utjecaj u nadolazećim mjesecima. S druge strane, najveći broj kompanija koje očekuju pozitivan utjecaj ili ne očekuju nikakve promjene bavi se pružanjem usluga.



Sagledavajući situaciju u Europi, Economic Sentiment Indicator (ESI) je u porastu od svibnja, uz stagnaciju u listopadu. Stagnaciju je uzrokovalo smanjenje povjerenja i/ili optimizma kod uslužnih djelatnosti (pad od -0.6 u usporedbi s rujnom), zbog inicijalno preoptimističnih prognoza potražnje.<sup>39</sup> Ipak, naše istraživanje pokazuje da hrvatske kompanije imaju optimističan pogled na razvoj situacije u sljedećih nekoliko mjeseci. Kompanije koje pružaju usluge čine većinu onih koje očekuju pozitivne promjene ili ne očekuju nikakvu promjenu, ali trebaju biti oprezne kako taj optimizam ne bi u prevelikoj mjeri utjecao na njihove prognoze i stavio ih u istu situaciju kao europske kompanije koje je proučavao ESI.

# Digitalna transformacija, startupovi i kompanije u Hrvatskoj

Pandemija COVID-19 značajno je potakla i ubrzala digitalnu transformaciju kompanija prema korištenju modernih, digitalnih rješenja i tehnologija, u cilju smanjivanja ljudskih interakcija uživo kako bi se umanjio rizik od širenja virusa. U Hrvatskoj, 73% kompanija već prilagođava svoje proizvode/usluge tzv. „novoj normali“, dok 6% tvrtki vidi potrebu za prilagodbom. Istovremeno na globalnoj razini, čak 97% donositelja odluka u kompanijama vjeruje da je digitalna transformacija njihove kompanije ubrzana prisutnom pandemijom.<sup>40</sup> Na osnovu toga može se zaključiti da kompanije u Hrvatskoj prate globalne trendove kada je u pitanju razvoj proizvoda/usluga kao odgovor na krizu uzrokovani pandemijom COVID-19.

**Grafikon 10. Prilagodba postojećih proizvoda i usluga novim okolnostima uzrokovanim pandemijom**



<sup>40</sup> Forbes, 2020, 97% Of Executives Say Covid-19 Sped Up Digital Transformation; Twilio, 2020, Covid-19 Digital Engagement Report

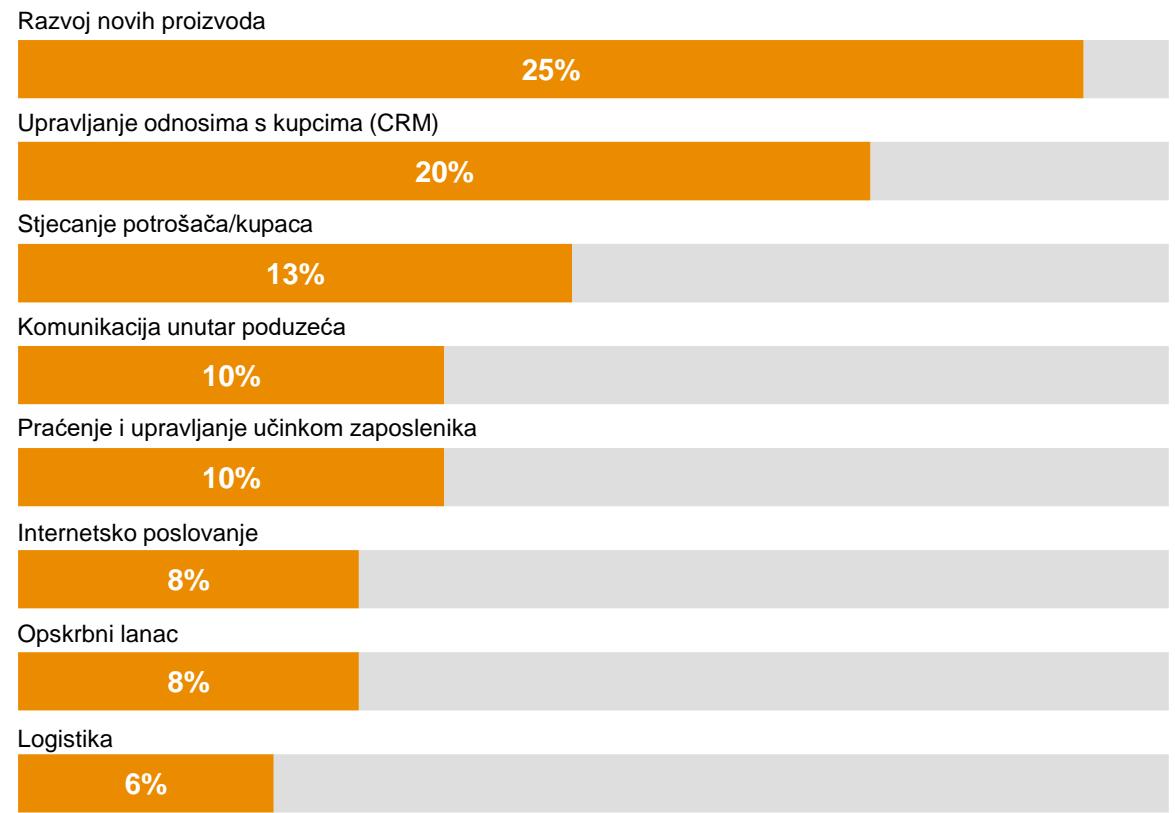
Promatrajući kompanije u Hrvatskoj, 74% ispitanika smatra da je potrebno razviti ili upotrijebiti već postojeća digitalna rješenja u procesu transformacije, te ih namjeravaju nabaviti izvana (od treće strane). Uz razvoj ili nabavu digitalnih rješenja, zanimljivo je primjetiti da kompanije koje postoje manje od pet godina u većini slučajeva planiraju interno razvijati digitalna rješenja, dok one koje postoje više od pet godina očekuju da će ovaj proizvod razviti izvana, obično uz pomoć domaće ili međunarodne tehnološke kompanije. Jedan od razloga za ovaj rezultat jest to što su kompanije koje postoje manje od pet godina velikim dijelom tehnološke kompanije – čak 50% nalazi se u industriji informatičkih tehnologija, što ukazuje na činjenicu da imaju potrebno znanje i iskustvo za interni razvoj odgovarajućeg digitalnog rješenja.



