



1 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIK



»Podjetništvo je zmožnost prepoznati širšo sliko, ugotoviti, kje je priložnost, da se izboljša nekomu življenje, oblikovati hipoteze okoli teh priložnosti in neprestano preverjati svoje predpostavke. To je eksperimentiranje: nekateri poskusi bodo delovali, mnogi drugi ne bodo uspešni. Podjetništvo ni le bogata žetev, ogromna neto vrednost ali življenje polno glamurja. To je trdo delo in vztrajnost, da ohranimo in pustimo svet boljši, enkrat, ko bo naš čas potekel.«

- Konrad Billetz, soustanovitelj in sopredsednik Offset Solar

1.1 ZAČETNA RAZMIŠLJANJA IN »TRUIZMI«

Lotevate se podjetništva. Najprej morate razumeti pomen besede »podjetnik«.

Opredelitve v slovarju (»Cambridge dictionary«) pravijo, da je podjetnik »oseba, ki začne z lastnim poslovanjem, to pa predpostavlja in vključuje določeno tveganje«. Kot potencialni oz. bodoči podjetnik morate torej imeti željo po lastnem poslovanju in biti pripravljeni prevzeti nase tveganje, povezano s tem poslovanjem. Podjetnik pa ni le oseba, ki začne s svojim poslovanjem, ampak je lahko to tudi oseba, ki v nekem podjetju, panogi prinaša spremembe. Tveganje, ki ga podjetniki sprejmete z odločitvijo za svojo podjetniško pot, lahko zmanjšate z dobro pripravo in s posedovanjem in obvladovanjem določenih veščin (sposobnosti); te so v pomoč pri soočanju s tveganji, ki se pojavijo pri poslovanju in njihovem in obvladovanju.

»Biti podjetnik je, kot da vstopaš na neznano ozemlje. Redko je očitno, kaj je treba narediti kot naslednji korak, in lahko se zanesesh le nase, ko naletiš na težave in delaš z izgubo – neskončne mesece. Sposoben moraš biti obvladati občutke, ki spremljajo tvojo samostojno pot – podobne kot pri divji vožnji na 'roller coasterju'.«

Amanda Austin,
ustanoviteljica in predsednica Little Shop of Miniatures

Kot podjetnik morate imeti in obvladovati določene sposobnosti ter lastnosti, ki jih navajamo v nadaljevanju. Nekateri so vam prirojene, nekaterih se boste morali naučiti, da boste lahko uspešno vodili svoje podjetje. Če o tem dvomite, vam bo dal odgovor ogled videa na naslednji povezavi: [»Ali se da podjetnike narediti, ali so rojeni?«](#)

Predvsem pa se zavedajte, da so najpomembnejše sposobnosti in lastnosti, ki jih potrebujete kot podjetnik: sposobnost prepoznavanja priložnosti, sposobnost ustvarjanja vrednosti, kreativnost pri reševanju problemov ter domišljija.

In kaj so najpogostejši razlogi, ki vodijo ljudi k odločitvi za podjetniško kariero?

Ne glede na začetni razlog, zakaj bi začeli svoj posel, to, kar šteje, ni »zakaj« ali »kako« ste začeli s svojim podjetjem. Pomembna je vaša zagnanost in predanost, da s poslom uspete ter ustvarite uspešno podjetje. Pravi izzivi podjetništva niso v pogumu, da sprejmete odločitev in začnete na svoje. Ne. Podjetništva se lahko loti praktično vsakdo. Vendar je pravi izziv, ko se iz dneva v dan, skozi leta poslovanja soočate z izzivi. Pri tem pa z veliko predanosti in vztrajnosti ter močne volje vodite podjetje, ki ste ga ustanovili, v rast in uspešno poslujete.

Pri soočanju z izzivi igra pomembno vlogo, koliko se kot podjetniki začetniki ali bodoči podjetniki razlikujete od drugih, že obstoječih podjetnikov, ki razvijajo svoje zgodbe na enakih, podobnih področjih in so vaši konkurenti. Svojo konkurenčno prednost, edinstveno predpostavko, morate znati opredeliti v času, ki je krajši, kot da bi prižgali vžigalico in bi plamen spekel konico vašega prsta. Omogoča vam, da si ustvarite na trgu posebno pozicijo v tem, v čemer ste najboljši in najbolj zadovoljite pričakovanja kupcev oziroma vas v tem konkurenca težko posnema. Uspeh vam zagotavlja prava kombinacija ključnih prednosti in dejavnikov uspeha v panogi.

Veliko tega, kar je potrebno za uspešnega podjetnika, je danes enako kot pred 30 leti – jasnost ideje, vizija, iniciativnost, pripravljenost tvegati. Kako pa danes začnemo in kako vodimo podjetje, je zelo drugače. Včasih smo najprej delali tržne raziskave, pisali poslovni načrt, iskali finančna sredstva in druge vire, izdelovali izdelek oz. ponujali storitev ter nato uresničevali načrt in upali, da imamo prav. Danes pa podjetniki začnete uresničevati svoje poslovne ideje po t. i. vitkem (»lean«) načinu, učite se sproti in gradite svojo zgodbo spotoma. To ni več ločen postopek.

