

# Važnost poslovne komunikacije u Startup svijetu u cilju ostvarivanja međunarodnih poslovnih odnosa

---

**Koren, Nikolina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:623070>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 468/PE/2023

**Važnost poslovne komunikacije u Startup svijetu  
u cilju ostvarivanja međunarodnih poslovnih odnosa**

Nikolina Koren, 2407004435

Varaždin, prosinac 2023.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**

**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij Poslovna ekonomija, smjer Poslovna ekonomija i inovacije**



DIPLOMSKI RAD br. 468/PE/2023

**Važnost poslovne komunikacije u Startup svijetu  
u cilju ostvarivanja međunarodnih poslovnih odnosa**

Studentica:

Nikolina Koren, 2407004435

Mentorica:

prof.dr.sc. Anica Hunjet

Varaždin, prosinac, 2023.godine

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Nikolina Koren	MATIČNI BROJ	2407004435
DATUM	11.12.2023.	KOLEGIJ	Poslovno komuniciranje
NASLOV RADA	Važnost poslovne komunikacije u Startup svijetu u cilju ostvarivanja međunarodnih poslovnih odnosa		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The importance of business communication in the Startup world for establishing international business relations		
MENTOR	Anica Hunjet	ZVANJE	prof. dr. sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. Doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac, predsjed. 2. Doc. dr. sc. Dijana Vuković, članica 3. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica 4. doc. dr. sc. Damira Keček, zamj. član 5. _____		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	468/PE/2023
OPIS	<p>U svijetu startupova, uspjeh na globalnoj razini ovisi o efikasnoj poslovnoj komunikaciji. Jasne i prilagodljive poruke ne samo da olakšavaju unutarnje razumijevanje tima, već i grade povjerenje s međunarodnim partnerima. Startup-ovi koji se ističu u komunikaciji stvaraju temelj za dugoročni uspjeh na globalnim tržištima, savladavajući jezičke i kulturne izazove te brzo reagirajući na dinamično poslovno okruženje.</p> <p>U okviru empirijskog dijela rada, istražiti će se ključni faktori koji oblikuju poslovnu komunikaciju u Startup svijetu, posebno u kontekstu međunarodnih poslovnih suradnji. Fokusirat će se na ulogu inovacija, fleksibilnosti i prilagodljivosti u uspostavi povjerenja s međunarodnim partnerima. Analizirat će se izazovi jezične raznolikosti i kulturne prilagodbe te istražiti kako tehnologija, poput virtualnih alata, utječe na brzu i učinkovitu globalnu komunikaciju među Startup-ovima.</p> <p>Cilj je doprinijeti razumijevanju dinamike poslovne komunikacije u Startup svijetu i pridonijeti identifikaciji ključnih elemenata za uspješne međunarodne poslovne odnose. Na kraju će biti donesen zaključak.</p>

ZADATAK URUČEN

14.12.2023.



POVRIS MENTORA

*[Signature]*

## ZAHVALA

Dragoj obitelji, prijateljima i profesorima,

S riječima zahvalnosti teško je opisati koliko mi znači vaša podrška tijekom mog puta prema diplomiranju. Vaša topla podrška i ohrabrivanje bili su poput sunca koje je rasvijetlilo svaki izazovni trenutak mog akademskog putovanja. Želim izraziti svoju iskrenu zahvalnost svima vama koji ste dijelili sa mnom radosti uspjeha, ali i bili uz mene kroz izazovne trenutke, pružajući mi riječi utjehe, razumijevanja i snažnu podršku koja me potaknula da ne odustanem.

Međutim, želim istaknuti posebnu zahvalnost prema jednoj izuzetnoj osobi, osobi čije srce neprestano kucalo ljubavlju. Ta osoba, nažalost, napustila nas je usred neizvjesne borbe s bolešću, ali njena prisutnost i dalje živi u svemu što jesam. Dragi tata, ova diploma nije samo moj uspjeh, već i tvoj. Tvoje riječi mudrosti, neizmjerne ljubavi i podrške bile su poput vjetra u mojim jedrima, vodile me kroz oluje i uspone, a danas sam ponosna nositeljica ove diplome, zahvaljujući tebi.

Hvala ti, dragi tata, jer iako tvoje fizičko prisustvo nije ovdje, tvoj duh nadahnjuje me svakim danom. Tvojom požrtvovnošću i bezgraničnom ljubavlju oblikovao si me u osobu koja je sposobna prebroditi svaki životni izazov. Tvoj duh nastanjuje svaki kutak mog postignuća, a tvoje riječi neizmjerne podrške inspiriraju me danas, kao i onog dana kada si ih prvi put izrekao. Hvala ti na svemu što si učinio za mene.

Hvala dragi tata!

Zauvijek tvoja kćer Nikolina

## SAŽETAK

U eri ubrzanog tehnološkog napretka i globalne povezanosti, Startup poduzetnici pronalaze se u dinamičnom okruženju gdje je sposobnost prilagodbe ključna za preživljavanje i rast. U ovom kontekstu, poslovna komunikacija postaje neizostavan element koji oblikuje put uspjeha Startup-a na međunarodnom tržištu. Ovaj rad posvećen je istraživanju važnosti poslovne komunikacije u Startup svijetu s ciljem ostvarivanja vitalnih međunarodnih poslovnih odnosa. U fokusu će biti analiza moći komunikacije, raznolikosti komunikacijskih kanala te poseban naglasak na poslovnoj komunikaciji kao katalizatoru uspjeha. Kroz istraživanje utjecaja poslovne komunikacije na organizacijske dinamike i motivaciju zaposlenika, istražiti ćemo ključne elemente koji čine temelj za izgradnju uspješnih Startup-a. Sljedeća poglavlja bave se širim kontekstom poduzetništva, istražujući definiciju i karakteristike poduzetništva te strategije poticanja poduzetničkog duha. Uz to, analizirat ćemo ključne izazove s kojima se susreću Startup-ovi te kako digitalna poslovna komunikacija postaje nezaobilazna u ostvarivanju međunarodnih poslovnih odnosa. Kroz razmatranje utjecaja međunarodne poslovne kulture na poslovanje u razvoju, istražiti ćemo kako kulturološke razlike oblikuju komunikacijske strategije Startup-a u globalnom kontekstu. Svrha ovog rada nije samo rasvijetliti ključne aspekte poslovne komunikacije u Startup svijetu, već i pružiti dublje razumijevanje kako ovi elementi zajedno doprinose uspjehu poduzeća na međunarodnoj razini.

**Ključne riječi:** *komunikacija, poslovna komunikacija, društveni mediji, poduzetništvo, Startup-ovi, međunarodni odnosi, kulturološke razlike*

## **SUMMARY**

In a time when technology is advancing quickly and the world is more connected than ever, Startup entrepreneurs need to be adaptable to survive and grow. Within this context, the way businesses communicate becomes a crucial factor that shapes the success of Startup-s in the global market. This study aims to explore the important role of business communication in the startup world, specifically focusing on building essential international business relationships. The main focus of this research is to understand how communication works, the different ways we communicate, and how effective business communication helps startups succeed. By looking into how communication affects how organizations operate and motivates employees, we want to uncover the key elements that make Startup-s successful. The upcoming sections will cover broader aspects of entrepreneurship, providing insights into what entrepreneurship is, its characteristics, and strategies for fostering an entrepreneurial mindset. Additionally, we will examine the challenges that Startup-s face, emphasizing the vital role of digital business communication in forming international business connections. Exploring how international business culture influences organizational growth, we'll investigate how cultural differences shape the communication strategies used by Startup-s globally. This paper aims not only to highlight the important aspects of business communication in the startup world but also to offer a clear understanding of how these elements work together to make companies successful on a global scale.

**Keywords:** *communication, business communication, social media, entrepreneurship, startups, international relations, cultural differences...*

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Problem i predmet rada.....	1
1.2. Cilj i svrha rada.....	2
1.3. Metodologija izrade rada .....	2
1.4. Struktura i sadržaj rada .....	3
2. KOMUNIKACIJA .....	4
2.1. Moć komunikacije .....	4
2.2. Vrste komunikacije.....	5
2.3. Poslovna komunikacija.....	7
2.3.1. Utjecaj poslovne komunikacije na organizacije/poduzeća.....	8
2.3.2. Utjecaj poslovne komunikacije na motivaciju zaposlenika u organizaciji...9	
3. PODUZETNIŠTVO .....	11
3.1. Definicija i karakteristike poduzetništva .....	11
3.2. Načini poticanja poduzetništva.....	12
3.3. Poslovni/Poduzetnički inkubatori.....	13
4. STARTUP-OVI.....	15
4.1. Definicija i karakteristike Startup-ova.....	15
4.2. Uloga Startup-ova u današnjem gospodarstvu .....	16
4.3. Izazovi s kojima se susreću Startup-ovi .....	18
4.4. Izvori financiranja Startup-ova.....	19
5. ZNAČAJ DIGITALNE KOMUNIKACIJE STARTUPOVA U REALIZACIJI MEĐUNARODNIH POSLOVNIH ODNOSA.....	23
5.1. Budućnost poslovanja: poduzetništvo digitalnog doba - komunikacijski kanali Startup-ova.....	23
5.1.1. Utjecaj društvenih medija na međunarodnu izloženost Startup-ova .....	24
5.1.2. Komunikacija e-poštom; izrada uvjerljivih i profesionalnih e-poruka.....	26
5.1.3. Virtualni sastanci i videokonferencije kao alat za učinkovitu međunarodnu komunikaciju.....	27
5.2. Poslovna komunikacija kao katalizator rasta Startup-ova .....	28



6. UTJECAJ POSLOVNE KULTURE I OBIČAJA NA POSLOVANJE PODUZEĆA U RAZVOJU .....	30
6.1. Načela i običaji poslovnog ponašanja u međunarodnom poslovanju.....	30
6.2. Uloga pregovaračkih vještina u razvoju međunarodnog poslovanja.....	31
6.3. Kulturološke razlike u međunarodnoj komunikaciji .....	33
6.3.1. Kultura i poslovni običaji u SAD-u.....	34
6.3.2. Kultura i poslovni običaji u Kini .....	35
6.3.3. Kultura i poslovni običaji u Japanu .....	36
6.3.4. Kultura i poslovni običaji u Austriji.....	36
7. SUMIRANI IZVJEŠTAJ.....	38
8. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	39
8.1. Metodologija istraživanja .....	39
8.2. Rezultati istraživanja - prijepis intervjua s vlasnicima 10 Startup-ova unutar ZICER-a.....	41
8.3. Rasprava .....	80
8.4. Implikacije i preporuke.....	83
8.5. Zaključak u istraživanju.....	84
8.6. Ograničenja u istraživanju .....	85
9. ZAKLJUČAK.....	87
10. LITERATURA.....	88

# 1. UVOD

U dinamičnom svijetu suvremenog poduzetništva, Startup-ovi se pojavljuju kao katalizatori inovacija, preoblikujući globalni poslovni pejzaž svojom iznimnom sposobnošću prilagodbe, brze inovacije i agilnosti. U njihovom uspjehu ključnu ulogu ima nevidljiva, ali esencijalna mreža čimbenika, među kojima se poslovna komunikacija izdvaja kao nezaobilazan kamen temeljac. Poslovna komunikacija postaje ključna karika u lancu uspjeha Startup-ova, posebno kada se stvaraju veze s partnerima, investitorima i klijentima diljem svijeta. U tom kontekstu, razumijevanje važnosti efikasne komunikacije postaje imperativ za rast i opstanak mladih poduzeća na globalnoj sceni. Ovaj tekst istražuje dubinu i širinu poslovne komunikacije u Startup svijetu, fokusirajući se na njezinu ključnu ulogu u izgradnji međunarodnih poslovnih odnosa, te istražuje kako kvalitetna komunikacija postaje kamen temeljac uspjeha u današnjem izazovnom poduzetničkom okruženju. Startup - ovi, kao pokretači inovacija, oslanjaju se na svoju sposobnost prilagodbe, brze inovacije i agilnosti kako bi ostvarili uspjeh. Međutim, razumijevanje i primjena efikasne poslovne komunikacije postaju kritični čimbenici koji oblikuju njihov put prema međunarodnom tržištu. Startup poduzeća, kao dinamični pokretači inovacija, nalaze se pred izazovom suočavanja s kompleksnim poslovnim okruženjem, gdje sposobnost prilagodbe, brza inovacija i agilnost često određuju njihov uspjeh. U tom kontekstu, poslovna komunikacija ne samo da predstavlja ključni instrument u prenošenju informacija, već je temeljni kamen u izgradnji odnosa s partnerima, investitorima i klijentima. Razumijevanje i primjena efikasne komunikacije postaju nezaobilazni čimbenici koji oblikuju identitet Startup-ova, omogućavajući im da izgrade povjerenje i otvore vrata novim poslovnim prilikama. Poduzetnički svijet, koji se brzo razvija, zahtijeva od Startup-ova da aktivno sudjeluju u poslovnim odnosima, kako lokalno, tako i globalno. Upravljanje izazovima specifičnosti različitih tržišta, kao i prilagodba različitim poslovnim kulturama, postaju ključne komponente uspješnog poslovanja. Dakle, važnost komunikacije u Startup svijetu leži ne samo u prenošenju poruka, već i u izgradnji temelja za dugoročni uspjeh. Kroz pažljivo vođenu komunikaciju, Startup-ovi ne samo da ostvaruju rast, već grade identitet koji će ih pozicionirati kao ključne igrače u suvremenom poduzetništvu. Slijedom toga, komunikacija i poduzetništvo postaju međusobno povezani čimbenici koji oblikuju put Startup - ova prema uspjehu u dinamičnom svijetu poduzetništva.

## 1.1. Problem i predmet rada

U današnjem globaliziranom poslovnim okruženju, Startup-ovi su postali neizostavan dio ekonomskog pejzaža, donoseći inovacije i revolucionarne ideje koje oblikuju način na koji poslujemo i interakciju na tržištu. Poslovna komunikacija, kao ključni element uspješnog

poslovanja, igra presudnu ulogu u putovanju Startup-ova prema ostvarivanju poslovnih odnosa i osvajanju međunarodnih tržišta. Ovaj diplomski rad istražuje važnost poslovne komunikacije u svijetu Startup-ova te njen utjecaj na razvoj poslovnih veza i uspješno plasiranje na međunarodno tržište. Suočeni s dinamičnim izazovima, ograničenim resursima i konkurencijom, Startup-ovi se oslanjaju na efikasnu komunikaciju kako bi uspostavili smislene veze s investitorima, partnerima, potrošačima i drugim dionicima. Ubrzani tempo promjena i brz rast Startup-ova zahtijevaju agilnost i preciznost u komunikaciji kako bi se osigurala jasna prezentacija poslovne vizije, diferencijacija od konkurencije te stvaranje povjerenja među svim sudionicima. Pored toga globalna priroda poslovanja danas nudi Startup-ovima nevjerojatne mogućnosti za proboj na međunarodno tržište. Međutim, takav uspjeh zahtijeva sposobnost prilagodbe kulturološkim razlikama, jezičnim barijerama i specifičnostima ciljnih tržišta. U tom kontekstu, poslovna komunikacija postaje most koji povezuje različite svjetove i omogućuje Startup-ovima da prenesu svoju vrijednost na globalnu razinu. Kroz analizu primjera uspješnih Startup-ova i istraživanje najboljih praksi, ovaj rad istražuje kako različiti aspekti poslovne komunikacije, poput internih komunikacijskih strategija, vanjske komunikacije putem marketinških kampanja i online prisutnosti, te upotrebe tehnoloških alata za komunikaciju, doprinose izgradnji ključnih poslovnih odnosa i uspješnom internacionalizacijom.

## **1.2. Cilj i svrha rada**

Cilj ovog rada je istražiti i sagledati ključne komponente poslovne komunikacije u kontekstu Startup-ova. Ovaj rad ima motiv istražiti na koji način pravilna i efikasna poslovna komunikacija može utjecati na uspješno ostvarivanje poslovnih odnosa te plasiranje proizvoda ili usluga Startup-ova na međunarodno tržište. Svrha istraživanja je sagledati koliku važnost poslovna komunikacija ima u Startup svijetu, te kako se adekvatna strategija komunikacije može koristiti kao alat za postizanje konkurentne prednosti i uspješnog pozicioniranja na međunarodnom tržištu. Također, istraživanje bi trebalo pružiti uvid u specifične izazove s kojima se Startup-ovi suočavaju u pogledu komunikacije i kako se ti izazovi mogu prevladati.

## **1.3. Metodologija izrade rada**

Prvi dio diplomskog rada usmjerava se na sekundarno istraživanje, koje obuhvaća prikupljanje podataka putem analize dostupnih izvora informacija kao što su znanstveni članci, knjige, istraživački radovi i drugi relevantni materijali posvećeni poslovnoj komunikaciji i njezinoj važnosti u kontekstu Startup poduzeća. Kroz temeljitu analizu relevantne literature, ovaj rad pruža teorijski okvir, koncepte, modele i teze koji podržavaju istraživanje utjecaja poslovne komunikacije na izgradnju poslovnih odnosa između Startup-ova, investitora i međunarodnih partnera. Spomenuti dio rada također se bavi identifikacijom ključnih čimbenika i strategija

poslovne komunikacije koje mogu pomoći Startup-ovima u uspješnoj izgradnji i održavanju odnosa s investitorima te proširenju na inozemna tržišta. U drugom dijelu ovog diplomskog rada, istražujemo stajališta i iskustva stručnjaka iz Startup industrije kako bismo dobili dublji uvid u važnost poslovne komunikacije u kontekstu ostvarivanja poslovnih odnosa. Intervjui su provedeni s deset stručnjaka iz različitih Startup kompanija. Intervjuirani sudionici su odabrani na temelju njihovog iskustva i doprinosa u izgradnji poslovnih odnosa unutar Startup ekosustava. Svaki intervju je strukturiran na način da se ispituju različiti aspekti poslovne komunikacije te njen potencijalan utjecaj na međunarodne poslovne odnose.

#### **1.4. Struktura i sadržaj rada**

Ovaj rad se sastoji od sedam glavnih poglavlja koji temeljito istražuju temu poslovne komunikacije kao ključnog faktora u rastu i razvoju Startup poduzeća, s posebnim naglaskom na uspostavljanje poslovne suradnje na globalnim tržištima. Nakon uvodnog dijela, drugo poglavlje pruža temeljno razumijevanje koncepta komunikacije i njezine uloge kao ključnog elementa u poslovnom okruženju. U trećem dijelu, istražuje se koncept poduzetništva, analizirajući njegove karakteristike i razmatrajući strategije za poticanje poduzetništva s posebnim osvrtom na ulogu poduzetničkih inkubatora kroz čiju podršku Startup tvrtke imaju priliku svoje inovativne tehnološke ideje pretvoriti u proizvode koji nerijetko postaju prepoznatljivi te konkurentni i na globalnoj razini. Četvrto poglavlje pruža dublje razumijevanje koncepta i karakteristika Startup poduzetništva, istražujući izazove s kojima se Startup-ovi suočavaju te pružajući pregled dostupnih izvora financiranja. Peto poglavlje daje kratki pregled važnosti inovacija i tehnološkog napretka u današnjem digitalnom dobu, ističući važnost prihvaćanja i prilagodbe suvremenim oblicima digitalne komunikacije za uspješan razvoj Startup-ova. Šesto poglavlje se fokusira na problematiku različitih kulturnih običaja u poslovnom svijetu, koja igraju ključnu ulogu u uspostavljanju uspješnih poslovnih odnosa Startup-ova s međunarodnim partnerima. Zadnje, sedmo poglavlje odnosi se na provedeno istraživanje i iznosi zaključke. Ovdje se ističu ključne spoznaje o ulozi poslovne komunikacije u rastu i razvoju Startup poduzetništva. Kroz ovakvu strukturu rada, dobiven je jasan uvid koliko znanje u području poslovne komunikacije, komunikacijski bonton ili poznavanje komunikacijske kulture i običaja zapravo pomažu Startovima u njihovom nahođenju pri pronalasku investitora ili ostvarivanju partnerskih odnosa s međunarodnim poduzećima.

## **2. KOMUNIKACIJA**

U dinamičnom poslovnom okruženju, gdje brza razmjena informacija igra ključnu ulogu, istražiti ćemo kako različite vrste komunikacije pridonose razvoju uspješnih strategija. Analizirat ćemo raznolikost komunikacijskih kanala te istražiti kako poslovna komunikacija oblikuje dinamiku organizacija, posebice njezin utjecaj na motivaciju zaposlenika. Proučavanje utjecaja poslovne komunikacije na organizacije će nam omogućiti dublje razumijevanje kako kvalitetna komunikacija oblikuje strukturu i produktivnost poduzeća. Analizom utjecaja na motivaciju zaposlenika, istražiti ćemo kako pravilna komunikacija unutar organizacije može potaknuti angažman i timsku suradnju, ključne faktore za postizanje poslovnih ciljeva. Sve ove dimenzije poslovne komunikacije zajedno stvaraju temelj za izgradnju organizacija otpornih na izazove suvremenog poslovnog svijeta.

### **2.1. Moć komunikacije**

Dobro razvijene komunikacijske vještine imaju izuzetno široku primjenu, obogaćujući različite aspekte našeg života. Na prvi pogled, sposobnost jasnog i preciznog komuniciranja može se činiti jednostavnom, no zapravo predstavlja značajnu životnu kompetenciju koja se ne smije podcijeniti niti zanemariti. Važno je napomenuti da se komunikacijske vještine mogu uvijek unapređivati i razvijati te da nikada nije kasno za njihovo usavršavanje. Investiranje u razvoj komunikacijskih vještina ima potencijal znatno poboljšati kvalitetu života. U profesionalnom svijetu moć komunikacije ključni je čimbenik uspjeha. Vješt komunikator može jasno izraziti svoje ideje, uvjeriti druge u svoje stavove i učinkovito raditi kao tim. Dobrom komunikacijom lideri mogu inspirirati svoje timove, motivirati zaposlenike i usmjeravati organizaciju prema ostvarenju ciljeva. Također, komunikacija s klijentima i partnerima igra ključnu ulogu u izgradnji pozitivnih poslovnih i dugoročnih odnosa. Ključna kompetencija koju poslodavci i menadžeri traže je sposobnost efikasne komunikacije. Komunikacijska vještina izdvaja se zbog svoje krucijalne uloge u interakciji s različitim ljudima. Ona uključuje bogat i raznolik vokabular, prilagodbu komunikacije ciljanoj publici, precizno prenošenje ideja, sposobnost efikasnog slušanja, precizno i jasno pisanje te sposobnost uspješnog suradničkog djelovanja u timskim okruženjima. Stoga, sposobnost komunikacije često zauzima prvo mjesto među traženim kompetencijama kod potencijalnih kandidata. Bit međuljudske komunikacije ne leži samo u izgovorenim riječima ili jeziku koji se koristi, već uvelike ovisi o sposobnosti prenošenja poruka putem različitih signala, kao što su ton glasa, geste, izrazi lica i tjelesni govor. Glavni cilj komunikacije je omogućiti dijalog između najmanje dvije osobe, gdje se poruka prenosi od pošiljatelja do primatelja. Učinkovita komunikacija omogućuje razmjenu informacija, vlastitih opažanja, misli i osjećaja bez narušavanja međuljudskih odnosa. U suvremenom društvu moć komunikacije bitan je čimbenik koji oblikuje naše međuljudske

odnose, profesionalni uspjeh i sposobnost postizanja dubokog razumijevanja. Komunikacija je više od pukog prenošenja informacija; to je vještina koja ljudima omogućuje povezivanje, rješavanje sukoba, razmjenu ideja i izražavanje emocija. Poboljšanjem komunikacijskih vještina pojedinac može postići izvanredne rezultate u osobnom i profesionalnom životu. Moć komunikacije očituje se i u sposobnosti rješavanja sukoba i nesuglasica. Vješt komunikator ima sposobnost smirenog i konstruktivnog pristupa različitim mišljenjima i pronalaženja zajedničkog jezika. Otvorenim dijalogom moguće je prevladati nesporazume i riješiti probleme na obostrano zadovoljstvo. Važno je istaknuti da snaga komunikacije nosi odgovornost. Nepravilna ili nedovoljno pažljiva komunikacija može dovesti do nesporazuma, sukoba i negativnih posljedica. Stoga je važno uvježbavati i poboljšavati komunikaciju kako bismo ostvarili što bolju interakciju s drugima. Moć komunikacije bitan je element uspjeha i razumijevanja u modernom društvu. Razvijanjem komunikacijskih vještina pojedinac može ostvariti dublje međuljudske veze, postići profesionalni uspjeh i pridonijeti pozitivnom okruženju. Aktivno ulaganje u poboljšanje komunikacijskih vještina može donijeti mnoge dobrobiti i otvoriti vrata boljem razumijevanju svijeta oko nas. [1]

## **2.2. Vrste komunikacije**

Komunikacija je esencijalni temelj međuljudskih odnosa i razmjene informacija. Ona predstavlja ključni alat koji omogućava ljudima da dijele svoje misli, osjećaje, ideje i znanje. Vrste komunikacije se razlikuju prema načinu na koji se informacije prenose i primaju.

U nastavku izdvajamo pregled osnovnih vrsta komunikacije;

- a) Verbalna komunikacija - Verbalna komunikacija predstavlja oblik usmene interakcije u kojoj se informacija prenosi putem izgovorenih riječi. U ovom procesu, komunikator izražava svoje emocije, razmišljanja, ideje i mišljenja putem govora, rasprava, prezentacija i razgovora. Učinkovitost verbalne komunikacije ključna je i ovisi o različitim aspektima, uključujući ton komunikatora, jasnoću izražavanja, glasnoću, brzinu izgovora, govor tijela te preciznost riječi koje se koriste tokom komunikacije. Važno je napomenuti da u verbalnoj komunikaciji povratna informacija dolazi gotovo trenutno, budući da se poruka istovremeno šalje i prima između komunikatora i sugovornika. Komunikator treba pažljivo odabrati riječi i održavati visoku razinu jasnoće i razumljivosti kako bi osigurao da njegova poruka dopre do svih prisutnih, uzimajući u obzir ciljanu publiku. Također, važno je provjeriti razumijevanje sugovornika kako bi se osiguralo da poruka bude interpretirana na željeni način. Verbalna komunikacija može biti izazovna jer riječi često nisu dovoljne za potpuno izražavanje kompleksnih emocija i osjećaja. Napredak u verbalnoj komunikaciji ne ovisi samo o sposobnostima govornika, već i o vještini slušanja. Kvaliteta komunikacije

ovisi o tome koliko pažljivo i aktivno sugovornik sluša i razumije ono što mu se govori. Verbalna komunikacija primjenjiva je u širokom rasponu situacija, kako formalnih tako i neformalnih. Ova vrsta komunikacije igra važnu ulogu u svakodnevnom životu, kako u privatnom, tako i u poslovnom kontekstu, omogućava jasno prenošenje poruka i uspješno razumjevanje između ljudi.[2]

- b) Neverbalna komunikacija – skladna i učinkovita komunikacija ključna je kako u osobnim tako i u profesionalnim odnosima. Bitno je napomenuti da komunikacija ne obuhvaća samo riječi koje koristimo, već veliku ulogu ima i neverbalna komponenta, poznata kao "jezik tijela". Govor tijela podrazumijeva upotrebu fizičkog ponašanja, izražavanja i manira kako bismo prenosili poruke bez korištenja riječi, često to činimo nesvjesno. Bez obzira na to da li smo svjesni toga ili ne, tijekom komunikacije s drugima, neprestano šaljemo i primamo neverbalne signale. Naša neverbalna komunikacija, uključujući geste, držanje tijela, ton glasa i kontakt očima, ima značajan utjecaj na ono što želimo prenijeti. Ovi neverbalni signali mogu umiriti, izgraditi povjerenje ili potpuno obrnuto, uvrijediti, zbuniti ili narušiti našu namjeru. Komunikacija putem govora tijela ne prestaje čak ni kada prestanemo govoriti, već i tada šalje neverbalne poruke. U nekim situacijama, ono što izgovaramo i ono što naš govor tijela izražava mogu biti potpuno različite stvari. Ako naša verbalna komunikacija sugerira jedno, dok naš govor tijela pokazuje nešto suprotno, sugovornik će vjerojatno osjetiti nedosljednost i može dovesti u pitanje iskrenost naše poruke. Ovaj fenomen u neverbalnoj komunikaciji poznat je kao slanje mješovitih signala, a u takvim situacijama sugovornik se suočava s izborom hoće li više vjerovati verbalnom ili neverbalnom izražavanju koje šaljemo. Govor tijela možemo stoga opisati kao prirodan i nesvjestan jezik koji odražava naše stvarne emocije i namjere. Velik dio našeg svakodnevnog komuniciranja zapravo se odvija kroz neverbalne signale, odnosno govor tijela. Ova suptilna i često nesvjesna forma komunikacije ima moćan utjecaj na naše međuljudske odnose, interpretaciju informacija i razumjevanje suštine poruka. U poslovnom okruženju, neverbalna komunikacija može biti ključna za uspješno vođenje pregovora, donošenje odluka ili izgradnju povjerenja. Važno je naglasiti da neverbalna komunikacija može varirati ovisno o kulturi, kontekstu i pojedincima. Ono što se smatra prihvatljivim ili značajnim u jednoj kulturi može biti sasvim drugačije u drugoj. Stoga, važno je razvijati svijest o različitim kulturnim normama kako bismo bolje razumjeli kontekst u kojem se komunicira. Uloga neverbalne komunikacije u međuljudskim interakcijama ne smije se podcijeniti, stoga je važno razvijati svijest o govoru tijela kako bismo postali bolji komunikatori i bolje razumjeli svijet oko sebe. [3]

c) Pisana komunikacija – Pisana komunikacija predstavlja proces prijenosa poruka putem pisanih simbola. To znači da svaka komunikacija koja se odvija između dvije ili više osoba korištenjem pisanih riječi spada u kategoriju pisane komunikacije. U poslovnom svijetu, pisana komunikacija je često korištena i visoko učinkovita forma komunikacije. U organizacijama uobičajeni oblici pisane komunikacije uključuju elektroničku poštu, memorandume, izvješća, dokumente, pisma, dnevnike, opise poslova, priručnike za zaposlenike i slično. Pisana komunikacija se često koristi kada je potrebno prenijeti opsežne informacije ili složene koncepte koji se ne mogu lako izraziti usmeno. Organizacije također zadržavaju pisane zapise kako bi služili kao referenca i dokaz za buduće transakcije. Stoga je ključno za svaku poslovnu organizaciju razviti učinkovite vještine pisanja i podučiti ih zaposlenicima. Učinkovitost pisanih poruka ovisi o odabiru pravih riječi, njihovoj strukturi u smislenim rečenicama i povezanosti tih rečenica.[4] Pisana komunikacija je planirana i iziskuje znatan kreativan napor. Sporija je od usmene komunikacije. U neposrednoj usmenoj komunikaciji povratnu informaciju dobivamo smjesta. U pisanoj komunikaciji, brzina ovisi o obliku komunikacije. Pisana komunikacija ostavlja trag: zapis je dokument i ima pravnu težinu. Izbor između usmene i pisane komunikacije ovisi o prirodi i važnosti informacije. Što je informacija važnija, to je veća sklonost sudionika pisanoj komunikaciji. Pisanje je neophodno kada želimo visokokvalitetnu poruku: ono omogućuje planiranje, pripremu i oblikovanje poruke do najmanje sitnice. (Fox, 2001:65 – 66) [5]

### **2.3. Poslovna komunikacija**

Komunikacija je osnovna i sveprisutna pojava, no svakako je potrebno istu prilagoditi specifičnim poslovnim situacijama kako bi bila što učinkovitija i uspješnija. Također, potrebne su nam određene vještine i znanja u području poslovne komunikacije za obavljanje različitih poslova. Ovisno o situaciji, ponekad je neophodno koristiti više od naših prirodnih komunikacijskih sposobnosti kako bismo ostvarili uspješnu poslovnu komunikaciju. Poslovna komunikacija način je prijenosa informacija unutar poslovnog svijeta. Bez obzira na to jesmo li u razgovoru, pisanju teksta, slanju e-maila, komunikaciji putem društvenih mreža, objašnjavanju poslovnih projekata, telefoniranju ili čitanju, mi komuniciramo. Na profesionalnoj razini, svaki put kada komuniciramo, zapravo predstavljamo sebe i organizaciju kojoj pripadamo. Poslovna komunikacija vitalni je element u svakoj organizaciji i menadžmentu, te igra ključnu ulogu u stvaranju pozitivnog dojma o organizaciji. U poslovnom svijetu, komunikacija može biti presudna za postizanje uspjeha ili neuspjeha u radu organizacije.[6] Poslovno komuniciranje je funkcija koja pomaže menadžmentu i organizaciji



da postignu svoje poslovne i strateške ciljeve na brz i učinkovit način. U svojoj raznolikosti oblika, metoda i tehnika, poslovnu komunikaciju možemo shvatiti kao katalizator, ubrzanje i optimizaciju uspješnog poslovanja i djelovanja. Jasno je da komunikacija igra ključnu ulogu u poslovanju, organizaciji i menadžmentu. Svi zaposlenici neprestano komuniciraju, razmjenjuju poruke, korespondiraju i obrađuju informacije. Menadžment informira organizaciju o strategijama, izdaje naloge, komunicira s poslovnim partnerima i javnostima. Vođe primaju i izdaju naloge, podnose izvještaje o obavljenom poslu, a svaki radnik mora komunicirati kako bi obavljao svoj posao na pravilan način. Kvalitetna komunikacija je ključ napretka u poslovanju, a nepoštivanje tog principa može rezultirati neuspjehom. Važno je komunicirati profesionalno, dosljedno, precizno, organizirano i kvalitetno. Svaki put kada to postignemo, gradimo pozitivan dojam o sebi i organizaciji kojoj pripadamo. S druge strane, neprofesionalnost, neurednost, nepreciznost i brzopleto djelovanje ostavljaju negativan dojam koji može loše utjecati na poslovanje. U konačnici, poslovna komunikacija je temeljni stup uspješnog poslovanja. U današnjem poslovnom svijetu, sposobnost efikasne i profesionalne komunikacije postaje sve važnija, jer može biti presudna razlika između uspjeha i neuspjeha. Posvećivanje pažnje kvalitetnoj komunikaciji donosi koristi organizaciji i njezinim članovima te pomaže ostvariti poslovne ciljeve na najbolji mogući način. (Duraković, 2019:32 – 35.) [7]

