

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UČENJE IZ NEUSPEHA NA PLATFORMAH MNOŽIČNEGA  
FINANCIRANJA**

Ljubljana, junij 2017

BORIS HORVAT

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Boris Horvat, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Učenje iz neuspeha na platformah množičnega financiranja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 14.6.2017

Podpis študenta:

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 NEUSPEH IN PODJETNIŠKO UČENJE .....</b>	<b>4</b>
1.1 Opredelitev pojma podjetniškega učenja.....	4
1.2 Opredelitev pojma neuspeha podjetja in podjetnika.....	6
1.3 Vrste neuspehov podjetij .....	8
1.4 Vpliv neuspeha na podjetje in podjetnika.....	9
1.5 Proces učenja iz neuspeha .....	13
<b>2 MNOŽIČNO FINANCIRANJE .....</b>	<b>18</b>
2.1 Opredelitev tradicionalnih in alternativnih virov financiranja .....	18
2.2 Primerjava tradicionalnih virov financiranja in množičnega financiranja.....	20
2.3 Modeli platform množičnega financiranja.....	23
2.4 Motivi za sodelovanje na platformah množičnega financiranja .....	26
2.5 Prednosti in slabosti uporabe platform množičnega financiranja.....	28
<b>3 NEUSPEH NA PLATFORMAH MNOŽIČNEGA FINANCIRANJA.....</b>	<b>31</b>
<b>4 RAZISKAVA O UČENJU IZ NEUSPEHA NA PLATFORMAH MNOŽIČNEGA FINANCIRANJA.....</b>	<b>34</b>
4.1 Namen, cilj in raziskovalna vprašanja .....	35
4.2 Metodologija raziskave.....	35
4.3 Izvedba intervjujev .....	36
4.4 Rezultati raziskave.....	38
4.4.1 Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost kampanje .....	38
4.4.2 Dimenzije učenja iz neuspeha po Copeu (2011).....	41
4.4.3 Nadaljnji koraki po neuspeli kampanji.....	45
4.4.4 Dajanje smisla dogodku neuspeha .....	47
4.4.5 Rezultati učenja iz neuspeha na platformah množičnega financiranja.....	48
4.5 Omejitve raziskave .....	51
4.6 Ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskave .....	52
<b>SKLEP .....</b>	<b>56</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>57</b>

## PRILOGE

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Potek procesa učenja iz neuspeha .....	15
Slika 2: Razporeditev modelov množičnega financiranja glede na njihovo kompleksnost	25

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Podatki o vzorcu in izvedbi intervjujev.....	37
--	----

## UVOD

V zadnjih letih so postale zgodbe o uspehih mladih podjetnikov na platformah množičnega financiranja zmeraj bolj priljubljena tematika in so s tem postale stalnica v medijih, ki pa redkokdaj posvečajo pozornost podjetnikom, ki na platformah množičnega financiranja doživijo neuspeh. Kot trdijo Bau, Sieger, Eddleston in Chirico (2016) ima podjetništvo na splošno velik socialni in gospodarski pomen, vendar prav tako predstavlja osrednjo značilnost podjetništva, saj so podjetniški rezultati uspešnosti sami po sebi negotovi. Tudi zaradi tega postaja neuspeh v podjetništvu v zadnjem času pomembna tematika in doživlja velik raziskovalni razcvet.

Tematika o neuspehu je za večino posameznikov neprijetna in tega ne želijo deliti s širšo množico, vendar podjetniki v primeru neuspeha vložijo veliko več časa za analizo neuspeha, kar prinaša bolj poglobljene ter koristne informacije za podjetnika samega kot tudi za druge, ki se odločajo za podobne podjetniške izzive. Edmondson (2011) trdi, da velika večina podjetnikov resnično želi, da se iz napak naučijo nekaj, kar bo izboljšalo njihovo uspešnost v prihodnosti, zato sami in s pomočjo svojih ekip posvetijo veliko časa za preučevanje vseh korakov po samem dogodku neuspeha. Cope (2011) prav tako omenja, da se podjetniki naučijo veliko, ne samo o sebi in o neuspehu podjetja, ampak tudi o naravi mrež poslovanja, odnosov in samega okolja, v katerem poslujejo.

Kot sta zapisala Bauer in Gegenhuber (2015), je bil izraz množično financiranje prvič uporabljen leta 2006 v ameriški reviji za visoko tehnologijo Wired Magazine, s strani novinarja Jeffa Howeya. V osnovi množično financiranje pomeni mehanizem financiranja raznolikih projektov skozi manjše finančne prispevke velikega števila ljudi (Sanchez-González & Palomo-Torres, 2014). Množično financiranje predstavlja alternativo tradicionalnim virom financiranja (kot so posojila bank, sredstva poslovnih angelov in tveganih kapitalov, itd.) novih podjetij oziroma projektov. Kampanje množičnega financiranja vključujejo poziv, s katerim podjetniki skušajo dobiti sredstva za svoj izdelek ali storitev, ki bo s pomočjo teh sredstev nastal v prihodnosti (Belleflamme, Lambert, & Schwienbacher, 2014).