Eden od znanih rekov o podjetništvu je: »Dajte človeku ribo in nahranili ga boste za en dan. Naučite človeka uloviti ribe in nasitili ga boste za celo življenje.«

Več rekov o podjetništvu lahko preberete s klikom na tole [povezavo](#).

1.2 IDENTIFIKACIJA OSEBNIH PREDNOSTI, ZNAČILNIH ZA USPEŠNE PODJETNIKE

Kakšne lastnosti bi morali imeti kot podjetnik za uspeh v sodobnem, nenehno se spreminjajočem, močno konkurenčnem okolju?

- Biti morate vizionar – znati si morate predstavljati podjetje v prihodnosti, kakšno bo npr. čez 5 let (kako bo veliko, koliko ljudi bo zaposlovalo, na katerih trgih bo prisotno ipd.).
- Imeti morate strast za posel in do inovativnega produkta ter razvoja podjetja.
- Pomembna je vaša intuitivnost in čustvena inteligenca – posledično se razvije socialna inteligenca.
- Biti morate usmerjeni na produkt/na kupce (na njihove potrebe, ne na to, kaj lahko naredite s sredstvi, ki jih imate).
- Biti morate radovedni in inovativni, kar je pomembno za nove produkte.
- Pomembna je vaša vztrajnost kljub neuspehu in nenehno gonilo k višje zastavljenim ciljem za rast podjetja.
- Potrebna je izvedbena inteligenca – kako se da enostavno rešiti probleme.
- Pomembna je empatičnost do zaposlenih in vaših kupcev/potreben je nenehen stik z njimi.
- Ključnega pomena je zaupanje vase in v podjetniški tim.
- Pomembna je potreba po dosežkih, ki vas žene k doseganju višjih ciljev.
- Ne smemo pozabiti na etičnost poslovanja, tudi ta je zelo pomembna.

Da pridobite še boljši vpogled v značilnosti uspešnih podjetnikov, si oglejte video na povezavi: [»Značilnosti uspešnih podjetnikov/Characteristics of successful entrepreneur«](#).

Star kitajski pregovor pravi:

»Lahko je odpreti podjetje; težko ga je ohraniti pri življenju.«

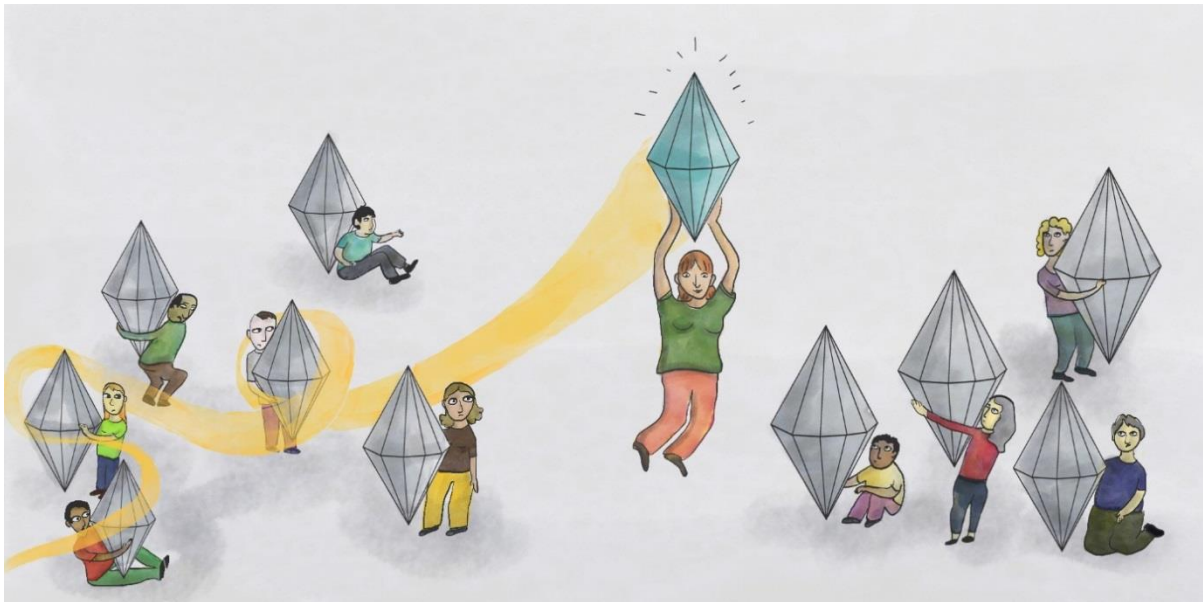
V Sloveniji je veliko uspešnih podjetniških zgodb. Med uspešnimi podjetniki so, npr. Iza in Samo Login (ustvarila sta zgodbo Outfit 7, ki je prepoznaven po govorečem mačku »Talking

Tom«; podjetje sta uspešno prodala), Tanja Skaza (Plastika Skaza; upravljanje podjetja so profesionalizirali in predali managerjem, ki niso družinski člani), Marko Lukič (LUMAR; podjetje so že prodali tujcem, a so ga pravočasno ponovno prevzeli v družinsko last), Igor Akrapovič (Akrapovič). Veliko je tudi uspešnih start-upov, kot so: Next, Goat story, Zen Egg ...