### **2.3.1. Utjecaj poslovne komunikacije na organizacije/poduzeća**

Teško je pronaći bilo koji aspekt posla koji ne uključuje komunikaciju. Za efikasnost organizacije, nužna je efikasna komunikacija i ona se često navodi kao jedan od glavnih razloga uspješnosti organizacije. Organizacija bez komunikacije ne postoji. (Miljković, Rijavec, 2002:1) [8] Život, učinkovitost i uspješnost svake organizacije ovisi o kvaliteti komunikacija uspostavljenih između njenih dionika, te između dionika organizacije i njezina okruženja. Naime, čovjek kao komunikacijsko biće sve svoje aktivnosti provodi uz komunikaciju s drugim ljudima. Shvaćamo li međuljudsko komuniciranje kao sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava, te stvaranje novih znanja i ideja, lako je konstatirati da je komunikacija preduvjet čovjekovog organiziranog djelovanja. Tako će izostanak komunikacije ugroziti djelotvornost svake, pa i „savršene“ organizacije. Loša komunikacija gotovo sigurno će rezultirati loše vođenom organizacijom, bez obzira na prethodno dobro isplaniranu organizacijsku strukturu. Međutim, dobra komunikacija između dionika organizacije samo je jedan od preduvjeta za dobro funkcioniranje organizacije, odnosno za njezino dobro vođenje. Komunikaciju u organizaciji možemo usporediti s krvotokom u ljudskom organizmu, kad krvotok normalno funkcionira traje život, kada ubrza nestaje živost, kada uspori nastaje tromost, kada krvotok stane nastupa smrt. (Antolović, 2010:28) [9] Upravitelji usmjeravaju aktivnosti putem komunikacije, koordiniraju različite procese putem komunikacije te

regrutiraju, planiraju i nadziru pomoću komunikacije. Gotovo svaka akcija koja se poduzima u okviru organizacije ima svoje temelje u komunikaciji. U konačnici poslovna komunikacija ima dubok utjecaj na organizacije i poduzeća. Ona oblikuje način na koji zaposlenici surađuju unutar tvrtke, kako komuniciraju s klijentima i kako se prilagođavaju promjenama na tržištu. Učinkovita komunikacija unutar organizacije pomaže povećati produktivnost, poboljšava međusobne odnose i motivaciju zaposlenika. Također, kvalitetna komunikacija s klijentima osigurava njihovo zadovoljstvo i lojalnost. U suštini, poslovna komunikacija igra ključnu ulogu u oblikovanju uspjeha i konkurentske prednosti organizacija. Komunikacija je posebno važna kod definiranja i obavljanja ciljeva organizacije, planiranje njihove realizacije, organizacije ljudskih i drugih resursa, selekcije, razvoja i ocjenjivanja djelatnika, vođenja, poticanja i motiviranja, te stvaranja klime u kojoj djelatnici žele doprinosti. Svrha takve komunikacije u organizaciji, u najširem smislu, je omogućiti promjenu, tj. utjecati na sve akcije koje vode poboljšanju organizacije. Iz navedenog proizlazi da sve aktivnosti u razvoju moderne organizacije trebaju biti prožete intenzivnom sustavnom komunikacijom. (Perinić, 2008:77) [10]

### **2.3.2. Utjecaj poslovne komunikacije na motivaciju zaposlenika u organizaciji**

Utjecaj poslovne komunikacije na motivaciju pojedinaca iznimno je važan aspekt uspješnog poslovanja. Pravilna i transparentna komunikacija pruža zaposlenicima jasnoću u vezi s njihovim ulogama, odgovornostima i ciljevima. Kada se usmjere na osobni i profesionalni rast, zaposlenici su skloniji uložiti dodatni trud i energiju u svoj posao. Motivacija zaposlenika je ključni čimbenik u upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću. Mnogi se pitaju kako inspirirati svoje zaposlenike kako bi poboljšali učinkovitost organizacije. Ova tema je istražena u mnogim disciplinama, uključujući komunikologiju, psihologiju i sociologiju, koje su donijele nove perspektive o tome kako učinkovito upravljati i motivirati ljude. Napredak u ovim znanostima omogućio je dublje razumijevanje motivacije i njezine važnosti za zadovoljstvo zaposlenika. Zakoni motivacije su oduvijek postojali jer oblikuju ljudsko ponašanje, ali ranije nisu bili prepoznati i razumijevani. Naglasak na tehnologiji nije dovoljan za postizanje uspjeha; ljudski faktor igra ključnu ulogu. Upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika su presudni za ekonomski rast poduzeća. Menadžeri trebaju imati duboko razumijevanje ljudske psihologije kako bi izvukli najbolje iz svakog zaposlenika, pritom minimizirajući stres. Suvremeni menadžeri sve više prepoznaju da je njihova ključna uloga pronalaženje talentiranih ljudi, motivacija i davanje slobode da rade na svoj način. Menadžeri često razmišljaju o tome zašto neki zaposlenici rade bolje i više nego drugi, kako mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika te zašto se promijene i postanu manje produktivni. Razumijevanje motivacije i teorija motivacije pomažu odgovoriti na ta pitanja i omogućuju bolje upravljanje tim

problemima. U svakom aspektu ljudskog i profesionalnog djelovanja, motivacija je ključna. Što je posao složeniji i zahtjevniji, to je motivacija još važnija. Osim motivacije zaposlenika, također je bitno motivirati i menadžere kako bi uspješno vodili svoje timove. (Jamber, 1194 – 1198).[11] Pozitivna poslovna kultura koja se gradi kroz komunikaciju potiče međusobnu podršku i timski rad. Osjećaj pripadnosti timu i organizaciji motivira zaposlenike da se trude kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. Utjecaj poslovne komunikacije na motivaciju pojedinaca u organizaciji ne može se precijeniti. Ona služi kao temelj za stvaranje pozitivnog okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju inspiriranim, važnim i spremnim dati svoj maksimum kako bi doprinijeli uspjehu organizacije. Ljudski potencijal i ljudski kapital tako čine ključnu komponentu intelektualnog bogatstva i organizacijske snage, što ih čini nezamjenjivim resursima za postizanje konkurentne prednosti u modernim organizacijama. Ova prednost se ostvaruje kroz pažljivu selekciju i objektivan odabir kadrova, poticanje motivacije, napredno razvijanje zaposlenika i strategijsko vođenje njihovih karijera. Također, upravljanje stavovima i zadovoljstvom zaposlenika postiže se ispunjavanje njihovih očekivanja i poticanje ostvarivanja njihovih životnih ciljeva i interesa. (Gutić, Gutić Martinčić, 2020:10 – 16) [12]

### **3. PODUZETNIŠTVO**

U svjetlu dinamičnih gospodarskih promjena, poduzetništvo postaje ključna snaga koja oblikuje suvremeno poslovno okruženje. Kroz poglavlja o definiciji i karakteristikama poduzetništva, istražiti ćemo suštinu ovog vitalnog pojma, analizirajući kako se inovativnost, rizik i poduzetnički duh prepliću u stvaranju novih poslovnih prilika. Fokusirat ćemo se na načine poticanja poduzetništva, istražujući strategije i politike koje podržavaju razvoj poduzetničke kulture. Dodatno, posvetit ćemo pažnju poslovnim i poduzetničkim inkubatorima kao ključnim platformama koje pružaju podršku novim poslovnim pothvatima, potičući inovacije i održivi razvoj poduzetničkih početaka. Kroz ova poglavlja, nastojat ćemo sagledati širu sliku poduzetništva kao pokretača ekonomske transformacije i generatora novih perspektiva u suvremenom poslovanju.

#### **3.1. Definicija i karakteristike poduzetništva**

Poduzetništvo možemo definirati kao ljudsku stvaralačku aktivnost koja sadrži čovjekovu energiju i inicijativu izgradnje poduzeća ili organizacije. Poduzetništvo traži od poduzetnika jasnu viziju, jaku privrženost i motivaciju. Vizija i plan razvoja za poduzetnika su nužni da bi smanjio rizik. Poduzetništvo traži preuzimanje ukalkuliranog rizika - ljudskog i financijskog. Poduzetništvo je usmjereno na maksimaliziranje poduzetničkih prilika i konkurentnost na globalnom tržištu (Vujić, 2010:26). Poduzetništvo i poduzetnik su pojmovi usko povezani s poslovanjem, ali imaju svoje specifične uloge i značenja. Poduzetnik je osoba koja inicira i vodi poduzetničke aktivnosti s ciljem ostvarivanja postavljenih ciljeva, dok se poduzeće koristi kao organizacijski alat ili platforma kojom poduzetnik ostvaruje svoje poslovne ideje. Iako se poduzetništvo proteže kroz povijest ljudskog društva, njegova priroda i fokus mijenjali su se ovisno o razini razvoja društva. Možemo ga opisati kao dinamički proces stvaranja općih dobara, pri čemu pojedinci preuzimaju određeni rizik kako bi ostvarili svoje poduzetničke pothvate. Poduzetništvo se ne smatra profesijom, već sposobnošću pojedinca da prepozna prilike, preuzme rizik i odgovornost te se posveti postizanju svojih ciljeva, često kroz pokretanje vlastitog posla. Poduzetništvo možemo opisati kao ljudsku kreativnu aktivnost koja uključuje energiju i inicijativu pojedinca za izgradnju poduzeća ili organizacije. Uključuje jasnu viziju, snažnu predanost i motivaciju poduzetnika, te zahtijeva planiranje i upravljanje rizicima, kako ljudskim tako i financijskim. Cilj poduzetništva je iskoristiti prilike na tržištu i postići konkurentnost na globalnoj razini. Poduzetništvo je proces koji stvara novu vrijednost i oblikuje prilike u proizvod ili uslugu. Kroz ovaj proces, dodana vrijednost se stvara i dodaje proizvodu ili usluzi, što često razdvaja uspješne poduzetnike od neuspješnih. Poduzetništvo u konačnici možemo definirati kao proces stvaranja, razvoja i vođenja poslovnih aktivnosti radi ostvarivanja profita ili društvene vrijednosti. (Vujić, 2010:13 - 26) [13] U konačnici poduzeća

čine ljudi koji u njima rade i privređuju. To znači da poduzeće nije samo nekakva bezosjećajna, učinkovita organizacija u koju su vlasnici uložili svoj kapital da bi donio veću dobit (profit). Poduzeće je također i ciljano udruženje ljudi, udruga radnika, suradnika, menadžera, stručnjaka i pomoćnog osoblja, bez kojih bi bilo dosta mrtvih cjelina. Interesi, potrebe i želje, očekivanja pojedinaca, skupina, dijelova organizacije i organizacije bitno utječu na djelovanje samog poduzeća. Međutim, interesi koji ujedno zahvaćaju i načela poslovanja upućuju do vrijednosti i sustava vrijednosti, koji ljudima znači mnogo i čega se pridržavaju i što poštuju. (Bošković, Vukčević, 2005:221) [14]

### **3.2. Načini poticanja poduzetništva**

Poticanje malih i srednjih poduzeća, kao ključnog faktora ekonomske evolucije, trebalo bi biti primarni cilj svake države. Osim unapređenja cjelokupne ekonomske situacije, to bi stvorilo povoljno okruženje za kreativne i inovativne pojedince da se samo zapošljavaju, potaknulo ravnomjeran regionalni razvoj, unaprijedilo poduzetničku infrastrukturu, smanjilo birokratske prepreke i povećalo konkurentnost. Države se stoga trude izraditi razvojne strategije koje usmjeravaju napore prema napretku, uključujući podršku malim i srednjim poduzetnicima, promjenu industrijske strukture, jačanje financijske stabilnosti, olakšavanje pristupa financiranju, poticanje tehnološkog napretka i poticanje zapošljavanja. U Hrvatskoj postoje nekoliko institucija odgovornih za poticanje gospodarstva, uključujući Ministarstvo rada, gospodarstva i poduzetništva (MINGORP), Hrvatsku banku za obnovu i razvoj (HBOR), Hrvatsku agenciju za malo gospodarstvo (HAMAG) i Poslovno-informacijski centar Hrvatske (BICRO). Osim promicanja razvoja, ove institucije također upravljaju programima poticanja poduzetništva, koji uključuju nepovratne potpore, subvencije za kamate na kredite, jamstvene programe i slično. Ovi poticaji mogu biti financirani iz središnjeg državnog proračuna ili iz proračuna lokalnih jedinica, dok se na međunarodnoj razini odnose na sredstva dodijeljena iz proračuna Europske unije. Većina tih poticaja cilja mala i srednja poduzeća, jer su ona često suočena s izazovima u prikupljanju potrebnih financijskih resursa, a značajan broj ljudi u Hrvatskoj i Europi zaposlen je upravo u tim poduzećima (Matea Lupić, Ivana Bujan str.73,74). Kao jedan od uočljivih načina poticanja poduzetništva malih i srednjih poduzeća, važno je istaknuti programe poduzetničkih infrastruktura, poput poduzetničkih inkubatora, centara i zona. Ovi programi predstavljaju ključne alate za promicanje stabilnosti i razvoja zajednica i država, a djeluju kao definirani pravni entiteti, resursi ili institucije. Poduzetnički centri imaju za svrhu pružiti stručnu podršku poduzetnicima. Njihova uloga obuhvaća informiranje šire javnosti i potencijalnih poduzetnika o mogućnostima ulaska u svijet poduzetništva, pružanje informacija o različitim poticajnim programima dostupnim poduzetnicima, organiziranje seminara i radionica, koordinaciju poduzetničkih inicijativa na regionalnoj razini i druge slične

aktivnosti. Poduzetničke zone su područja s potpunom infrastrukturom koja se namjerno razvijaju kako bi se potaknula proizvodnja na određenom području. Ove zone omogućuju olakšano i ekonomično pokretanje proizvodnih aktivnosti jer su svi potrebni resursi i objekti koncentrirani na istom području. Poduzetnički inkubatori predstavljaju institucije koje okupljaju male i nove poduzetnike kako bi im pomogli u ulasku u svijet poduzetništva. Ovi inkubatori pružaju novim poduzetnicima priliku da pokrenu svoje poduzeće pod povoljnim uvjetima i dobiju podršku u različitim aspektima poslovanja (Matea Lupić, Ivana Bujan str. 67). Više informacija o poduzetničkim inkubatorima dostupno je u narednom poglavlju.

(Lupić, Bujan, 2017:73 – 74) [15]

### **3.3. Poslovni/Poduzetnički inkubatori**

Postoji više prihvaćenih definicija poduzetničkog inkubatora. Prema Europskoj komisiji, poduzetnički inkubator je definiran kao ograničen prostor u kojem se okupljaju novostvorena poduzeća s ciljem poboljšanja njihove sposobnosti za rast i osiguravanje njihove dugoročne održivosti. Ovo se postiže pružanjem zajedničkog prostora i infrastrukture, upravljajućom podrškom te stručnim savjetovanjima. Europska komisija ističe lokalni razvoj i zapošljavanje kao ključne aspekte pristupa. S druge strane, prema definiciji Nacionalne udruge za poticanje poslovanja (National Business Incubation Association), poduzetnički inkubatori predstavljaju alat za ekonomski razvoj putem pružanja različitih resursa i usluga. Glavni cilj inkubatora je potaknuti poduzeće koje će nakon perioda inkubacije postati financijski samoodrživo i neovisno. Ove definicije ukazuju na to da su poduzetnički inkubatori prije svega namijenjeni poticanju razvoja novih malih tvrtki koje se tek etabliraju ili su u fazi rasta i razvoja te nemaju vlastiti poslovni prostor. Inkubatori pružaju stručnu podršku i resurse kako bi pomogli malim tvrtkama da razviju svoje inovativne ili poduzetničke projekte. Ključna zajednička karakteristika svih poduzetničkih inkubatora je mogućnost korištenja poslovnog prostora po povoljnim uvjetima, često bez ili uz znatno smanjeni najamni trošak, tijekom ograničenog broja godina. Inkubatori obično daju prednost Startup-ima i malim poduzetnicima koji su osnovani unutar posljednje dvije godine, mladim poduzetnicima do 30 godina starosti, osobama s invaliditetom, poduzetnicama, inovatorima i poduzetnicima koji se bave informacijskom tehnologijom, proizvodnjom ili uslugama povezanim s proizvodnjom. Osim prostora, inkubatori obično pružaju i poslovnu opremu te različite savjetodavne, intelektualne, poslovne i druge usluge. Organizacijski oblik inkubatora može varirati, uključujući pravne osobe ili druge organizacijske strukture koje mogu biti u vlasništvu lokalnih ili regionalnih vlasti, privatnih sektora ili drugih institucija. Također, inkubatori mogu biti financijski podržavani putem posebnih programa koje provode relevantna ministarstva u zajednicama koje ispunjavaju određene preduvjete, kao što su dostupnost poslovnog prostora i interes

poduzetnika, lokalne vlasti i drugih institucija za takav model podrške.(Čizmadija, Stanković,  
2011:130 – 131) [16]

## 4. STARTUP-OVI

Startup-ovi predstavljaju iznimno dinamičan sektor koji svojom inovativnošću i agilnošću mijenja gospodarsku paradigmu. Proučavanje definicije i karakteristika Startup-ova omogućuje nam razumijevanje osnovnih elemenata koji oblikuju poduzetničko područje, naglašavajući brzinu prilagodbe, visoki stupanj rizika te usmjerenost na stvaranje inovacija. U poglavlju posvećenom ulozi Startup-ova u današnjem gospodarstvu, istražiti ćemo kako ovi mladi subjekti postaju ključni pokretači ekonomske aktivnosti, potičući inovacije, stvarajući nova radna mjesta te oblikujući industrijske trendove. Analiza izazova s kojima se susreću Startup-ovi otkriva kompleksnost njihova putovanja, istražujući prepreke poput nedostatka resursa, konkurencije, tehnoloških promjena i financijskih izazova. Razumijevanje tih izazova ključno je za oblikovanje strategija koje potiču održivost i uspjeh Startup-a. Proučavanje izvora financiranja Startup poduzeća bacit će svjetlo na raznolike načine kako ovi subjekti prikupljaju sredstva za svoj razvoj, uključujući investicije rizičnog kapitala i druge oblike financiranja. Ova analiza ključna je za razumijevanje ekonomske održivosti Startup-ova te kako oni ostvaruju svoj puni potencijal u modernom poslovnom okruženju.

### 4.1. Definicija i karakteristike Startup-ova

Autori Klačmer-Čalopa, Horvat i Lalić (2014) opisuju Startup kao poduzetnički projekt ili novoosnovanu tvrtku koja se nalazi u fazi istraživanja tržišta i razvoja. Ovi projekti obično, iako ne nužno uvijek, obuhvaćaju visokotehnološke inicijative s izrazitim potencijalom za rast. Definicija za pojam Startup-a, koju je iznio Eric Ries u knjizi *Lean Startup* kaže: "Startup je institucija koja je osnovana kako bi stvorila novi proizvod ili uslugu u uvjetima koje karakterizira velika neizvjesnost. Definicija naglašava karakteristike nesigurnosti i visokog rizika, opisujući Startup kao instituciju koja je osnovana s ciljem stvaranja novog proizvoda ili usluge u okruženju obilježenom velikom neizvjesnošću (Ries, 2013:27). Startup nije samo proizvod, usluga ili ideja s potencijalom uspjeha. Prema Riesu, ključni čimbenik uspjeha svakog Startup-a je ljudski faktor, a postizanje uspjeha moguće je putem strukturiranog procesa koji se može naučiti. Inovacija je ključna za prepoznavanje svakog Startup-a. To može uključivati razvoj nove tehnologije, primjenu postojeće tehnologije na nov način, razvoj poslovnog modela, znanstvena otkrića, inovacije u proizvodnji ili distribuciji proizvoda i usluga i slično. (Lee Tupek, Ćorić, 2018:127) [17] Najvažniji dio ove definicije naglašava ono što se ne spominje. Definicija ne obuhvaća podatke o veličini tvrtke, industriji ili ekonomskom sektoru u kojem se mogu naći Startup-ovi. Bit poduzetnika leži u stvaranju novih proizvoda u vrlo nesigurnim uvjetima, čak i kad toga nije svjestan. Riječ "institucija" često implicira birokraciju, procese, pa čak i inertnost. Kako onda institucija može biti Startup? Uspješni Startup-ovi često uključuju aktivnosti koje se mogu povezati s institucijama, uključujući



zapošljavanje kreativnih zaposlenika, koordinaciju njihovih aktivnosti i stvaranje atmosfere koja potiče postizanje rezultata. Važno je napomenuti da Startup ne obuhvaća samo proizvod, tehnološki napredak ili sjajnu ideju. Startup je više od sume svojih dijelova; to je poduhvat koji ima naglašen ljudski faktor. Također, ključni dio definicije Startup-ova je činjenica da proizvod ili usluga koje nude uvijek moraju biti inovativni. Svako iskustvo koje kupci dožive u interakciji s tvrtkom trebalo bi se smatrati dijelom proizvoda koji ta tvrtka nudi, bilo da se radi o supermarketu, online trgovini, konzultantskoj tvrtki ili neprofitnoj organizaciji. Sve organizacije imaju zadatak otkrivati nove izvore vrijednosti za svoje kupce i važno je razumjeti značaj inovacije. Startup-ovi koriste različite oblike inovacije, uključujući znanstvena otkrića, preradu postojeće tehnologije, razvijanje novih poslovnih modela ili jednostavno donošenje proizvoda ili usluga na nova tržišta ili nove kupce. Inovacija je uvijek ključna za uspjeh Startup-ova. Važan kontekst za inovaciju je još jedan bitan aspekt ove definicije. Većina postojećih tvrtki, bez obzira na njihovu veličinu, obično ne operira u okruženju visoke neizvjesnosti. Startup-ovi se, naprotiv, specijaliziraju za suočavanje s takvim neizvjesnim situacijama. Ako bismo osnovali novu tvrtku koja je kopija već postojeće tvrtke, s istim poslovnim modelom, cijenama i proizvodima, to bi možda bila isplativa ekonomska investicija, ali to ne bi bio Startup jer uspjeh takve tvrtke ovisi isključivo o izvedbi poslovnog modela, što se može precizno predvidjeti. Većina metoda upravljanja ne može se primijeniti u neizvjesnim situacijama u kojima se razvijaju Startup-ovi. Budućnost Startup-a je nesigurna, kupci imaju mnogo alternativa, a tempo promjena je sve brži. Unatoč ovome, većina Startup-ova i dalje koristi tradicionalne metode poput prognoza i detaljnih poslovnih planova. Stoga, Startup-ovi predstavljaju mlade tvrtke ili poslovne subjekte koji se fokusiraju na inovaciju i rast. Obično se razvijaju u tehnološkim sektorima i često započinju sa ograničenim resursima, a cilj im je da pronađu inovativno rješenje za određeni problem ili potrebu na tržištu, uz potencijal za skaliranje i postizanje uspjeha (Ries, 2023:27 – 29) [18]

#### **4.2. Uloga Startup-ova u današnjem gospodarstvu**

Najuspješniji primjeri Startup poduzeća dolaze iz područja kreativnih industrija – razvoj digitalnih rješenja, mobilne aplikacije, software i/ili hardware i slično. (Simona Glodstein, 2016, str. 67). Kreativne industrije relativno su novi koncept koji je evaluirao iz pojma kreativnih industrija i kreativnih umjetnosti, spajajući pojedinačni talent kreativnih umjetnosti s masovnim pristupom kulturnih industrija, u kontekstu novih medijskih tehnologija i u sklopu nove ekonomije znanja, a za korištenje novonastalim interaktivnim građanima-potrošačima. Pojam povezujemo s inovacijama, novim pothvatima i rizicima u poslovanju, nematerijalnim vlasništvom, transferom znanja, kreativnim pristupom proizvodnji i novim tehnologijama, a taj je koncept vrijedan ozbiljnog istraživanja jer predstavlja paradigmu za novu ekonomiju.

(Glodstein, 2016:18).[19] Značaj novoosnovanih poduzeća u poticanju ekonomske prosperiteta zemalja u razvoju postaje sve izraženiji kako se modernizacija i kreativnost šire u narednim godinama. Startup-ovi se mogu osnivati gotovo bilo gdje, pri čemu zemlje u razvoju obično pružaju najbolje izgleda za njihov uspjeh. Inovacije često igraju ključnu ulogu u ekonomskom rastu. Poduzetnici koji donose nove proizvode na tržište značajno doprinose ekonomskom rastu. Nova poduzeća često ulažu više truda u privlačenje novih klijenata od postojećih tvrtki. Starije tvrtke ponekad mogu biti manje sklone inovacijama zbog svoje unutarnje inercije, što usporava njihov odgovor na tržišne promjene ili zbog moguće konkurencije s njihovim postojećim proizvodnim linijama. Poduzetništvo često predstavlja ključnu opciju za unapređenje ekonomske situacije u zemljama u razvoju. Mali početni koncepti Startup-ova često se razvijaju u revolucionarna rješenja koja mogu značajno utjecati na budućnost manje razvijenih nacija. Globalni podaci ukazuju da Startup-ovi često stvaraju više radnih mjesta u zemljama nego velike korporacije ili organizacije u istom sektoru. Kao rezultat toga, stopa nezaposlenosti u nerazvijenim zemljama obično opada. U doba digitalizacije, nova generacija tehnologija dolazi do izražaja, a često su novoosnovane tvrtke, Startup-ovi, ti koji su pioniri u njihovom razvoju ili kreativno iskorištavaju nove prilike koje se pojavljuju. Promoviranjem digitalnih vještina potičemo individualno bogatstvo i doprinosimo ekonomskom oporavku. Kada ekonomija prolazi kroz teške trenutke, Startup-ovi postaju još važniji ili čak ključni za oporavak. U situacijama visoke nezaposlenosti i stagnacije ekonomije, dinamično poduzetništvo ima potencijal promijeniti stvari na bolje. Nova poduzeća mogu poboljšati potražnju na tržištu putem inovacija u proizvodima ili pojačavanjem konkurencije, što na kraju može rezultirati stvaranjem novih radnih mjesta i smanjenjem nezaposlenosti. Iako su Startup-ovi mala poduzeća kojima često trebaju dodatne prilike za rast, njihov doprinos prosperitetu zemlje može biti značajan na različitim razinama, bez obzira na to je li ekonomija zemlje razvijena, u razvoju ili prolazi kroz krizu. Da bi potaknule val Startup-ova, vlade zemalja u razvoju moraju uložiti više sredstava u istraživanje i razvoj. Također, uspostava trajnih programa za poticanje Startup-ova može biti ključna za izgradnju održive ekonomije. Osim toga, svako novo poduzeće mora pružiti visoku kvalitetu svojim kupcima kako bi nastavilo rasti, širiti se, napredovati i odigrati ključnu ulogu u razvoju nacije i ekonomije. Značaj Startup-ova ne proizlazi samo iz sposobnosti donošenja inovacija i preobražavanja različitih industrija, već i iz njihove snažne uloge u stvaranju radnih mjesta, poticanju ekonomske konkurencije te poticanju reevaluacije tradicionalnih poslovnih modela. Neke od ključnih funkcija koje Startup-ovi obavljaju u današnjem gospodarstvu uključuju poticanje inovacija, generiranje novih radnih mjesta, jačanje ekonomske konkurentnosti, privlačenje investicija i poticanje rasta, proširenje globalne povezanosti, transformaciju poslovnih modela i oblikovanje

društvenog utjecaja. Uloga Startup-a u današnjem gospodarstvu je neosporna. Startup-ovi su ključni u stvaranju dinamičnog i prosperitetnog poslovnog okruženja koje ima za cilj oblikovati budućnost ekonomije. [20]

### **4.3. Izazovi s kojima se susreću Startup-ovi**

Najveći problem s kojim se suočavaju novonastala poduzećima je identifikacija odgovarajućeg tržišta za svoje proizvode ili usluge. Ovaj proces može biti zahtjevan, no ključan je za uspjeh svake nove tvrtke. Postoji niz faktora koje treba uzeti u obzir prilikom odabira tržišta, uključujući potrebe ciljane publike, razinu konkurencije i potencijal za rast. Pronalazak pravog tržišta za Startup tvrtku predstavlja izazov, ali je presudno za postizanje uspjeha. U tom procesu potrebno je odvojiti vrijeme za detaljno istraživanje mogućnosti i razumijevanje potreba ciljanog tržišta. Također, potrebno je pažljivo procijeniti konkurenciju i osmisliti plan za budući rast. Izazov s kojim se suočavaju nove tvrtke je efikasno upravljanje financijama. Jedan od najbitnijih, ali često i najzahtjevnijih aspekata u svakom poslovanju jest financijsko upravljanje. Većina poduzeća zahtijeva određeni izvor financiranja kako bi započela poslovanje i postepeno rasla. Dodatni financijski izazov koji se pojavljuje kod novoootvorenih tvrtki je precizno određivanje cijena njihovih proizvoda ili usluga. Ako su cijene previsoke, moglo bi se dogoditi da kupci ne budu skloni kupovanju. S druge strane, ako su cijene preniske, tvrtka možda neće ostvariti dovoljno profita da bi opstala. Upravljanje financijama predstavlja jedan od najvažnijih i najzahtjevnijih čimbenika kod pokretanja novog poslovanja. Postoji mnogo financijskih aspekata koje treba uzeti u obzir kako bi tvrtka postigla uspjeh. Pažljivo praćenje prihoda i rashoda, precizno određivanje cijena proizvoda te praćenje poreza omogućuju poduzeću najbolju šansu za dugoročni uspjeh. Sljedeći od izazova koje novi poslovni subjekti često moraju savladati odnosi se na angažiranje odgovarajućeg tima za podršku. To je jednostavnije reći nego učiniti, jer može biti zahtjevno pronaći pojedince s potrebnim vještinama i iskustvom koji će se dobro uklopiti u korporativnu kulturu poduzeća. Jedan od načina za prevladavanje ovog izazova uključuje suradnju s agencijama za zapošljavanje specijaliziranim za pronalaženje kandidata. Druga opcija je iskorištavanje društvenih medija i internetskog oglašavanja kako bi se dosegli potencijalni kandidati. Posvećivanje vremena traženju pravih članova tima dugoročno će se isplatiti, jer će oni postati ključni u pomoći, poslovanju i postizanju ciljeva poduzeća. Razvoj snažnog brend jedan od neizostavnih izazova koji se često javlja kod Startup poduzeća. Ovdje se govori o jednom od najmoćnijih marketinških resursa, koji pomaže novim poduzećima istaknuti se od konkurencije. Postoji nekoliko ključnih aspekata koje treba razmotriti pri oblikovanju identiteta tvrtki, npr.; ime, logo, slogan, paleta boja, grafika na web stranici i ostalim marketinškim materijalima. Nakon što se definiraju ove ključne komponente, bitno je razmisliti

o tome kako prenijeti identitet svog brenda svojoj ciljanoj publici. To se najjednostavnije može postići kroz različite kanale, uključujući: web stranicu, društvene medije, email marketing i tradicionalne marketinške aktivnosti. Izgradnja čvrstog brend igra ključnu ulogu u uspjehu svakog novog poslovanja. Definiranje ključnih elemenata brenda te njihova komunikacija putem marketinških strategija svakako će voditi putu ka uspjehu. Regulative i administracija su zahtjevni izazovi za sva Startup poduzeća. U današnjem poslovnom okruženju postoji obilje pravila i propisa kojima poduzeća moraju udovoljavati. Ovo može predstavljati poteškoće za nove tvrtke koje možda nisu upućene u sve regulative i možda nemaju potrebne resurse za njihovo poštivanje. Za nova poduzeća, izdvaja se još jedan od učestalih izazova, a odnosi se na održavanje prednosti nad konkurencijom. Da bi poduzeća nadvladala spomenuti izazov potrebno je da su informirana najnovijim vijestima i trendovima u industriji, što omogućuje predviđanje budućih promjena i pripremu za njih. Inovacije se ističu kao glavna prednost nekog poduzeća nad konkurencijom. Kroz inovacije moguće je iskazati kreativnost i razmišljati izvan uobičajenih granica. Prilagodljivost je od suštinskog značaja u poslovanju jer se uvjeti konstantno mijenjaju. U poslovnom svijetu, brza reakcija na nove prilike igra ključnu ulogu u uspjehu. Nova poduzeća se također moraju suočiti s izazovima privlačenja i zadržavanja klijenata. Privlačenje novih klijenata može biti zahtjevno i financijski izazovno, posebno kada se poslovanje tek počinje razvijati. No, očuvanje postojećih klijenata jednako je važno kao i privlačenje novih. Ključno je osigurati zadovoljstvo i angažman klijenata kako bi poduzeće održalo dugoročne poslovne odnose.[21] Jedan od izazova uključuje i organizacijsku promjenu, kao sastavni dio dinamike organizacije, predstavlja proces transformacije postojeće organizacije, odnosno prijelaz iz trenutnog stanja prema budućem željenom stanju. Cilj ovog procesa je povećanje učinkovitosti i djelotvornosti organizacije te njezina prilagodba novom okruženju. S razvojem i neprestanim promjenama u poslovnom okruženju, razumijevanje promjena i snaga koje ih potiču postaje sve važnije. Globalizacija, tehnološki napredak, raznoliki tipovi okoline (ekonomska, politička, itd.) te rast organizacije često su ključni pokretači organizacijskih promjena. Sam proces organizacijskih promjena izuzetno je kompleksan, te su stoga razvijeni različiti modeli koji pomažu menadžerima da ga uspješno provedu.(Hunjet, Lusavec, Kozina 2019:327) [22]

#### **4.4. Izvori financiranja Startup-ova**

Potruga za sredstvima koja će omogućiti pokretanje novog poslovnog poduhvata, poznata kao početni kapital, uvijek je bila izazovna za sve one koji se upuštaju u poduzetništvo. Osobito za poduzetnike koji tek kreću u poslovanje, nedostaje im povijest uspješnog poslovanja ili konkretni poslovni rezultati koji bi podržali njihove planove. To im otežava pristup vanjskim izvorima financiranja. No, istovremeno, usprkos jakoj želji za pronalaskom početnog kapitala,

poduzetnici često zanemaruju činjenicu da je odabir pravog izvora sredstava jednako važan kao i odabir pravnog oblika poslovanja. Odluka o tome odakle ćete dobiti početni kapital ima dugoročne posljedice na poslovanje poduzetnika, stoga je ključno pažljivo analizirati prednosti i nedostatke različitih izvora financiranja. Prije nego poduzetnici krenu u proces prikupljanja početnog kapitala, postoji nekoliko ključnih stvari koje bi svakako trebali uzeti u razmatranje. Važno je imati duboko razumijevanje prednosti i nedostataka različitih izvora financiranja, što se često naziva financijskom pismenošću. Ovo je od suštinskog značaja za dugoročni uspjeh poduzeća. Sposobnost prepoznavanja kako svaki izvor može utjecati na poslovanje ključno je za donošenje ispravnih odluka. Kreativnost je presudna ne samo u smišljanju poslovnih ideja, već i u procesu traženja početnog kapitala. Internet, posebno web stranice različitih organizacija koje podržavaju poduzetnike, pružaju obilje informacija o dostupnim izvorima financiranja. Kreativni pristup može pomoći da se otkriju novi i nekonvencionalni načini kako doći do potrebnih sredstava. Pri prikupljanju sredstava važno je imati detaljno pripremljen poslovni plan. Plan služi kao osnova za uvjeravanje investitora i zajmodavaca da ideja ima potencijal za uspjeh. Treba paziti da plan bude temeljit i realan. Uvjeti posuđivanja igraju ključnu ulogu. Sredstva koja su brzo dostupna obično dolaze s višom cijenom, poput viših kamatnih stopa ili dijela vlasničkog udjela. Važno je pažljivo razmotriti sve uvjete i procijeniti je li njihova cijena opravdana. Kako biste se smanjio rizik prikupljanja početnog kapitala, često se preporučuje Startup poduzetnicima da razmotre prikupljanje sredstava iz više različitih izvora, što se naziva slojevitim financiranjem. To svakako može povećati sigurnost i fleksibilnost financijskog modela, omogućujući bolje prepoznavanje izazova koji se mogu pojaviti na putu prema uspjehu. ( BIC, Poslovno inkubacijski centar Vukovar:14 – 15). [23]