Bretschneider, Knaub in Wieck (2014) navajajo štiri modele množičnega financiranja: model donacij, model posojanja, model investicij in model na osnovi nagrade. Za kateri model se podjetniki odločijo, je odvisno od njihovega motiva – v primeru modela na osnovi nagrade je ključen ta, da dobijo sredstva za zagon proizvodnje ter oceno povpraševanja, uporabniki platforme pa dobijo izdelek ceneje, kot bo tržna cena in seveda prej kot ostali.

Platforme množičnega financiranja, kot na primer Kickstarter, pridobivajo veliko pozornosti med podjetniki kot učinkovito platformo za financiranje svojih novih podjetniških idej ter za interakcijo s potencialnimi kupci in trgom. Vendar dejstvo je, da

več kot 58% kampanj na platformah množičnega financiranja ne doseže svojih ciljev, kar predstavlja veliko bazo za proučevanje neuspeha ter učenja iz neuspeha na platformah množičnega financiranja (Greenberg & Gerber, 2014).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature poglobiti razumevanje učenja podjetnikov ob neuspehu v podjetniškem udejstvovanju s poudarkom na učenju iz neuspešnega zbiranja sredstev na platformah množičnega financiranja. Magistrsko delo prispeva k empirični preverbi procesa in vsebin dimenzij učenja iz neuspeha na primeru slovenskih neuspešnih projektih na platformah množičnega financiranja s kvalitativno metodo. Empirični del magistrskega dela bo obenem tudi preverba izsledkov interpretativne fenomenološke analize o učenju iz neuspeha po Copeu (2011) na vzorcu slovenskih podjetij.

Cilj magistrskega dela je konceptualno predstaviti in empirično preveriti, kaj se podjetniki naučijo ob svojem neuspehu na platformah množičnega financiranja in kateri so njihovi nadaljnji koraki – ponoven poskus na platformah ali opustitev projekta. V magistrskem delu prav tako želim predstaviti možnosti, ki jih imajo podjetniki pri izbiri tradicionalnih in alternativnih virih financiranja svojih novih projektov. Prav tako želim narediti poglobljen pregled literature glede podjetniškega učenja iz neuspeha in predstaviti ugotovitve že opravljenih raziskav o učenju iz neuspeha. Za potrebe empirične analize magistrskega dela želim opraviti raziskavo med slovenskimi podjetniki, ki so doživeli neuspeh na platformah množičnega financiranja in s pomočjo le-te ugotoviti, kako poteka proces učenja iz neuspeha in katere so vsebinske dimenzije učenja iz neuspeha. Ob tem pa bi želel spodbuditi potencialne in obstoječe podjetnike k sprejemanju preračunanega tveganja zbiranja sredstev preko platform množičnega financiranja in destigmatizirati podjetniški neuspeh.

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je: Ali se podjetniki ob svojem neuspehu na platformah množičnega financiranja naučijo veliko več o svojem produktu ter ob tem bolje spoznajo samega sebe, predvsem pa, kako sprejemajo poraz? Do odgovora temeljnega raziskovalnega vprašanja bom prišel s pomočjo odgovorov na naslednja podvprašanja:

**Raziskovalno vprašanje št. 1:** Zakaj so določeni projekti na platformah množičnega financiranja uspešni oziroma neuspešni?

**Raziskovalno vprašanje št. 2:** Ali veljajo, na vzorcu slovenskih podjetnikov, ki so doživeli neuspeh na platformah množičnega financiranja, ugotovitve raziskave in dimenzije učenja ob neuspehu kot jih navaja Cope (2011)?

**Raziskovalno vprašanje št. 3:** Ali se bo podjetnik v primeru neuspeha na platformah množičnega financiranja ponovno odločil za financiranje preko alternativnih virov ali se bo odločil za katero od tradicionalnih virov ali celo opustil celoten projekt?

**Raziskovalno vprašanje št. 4:** Kaj se podjetniki naučijo iz neuspeha na platformah množičnega financiranja?

Magistrsko delo bo raziskovalna naloga o učenju podjetnikov iz neuspeha na platformah množičnega financiranja.

Magistrsko delo bo razdeljeno na teoretični (prva tri poglavja) in empirični del (četrti poglavje). Prva tri poglavja bodo vsebovala poglobljen teoretični pregled obstoječe literature, znanstvenih člankov in spletnih virov, pri katerih se bom osredotočil predvsem na tuje avtorje. Uporabil bom opisno ali deskriptivno metodo znanstvenoraziskovalnega dela, ki pojave le opazuje, opisuje, primerja, analizira in sklepa na povezave. S pomočjo komparativne metode bom primerjal ugotovitve avtorjev, z metodo kompilacije pa povzel sklepe, stališča in spoznanja avtorjev. Pregled omenjene literature bo predstavljal osnovno povezavo med bolj splošnimi pogledi na zelo specifično tematiko empiričnega dela magistrskega dela, saj je večina do sedaj opravljenih raziskav proučevala neuspeh na splošno.