Uspeh vsakdo definira po svoje. Za nekoga je uspeh imeti podjetje, v katerem uspe prodati za npr. 10.000 EUR storitev, za nekoga drugega bo uspeh, če podjetje proda za 1 milijon EUR izdelkov. Nekdo bo meril uspeh po tem, koliko ljudi zaposluje, drugi spet po tem, na koliko tujih trgih posluje in nekdo po tem, koliko dobička ustvarja. Vsak postavi svojo mero uspeha in gradi posel na podlagi lastnih želja. Objektivno gledano pa je v podjetništvu samo ena mera, po kateri lahko primerjamo uspeh podjetij, to je, kakšen dobiček imajo glede na vloženi kapital.

In kaj je vsem omenjenim podjetnikom skupno? Vsi so **vizionarji**, vsi razvijajo svojo zgodbo o uspehu in stavijo na svoje ljudi ter podjetniško kulturo. **S svojimi produkti spreminjajo svet na bolje. To jih najbolj osrečuje.**

In zakaj so navedeni podjetniki v Sloveniji uspešni?



Kot odkriva naša kratka raziskava (Letonja, 2019), je podjetništvo njihov način življenja; so utelešena strast in pogum; so inovativni, kreativni, drugačni, edinstveni; imajo neskončno energijo; cilje postavljajo visoko, pogosto previsoko, postavljajo si vedno nove cilje, so ciljno usmerjeni, fokusirani, disciplinirani; razvijajo inovativne produkte in pri tem sledijo potrebam kupcev; spoštujejo najvišje standarde in delovno etiko; nenehno se učijo, delajo napake, se iz njih učijo; do sebe imajo najstrožje kriterije; so motivirani, odgovorni; okrog sebe ustvarjajo krog ljudi, ki so prizadevni in jim zaupajo; prezirajo povprečnost, površnost; so deloholiki, perfekcionisti, so sistematični; skrbijo za lasten razvoj; navade razumejo kot strup za ustvarjalnost; ustvarjajo prepoznavnost skozi lastno blagovno znamko; nenehno vlagajo v razvoj, širitev posla ali v nove posle; so družbeno odgovorni podjetniki.

Res je, našli smo še veliko več odlik uspešnih podjetnikov od splošno znanih, prepričani smo, da se strinjate z nami.

Kaj pa podjetniški neuspeh?

Podjetniki običajno mislite, da je najtežje začeti posel, verjamate, da bo potem vse lažje – pa običajno ni tako. Posel zahteva celega človeka, okupira vas več kot le osem ur na dan – pred vami se odpirajo vedno novi izzivi – od zakonodaje, ki uokvirja vaše poslovanje, do potrebnih specifičnih znanj, ki jih potrebujete za opravljanje dejavnosti, pa npr. ne obvladate marketinga, prodaje, računovodstva, financ. Zelo je pomembno, da vas to ne prestraši, da ne odstopite od uresničevanja svojih ciljev. Namesto tega morate stalno pridobivati nova znanja in razvijati različne veščine, ki se jih niste naučili med formalnim izobraževanjem. Vse pre pogosto imate podjetniki tehnična znanja, ne pa tudi poslovnih znanj, potrebnih za vodenje podjetja od začetkov poslovanja v faze rasti podjetja – npr. pri tem mislimo na znanja: kaj je prihodek, kaj je strošek, kaj je dobiček, kako oblikujemo ceno, kako vstopimo na trg, pridobimo prvega kupca in s tem realiziramo prve prihodke ipd.

Če ste v poslu uspešni, pomeni, da podjetje raste in za obvladovanje rasti so potrebna spet drugačna znanja, predvsem specializirana znanja iz marketinga, pogajanj, prodaje, distribucije, računovodstva, prava, managementa, organizacije, financ ipd. Počasi kot podjetnik spoznate vsa ta področja, pa tudi to, da vsega ne morete obvladati sami, da morate zaposlovati in zaupati, da lahko kdo od zaposlenih prevzame vodenje posameznih področij poslovanja v vašem podjetju. Morate se naučiti, kako izpustiti iz rok vso kontrolo nad poslom in zaupati sodelavcem, enkrat, ko izgradite podjetniški tim. Tako delate korake od odlične ideje skozi različne faze rasti podjetja, pri čemer je potrebna profesionalizacija, da rast tudi obvladate (o tem pa podrobneje v tem priročniku ne govorimo ☺).