Slijede neki od načina koji mogu biti korisni Startup-ima u privlačenju potrebnih financijskih sredstava za pokretanje poslovanja. Iako to možda ne zvuči vrlo privlačno, dobivanje poslovnog kredita za pokretanje nove tvrtke i dalje je jedan od najuobičajenijih načina financiranja Startup-a. Za mnoge ljude, bankarske usluge su pristupačne i dostupne. Osim toga, većina ljudi je upoznata s funkcioniranjem bankarskog sustava, što smanjuje prepreke pristupu takvom obliku financiranja. Ovisno o poslovnoj ideji, ovo može biti najbolji početni korak. Investitori rizičnog kapitala (VC), u osnovi, su organizacije koje pružaju financijsku potporu Startup-ima u vrlo ranoj fazi razvoja u zamjenu za vlasnički udio u tim poduzećima. To znači da ako tvrtka želi privući ulaganje od VC tvrtke, moraju biti spremne podijeliti dio vlasništva nad svojim poduzećem s njima, pri čemu će postotak vlasništva ovisiti o iznosu novca koji Startup traži. Važna prednost ovog tipa financiranja leži u tome što VC tvrtke obično pružaju dodatnu podršku i ekspertizu, jer imaju interes za uspjeh poslovanja tvrtke, budući da su financijski investirale u istu. Osim toga, oni su stručnjaci u određenim sektorima te ako su

zainteresirani za poslovnu ideju, to može biti dobar pokazatelj da je Startup tvrtka na pravom putu. Također, prema dogovoru s VC investitorima, važno je razumjeti da oni tražiti povrat svojih ulaganja. To može značiti da će Startup tvrtka morati ostvariti profit u ranijoj fazi razvoja nego što je planirala ili da će VC pokušati utjecati na smjer razvoja poduzeća kako bi ostvarili profit, što se možda neće podudarati s vizijama samog poduzeća. Prihvaćanjem financiranja od Venture Capitalists Startup tvrtke daju i određeni stupanj kontrole nad svojim poduzećem. Angel Investors su osobe koje podržavaju male Startup-e. Razlika između njih i Venture Capitalists je što su Angel Investors često sami poduzetnici ili bivši poduzetnici, spremni preuzeti veći rizik ako vjeruju u ideju i obično su skloni dati savjete te pomoć iz svojeg poslovnog iskustva i mreže kontakata. Kada Startup primi investiciju od Angel Investora, Startup-ovi su dužni dati dio vlasništva u zamjenu ili nekad to može biti konvertibilni dug. Iako ih zanima povrat na investiciju, nisu isključivo motivirani novcem. Ako vjeruju u Startup koji financiraju, biti će strpljivi i dopustiti da se tvrtka razvije prije nego što zahtijevaju povrat. Angel Investors su često stručnjaci u poslovnom svijetu i spremni su podijeliti svoje znanje i veze. To može biti jednako vrijedno kao i novac koji daju. Angel Investors često brzo donose odluke i manje ovise o formalnim postupcima i odborima. Bitno je imati dobar poslovni plan, ali također je važno znati ih uvjeriti privlačno prezentiranom idejom. Jedan od načina financiranja Startup-ova svakako su državne subvencije i programi. Državni programi za potporu malim poduzećima i Startup-ima mogu pružiti financijsku pomoć i olakšice poput nižih kamatnih stopa ili poreznih olakšica. Svaki program je različit, pa je važno temeljito istražiti i provjeriti uvjete prije prijave. Važno je napomenuti da ti programi obično imaju ograničenja i možda nisu prikladni za sve vrste poslovnih ideja, posebno one koje zahtijevaju velike investicije ili ispunjavanje specifičnih zahtjeva. Akceleratori i inkubatori, iako različiti, imaju sličan cilj: podržati mlade tvrtke ili ideje da brže rastu i postanu uspješne. Akceleratori se obično usmjeravaju na postojeće tvrtke, dok inkubatori prihvaćaju ideje u ranoj fazi razvoja. Pružaju intenzivno mentorstvo od strane stručnjaka i olakšavaju povezivanje s investitorima. Na programu, sudionici prezentiraju svoj napredak potencijalnim investitorima, što stvara prilike za daljnje financiranje. Inkubatori za poduzetnike su ključni alati za poticanje ekonomske aktivnosti putem pružanja različitih resursa i usluga. Zagrebački inovacijski centar ističe se kao važan akcelerator i inkubator u ovom kontekstu. Njihova osnovna svrha je podržati razvoj uspješnih poduzeća koja nakon inkubacijskog razdoblja postaju financijski samostalna i neovisna. Osnovna funkcija inkubatora je pružanje stručne, obrazovne i tehničke podrške poduzetnicima u početnim fazama razvoja njihovih poduzetničkih projekata (Alpeza i sur., 2016). Zagrebački inovacijski centar igra ključnu ulogu kao inkubator za Startup-ove, okupljajući poduzetnike u početnim fazama ili fazama rasta koji još uvijek nemaju svoj vlastiti

poslovni prostor. Pruža im pristup poslovnoj infrastrukturi, kao i intelektualnim i poslovnim uslugama pod povoljnim uvjetima, često bez naknade ili uz smanjenu najamninu. Tijekom razdoblja inkubacije, korisnici inkubatora imaju koristi od ovih resursa i usluga kako bi razvili svoje poslovanje. Nakon toga, poduzetnici postaju samostalni i oslobađaju prostor za nove poduzetnike u početnim fazama. Općenito, ciljevi poslovnih inkubatora, uključujući i Zagrebački inovacijski centar, uključuju smanjenje vjerojatnosti neuspjeha Startup projekata, poticanje stvaranja novih malih poduzeća, podršku održivosti poduzeća na tržištu, te pružanje različitih poslovnih, tehničkih i obrazovnih usluga svojim članovima kako bi im pomogli u rastu i razvoju. Crowdfunding se može koristiti za prikupljanje sredstava za Startup-ove, posebno ako se inovativnom idejom privuče pažnja ljudi. Ovaj koncept podrazumijeva postavljanje ideje na Crowdfunding platformu i traženje financijskih doprinosa. Crowdfunding uspijeva samo ako je proizvod intrigantan i privlači ljude. Proizvod mora izgledati atraktivno i obećavati promjene u životima ljudi. Crowdfunding kampanja također može generirati veliku pozornost oko proizvoda čak i prije lansiranja, što može pomoći u kasnijem marketingu. Važno je napomenuti da prikupljanje sredstava putem Crowdfundinga stavlja veliki pritisak na tvrtku da ispoštuje rokove i postigne uspjeh. Postoje primjeri gdje su Crowdfunding kampanje za financiranje Startup-a privukle pažnju javnosti, ali tvrtke nisu uspjele ispuniti obećanja koja su dala. To je rezultiralo negativnim medijskim pokrivanjem i na kraju dovelo do zatvaranja tih tvrtki. Stoga, u Crowdfundingu neophodno je isporučiti ono što je obećano. [24]

## **5. ZNAČAJ DIGITALNE KOMUNIKACIJE STARTUP-OVA U REALIZACIJI MEĐUNARODNIH POSLOVNIH ODNOSA**

U doba ubrzanog digitalnog razvoja, poslovna komunikacija postaje neizostavan čimbenik u oblikovanju međunarodnih poslovnih odnosa, a Startup-ovi se pojavljuju kao ključni akteri u ovom kontekstu. U ovoj analizi, fokusirat ćemo se na značaj digitalne poslovne komunikacije za Startup-ove u ostvarivanju međunarodnih poslovnih odnosa. U poglavlju posvećenom budućnosti poslovanja, istražiti ćemo kako poduzetništvo digitalnog doba oblikuje komunikacijske strategije Startup-ova. S razvojem digitalnih tehnologija, njihova sposobnost prilagodbe novim trendovima i alatima postaje ključna za opstanak i uspjeh u globalnom poslovnom okruženju. Analizom utjecaja društvenih medija na međunarodnu izloženost Startup-ova, istražiti ćemo kako ovi kanali komunikacije postaju platforme koje ne samo što promiču brendove, već i šire globalnu prepoznatljivost mladih poduzetnika. U sljedećem segmentu, usredotočit ćemo se na važnost e-pošte u poslovnoj komunikaciji Startup-ova, proučavajući kako izrada uvjerljivih i profesionalnih e-poruka postaje ključna vještina u ostvarivanju uspješnih poslovnih odnosa na međunarodnoj razini. Dalje, analizirat ćemo kako virtualni sastanci i videokonferencije postaju nezaobilazan alat za učinkovitu međunarodnu komunikaciju među Startup-ovima. Ovi digitalni formati omogućuju realnu interakciju bez obzira na fizičku udaljenost, potičući suradnju i bržu razmjenu informacija. Konačno, razmotrit ćemo kako digitalna poslovna komunikacija djeluje kao katalizator rasta Startup-ova. Kroz integraciju digitalnih alata, Startup-i ne samo da olakšavaju međunarodnu suradnju, već i stvaraju okruženje koje potiče inovacije, ubrzava procese i pridonosi bržem rastu i razvoju.

### **5.1. Budućnost poslovanja: poduzetništvo digitalnog doba - komunikacijski kanali Startup-ova**

Digitalno poduzetništvo je suština poduzetničkog djelovanja u današnjem tehnološkom dobu, gdje se iskorištavaju različita tehnička sredstva, poput interneta i informacijske tehnologije, kako bi se pronašle nove prilike za poslovanje. Ovo podrazumijeva upotrebu inovativnih digitalnih tehnologija kao što su Web 2.0, Big data analitika, mobilne aplikacije i Cloud Computing kako bi se poboljšalo poslovanje, stvorili novi poslovni modeli te bolje razumjela potreba kupaca i dioničara. Digitalno poduzetništvo posebno se odnosi na Startup poduzeća poznata kao poduzeća koja uvode nove digitalne proizvode ili usluge na tržište, ali također i digitalnu transformaciju tradicionalnih poslovnih modela kako bi se iskoristile prednosti digitalnih alata i resursa. Osnovna svrha digitalnog poduzetništva je iskoristiti tehnološke inovacije za stvaranje i isporuku proizvoda ili usluga putem interneta. Digitalni poduzetnici, posebice Star poduzeća, koriste različite digitalne alate i informacijsku tehnologiju kako bi identificirali poslovne prilike. Brzi napredak u digitalizaciji i razvoju informacijskih i



komunikacijskih tehnologija značajno mijenja okolinu u kojoj posluju, omogućujući im da transformiraju svoje poslovne prakse i istraže nove poduzetničke mogućnosti. Ova promjena otvara vrata za značajan rast za mnoge digitalne poduzetnike. Ključna vještina za uspješno digitalno poslovanje je sposobnost prepoznavanja novih prilika koje tehnologija pruža. Digitalni poduzetnici također profitiraju od mogućnosti umrežavanja putem digitalnih platformi, što im omogućava da se povežu s potencijalnim partnerima, klijentima i investitorima diljem svijeta. U srcu poslovnih modela digitalnih poduzeća često se nalazi digitalna platforma koja im omogućava da pruže svoje proizvode ili usluge na globalnoj razini i ostvare konkurentske prednosti na tržištu. Poduzetništvo u digitalnom dobu transformirano je zahvaljujući raznolikim komunikacijskim kanalima. Internet, društveni mediji i e-mailovi omogućuju poduzetnicima globalni doseg i brzu interakciju s klijentima. Kvalitetna online prisutnost i personalizirana komunikacija ključ su uspjeha u suvremenom poduzetništvu, pružajući priliku za izgradnju dubokih odnosa i razmjenu vrijednih informacija s ciljanim publikama. (Turuk, Turčić, Stjepić, 2022:113 – 114) [25] Digitalizacija pridonosi unapređenju održivosti poslovanja malih i srednjih poduzeća, omogućujući im prevladavanje izazova povezanih s njihovom veličinom i ostvarivanje raznovrsnih prednosti. To uključuje smanjenje troškova transakcija, optimizaciju ulaganja u ICT opremu, učinkovitu isporuku i nabavu resursa, povećanje produktivnosti, jačanje integracije i interakcije, ostvarivanje ekonomije razmjera, dijeljenje znanja, poticanje inovacija, podršku internacionalizaciji, upravljanje transakcijama na daljinu, smanjenje informacijskih asimetrija, olakšavanje pristupa financijskim uslugama, implementaciju ekoloških praksi te povećanje međunarodne konkurentnosti. Naprednije digitalne tehnologije, poput rješenja temeljenih na umjetnoj inteligenciji (AI) i Internetu stvari (IoT), imaju potencijal potpuno transformirati poslovne modele i prakse malih i srednjih poduzeća, donoseći brojne pozitivne učinke kroz različite funkcije poslovanja. Sveukupno, digitalizacija malih i srednjih poduzeća potiče promjene u postojećim poslovnim modelima, potičući inovacije i održivo poslovanje. (Korez Vide, Hunjet, Kozina, 2022:16 – 17) [26]

#### **5.1.1. Utjecaj društvenih medija na međunarodnu izloženost Startup-ova**

Društvene mreže su se uspostavile kao neizostavan dio svakodnevnog života suvremenog čovjeka, a njihova moć prepoznata je od strane brojnih tvrtki. Na temelju toga, društvene mreže postaju prostor putem kojeg poduzeća sve više komuniciraju s javnošću, što dodatno jača status društvenih mreža na internetu, u društvu i općenito u medijskom prostoru. Društveni mediji ostavljaju značajan utjecaj i mijenjaju destinacijski marketing. Facebook, Twitter, Instagram samo su neke od društvenih mreža koje danas koristi mnogo ljudi diljem svijeta. Društveni mediji su vrsta alata koji potiče i ubrzava dvosmjernu ili višesmjernu komunikaciju aktivnih

korisnika te se tako najlakše promoviraju. Trenutno, Facebook je najveća i najpoznatija društvena mreža s više od dvije milijarde aktivnih korisnika. (Hunjet, Konjić, Vuković, 2020:481).[27] Mrežne stranice (web site-ovi) su u današnjem vremenu nova sredstva poslovne ( i privatne ) komunikacije. To su mjesta na kojima se „predstavljate svijetu“ izlažete sve relevantne informacije o (poslovnoj) djelatnosti ( i djelatnicima) i dobivate informacije o broju zainteresiranih posjetitelja (potencijalnih klijenata), primete elektroničku poštu, prodajete ili tražite usluge, reklamirate navodi autorica Vodopija. (Vodopija, 2006:32).[28] Tehnološki napredak omogućio je brzi prijenos informacija s jednog kraja svijeta na drugi, omogućivši poslovanje koje se odvija gotovo istom brzinom kao naši misaoni procesi. Utjecaj novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija na globalno društvo dovelo je do značajnih promjena u načinu na koji ljudi komuniciraju i posluju. Novi mediji s kraja 20 i početkom 21. stoljeća stvorili su nove društvene mreže komuniciranja. Sa pojavom novih društvenih medija, razvijeni su različiti specijalizirani tipovi društvenih virtualnih mreža. Ove mreže služe različitim svrhama, uključujući uspostavljanje prijateljstava, pružanje zabave, obrazovanje te postaju važan alat u svijetu Startup-ova, posebno u području marketinga, razmjene znanja i informacija. Jednostavan pristup društvenim mrežama temelji se na dostupnoj tehnologiji, visokoj brzini pristupa i povezivanju. Današnje najutjecajnije društvene mreže, koje služe kao platforme za prijateljstvo, zabavu, ali i poslovne svrhe, uključuju Facebook, Twitter i LinkedIn. Poslovne mreže, poput LinkedIn-a, posebno su značajne u poslovnom svijetu zbog svoje sposobnosti za marketinške i poslovne aktivnosti. Na društvenim mrežama, različite vrste poduzeća, od Startup-ova do malih, srednjih i velikih korporacija, mogu predstaviti ili promovirati svoje poslovne interese. Ovaj koncept poznat je kao "Social media marketing" postao je ključan za uspjeh u današnjem digitalnom okruženju. Društvene mreže, poput LinkedIn-a, specijalizirane su za poslovne potrebe i omogućuju profesionalcima da se povežu i surađuju u poslovnom kontekstu. Napredak društvenih mreža sve više naglašava ulogu u poslovnim i marketinškim aktivnostima, što rezultira ekonomskom i oglašivačkom vrijednošću sličnom Facebooku i drugim društvenim platformama. Oglašavanje na društvenim mrežama bilježi značajan rast na globalnoj razini, posebice u kontekstu korištenja društvenih mreža u marketinške svrhe. (Milardović, 2010:100 – 110). [29] Internetska stranica ključan je element digitalnog marketinga jer svi dijelovi digitalnog marketinga usmjeravaju promet prema njoj. To je alat pomoću kojeg poduzeća virtualno ostvaruje cilj svoje marketinške strategije i sve aktivnosti koje su dio te strategije. Dizajn odgovarajuće internetske stranice utječe na postojeću standardnu stranicu koja vrijedi za različite industrije (Obednikovska, Sotiroski i Mateska, 2019:83). Učinkovitim internetskom stranicom tvrtka komunicira svijetu da postoji i kakvu vrijednost nudi. Internetske stranice mogu biti način dobivanja informacija o postojećim i

potencijalnim kupcima. Ako se online trgovina doda internetskoj stranici, često je jeftinija od fizičke i može doseći kupce gotovo bilo gdje u svijetu. Internetske stranice iznimno su fleksibilne i omogućuju organizacijama da dizajniraju značajke i mogućnosti potrebne za učinkovito poslovanje. Internetska stranica tvrtke mora biti dizajnirana uzimajući u obzir ponudu, svrhu, misiju i viziju tvrtke. (Korez Vide, Juhart, Hunjet, 2021:104 – 105). [30]

### **5.1.2. Komunikacija e-poštom; izrada uvjerljivih i profesionalnih e-poruka**

Mnoge organizacije danas koriste najmoderniju telekomunikacijsku i kompjutersku tehnologiju kako bi okupile ljude i ideje i na taj način ostvarile suvremene sustave potpore grupnom odlučivanju kao nadomjescima za tradicionalne sastanke. Elektronička pošta, Internet, Intranet, telekonferencija ili općenito elektronički mediji, pokazali su se prikladnijima za ciljani prijenos velike količine informacija u malim jedinicama vremena ciljanoj publici-javnosti. Elektroničke tehnologije ne osiguravaju samo djelotvoran prijenos poruke, već su snažan mehanizam za održavanje grupnih interakcija i interakcije u organizaciji (Preinić, 2008:109-110).[31] E-mail (Electronic mail) ili elektronička pošta je poruka izrađena u elektronskom obliku. Primjenu nalazi u privatnom i poslovnom komuniciranju. Koristi se u mrežnom okruženju informatičkih tehnologija. Primjenu nalazi na lokalnoj razini ili intranetu i na globalnoj razini ili Internetu. Pretežno se danas koristi Internet (Klimnt, 2003:281). Za slanje e-mail poruka potrebno je posjedovati vlastitu e-mail adresu, pristup Internetu, te program za pisanje e-mailova i adresu primatelja. E-mail poruke su brze, individualne i mogu se poslati unutar iste države ili preko kontinenta, gdje god postoji pristup Internetu. Ovaj oblik komunikacije realizira ideju globalnog povezivanja ljudi i razmjene znanja te komunikacije putem elektroničkih informacija. Poslovna primjena e-maila može se podijeliti na dvije razine: unutarnju komunikaciju unutar poduzeća i komunikaciju s vanjskim okruženjem. E-mail poruke se široko koriste u aktivnostima gospodarskih subjekata, posebno unutar jedne države (nacionalno tržište) te pri proširivanju na međunarodna tržišta. Osnovne svrhe uključuju promociju proizvoda i usluga, naručivanje robe i usluga te slanje prigodnih poruka. Važno je napomenuti da e-mail poruka treba biti privlačna i sadržavati određeni šarm kako bi privukla pažnju primatelja te potaknula ga da je otvori i pročita. Također, e-mail se često koristi kao sredstvo za prikupljanje informacija putem upita. Komunikacija putem e-pošte predstavlja neizostavan dio suvremenog poslovnog svijeta. Izrada uvjerljivih i profesionalnih e-poruka igra ključnu ulogu u uspostavljanju uspješnih poslovnih odnosa i postizanju ciljeva. Pažljivo planiranje, precizan jezik, atraktivan dizajn poruke te briga o detaljima čine razliku između obične i izvanredne e-komunikacije. Stoga, ulaganje vremena i truda u razvoj vještina izrade profesionalnih e-poruka može biti od presudne važnosti za postizanje uspjeha u poslovnom svijetu.(Kliment, 2003:281 – 290). [32]

### **5.1.3. Virtualni sastanci i videokonferencije kao alat za učinkovitu međunarodnu komunikaciju**

Rad na daljinu i virtualni sastanci postali su uobičajeni u mnogim tvrtkama širom svijeta. Iako se videokonferencije koriste već nekoliko desetljeća, primjetan porast njihove upotrebe dogodio se tek u siječnju 2020. godine, kada je Svjetska zdravstvena organizacija proglasila međunarodnu hitnu situaciju zbog širenja bolesti COVID-19. Ovom globalnom trendu prelaska na virtualnu komunikaciju pridružile su se mnoge tvrtke koje ranije nisu koristile ovakav način komunikacije i nisu ni predviđale da će tako dramatično promijeniti svoje pristupe komunikaciji. (Pakozdi, Jakopović, Kanajet, 2021:371). Informacijska i komunikacijska tehnologija (IKT) transformirala je način na koji se informacije razmjenjuju, čineći ih pristupačnima, trenutačnima i neovisnima o geografskom položaju. U pandemijskim uvjetima, razvoj ljudskih potencijala i njihova sposobnost praćenja te upotrebe novih komunikacijskih tehnologija postaju ključni. Prema globalnim istraživanjima, virtualni sastanci mijenjaju radne navike zaposlenika, oblikuju obrasce komunikacije, utječu na trajanje radnog vremena i postaju nova poslovna norma. Softveri za online sastanke postaju neizostavan alat koji organizacije i njihovi zaposlenici moraju usvojiti. (Pakozdi, Jakopović, Kanajet, 2021:373).[33] U današnjem svijetu gotovo je nezamislivo da kompanije ne koriste sisteme za videokonferencije. Ti sustavi su tijekom posljednjih godina prošli kroz značajnu evoluciju. Danas, osim što omogućavaju sudionicima da vide jedni druge i komuniciraju, koriste i napredne tehnologije kao što su umjetna inteligencija (AI) i internet stvari (IoT) kako bi značajno poboljšali korisničko iskustvo. AI postala je sastavni dio opreme za videokonferencije, čime se ova rješenja čine još inteligentnijima. Primjerice, AI se može upotrijebiti za automatsko usmjeravanje kamere prema govornicima, za izradu transkripcija i stvaranje prijevoda u stvarnom vremenu te za optimizaciju kvalitete na temelju trenutačnih mrežnih uvjeta. Dobro je poznato da su videokonferencijski sustavi postali neizostavan alat za poslovnu komunikaciju. Njihove prednosti su mnogobrojne, uključujući uštedu vremena i novca. Videokonferencije pridonose većem broju sudionika na sastancima, jer sudionici znaju da nisu ograničeni udaljenošću i stoga češće sudjeluju. Zahvaljujući unaprijeđenoj komunikaciji, sudionici bolje surađuju, odluke se brže donose, a produktivnost se povećava. Problemi se rješavaju brže, a usluge za klijente brže razvijaju, što predstavlja ozbiljnu prednost u konkurenciji. S obzirom na ove prednosti, videokonferencijski sustavi postaju sve prisutniji u svakodnevnoj upotrebi. Tehnologija za videokonferencije i dalje napreduje, nudeći korisnicima jednostavniju i dostupniju komunikaciju te nove inovativne funkcije. Njihova primjena se širi u svim tržišnim segmentima, od Startu-pa i manjih tvrtki do velikih korporacija. Iz svega navedenog proizlazi da su videokonferencije i virtualni sastanci neizostavan alat za Startup poduzeća jer omogućuju

učinkovitu i brzu komunikaciju među timom članova, bez obzira na njihovu geografsku udaljenost. Osim toga, smanjuju troškove putovanja i vrijeme potrebno za organizaciju fizičkih sastanaka, što pomaže u očuvanju resursa i fokusiranju na razvoj poslovanja. Virtualni sastanci također olakšavaju suradnju s partnerima, investitorima i klijentima diljem svijeta, pružajući Startup-ima globalnu prisutnost i konkurentske prednosti u dinamičnom poslovnom okruženju.[34]

## **5.2. Poslovna komunikacija kao katalizator rasta Startup-ova**

U brzo razvijajućem svijetu Startup-ova, uspjeh ne ovisi samo o stvaranju revolucionarnih proizvoda ili usluga. Inovacija, iako ključna, nije jedini faktor. Postoji još jedan važan aspekt koji često prolazi nezapaženo, ali ima ogroman utjecaj - komunikacija. Uspjeh Startup-a može se ocijeniti prema tome koliko efikasno komunicira. To je od suštinskog značaja jer u dinamičnom okruženju Startup-a, komunikacija ide dalje od jednostavne izmjene riječi. Ona uključuje prijenos informacija, ideja, ciljeva i feedbacka unutar tima i prema vanjskim stranama, kao što su klijenti i investitori. Unutar Startup-a, komunikacija igra ključnu ulogu u postizanju uspjeha tvrtke. Različite odgovornosti vezane uz komunikaciju zajedno doprinose pozitivnom ishodu poduzeća. Efikasna komunikacija igra ključnu ulogu u oblikovanju korporativne kulture, potičući otvorenu, povjerljivu i suradničku atmosferu. Ona služi kao pokretačka snaga iza uspješnog rješavanja problema te podržava dugoročni razvoj Startup-a. Nadalje, efikasna komunikacija poboljšava timski rad i osigurava da cijeli Startup djeluje kao koherentna i ujedinjena cjelina. Startup-ovi koji usmjere svoje temelje na čvrstim osnovama učinkovite i transparentne komunikacije ostvaruju višu produktivnost, povećavaju svoju efikasnost i bolje se nose s izazovima koji se neminovno pojavljuju. Osim toga, takve tvrtke mogu izgraditi čvrste odnose i čvrsto se pozicionirati na tržištu putem jasnog izražavanja svoje vizije, uvjerenja i ambicija prema investitorima i kupcima. Iako je važnost komunikacije nesumnjiva, često se podcjenjuje ili zanemaruje u svijetu Startup-a. Stoga je ključno dati komunikaciji zasluženo mjesto u središtu strategije kako bi se osiguralo dugoročni uspjeh. U današnjem poslovnom okruženju, kupci traže i cijene iskrenost, otvorenost i efikasnu komunikaciju od tvrtki s kojima posluju. Ako Startup ne uspije ispuniti ova očekivanja, riskira gubitak povjerenja kupaca i narušavanje svog ugleda te može ozbiljno ugroziti buduće izgleda za rast. Razumijevanje važnosti komunikacije i uspješno upravljanje njome predstavljaju dvije različite vještine. Jasna i dosljedna komunikacija smanjuju mogućnost nesporazuma ili pogrešaka osiguravajući da su informacije predstavljene bez dvosmislenosti, da su ciljevi jasno navedeni, da su poslovi točno dodijeljeni i da su povratne informacije dane na konstruktivan način. Aktivno slušanje je ključno jer komunikacija zahtijeva uzajamnu interakciju. Startup-ovi potiču suradnju i kreativnost putem aktivne participacije u razgovorima, usvajajući različite

perspektive, pažljivo reagirajući i zadržavajući bitne informacije. Ova praksa osigurava da svaki član tima bude saslušan, što potiče razvoj inovativnih rješenja za izazove pred kojima se nalaze. Poticanje česte i otvorene komunikacije je ključno za razvoj transparentne radne kulture. Startup-ovi stvaraju okruženje u kojem se ideje slobodno dijele, zajednički rješavaju problemi, a inovacije proizlaze iz aktivne rasprave, dijeljenja i prikupljanja povratnih informacija od svih članova tima. Redoviti timski sastanci, individualni razgovori te politika otvorenih vrata igraju ključnu ulogu u oblikovanju uspješne komunikacijske dinamike u tvrtki. Efikasna komunikacija ključna je za uspjeh Startup-ova. Ona određuje koliko učinkovito poduzeće može iskoristiti svoje resurse, suočiti se s izazovima te izgraditi snažne veze s dionicima. Startup-ovi mogu uspješno prevladati poslovne izazove kroz razumijevanje ključne uloge odlične poslovne komunikacije, čime osiguravaju svoju dugoročnu održivost, rast i uspjeh. Osim što štede vrijeme i resurse, virtualni sastanci i videokonferencije potiču suradnju te olakšavaju razvoj poslovanja na globalnoj razini.[35]

## **6. UTJECAJ POSLOVNE KULTURE I OBIČAJA NA POSLOVANJE PODUZEĆA U RAZVOJU**

U globalnom kontekstu, utjecaj poslovne kulture i običaja na poslovanje poduzeća u razvoju predstavlja ključni faktor koji oblikuje međunarodne poslovne dinamike. Ovaj segment istražuje dublje aspekte međunarodnih odnosa, s fokusom na načela i običaje poslovnog ponašanja. Kroz prizmu uloge pregovaračkih vještina, analizirat ćemo kako različite kulture utječu na razvoj međunarodnih poslovnih odnosa, istražujući kulturološke razlike u međunarodnoj komunikaciji. Specifična poglavlja posvećena kulturama i poslovnim običajima u SAD-u, Kini, Japanu i Austriji pružit će uvid u kompleksnost interkulturalnih aspekata poslovanja, osvjetljavajući važnost pravilnog razumijevanja i prilagodbe u globalnom poslovnom okruženju.