Od kompanija koje već prilagođavaju svoje proizvode/usluge ili vide potrebu za prilagodbom, njih 25% najveći potencijal vidi u razvoju novih proizvoda, dok ih 20% najveći potencijal vidi u CRM-u. Tako su nove kompanije, koje postoje jednu do dvije godine, uglavnom usredotočene na razvoj novih proizvoda, dok su kompanije koje postoje tri do pet godina još uvijek otvorene razvoju novih proizvoda, ali su također usredotočene i na privlačenje kupaca kroz bolji CRM. Promatrujući globalne trendove, važno je napomenuti kako se naizgled povećala važnost digitalnih komercijalnih interakcija – kompanije koje su poboljšale svoj CRM, redovito postižu bolje rezultate od onih koje to nisu učinile. Zato nije iznenađujuće da na globalnoj razini 95% kompanija traži nove načine stjecanja kupaca, a 92% ovih kompanija smatra da je za rješavanje trenutačnih poslovnih izazova izuzetno ili vrlo važno transformirati digitalnu komunikaciju.<sup>41</sup> To nam govori da kompanije diljem svijeta prepoznaju važnost angažiranja i privlačenja novih kupaca kroz inovativna tehnološka rješenja, te kompanije u Hrvatskoj nisu iznimka u takvom načinu razmišljanja.

Rezultati također naznačuju da kompanije ne vide suradnju sa startupovima kao način na koji mogu dobiti potrebno digitalno rješenje i ne vide ih kao partnera u procesu digitalne transformacije – samo 20% kompanija odgovorilo je kako vidi startupove kao strateške partnere u svojoj transformaciji. Od kompanija koje su voljne surađivati sa startupovima, 50% ih je spremno surađivati sa startupovima u razvoju novog rješenja, dok ih je 50% spremno surađivati sa startupovima koji su već razvili rješenje i potrebno ga je samo prilagoditi. Kao dobar primjer suradnje između startupa i etablirane kompanije, možemo istaknuti nedavno pokrenuto partnerstvo između Porschea i Infinuma koji su osnovali novu kompaniju „Porsche Digital Croatia“, a koja će razvijati digitalne proizvode orijentirane na poboljšanje internih postupaka u Porscheu, ali i na poboljšanje doživljaja odnosno iskustva krajnjeg korisnika.<sup>42</sup>

**Grafikon 11: Aspekti poslovanja kompanija s najvećim potencijalom za transformaciju/inovacije**



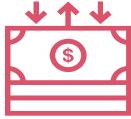
<sup>41</sup> Twilio, 2020, Covid-19 Digital Engagement Report