V Sloveniji podjetniki neradi govorijo o svojem neuspehu. Podjetniki se namreč bojite podjetniškega neuspeha, sprašujete se: »Kaj bo, če ne uspem?« Saj res, zakaj bi ob zagonu poslovanja razmišljali kot pesimisti? A ne vidite podjetniki kozarca, ki je napolnjen z vodo do polovice kot pol polnega in ne kot pol praznega? Kot pravijo malo za šalo, je samo en strah, večji od strahu pred neuspehom in to je strah pred uspehom. Običajno so razlogi za neuspeh podjetij povezani s pomanjkljivim znanjem in slabimi vodstvenimi sposobnostmi podjetnika. Ne smemo pozabiti, da je v slovenski kulturi zasidrano prepričanje, da velja neuspeh v podjetništvu celo za sramoto. Morali bomo narediti premik v kulturi, da je bolje s podjetniškimi poskusi ne uspeti, kot pa, sploh ne poskusiti s svojim poslom. Pogum velja.

Podjetniški neuspeh je treba razumeti kot priložnost za nov začetek, za tkanje nove podjetniške zgodbe. Nanj je treba gledati kot na neprecenljivo izkušnjo, iz katere ste se naučili nekaj novega; zaradi novih znanj podobnih napak ne boste več ponovili, kar odpira večje možnosti za uspeh v prihodnosti – in verjeli ali ne, tudi potencialni investitorji vam bodo zaupali. Zapomnite si: podjetniki ne propadejo, propadejo podjetja. Na pogoriščih mnogih nastanejo nove, uspešne zgodbe – znova in znova. A morda veste, da je Microsoft drugo podjetje Billa Gatesa in da tudi Apple ni prvi podjetniški poskus legendarnega Steva Jobsa?

Če podjetje preživi prvih nekaj let, je na odlični poti k uspehu! (mladipodjetnik.si, 2018)

Nauk je, da ni smiselno vlagati denarja, časa, energije, znanja v nekaj, kar nima smisla – treba je usvojiti filozofijo: gremo naprej, v nove posle, v neraziskane priložnosti, ki vam lahko ponudijo večje možnosti za uspeh.

In zakaj so nekateri slovenski podjetniki manj uspešni ali neuspešni?

Po naši kratki raziskavi (Letonja, 2019) lahko izpostavimo nekaj razlogov, med katerimi so npr.:

- podjetniki nimate potrebnih znanj in izkušenj, da ne rečemo izobrazbe, za uspešno vodenje podjetja;
- podjetniki ste pogosto preveč samozavestni glede svojih ekspertnih znanj in precenjujete svoje sposobnosti. Ko začnete svojo podjetniško zgodbo, ste pogosto sami, morda imate podporo družine in prijateljev, a ta ne bo neomejena, ne časovno in ne finančno. Čim prej si morate priznati, da vsega ne zmorete sami in da enostavno ne zmorete vsega, kar je treba opraviti, tudi dobro opraviti;
- treba bo širiti krog zaposlenih sodelavcev in graditi zaupanje, da počasi posamezne funkcije, ki vam niso najbolj pisane na kožo, za katere nimate dovolj ekspertnega znanja, prepustite drugim v upravljanje – seveda, če ne izpustite pravi čas določenih funkcij iz svojih rok, vas bo »povozil« čas;
- treba se je osredotočiti na potrebe kupcev in ne na to, kaj ste sposobni oz. kaj lahko daste na trg v okviru svojih resursov – vse prepogosto podjetniki ponudite produkte, ki jih kupci ne želijo, so pa odraz tega, kar vi želite delati in ponuditi, a niso odraz pravih potreb, želja na trgu. Vprašanje, ki se postavlja, je: »Ali ste sposobni prisluhniti in slišati trg?«
- k propadu posla lahko prispeva tudi pomanjkanje planiranja v podjetju, previsoko postavljeni cilji glede na vaše sposobnosti, pomanjkanje fokusa na ključne, pomembne aktivnosti in še nekaj, kar poudarjamo – vaš odnos do zaposlenih. Če je ta slab, bo v podjetju prisotno nezadovoljstvo in posledična fluktuacija, ki za seboj pušča posledice – pojavi se potreba po iskanju novih kadrov, kar povzroča stroške njihovega usposabljanja, ki so merjeni s časom, denarjem ipd.

Za dodatno pojasnitev teme o podjetniškem uspehu/neuspehu priporočamo, da si ogledate video, ki je dostopen na povezavi: [»The start-up mindset leveraging Failure«](#).

1.3 TIPIČNE PASTI PODJETNIŠTVA NA ZAČETKU PODJETNIŠKE KARIERE

Pasti podjetništva je mnogo in na začetku podjetniške poti so tveganja velika. Zato vas moramo nanje opozoriti, pa čeprav ne želimo vreči na vašo namero samostojne podjetniške poti sence pesimizma.

Posebej v zgodnjih fazah, na začetku poslovanja, ni kupcev, ni utečenih poslov, pogosto nihče ne ve, da sploh obstajate. Treba je iti korak za korakom, najti prvo stranko, dobro opraviti delo, hkrati organizirati ekipo, pridobiti zaupanje, dobiti potrditev ideje in izvedbe na trgu. Sočasno se je treba ukvarjati s poročanjem, dokumentacijo, računovodstvom. Prisotna je tudi konkurenca, ki jo trg že pozna, ima utečene posle in je korak pred vami v smislu obsega poslovanja ter blagovne znamke.