### **6.1. Načela i običaji poslovnog ponašanja u međunarodnom poslovanju**

Pridržavanje načela dobrih poslovnih običaja i normi poslovnog ponašanja u praksi međunarodnog poslovanja zadatak je svih subjekata koji se poslovno susreću s inozemnim poslovnim i drugom partnerima. Na taj način oni čuvaju ekonomske interese svog poduzeća, stvaraju povjerenje kod inozemnih poslovnih partnera i pridonose ugledu svoje zemlje u inozemstvu (Andrijanić, Pavlović, 2016:151 – 152). Mnogi poslovni profesionalci, kao i predstavnici Startup poduzeća dolaze u bliski kontakt sa svojim međunarodnim poslovnim partnerima, ne samo kao trgovci, već i kao ambasadori svoje zemlje. Kroz ovu ulogu, stranci stječu određeni dojam i sliku o toj zemlji i njenim građanima. Utisak koji poslovni ljudi ostavljaju na svoje strane partnere, putem svoje kulture, civiliziranosti, moralnosti, odgovornosti, savjesti, poštenja i poštovanja poslovnih normi te, iznad svega, poslovne etike, predstavlja najbolju preporuku za ekonomiju njihove zemlje i njenog kulturnog nasljeđa. No, svako ponašanje koje ide suprotno ovim vrijednostima ima ozbiljne posljedice za ugled te zemlje u svijetu, osobito na prihvaćanje u razvijenim i civiliziranim tržištima. Svaka zemlja ima svoje jedinstvene karakteristike koje proizlaze iz kulturne i povijesne baštine, tradicije, vjere, društvenog uređenja i ekonomske razvijenosti. Međuljudski odnosi unutar poslovne zajednice svake zemlje regulirani su zakonima, ali i pisanim ili nepisanim normama poslovnog ponašanja, poslovnom moralu i poslovnoj etici. Poznavanje načela i običaja poslovnog ponašanja u međunarodnom poslovanju igraju ključnu ulogu i u uspjehu Startup-ova, jer pravilno usklađivanje s globalnim standardima etike i profesionalnosti može otvoriti vrata za uspješno širenje na međunarodnom tržištu i izgraditi dugoročne međunarodne poslovne odnose. (Andrijanić, Pavlović, 2016:152 – 153). [36]

## 6.2. Uloga pregovaračkih vještina u razvoju međunarodnog poslovanja

Većina pregovarača vjeruje da je moć u pregovorima važna jer im daje prednost pred drugom stranom. Oni žele imati prednost kako bi mogli ostvariti veći udio u ishodima ili postići željeno rješenje. Želja za moći u pregovorima najčešće proizlazi iz jednog od dva shvaćanja: Pregovarač smatra da trenutno ima *manju moć* od druge strane ili Pregovarač smatra da mu je potrebna *veća moć* nego drugoj strani ako hoće postići željene ishode (Lewicki, Saunders, Barry, 2009:183.) U širem smislu ljudi imaju moć kada „mogu postići željene ishode ili kada „mogu postići da se stvari riješe onako kako oni žele da se riješe“. Pretpostavlja se da strana koja ima moć može natjerati drugu stranu da učini nešto što inače ne bi učinila ( Lewicki, David, Saunders, Barry, 2009:184).[37] Poduzetnici su oduvijek koristili pregovaračke vještine u svojim poslovnim aktivnostima, iako to nisu uvijek prepoznavali kao posebno umijeće. S razvojem društva i primjenom novih tehnologija, produktivnost je porasla, povećavajući konkurenciju i potrebu za razvojem pregovaračkih vještina. Danas su te vještine ključne u strateškom planiranju poduzetnika. Glavni faktor uspjeha u poduzetništvu leži u stalnom inoviranju, što postaje ključno za stvaranje vrijednosti. Da bi održali konkurentne prednosti, poduzetnici moraju usvajati nove vještine i intelektualni kapital koji će im omogućiti napredak. Razvoj tih ključnih sposobnosti treba biti usmjeren prema učenju i primjeni pregovaračkih vještina kako bi se poslovanje unaprijedilo. Tijekom razvoja profesionalnih sposobnosti, poduzetnici trebaju posvetiti pažnju cjeloživotnom učenju. Važne vještine uključuju proaktivno upravljanje projektima, učinkovito zastupanje, pregovaranje i timski rad. Posebno važno je uspješno pregovaranje s poslovnim partnerima, što je ključno za uspjeh na globalnom tržištu. Poduzetnik u ulozi pregovarača ima sposobnost pretvoriti ideje u stvarnost, preuzeti rizike kad je potrebno, te učinkovito planirati i upravljati procesima. Osnovne kompetencije, uključujući stavove, znanje i vještine, trebaju se razvijati tijekom formalnog obrazovanja i služiti kao temelj za daljnje usavršavanje kroz cjeloživotno učenje. U dinamičnom gospodarstvu, poduzetnici moraju brzo reagirati na nova pravila i izazove kako bi održali konkurentnost, a vještine pregovaranja im pomažu identificirati prednosti, pripremiti se temeljito i ostvariti postavljene ciljeve. (Šlogar, 2012:263 – 264). [38] Uspješna komunikacija u poslovnim pregovorima između ljudi različitih kultura nije slučajna, niti se temelji samo na sreći ili spontanosti. Umjesto toga, takva komunikacija treba biti rezultat svjesnog planiranja i napora. Ključna točka je da ljudi moraju naučiti internacionalizirati složene aspekte svojih kulturnih identiteta, tj. razumjeti kako njihove kulturne vrijednosti, običaji i uvjerenja odgovaraju globalnom poslovnom okruženju. Ovaj proces internacionalizacije omogućuje im da bolje razumiju svoje sugovornike iz različitih kultura. Uz to, važno je i planiranje u komunikaciji. Djelotvorna komunikacija zahtijeva strategiju i svjesno nastojanje kako bi se



razmijenile informacije, ideje i osjećaji između različitih kultura. Naglašava se potreba za smanjenjem misterioznosti vezane uz različite kulture. Umjesto da se kulturne razlike smatraju nepoznatim ili čak prijetnjom, potiče se na primjenu odabranih metoda i strategija koje će olakšati međukulturnu interakciju. Jedna od ključnih poruka odnosi se na volju i pažljivo slušanje, čak i stranci u intelektualnoj komunikaciji mogu postati manje strani. To znači da se različitosti mogu prevladati kroz aktivnu volju za razumijevanjem i povećanjem međusobnog poštovanja. Kulturne razlike ne smatraju se nepremostivim preprekama, već izazovima koji se mogu savladati kako bi se ostvarila uspješna poslovna komunikacija. Produktivna komunikacija među različitim kulturama u poslovnim pregovorima zahtijeva svjesnost, planiranje i napor kako bi se prevladale kulturne prepreke i postigao uspješan poslovni dijalog. Važnosti razvoja i unapređenja poslovnog komuniciranja i pregovaranja u današnjem poslovnom svijetu je neosporna. Nesporazumi i loša komunikacija mogu imati ozbiljne posljedice na poslovanje, dok dobra komunikacija može poboljšati poslovne odnose i povećati profit. Uvođenje modernih komunikacijskih tehnologija i strategija pregovaranja postaje sve važnije za konkurentske prednosti poduzeća. Menadžeri moraju biti stručni ne samo u svojim oblastima, već i u komunikaciji s unutrašnjim i vanjskim dionicima, uz usklađivanje komunikacije s poslovnom strategijom. Tehnološki napredak i inovacije u komunikaciji mijenjaju tradicionalne pristupe, potičući potrebu za kompetentnim timovima i vještinama pregovaranja. Pripremljene strategije pregovaranja, upravljanje emocionalnom inteligencijom i korištenje interneta kao komunikacijskog alata igraju ključnu ulogu u postizanju uspješnih poslovnih rezultata. Važnost komunikacije u današnjem poslovanju, ističe potrebu za modernim komunikacijskim tehnikama i strategijama pregovaranja te naglašava ulogu menadžera u usklađivanju komunikacije s poslovnom strategijom. Promjene u komunikacijskom okruženju uzrokovane tehnološkim napretkom te kao i stručni i komunikacijski sposobni timovi mogu postići bolje pregovaračke rezultate. Uloga pregovaračkih vještina u razvoju međunarodnog poslovanja je ključna i za Startup poduzeća iz nekoliko razloga. Razumijevanje i internacionalizacija kulturnih aspekata pomaže osnivačima i zaposlenicima Startup-a da uspješno komuniciraju s partnerima i klijentima iz različitih kultura, smanjujući rizik od nesporazuma i konflikata. Svjesno planiranje komunikacije omogućuje učinkovitu razmjenu informacija i ideja između različitih kultura, što je ključno za uspješno poslovanje na globalnom tržištu. Važnost pažljivog slušanja i volje za razumijevanjem, pomaže prevladati kulturne prepreke i izgraditi međusobno poštovanje, čime se potencijalne razlike pretvaraju u izazove koje se mogu savladati. Sve ovo dovodi do produktivne komunikacije među različitim kulturama u poslovnim pregovorima, čime se stvara

temelj za uspješno poslovanje i konkurentske prednosti Startup poduzeća.(Graovac, 1992:29 – 37) [39]

### **6.3. Kulturološke razlike u međunarodnoj komunikaciji**

Kako se kultura odnosi na ljude i njihovo ponašanje i uvjerenja, želimo li uspješno poslovno komunicirati, moramo je uvijek imati na umu. Pri poslovanju u stranoj zemlji, klijenti zaposlenici i poslovni partneri matične zemlje dijeliti će kulturu koja se može jako razlikovati od uvjerenja i načina života klijenta, zaposlenika i poslovnih partnera zemlje domaćina. Za uspješnu komunikaciju ključni su razumijevanje i osjetljivost na kontakt koji se razlikuje od našeg. Ljudi uglavnom duboko vjeruju u vlastitu kulturu. Također potičući jedno djelovanje, a zabranjujući drugo, kultura usmjerava ljudsko ponašanje. Zbog toga mi najčešće ponavljamo uspješne modele ponašanja, integriramo se na predvidljiv način, te izbjegavamo određene opasnosti i sukobe, što za uzvrat dalje jača našu kulturu. (Rouse, Rouse 2002:74 -75). [40]

Promjene u poslovnom okruženju se odvijaju vrlo brzo zbog rapidnog tehnološkog razvoja. Globalizacija otvara mogućnost suradnje s ljudima širom svijeta, koji dolaze iz različitih kultura. Razvojem tehnologije, suvremeno poslovanje je postalo globalno, obuhvaćajući pružanje usluga i prodaju proizvoda širom svijeta. Za uspješno ostvarivanje poslovne suradnje među pripadnicima različitih kultura i ostvarivanje konkurentnosti na globalnom tržištu, važno je da svatko bude svjestan utjecaja specifičnih kulturnih aspekata na poslovno ponašanje. Ono što se smatra poželjnim i prihvatljivim u jednoj kulturi, može biti potpuno suprotno u drugoj kulturi. Poslovno okruženje karakterizira bogata kulturna raznolikost i razlike u običajima, jeziku i vrijednostima. Interakcije s stranim partnerima i različitim kulturama postale su sastavni dio poslovnog svijeta. Cilj interkulturalne komunikacije je prevladati razlike i spriječiti nesporazume. Osobe iz različitih kultura moraju uspješno komunicirati i surađivati unatoč različitim kulturnim pozadinama. Razumijevanje i poštovanje razlika ključni su elementi uspješne poslovne suradnje. [41]

Postizanje uspjeha na određenom tržištu, duboko razumijevanje kulture tog naroda ključni je predmet opstanka i istovremeno osnovni uvjet uspješnog poslovanja. Stoga se sve više prepoznaje potreba za uspostavljanjem ravnoteže među različitim kulturnim aspektima. U današnjem globalnom poslovnom okruženju, istraživanje kulture i njezinog utjecaja na poslovne procese postalo je ključno za uspjeh poslovnih subjekata. Njihova prilagodljivost i otvorenost prema mišljenjima, stavovima, uvjerenjima i vrijednostima inozemnih partnera igraju presudnu ulogu u postizanju konkurentske prednosti na globalnom tržištu.[42]

Kultura je temeljno obilježje svake nacije i ima snažan utjecaj na oblikovanje identiteta pojedinca, zajednice i čitavog društva. U poslovnom svijetu, kultura se manifestira kroz jedinstvene i prepoznatljive organizacijske kulture koje određuju način kako tvrtke funkcioniraju. U današnjem sve globalnijem društvu, kultura je postala ključna tema,

gdje se sve više pažnje posvećuje kulturnim vrijednostima i razumijevanju razlika među kulturama. Razumijevanje kulture nekog naroda postaje ključan čimbenik za uspjeh poslovanja, posebno na globalnom tržištu. Sposobnost prilagodbe i poštovanje lokalnih običaja i vrijednosti postaju neophodni kako bismo ostali konkurentni i održali uspješno poslovanje. U tom kontekstu, kulturološka osviještenost i kompetencija postaju ključne vještine za poduzetnike i menadžere. Razumijevanje kulture pomaže izbjeći potencijalne nesporazume, konflikte te olakšava uspostavljanje pozitivnih međunarodnih poslovnih odnosa. U zaključku, kultura ima dubok i neizostavan utjecaj na profesionalne i osobne živote. U poslovnom svijetu, razumijevanje kulturoloških razlika postaje ključno za uspješno poslovanje i preživljavanje na globalnom tržištu. Stoga, ulaganje u proučavanje i poštivanje kulture drugih nacija postaje esencijalno za ostvarivanje uspjeha u današnjem sve više međunarodno povezanom poslovnom okruženju. (Hercigonja, 2017:171 – 172) [43]

### **6.3.1. Kultura i poslovni običaji u SAD-u**

Američki radni mentalitet izrazito potiče individualnost i mnogi radnici se potiču da teže ka napretku u svojoj karijeri. Na taj način se stvara okruženje koje cijeni inovacije i napredno razmišljanje, s tendencijom brze reakcije, naglaskom na postizanju rezultata i produktivnosti, te spremnošću za preuzimanje rizika. [44] Za uspješne poslovne sastanke u Sjedinjenim Američkim Državama važno je biti točan ili idealno doći malo ranije kako bi ostavili dojam profesionalizama. Kašnjenje može negativno utjecati na reputaciju, osobito ako je u pitanju uloga domaćina ili voditelja sastanka. Sastanci u SAD-u mogu varirati u ozbiljnosti i opuštenosti, pa je važno prilagoditi pristup ovisno o prirodi posla. Poslovni partneri iz SAD-a su iznimno opušteni i prijateljski nastrojeni. Često cijene prijateljsku atmosferu, pa se u razgovoru nerijetko koristi humor. Vrijednost partnera u SAD-u često se mjeri prema njihovom uspjehu. U komunikaciji je ključno biti otvoren i transparentan. Amerikanci često započinju pregovore izražavajući svoje stavove odmah na početku i očekuju istu razinu transparentnosti od drugih sudionika. Svi prisutni na sastanku imaju pravo iznijeti svoje mišljenje bez obzira na dob ili hijerarhiju. Razmišljanje naglas je često, a ideje se izražavaju otvoreno. Ideje koje se iznesu obično se razmatraju na licu mjesta. Važno je imati na umu da se neslaganje otvoreno pokazuje, ali to ne treba shvaćati osobno, jer američki poslovni partneri su direktni komunikatori. Cjenkanje i pregovaranje u poslovnom okruženju nije neuobičajeno, pa je važno biti spreman na brze odluke. Na kraju sastanka, može se očekivati usmeni dogovor koji se potvrđuje rukovanjem i pitanjem poput "Jesmo li se dogovorili?". No, treba imati na umu da dogovor nije konačan dok nije zabilježen na papiru. Ako je potrebno više vremena za donošenje odluke, prihvatljivo je odgovoriti sa "možda" ili sličnim sugestijama. Razmjena posjetnica obično se događa samo ako postoji potreba za daljnjim kontaktima nakon sastanka. [45]

### 6.3.2. Kultura i poslovni običaji u Kini

Kina, jedna od najstarijih i najrazvijenijih civilizacija na svijetu, ima bogatu povijest i jedinstvenu poslovnu kulturu. Kineski poslovni bonton znatno se razlikuje od zapadne prakse. Kina je utemeljila sustav etikete, morala, hijerarhije i ponašanja u poslovnom svijetu, a svaki kulturni element ima izravan utjecaj na uspješnost poslovanja. Za izbjegavanje potencijalnih poslovnih nesporazuma, potrebno je poznavati pravilna o ponašanju u kineskom poslovnom okruženju. [46] Na poslovnim sastancima s Kinezima, poštivanje dogovorenih termina je ključno. Kašnjenje ili dolazak u zadnji čas se smatra ozbiljnom uvredom i može negativno utjecati na poslovni odnos. Početak sastanka često uključuje kratak stisak ruke, a neki Kinezi prakticiraju i lagani naklon ili kimanje glavom, ali većina će pri sastanku sa ljudima s zapada koristiti rukovanje. Važno je osoblje oslovljavati s odgovarajućom titulom, poput "profesor", "direktor" ili "gđa", kako bi se pokazalo poštovanje prema njihovom statusu. Posebnu pažnju treba posvetiti posjetnicama. Posjetnice se izmjenjuju prije sastanka. Preporuka je i otisak podataka na kineskom jeziku na pozadini posjetnice, koji će oduševiti kineske partnere. Prihvaćajući posjetnicu od Kineza, potrebno je pokazati veliko zanimanje za njen sadržaj. Na početku sastanka, često je poželjno započeti s kratkim neformalnim razgovorom prije prelaska na poslovne teme. Tijekom sastanka, preporučuje se održavanje umjerenog tona glasa te jasan i sažet govor. Bitno je ostati opušten, izbjegavati izražavanje ljutnje ili frustracije. Isto pravilo vrijedi i za gestikulaciju. Kinezi obično ne koriste geste rukama tijekom razgovora. Pri izlaganju, potrebno je govoriti polako i praviti kratke pauze između rečenica, budući da Kinezi prirodno govore sporije i stvaraju duže stanke tijekom razgovora. U kineskoj kulturi, stanke označava duboko razmišljanje, ne odsutnost interesa ili pažnje. Ako je potrebno objasniti dijagram, koristi se otvorena ruka umjesto kažiprsta. Kineske partnere nije preporučljivo gledati direktno u oči, jer se to može smatrati izazivanjem ili dovođenjem u pitanje njihova ugleda. Za izražavanje neslaganja, smatra se agresivnim direktno reći "ne" ili "nemoguće". Bolji je izbor koristiti izraze poput "razmotrit ćemo mogućnosti" ili "istražit ćemo tu opciju". Kinezi obično ne izražavaju svoj stav odmah, već ga razvijaju postepeno i grade odnos s partnerima prije donošenja odluka. Skupi pokloni se smatraju povezanima s mitom, stoga ih valja izbjegavati. Jeftini suveniri su prihvatljivi, ali ih je potrebno po mogućnosti podijeliti svima u grupi. Boje su važne u kineskoj kulturi, a crvena simbolizira sreću. Odjeća u Kini nije jako formalna, ali dobar dojam ostavlja dobro predstavljanje. Muškarci bi trebali nositi obična odijela u bež, smeđoj ili tamno plavoj boji s konzervativnim kravatama, izbjegavajući kratke hlačice osim za sport. Žene bi trebale nositi ravne cipele, bluze s dugim rukavima i visokim izrezom. Treba izbjegavati previše otkrivanje tijela kako bi se poštovali običaji i maniri. [47]

### **6.3.3. Kultura i poslovni običaji u Japanu**

Poznavanje japanske poslovne prakse i poštovanje japanskog bontona igraju ključnu ulogu kod uspostavljanja uspješne poslovne komunikacije. Navedeno je od suštinskog značaja prilikom poslovanja u Japanu, jer kulturni aspekti mogu značajno utjecati na proces donošenja odluka i na kraju na efikasnost poslovnih odnosa. Prije putovanja u Japan, neophodno je posvetiti pažnju razumijevanju kulture i prihvaćenih oblika ponašanja u toj zemlji. Usvajanje japanskog poslovnog entiteta može stvoriti pozitivan dojam o osobi i poslovnom pristupu. [48] Točnost je ključna u japanskom poslovnom okruženju. Dolazak na vrijeme na sastanke pokazuje poštovanje prema domaćinu, gradeći povjerenje. Preporučuje se stići 10 minuta ranije. U japanskoj kulturi, velika važnost pridaje se poštivanju dobi i statusa, što značajno utječe na dinamiku društvenih odnosa. Japanci preferiraju komunikaciju s osobama koje doživljavaju kao svojevrsan društveni pandan, a određivanje statusa pojedinca obuhvaća njegovu poziciju unutar organizacije, radno mjesto, sveučilište koje je pohađao te njegov bračni status. U poslovnom okruženju, šutnja se cijeni više od obilja razgovora. Ona odražava mudrost i emocionalnu samokontrolu, što je u skladu s japanskim poslovnim pristupom, koji je često introvertiran i formalan, posebno na početku poslovne interakcije. Ovo može biti suprotno od zapadnjačkog pristupa, koji naglašava otvorenost kao sredstvo olakšavanja komunikacije. Japan je kultura usmjerena na grupu, gdje se grupna solidarnost cijeni više od individualizma. To utječe na ponašanje u poslovnom kontekstu, gdje se naglašava timski doprinos umjesto individualnih pohvala. Stoga, kada poslujete u Japanu, ključno je priznanje i naglasak na timskom doprinosu, umjesto isticanja pojedinca. Razmjena posjetnica u Japanu ima strogi protokol. Predaja posjetnice s obje ruke i blagi naklon pokazuju poštovanje. Važno je pažljivo pregledati posjetnicu i ako je moguće, komentirati njezin sadržaj. Tijekom sastanka, posjetnicu je potrebno držati na stolu ispred sebe. Ako je u pitanju posjedovanje više posjetnica, preporučljivo je najvažniju staviti na vrh kako bi se jasno označila hijerarhija. Izgled igra ključnu ulogu. Poslovno odijevanje je konzervativno i naglašava konformizam umjesto individualnog izražavanja. Muškarci bi trebali nositi poslovna odijela u tamnim bojama, uz bijele košulje i kravate. Što se tiče nakita, žene i muškarci bi trebali ograničiti upotrebu istog na minimum, poput sata i vjenčanog prstena. Žene bi također trebale odabrati konzervativnu odjeću u prigušenim bojama. [49]

### **6.3.4. Kultura i poslovni običaji u Austriji**

Važno je razumjeti da se poslovni bonton izuzetno cijeni kod austrijskih poslovnih partnera. Austrija je zemlja koja naglašava individualizam i poštovanje te očekuje visoke standarde od svojih poslovnih partnera. Svako neetičko ponašanje ozbiljno može ugroziti tijek poslovnih pregovora. [50] Austrijanci cijene akademske titule i postignuća, a status u poslovnoj zajednici

stječe prema zaslugama. U poslovnim poduzećima postoje jasne razlike među odjelima s precizno definiranim odgovornostima, a formalnost i poštovanje su ključni za strukturu poduzeća, s izraženom hijerarhijom na radnom mjestu. Prilikom komunikacije s stranim partnerima Engleski jezik je uobičajen, ipak trud u komunikaciji na njemačkom jeziku se cijeni. Stisak ruke je uobičajen, ali je preporučeno čekanje da druga strana prva pruži ruku. U Austriji je općenito prihvaćeno da se uredska odjeća održava u konzervativnom stilu, pri čemu se izgled smatra važnim pokazateljem profesionalnosti. Stoga je uobičajeno vidjeti muškarce u košuljama i kravatama, dok žene obično biraju konvencionalne haljine ili svečana poslovna odijela kao dio svog radnog outfita. U većini slučajeva, Austrijanci obično razmjenjuju svoje posjetnice prilikom prvog susreta s osobom. Preporučuje se da jedna strana vaše posjetnice bude na njemačkom jeziku kako biste pokazali profesionalnu pristojnost. [51]

## 7. SUMIRANI IZVJEŠTAJ

Poslovna komunikacija predstavlja ključni faktor u uspjehu Startup-ova, posebno u kontekstu ostvarivanja međunarodnih poslovnih odnosa. Kroz analizu različitih aspekata komunikacije, poduzetništva, i specifičnosti Startup-ova, jasno je kako su komunikacijske vještine od suštinske važnosti za globalnu konkurenciju i održivost poslovanja. Moć komunikacije, istražena u okviru ovog rada, manifestira se kroz sposobnost prenošenja informacija, stvaranja povjerenja te utjecaja na motivaciju zaposlenika. Ove moći igraju ključnu ulogu u postizanju organizacijskih ciljeva i uspješnom vođenju Startup-ova, često predstavljajući razliku između uspjeha i neuspjeha. Poduzetništvo, kao temeljni koncept, pruža okvir za razumijevanje važnosti inovacija, poduzetničkog duha te načina poticanja poduzetničkog razvoja. Poslovni i poduzetnički inkubatori, kao sredstva podrške, dodatno naglašavaju važnost podrške i mentorstva u razvoju Startup-ova, dok se istovremeno prepoznaje potreba za snažnom komunikacijom između aktera unutar inkubatorskih zajednica. Startup-ovi, kao dinamične organizacije, suočavaju se s izazovima i traže izvore financiranja kako bi ostvarili svoj puni potencijal. Raznolikost izvora financiranja, analizirana u radu, ističe kako je uspostava jasnih komunikacijskih kanala s investitorima i dionicima ključna za privlačenje kapitala. Digitalna poslovna komunikacija, kao središnja tema ovog rada, postavlja se kao katalizator rasta Startup-ova u globalnom okruženju. Kroz primjenu društvenih medija, e-pošte te virtualnih sastanaka, Startup-ovi imaju priliku ostvariti međunarodnu izloženost, olakšati komunikaciju i povećati učinkovitost poslovnih aktivnosti. Međunarodna poslovna kultura i običaji, obrađeni kroz prizmu različitih zemalja, ukazuju na potrebu razumijevanja kulturnih razlika u međunarodnim poslovnim odnosima. Pregovaračke vještine, kulturološko prilagođavanje te poštivanje poslovnih običaja ključni su faktori za uspješnu suradnju s partnerima diljem svijeta. U zaključku, integracija efikasne poslovne komunikacije s razumijevanjem poduzetničkih principa, izazova Startup-ova te specifičnosti međunarodnih poslovnih kultura čini neophodan okvir za ostvarivanje uspješnih međunarodnih poslovnih odnosa u Startup svijetu.

## **8. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

Empirijsko istraživanje o poslovnoj komunikaciji u svijetu Startup-ova fokusira se na važnost efikasne komunikacije za ostvarivanje međunarodnih poslovnih odnosa. Analiziraju se jezični, kulturni, tehnološki i drugi faktori koji utječu na komunikaciju. Cilj je identificirati ključne elemente komunikacije koji doprinose uspjehu Startup-ova na globalnom tržištu te pružiti preporuke za poboljšanje komunikacijskih strategija.











### **8.1. Metodologija istraživanja**

Ovo poglavlje predstavlja ključni empirijski dio istraživanja fokusiranog na proučavanje značaja poslovne komunikacije u svijetu Startup-ova. Provedeni su polu-strukturirani intervjui s vlasnicima različitih Startup-ova s ciljem istraživanja utjecaja poslovne komunikacije na njihovo poslovanje, posebice u kontekstu međunarodnih odnosa. Metodologija istraživanja pažljivo je koncipirana kako bi se dublje razumjela važnost komunikacije u Startup svijetu, s naglaskom na postizanju međunarodnih poslovnih odnosa i njezinom doprinosu rastu i razvoju tvrtki na globalnom tržištu. Istraživanje identificira percepcije, prakse i strategije poslovne komunikacije unutar Startup ekosustava, s fokusom na doprinosu komunikacije rastu i razvoju tvrtki te njihovoj poziciji na globalnoj razini. Sudionici, vlasnici ili predstavnici Startup-ova, čine raznoliku skupinu radi osiguranja reprezentativnosti uzorka u različitim sektorima. Suradnja s njima omogućava prikupljanje specifičnih informacija o komunikaciji i njezinom utjecaju na rast tvrtki. Strukturirana pitanja omogućuju sustavno prikupljanje podataka o strategijama komunikacije, izazovima i prilikama u međunarodnom poslovanju. Postupak prikupljanja podataka započeo je kontaktiranjem potencijalnih sudionika radi suradnje u istraživanju. Sudionici su detaljno informirani o svrsi istraživanja, pravilima anonimnosti i povjerljivosti podataka te su izrazili pristanak prije dogovorenih individualnih intervjua. Intervjui su pažljivo planirani i provedeni u privatnom okruženju, stvarajući atmosferu slobode izražavanja i izgradnje povjerenja među sudionicima istraživanja. Ovaj pristup osigurao je otvorenost i iskrenost sudionika u dijeljenju njihovih iskustava. Uzorak od 10 Startup tvrtki odabran je kako bi se predstavile različite djelatnosti, doprinoseći širem razumijevanju aspekata komunikacije u Startup svijetu. Razgovaralo se s muškarcima i ženama, pridonoseći raznolikosti perspektiva. Vlasnici Startup-ova, ujedno odgovorne osobe svojih tvrtki, slobodno su dijelili svoja iskustva tijekom intervjua koji su prosječno trajali 40-50 minuta. Prijepisi sažetaka omogućuju analizu i interpretaciju prikupljenih informacija, pružajući uvid u iskustva vlasnika Startup-ova, s posebnim naglaskom na važnost poslovne komunikacije u izgradnji i održavanju međunarodnih poslovnih odnosa.



Startup-ovi koji su sudjelovali u intervjuiranju su: 3D Tech d.o.o, Air-RMLD d.o.o, Bit Me Nutrition d.o.o, Creative Fields d.o.o, Gamechuck d.o.o., Miret d.o.o, My Rent d.o.o, Sarmenta d.o.o, Sportreact d.o.o., , VeeMee d.o.o

TABLICA 10.1. Osnovne informacije o ispitanim Startup-ovima

REDNI BROJ	NAZIV TVRTKE	OSOBE OVLAŠTENE ZA	LOGO
1	3Dtech d.o.o.	Luka Biondić	
2	Air - Rlmd d.o.o.	Milan Domazet	
3	Biteme Nutrition d.o.o.	Edo Mujkić	
		Martin Kandus	
		Tilen Šarlah	
4	Creative Fields d.o.o.	Franjo Juretić	
5	Miret d.o.o	Hrvoje Boljar	
		Domagoj Boljar	
6	myRent d.o.o.	Neven Palčec	
		Davor Palčec	
7	Sarmenta d.o.o.	Marko Šaroc	
8	Sportreact d.o.o.	Anto Širić	
9	VeeMee d.o.o.	Marko Kozjak	
10	Gamechuck d.o.o	Aleksandar Gavrilović	

Izvor: rad autora

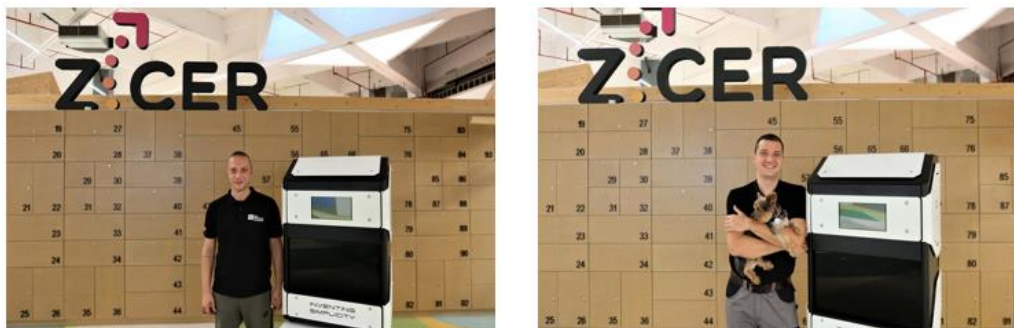
## 8.2. Rezultati istraživanja - prijepis intervjuja s vlasnicima 10 Startup-ova unutar ZICER-a

U srcu Zagrebačkog inovacijskog centra (ZICER-a) pulsira dinamična energija inovativnih Startup-ova, svaki s vlastitim jedinstvenim vizijama i izazovima. Kroz nedavne intervjuje s vlasnicima poduzeća poput 3D Tech, Air-RMLD, BiteMe Nutrition, Creative Fields, Gamechuck, Miret, My Rent, Sarmenta, Sportreact i VeeMee, dublje smo zaronili u svijet inovacija, digitalne transformacije te globalnih poslovnih ambicija. U ovom pregledu, istražiti ćemo raznolikost ideja i tehnoloških rješenja koje ti Startup-ovi donose te kako se koriste poslovnom komunikacijom kako bi ostvarili međunarodne poslovne odnose, otvarajući pritom vrata prema globalnoj poduzetničkoj sceni.

U nastavku slijede prijepisi ili sažeci intervjuja s vlasnicima 10 Startup-ova unutar ZICER-a:

### STARTUP 3D TECH

Slika: 10.2. Startup 3D Tech



Izvor: ZICER Facebook,

URL: [https://www.facebook.com/zicer.hr/posts/pfbid0hFXCWzkNEhoFbonZBmFvqFaeiB21vHdcTPu8fDBr9H8FuwGnMpW7ixbhLcYma3731?locale=hr\\_HR](https://www.facebook.com/zicer.hr/posts/pfbid0hFXCWzkNEhoFbonZBmFvqFaeiB21vHdcTPu8fDBr9H8FuwGnMpW7ixbhLcYma3731?locale=hr_HR), Preuzeto: 02.12.2023.

#### 1. Možete li ukratko opisati svoj Startup, te kako je nastala ideja o pokretanju Startup-a?

Tvrtka 3D Tech specijalizira se u razvoju industrijskih 3D printera. Njen visoko kvalitetan industrijski uređaj, dizajniran za proizvodnju prozirnih aparatića u ordinacijama s visokim proizvodnim kapacitetom, omogućava značajne uštede vremena i jednostavno rukovanje inovativnim rješenjima. Iskorištavanjem patentirane MSLA tehnologije postiže se precizan ispis s visokim stupnjem ponovljivosti. Inspiracija za ovaj projekt proizašla je iz želje stvaranja nečeg jedinstvenog i inovativnog. Umjesto fokusa na prodaju ili distribuciju već postojećih strojeva, naša motivacija bila je stvaranje vlastitog uređaja, kreirajući ga iz temelja.

## **2. Što mislite koliko je poslovna komunikacija bitna za uspjeh vašeg Startup-a?**

Komunikacija je uvijek bitna, često podcijenjena osobito u tehničkim Startup-ovima poput našeg. Nerijetko se dogodi da premalo komuniciramo, a shvatili smo da je od neprocjenjive važnosti intenzivnije komunicirati, kako međusobno, među članovima tima, tako i s našim kupcima.

## **3. Smatrate li poslovnu komunikaciju jednom od ključnih čimbenika u izgradnji i održavanju jakih odnosa s investitorima za vaš Startup?**

Naravno, mogućnost komunikacije izdvajamo kao jedan od ključnih elemenata. Redovito održavamo kontakt s našim kupcima, iskazujemo interes za njihovo zadovoljstvo, pružamo podršku ako je potrebna i tako dalje. Osim toga, prakticiramo prilagodbu komunikacije prema specifičnostima svakog kupca. Ako se, primjerice, određeni član tima bolje razumije s određenim klijentom, prepuštamo mu vođenje komunikacije s tom strankom. Stoga, svaki član tima aktivno sudjeluje u održavanju kontakta s određenim klijentom.

## **4. Smatrate li da poslovna komunikacija pridonosi dugoročnoj održivosti i uspjehu vašeg Startup-a na globalnom tržištu?**

Apsolutno, redovita i učinkovita komunikacija s kupcima i dobavljačima presudna je u izgradnji povjerenja, razumijevanju njihovih potreba te prilagodbi naših usluga. Na taj način, aktivno sudjelujemo u stvaranju čvrstih odnosa koji su od suštinskog značaja za uspješno poslovanje na međunarodnoj razini.

## **5. Jeste li imali prilike surađivati s međunarodnim ulagačima, i ako jeste, kako drugačije pristupate komunikaciji s njima u odnosu na domaće ulagače?**

Suradnja s međunarodnim ulagačima nije značajno promijenila naš pristup komunikaciji u usporedbi s domaćim ulagačima. Unatoč jezičnim barijerama, primijetili smo da ozbiljan i odgovoran odnos s ulagačima ostaje konzistentan, bez obzira na njihovo porijeklo. Na domaćem tržištu, češće se suočavamo s izazovima u komunikaciji s manje ozbiljnim pojedincima, dok na međunarodnim tržištima radimo s poslovnim ljudima zainteresiranim za stvarnu suradnju.

## **6. Kako osiguravate kulturnu osjetljivost u svojoj poslovnoj komunikaciji u suradnji s međunarodnim partnerima i kako je to utjecalo na vaše odnose s dionicima iz različitih kulturnih sredina?**

Primijetili smo da, barem na području Europske unije, kulturne razlike nisu izražene ili značajno utječu na našu poslovnu komunikaciju. Cijela Europska unija, barem prema našem iskustvu, pokazuje sličan pristup komunikaciji. Kada je riječ o poslovnoj komunikaciji, fokus je isključivo na poslu. Smatramo da je poslovna komunikacija na području Europske unije

unificirana. Ljudi imaju sličan način izražavanja, ponašanja, odijevanja, a kulturološke razlike ne primjećujemo značajno.

### **7. Na koje ste izazove nailazili u komunikaciji s međunarodnim partnerima, klijentima ili investitorima i kako ste ih prevladavali?**

Kako u svakom segmentu poslovanja, pa tako i u komunikaciji povremeno se pojavljuju manji nesporazumi s međunarodnim partnerima, klijentima, investitorima i medijima. To je sasvim prirodno u poslovnom okruženju koje nosi razne izazove. Kada se suočimo s takvim situacijama, pristupamo im s fleksibilnošću i otvorenošću za rješavanje problema. Razumijemo da su izazovi sastavni dio poslovanja, te se fokusiramo na konstruktivne načine kako bismo ih prevladali, održavajući pritom efikasnu poslovnu komunikaciju.

### **8. Koje komunikacijske kanale koristite za povezivanje sa svojim međunarodnim dionicima? Kako odrediti koji su kanali najučinkovitiji?**

Naši komunikacijski kanali s međunarodnim dionicima evoluiraju, a teško je izdvojiti jedan dominantan. Kao tradicionalni i inicijalni kanal, koristimo e-poštu, no primjećujemo da se ponekad email ignorira. S druge strane, prepoznajemo da je LinkedIn postao sve važniji kanal, pružajući direktan pristup osobama koje želimo kontaktirati. Ovdje smo primijetili veću vjerojatnost dobivanja odgovora, što ga čini možda čak i boljim izborom od e-pošte u modernom poslovnom svijetu

### **9. Kako iskorištavate tehnologiju i virtualne komunikacijske alate za olakšavanje međunarodnih interakcija i suradnji?**

Koristimo različite tehnologije i alate za olakšavanje međunarodnih interakcija i suradnje. Za održavanje virtualnih sastanaka koristimo platforme poput Zoom-a i Google Meet-a. Ovi alati omogućavaju nam da efikasno komuniciramo s našim međunarodnim partnerima, omogućujući nam lako dijeljenje informacija, suradnju u stvarnom vremenu i održavanje produktivnih sastanaka bez obzira na fizičku udaljenost.