<sup>42</sup> Infinum, 2020, Porsche Digital Croatia

# Zaključci i preporuke

Analiza rezultata istraživanja koje smo proveli u listopadu 2020. godine doprinijelo je razumijevanju posljedica trenutačne pandemije na hrvatski startup ekosustav i kompanije. Otkrili smo značajne trendove u kontekstu razvijenosti hrvatskog startup ekosustava, spremnosti kompanija da zajedno sa startupovima transformiraju svoja poslovanja, a utvrdili smo i procese unutar kompanija koji će se prilagoditi novim okolnostima na tržištu. Imajući u vidu da je pandemija COVID-19 značajno ubrzala digitalnu transformaciju, očigledno je da će se države koje uspiju ubrzati razvoj digitalne ekonomije brže oporaviti od posljedica krize. Očekuje se da će digitalni sektor biti jedan od ključnih nositelja transformacije i prilagodbe novim tržišnim okolnostima za sve industrije.

Potencijal hrvatskog startup ekosustava i kompanija da naprave iskorak i bolje se pozicioniraju na globalnim tržištima svakako je prisutan. Uspješni primjeri startupova čija vrijednost premašuje milijardu eura, kao i kompanije čije proizvode/usluge koriste najveće svjetske kompanije upravo to i potvrđuju. Međutim, kako bi taj potencijal u budućnosti stvorio značajniju dodanu vrijednost za cijelokupno gospodarstvo neophodno je osmisiliti dodatne potporne mehanizme. Na temelju rezultata istraživanja i prepoznatih trendova sastavljene su preporuke koje bi trebale doprinijeti dalnjem razvoju startup ekosustava i digitalne ekonomije u Hrvatskoj, kao i boljem pozicioniranju hrvatskih startupova i kompanija u globalnom kontekstu. Preporuke koje se navode u nastavku osmišljene su na osnovu analize najboljih globalnih praksi i procjene pozitivnih učinaka koje mogu imati na startup ekosustav i gospodarstvo.



## Nedostatak financiranja startupova u ranoj fazi razvoja

Dostupnost rizičnog kapitala na tržištu EU-a kroz VC fondove u razdoblju od 2015. do 2020. godine povećala se za više od 90%.<sup>43</sup> Ako analiziramo stanje u Hrvatskoj u istom razdoblju uočljiv je trend povećanja razine investicija u startupove, kao i broja aktivnih VC fondova. Međutim, usporedna analiza hrvatskog startup ekosustava s inozemnim startup ekosustavima koji se nalaze u istoj fazi razvoja ukazuje na nedostatke adekvatnog pristupa kapitalu i nižim razinama investicija. Gotovo 40% hrvatskih startupova nije primilo investiciju izvana, dok je prosječna razina pojedinačne vanjske investicije za oko 15% niža u odnosu na usporedive ekosustave i iznosi oko 400 tisuća eura.

Iskustva startup ekosustava u ranoj fazi razvoja na globalnoj razini pokazala su da privatni izvori rizičnog kapitala u većoj mjeri doprinose razvoju startupova u odnosu na programe financiranja javnog sektora. S druge strane, ako bi problem financiranja u ranoj fazi razvoja startup ekosustava bio prepušten isključivo privatnim investitorima, bio bi neophodan duži niz godina za značajno povećanje razine investicija imajući u vidu razinu rizika koju bi investitori morali preuzeti. Upravo je zbog toga, podrška javnog sektora koja doprinosi smanjenju ovog rizika ključna. Dakle, u sljedećem razdoblju neophodno je da javni sektor osmisli inicijative kojim bi se sredstva iz EU fondova i drugih izvora financiranja usmjerila prema postavljanju mehanizama za podršku investicija u startupove. Ove inicijative omoguće bi stvaranje novih privatnih lokalnih VC fondova kojima će upravljati profesionalni menadžeri, a potporu će dobiti putem sredstava međunarodnih finansijskih institucija i EU fondova.

Osim toga, kreiranje sheme poticaja (bespovratnih sredstava) usmjerenih na startupove u najranijoj fazi razvoja, koje bi dodjeljivala komisija profesionalnih anđela i VC investitora, uz prilagođen program mentorstva, mogao bi dodatno doprinijeti porastu broja startupova. Također, potrebno je osmislići potporne programe za razvoj startup ekosustava kako bi se startupovima olakšao pristup sredstvima iz EU fondova (npr. programi za podizanje svijesti o dostupnim sredstvima i shemama, programi pomoći za prijavu za sredstva iz EU fondova). Ovo je posebice važno u pogledu raspoloživih sredstava iz EU fondova u razdoblju od 2021. do 2027. godine, a imajući u vidu rezultat našeg istraživanja koji ukazuje na to da samo 3% startupova u ovom trenutku koristi ove poticaje.