Postavljeni boste pred številne izzive in priporočamo vam ogled knjige Petra Thiela, ki je dostopna na povezavi: [»From 0 to 1«](#), [»How to build the future«](#).

Zavedati se moramo, da na svetu živi več kot 7 milijard ljudi in da so se, verjetno kot odziv na zaznane probleme že v preteklosti pojavile enake ali podobne ideje, kot jih imate sami – le da njihov čas takrat še ni prišel, je pa morda napočil danes. V zadnjih stotih letih je namreč nekdo že zgradil podjetja in poslovanje z izdelavo koles, avtomobilov, oblek, čevljev, piva, stvari, ki zahtevajo zagnanost ter strokovna znanja, a jih lahko napade vsaka ekipa s kombinacijo, npr. inženirskih znanj, prodajne žilice in zagnanosti.

Ali je npr. težko na trg postaviti novo knjigo za otroke, napisano s pisano pisavo, ki obuja spomine na otroške igre, kot smo se jih igrali »baby boomerji« in še delno naši otroci? Pri tem pa vemo, da današnji otroci prisegajo na virtualno realnost, v kateri že živijo.

Lahko rečemo, da je sicer enostavno najti manjši krog entuziastičnih kupcev, ki prisegajo na neko novotarijo, vendar nas to lahko privede do napačnih sklepov o dejanskem povpraševanju po našem izdelku ali storitvi.

Mogoče obstaja povpraševanje, mogoče bo prišlo pozneje, zagotovo pa ga je treba spodbuditi.

Po eni strani obstajajo zelo kompleksni, znanstveno tehnološki izzivi, ki obetajo višje nagrade (berite: dobiček), po drugi strani pa tudi zelo banalni, množični problemi, ki ponujajo manj dobička, ker ustvarjajo manj vrednosti. Tako npr. izdelki v trgovinah »1-euro shop« rešujejo kupe problemov: od tega, kako dobro odpreti steklenico vina do tega, kako lično zaviti darilno škatlo. Vendar s temi rešitvami ni možno ustvariti visoke dodane vrednosti pri posamezni prodaji. Treba jih je umeščati v [ekonomije obsega](#), kar je podjetnikom na začetku poslovanja zaradi potreb po večjih finančnih sredstvih spet izven dosega. Trenda, kot sta [hipster](#) analogni pisalni stroj ali craft pivo, sta dobra primera upora proti izginotju srednje težkih problemov kot poskus vračanja v bolj preproste in »vredne« čase.

Vstopate na zasičene trge, kjer je veliko hrupa

Vstopiti danes na trg, pomeni vstopiti v zasičeno okolje, kjer oglasi kričijo iz stotin spletnih strani, omrežij, mobilnih naprav, kjer se vsak izdelek takoj cenovno primerja na [ceneje.si](#), [geizhals.at](#) ali [amazon.com](#), [bestgear.com](#), AliExpress in tako naprej. Vse se premika hitro. Ljudje osvežujejo novice na telefonu v povprečju vsake štiri ure, ne čakajo več na večerni dnevnik, to je šestkrat krajši cikel odjema informacij. Dogodkov je veliko, ponudnikov povezovanja, promocije, digitalnega marketinga prav tako. Veliko je hrupa, a hkrati je v vsem tem hrupu preprosto biti neopazen in spregledan. In brez prihodkov.

Vse to pa je povezano s tem, da preprosto kot podjetnik ne znate točno definirati, kdo je vaš kupec. Če ne veste, kdo je vaš kupec, kako boste naredili produkte, ki pokrivajo njegove potrebe? Ko vstopate na trg, ki je zasičen, na katerem je veliko konkurenčnih ponudnikov, kako boste prodali svoje produkte? Vaš produkt mora bolje servisirati potrebe kupcev kot že obstoječi produkti na trgu. Dokazati morate, da vaš produkt bolje razume potrebe vašega ciljnega kupca.

Težava je v tem, da ste na začetku poslovanja v eni osebi odgovorni za vsa področja ali vsaj večino področij poslovanja in tako vam zmanjkuje časa, da bi podrobno preučili svoj trg, potrebe svojih kupcev, kdo je pravzaprav vaša obstoječa in kdo potencialna konkurenca, kdo in zakaj so vaši najpomembnejši dobavitelji? Ker nimate dovolj znanja o trgih, na katere vstopate, ne znate presoditi in na splošno določiti ustrezne politike cen. Ker sami ne znate poiskati že objavljenih podatkov o prodaji na ciljnih trgih in dejavnih, na katerih sloni ta prodaja, ne znate dovolj zanesljivo ter natančno napovedati svojih planov prodaje. Plani prodaje so pomembni, saj morate vedeti, koliko sredstev potrebujete, kakšne zmogljivosti morate zagotoviti, da bi lahko plan prodaje tudi dosegli. Ker nimate dovolj informacij in izkušenj, ne poznate najbolje ter tudi ne vseh prodajnih kanalov – ali boste prodajali sami v lastni prodajalni, ali boste najeli prostor (»corner«) v drugi prodajalni, ali boste prodajali preko spleta, ali boste uporabili že obstoječo mrežo distributerjev ali pa boste razvili lastno distribucijsko mrežo, s čimer so povezani stroški prodaje in pravzaprav, kakšno razliko v ceni (posledično zaslužek oz. dobiček) boste dosegali.