### **10. Što biste savjetovali drugim Startup-ima koji se žele međunarodno proširiti u smislu učinkovitih komunikacijskih strategija i najboljih praksi?**

Savjetovali bismo drugim Startup-ovima koji se žele međunarodno proširiti da razmotre korištenje platforme LinkedIn kao učinkovit način komunikacije, kako osobno tako i za promociju tvrtke. Ova platforma omogućuje direktnu povezanost s relevantnim poslovnim kontaktima, olakšava dijeljenje informacija o tvrtki i proizvodima te pruža mogućnosti za uspostavljanje važnih profesionalnih veza.

### **11. Možete li podijeliti primjer kako je poslovna komunikacija, bilo pozitivna ili negativna, utjecala na odnose vašeg Startup-a s različitim sudionicima, uključujući partnere, kupce i druge relevantne dionike?**

Iako nismo imali konkretnih slučajeva gdje je poslovna komunikacija negativno utjecala na odnos s međunarodnim dionicima, suočili smo se s izazovima prilikom traženja većih partnera, poput Planmeca, Dentsply i Straumanna, u dentalnoj industriji. Naša inovativna tehnologija, ima potencijal poboljšati procese i proizvodnju u velikim korporacijama, no, naišli smo na teškoće u uspostavljanju prvog inicijalnog kontakta. Pronalaženje prave osobe koja bi donijela odluku o potencijalnoj suradnji predstavlja izazov, otežavajući nam mogućnost prezentacije naše tehnologije.

## **12. Vidite li važnost ulaganja u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije u cilju privlačenja raznolikih skupinu međunarodnih ulagača u Vaš Startup?**

Prepoznajemo važnost ulaganja u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije. Smatramo da je kontinuirana edukacija ključna za poboljšanje naših vještina i efikasnosti u komunikaciji. Međutim, trenutno nismo upoznati s konkretnim inicijativama ili pojedincima koji bi pružili tu edukaciju.

### **STARTUP AIR – RMLD**

#### 10.3. Slika: Startup Air - RMLD



Izvor: Facebook, URL: <https://www.facebook.com/airrmld>, Preuzeto: 02.12.2023.

ZICER Facebook, URL: <https://www.facebook.com/zicer.hr/photos/pb.100064589266172.-2207520000/6164430746925645/?type=3>,

Preuzeto: 02.12.2023.

### **1. Možete li ukratko opisati svoj Startup, te kako je nastala ideja o pokretanju Startup-a?**

Naš Startup, Air–RMLD, započeo je kao tvrtka usmjerena na ispitivanje plinovoda korištenjem bespilotnih letjelica. No, kako smo se razvijali kroz godine, proširili smo svoje područje djelovanja i sada se bavimo svim aspektima bespilotnih letjelica. Ideja za pokretanje Startup-a rodila se iz suradnje trojice prijatelja, gdje smo spojili naše stručnosti i interese. Dvojica od nas su već imala iskustvo u radu s bespilotnim letjelicama, dok je treći kolega bio zaposlen u plinskoj industriji. On je primijetio nedostatak inovativnih rješenja u području ispitivanja plinovoda te smo odlučili udružiti snage. Kombinirali smo naše kompetencije kako bismo

stvorili inovativno rješenje koje bi olakšalo proces ispitivanja plinovoda, rješenje koje do tada nije bilo prisutno na tržištu.

## **2. Što mislite koliko je poslovna komunikacija bitna za uspjeh vašeg Startup-a?**

Poslovna komunikacija je neizostavan stup našeg Startup-a. Smatramo je važnom u izgradnji odnosa, bilo da je riječ o partnerima, klijentima ili internom timu. Posvećujemo ozbiljan pristup ovoj sferi, uvijek težimo unaprijediti svoje znanje i duboko poštujemo njezinu važnost.

## **3. Smatrate li poslovnu komunikaciju jednom od ključnih čimbenika u izgradnji i održavanju jakih odnosa s investitorima za vaš Startup?**

Poslovna komunikacija nije ključan ili presudan faktor, no nedvojbeno je važan za naš Startup. Iako možda nije presudan u uspostavi prvog odnosa, igra ključnu ulogu u održavanju poslovnih veza. Naglašavamo da je međusobno poštovanje od velike važnosti. Iako se poslovna komunikacija u poslovnom svijetu ne može nazvati ključnim faktorom, svakako je na visokoj razini važnosti za uspjeh našeg poslovanja.

## **4. Smatrate li da poslovna komunikacija pridonosi dugoročnoj održivosti i uspjehu vašeg Startup-a na globalnom tržištu?**

Poslovna komunikacija je važan faktor za dugoročnu održivost i uspjeh našeg StartUp-a na globalnom tržištu. Način komunikacije, bilo privatno ili poslovno, ostavlja neizbrisiv dojam i može biti presudan za izgradnju odnosa ili oblikovanje buduće komunikacije. Stoga, bez sumnje, smatramo da kvalitetna poslovna komunikacija ima važnu ulogu u oblikovanju pozitivnog imidža te dugoročnom uspjehu na globalnoj razini.

## **5. Jeste li imali prilike surađivati s međunarodnim ulagačima, i ako jeste, kako drugačije pristupate komunikaciji s njima u odnosu na domaće ulagače?**

Da, imali smo prilike surađivati s međunarodnim ulagačima, a pristup komunikaciji s njima razlikuje se od komunikacije s domaćim ulagačima. Pristupamo opreznije, s višom dozom poštovanja. Ne tvrdim da je komunikacija s njima nužno bolja, ali svakako je obilježena većom stručnošću i pažnjom. Naš pristup komunikaciji s međunarodnim ulagačima karakterizira prilagodbu, višu razina opreza u usporedbi s komunikacijom na domaćem terenu, iako je teško precizno objasniti razloge za tu različitost.

## **6. Kako osiguravate kulturnu osjetljivost u svojoj poslovnoj komunikaciji u suradnji s međunarodnim partnerima i kako je to utjecalo na vaše odnose s dionicima iz različitih kulturnih sredina?**

U našoj poslovnoj komunikaciji s međunarodnim partnerima, posebnu pažnju posvećujemo kulturnoj osjetljivosti. Iako to možda nije jedini faktor, svjesni smo psihološkog utjecaja koji može imati na odnose s dionicima iz različitih kulturnih sredina. Na primjer, tijekom suradnje s Izraelcima, trudimo se izbjegavati šale koje bi mogle biti neprikladne ili uvredljive te

pristupamo s pojačanom pažnjom. Priznajemo da imamo svježi pogled na situacije te da se prilagođavamo ovisno o kontekstu i prigodi. Kada smo gosti u zemljama dalekog istoka poput Kine, Koreje ili Japana, poštujemo njihove kulturne običaje i prilagođavamo im se. S druge strane, kada nam međunarodni partneri dolaze, trudimo se stvoriti okruženje koje odražava naše kulturne običaje. Kulturna prilagodba igra važnu ulogu u održavanju pozitivnih odnosa s dionicima iz različitih kulturnih sredina.

### **7. Na koje ste izazove nailazili u komunikaciji s međunarodnim partnerima, klijentima ili investitorima i kako ste ih prevladavali?**

Najčešći izazovi su se pojavljivali u samoj komunikaciji, gdje smo morali provesti istraživanje običaja međunarodnih partnera i prilagoditi se njihovim kulturnim specifičnostima. Također, suočavali smo se s pitanjem kako se najbolje prilagoditi novim tržištima, s obzirom na to da svako tržište ima svoje jedinstvene karakteristike. Primjerice, u suradnji s Nijemcima, uočili smo važnost temeljite pripreme u području tehničkih detalja. Njih zanima svaki najmanji tehnički detalj i performanse proizvoda koji im se nudi. Nasuprot tome, u suradnji s hrvatskim partnerima primijetili smo veći interes za samim proizvodom nego za tehničkim aspektima. Kako bismo prevladali ove izazove, usmjerili smo se na prilagodbu našeg pristupa komunikaciji, istraživanje specifičnosti ciljanog tržišta. Ova iskustva su nam omogućila razvoj fleksibilnosti i sposobnost prilagodbe u različitim poslovnim okruženjima.

### **8. Koje komunikacijske kanale koristite za povezivanje sa svojim međunarodnim dionicima? Kako odrediti koji su kanali najučinkovitiji?**

Naša Startup tvrtka aktivno koristi različite komunikacijske kanale za povezivanje s međunarodnim dionicima. Email je naš primarni kanal zbog strukture i dokumentacije komunikacije. LinkedIn se ističe kao izvrstan kanal za profesionalno povezivanje i otvaranje poslovnih prilika, što potvrđuju uspješne suradnje ostvarene putem ove platforme. Osim toga, koristimo i Facebook radi šire dostupnosti. Prilagođavamo strategiju komunikacije ovisno o rezultatima i povratnim informacijama kako bismo maksimizirali učinkovitost.

### **9. Kako iskorištavate tehnologiju i virtualne komunikacijske alate za olakšavanje međunarodnih interakcija i suradnji?**

Naša Startup tvrtka aktivno koristi tehnologiju i virtualne komunikacijske alate kako bi olakšala međunarodne interakcije i suradnju. Virtualni sastanci su ključni element u našoj strategiji, omogućujući nam učinkovitu organizaciju vremena i prevladavanje geografskih prepreka. U situacijama gdje je osobni susret nepraktičan zbog velike udaljenosti, virtualni sastanci služe kao prvi inicijalni kontakt. Smatramo ih značajnim napretkom u poslovnoj komunikaciji i općenito u poslovanju. Kada je riječ o odabiru virtualnih komunikacijskih kanala, koristimo one koji su nam ponuđeni, poput Zooma, Google Meet i sličnih platformi.

Posebno ističemo važnost virtualnih komunikacijskih kanala u suradnji s ključnim partnerima i kupcima iz Kine, Japana i drugih zemalja. Ti kanali pružaju izvrstan alat kao alternativno rješenje, omogućujući nam jasno dokazivanje performansi našeg proizvoda bez obzira na geografske udaljenost.

**10. Što biste savjetovali drugim Startup-ima koji se žele međunarodno proširiti u smislu učinkovitih komunikacijskih strategija i najboljih praksi?**

Za uspješnu međunarodnu ekspanziju, preporučujem održavanje pristojne i profesionalne komunikacije, uz poseban naglasak na brzim odgovorima na upite. Ažurirajte redovito komunikacijske kanale poput LinkedIn-a i Facebooka, koristeći ih kao platforme za jasno predstavljanje djelatnosti vaše tvrtke. Sakupljajte pratitelje kako biste proširili vidljivost i razmislite proaktivni pristup uspostavi kontakata s potencijalnim partnerima i klijentima.

**11. Možete li podijeliti primjer kako je poslovna komunikacija, bilo pozitivna ili negativna, utjecala na odnose vašeg Startup-a s različitim sudionicima, uključujući partnere, kupce i druge relevantne dionike?**

U poslovnom kontekstu, bilo je situacija gdje se nešto krivo protumačilo u komunikaciji s međunarodnim dionicima. Međutim, uspješno smo riješili eventualne nesuglasice putem dodatne komunikacije. Važnost redovitog i otvorenog dijaloga pokazala se ključnom u prevladavanju potencijalnih problema u komunikaciji, čime smo održali pozitivan odnos s investitorom.

**12. Vidite li važnost ulaganja u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije u cilju privlačenja raznolikih skupinu međunarodnih ulagača u Vaš Startup?**

Da, ulaganje u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije ima izuzetnu važnost. Međutim, naglašavamo da edukacija ne bi trebala biti ograničena samo na poslovnu komunikaciju. Svaka forma edukacije, koja je financijski i vremenski izvediva, može pozitivno utjecati na osobni i poslovni razvoj. Smatramo da kontinuirano učenje donosi dodatnu vrijednost i unapređuje sposobnosti tima, čime se stvaraju povoljniji uvjeti za privlačenje šireg spektra međunarodnih ulagača.



## STARTUP - BITE ME NUTRITION

### 10.4. Slika: Startup BITE ME Nutrition



Izvori: Bit Me Nutrition Facebook page, URL: <https://www.facebook.com/BMNaturalNutrition/>, Preuzeto: 03.12.2023.

Bite Me Nutrition.hr., URL: <https://biteme-nutrition.hr/o-nama/>, Preuzeto: 03.12.2023.

#### **1. Možete li ukratko opisati svoj Startup, te kako je nastala ideja o pokretanju Startup-a?**

BITE ME je food Startup specijaliziran za razvoj i proizvodnju visoko kvalitetnih zdravih sneckova. Tvrtka se ističe kao nositelj inovacija u prehrambenoj industriji, a to je potvrđeno osvajanjem World Food Innovation Awarda za "Protein Cookies" na sajmu IFE. BITE ME se ponosi time što uspješno spaja zdravlje, funkcionalnost i izvrstan okus u svojim proizvodima. Proizvodi tvrtke su 100% prirodni, organski, veganski, bezglutenski, bez dodanih šećera i aditiva, što ih čini ne samo dobrom opcijom za tijelo već i za planetu. Ideja za pokretanje BITE ME-a nastala je prije 5-6 godina kada smo ja i brat kao bivši profesionalni sportaši, primijetili nedostatke u prehrambenim proizvodima namijenjenim sportašima. Razmišljajući o tome kako poboljšati postojeće opcije na tržištu, odlučili su stvoriti BITE ME Nutrition s ciljem da ponudimo potrošačima kompletnu, zdravu, ukusnu, i jedinstvenu alternativu koja će zadovoljiti sve nutritivne potrebe.

#### **2. Što mislite koliko je poslovna komunikacija bitna za uspjeh vašeg Startup-a?**

U našem Startup-u, poslovna komunikacija ima ključnu ulogu za uspjeh. S obzirom na raznolike dionike u našem poslovanju, poput partnera, distributera, trgovina, dobavljača sirovina, pružatelja usluga te ostalih poslovnih partnera, održavanje komunikacije s njima je od ekstremne važnosti. Imamo posebno prilagođene pristupe komunikaciji s različitim dionicima, a svako područje poslovanja ima odgovornu osobu koja se brine o komunikaciji s tim dionicima. Raznolikost naših poslovnih partnera zahtijeva fleksibilnost i prilagodljivost u komunikaciji, a cilj nam je uspostaviti dobar, polu prijateljski odnos koji počiva na kvalitetnoj komunikaciji. Smatramo da je komunikacija ključna i krucijalna u našem poslovanju, a

pravilan pristup komunikaciji s različitim dionicima omogućuje nam ostvarivanje uspješnih poslovnih rezultata.

### **3. Smatrate li poslovnu komunikaciju jednom od ključnih čimbenika u izgradnji i održavanju jakih odnosa s investitorima za vaš Startup?**

Da, poslovna komunikacija smatra se jednim od ključnih čimbenika u izgradnji i održavanju jakih odnosa, ne samo s investitorima, već s svim dionicima našeg poslovanja. Kontinuirana, ažurna komunikacija važna je za očuvanje odnosa i stvaranje osjećaja povezanosti. Aktivno se zalažemo za redovite kontakte i kontinuirane razgovore kako bismo osigurali transparentnost i izgradili povjerenje. Održavanje česte komunikacije, čak i kad nije nužna, smatramo ključem poslovnog uspjeha u održavanju snažnih odnosa.

### **4. Smatrate li da poslovna komunikacija pridonosi dugoročnoj održivosti i uspjehu vašeg Startup-a na globalnom tržištu?**

Apsolutno. Redovita, jasna i učinkovita komunikacija s različitim dionicima, uključujući partnere, kupce, investitore i ostale, pomaže izgraditi povjerenje, razumijevanje i usklađenost s tržišnim zahtjevima. Održavanje visokih standarda komunikacije ključno je za izgradnju pozitivnog ugleda, otvaranje novih prilika te jačanje globalne prisutnosti i konkurentske pozicije na tržištu.

### **5. Jeste li imali prilike surađivati s međunarodnim ulagačima, i ako jeste, kako drugačije pristupate komunikaciji s njima u odnosu na domaće ulagače?**

U našem iskustvu suradnje s međunarodnim ulagačima, pristup komunikaciji prilagođava se specifičnostima tržišta. U prodaji, naglasak je na individualnom pristupu svakoj osobi, s posebnim naglaskom na razumijevanju lokalne kulture. Primjećujemo razlike u pristupu ovisno o tržištu. Na primjer, u Njemačkoj, gdje surađujemo s Nijemcima, primjećujemo da preferiraju strogo poslovanje bez ležernih elemenata u komunikaciji, dok u zemljama zapadnog Balkana primjećujemo opušteniju komunikaciju. S obzirom na prisutnost na 15 različitih europskih tržišta, uključujući Austriju, Sloveniju, Nizozemsku, Švicarsku, Grčku, Poljsku, prilagođavamo se različitim kulturnim normama. Na primjer, zemlje s kojima surađujemo, poput Austrije i Njemačke, cijene točnost, vrijeme, pristojnost i preciznost u komunikaciji, dok se pristup može bitno razlikovati u azijskim i američkim zemljama, gdje komunikacija može biti manje direktna i izazovnija za tumačenje.

### **6. Kako osiguravate kulturnu osjetljivost u svojoj poslovnoj komunikaciji u suradnji s međunarodnim partnerima i kako je to utjecalo na vaše odnose s dionicima iz različitih kulturnih sredina?**

U dosadašnjoj suradnji, nismo imali prilike ostvariti partnerstva s kulturama koje bi bile vidno različite od naše. Naša primarna suradnja je s europskim zemljama, gdje smatramo da je

kulturna sličnost prisutna, a eventualne razlike uglavnom su u nijansama koje ne utječu značajno na poslovanje. Unatoč tome, sudjelovanje na međunarodnim sajmovima u Europi pružilo nam je priliku za izlaganje pred posjetiteljima iz različitih kulturnih sredina poput Koreje, Kine, Indije, Pakistana i arapskih zemalja. U takvim situacijama primjećujemo da se posjetitelji prilagođavaju europskoj kulturi. Općenito, primjećujemo da su Azijati povučeniji, s velikim poštovanjem i manje izraženom komunikacijom, dok Arapi, slično Amerikancima, mogu biti izražajni i skloniji razgovoru. Upravljanje kulturnom osjetljivošću u takvim situacijama ključno je za održavanje uspješnih odnosa s dionicima iz različitih kulturnih sredina.

### **7. Na koje ste izazove nailazili u komunikaciji s međunarodnim partnerima, klijentima ili investitorima i kako ste ih prevladavali?**

Nailazimo na izazove u komunikaciji s međunarodnim partnerima, klijentima i investitorima, posebno u vezi s engleskim jezikom. Varijacije u znanju jezika među sugovornicima stvaraju prepreke u poslovnim odnosima. Problemi mogu proizaći iz ograničenog vokabulara, pogotovo na Azijskim tržištima gdje loš engleski često uzrokuje nesporazume. Dodatno, međunarodni ugovori često su formulirani na način koji otežava tumačenje, produžujući proces dogovaranja i usklađivanja mjesecima. Isto tako, suočavamo se s izazovima u prezentaciji proizvoda medijima, gdje je ključno osigurati kvalitetnu i adekvatnu prezentaciju kako bismo postigli uspješnu promociju proizvoda na globalnom tržištu. Suočavanje s ovim izazovima ključno je za uspješno poslovanje na globalnoj razini.

### **8. Koje komunikacijske kanale koristite za povezivanje sa svojim međunarodnim dionicima? Kako odrediti koji su kanali najučinkovitiji?**

Za povezivanje sa međunarodnim dionicima, koristimo različite komunikacijske kanale prilagođene situaciji. Početna komunikacija često prolazi kroz e-mail i telefonske pozive. Kasnije se komunikacija širi na društvene mreže poput LinkedIn-a i ponekad WhatsApp-a. LinkedIn se posebno izdvaja kao snažan alat, često zamjenjujući e-mail kao glavni kanal komunikacije. LinkedIn pruža prednost u tome što omogućuje jasno memoriranu povijest razgovora, lako identificiranje sugovornika te olakšava brzu i izravnu komunikaciju. Usporedno s time, e-mail ostaje važan za duže komunikacije s prenošenjem više dokumentacije. Kako bismo odredili koji su kanali najučinkovitiji, analiziramo brzinu odgovora, razinu angažmana i opću efikasnost svakog kanala u konkretnim situacijama.

### **9. Kako iskorištavate tehnologiju i virtualne komunikacijske alate za olakšavanje međunarodnih interakcija i suradnji?**

Koristimo tehnologiju i virtualne komunikacijske alate kako bismo olakšali međunarodne interakcije i suradnju. Iako cijenimo "face to face" pristup, video pozivi su se pokazali izuzetno

dobrim zamjenskim rješenjem, posebice u početnim fazama suradnje. Ovisno o razini ozbiljnosti suradnje, većina interakcija započinje video pozivima, a dugoročne suradnje često napreduju prema "face to face" sastancima. Kao glavni alat za video pozive koristimo Google Meet. Iako ponekad koristimo Zoom i Skype, primjećujemo da se u tim alatima nerijetko javljaju tehničke poteškoće tijekom komunikacije. Odabir alata ovisi o specifičnim potrebama i preferencijama dionika uključenih u suradnju.

#### **10. Što biste savjerovali drugim Startup-ima koji se žele međunarodno proširiti u smislu učinkovitih komunikacijskih strategija i najboljih praksi?**

Savjetujemo drugim Startup-ima koji žele međunarodno proširiti svoje poslovanje da se fokusiraju na vidljivost i prepoznatljivost. Ključno je izgraditi kredibilitet putem digitalnog traga, posebice na platformama poput LinkedIn-a. Strukturiran i smislen digitalni trag može biti snažan alat u stvaranju povjerenja i prepoznavanja međunarodno. Održavanje ažurnih i relevantnih profila na društvenim mrežama te redovito dijeljenje informacija i dostignuća može pomoći u jačanju prisutnosti na globalnoj razini.

#### **11. Možete li podijeliti primjer kako je poslovna komunikacija, bilo pozitivna ili negativna, utjecala na odnose vašeg Startup-a s različitim sudionicima, uključujući partnere, kupce i druge relevantne dionike?**

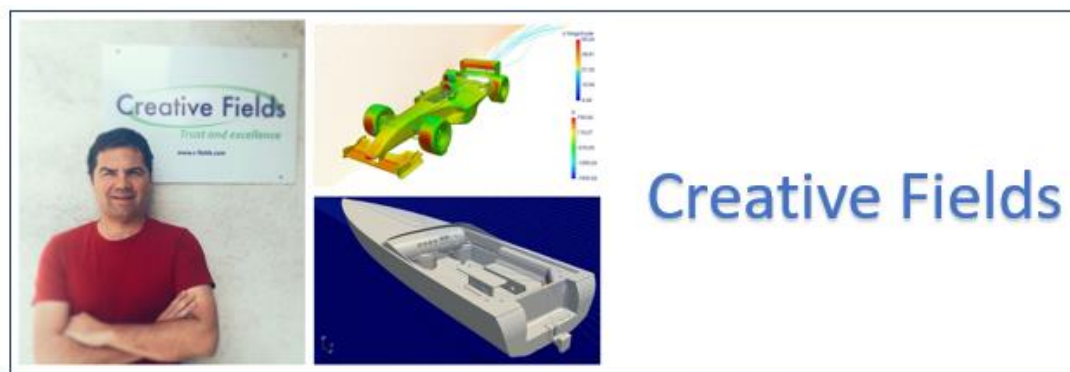
Na primjeru našeg Startup-a, pozitivan efekt poslovne komunikacije s međunarodnim dionicima najčešće proizlazi iz marketinških komunikacija. Kada uspijemo pravilno sročiti poruku koja je kratka, jasna i relevantna, to može imati trenutni učinak na percepciju našeg poslovanja. Jedan od ključnih faktora koji donosi pozitivan feedback u komunikaciji jest brzina reakcije. Ako smo u mogućnosti brzo i efikasno rješavati upite i zahtjeve investitora, to značajno utječe na njihovo povjerenje i pozitivan dojam o našem poslovanju. Brza i efikasna komunikacija ima ogroman utjecaj na uspjeh našeg Startup-a i održavanje pozitivnog odnosa s međunarodnim investitorom.

#### **12. Vidite li važnost ulaganja u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije u cilju privlačenja raznolikih skupinu međunarodnih ulagača u Vaš Startup?**

Da, apsolutno vidimo važnost ulaganja u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije. Važno je razvijati fluidnost i kvalitetu komunikacije te jezične sposobnosti kako bismo bili u mogućnosti uspješno komunicirati s raznolikim skupinama. Investiranje u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije vidimo kao ključnu potrebu.

## CREATIVE FIELDS

### 10.5. Slika: Startup Creative Fields



Izvor: Plavi ured.hr, URL: <https://plaviured.hr/creative-fields-znanost-visoka-tehnologija-i-predani-rad-kao-temelj-uspjeha-tvrtke/>.

Preuzeto: 03.12.2023.

#### 1. Možete li ukratko opisati svoj Startup, te kako je nastala ideja o pokretanju Startup-a?

Creative Fields, osnovana je 2014. godine i specijalizirana je za pružanje naprednih rješenja u području CFD meshinga (umrežavanje u računalnoj dinamici fluida). Njihova stručnost leži u razvoju automatiziranih alata za umrežavanje, posebno fokusiranih na olakšavanje procesa umrežavanja, što je jedan od najzahtjevnijih dijelova CFD procesa. Tvrtka se ističe razvojem najsuvremenijeg softvera za umrežavanje, pružajući usluge svojim klijentima i omogućujući im uspješno sudjelovanje u CFD simulacijama od industrijske važnosti. Svoj pristup prilagođavamo i pružamo konkurentne vrijednosti svakom klijentu. S ponosom ističemo preko 20 godina iskustva u razvoju naprednog softvera za umrežavanje. Važno je napomenuti da smo tvrtku započeli radom na cfMesh-u, open-source biblioteci algoritama i radnih procesa za umrežavanje, a danas je to CF-MESH+, standardni alat za umrežavanje koji se široko koristi u različitim industrijama i akademskim zajednicama. Dr. Franjo Juretic, osnivač tvrtke, počeo je rad na cfMesh-u 2004. godine. Tvrtka i dalje ostaje predana istraživanju i razvoju te nastoji pomaknuti granice mrežnog povezivanja, uvijek pružajući najbolja rješenja mrežnog povezivanja u svojoj klasi svojim klijentima. Ideja za pokretanje Startup-a Creative Fields rodila se iz uvida u nedovoljno razvijeno područje "meshera" (umrežavanje) u CFD (računalna dinamika fluida). Shvatili smo da postoje izazovi u vezi s umrežavanjem i odlučili smo se dodatno istražiti to područje. Nakon temeljitog istraživanja i prepoznavanja potrebe za naprednim rješenjima u području CFD meshinga, 2014. godine smo pokrenuli tvrtku Creative Fields. Ostajemo predani istraživanju i razvoju, uvijek težimo pomaknuti granice mrežnog povezivanja i pružiti najbolja rješenja u klasi našim klijentima.

## **2. Što mislite koliko je poslovna komunikacija bitna za uspjeh vašeg Startup-a?**

Poslovna komunikacija igra ključnu ulogu u uspjehu našeg Startup-a. Jedan od važnih trenutaka bio je nedavni nesporazum s važnim klijentom, gdje smo nespretno izrazili informaciju o naplati sati support usluge. Razumijemo važnost preciznosti u komunikaciji, posebno kada su u pitanju financijski aspekti. Nakon što smo prepoznali nesporazum, odmah smo poduzeli korake za rješavanje situacije putem daljnje komunikacije s klijentom. Ispričali smo se zbog nespretnosti u izražavanju i pojasnili točan način funkcioniranja sati supporta, naglašavajući da nema dodatnih troškova, već se radi o već plaćenim satima uz kupljeni softver. Ovaj incident nas je podsjetio na važnost pažljivog odabira riječi i transparentnosti u komunikaciji.

## **3. Smatrate li poslovnu komunikaciju jednom od ključnih čimbenika u izgradnji i održavanju jakih odnosa s investitorima za vaš Startup?**

Apsolutno, smatramo da je poslovna komunikacija ključni čimbenik u izgradnji i održavanju jakih odnosa. Pogotovo u teškim vremenima, poput početka pandemije COVID-19, ništa drugo nije moglo spasiti situaciju osim pristojne komunikacije sa svim dionicima uključenim u naš posao. Redovita i transparentna komunikacija omogućava da budu informirani o stanju poslovanja, planovima i eventualnim izazovima. To stvara povjerenje i osjećaj partnerstva između Startup-a i investitora. U kriznim situacijama, komunikacija postaje ključna kako bi se svi dionici osjećali informirano i uključeno u proces donošenja odluka. U konačnici, uspješna poslovna komunikacija s investitorima nije samo važna u kriznim situacijama, već je ključna u svim fazama razvoja Startup-a, pomažući izgraditi dugoročne odnose i podršku potrebnu za rast i uspjeh.

## **4. Smatrate li da poslovna komunikacija pridonosi dugoročnoj održivosti i uspjehu vašeg Startup-a na globalnom tržištu?**

Da, apsolutno. Kvalitetna komunikacija pomaže u izgradnji povjerenja s klijentima, partnerima i drugim dionicima. Nespretno izražavanje ili nedostatak jasnoće u komunikaciji može rezultirati gubitkom klijenata i negativnim utjecajem na ugled tvrtke. U globalnom poslovnom okruženju, gdje se susrećemo s različitim kulturama i jezicima, preciznost i osjetljivost u komunikaciji postaju još važniji faktori. Posvećujemo pažnju kvaliteti naše komunikacije kako bismo osigurali da poruke budu jasne, razumljive i prilagođene različitim ciljnim skupinama. Stoga, da, poslovna komunikacija ima značajan doprinos dugoročnoj održivosti i uspjehu na globalnom tržištu, a njezina važnost ne smije biti podcijenjena.

## **5. Jeste li imali prilike surađivati s međunarodnim ulagačima, i ako jeste, kako drugačije pristupate komunikaciji s njima u odnosu na domaće ulagače?**

Da, imali smo prilike surađivati s investitorima, a naš pristup komunikaciji s međunarodnim ulagačima razlikuje se u odnosu na domaće. Iako nismo formalno pristupili VC fondovima, temeljimo naše investicije na konceptu "friends, family i fools", što uključuje uži krug naših poznanika, od kojih su neki i stranci. To zahtijeva komunikaciju na engleskom jeziku. Razumijemo da je ključno da poznavanje engleskog jezika bude na visokoj razini, s naglaskom na tečnosti kako bismo osigurali da se suština informacija ne izgubi u prijevodu. Pridajemo veliku pažnju detaljima u komunikaciji, čak koristeći usluge ovlaštenog sudske tumača kada je potrebno. Kada je riječ o komunikaciji s međunarodnim ulagačima, pristupamo s posebnim oprezom, stavljajući naglasak na transparentnost, jasnoću i otvorenost. Razumijemo da međunarodni kontekst zahtijeva dodatne napore što naglašava važnost pažljivog pristupa komunikaciji s međunarodnim partnerima.

## **6. Kako osiguravate kulturnu osjetljivost u svojoj poslovnoj komunikaciji u suradnji s međunarodnim partnerima i kako je to utjecalo na vaše odnose s dionicima iz različitih kulturnih sredina?**

U poslovnoj komunikaciji s međunarodnim partnerima, aktivno se prilagođavamo kulturnim specifičnostima kako bismo izbjegli nesporazume. Primjerice, prilikom slanja poslovne ponude u Japan, naučili smo važnost pravilnog postavljanja zareza i točke u numeričkim izrazima. Ovo iskustvo naglasilo je potrebu za pažljivim proučavanjem jezičnih nijansi. Dugogodišnji odnosi s partnerima su također dragocjeni. Ti odnosi često rezultiraju partnerima koji sami ukazuju na kulturne razlike koje bismo trebali uzeti u obzir. Primjerice, u poslovnim suradnjama u Italiji prepoznali smo važnost zajedničkih obroka, što smo integrirali u naše poslovne prakse. Osim toga, suočavanje s raznolikim kulturnim normama, kao što je situacija s pristupom rukovanja s ženskim osobama islamske vjeroispovijesti, koja je jasno izrazila svoje stajalište da se ne rukuje s muškarcima, naglasilo je važnost prilagodbe i poštovanja kulturnih običaja. Učimo iz takvih iskustava kako bismo unaprijedili našu komunikaciju i održali uspješne poslovne odnose s dionicima iz različitih kulturnih sredina.

## **7. Na koje ste izazove nailazili u komunikaciji s međunarodnim partnerima, klijentima ili investitorima i kako ste ih prevladavali?**

Nailazili smo na različite izazove u komunikaciji s međunarodnim partnerima, klijentima i investitorima, a jedan od konkretnih primjera je situacija s pristupom rukovanja, što smo već spomenuli. Osim toga, ponekad se javljaju i drugi izazovi, poput jezičnih nesporazuma ili razlika u poslovnim običajima. Važno je napomenuti da su izazovi u komunikaciji sastavni dio poslovnog okruženja, posebno u međunarodnom kontekstu. Kako bismo ih prevladali,

kontinuirano njegujemo otvorenu i transparentnu komunikaciju. Nastojimo razumjeti kulturne specifičnosti i prilagoditi se potrebama naših partnera. Kroz dijalog i suradnju, uspješno rješavamo nastale izazove, čime jačamo odnose s međunarodnim dionicima. Ključ prevladavanja izazova u poslovnoj komunikaciji leži u strpljenju, prilagodbi i kontinuiranom unaprjeđenju komunikacijskih strategija.

#### **8. Koje komunikacijske kanale koristite za povezivanje sa svojim međunarodnim dionicima? Kako odrediti koji su kanali najučinkovitiji?**

Za povezivanje s međunarodnim dionicima koristimo raznovrsne komunikacijske kanale, prilagođene njihovim potrebama i preferencijama. Inicijalni kontakt često ostvarujemo putem e-maila, omogućujući nam pisanu komunikaciju koja je često formalna i precizna. Nakon inicijalnog kontakta, prilagođavamo način komunikacije prema situaciji. Koristimo popularne platforme za video konferencije poput Zooma, Google Meeta, Skypea, Microsoft Teamsa i sličnih. Ta fleksibilnost omogućuje nam prilagodbu prema preferencijama klijenata, koji ponekad imaju strogo definirane kanale koje preferiraju.