Zadnji del bo empirični in bo temeljil na kvalitativni raziskavi, saj gre za relativno novo področje, kjer zaenkrat primanjkuje raziskav, ki bi proučevale, kaj in kako se podjetniki učijo iz neuspehov na platformah množičnega financiranja. Za kvalitativni pristop sem se odločil predvsem zato, ker omogoča bolj poglobljen vpogled v proučevano problematiko na podlagi podatkov pridobljenih na osnovi majhnih vzorcev (Merriam, 2009). Kvalitativno raziskavo bom opravil s pomočjo polstrukturiranih intervjujev s šestimi slovenskimi podjetniki, ki so s svojim projektom sodelovali na enem izmed portalov množičnega financiranja in pri tem doživeli neuspeh.

V empiričnem delu magistrskega dela bom uporabil polstrukturirane intervjuje z vnaprej določeno okvirno vsebino in vprašanji, vendar bom dopustil, da se postopek med samim spraševanjem spremeni in ne bo popolnoma standardiziran. Po potrebi bom postavljaj dodatna vprašanja in se prilagajal toku intervjuja. Intervju z vsakim posameznikom bo posnet, saj se velikokrat samo z zapisovanjem izgubi del vsebine prepisan v pisno obliko. Vsi zapisi intervjujev mi bodo v pomoč pri izvedbi kvalitativne analize pridobljenih podatkov, s katero bom nato skušal odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Magistrsko delo bo strukturirano v štiri glavna poglavja, ki bodo zaradi potrebe po dodatni obrazložitvi tematike razdeljena še v podpoglavja. V prvem poglavju bom najprej opredelil kaj je podjetniško učenje in oblike neuspehov, ki se lahko ob podjetniškem udejstvomjanju

pojavi. Nato bo sledil pregled vplivov neuspeha na podjetja in tudi na podjetnika kot posameznika. Zadnji del tega poglavja pa bom posvetil pregledu celotnega procesa učenja iz neuspeha. V drugem poglavju bom najprej opredelil in primerjal tradicionalne ter alternativne vire financiranja, nato bom predstavil različne modele trenutno obstoječih platform množičnega financiranja. Nato se bom osredotočil na motive, ki jih imajo podjetniki za sodelovanje na platformah množičnega financiranja ter poglavje zaključil s prednostmi in slabostmi uporabe platform množičnega financiranja. V tretjem poglavju bom bolj poglobljeno predstavil neuspeh na platformah množičnega financiranja in ob tem skušal teoretično ugotoviti kaj vpliva na uspešnost kampanj na platformah množičnega financiranja. V zadnjem, četrtem poglavju, pa se bom osredotočil na predstavitev rezultatov opravljene kvalitativne analize.

## **1 NEUSPEH IN PODJETNIŠKO UČENJE**

### **1.1 Opredelitev pojma podjetniškega učenja**

Podjetniško učenje je na splošno opredeljeno kot proces potencialnega spreminjanja vedenja podjetnika na podlagi obravnavanja informacij, pridobljenih preko vsakodnevnega delovanja (Cope & Watts, 2000). Podjetniško učenje zajema spreminjanje ciljev in napovedi, ki izražajo izkušnje in trenutno dožemanje; prilagajanje pravil odločanja, da ustrezajo okoliščinam; spreminjanje ciljev, da so realno dosegljivi ter iskanje na kakšen način so predhodna iskanja bila uspešna. Baumard in Starbuck (2005) sta mnenja, da je podjetniško učenje bistvenega pomena za preživetje in uspeh v časih nenehnega spreminjanja okolja, v katerem podjetje deluje. Nobenega dvoma ni, da se gospodarsko in družbeno okolje nenehno spreminjata, in če se podjetnik ne prilagaja tem spremembam, ga lahko le-to kaznuje. Da podjetnik lahko izkoristi od učenja prejete strateške prednosti, mora biti samo učenje zahtevno, redko in ga je nemogoče hitro posnemati.

Kot sta s svojo raziskavo dokazala Deakins in Freel (1998), se strateški razvoj in spremembe pri delovanju podjetja zgodijo bolj kot posledica odziva podjetnika na kritične dogodke in ne kot načrtovan razvoj, kar kaže, kako pomembno je učenje podjetnika za nadaljnji razvoj. Podjetnik na splošno v procesu učenja, ki je kot omenjeno redko načrtovano, obdeluje pridobljene informacije, prilagodi strategije in sprejema odločitve o nadaljnjem delovanju. Uspešnost razvoja in rasti podjetja sta odvisna od sposobnosti podjetnika, da se uči iz sprejetih odločitev, iz neuspeha, iz lastnih izkušenj ter iz izkušenj drugih podjetij oziroma podjetniških mrež, v katerih deluje.