Ukvarjate se s stvarmi, ki ne prinašajo učinka

Zato je na začetku podjetniške kariere enostavno izgubiti fokus, se ukvarjat s stvarmi, ki se zdijo, da so pomembne, vendar mogoče, ne prinašajo novih kupcev in ne dajejo povratnih informacij, ali vaš poslovni model dobro in ali sploh deluje. Lahko se tudi začnete pogovarjati s potencialnimi kupci, ki to niso. Ne, ker bi bili slabi ljudje, ampak preprosto

nimajo sredstev, namena ali tudi ne prave potrebe za uporabo tega, kar prodajate. Ali ste pravilno opredelili svojo ciljno skupino kupcev?

Današnje poslovno okolje od vas zahteva, da ste jasni glede tega, kdo so vaši ciljni kupci, kaj potrebujejo, kako jim pomagata, kakšno vrednost pridobijo z uporabo vaše storitve ali izdelka, kako zajamete del te vrednosti v obliki svoje cene. En del »jasnosti« pa je tudi definicija tega, kdo ni vaš kupec. Na začetku podjetniške poti je nujno to čim prej ugotoviti. Potem pa morate optimizirati svoj proces prepoznavanja in razvrščanja potencialnih strank v eno izmed teh dveh kategorij.

Kako to deluje v praksi?

Včasih podjetniki pišete dolge ponudbe, pripravljate izračune, delate predstavitve. To vas stane kar nekaj ur življenja, ki jih ne boste dobili povrnjenih. Če so vsa ta prizadevanja za potencialno stranko, ki v resnici ni vaš kupec, ker mogoče nima sredstev v tem trenutku ali prave potrebe, potem za te ure nikoli ne boste poplačani. Čas, ki bi ga lahko namenili pogovoru s pravimi kupci, je potekel. Tudi delo, ki ga je nekdo naročil, je v tem času pridobivanja novega posla moralo počakati. Namesto »win-win« scenarija nastane »lose-lose« scenarij. Podobno velja za mreženja in dogodke. Ali na vaše predstavitve prihaja nekdo, s komer se vam splača pogovarjati, ali pa prihajajo le prodajalci, vsak s svojo ponudbo in vizitko, torej ne vaši potencialni kupci, morda celo prej konkurenti?

Kaj bi bilo bolje? Na primer imeti dva ali morda tri dobra vprašanja, s katerimi v petminutnem pogovoru ugotovite, ali se splača pogovarjati z določeno osebo še naprej?

Odgovorite na naslednja vprašanja in pri tem upoštevajte, da morate sebe ter svoje potrebe ali želje postaviti v ozadje; v ospredje morate postaviti interese in potrebe svojih obstoječih ter potencialnih kupcev.

Vprašanje	Vaš odgovor
Kdo so vaše stranke – obstoječi ali potencialni kupci?	
Ali ste se pogovarjali z vsaj desetimi potencialnimi kupci o njihovih navadah (obnašanju)? Kaj ste ugotovili?	
Kako trenutno rešujejo problem, ki jim ga želite rešiti vi?	

Če načrtujete preveč sestankov z napačnimi potencialnimi kupci, se bo to seveda odražalo tudi v vaši komunikaciji. Vaša potreba po tem, da končno sklenete posel, bo vedno bolj v ospredju, delovali boste živčni. Sogovorniki bodo to začutili in želeli imeti še manj opravka z vami. Ljudje radi poslušamo z ljudmi, ki imajo nadzor, nad seboj in nad vsebino dela, ki smo ga naročili, ne z neorganiziranimi, nezanesljivimi improvizatorji.

Fokus nase in lastno tehnologijo

Podobna past je tudi zaljubljenost v lastno delo ali lastno odličnost. Pogosto podjetniki prihajate na sestanke in menite, da sogovornika zanimajo vse prednosti izdelka ali storitve, celotna zgodovina, kako ste ga/jo razvili, kako deluje in tehnične podrobnosti. Všeč vam je govoriti o teh vidikih, ker jih obvladate in ste nanje ponosni. Kupca pa zanima le drobec tega, kar pripovedujete. To sicer ni čisto res, tistih nekaj odstotkov zgodnjih navdušencev nad tehnologijo bo namreč zelo zainteresiranih za vse podrobnosti, ampak s temi kupci ne morete zgraditi poslovanja, čeprav so pripravljeni plačati veliko za najnovejše stvari.