#### **9. Kako iskoristavate tehnologiju i virtualne komunikacijske alate za olakšavanje međunarodnih interakcija i suradnji?**

Intenzivno koristimo tehnologiju i virtualne komunikacijske alate kako bismo olakšali međunarodne interakcije i suradnju. Ovi alati su postali ključni tijekom posljednjih nekoliko godina, posebno zbog globalnih izazova koji su ograničili fizičke susrete. Umjesto osobnih sastanaka, većinu komunikacije s međunarodnim partnerima i klijentima obavljamo putem različitih virtualnih platformi. Svakodnevno koristimo e-mail za inicijalni kontakt i organizaciju komunikacije. Uz to, usvajamo popularne alate za video konferencije poput Zooma, Microsoft Teamsa i drugih kako bismo omogućili virtualne sastanke i prezentacije proizvoda. Ovi alati su se pokazali neophodnima u održavanju poslovnih odnosa. Određeni klijenti opredjeljuju za pismenu komunikaciju isključivo zbog jezičnih prepreka ili ograničenog znanja engleskog jezika. Virtualna komunikacija, postala je integralni dio naše svakodnevne operacije, pružajući nam sredstva za učinkovitu suradnju unatoč geografskim udaljenostima i jezičnim barijerama.

#### **10. Što biste savjetovali drugim Startup-ima koji se žele međunarodno proširiti u smislu učinkovitih komunikacijskih strategija i najboljih praksi?.**

Za Startup-e koji razmišljaju o međunarodnoj ekspanziji, preporučujem hrabrost i sustavan pristup. Ako tim nije potpuno vješt u engleskom jeziku, ulaganje u edukaciju za poboljšanje verbalne komunikacije na stranim jezicima može biti ključno. Također, razmotrite angažman prevoditelja kako biste osigurali preciznost komunikacije. Važno je izbjegavati pretpostavke te jasno i detaljno opisati svako područje suradnje. Ako je potrebno, konzultirajte se s



pravnicima kako biste dobili stručnu podršku u izradi i pregledu ugovora. Ova preventivna mjera može spriječiti kasnije nesporazume ili pravne izazove koji mogu nastati. Sve u svemu, hrabar pristup, edukacija, i jasna komunikacija ključni su za uspješno širenje na globalno tržište.

**11. Možete li podijeliti primjer kako je poslovna komunikacija, bilo pozitivna ili negativna, utjecala na odnose vašeg Startup-a s različitim sudionicima, uključujući partnere, kupce i druge relevantne dionike?**

Jedan primjer koji ilustrira kako poslovna komunikacija može utjecati na odnos s međunarodnim dionicima odnosi se na prilagodbu stila komunikacije prema različitim dionicima. Naš Startup pažljivo pristupa poslovnoj komunikaciji, prepoznajući važnost prilagodbe različitim dionicima. Primjerice, vođenje različitih pristupa komunikaciji s knjigovođom, službenicom u poreznoj upravi, potencijalnim suradnicima ili klijentima ukazuje na razumijevanje specifičnosti svake interakcije. S druge strane, neki od naših inženjera, iako stručnjaci u svom području, nisu uvijek prepoznali važnost prilagodbe u komunikaciji prema različitim dionicima. Njihov jednoličan pristup može rezultirati nedovoljnim razumijevanjem potreba investitora ili partnera, što može negativno utjecati na odnos. Nedostatak senzibiliteta prema specifičnostima komunikacije može rezultirati manjkom podrške ili povjerenja. Ukupno, ova situacija ukazuje na važnost pažljive prilagodbe stila komunikacije prema različitim dionicima kako bi se izgradili pozitivni i uspješni odnosi.

**12. Vidite li važnost ulaganja u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije u cilju privlačenja raznolikih skupinu međunarodnih ulagača u Vaš Startup?**

Osobno, uvijek cijenim prilike za obrazovanje. Brza evolucija komunikacijskih tehnologija i aplikacija zahtijeva konstantno proučavanje kako bismo otkrili njihov potencijal za olakšavanje našeg poslovanja, posebno u području komunikacije. Nije samo da vidim važnost; smatram da je to imperativ. Edukacija nije samo važna, već ključna komponenta koja je nužna za uspješno privlačenje i interakciju s raznolikim skupinama međunarodnih ulagača u naš Startup.

## **STARTUP - MIRET**

### 10.6. Slika: Startup Miret (EarthBound)



## **1. Možete li ukratko opisati svoj Startup, te kako je nastala ideja o pokretanju Startup-a?**

Miret, poznat i kao EarthBound, je Startup koji se ističe stvaranjem najekološkijih tenisica na svijetu. Naše tenisice su rezultat posebnog recepta koji uključuje 9 biljnih materijala i novozelandsku vunu, stvarajući kvalitetan proizvod istovremeno izuzetno blizak prirodi. Impresivnih 97% sastava naših tenisica dolazi iz biljnih izvora, dok se preostalih 3% odnosi na ljepilo i konac. Ponosni smo time što smo najbliži prirodi od svih brendova koji se bave održivom obućom. Ono što dodatno ističe EarthBound jest činjenica da su jedine tenisice koje su istovremeno eko tekst standard 100 certificirane. Ovaj certifikat potvrđuje da je svaka komponenta naše obuće potpuno neškodljiva za ljudsko zdravlje, što znači da je u potpunosti u skladu s ljudima i njihovim zdravljem. Ideja za pokretanje našeg Startup-a potječe od brata – Hrvoja, magistra industrijskog dizajna i mene osobno koji sam studirao ekonomiju i poduzetništvo. Obiteljski posao proizvodnje obuće pretrpio je transformaciju nakon smrti oca i ekonomske krize 2009. Tada smo prešli iz proizvodnje u razvojni studio, surađujući s luksuznim brendovima visoke mode iz Francuske i Nizozemske. Tijekom tog perioda, suočili smo se s ekološkim izazovima u proizvodnji obuće te smo odlučili iskoristiti svoje znanje i resurse kako bi potpuno redefinirali industriju obuće, stavljajući naglasak na održivost i ekološku odgovornost. Ovaj prijelomni trenutak bio je pokretačka snaga za stvaranje EarthBounda i stvaranje ekološki prihvatljive obuće koja čuva prirodu i zdravlje ljudi.

## **2. Što mislite koliko je poslovna komunikacija bitna za uspjeh vašeg Startup-a?**

Poslovna komunikacija je ključna za uspjeh EarthBounda, poznatog i kao Miret. Prije nego smo se aktivno uključili u komunikaciju, čuvali smo naš proizvod i ideju, što je tipična greška inovatora. Međutim, nakon prijave na akceleracijski program ZICER-a Startup Factory 2019. godine, otvorili smo se prema svijetu. Aktivno smo prezentirali projekt, razgovarali s medijima te započeli komunikaciju putem društvenih mreža. Ključna točka u našoj komunikacijskoj strategiji bila je lansiranje Kickstarter kampanje početkom 2020. godine. Otvorena komunikacija s potencijalnim korisnicima omogućila nam je prepoznavanje tržišnog interesa za naš proizvod. Građenje zajednice tijekom kampanje omogućilo nam je prikupljanje investicija i podrške. Otvoren razgovor o načinu prikupljanja investicija privukao je novu bazu kupaca, a uspješno prikupljeni fondovi omogućili su nam daljnji razvoj proizvoda. Kroz kontinuiranu komunikaciju, uspjeli smo izgraditi zajednicu od 212 malih dioničara koji su postali naši investitori. Otvorenost i transparentnost u komunikaciji bili su ključni za uspostavljanje povjerenja te stvaranje temelja za razvoj proizvoda, pronalazak kupaca i

privlačenje investitora. EarthBound se stoga oslanja na poslovnu komunikaciju kao ključnu komponentu svog uspjeha.

### **3. Smatrate li poslovnu komunikaciju jednom od ključnih čimbenika u izgradnji i održavanju jakih odnosa s investitorima za vaš Startup?**

Poslovna komunikacija predstavlja ključni čimbenik u izgradnji i održavanju snažnih odnosa s investitorima u našem Startup-u, EarthBoundu. Dužni smo redovito izvještavati investitore kvartalno, pružajući im informacije o svim relevantnim događanjima u tvrtki, bilo da su pozitivna ili negativna. Ova otvorena komunikacija putem medija ili direktnog dijaloga ključna je za stvaranje povjerenja. Kada se suočavamo s izazovima ili lošim vijestima, ističemo važnost komuniciranja tih informacija što je prije moguće. Rani i iskreni dijalog s investitorima omogućuje nam da pravovremeno pronađemo rješenja i surađujemo na prevladavanju problema. Iskrena i otvorena komunikacija također igra ključnu ulogu u privlačenju novih investitora, jer sadašnji investitori koji doživljavaju transparentnost i točnost u našoj komunikaciji mogu preporučiti naš Startup budućim investitorima. U ranoj fazi, uspjeh Startup-a temelji se na timu, ali i na sposobnosti učinkovite komunikacije. Naša sposobnost da jasno i transparentno komuniciramo, kako s internim timom tako i s investitorima, ključna je za izgradnju dugoročnih odnosa i osiguranje podrške potrebne za daljnji razvoj i rast.

### **4. Smatrate li da poslovna komunikacija pridonosi dugoročnoj održivosti i uspjehu vašeg Startup-a na globalnom tržištu?**

Apsolutno, smatramo da poslovna komunikacija igra ključnu ulogu u dugoročnoj održivosti i uspjehu našeg Startup-a na globalnom tržištu. Komunikacija mora biti precizna i nenametljiva prema svim dionicima, uključujući investitore i ostale relevantne sudionike na globalnoj razini. Otvorenost, transparentnost i preciznost u komunikaciji omogućuju nam izgradnju povjerenja, ključnog čimbenika za uspostavu dugoročnih odnosa i pozitivan dojam na globalnoj razini.

### **5. Jeste li imali prilike surađivati s međunarodnim ulagačima, i ako jeste, kako drugačije pristupate komunikaciji s njima u odnosu na domaće ulagače?**

Da, imali smo priliku surađivati s međunarodnim ulagačima, i ta iskustva pokazuju značajne razlike u pristupu komunikaciji u usporedbi s domaćim ulagačima. Hrvatska poslovna zajednica je relativno mala, s naglaskom na pričama koje često imaju emocionalni ton. U lokalnom okruženju, ljudi često reagiraju na osobne priče, povezujući ih s patriotizmom i osjećajem zajedništva. Kada komuniciramo s domaćim ulagačima, ističemo obiteljsku priču, prošle izazove te naglašavamo emotivni aspekt našeg puta. U Hrvatskoj, osobne priče i emotivni elementi često imaju snažan utjecaj na percepciju. S druge strane, u komunikaciji s međunarodnim ulagačima primjećujemo potpuno suprotan pristup. Globalnom tržištu je manje važan emocionalni aspekt, a fokus je više na činjenicama i specifičnostima proizvoda.

Emotivni ton ima manji utjecaj, dok se više naglašava funkcionalnost, prednosti proizvoda te ekološka održivost. U međunarodnom okruženju, ulagači su često više usmjereni na konkretnu analizu i razumijevanje proizvoda, umjesto na emocionalni aspekt priče.

## **6. Kako osiguravate kulturnu osjetljivost u svojoj poslovnoj komunikaciji u suradnji s međunarodnim partnerima i kako je to utjecalo na vaše odnose s dionicima iz različitih kulturnih sredina?**

U tvrtki Miret, ističemo važnost kulturne osjetljivosti u komunikaciji s međunarodnim partnerima. Prilagođavamo se različitim kulturnim kontekstima i preferencijama investitora. Primjećujemo razlike između njemačkih i američkih investitora, prilagođavajući pristup prema njihovim preferencijama. Razumijevamo ključnu ulogu kulturnih razlika na tržištima poput japanskog ili južnokorejskog, prilagođavajući se specifičnostima tih kultura. Odabiremo tržišta na kojima možemo uspješno prilagoditi komunikaciju prema kulturnim normama, te se trudimo učiti iz iskustava kako bismo unaprijedili kulturnu osjetljivost u poslovnim odnosima. Miret je prepoznat kao mikro tvrtka uspješno pozicionirana među vlasnicima malih poslovanja i osnivačima Startup-ova u Americi, te neprestano prilagođava svoj pristup kako bi poboljšao kulturnu osjetljivost u globalnoj komunikaciji.

## **7. Na koje ste izazove nailazili u komunikaciji s međunarodnim partnerima, klijentima ili investitorima i kako ste ih prevladavali?**

Jedan od najistaknutijih izazova bio suočavanje i ispravljanje takozvanih "krivih Drina" prilikom lansiranja našeg proizvoda. Jedan od ključnih trenutaka bio je naglasak na "biorazgradivosti" u medijima, iako naš proizvod, tenisica, nije biorazgradiv, već je naglasak na "biobaza" i ekološki prihvatljiv, ali ne „biorazgradiv“. Mediji su preneli ovu formulaciju riječi iz jednog intervjua u drugi, rezultirajući netočnim predstavljanjem naše tenisice kao biorazgradive. Ispravljanje ovog nesporazuma predstavljalo je značajan izazov. Bili smo suočeni s zadatkom objašnjavanja novinarima da se riječ "biorazgradivo" ne odnosi na naš proizvod, stvarajući tehničku preciznost u komunikaciji. Ovaj izazov zahtijevao je pažljivu i detaljnu komunikaciju s medijima kako bismo ispravili nepravilne informacije i osigurali točno razumijevanje naše ekološke strategije. U svom odgovoru, nastojali smo educirati novinare o ispravnom terminološkom opisu našeg proizvoda, naglašavajući njegovu "biobazu" i održivost, a istovremeno objašnjavajući razliku između biorazgradivosti i drugih ekoloških karakteristika. Ovaj proces nas je dodatno potaknuo na razvijanje jasnih i preciznih poruka kako bismo spriječili slične situacije u budućnosti, ističući važnost pažljive i prilagođene komunikacije u okviru ekološke tematike.

## **8. Koje komunikacijske kanale koristite za povezivanje sa svojim međunarodnim dionicima? Kako odrediti koji su kanali najučinkovitiji?**

Koristimo Instagram, Facebook i WhatsApp oglašavanje za širenje prepoznatljivosti brenda te kreativno predstavljanje proizvoda, dijeljenje relevantnih vijesti i interakciju s publikom. E-mail marketing ključan je za održavanje veza s dionicima putem važnih informacija i ažuriranja. LinkedIn koristimo kao poslovnu mrežu za izgradnju osobnih komunikacija i promociju poslovnih dostignuća. Poslovni profil na LinkedInu služi za predstavljanje djelatnosti tvrtke i dijeljenje relevantnih poslovnih vijesti, dok istovremeno koristimo platformu za izgradnju osobnog brenda osnivača. U početku smo koristili Facebook i Instagram za predstavljanje proizvoda i sudjelovanje na konferencijama. Također smo se posvetili odnosima s medijima kako bismo privukli pažnju kroz intervju i objave o postignućima..

## **9. Kako iskoristavate tehnologiju i virtualne komunikacijske alate za olakšavanje međunarodnih interakcija i suradnji?**

U Miretu, poslovna komunikacija s međunarodnim partnerima gotovo isključivo se odvija putem e-maila. Telefon se koristi rijetko. Nakon postignutog stupnja suradnje, razmatramo organizaciju sastanaka uživo radi jačanja odnosa s međunarodnim partnerima. Tvrtka prati nove tehnologije, a virtualne sastanke i video konferencije razmatra prema potrebi.

## **10. Što biste savjerovali drugim Startup-ima koji se žele međunarodno proširiti u smislu učinkovitih komunikacijskih strategija i najboljih praksi?.**

Savjetujem prilagodbu komunikacijske strategije prema konkretnim ciljevima tvrtke i karakteristikama ciljanih tržišta. Bitno je definirati što tvrtka želi postići i odabrati komunikacijske kanale koji su relevantni za ostvarivanje tih ciljeva. Svaki kanal ima svoju funkciju, pa unutar toga treba biti jako precizan.

## **11. Možete li podijeliti primjer kako je poslovna komunikacija, bilo pozitivna ili negativna, utjecala na odnose vašeg Startup-a s različitim sudionicima, uključujući partnere, kupce i druge relevantne dionike?**

Uvijek se zalažimo za pozitivnu komunikaciju. Unutar našeg tima, prema partnerima, kupcima i slično, nismo doživjeli negativne aspekte komunikacije. No, kada promatramo komunikaciju s marketinške strane, gradnja pozitivne slike brenda je poželjna. Ipak, negativne marketinške poruke ili kritike u medijima također mogu značajno odjekivati, ponekad čak podići interes ili gledanost.

## 12. Vidite li važnost ulaganja u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije u cilju privlačenja raznolikih skupinu međunarodnih ulagača u Vaš Startup?

Naravno. Za nas je to ključno. Konstantno težimo stjecanju novih znanja kako bismo unaprijedili našu poslovnu komunikaciju i kompetencije. To nam je od iznimne važnosti, s obzirom na potrebu privlačenja raznolikih skupina međunarodnih ulagača u naš startup

### **STARTUP - SARMENTA**

#### 10.7. Slika: Startup Sarmenta



Izvor: Women in Adria, URL: <https://www.womeninadria.com/sermenta/>, Preuzeo: 02.12.2023.

### **1. Možete li ukratko opisati svoj Startup, te kako je nastala ideja o pokretanju Startup-a?**

Započeli smo prije pet godina, fokusirani na formuliranje, proizvodnju, registraciju, marketing i konačno, prodaju OTC (bezreceptnih) visoko kvalitetnih proizvoda za liječenje. Naši proizvodi su dostupni u ljekarnama i distribuirani putem vele-drogerija, obuhvaćajući različite kategorije zdravlja poput probavnog sustava, imuniteta i zdravlja kože. Ideja o pokretanju Startup-a proizlazi iz dugogodišnjeg iskustva u industriji, gdje smo prepoznali nezadovoljene potrebe u određenim kategorijama i tržišnim nišama. Odlučili smo stvoriti kvalitetan proizvod koji će zadovoljiti te potrebe na inovativan način. Prvi proizvod koji smo lansirali u ljeto 2018. godine bio je aktivni ugljen, jer smo primijetili da konzumacija postojećih tableta u tom obliku na tržištu izaziva neugodan osjećaj pijeska u ustima. Kako bismo poboljšali iskustvo, predstavili smo inovativnu soft-tehnologiju - fino mljeveni ugljen u kapsulama. Tržište je pozitivno reagiralo na ovu promjenu.

### **2. Što mislite koliko je poslovna komunikacija bitna za uspjeh vašeg Startup-a?**

Izuzetno je važna, osobito u ranoj fazi razvoja Startup-a. U kasnijim fazama zrelosti, možda postaje još ključnija. Iz vlastitog iskustva, kada osoba ne pridaje određenu važnost poslovnoj komunikaciji, prilazim poslovnoj suradnji s određenom dozom opreza. Poslovna komunikacija služi kao način predstavljanja i govori o našoj tvrtki. Preferiram da bude formalna, poticajna, i

nešto konzervativna, možda zbog specifičnosti naše industrije, ali smatram da određeni standardi trebaju biti poštovani.

### **3. Smatrate li poslovnu komunikaciju jednom od ključnih čimbenika u izgradnji i održavanju jakih odnosa s investitorima za vaš Startup?**

Naravno. Poslovna komunikacija od izrazite je važnosti. Bilo da komuniciramo s investitorom ili drugim dionicima u cijelom lancu vrijednosti, uključujući dobavljače, vanjske partnere ili buduće zaposlenike, naša poslovna komunikacija odmah otkriva našu namjeru. Bez obzira na oblik komunikacije - bila ona pismena, usmena, video ili slična - ton koji prenosimo odražava našu iskrenu namjeru prema svim sudionicima komunikacije.

### **4. Smatrate li da poslovna komunikacija pridonosi dugoročnoj održivosti i uspjehu vašeg Startup-a na globalnom tržištu?**

Da, svakako. Sve što smo prethodno iznijeli odražava se i na ovo pitanje. Ponekad, zbog neprofesionalne poslovne komunikacije, možemo razviti predrasude prema onome što netko radi. Međutim, poslovnu komunikaciju definitivno smatram ključnim filtrom za procjenu ozbiljnosti nečijeg poslovanja.

### **5. Jeste li imali prilike surađivati s međunarodnim ulagačima, i ako jeste, kako drugačije pristupate komunikaciji s njima u odnosu na domaće ulagače?**

Kod nas, situacija s investitorima nije toliko izražena, no s partnerima, kupcima i dobavljačima svakako jest. Kada analiziramo profil tvrtke i primijetimo da ostvaruje prihode od stotina tisuća eura, naša komunikacija prema njima postaje izrazito formalna. Želimo stvarati dojam organizirane kompanije koja ozbiljno shvaća poslovanje. Bez obzira na vrstu potencijalne suradnje - bilo da su u pitanju međunarodni ili domaći ulagači, dobavljači, kupci ili investitori - pristup nam ostaje vrlo sličan. Prije samog kontakta, aktivno se informiramo o sugovornicima, istražujemo tvrtku i osnivače kako bismo stekli dublje razumijevanje. Temeljito se pripremamo prije inicijalnog kontakta, svjesni da je vjerojatnost pozitivnog ishoda veća ako smo unaprijed dobro pripremljeni.

### **6. Kako osiguravate kulturnu osjetljivost u svojoj poslovnoj komunikaciji u suradnji s međunarodnim partnerima i kako je to utjecalo na vaše odnose s dionicima iz različitih kulturnih sredina?**

Kao primjer, mogu spomenuti razgovor s potencijalnim poslovnim partnerima iz Katra. Prvo smo se susreli na sajmu u Barceloni, a sada gradimo komunikaciju i razvijamo korake prema ostvarenju poslovne suradnje. Budući da je riječ o drugoj zemlji, različitoj kulturi i vremenskoj zoni, moje dosadašnje iskustvo ukazuje na to da je važno pristupiti takvim suradnjama s oprezom. Naglašavam važnost sporog tempa, slušanja, prilagodbe i temeljitog upoznavanja kako bismo stvorili čvrstu osnovu za suradnju. Iskustvo mi govori da previše opušten pristup

može zatvoriti vrata. Na našim prostorima, primjerice, s kompanijama iz Albanije, Makedonije ili Srbije, postoji veća vjerojatnost brze izgradnje neformalnijih odnosa. Osobno, iz poslovnog stajališta, preferiram formalniji i distanciraniji pristup, posebice u ranim fazama poznanstva, jer to smatram vjerodostojnijim.

### **7. Na koje ste izazove nailazili u komunikaciji s međunarodnim partnerima, klijentima ili investitorima i kako ste ih prevladavali?**

Suočavamo se s izazovima u komunikaciji, poput stvaranja prvog kontakta s velikom kompanijom pri istraživanju tržišta za specifičnom sirovinom. Izazov se manifestira u oblikovanju efikasnog upita koji ističe našu poruku, privlači pažnju i održava profesionalnost. Identificiram ovo kao ključni izazov u komunikaciji, gdje odabir pravilnog elementa, poput naslova e-maila ili prilagođavanje poruke, postaje presudno. Dodatno, suočavamo se i s izazovima prezentacije proizvoda medijima, što zahtijeva pažljivo oblikovanje kako bismo postigli uspješnu promociju na globalnom tržištu.

### **8. Koje komunikacijske kanale koristite za povezivanje sa svojim međunarodnim dionicima? Kako odrediti koji su kanali najučinkovitiji?**

Koristimo e-mail kao glavni kanal poslovne komunikacije, a zatim telefon. E-mail se izdvaja kao primarni kanal, dok telefonski poziv gotovo nikada ne iniciramo prije nego što se prethodno ne najavimo. Odlučili smo se za ovakav pristup kako bismo izbjegli pretpostavke o raspoloživosti sugovornika za poziv, čime bismo potencijalno riskirali dobivanje negativnog odgovora zbog neadekvatnog vremena kontaktiranja.

### **9. Kako iskorištavate tehnologiju i virtualne komunikacijske alate za olakšavanje međunarodnih interakcija i suradnji?**

Iz perspektive resursa i praktičnosti, ključno je koristiti virtualne komunikacijske alate, posebice nakon pandemije COVID-a, kako bismo olakšali međunarodne interakcije i suradnju. Zoom je jedan od alata koje koristimo za različite sastanke i komunikaciju. Kao B2B kompanija, trenutno ne gradimo prepoznatljivost branda prema krajnjem kupcu ili javnosti. Međutim, primijetili smo, posebno prilikom zapošljavanja, da nedostaje prepoznatljivost našeg brenda, te smo svjesni da se posvećivanjem društvenim mrežama može postići veća vidljivost. To bi rezultiralo povećanim interesom potencijalnih kandidata, čak i bez objavljivanja oglasa na komercijalnim portalima.

### **10. Što biste savjetovali drugim Startup-ima koji se žele međunarodno proširiti u smislu učinkovitih komunikacijskih strategija i najboljih praksi?.**

Savjetovali bismo drugim Startup-ima da istraže raznolike komunikacijske strategije. Na temelju našeg iskustva, ključno je razviti vještine u formalnoj komunikaciji, istovremeno



održavajući sposobnost formalne komunikacije. Raznolikost pristupa omogućava prilagodbu komunikacije različitim kulturnim kontekstima i stvaranje snažnih međunarodnih odnosa.

**11. Možete li podijeliti primjer kako je poslovna komunikacija, bilo pozitivna ili negativna, utjecala na odnose vašeg Startup-a s različitim sudionicima, uključujući partnere, kupce i druge relevantne dionike?**

Prije nekoliko mjeseci smo tražili vaučer za digitalizaciju i potencijalnog dobavljača koji bi nam mogao pružiti potrebne usluge. Jednoj od tvrtki poslao sam upit, a ubrzo nakon toga primio sam telefonski poziv. Tijekom razgovora, sugovornik je komunicirao na način koji je bio neobično blizak, gotovo kao da smo već bili bliski prijatelji, ulazeći u osobne i intimne teme, ne samo poslovne. Taj nagli i agresivan pristup ostavio je na mene dojam koji nije bio pozitivan. Zbog toga sam odlučio prekinuti daljnju komunikaciju s tom tvrtkom.

**12. Vidite li važnost ulaganja u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije u cilju privlačenja raznolikih skupinu međunarodnih ulagača u Vaš Startup?**

Da, ulaganje u edukaciju izuzetno je važno. Postizanje svrsishodne komunikacije s određenom skupinom ljudi zahtijeva usvajanje specifičnih komunikacijskih vještina i znanja. Prilagodba nijansi u komunikaciji i pristupu prema različitim dionicima ključna je kako bi naša poruka bila prihvaćena. Razumijevanje specifičnih zahtjeva komunikacije s različitim dionicima omogućava nam uspješno pridobivanje njihovog interesa i povjerenja. Edukacija pruža potrebno znanje o prilagodbi i suptilnostima u komunikaciji s različitim skupinama, što je ključno za uspjeh u poslovnim odnosima. Sticanje određene razine znanja omogućava nam da naši sugovornici cijene našu vrijednost i prepoznaju kvalitetu naše komunikacije.

## **STARTUP - MY RENT**

### 10.8. Slika: Startup My Rent



Izvor: Točka na i, URL: <https://tockanai.hr/poduzetnik/uspjesnice/myrent-16834/>, Preuzeto: 02.12.2023.

## **1. Možete li ukratko opisati svoj Startup, te kako je nastala ideja o pokretanju Startup-a?**

Startup My Rent je inovativna aplikacija, slična poznatim društvenim mrežama, no s fokusom na olakšavanju života iznajmljivačima apartmana. Ideja za pokretanje Startup-a nastala je iz vlastite potrebe, zbog izazovima i problemima s kojima sam bio suočen kao iznajmljivač apartmana. Oglasio sam se na više različitih platformi za najam i ubrzo se suočio s problemom "overbookinga" zbog nesinkroniziranih kalendara na različitim platformama. Na isti datum dolazile su rezervacije s više različitih platformi, što je stvaralo konfuziju i nesporazume. Osim toga, također sam primijetio da upravljanje izdavanjem računa i drugim administrativnim zadacima vezanim za iznajmljivanje apartmana zahtijeva puno vremena i pažnje. To je bio trenutak kada sam prepoznao potrebu za stvaranjem univerzalnog rješenja koje bi pojednostavilo i optimiziralo upravljanje apartmanima za iznajmljivanje. Iz te ideje rodio se Startup My Rent. Naš tim iza aplikacije My Rent posvetio se stvaranju inovativnog alata koji bi iznajmljivačima omogućio automatsko upravljanje apartmanima, uključujući sinkronizaciju kalendara na različitim platformama, automatizirano izdavanje računa, prijavu gostiju putem eVizitora te pružanje gostima korisnih informacija o okolini. My rent tim uložio je više od godinu dana u razvoj aplikacije My Rent, financirajući projekt vlastitim sredstvima. Kroz predan rad i strast prema rješavanju problema s kojima smo se sami suočavali, stvorili smo platformu koja nije samo olakšala našu svakodnevicu, već je postala korisna alatka za mnoge iznajmljivače apartmana diljem svijeta. My Rent uspješno surađuje s vodećim platformama u turizmu, uključujući Booking.com i Airbnb, čineći iznajmljivanje apartmana jednostavnijim i učinkovitijim nego ikada prije.

## **2. Što mislite koliko je poslovna komunikacija bitna za uspjeh vašeg Startup-a?**

Poslovna komunikacija je neizostavan dio uspjeha naše Startup tvrtke My Rent. Svaki aspekt komunikacije od je presudne važnosti za poslovanje, bilo da se radi o internoj ili eksternoj komunikaciji. Loša komunikacija ima efektom "trulog voća", što znači da može narušiti sve pozitivne aspekte oko sebe i uzrokovati štetu. Ni jedan dio poslovanja nije moguć bez adekvatne komunikacije. Komunikacija je ključan element koji je potreban kako bi se uspješno upravljalo unutar tima, s vanjskim partnerima, poslovnim partnerima i kupcima. Ostvarivanje uspješnih poslovnih odnosa s ključnim partnerima zahtijevalo je visoku kvalitetu poslovne komunikacije. Izazov s kojim smo se susreli bio je taj da su ovi veliki partneri nepristupačni, unatoč tome što smo kao tvrtka mogli ponuditi inovativno rješenje za integraciju svih kalendara na jednom mjestu u industriji turizma. Razvijanje komunikacije s ovim partnerima trajalo je više od četiri godine, što pokazuje koliko je kvalitetna i uporna komunikacija ključna za ostvarivanje uspjeha u Startup-u My Rent.

### **3. Smatrate li poslovnu komunikaciju jednom od ključnih čimbenika u izgradnji i održavanju jakih odnosa s investitorima za vaš Startup?**

Poslovna komunikacija je ključna za izgradnju i održavanje snažnih odnosa s investitorima u Startup-u My Rent. Važno je razumjeti da nema univerzalnog pristupa koji bi odgovarao svim partnerima, stoga je nužno pažljivo prilagoditi se njihovim individualnim potrebama i stilovima komunikacije. Poslovanje unutar Startup-a povezano je s milijunima povezanih zupčanika, gdje je ključno osigurati nesmetano funkcioniranje svakog od njih. Poslovna komunikacija igra ključnu ulogu kao glavni pokretač tih zupčanika, omogućujući učinkovito funkcioniranje svih elemenata tvrtke. Prilagodljivost i sposobnost komuniciranja na različite načine s različitim partnerima su ključni za izgradnju povjerenja i uspješnu suradnju s investitorima. To omogućuje Startup-u My Rent prilagodbu različitim situacijama i održavanje održivih odnosa s ključnim partnerima.

### **4. Smatrate li da poslovna komunikacija pridonosi dugoročnoj održivosti i uspjehu vašeg Startup-a na globalnom tržištu?**

Poslovna komunikacija ključna je za dugoročni uspjeh na globalnom tržištu našeg Startup-a. Nakon uspješne suradnje, održavanje odnosa s partnerima zahtijeva kontinuirane napore, posebno u redovitoj komunikaciji. Ova praksa podsjeća partnere na važnost njihovog doprinosa, pruža zahvalu za suradnju te gradi temelje dugoročnih odnosa. Nakon duže suradnje, prelazak na prijateljski i opušteniji ton komunikacije može potaknuti neformalne razgovore iz kojih proizlaze ključne informacije za daljnje poslovanje. Stvaranje toplih odnosa s partnerima gradi povjerenje i olakšava razmjenu informacija, ključno za dugoročni uspjeh na globalnom tržištu.

### **5. Jeste li imali prilike surađivati s međunarodnim ulagačima, kupcima, dobavljačima i ako jeste, kako drugačije pristupate komunikaciji s njima u odnosu na domaće ulagače?**

Imam ograničeno iskustvo u suradnji s međunarodnim klijentima, ali primijetio sam značajne razlike u pristupu komunikaciji u usporedbi s domaćim klijentima. Na zapadnom Balkanu, poput Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Srbije i Makedonije, primjećujem izvjesnu nestručnost i nezainteresiranost za poslovnu suradnju, uključujući i komunikaciju. Međunarodni ulagači često pokazuju interes za nove tehnologije, ali nedostaje volje za njihovo dublje razumijevanje i usvajanje, preferirajući tradicionalne pristupe. S druge strane, u zapadnim zemljama poput Slovenije, Austrije, Njemačke i Francuske primjećuje se otvoreniji pristup inovacijama, olakšavajući komunikaciju s klijentima. Ove razlike u pristupu komunikaciji često rezultiraju uspješnijim odnosima s klijentima iz zapadnih zemalja, dok s klijentima iz zapadnog Balkana može biti izazovnije prenositi nova znanja. Važno je prilagoditi pristup komunikaciji prema specifičnostima svakog tržišta kako bi se postigao dugoročni uspjeh u poslovanju.

**6. Kako osiguravate kulturnu osjetljivost u svojoj poslovnoj komunikaciji u suradnji s međunarodnim partnerima i kako je to utjecalo na vaše odnose s dionicima iz različitih kulturnih sredina?**

Naglašavam važnost obuke tima o različitim kulturama s kojima surađujemo. Proučavamo kulturne običaje, norme i komunikacijske stilove zemalja s kojima radimo, prilagođavajući našu komunikaciju prema njihovim potrebama i preferencijama. Redovito tražimo povratne informacije od međunarodnih partnera i aktivno prilagođavamo komunikaciju kako bismo održavali pozitivne odnose. Posvećeni smo poštovanju kulturnih različitosti, što jača povjerenje i olakšava suradnju.