Pristop k učenju podjetnika in tudi podjetja lahko razdelimo na vedenjski in na miselni pristop. Pri vedenjskem pristopu predstavlja učenje podjetnika mehanizem in neprostovoljni proces, ki se pojavi kot odzivanje na določene spodbude, na katere ima podjetnik malo vpliva. Obratno je pri miselnem pristopu, kjer so podjetniki opredeljeni kot



misleče osebe, ki zaznavajo, analizirajo, načrtujejo, izbirajo in se zavestno odločijo za učenje. Z miselnim pristopom lahko obrazložimo pojav nenadnih sprememb pri vedenju podjetnika, ki lahko privedejo do uspeha ali neuspeha (Starbuck & Hedberg, 2001).

Poznamo dve obliki podjetniškega učenja, učenje iz uspeha ter iz neuspeha, kjer lahko rečemo, da uspeh okrepi podjetnikova predhodna vedenja, neuspeh pa jih ovira. Na splošno so raziskave o učenju iz uspeha pokazale, da podjetniki izboljšajo svoje zmogljivosti, vendar pa lahko prekomerno poudarjajo vedenja, za katera menijo, da spodbujajo uspeh ter s tem postanejo nerealno prepričani, da bodo z njimi ponovno dosegli uspeh. Poleg tega vsak nadaljnji uspeh prispeva manj novih informacij, če je podjetje delovalo po že obstoječih rutinah, brez kakršnihkoli sprememb. Zaradi tega je učenje iz uspeha bolj togo in zelo verjetno, da učenje iz ponavljajočih uspehov privede do bodočega neuspeha (Baumard & Starbuck, 2005). Prav tako uspeh spodbuja občutek potrditve obstoječih rutin delovanja podjetnika, kar pa omejuje iskanje novih in vrhunskih rešitev. Tako razmišljanje jih pripelje do tega, da postanejo presamozavestni glede ustreznosti njihovih znanj – uspeh si razlagajo kot dokaz, da so njihova obstoječa znanja popolna in da nadaljnji razvoj znanja ni potreben. Takšen način učenja je samoomejevalen in lahko vodi v past neusposobljenosti oziroma nazadovanja podjetja (Muehlfeld, Sahib, & Witteloostuijn, 2012). Nasprotno deluje neuspeh, ki lahko motivira podjetnike, da dopolnijo in spremenijo svoja znanja ter se podajo v iskanje novih idej (Raspin, 2011).

Neuspeh pogosto bolj spodbuja posameznika do pridobivanja novih znanj kot uspeh, saj opozarja na neskladje med tem, kar smo želeli za naše podjetje ali sebe in kaj smo dejansko dosegli. In prav zaradi nedoseganja naših želja, smo lahko bolj motivirani, da se nečesa naučimo in sprejmemo nove ukrepe (Cardon, Stevens, & Potter, 2011).

Kot navaja Bui (2016) pozna znanost pet ključnih vzorcev podjetniškega učenja, ki so: učenje preko početja (ključni koraki takega učenja so eksperimentiranje, doživljanje neuspeha in nadaljevanje), učenje z merjenjem (ključni koraki takega učenja so prilagajanje in uravnoteženje), učenje skozi komuniciranje (ključni koraki takega učenja so razumevanje, zaupanje, deljenje izkušenj in spodbujanje), učenje z dajanjem prednosti (ključni koraki takega učenja so osredotočenost in dajanje prednosti najpomembnejšim nalogam) in učenje skozi refleksijo (ključni koraki takega učenja so analiziranje neuspeha ali uspeha, razmišljanje o preteklih izkušnjah, deljenje razumljenega znanja in reševanje problema).

Več avtorjev (Shane, 2000; Shane & Venkataraman, 2000; Shane & Khurana, 2003) opredeljuje dva ključna rezultata podjetniškega učenja, in sicer kako prepoznati podjetniške priložnosti in kako jih izkoristiti oziroma se izogniti tradicionalnim oviram poslovanja podjetij. Podjetniške priložnosti se pojavijo takrat, kadar se lahko nov proizvod, storitve, surovine ali metode organiziranja proda po višji ceni, kot je njegov proizvodni strošek, torej ko prinaša dodano vrednost podjetju. Prepoznavanje podjetniških