<sup>43</sup> Dealroom, 2020, Can Europe be the most entrepreneurial continent?



## Ograničena globalna povezanost

Rezultati našeg istraživanja potvrdili su eurocentričnost hrvatskog gospodarstva i pretežnu usmjerenost kompanija na plasiranje proizvoda i usluga na tržišta zemalja članica EU-a ako promatramo izvozna tržišta. Osim toga, vidljivo je da preko 70% startupova primarno stječe nove korisnike na tržištu Hrvatske i EU-a. Iako ovakva usmjerenost na lokalno tržište i tržište zemalja članica EU-a može biti posljedica niske razine investicija te nedostatka sredstava za plasiranje proizvoda na tržište SAD-a ili azijska tržišta, jasne su i naznake postojanja problema s globalnom povezanošću.

Povezanost osnivača startupova na razvijenim tržištima i njihova globalna umreženost značajno utječe na brzinu njihovog razvoja, kao i njihovu uspješnost na globalnoj razini. Upravo iz tih razloga neophodno je osmisiliti inicijative kojima će država i donatori poput Svjetske banke dati svoju potporu kako bi se unaprijedila globalna povezanost. Jedna od takvih inicijativa može biti vezana uz stvaranje mreže međunarodnih VC fondova koji su spremni ulagati u Hrvatsku, zatim mreže uspješnih Hrvata koji imaju iskustva sa startupovima ili rade u velikim multinacionalnim kompanijama te programa koji će startupovima iz Hrvatske omogućiti stvaranje strategije za izlazak na tržišta izvan Europe.





## Usporena digitalna transformacija

Gotovo 80% kompanija već prilagođava ili uočava potrebu za prilagođavanjem svojih proizvoda/usluga/procesa kroz neki vid digitalne transformacije. Istovremeno, više od 50% kompanija ukazuje i na značajan ili vrlo značajan utjecaj pandemije na njihove financije i likvidnost. Ovi podaci jasno ukazuju na to da će digitalna transformacija kompanija umnogome ovisiti i o dostupnim finansijskim sredstvima. U tom kontekstu neophodno je uključivanje javnog sektora i stvaranje potpornih mehanizama za ovakve procese. Dakle, potrebno je dio dostupnih sredstava iz EU fondova u sljedećem razdoblju do 2030. godine usmjeriti prema projektima digitalne transformacije u privatnom sektoru i to kroz sheme poticaja (bespovratnih sredstava) koji će kompanijama olakšati financiranje ovakvih projekata.

Osim toga, analiza rezultata ukazala je i na raskorak između hrvatskih startupova i kompanija u pogledu percepcije i mogućnosti suradnje. 57% startupova smatra da bi njihov proizvod/uslugu mogle koristiti velike kompanije, a 87% da bi mogli surađivati s kompanijama na njihovim transformacijskim i inovacijskim projektima. S druge strane, 74% anketiranih kompanija planira razvijati digitalna rješenja s vanjskim partnerima, a samo 20% ih to namjerava raditi sa startupovima. Imajući u vidu visok stupanj suradnje između kompanija i startupova na globalnoj razini neophodno je pokrenuti inicijative koje će pomoći njihovoj suradnji u Hrvatskoj. Jedan od načina za poticanje njihove suradnje je kroz kreiranje shema poticaja (bespovratnih sredstava) koji će posebno biti usmjereni na suradnju startupova i kompanija u okviru projekata digitalne transformacije.



# PwC kontakti



**John M. Gašparac**

Predsjednik uprave,  
Voditelj usluga revizije i  
računovodstvenog  
savjetovanja,  
PwC Hrvatska



**Tanja Kuzman**

Viši menadžer,  
Startupovi i  
korporativne inovacije,  
PwC SEE



**Bruno Čurčija**

Direktor,  
Rizici informacijskih  
sustava,  
PwC Hrvatska



**Niko Letilović**

Viši savjetnik,  
EU usluge,  
PwC Hrvatska

Zahvaljujemo na sudjelovanju u ovoj inicijativi našim kolegama i kolegicama Nikoli Babcu, Dženet Garibović, Mirni Kette, Saši Kendjelu, Jovani Kovačević, Matei Novak, Petri Garmi, Luki Lučiću, Jasni Kržanić, Hrvoslavi Križan, Tili Kallay, Milanu Jovanoviću i Željki Kovačević.