**7. Na koje ste izazove nailazili u komunikaciji s međunarodnim partnerima, klijentima ili investitorima i kako ste ih prevladavali?**

Usprkos dobrim komunikacijskim vještinama, suočavamo se s izazovom u uspostavi kontakta s potencijalnim partnerima ili klijentima, što postaje zahtjevno u globalnom okruženju s obiljem informacija i jakom konkurencijom. No, nakon ostvarivanja početne komunikacije, ostvarujemo visok stupanj uspjeha u suradnji s međunarodnim partnerima, klijentima i investitorima. Naš uspjeh temelji se na posvećenosti visokim standardima poslovne komunikacije, pažljivom osluškivanju njihovih potreba i pružanju kvalitetnih rješenja koja zadovoljavaju njihove zahtjeve. Istovremeno, suočavamo se s dodatnim izazovom - komunikacijom s medijima kako bismo učinkovito predstavili naš proizvod na globalnom tržištu.

**8. Koje komunikacijske kanale koristite za povezivanje sa svojim međunarodnim dionicima? Kako odrediti koji su kanali najučinkovitiji?**

Razumijevanje različitih situacija i potreba pomaže odabrati pravi pristup. Spremnost na istraživanje i korištenje različitih komunikacijskih kanala, poput e-maila, telefona, osobnih i virtualnih sastanaka te društvenih mreža, izuzetno je važna. Svaki kanal pruža jedinstvene prednosti i mogućnosti za povezivanje s međunarodnim partnerima. Ključno je ostati otvoren za nove pristupe, pažljivo razmišljati o odabiru kanala i prilagoditi se konkretnoj situaciji. Pronalaženje pravog komunikacijskog kanala ključno je za izgradnju uspješnih međunarodnih odnosa, a spremnost na eksperimentiranje i prilagodbu vodi dugoročnom uspjehu u suradnji s međunarodnim dionicima, zaključuje My Rent.

**9. Kako iskorištavate tehnologiju i virtualne komunikacijske alate za olakšavanje međunarodnih interakcija i suradnji?**

Koristimo tehnologiju i virtualne komunikacijske alate za olakšavanje međunarodnih interakcija i suradnji. To uključuje virtualne sastanke, e-mail komunikaciju, društvene mreže poput LinkedIna i online platforme za sigurnu razmjenu informacija. Svi ovi tehnološki alati

olakšavaju međunarodne interakcije, smanjuju troškove putovanja i vrijeme potrebno za koordinaciju, te doprinose učinkovitosti operacija. Ova kombinacija tehnologije i virtualnih komunikacijskih alata ključna nam je za sposobnost povezivanja s međunarodnim dionicima i ostvarivanje uspješnih međunarodnih suradnji.

**10. Što biste savjetovali drugim Startup-ima koji se žele međunarodno proširiti u smislu učinkovitih komunikacijskih strategija i najboljih praksi?**

Obrazovanje i stručno vođenje igraju ključnu ulogu u postizanju uspjeha. Kao što se nogometni timovi oslanjaju na trenere kako bi ostvarili bolje rezultate, isto vrijedi i za poslovne organizacije u kontekstu komunikacije. Educiran tim i stručno vodstvo su ključni za razvoj komunikacijskih strategija i najboljih praksi. To znači da drugi Startup-ove koji teže međunarodnom proširenju trebaju ulagati u obrazovanje svog tima, bilo putem formalnih oblika obrazovanja ili kontinuiranim učenjem i usavršavanjem. Edukacija pomaže razumjeti različite aspekte međunarodne komunikacije, učiti o različitim kulturama i komunikacijskim praksama te razvijati strategije koje će im omogućiti uspješno povezivanje s međunarodnim dionicima.

**11. Možete li podijeliti primjer kako je poslovna komunikacija, bilo pozitivna ili negativna, utjecala na odnose vašeg Startup-a s različitim sudionicima, uključujući partnere, kupce i druge relevantne dionike?**

Mogu podijeliti primjer, naime, imali smo izvrsnu komunikaciju s vlasnicima objekta, dok je komunikacija s menadžmentom istih vlasnika bila problematična. Nastao je nesporazum između, a razlog za to bio je odbijanje menadžmenta da prihvati novu tehnologiju ili uspostavi komunikaciju. Ovaj primjer pokazuje da čak i unutar iste organizacije, različite odgovorne strane ili timovi mogu imati različite perspektive i komunikacijske prepreke. Komunikacija je ključna za prevladavanje izazova, ali u ovom slučaju, tehnološke promjene nisu bile prihvaćene od strane menadžmenta, što je rezultiralo nepremostivim preprekama u komunikaciji. Važno je istaknuti da nakon što je vlasnik promijenio menadžment, nova komunikacija s timom menadžmenta rezultirala izvrsnom dugoročnom poslovnom suradnjom. Ovo svjetlo na kraju tunela pokazuje da pravilna komunikacija i suradnja mogu biti ključni za uspjeh u međunarodnom poslovanju.

**12. Vidite li važnost ulaganja u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije u cilju privlačenja raznolikih skupinu međunarodnih partnera, klijenata, kupaca u Vaš Startup?**

Naravno, ulaganje u edukaciju za razvoj kompetencija poslovne komunikacije je ključno za daljnji rast i uspjeh našeg Startup-a. Edukacija mora biti usmjerena i prilagođena kako bi se postigao maksimalni učinak. Razumijemo da komunikacija nije jednostavno jednostrani

proces, već zahtijeva pravilno usklađivanje s različitim skupinama međunarodnih partnera, klijenata i kupaca. U našoj tvrtki, vjerujemo u pristup koji kombinira opću komunikacijsku edukaciju koja je dostupna svim članovima tima s ciljanim obukama usmjerenim na specifične komunikacijske potrebe i interese svakog pojedinog sudionika. Na taj način, svaki član tima može unaprijediti svoje vještine na područjima koja su najvažnija za njihove uloge i odgovornosti. Ulaganje u edukaciju je ključno za ostvarivanje uspjeha na globalnom tržištu, gdje raznolikost i različiti kulturni konteksti igraju važnu ulogu.

## **STARTUP - SPORTREACT**

### 10.9. Slika: Startup Sportreact



Izor: Netokracija.com, URL: <https://www.netokracija.com/sportreact-iot-sustav-algebralab-170937>, Preuzeto: 02.12.2023.

#### **1. Možete li ukratko opisati svoj Startup, te kako je nastala ideja o .pokretanju Startupa?**

Sportreact bavi razvojem sustava koji poboljšava sportske performanse sportaša. Sustav se sastoji od elektroničkog (hardverskog) i softverskog dijela. Softverski dio kontrolira i upravlja hardverskim dijelom. Softver šalje trening prijedloge sportašima, koristeći već prilagođene "template" ili predloške. Hardverski dio obavlja sam trening, bilježi reakcije sportaša te generira rezultate i statistiku. Svi podaci o treningu, reakcijama sportaša i statistici se prikazuju putem mobilne aplikacije. Ti podaci se pohranjuju na profile korisnika, omogućujući im da prate svoj napredak tijekom vremena. Također, sportaši mogu međusobno uspoređivati svoje rezultate, što pruža dodatnu dimenziju natjecanja i suradnje među korisnicima sustava. Ukratko, Startup se fokusira na integraciju elektronike i softvera kako bi stvorio inovativni i kvalitetan sustav za poboljšanje sportskih sposobnosti i praćenje napretka sportaša. Ideja je proizašla iz potrebe nakon susreta s sličnim sustavom prije nekoliko godina. Kao inženjer, imao sam znanje za izradu takvog sustava, pa smo krenuli s prototipom i prijavili se na Startup natjecanja. Sada softverski dio šalje trening prijedloge, koristeći prilagođene template, dok hardverski dio izvodi treninge, bilježi reakcije sportaša te prikazuje rezultate na mobilnoj aplikaciji.

## **2. Što mislite koliko je poslovna komunikacija bitna za uspjeh vašeg Startup-a?**

Poslovna komunikacija je od iznimne važnosti za uspjeh našeg Startup-a. Smatramo da nije bitna samo za nas, već je ključna za uspjeh svake tvrtke, bez obzira na industriju. U Startup okruženju, gdje brza prilagodba i učenje iz povratnih informacija igraju ključnu ulogu, jasna i otvorena komunikacija pomaže nam identificirati izazove, rješavati probleme te donositi brze i informirane odluke.

## **3. Smatrate li poslovnu komunikaciju jednom od ključnih čimbenika u izgradnji i održavanju jakih odnosa s investitorima za vaš Startup?**

Poslovna komunikacija s investitorima ključna je za naš Startup. Investitori su ne samo financijski partneri, već i ključni dionici koji dijele našu viziju. Redovita i transparentna komunikacija pruža im uvid u poslovne strategije, napredak, izazove i planove. Održavanjem otvorenih linija komunikacije gradimo povjerenje i podršku investitora, što je od suštinske važnosti za uspješno partnerstvo. Uspostavljanje pozitivnog odnosa putem učinkovite komunikacije ključno je za izgradnju obostrano korisnog partnerstva s investitorima.

## **4. Smatrate li da poslovna komunikacija pridonosi dugoročnoj održivosti i uspjehu vašeg Startup-a na globalnom tržištu?**

Poslovna komunikacija ključna je za dugoročni uspjeh na globalnom tržištu našeg Startup-a. Transparentnost, otvorenost i jasnost u komunikaciji su neophodni za održavanje visoke profesionalnosti. Ovaj standard nije samo odgovornost osnivača, već i svakog zaposlenika koji komunicira s kupcima, investitorima i partnerima. Profesionalna komunikacija postavlja temelje za izgradnju odnosa s ključnim dionicima i ključna je za stvaranje pozitivnog imidža tvrtke te dugoročnu uspješnost na globalnoj razini.

## **5. Jeste li imali prilike surađivati s međunarodnim ulagačima, i ako jeste, kako drugačije pristupate komunikaciji s njima u odnosu na domaće ulagače?**

Da, imali smo prilike surađivati s međunarodnim ulagačima, posebno s investitorima iz Amerike. U pristupu komunikaciji s njima, održavamo sličan standard kao i u komunikaciji s domaćim ulagačima. Trudimo se zadržati dosljednu razinu komunikacije bez obzira na njihovo geografsko podrijetlo. Jedna razlika koju smo primijetili jest da američki investitori često koriste profesionalnu poslovnu terminologiju u komunikaciji, što može biti specifičnost koja se manje koristi na našem području. Unatoč tome, prilagođavamo se njihovim očekivanjima i trudimo se osigurati jasnu, profesionalnu i transparentnu komunikaciju kako bismo održali povjerenje i izgradili uspješan odnos s našim međunarodnim investitorima.

## **6. Kako osiguravate kulturnu osjetljivost u svojoj poslovnoj komunikaciji u suradnji s međunarodnim partnerima i kako je to utjecalo na vaše odnose s dionicima iz različitih kulturnih sredina?**

Osiguravanje kulturne osjetljivosti u poslovnoj komunikaciji s međunarodnim partnerima ključno je za održavanje pozitivnih odnosa s dionicima iz raznolikih kulturnih sredina. Primjer važnosti kulturne osjetljivosti doživjeli smo tijekom slanja Božićnih čestitki američkim investitorima. Prvotno smo koristili "Merry Christmas", ali jedan investitor je naglasio da svi ne slave Božić. Naučili smo iz iskustva i prilagodili komunikaciju u sljedećim godinama, koristeći "Happy Holidays" kako bismo obuhvatili različite praznike. Ovaj pristup osigurava univerzalnost komunikacije, prilagođavajući je raznolikosti kulturnih pozadina partnera, izgrađujući poštovanje i razumijevanje među dionicima iz različitih kultura.

### **7. Na koje ste izazove nailazili u komunikaciji s međunarodnim partnerima, klijentima ili investitorima i kako ste ih prevladavali?**

U našim komunikacijama s međunarodnim partnerima, često koristimo engleski jezik. Nekada smo se susretali s izazovima u razumijevanju, posebno kada je bila prisutna specifična terminologija. Kako bismo prevladali takve situacije, često koristimo web aplikacije za prevođenje koje nam pomažu bolje razumjeti značenje ili nepoznatu terminologiju.

### **8. Koje komunikacijske kanale koristite za povezivanje sa svojim međunarodnim dionicima? Kako odrediti koji su kanali najučinkovitiji?**

Za povezivanje s našim međunarodnim dionicima koristimo uglavnom e-mail kao osnovni kanal profesionalne komunikacije. Određujemo učinkovitost ovog kanala na temelju brzine odgovora, jasnoće komunikacije i pouzdanosti u prijenosu informacija. Redovito procjenjujemo povratne informacije i preferencije dionika kako bismo osigurali da odabrani komunikacijski kanal najbolje odgovara njihovim potrebama i očekivanjima.

### **9. Kako iskorištavate tehnologiju i virtualne komunikacijske alate za olakšavanje međunarodnih interakcija i suradnji?**

Koristimo tehnologiju i virtualne alate za olakšavanje međunarodne suradnje, posebno s američkim trenerima. Počinjemo e-mailom, a nakon pokazanog interesa šaljemo dodatne materijale. Kako bismo im omogućili uvid u proizvod, nudimo demo snimke putem Calendly aplikacije. Integracija s Zoom-om omogućuje video sastanke, stvarajući osobni i efikasan način za izgradnju trajnih odnosa s međunarodnim partnerima.

### **10. Što biste savjerovali drugim Startup-ima koji se žele međunarodno proširiti u smislu učinkovitih komunikacijskih strategija i najboljih praksi?**

Preporučio bih drugim Startup-ovima koji žele međunarodno proširiti svoje poslovanje da razmotre primjenu slične učinkovite komunikacijske strategije kao Sportreact. Ovo uključuje inicijalni kontakt putem e-maila, slanje dodatnih materijala kako bi potencijalni klijenti bolje razumjeli proizvod, te pružanje opcije za pregled demo snimki putem alata poput Calendly.



Dodatno, webinar su odlična ideja za uključivanje potencijalnih korisnika bez potrebe za direktnim zakazivanjem sastanaka. Pretplatom na webinar, korisnici mogu pristupiti relevantnim informacijama i prezentacijama koje će im pomoći da bolje razumiju proizvod i njegove prednosti. Nakon webinara, mogli bismo im dalje pružiti dodatne informacije putem e-maila, održavajući kontinuitet komunikacije. Važno je naglasiti jednostavnost i pristupačnost komunikacijskih kanala kako biste smanjili prepreke suradnji, a istovremeno pružili dovoljno informacija kako bi potencijalni klijenti mogli donijeti informirane odluke o proizvodu ili usluzi.

**11. Možete li podijeliti primjer kako je poslovna komunikacija, bilo pozitivna ili negativna, utjecala na odnose vašeg Startup-a s različitim sudionicima, uključujući partnere, kupce i druge relevantne dionike?**

U počecima našeg Startup-a, u prezentacijama smo koristili hrabru uzrečicu "we have boos for this game" (imamo hrabrosti za ovu igru). Međutim, dobili smo negativan komentar od jednog investitora koji smatra da je takav izraz neprimjeren. Ova situacija ističe važnost pažljivog biranja riječi i izraza u poslovnoj komunikaciji. Naučeni smo kako negativna reakcija investitora može utjecati na odnose s dionicima, potičući nas da budemo svjesniji prezentacije našeg Startup-a s obzirom na senzibilitet i očekivanja investitora. Poslovna komunikacija, uključujući uzrečice, ključna je za stvaranje pozitivnog dojma i izgradnju povjerenja s relevantnim dionicima.

**12. Vidite li važnost ulaganja u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije u cilju privlačenja raznolikih skupinu međunarodnih ulagača u Vaš Startup?**

Investiranje u edukaciju ključno je za razvoj poslovnih komunikacijskih vještina u našem Startup-u, posebno s ciljem privlačenja raznolikih međunarodnih ulagača. Razumijevanje kako funkcioniraju ulaganja, što cijene investitori te ključni aspekti poslovnog modela važni su u ranoj fazi poduzeća. Edukacija o poslovnoj komunikaciji pomaže nam prilagoditi se očekivanjima investitora, poboljšati naš pristup prezentaciji te identificirati ključne elemente privlačne njihovoj pažnji. Korištenje alata i resursa za razvoj komunikacijskih vještina doprinosi podizanju kvalitete naše poslovne komunikacije, ključne za uspješnost našeg Startup-a na globalnoj razini.

### 10.10. Slika: Startup VeeMee



Izvor: VeeMee.eu, URL: <https://www.veemee.eu/2019/07/19/misli-li-da-znas-sto-jedes-marko-kozjak-otkriva-kroz-veemee-platformu/>,  
Preuzeto: 03.12.2023.

#### **1. Možete li ukratko opisati svoj Startup, te kako je nastala ideja o pokretanju Startup-a?**

Naš Startup, Veemee, fokusiran je na digitalnu usklađenost praćenja hrane i spašavanje resursa putem naprednih procedura slijedivosti i logistike. Ideja o pokretanju Startup-a proizašla je iz prepoznavanja potrebe za efikasnijim i visokokvalitetnim sustavima upravljanja hranom, čime se istovremeno smanjuje otpad i osigurava sigurnost prehrambenih proizvoda.

#### **2. Što mislite koliko je poslovna komunikacija bitna za uspjeh vašeg Startup-a?**

Kvalitetna poslovna komunikacija ključna je za uspjeh našeg Startup-a Veemee. Smatramo da smo opstali zadnjih 6 godina upravo zahvaljujući učinkovitoj komunikaciji s ključnim dionicima koji su od interesa za našu tvrtku. Svaki Startup treba pažljivo definirati svoju poslovnu komunikaciju prema relevantnim dionicima i procijeniti njihovu važnost za postizanje poslovnih ciljeva. To smatramo ključnim aspektom našeg uspjeha.

#### **3. Smatrate li poslovnu komunikaciju jednom od ključnih čimbenika u izgradnji i održavanju jakih odnosa s investitorima za vaš Startup?**

Apsolutno. Poslovna komunikacija je ključna u izgradnji i održavanju snažnih odnosa s investitorima za naš Startup Veemee. Definiamo je kroz pet ključnih oblika: pružanje poslovne vrijednosti, izgradnju prijateljskih odnosa, osiguravanje zadovoljstva investitora, procjenu njihovih potreba te prilagodbu kako bismo ispunili njihove želje. Poslovna komunikacija varira od formalnog do osobnog, prilagođena potrebama svakog investitora.

#### **4. Smatrate li da poslovna komunikacija pridonosi dugoročnoj održivosti i uspjehu vašeg Startup-a na globalnom tržištu?**

Apsolutno. Poslovna komunikacija igra ključnu ulogu u dugoročnoj održivosti i uspjehu našeg Startup-a Veemee na globalnom tržištu. Jasno definiranje ciljne publike, suradnja s relevantnim osobama, prilagodba komunikacije prema njihovim potrebama i očekivanjima, te

stvaranje pozitivnih odnosa temeljenih na reciprocitetu, čine osnovu za izgradnju dugoročnih uspješnih poslovnih veza.

**5. Jeste li imali prilike surađivati s međunarodnim ulagačima, kupcima, dobavljačima i ako jeste, kako drugačije pristupate komunikaciji s njima u odnosu na domaće ulagače?**

Da, imali smo prilike surađivati s međunarodnim ulagačima, kupcima i dobavljačima. Pristup komunikaciji s međunarodnim dionicima razlikuje se uglavnom po brzini prezentacije i naglasku na jednostavnosti. Uz poznatu izreku "Keep it simple, stupid," fokusiramo se na kratku, jasnu prezentaciju u prvih 30 sekundi, naglašavajući ono što nudimo i kako to može zadovoljiti njihove potrebe. Kada postoji inicijalni interes, prepuštamo daljnju komunikaciju partnerima, a mi se vraćamo aktivnoj ulozi tijekom pregovora i formalizacije ugovora. Važno je održati komunikaciju jednostavnom, ali informativnom, bilo da se radi o međunarodnim ili domaćim partnerima.

**6. Kako osiguravate kulturnu osjetljivost u svojoj poslovnoj komunikaciji u suradnji s međunarodnim partnerima i kako je to utjecalo na vaše odnose s dionicima iz različitih kulturnih sredina?**

Osiguravamo kulturnu osjetljivost u poslovnoj komunikaciji s međunarodnim partnerima na temelju jednostavnog pristupa - cijenimo i prilagođavamo se okolini u kojoj surađujemo. Moje obrazovanje u filozofiji i religiologiji pridonosi razumijevanju različitih kultura. U našem pristupu, težimo tome da naši partneri cijene kulturu naše zemlje, dok istovremeno poštujemo njihovu kulturu, bilo da se radi o nacionalnim, religijskim ili drugim različitostima, te se istima prilagođavamo. Ovaj pristup postavlja temelje za međusobno poštovanje, što pozitivno utječe na odnose s dionicima iz različitih kulturnih sredina.

**7. Na koje ste izazove nailazili u komunikaciji s međunarodnim partnerima, klijentima ili investitorima i kako ste ih prevladavali?**

Nailazili smo na izazove u komunikaciji s međunarodnim partnerima, poput prioriteta koje postavljaju na novac, kao što je primjer Nizozemske. Prilagođavali smo se njihovim očekivanjima, zadržavajući vlastite principe, ali i jasno pokazujući da suradnja mora biti obostrano korisna. Pristupali smo s pažljivim odnosom prema novcu, ali istovremeno čuvali integritet našeg Startup-a. Ukoliko stavovi i vrijednosti nisu bili usklađeni, odustajali smo od suradnje. Važnost komunikacije u takvim situacijama naglašavamo već u inicijalnom kontaktu.

**8. Koje komunikacijske kanale koristite za povezivanje sa svojim međunarodnim dionicima? Kako odrediti koji su kanali najučinkovitiji?**

Koristimo različite komunikacijske kanale za povezivanje sa svojim međunarodnim dionicima, uključujući email, Facebook, LinkedIn i druge. Međutim, smatram da je najučinkovitija komunikacija licem u lice, stoga potičem putovanja i osobne susrete. Iako koristimo digitalne

platforme, poput LinkedIna, prepoznamo ograničenja takve virtualne povezanosti. Broj konekcija na društvenim mrežama može biti velik, ali stvarna korist proizlazi iz osobnih susreta i stvarne komunikacije. Važno je neprestano vrednovati učinkovitost svakog kanala i prilagoditi pristup prema onima koji najbolje služe ciljevima tvrtke.

### **9. Kako iskoristavate tehnologiju i virtualne komunikacijske alate za olakšavanje međunarodnih interakcija i suradnji?**

Koristimo tehnologiju i virtualne komunikacijske alate kako bismo olakšali međunarodne interakcije i suradnju, a umjetna inteligencija (AI) ima ključnu ulogu u tome. Primjerice, koristili smo AI za generiranje knjige na francuskom jeziku koja je opisivala odnos između naše tvrtke i partnerske tvrtke. Ova inovativna praksa impresionirala je naše francuske partnere, budući da su pretpostavljali da sam je napisao osobno, iako nemam znanje francuskog jezika. Cilj je bio naglasiti moć tehnologije. Kroz ovakve pristupe, nastojimo istražiti granice tehnološki potpomognute komunikacije kako bismo ostvarili bolje međunarodne odnose.

### **10. Što biste savetovali drugim Startup-ima koji se žele međunarodno proširiti u smislu učinkovitih komunikacijskih strategija i najboljih praksi?**

Savjetujem drugim Startup-ima koji planiraju međunarodnu ekspanziju da ulože sredstva u putovanja i osobne kontakte s potencijalnim partnerima. Upoznavanje uživo i predstavljanje tvrtke osobno najučinkovitiji su način komunikacije s međunarodnim tržištima. Važno je graditi odnose licem u lice i izbjegavati gubljenje vremena na kontakte koji nemaju održivu osnovu. Iskoristite prilike za osobne susrete kako biste stvorili povjerenje i dublje razumijevanje s poslovnim partnerima iz različitih dijelova svijeta.

### **11. Možete li podijeliti primjer ukoliko je poslovna komunikacija pozitivno ili negativno utjecala na odnos vašeg Startup-a s međunarodnim partnerima, investitorima, klijentima?**

Poslovna komunikacija s Nizozemcima često je usmjerena na pragmatizam, fokusirajući se na konkretne poslovne aspekte. Oni često prepoznaju vrijednost interesa i konkretnih rezultata. Za uspješnu interakciju s Nizozemcima, često je ključno održati jasnu i efikasnu komunikaciju bez suvišnih elemenata. S druge strane, Francuzi, Grci i Španjolci preferiraju prisniji i topliji pristup, gdje je izgradnja odnosa važna kao i poslovni rezultati. Važno je prilagoditi se kulturnim različitostima kako bi se ostvarili uspješni odnosi s različitim međunarodnim partnerima.

### **12. Vidite li važnost ulaganja u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije u cilju privlačenja raznolikih skupinu međunarodnih partnera, klijenata, kupaca u Vaš Startup?**

Definitivno, ulaganje u kontinuiranu edukaciju ključno je za razvoj naših kompetencija u poslovnoj komunikaciji. Planiram upisati MBA ili studij ekonomije kako bih stekao dodatne vještine koje će podržati internacionalni rast našeg Startup-a. Razumijevanje poslovnih dinamika i suvremenih pristupa komunikaciji bit će od presudne važnosti za privlačenje raznolikih međunarodnih partnera i klijenata. Ova edukacija ne samo da će unaprijediti moje sposobnosti, već će i pridonijeti strateškom razvoju naše tvrtke, čineći nas konkurentnijima na globalnom tržištu.

## **STARTUP - GAMECHUCK**

### 10.11. Slika: Startup Gamechuck



Izvor: 24 sata.hr, URL: <https://www.24sata.hr/tech/clanovi-zicer-a-proizvodima-otkrivaju-kako-ce-izgledati-buducnost-679542>,

Preuzeto: 02.12.2023.

Izvor: Plavi ured.hr, URL: <https://plaviured.hr/gamechuck-retro-igrice-i-arkade-na-moderan-nacin/>, Preuzeto: 02.12.2023.

### **1. Možete li ukratko opisati svoj Startup, te kako je nastala ideja o pokretanju Startup-a?**

Naša avantura s Gamechuck Startup-om proizlazi iz dubokog prijateljstva i zajedničkog putovanja od fakultetskih klupa do samostalnog poduzetništva. Nakon godina rada u različitim sektorima, Igor Kolar i ja (Aleksandar Gavrilović) odlučili smo stvoriti vlastitu priču. Moje iskustvo u gaming industriji i Igorova pozadina u Startup svijetu stvorili su idealan spoj za istraživanje područja dizajniranja video igara. S obzirom na Igorovu strast prema arhitekturi, odlučili smo se usmjeriti na gaming hardver, posebice na arkade. Naša priča započela je hrabrom odlukom 2017. godine da napustimo svoje sigurne poslove i krenemo u nepoznato. Unatoč skromnim resursima, krenuli smo s malim koracima. Stvorili smo malu arkadu i razvili jednostavnu, ali iznimno uzbudljivu igru koju smo predstavili na sajmu. Oduševljeni odazivom, osjetili smo val energije koji nas je potaknuo da idemo dalje.

### **2. Što mislite koliko je poslovna komunikacija bitna za uspjeh vašeg Startup-a?**

Poslovna komunikacija je od suštinskog značaja za uspjeh našeg Startup-a. U ranoj fazi, gdje tražimo investitore i izdavače, važno je izgledati profesionalno. Igor Gajić, naš specijalist za komunikaciju na društvenim mrežama, igra ključnu ulogu u stvaranju povoljnog dojma.

Transparentnost i jasna komunikacija su od vitalnog značaja kako bismo privukli partnere i investitore posebice u ranim fazama razvoja.

### **3. Smatrate li poslovnu komunikaciju jednom od ključnih čimbenika u izgradnji i održavanju jakih odnosa s investitorima za vaš Startup?**

Smatram da je uspješna poslovna komunikacija ključna za privlačenje investicija. Mišljenja sam da nam je naša sposobnost komuniciranja na visokoj razini omogućila da budemo prepoznati kao ozbiljna kompanija s ozbiljnim ljudima. Postoje Startup-ovi koji moguće imaju izvrsne ideje, ali zbog nedostatka pravilne komunikacije nisu prepoznati. Stoga vjerujem da je poslovna komunikacija od suštinskog značaja.

### **4. Smatrate li da poslovna komunikacija pridonosi dugoročnoj održivosti i uspjehu vašeg Startup-a na globalnom tržištu?**

Apsolutno. Redovita komunikacija s klijentima omogućava održavanje snažnih odnosa, a u situacijama gdje se pojave izazovi poput propusta u poštivanju dogovorenih rokova, efikasna komunikacija postaje ključna. Dobrom komunikacijom možemo brzo riješiti probleme, izgladiti nesporazume te održati visoki standard u suradnji.

### **5. Jeste li imali prilike surađivati s međunarodnim ulagačima, kupcima, dobavljačima i ako jeste, kako drugačije pristupate komunikaciji s njima u odnosu na domaće ulagače?**

U našem iskustvu, međunarodni izdavači igraju ulogu investitora u našem proizvodu. Njihova uloga nije samo u financiranju, već i u izdavanju našeg proizvoda. Uspoređujući komunikaciju s domaćim i međunarodnim ulagačima, primjećujemo značajne razlike. Komunikacija s domaćim ulagačima često uključuje osobne sastanke i opušteniji pristup. Ovo uključuje neformalne razgovore, dogovore i druženja, što olakšava povezivanje na osobnoj razini. S druge strane, međunarodna komunikacija s izdavačima je isključivo online. Kada je riječ o dobavljačima iz inozemstva, komunikacija je strogo profesionalna, bez otvaranja prostora za prijateljske odnose. Ovdje se fokusira na stručnost i preciznost u dogovorima, što odražava internacionalni poslovni standard.

### **6. Kako osiguravate kulturnu osjetljivost u svojoj poslovnoj komunikaciji u suradnji s međunarodnim partnerima i kako je to utjecalo na vaše odnose s dionicima iz različitih kulturnih sredina?**

U osiguravanju kulturne osjetljivosti u poslovnoj komunikaciji s međunarodnim partnerima, posebno s izdavačima iz Japana, poput "Chorus World Wide", prilagođavamo se njihovoj kulturi i radnim navikama. Primjerice, shvatili smo razlike u smislu humora te smo, nakon što su nam ukazali na kulturnu različitost, uklonili određenu šalu iz igre. Također, usklađujemo radne navike, objasnivši važnost poštivanja vlastitog radnog vremena, čime smo postigli bolje razumijevanje i suradnju. S američkim izdavačima, primijetili smo različit pristup poslovnoj

komunikaciji. Njihova kultura podrazumijeva manje izravno izražavanje, što smo iskusili kada su prekinuli suradnju bez pružanja detaljnih informacija. Naučili smo cijeniti različitosti u poslovnim pristupima, što je doprinijelo jačanju odnosa s dionicima iz različitih kulturnih sredina.

### **7. Na koje ste izazove nailazili u komunikaciji s međunarodnim partnerima, klijentima ili investitorima i kako ste ih prevladavali?**

Najveći izazov u našem Startup-u predstavlja poštivanje rokova, posebno u projektima koji se protežu kroz dulje vremensko razdoblje. Kompleksnost ovih projekata čini teškim precizno procijeniti i komunicirati rokove, što dodatno otežava situaciju ako dođe do kašnjenja. Kako bismo prevladali ovaj izazov, usmjerili smo se na poboljšanje našeg sustava projektnog upravljanja. Kroz redovite i proaktivne komunikacije o statusu projekta te otvoreno dijeljenje informacija o eventualnim odstupanjima, uspjeli smo izgraditi snažno povjerenje s dionicima, čime smo efikasno prevladali izazove vezane uz rokove.

### **8. Koje komunikacijske kanale koristite za povezivanje sa svojim međunarodnim dionicima? Kako odrediti koji su kanali najučinkovitiji?**

Stvaramo početni kontakt putem LinkedIn-a ili Twittera kako bismo se povezali s relevantnim osobama. Za ozbiljnije poslovne dogovore, kao što su ugovori, koristimo e-mail nakon uspostave inicijalne veze. Osobni susreti na konferencijama omogućuju nam direktnu interakciju i prikupljanje e-mail adresa za daljnju komunikaciju. Primijetili smo da e-mailovi često ostaju neodgovoreni kad iniciramo prvi kontakt, pa preferiramo pristup putem društvenih mreža. Naglašavamo važnost osobnog kontakta, koristeći platforme poput Zoom-a ili Microsoft Teams za virtualne sastanke ako osobni kontakt nije moguć. Prilagođavamo se preferencijama i alatima naših partnera kako bismo osigurali učinkovitu komunikaciju.

### **9. Kako iskoristavate tehnologiju i virtualne komunikacijske alate za olakšavanje međunarodnih interakcija i suradnji?**

Koristimo tehnologiju i virtualne alate za olakšavanje međunarodnih interakcija, ali naglašavamo važnost osobnih susreta. Primjer s našim izdavačem iz Amerike ilustrira prednosti komunikacije uživo. Naišli smo na izazove u komunikaciji zbog ograničenog vremena za virtualne sastanke, što je uzrokovalo probleme. Nakon otkrića da će direktor sudjelovati na konferenciji u Poljskoj, ciljano smo prisustvovali kako bismo ostvarili osobni susret. Ta promjena rezultirala je poboljšanom, transparentnijom i opuštenijom komunikacijom. Prvi kontakt uživo otvorio je nova vrata suradnje, izgrađujući snažniji odnos tijekom godine dana suradnje.

### **10. Što biste savjetovali drugim Startup-ima koji se žele međunarodno proširiti u smislu učinkovitih komunikacijskih strategija i najboljih praksi?**

Za internacionalni rast Startup-a preporučujem istraživanje, pripremu i aktivno sudjelovanje na relevantnim događanjima. Važno je birati strategije komunikacije koje odražavaju ozbiljnost i profesionalnost. Sudjelovanje na konferencijama može ključno utjecati na uspostavljanje osobnih kontakata i izgradnju povjerenja. Osigurajte profesionalan pristup i transparentnu komunikaciju za rješavanje izazova i izgradnju dugoročnih odnosa s partnerima, investitorima i dionicima.

### **11. Možete li podijeliti primjer ukoliko je poslovna komunikacija pozitivno ili negativno utjecala na odnos vašeg Startup-a s međunarodnim partnerima, investitorima, klijentima?**

Primjer koji dijelim odnosi se na domaće tržište i situaciju gdje je poslovna komunikacija negativno utjecala na odnos s investitorima. Dogovoreno je isporučiti tri igre u određenom vremenskom periodu, no zbog neiskustva i nedovoljnog razumijevanja zahtjevnosti zadatka, uspjeli smo isporučiti samo jednu igru, dok su druge dvije bile tek napola završene. Ova situacija stvorila je nesuglasice jer smo izgledali kao da smo promijenili strategiju koju smo predložili investitorima. Unatoč tome što se radi o neiskustvu, to je negativno utjecalo na povjerenje investitora. Još jedan aspekt bio je pokušaj korištenja šale u komunikaciji. Postavili smo najavu o "ludom nastavku igre" na Prvi april, no neki nisu shvatili kao šalu, već su se osjećali prevarenima jer smo najavljivali promjene u konceptu igre. Iako ovo nije izazvalo veliki skandal, imalo je negativan utjecaj na naše igrače, koji su ujedno naši kupci. Ovaj primjer ukazuje na važnost jasne i transparentne komunikacije, posebno s investitorima, kako bi se izbjegle nesporazumi i održalo povjerenje.