priložnosti je ena izmed najpomembnejših sposobnosti vsakega uspešnega podjetnika. Vsak podjetnik na splošno prepozna priložnosti, ki so v povezavi z že njemu znanimi informacijami. Toda uspešnost prepoznavanja priložnosti se razlikuje za vsakega podjetnika, saj ima različne zaloge informacij, ki jih je pridobil s svojimi življenjskimi in poslovnimi izkušnjami. Zato lahko neuspeh podjetnik šteje tudi kot obogatitev svojih znanj, sposobnosti in izkušenj, kar mu lahko poviša uspešnost prepoznavanja priložnosti (Atsan, 2016). Da podjetnik pravilno poveže že njemu znane informacije z obstoječimi koncepti delovanja in s tem ustvari ter identificira nove priložnosti, so potrebne njegove miselne sposobnosti. Zaradi tega lahko rečemo, da igra prepoznavanje podjetniških priložnosti pomembno vlogo pri samem procesu učenja podjetnika (Politis, 2005).

Poleg tega neuspeh ne pripomore le k prepoznavanju podjetniških priložnosti, temveč tudi k izkoriščanju le-teh. Izkoriščanje priložnosti je odločitev podjetnika, da ukrepa in izvede korake do uresničitve zaznanih priložnosti. Podjetnik bo verjetno izkoristil priložnosti, če je preko svojih predhodnih zaposlitev razvil uporabne podjetniške izkušnje, saj le-te zmanjšujejo stroške izkoriščanja priložnosti, kot v primeru vstopa podjetja na nov trg, kjer mu predhodne podjetniške izkušnje lahko zmanjšajo negotovosti in ovire pri iskanju začetniškega kapitala, stavbe, prilagajanju spremembam ter dostopu do socialnih in poslovnih omrežij (Atsan, 2016). Politis (2015) povzema, da podjetnik svoje poklicne izkušnje pretvori v znanje skozi iskanje novih možnosti in z izkoriščanjem že obstoječih znanj, kar posledično vpliva na razvoj njegovih sposobnosti odkrivanja in izkoriščanja podjetniških priložnosti, kot tudi spopadanja s tradicionalnimi ovirami, s katerimi se soočajo novoustanovljena podjetja. Podjetniki se podjetništva predvsem naučijo iz izkušenj in odkritij priložnosti in zaradi tega bi bilo potrebno podjetniško učenje razumeti kot vseživljenjski proces, v katerem se ob pojavu novih izkušenj znanje nenehno preoblikuje in spreminja.

## **1.2 Opredelitev pojma neuspeha podjetja in podjetnika**

Kot trdijo Baù et al. (2016) ima podjetništvo na splošno velik družbeni in gospodarski pomen, vendar se znanstveniki na splošno tudi strinjajo, da predstavlja neuspeh eno osrednjih značilnosti podjetništva, saj so podjetniški rezultati uspešnosti sami po sebi negotovi. Vendar očitno je, da neuspeh ni zaželen podjetniški rezultat, saj je lahko v mnogih primerih boleč in drag ter ima negativen vpliv na podjetnikovo samozavest, samopodobo, učinkovitost, nagnjenost k tveganju in prav tako lahko vpliva na odnose, ki jih imajo z drugimi – osebni in poslovni odnosi (Cope, 2011).

V znanstveni literaturi obstajajo številne opredelitve neuspeha podjetja in podjetnika, ki se večinoma razlikujejo glede na širino definicije, vendar na splošno velja, da je neuspeh vsak dogodek, ki odstopa do pričakovanih oziroma zelenih rezultatov (Cannon & Edmondson 2005).

Neuspeh podjetja lahko opredelimo tudi kot stanje, kadar podjetje doživlja upad oziroma ima negativen trend prihodkov, obenem pa se mu povišujejo stroški. Zaradi upada prihodkov se lahko podjetnik sooča s težavami, ki zagotovo vodijo v krizne razmere, ki jih lahko z izvajanjem poslovnih ukrepov razreši ali ne. V primeru, da jih ne razreši, podjetnik več ni sposoben izpolnjevati določenih osebnih ciljev in ciljev podjetja, kar se potem šteje kot poslovni neuspeh (Bauer, 2016). Neuspeh je lahko v osnovi opredeljen, tudi ko podjetje zaradi pomanjkanja finančnih sredstev postane insolventno in ni več sposobno dalje poslovati (Baù et al., 2016).

Pomembno je tudi poudariti, da neuspeh opredelimo na dveh ravneh, in sicer kot neuspeh na ravni podjetja ter na ravni podjetnika. To pomeni, da vsak neuspeh podjetja ni nujno tudi neuspeh podjetnika, kot na primer, ko podjetje propade, podjetnik pa kljub temu nadaljuje podjetniško pot in ustanovi nova podjetja, ki so uspešna. Prav tako je lahko podjetnik neuspešen pri vodenju svojega podjetja ter doživi neuspeh, ampak njegovo podjetje preživi z uspešnim prevzemom s strani drugega podjetja (Jenkins & McKelvie, 2016).