Oglejte si video Simona Sineka na povezavi [»Start with why«](#), ki govori o smislu obstoja vašega podjetja in o dejstvu, da boste denar zaslužili takrat, ko vaša storitev ali izdelek pride do množičnega trga, karkoli že to je za vašo dejavnost. Npr., če ste proizvajalec čevljev, je za vas pomembno, da večina kupcev nosi čevlje, ne pa npr. sandal oziroma da le nekaj navdušencev eksperimentira s čevlji. Pomembno je, da letno pridobite čim več kupcev čevljev. Vedeti moramo, kaj zanima kupca. To pa je v eni besedi: učinek.

Kupce zanima učinek

Gremo na pot in potrebujemo hotelsko sobo. Danes obstaja več platform, ki nam pomagajo najti namestitve v krajih, kamor potujemo, npr. booking.com, airbnb, trivago ipd. Kaj nas pri tem zanima, kateri učinek? Ne zanimajo nas metode in tehnologija, kako delujejo te platforme z vidika tehničnih lastnosti (npr. preglednosti, hitrosti obdelave, varnosti plačil ipd.) ali z vidika, kako prepričajo kupce o rezervaciji oz. nakupu namestitve (širok in zanimiv, kakovosten izbor namestitev, ki ga potrjujejo mnenja gostov, do katerega pridemo v dveh klikih, [»value for money«](#) (vrednost za plačilo). Ali pa kaj drugega? Ne zanimajo nas platforme. Zanima nas, kaj nam ponujajo kot kupcu – želimo videti učinek, npr. zadovoljujejo naše potrebe na najboljši možen način. Zanima nas tudi primerjava platform, ki omogočajo kontakt po mailu, ki je tudi digitalna pot do rezervacije namestitve. Po mailu stvari tudi tečejo hitro, so pa odvisne od sogovornika, imamo mnogo manj kontrole, lažje nas kdo preliči ali prepriča o kakšni odločitvi ali kompromisu. Na omenjenih platformah je vse transparentno, imamo mnogo kontrole in tudi nekaj možnosti pritiska, če gre kaj narobe, ker ponudnik nastanitve noče imeti težav s platformo ali slabih ocen.

Tudi če prodajamo IT rešitve IT strokovnjakinji, ne pridemo naprej skozi fokus na podrobnosti IT rešitve. Če vprašamo, ali želi imeti novo tehnologijo, bo rekla »ne«. Vendar če vprašamo, ali želi odpraviti npr. varnostne luknje in tveganja rešitev, ki jih imajo, bo prisluhnila, posebej, če znamo to storiti dvakrat hitreje ali ceneje kot tehnologija, ki jo trenutno uporablja.

Sedaj poskušajte čim prej upoštevati vsaj nekaj od spodnjih nasvetov.

1. Preskok v miselnosti – kot podjetnik imate novo vlogo

Ne zavedate se, da ste vstopili v novo vlogo in se še vedno vedete, kot bi bili zaposleni v službi ali kot, da ste še v šoli, kjer imate jasne naloge in v prvi vrsti iščete potrditev nadrejenih. Potrditev iščete seveda tudi kot podjetniki, ampak na trgu, v obliki naročila in plačila računa. Vendar če boste imeli enako miselnost kot v šoli ali v vlogi zaposlenega, bo znesek računa nižji in naročil bo manj. Zakaj? Zato, ker boste tako rekoč za vsako ceno želeli skleniti posel, pridobiti kupce, namesto da pridobivate kupce, ki jih želite, ki so vredni vašega časa, znanja, pozornosti. Sliši se samovšečno, a je popolnoma praktično in

življenjsko. Ko pogledate po trgovinah in podjetjih, praviloma vidite, da imate takšne kupce, kakršne vabite in pričakujete, pa naj gre za H&M, Zaro, Max Maro ali Louis Vuitton.

2. Zapravljate čas

Večina mladih podjetnikov nima kapitalskih virov, delnic, ni podedovala tisočev hektarjev nepremičnin, ki bi jih lahko vložila v podjetje. Daleč največji lastni kapitalski vložek prihaja v obliki podjetnikovega časa. Tako v smislu števila ur v novem podjetju kot tudi vseh tistih ur, ki so bile potrebne, da ste pridobili znanja in postali strokovnjaki. Za uspeh novega podjetja je bistveno dobro upravljanje s časom. To pomeni, sprejeti le tiste obveznosti, sestanke, ukrepe, ki prispevajo k doseganju dnevniških, tedenskih, mesečnih, kvartalnih in letnih ciljev (več o ciljih kasneje v priložnici). Sestanki, klici, potovanja niso nagrade, ampak priložnosti, ki imajo svoja tveganja. Zahtevajo energijo, pozornost, ki je dokončna. Če jo stalno namenjate napačnim stvarjem, se izčrpate in ne napredujete. Ljudje cenimo tisto, kar je omejeno in težje dostopno. Tisti, ki so vedno na voljo in so se pripravljene nenehno prilagajati, so manj pomembni od strokovnjakov, ki imajo 20 minut ter morajo naprej. Urnik je ena izmed redkih okoliščin, ki jo lahko kontrolirate kot mladi podjetniki. Če ne verjamete, da ima urnik pomen v poslu, zamudite na naslednji sestanek 25 minut in zapišite, kako »močno« ste se počutili. Nikoli več ne boste zamujali.