### **12. Vidite li važnost ulaganja u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije u cilju privlačenja raznolikih skupinu međunarodnih partnera, klijenata, kupaca u Vaš Startup?**

Vidimo važnost ulaganja u edukaciju kako bismo dalje razvijali kompetencije poslovne komunikacije, posebno u cilju privlačenja raznolikih skupina međunarodnih partnera, klijenata i kupaca u naš Startup. Iako smo do sada samostalno učili iz prakse, prepoznajemo da postoji mnogo toga što još možemo naučiti. Ako bismo pronašli kvalitetne kurikulume i vidjeli smisao u dodatnoj edukaciji, svakako bismo razmotrili slanje članova tima na relevantne tečajeve. Posebno bismo bili otvoreni za edukaciju na područjima koja nisu bila pokrivena našim vlastitim iskustvima. Na primjer, trenutno je komunikacija prema korisnicima na platformi poput Tik Toka nešto što nije bilo prisutno u našem generacijskom iskustvu, ali prepoznajemo njezinu važnost. Uvođenje novih komunikacijskih kanala zahtijeva dodatna znanja, stoga smo potpuno otvoreni za edukaciju koja će nas osnažiti u tom području



### 8.3. Rasprava

Kroz provedeni intervju s stručnjacima iz Startup svijeta otkrili smo važnost poslovne komunikacije kao temeljnog alata u ostvarivanju uspješnih međunarodnih poslovnih suradnji. Razgovor s Startup poduzetnicima pružio nam je dragocjen uvid u ključne aspekte poslovanja na međunarodnoj razini. U fokusu ove rasprave možemo izdvojiti neke od prednosti i nedostataka kao ključnih faktora koji oblikuju poslovnu komunikaciju i odnose s međunarodnim dionicima u svijetu Startup-ova. Jedan od važnih elemenata koji utječe na uspjeh Startup-ova je svakako inovacija, kao neizostavna karakteristika uspješnih Startup-ova koja omogućava da razmišljaju izvan uobičajenih okvira, donoseći originalna rješenja izazova u različitim industrijama. Ova sposobnost stvara konkurentske prednosti, privlačeći pažnju klijenata, investitora i partnera. Fleksibilnost i prilagodljivost stvara uspješnu komunikaciju koja pridonosi izgradnji povjerenja među partnerima. Povjerenje je ključno u poslovnim odnosima, posebno u Startup svijetu gdje su rizici i neizvjesnosti često prisutni. Kroz jasnu, otvorenu i transparentnu komunikaciju, Startup-ovi stvaraju temelje za dugoročne partnerske odnose koji su od suštinskog značaja za međunarodni uspjeh. Dodatna točka koja se istaknula tijekom rasprave odnosi se na izazove u komunikaciji, odnosno uloga jezika u poslovnoj komunikaciji. S obzirom na raznolikost kultura i jezika u međunarodnom poslovanju, sposobnost prilagodbe i razumijevanje kulturnih nijansi ključno je za uspjeh komunikacije. Intervjuirani stručnjaci sugerirali su da Startup-ovi koji ulože trud u učenje jezika i prilagođavanje kulturnim razlikama imaju značajnu prednost u uspostavi dugoročnih suradnji. Ključni fokus rasprave također ističe brzu i agilnu komunikaciju, istaknuvši ulogu tehnologije u poslovnoj komunikaciji Startup-ova. Brza i prilagodljiva komunikacija u svijetu Startup-ova neizbježno dovodi do naglaska na tehnologiji. U današnjem ubrzanom tehnološkom okruženju, virtualni komunikacijski alati i digitalne platforme postaju temeljni za ostvarivanje uspješnih međunarodnih odnosa među Startup tvrtkama. Ovi tehnološki resursi omogućuju brzu, učinkovitu i globalno orijentiranu razmjenu informacija, čime postaju ključna poluga za inovaciju, prilagodbu te općenito uspjeh Startup poduhvata.

Proučavajući odgovore sudionika intervjuja, ističemo neke ključne prednosti poslovne komunikacije koje pomažu u postizanju pozicioniranja Startup-ova na međunarodnim tržištima.

✓ Inovativan pristup:

Inovativni pristup je ključna karakteristika uspješnih Startup-ova. Ona ističe sposobnost razmišljanja izvan uobičajenih okvira i donošenja novih, originalnih rješenja izazova u

različitim industrijama. Ova sposobnost stvara konkurentne prednosti jer omogućava Startup-ovima da se izdvoje iz mase i privuku pažnju klijenata, investitora i partnera.

✓ **Fleksibilnost i prilagodljivost:**

Fleksibilnost i prilagodljivost u komunikaciji važni su za opstanak u dinamičnom poslovnom okruženju. Poduzetnici koji se mogu brzo prilagoditi promjenama u komunikaciji ili strategiji imaju prednost. Ova sposobnost doprinosi dugoročnoj održivosti jer omogućava Startup-ovima da se prilagode evoluciji tržišta, potrebama kupaca i tehnološkim promjenama.

✓ **Učinkovita, transparentna i jasna komunikacija**

Važnost učinkovite, jasne i transparentne poslovne komunikacije ne može se dovoljno naglasiti. Kroz preciznost i jasnost izražavanja, ovakva komunikacija gradi temelje povjerenja između poslovnih partnera, čime olakšava suradnju i ubrzava razmjenu ključnih informacija. Osim što smanjuje mogućnost nesporazuma, ova vrsta komunikacije minimizira potencijalne konflikte te doprinosi glatkom odvijanju međunarodnih poslovnih odnosa. Stvaranje čvrstih veza i uspješno povezivanje u globalnom poslovnom okruženju neraskidivo je povezano s kvalitetom poslovne komunikacije.

✓ **Posvećenost kvaliteti proizvoda/usluga:**

Startup-ovi stavljaju naglasak na visoku kvalitetu proizvoda ili usluga koji stvaraju snažno povjerenje među klijentima. Kvalitetan proizvod ili usluga ne samo da zadovoljava očekivanja kupaca već i gradi dugoročne odnose. Povjerenje je ključno za uspjeh, jer zadovoljni klijenti često postaju zagovornici brenda, preporučuju ga drugima i stvaraju pozitivnu reputaciju.

✓ **Raznolike komunikacijske strategije:**

U svjetlu suvremenog poslovnog okruženja, Startup-ovi sve više prepoznaju važnost inovativnih tehnologija u komunikaciji. Korištenje platforme LinkedIn izdvaja se kao izvrstan alat za globalno povezivanje i suradnju, stvarajući široku mrežu podrške. Unatoč napretku, e-mail ostaje nezaobilazan tradicionalni kanal, dok osobni kontakti grade snažne odnose. Ova sinergija inovativnih i tradicionalnih komunikacijskih kanala pruža Startup-ovima jedinstvenu prednost. Tehnološke inovacije poput digitalnih platformi i virtualnih alata poboljšavaju efikasnost i povezanost na globalnoj razini. Ispitanici naglašavaju da su ove tehnologije postale ključni dio njihovih poslovnih strategija, omogućujući im brzu i efikasnu razmjenu informacija. Ovaj holistički pristup ne samo da održava agilnost Startup-ova već im omogućava prilagodbu dinamičnim promjenama tržišta s lakoćom.

Proučavajući odgovore sudionika intervjua, izdvajamo neke od nedostataka ili izazova u poslovnoj komunikaciji s kojima se suočavaju Startup-ovi u međunarodnoj suradnji.

✓ Jezičke barijere:

Jezičke barijere predstavljaju izazov za neke Startup-ove, posebno u kontekstu međunarodne suradnje. Komunikacija na stranim jezicima može biti kompleksna, dovodeći do nesporazuma i smanjenja učinkovitosti suradnje. Ovi nedostaci mogu otežati pregovore, izgradnju partnerskih odnosa i širenje poslovanja preko granica.

✓ Izazovi u medijima:

Startup-ovi se ponekad suočavaju s izazovima u medijima, gdje neki novinari ili mediji mogu netočno protumačiti njihove izjave ili predstaviti njihove proizvode ili usluge. Ovakvi problemi mogu ozbiljno utjecati na percepciju brenda ili čak gubitak povjerenja kupaca. Važnost jasne i autentične komunikacije postaje ključna u rješavanju ovih izazova.

✓ Potreba za prilagodbom komunikacije:

Startup-ovi prepoznaju potrebu za prilagodbom komunikacije prema kulturnim specifičnostima kako bi održali uspješne odnose s međunarodnim partnerima. Nedostatak osviještenosti o kulturnim razlikama može dovesti do nesporazuma, nepoštovanja i smanjenja povjerenja. Ovo zahtijeva pažljivu analizu i prilagodbu komunikacijskih strategija kako bi se izbjegle potencijalne zamke u međunarodnim poslovnim odnosima.

✓ Ulaganje u edukaciju

Svi ispitanici jasno prepoznaju važnost ulaganja u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije, posebno s fokusom na privlačenje raznolikih skupina međunarodnih ulagača u njihove Startup-ove. Kontinuirano učenje, razumijevanje specifičnosti tržišta, prilagodba komunikacije te stjecanje novih znanja smatraju ključnim elementima koji doprinose uspjehu na globalnom tržištu.

Provedeni intervjui s stručnjacima iz svijeta Startup-ova istaknuli su ključnu ulogu poslovne komunikacije u postizanju uspješnih međunarodnih poslovnih suradnji. Uspješna poslovna komunikacija Startup-ova s međunarodnim dionicima zahtijeva pažljivo uravnoteženje prednosti, prevladavanje nedostataka i usvajanje ključnih faktora koji poboljšavaju odnose. Integracija ovih elemenata pridonosi izgradnji održivih partnerstava i potiče inovacije u globalnom kontekstu Startup poduzetništva. Važnost svijesti o svim čimbenicima postaje ključna za uspješno vođenje Startup-a. Kroz kontinuirano učenje, prilagodbu i fokus na izgradnju održivih odnosa s dionicima, Startup-ovi mogu maksimizirati svoje prednosti i minimizirati nedostatke, stvarajući temelj za dugoročni uspjeh u dinamičnom poslovnom okruženju.

#### 8.4. Implikacije i preporuke

Startup ekosustav ima značajnu ulogu u promicanju inovacija i ekonomske održivosti u suvremenom digitalnom dobu. Ispitanici, koji su sami poduzetnici u Startup tvrtkama, ističu važnost poslovne komunikacije kao ključnog faktora u postizanju tih ciljeva. Poslovna komunikacija ne samo da se ističe kao ključna za interne procese i suradnju, već i kao važan čimbenik u izgradnji i održavanju međunarodnih odnosa. Preporuke koje proizlaze iz analize odgovora poduzetnika mogu pridonijeti boljem razumijevanju kako unaprijediti komunikacijske strategije u Startup ekosustavu te kako iskoristiti tehnologiju na najbolji način u postizanju globalnog uspjeha. Njihovi odgovori, dobiveni kroz intervju i istraživanje, pružaju dragocjen uvid u dinamiku Startup poduzetništva te otvaraju prostor za preporuke i implikacije koje mogu značajno unaprijediti performanse i rast Startup tvrtki.

##### ✓ **Implikacije:**

**Jačanje komunikacijskih vještina:** Startup-ovi bi trebali ulagati u razvoj timskih i međukulturnih komunikacijskih vještina kako bi prevladali jezičke barijere i različitosti u komunikaciji.

**Transparentnost u medijima:** Startup-ovi trebaju biti proaktivni u izgradnji i održavanju odnosa s medijima kako bi spriječili netočna predstavljanja te promovirali transparentnost i autentičnost.

**Edukacija i osvještavanje:** Svjesnost o specifičnostima kultura i regija može pomoći u prilagodbi komunikacije. Edukacija zaposlenika o kulturnim razlikama može unaprijediti međunarodne odnose.

**Fleksibilnost u strategijama:** Fleksibilnost u strategijama je ključna za startup-ove, posebno u području komunikacije. Održavanje prilagodljivosti u komunikacijskim strategijama omogućava brzo prilagođavanje promjenama na tržištu ili u okolini, ističući važnost komunikacije u izgradnji snažnog prisustva na tržištu i uspješnom povezivanju s ciljanom publikom.

##### ✓ **Preporuke:**

**Strateško upravljanje inovacijama:** Kontinuirano poticanje inovacija i praćenje trendova ključno je za održavanje konkurentne prednosti. Osiguravanje pravovremene implementacije inovacija može značajno utjecati na uspjeh Startup-ova.

**Investiranje u odnose s dionicima:** Građenje i održavanje povjerenja s klijentima, partnerima i medijima kroz kontinuiranu komunikaciju, ključno je za uspjeh. Startup-ovi bi trebali aktivno raditi na izgradnji pozitivnog imidža i odnosa s dionicima.

**Globalna svijest:** Startup-ovi bi trebali imati globalnu perspektivu i prilagođavati svoje komunikacijske strategije globalnom tržištu. Razumijevanje kultura, jezika i poslovnih običaja može biti ključno za uspjeh na međunarodnoj razini.

**Kontinuirano učenje i prilagodba, uz naglasak na efikasnoj komunikaciji:** Kontinuirano učenje, prilagodba i efikasna komunikacija su ključni za brzu prilagodbu Startup-ova. Ovaj dinamičan pristup omogućava timovima da brzo uče iz izazova, neprestano poboljšavaju procese te postavljaju temelj za dugoročni uspjeh. Transparentna komunikacija igra ključnu ulogu u prepoznavanju prilika i izazova, omogućavajući Startup-ovima da brzo reagiraju na promjene i ostvare svoj puni potencijal na tržištu.

Implementacija ovih preporuka i svjesnost o implikacijama može pomoći Startup-ovima da maksimiziraju svoje prednosti, minimiziraju nedostatke te izgrade snažnu osnovu za održivi razvoj u dinamičnom poslovnom okruženju. Implikacije istraživanja naglašavaju važnost ulaganja u jezičke vještine te prilagodbu komunikacije prema kulturnim specifičnostima. Osim toga, promicanje stručnosti i održavanje visokih standarda komunikacijskih vještina ključni su za izgradnju povjerenja kod klijenata, investitora i drugih poslovnih suradnika. Uspjeh Startup-ova ovisi o pažljivom strateškom upravljanju inovacijama, izgradnji čvrstih odnosa s dionicima te globalnoj svijesti. Poticanje inovacija i njihova brza implementacija važni su čimbenici održavanja konkurentne prednosti. Aktivna komunikacija s klijentima, partnerima i medijima ne samo da gradi povjerenje već i oblikuje pozitivan imidž, pridonoseći dugoročnom uspjehu. Uz to, kontinuirano učenje, prilagodba i efikasna komunikacija čine vitalnu kombinaciju za brzu prilagodbu na dinamiku tržišta, omogućujući Startup-ovima da ostvare svoj puni potencijal.

### **8.5. Zaključak u istraživanju**

Ovom temeljnom analizom istraživanje jasno potvrđuje ključnu važnost poslovne komunikacije u postizanju međunarodnih odnosa u svijetu Startup-ova. Duboki uvid u dinamiku uspjeha i izazova mladih tvrtki naglašava da su upravo Startup-ovi ti koji aktivno njeguju kreativno razmišljanje, preuzimaju rizike te istražuju inovativna rješenja te dosižu vrh tržišne utakmice. Fleksibilnost, kao temeljna odlika uspješnih poduzetnika, postaje još važnija s obzirom na njezinu ključnu ulogu u sposobnosti brze prilagodbe promjenama u tržišnom okruženju, u čemu jasna, transparentna komunikacija igra osnovni i neizostavni čimbenik za razvoj i rast Startup-ova. U specifičnom kontekstu međunarodnih odnosa, istraživanje ističe izazove jezičnih barijera kao ključan faktor koji značajno utječe na uspješnost ostvarivanja suradnje. Startup-ovi se suočavaju s komunikacijskim problemima koji proizlaze iz kulturnih razlika i jezičnih prepreka, ističući važnost ulaganja u jezičke vještine unutar timova.

Prilagodba komunikacijskih strategija prema kulturnim specifičnostima izlazi kao važan aspekt održavanja međunarodnih odnosa. Startup-ovi, prepoznajući raznolikost, trebaju prilagoditi svoj pristup kako bi izgradili uspješne poslovne veze u globalnom kontekstu. Istraživanje ne samo da postavlja temelje za daljnji razvoj Startup-ova, identificirajući ključne elemente uspjeha, već naglašava važnost poslovne komunikacije kao neophodnog čimbenika u ostvarivanju međunarodnih odnosa. Svijest o izazovima jezičnih barijera i nužnost prilagodbe komunikacijskih strategija predstavlja ključnu komponentu za uspješno upravljanje u dinamičnom svijetu Startup-ova. Također, svi sudionici ističu izuzetnu važnost ulaganja u edukaciju kao ključnog faktora za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije, s naglaskom na privlačenje raznolikih međunarodnih ulagača u okviru njihovih Startup-ova. Njihovo uvjerenje u kontinuirano učenje, prilagodbu komunikacije i stjecanje novih znanja odražava se kao jedan od elemenata uspjeha na globalnom tržištu.

### **8.6. Ograničenja u istraživanju**

Istraživanje o poslovnoj komunikaciji u Startup svijetu pruža korisne uvide, no istodobno nosi nekoliko ograničenja koja su ključna za pravilnu interpretaciju dobivenih rezultata. Prvo ograničenje odnosi se na opseg uzorka. Intervjuirali smo određeni broj Startup-ova, što može rezultirati ograničenim spektrom informacija. Da bismo dobili širu perspektivu, mogli bismo uključiti Startup-ove iz različitih industrija ili različitih stupnjeva razvoja. To bi omogućilo bolje razumijevanje zajedničkih tema, ali i specifičnosti koje se mogu pojaviti u različitim sektorima.

Važno je istaknuti subjektivnost odgovora ispitanika kao drugo ograničenje. Ispitanici su poduzetnici i članovi Startup timova, a njihova iskustva i percepcije su subjektivna. Različita tumačenja izazova s kojima su se suočavali mogu utjecati na objektivnost analize i zaključaka koje možemo donijeti. Ovo pitanje subjektivnosti sastavni je dio kvalitativnih istraživanja, no važno je biti svjestan kako bismo pravilno interpretirali rezultate.

Osim opsega uzorka i subjektivnosti odgovora, dodatno ograničenje leži u dugotrajnosti intervjua. Dugotrajan intervju može dovesti do umora ili smanjenja koncentracije ispitanika, potencijalno narušavajući kvalitetu njihovih odgovora i pouzdanost dobivenih istraživačkih rezultata. Važno je uzeti u obzir ovo ograničenje, budući da umanjena pažnja ispitanika može utjecati na valjanost analize i donošenje zaključaka. Ova činjenica ističe nužnost pažljivog upravljanja vremenom tijekom intervjua kako bi se očuvala točnost i relevantnost prikupljenih informacija.

Nemogućnost praćenja dugoročnih rezultata predstavlja dodatno ograničenje. Istraživanje je fokusirano na trenutačnim iskustva i percepcijama, dok praćenje dugoročnih učinaka primijenjenih preporuka ili promjena u komunikacijskim strategijama Startup-ova može pridonijeti dubljem razumijevanju dugoročnih utjecaja.

Odabrani primjeri Startup-ova koji su sudjelovali u istraživanju mogu biti pristrani prema onima koji već imaju pozitivna iskustva s komunikacijom. Ovo stvara izazov u postizanju potpune reprezentativnosti različitih iskustava unutar Startup ekosustava. Uključivanje šireg spektra Startup-ova, uključujući one koji su možda suočeni s izazovima ili imaju drugačije pristupe komunikaciji, doprinijelo bi većoj raznolikosti iskustava.

Sve navedene činjenice naglašavaju potrebu svijesti o ograničenjima u istraživanju. Razumijevanje ovih ograničenja ključno je kako bismo ispravno interpretirali dobivene podatke i postavili temelje za daljnja istraživanja koja će prevladati ove izazove i pružiti još sveobuhvatnije uvide u kompleksnost poslovne komunikacije u kontekstu Startup-ova.

## 9. ZAKLJUČAK

U svijetu neprestanih promjena na globalnoj razini, jedan od ključnih čimbenika koji određuje uspjeh i dugoročnu održivost Startup-ova jest svakako i efikasna poslovna komunikacija. Komunikacijske vještine postaju nezaobilazan alat u postizanju organizacijskih ciljeva, ističući se kroz preciznost informacija, izgradnju povjerenja i motivaciju zaposlenika. Transparentnost u komunikaciji postaje vitalna, posebno u međunarodnom kontekstu obilježenom jezičnim barijerama i kulturnim razlikama. Digitalna poslovna komunikacija ujedno se izdvaja kao ključan alat za povezivanje s međunarodnim dionicima. Kroz platforme društvenih medija, e-poštu i virtualne sastanke, Startup-ovi mogu ostvariti globalnu prisutnost i učinkovitije komunikacijske tokove. Integracija efikasne poslovne komunikacije s razumijevanjem poduzetničkih principa i prilagodbom specifičnostima međunarodnih poslovnih kultura postaje imperativ za ostvarivanje uspješnih međunarodnih poslovnih odnosa. Važno je naglasiti kontinuirano učenje i ulaganje u edukaciju kao neizostavnog čimbenika uspjeha na globalnom tržištu. Samo kroz održavanje koraka s dinamičnim promjenama u poslovnom okruženju te stalnim usavršavanjem komunikacijskih vještina, Startup-ovi mogu postići dugoročni uspjeh i izgraditi održive međunarodne poslovne odnose. U konačnici, komunikacija se izdvaja kao kamen temeljac uspjeha Startup-ova u suvremenom poslovnom svijetu, čineći je neizostavnim elementom strategije rasta i razvoja na globalnoj razini. Svojim dubokim utjecajem na sve aspekte poslovanja, komunikacija postaje most prema ostvarenju prisutnosti Startup-ova na međunarodnom tržištu, pružajući neophodnu konkurentnu prednost u dinamičnom globalnom ekosustavu.



## 10. LITERATURA

1. Employee Connect (2023.), *The Power of Communication Skills*, Employee Connect, URL: <https://www.employeeconnect.com/blog/the-power-of-communication-skills/> (pristup 28.09.2023.)
2. Bussines Jargons (2019.), *Verbal Communication*, URL: <https://businessjargons.com/verbal-communication.html> (pristup 28.09.2023.)
3. HelpGuide.org (2022.), *Nonverbal Communication and Body Language*, URL: <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/nonverbal-communication.htm> (pristup 28.09.2023.)
4. Bussines Jargons (2019.), *Written Communication*, URL: <https://businessjargons.com/written-communication.html>, (pristup 28.09.2023.)
5. Fox, R., (2001.), *Poslovna komunikacija*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
6. Bovee, Courtland, L., Thill, John, V. (2012.), *Suvremena poslovna komunikacija*, Zagreb: Mate d.o.o
7. Duraković, J., (2019.), *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*, URL: [https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/06/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU\\_e-izdanje.pdf](https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/06/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU_e-izdanje.pdf) (pristup 28.09.2023.)
8. Miljković D., Rijevec M., (2002.), *Komuniciranje u organizaciji*, Zagreb: IEP d.o.o,
9. Antolović, J., (2010.), *Organizacija i kultura*, Zagreb: Hadrian d.o.o,
10. Perinić J., (2008.), *Paradigma poslovne komunikacije*, Zagreb: Sveučilišna knjižara d.o.o
11. Jambrek I., (2008.), *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, URL: <https://hrcak.srce.hr/file/63808> (pristup 28.09.2023.)
12. Gutić, D., Gutić Martinčić S., (2020.), *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb: Effectus
13. Vujić, V., (2010.), *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, URL: [https://www.unirepository.svkri.uniri.hr/islandora/object/fthm%3A2726/datastream/FIL\\_E0/view](https://www.unirepository.svkri.uniri.hr/islandora/object/fthm%3A2726/datastream/FIL_E0/view) (pristup 29.09.2023.)
14. Bošković, D., Vukčević, M., (2005.), *Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima*, Pićan: Tiskara G.E.M.
15. Lupić M., Bujan I., (2017.) *Poduzetništvo mladih – prilike i prepreke*, URL: <https://hrcak.srce.hr/file/270415> (pristup 29.09.2023.)

16. Čizmadija, I., Stanković D., (2011.), *Poduzetnički inkubatori u edukaciji za poduzetništvo*, URL: <https://hrcak.srce.hr/file/192176> (pristup 29.09.2023.)
17. Lee Tupek, K., Ćorić, G., (2018.), *Utjecaj poduzetničkih inkubatora na generiranje ideja i uspjeh Start-up projekata u Hrvatskoj*, URL: <https://hrcak.srce.hr/file/298491> (pristup 29.09.2023.)
18. Reis, E., (2013.), *Lean Startup*, Zagreb: Mate d.o.o
19. Goldstein, S., (2016.), *Poduzetništvo u kreativnim industrijama*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
20. Mia (2023.), *Kako novoosnovano gospodarstvo može otvoriti radna mjesta u Aziji*, URL: <https://www.marketinginasia.com/hr/kako-po%C4%8Detno-gospodarstvo-mo%C5%BEE-otvoriti-nova-radna-mjesta-u-Aziji/> (pristup 29.09.2023.)
21. Flaster Capital (2023)., *The biggest challenges faced by new businesses*, URL: <https://fastercapital.com/content/The-biggest-challenges-faced-by-newbusinesses.html> (pristup 29.09.2023.)
22. Hunjet, A., Lusavec, P., Kozina G., (2019.), *Attitudes towards organisational change in the republic of Croatia* URL: [https://www.esd-conference.com/upload/book\\_of\\_proceedings/Book\\_of\\_Proceedings\\_esdLondon2019\\_Online.pdf](https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdLondon2019_Online.pdf) (pristup 01.12.2023.)
23. BIC,(2015.), *Izvori financiranja Start-up poduzeća*, URL: [https://vgz.hr/wpcontent/uploads/2022/BIC\\_2\\_Izvori\\_financiranja\\_start\\_up\\_poduzeca.pdf](https://vgz.hr/wpcontent/uploads/2022/BIC_2_Izvori_financiranja_start_up_poduzeca.pdf) Vukovar: Grafički obrt Borovo Graf,
24. Startup XS, (2023.), *The 7 most common ways to finance your Startup*, URL: <https://startupxs.com/7-most-common-ways-finance-your-startup/> (pristup 02.10.2023.)
25. Turuk M., Turčić I., Stjepić AM., (2022.), *Analiza indikatora digitalnog poduzetništva na primjeru odabranih članica Europske unije*, URL: <https://hrcak.srce.hr/file/406520.>, (pristup 02.10.2023.)
26. Korez Vide, R., Hunjet, A., Kozina G., (2022.), *Enhancing Sustainable Business by SMEs' Digitalization*, URL: [https://www.researchgate.net/publication/359094874\\_Enhancing\\_Sustainable\\_Business\\_by\\_SMEs'\\_Digitalization](https://www.researchgate.net/publication/359094874_Enhancing_Sustainable_Business_by_SMEs'_Digitalization)
27. Hunjet, A., Konjić M., Vuković D., (2020.), *The importance of online advertising when choosing tourist destinations*, URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1480078> (pristup 01.12.2023.)
28. Vodopija Š., (2006.), *Opća & poslovna komunikacija*, Rijeka: Žagar naklada

29. Milardović, A.,(2010.), *Globalno selo, Sociologija informacijskog društva i cyber kulture*, Zagreb: Centar za politološka ispitivanja
30. Korez Vide, R., Juhart, S., Hunjet, A., (2021.), *Sustainable Food Consumption Promotion Through Online Marketing Communication: The Case of Slovenian and Croatian Grocery Stores*, URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/355679965\\_Sustainable\\_Food\\_Consumption\\_Promotion\\_Through\\_Online\\_Marketing\\_Communication\\_The\\_Case\\_of\\_Slovenian\\_and\\_Croatian\\_Grocery\\_Stores](https://www.researchgate.net/publication/355679965_Sustainable_Food_Consumption_Promotion_Through_Online_Marketing_Communication_The_Case_of_Slovenian_and_Croatian_Grocery_Stores) (pristup 02.12.2023.)
31. Perinić, J., (2008.), *Paradigma poslovne komunikacije*, Zagreb: Sveučilišna knjižara d.o.o
32. Kliment, A., (2003.), *Tradicionalne i digitalne poslovne komunikacije*, Zagreb: Mikrorad d.o.o,
33. Pakozdi, I., Jakopović, J., Kanajet, K., (2021.), *Virtualni sastanci tijekom pandemije bolesti COVID-19: komunikacijski obrasci i prakse upoduzećima u Hrvatskoj*, URL:  
<https://hrcak.srce.hr/file/393697> (pristup 03.10.2023.)
34. A&S Adria, (2023.), *Novine u razvoju videokonferencijskih sistema*, URL:  
<https://www.asadria.com/novine-u-razvoju-videokonferencijskih-sistema/>, (pristup 03.10.2023.)
35. Being Guru ( 2023.), *The importance of effective communication for Startup-s*, URL:  
<https://www.beingguru.com/a-startups-success-depends-on-effective-communication/> (pristup 03.10.2023.)
36. Andrijanić, I., Pavlović, P., (2016.), *Međunarodno poslovanje*, Zagreb: Plejada d.o.o,
37. Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B., (2009.), *Pregovaranje, 5. izdanje*, Zagreb: Mate d.o.o,
38. Šlogar, H., Cigan, V., (2012.), *Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva*, URL: <https://hrcak.srce.hr/file/192457> (pristup 03.10.2023.)
39. Graovac, V., (1992.), *Zbornik radova, Poslovno komuniciranje i masovni mediji*, Zagreb: Čuk
40. Rouse, M.J., Rouse, S., (2002.), *Poslovne komunikacije*, Zagreb: Masmedia d.o.o
41. Zicer Plavi ured (2020.), *Kulturološke razlike u međunarodnom poslovanju*, URL;  
<https://plaviured.hr/edukacije/kulturoloske-razlike-u-medunarodnom-poslovanju/> (pristup 03.10.2023)
42. Epoha., (2020.), *Komunikacija među različitim kulturama*, URL:  
<https://epoha.com.hr/2020/08/06/komunikacija-medu-razlicitim-kulturama/>, (pristup 04.10.2023. )

43. Hercigonja, Z., (2017.), *Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje*, URL: <https://hrcak.srce.hr/clanak/272313> (pristup 04.10.2023. )
44. Berlitz., (2023.), *A helpful guide to American work culture and business etiquette*, URL: <https://www.berlitz.com/blog/american-work-business-culture-etiquette> (pristup 04.10.2023.)
45. Cultural Atlas, (2023.), *American Culture*, URL: <https://culturalatlas.sbs.com.au/american-culture/american-culture-business-culture>
46. Wish.hr., (2023.), *Kineski poslovni bonton*, URL: <http://www.wish.hr/kineski-poslovni-bonton/> (pristup 04.10.2023.)
47. Poslovni dnevnik (2008.), *Kako poslovati s Kinezima*, Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/svijet/kako-poslovati-s-kinezima-88626> (pristup 04.10.2023.)
48. American Express (2022.), *A Guide to Japanese Business Etiquette*, <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/doing-business-in-japan-10-etiquette-rules-you-should-know/> (pristup 04.10.2023.)
49. Asialink Business (2023.), *Japanese business culture and etiquette*, <https://asialinkbusiness.com.au/japan/conducting-business-in-japan/japanese-business-culture-and-etiquette?doNothing=1> (pristup 04.10.2023.)
50. Passport to Trade 2.0 (2023.), *Austrian business culture*, <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-austria/> (pristup 04.10.2023.)
51. Expatica (2023.). *Austrian business culture*, <https://www.expatica.com/at/working/employment-basics/austria-business-culture-75457/> (pristup 04.10.2023.)

## **POPIS TABLICA I SLIKA**

- 10.1.** Tablica - Osnovne informacije o ispitanim Startup-ovima
- 10.2.** Startup 3D Tech
- 10.3.** Startup Air-RMLD
- 10.4.** Startup BITE ME Nutrition
- 10.5.** Startup Creative Fields
- 10.6.** Startup Miret
- 10.7.** Startup Sarmenta
- 10.8.** Startup MyRent
- 10.9.** Startup Sportreact
- 10.10.** Startup VeeMee
- 10.11.** Startup Gamechuck

## **PRILOZI**

**Prilog 1:** Pitanja za polustrukturirani intervju

## **Prilog 1. PRAKTIČNI DIO – INTERVJU PITANJA**

1. Možete li ukratko opisati svoj Startup, te kako je nastala ideja o pokretanju Startup-a?
2. Što mislite koliko je poslovna komunikacija bitna za uspjeh vašeg Startup-a?
3. Smatrate li poslovnu komunikaciju jednom od ključnih čimbenika u izgradnji i održavanju jakih odnosa s investitorima za vaš Startup?
4. Smatrate li da poslovna komunikacija pridonosi dugoročnoj održivosti i uspjehu vašeg Startup-a na globalnom tržištu?
5. Jeste li imali prilike surađivati s međunarodnim ulagačima, i ako jeste, kako drugačije pristupate komunikaciji s njima u odnosu na domaće ulagače?
6. Kako osiguravate kulturnu osjetljivost u svojoj poslovnoj komunikaciji u suradnji s međunarodnim partnerima i kako je to utjecalo na vaše odnose s dionicima iz različitih kulturnih sredina?
7. Na koje ste izazove nailazili u komunikaciji s međunarodnim partnerima, klijentima ili investitorima i kako ste ih prevladavali?
8. Koje komunikacijske kanale koristite za povezivanje sa svojim međunarodnim dionicima? Kako odrediti koji su kanali najučinkovitiji?
9. Kako iskorištavate tehnologiju i virtualne komunikacijske alate za olakšavanje međunarodnih interakcija i suradnji?
10. Što biste savjetovali drugim Startup-ima koji se žele međunarodno proširiti u smislu učinkovitih komunikacijskih strategija i najboljih praksi?
11. Možete li podijeliti primjer ukoliko je poslovna komunikacija pozitivno ili negativno utjecala na odnos vašeg Startup-a s međunarodnim partnerima, investitorima, klijentima?
12. Vidite li važnost ulaganja u edukaciju za daljnji razvoj kompetencija poslovne komunikacije u cilju privlačenja raznolikih skupinu međunarodnih ulagača u Vaš Startup?



IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, NIKOLINA KOPEN (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom POSREDOVANJE U STARTUP SVEUČILIŠTE U SJEVERU U SVUJ OSMISLJENIM POSREDOVANJE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

NIKOLINA KOPEN  
(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.