Neuspeh podjetja in podjetnika je mogoče razložiti z notranjimi in zunanji vzroki. Notranji vzroki so dejanja in odločitve, na katere ima podjetnik sam vpliv in jih lahko poimenujemo kot napake, ki so jih podjetniki storili med svojim vsakodnevnim delovanjem. Medtem ko so zunanji vzroki možni dogodki, nad katerimi podjetnik nima nadzora in jih lahko poimenujemo kot nesreče, ki izhajajo iz okolja, v katerem podjetnik posluje (Cardon, Stevens, & Potter, 2011). V večini primerov do neuspeha prispevata oba vira vzrokov. K notranjim vzrokom štejemo upravljalno nesposobnost oziroma slabo vodenje podjetja, kar opredeljuje nezmožnost podjetnika, da zagotovi takojšnjo opredelitev težav in uporabi pravilne rešitve, s katerimi bi zagotovil preživetje in rast podjetja. Drug notranji vzrok za neuspeh je prekomerna samozavest in z njo povezana težnja k pretiranemu sprejemanju tveganj. Veliko podjetij propade tudi zaradi slabega finančnega načrtovanja, kot na primer nepravilno upravljanje z denarnimi tokovi, najemanje prevelikih kreditov in poraba denarja v napačne namene. Notranji vzroki povezujejo poslovni neuspeh z odločitvami in vedenjem samega podjetnika ter z načinom, kako upravlja s svojim podjetjem (Atsan, 2016).

Razlogi, zakaj podjetniki doživijo neuspeh, zanimajo poleg podjetnika samega tudi različne organizacije, kot so vlagatelji, banke in oblikovalci politik, saj te organizacije in njihove povezave s podjetnikom vplivajo na možnost, ali se neuspeh pojavi, kako se le-ta zgodi, kako se odvija in kako to vpliva na širšo okolico. Neuspeli podjetnik predstavlja subjekt, ki je prenehal delovati zaradi nezmožnosti prilagajanja na spremembe v poslovnem okolju. Glavni interni vzroki neuspeha so pomanjkanje strokovnega vodstvenega in tehničnega znanja, slaba strategija in vizija ter nezmožnost razumevanja in odzivanja na okoljske spremembe. Torej do neuspeha podjetja lahko pripeljejo napake, ki

izvirajo iz ukrepanja ali neukrepanja nosilcev odločanja v podjetju (Amankwah-Amoah & Zhang, 2015a).

V nasprotju z notranjimi vzroki nekateri strokovnjaki (Cardon et al., 2011; Gaskill, Van Auken, & Manning, 1993; Liao, Welsch, & Moutray, 2008) trdijo, da do neuspeha podjetja privedejo zunanji dejavniki, kot so neustrezne gospodarske razmere, vladne politike, pomanjkanje finančnih sredstev ali drugi nesrečni dogodki. Mlada podjetja pogosteje doživijo neuspeh zaradi notranjih vzrokov, kot na primer težave operativnega upravljanja, pomanjkanje izkušenj in zaradi drugih napak pri vodenju podjetja. Zrela podjetja pa doživijo neuspeh predvsem zaradi zunanjih vzrokov, kot so na primer vplivi iz okolja, konkurence in povpraševanja (Atsan, 2016).

### **1.3 Vrste neuspehov podjetij**

Podjetja lahko doživijo več različnih vrst neuspehov, ki so lahko značilni samo za njih ali pa doživijo eno izmed bolj splošnih oblik neuspehov, kot na primer neuspehi, ki so značilni za start-up podjetja ali neuspeh, ki ga lahko doživijo ob vstopu na nov trg ali celo kot propad oziroma zaprtje podjetja.

V eno izmed oblik neuspehov podjetij uvrščamo neuspehe, ki so značilni za start-up podjetja. Start-up podjetja imajo višjo stopnjo poslovnega neuspeha, saj naj bi 50% podjetij, ki so bila na novo ustanovljena v Evropi, doživelo neuspeh v prvih petih letih (Atsan, 2016). Neuspeh doživijo predvsem zaradi novitete in majhnosti. Drugi vzroki, ki zvišujejo verjetnost njihovega propada so omejene izkušnje, manjši obseg sredstev ter težje pridobivanje novih strank in vlagateljev (Amankwah-Amoah & Zhang, 2015b). Politis (2005) omenja tudi, da je lahko trženje eden izmed razlogov neuspeha start-up podjetij, saj potencialni kupci težko takoj zaupajo novim ponudnikom, sploh čisto novim podjetjem, ki še nimajo nobenih referenc na trgu, na katerega so vstopili.