3. Pišete ponudbe in zastoj dajete idejne rešitve

Za vse, ki ne prodajate izdelkov na kos ali natančno definiranih storitev, je pisanje ponudb in idejnih rešitev za potencialnega kupca izguba časa. Bolje je potencialnemu kupcu povedati grobo oceno ponujenega posla in ugotoviti, ali je priložnost realna. Sicer zapravite čas, delite posebnosti in poslovne skrivnosti s konkurenco ter nazadujete.

4. Ne gledate nase kot na vredne in dragocene eksperte

Pozabljate, da ni vseeno, kdo vas sprejme, ko pridete v zdravstveni dom z vročino: vratar ali predstojnik oddelka. Podobno gledajo na stvar vaše stranke. Vsi želijo imeti opravka s strokovnjakom, ki bo na svojem področju naredil nekaj najboljšega, vsaj v tistem pogledu, ki je najzanimivejši in igra na vaše moči. To hkrati zahteva od vas, da se trudite, da naredite svoj produkt dober, dodelan, dovršen. Potem lahko zanj zahtevate višjo ceno, saj se razlikuje od drugih podobnih produktov. Če se ne potrudite in poskušate biti povprečni, boste konkurirali »kot kosmiči na prodajni polici, z nizko ceno in čim bolj pisanim ovitkom«. Tam so marže nizke in je prednost v rokah velikih podjetij, ki vodijo igro na trgu.

5. Ne postavljate se v čevlje kupca

Npr. ne predvidite kontekstualno znanje ciljnega trga in kupcev. Poznati morate potencialnega kupca in katera so njegova znanja. Zdravnica na onkološkem inštitutu na primer podrobno pozna biologijo celic in njihove mehanizme delovanja, obrambe ter obnove. Če bi vedno izhajala iz »svojih čevljev«, bi jo večina sogovornikov težko razumela, ko bi predstavljala svoje delo, zato, ker je preskočila podrobnosti, ki jih mi za zdaj ne poznamo in bi potrebovali nekaj let znanj ter izkušenj, da jih začnemo razumevati na približno podoben način. Če začnemo pogovor o sebi ali svojem produktu na točki znanja in izkušenj, ki so mnogo bolj podrobne od tega, kar razume kupec, vas bo težko razumeti. Če pa nasprotno probleme in rešitve preveč poenostavljate, se slišijo nepotrebni in umetni, brez vrednosti.

6. Nimate ciljev, vizije in poslanstva

V velikih podjetjih so [cilji](#), [vizije in poslanstva](#) pogosto na veliko poudarjeni in promovirani na plakatih po hodnikih in na poti do WC-jev. V praksi so cilji zapisani v Excel datoteki načrtovanih prihodkov, vse ostalo je bolj ali manj namenjeno za notranji PR in letni piknik, »teambuilding« ali [hackathon](#). V podjetjih, ki rastejo, so cilji, vizija in poslanstvo ključna orodja za preboj na trgu. Ni nujno ali praktično, da je vaša vizija spremeniti svet. Je pa vsekakor nujno, da želite s svojim delom ustvariti veliko vrednosti za stranke, jim pomagati po najboljših močeh. Zato vsi, ki vstopate v podjetništvo, lahko cilje, vizijo in poslanstvo uporabite na enak način kot največja podjetja. Kot notranji pogon, fokus, merilo napredka.

Ko jih imate, lažje pritegnete prave ljudi v svojo ekipo, našli boste manjkajoča znanja in podporo, ki je potrebna v vaši ekipi. Enostavnejše je govoriti o ukrepih in določati prioritete.

Ampak ta orodja enako dobro delujejo na ravni Telekoma, občine, inženirske družbe ali frizerskega salona.

7. Ne zaščitite blagovne znamke in ne komunicirate

Ti dve poanti sta samoumevni, a večina ju zgreši. Kdo ste, kaj govorite o sebi, kako vas ljudje spoznavajo, pridejo v stik z vami? Vse to vpliva na percepcijo vaše ideje. Če lahko pridejo na spletno stran in vidijo, da obvladate tematiko svojega posla, to zelo pomaga. Pisanje o tem, kar počnete, se zdi kot ena tistih stvari, za katero nikoli ni časa. Prej damo to opravilo na tedenski urnik, bolje nam bo šel posel od rok.

Za vas smo pripravili vajo, v kateri odgovorite na vprašanja:

Vprašanje	Razprava
Katere so podjetniške pasti in tveganja na začetku uresničevanja vaše poslovne ideje?	
Katere podjetniške pasti in tveganja prepoznavate v svojem okolju in katere so tiste, ki lahko z veliko verjetnostjo vplivajo na zagon vašega poslovanja?	
Kako ste ocenili, ali ste zanimivi kot podjetnik za trg oz. kako bi lahko postali zanimivi?	