Kot drugo obliko neuspeha podjetij predstavlja neuspeh, ki ga lahko podjetje doživi ob vstopu na nov trg. Za podjetje vstop na trg pogosto pomeni tveganje za izgubo poslovnega ugleda, nepreizkušenih tehnologij proizvodov ali procesov in povišanja finančnih obveznosti. Kot povzemata Artinger in Powell (2016) so se predhodne raziskave glede neuspehov podjetij osredotočale na problem presežnega vstopa novih podjetij in jih razdelile v dve vrsti razlag: statistične in psihološke. Statistične razlage opredeljujejo, da je vstop novega podjetja na trg sam po sebi tvegan in je neizogibno, da bodo nekateri podjetniki naredili slabe odločitve glede vstopa, čeprav so lahko na splošno vse njihove druge odločitve pravilne. Na drugi strani pa psihološke razlage trdijo, da vstop novega podjetja na trg presega naključne napake, ki se lahko pojavijo ter da je presežen vstop mogoče pojasniti s prekomerno podjetnikovo samozavestjo in njegovim zanemarjanjem konkurence (Artinger & Powell, 2016).

Naslednjo obliko neuspeha predstavlja propad podjetja, ki ga lahko opredelimo kot stanje, kjer podjetje preneha delovati, izgubi svojo pravno identiteto ali izgubi svojo suverenost pri odločanju in vodenju podjetja. Propad podjetja je lahko posledica več dejavnikov, kot na primer pomanjkanje usposobljenega osebja, ki bi predvidelo slabo upravljanje, neučinkovite sisteme, rutine in proces ter slabe odnose do dela. Poznamo dve teoriji, ki opredeljujeta propad podjetja glede na vzroke nastanka: deterministična in prostovoljna teorija (Amankwah-Amoah & Zhang, 2015b). Po deterministični teoriji so vzroki za propad podjetja zunanje narave, na katere podjetnik sam nima neposrednega vpliva. Ti zunanji vzroki vključujejo spremembe v predpisih, tehnološke spremembe, vladno poseganje v gospodarstvo, konkurenca ter gospodarski upad. Na drugi strani pa prostovoljna teorija opredeljuje, da so vzroki propada podjetja notranje narave, na katere vpliva podjetnik sam. Ti notranji vzroki vključujejo slabo upravljanje, izgubo ključnih kadrov in šibko finančno stanje podjetja (Amankwah-Amoah & Zhang, 2015b).

Nazadnje je tudi zelo pomembno, da se pri opredelitvi poslovnega neuspeha ne enači neuspeh s prenehanjem delovanja podjetja, saj gre lahko za prostovoljno odločitev podjetnika iz razlogov, kot so upokožitev ali opravljanje novih – bolj donosnih ali za podjetnika bolj zanimivih dejavnosti (Cope, 2011).

#### **1.4 Vpliv neuspeha na podjetje in podjetnika**

Izkušnja neuspeha nudi dragoceno priložnost za podjetnika ne le pri učenju o trgih, njegovih proizvodih in o samem podjetju, ampak kar je še pomembneje, o svojih lastnih prednostih in slabostih (Cope, 2011).

Kot omenja Khelil (2016) je za tipičnega podjetnika, ki je doživel neuspeh, značilna zmedenost podjetnika, ta je ponavadi mlajši, manj izobražen, neizkušen, nanj delujejo potisni motivacijski dejavniki (kot na primer brezposelnost), ima šibko socialne mrežo podpore in je ob neuspehu prisiljen zaključiti podjetniško kariero. Toda raziskave so pokazale, da so profili neuspešnih podjetnikov dejansko bolj raznoliki, in da ne obstaja tipičen neuspešni podjetnik, ki bi lahko predstavljal vse neuspele podjetnike.

Podjetniški neuspeh je za podjetnike čustveno nabit dogodek, zato je razumljivo, da pogosto bolečih zgodb, ki so jih doživeli z neuspehom, ne želijo deliti z drugimi. Toda kot kažejo raziskave, neuspeh ne vzbudi samo negativnih čustev, temveč tudi pozitivna, ki imajo pomembno vlogo pri procesu predelovanja in iskanja smisla samega poslovnega neuspeha. Znanstveniki so ugotovili, da so pozitivna čustva, ki so sledila intenzivnim negativnim čustvom pri podjetnikih povzročila miselne procese, ki so olajšali proces predelovanja neuspeha. Ti miselni procesi pomagajo podjetnikom, da se imajo pri procesu predelovanja bolj pod nadzorom in spremljajo svoje napredke, kar jim omogoča, da so bolj osredotočeni k reševanju nastalih težav (Byrne & Shepherd, 2015).

Vendar sam pojav poslovnega neuspeha ne obrazloži v celoti, kako podjetnik dejansko doživlja neuspeh. Doživljanje neuspeha se razlikuje po obsegu (število doživetih neuspehov), pogostosti in volatilnosti (stopnja oziroma intenzivnost vzponov in padcev, ki jih povzroči neuspeh). Ker so podjetniki zelo navezani na svoja podjetja, saj za delovanje in razvoj namenijo precejšnja finančna in osebna sredstva, se lahko ob poslovnem neuspehu pojavijo negativna čustva, kot na primer razočaranje, sram, strah, jeza in žalost. Ta žalost je lahko zelo podobna žalosti ob izgubi ljubljene osebe (He et al., 2017). Veliko podjetnikov ob dogodku neuspeha lahko doživlja močan stres, razočaranje, negotovost glede prihodnosti podjetja in včasih se želijo predati, če se pojavi več napak. Ti občutki se pojavijo pogosteje v zgodnji fazi zagona podjetja, ko obstaja veliko odgovornosti oziroma nalog, podjetje pa še nima dovolj zaposlenih, ki bi opravili vsako nalogo učinkovito (Bui, 2016).

Kot opredeljuje Cope (2011) pojav neuspeha vpliva na šest vidikov podjetnikovega življenja: gospodarski oziroma finančni, čustveni, fiziološki, družbeni, strokovni in podjetniški vidik življenja. Neuspeh ima največji vpliv na gospodarski oziroma finančni vidik življenja podjetnika, vendar kljub temu tudi zelo močno vpliva na psihološki vidik podjetnikovega življenja. Podjetniki se iz neuspeha veliko naučijo o psihološkem in socialnem vidiku svojega življenja. Namreč ob soočanju z negativnimi čustvi in neuspehom postanejo podjetniki bolj realni glede svojih sposobnosti, ki jih imajo glede podjetništva (Singh, Corner, & Pavlovich, 2007).

Poslovni neuspeh za podjetnika predstavlja travmatičen dogodek, saj lahko negativno vpliva na njegovo samozavest, samoučinkovitost, nagnjenje k sprejemanju tveganj in zniža motivacijo, da poskusi ponovno. Neuspeh lahko pri podjetniku povzroči tudi depresijo in občutek ničvrednosti. Prav tako lahko poškodujejo njegov družbeni kapital in finančne vire (Baù et al., 2016). Ti negativni učinki lahko ob podjetniku prizadenejo tudi vse ostale vpletene osebe, vključno z nekdanjimi zaposlenimi in drugimi podjetji, ki so sodelovali z neuspehim podjetnikom (Amankwah-Amoah & Zhang, 2015a).

Ob pojavu neuspeha podjetniki velikokrat doživljajo močan občutek žalosti, ki lahko ovira zmožnost, da se učijo iz neuspeha. Obstajajo določene okoliščine in individualne predispozicije pod katerimi bo neuspeh najverjetneje povzročil občutek žalosti, kot na primer, ko je podjetnik za svoj projekt vložil veliko časa in se s tem tudi čustveno navezal nanj. Prav tako se lahko žalost pojavi ob nenadnem in nepričakovanem neuspehu ter ob večjem številu zaporednih neuspehov – v tem primeru se žalost nakopiči in ima lahko močan vpliv na podjetnika (Shepherd, Covin, & Kuratko, 2009). Okrevanje od žalosti, ki je ponazorjeno kot nadaljevanje oziroma rehabilitacija podjetnika od dogodka neuspeha, ne vključuje samo premagovanje finančnih in čustvenih stroškov neuspeha, ampak tudi stroškov, ki jih neuspeh povzroči na področju njegovih odnosov – osebnih in poklicnih (Cope, 2011).

Če se podjetnik pravilno sooči z žalostjo, lahko izboljša in poveča rezultate učenja iz neuspeha, kar doseže s pravim razmerjem med soočanjem z nastalo izgubo in iskanjem usmeritev za nadaljnje korake. Poznamo dve glavni obliki mehanizmov soočanja: soočanje usmerjeno k problemu ter soočanje usmerjeno k čustvom. Problemsko usmerjeno soočanje se nanaša na usmerjanje misli in prizadevanj v smeri problemov, ki so povzročili neuspeh, z namenom spreminjanja odnosov med podjetnikom in okoljem. Čustveno usmerjeno soočanje pa se nanaša na predelavo čustev v času stresne izkušnje oziroma v času neuspeha in vključuje zmanjšanje, urejanje in upravljanje čustvenih stisk, ki jih lahko neuspeh povzroča (Byrne & Shepherd, 2015).

Drugi znanstveniki predlagajo še dodatne oblike mehanizmov soočanja, kot na primer soočanje usmerjeno k osredotočenemu obvladovanju. Pri takem soočanju oseba vidi nastalo stresno situacijo kot nekaj, kar mu bo na dolgi rok doprineslo nek okrepljen smisel. Prav tako znanstveniki predlagajo, da se k mehanizmu soočanja doda posebno kategorijo socialnega dejavnika, pri kateri oseba, ki zaznava stres, poišče socialno podporo za rešitev težav oziroma za lajšanje negativnih čustvenih posledic, ki jih neuspeh lahko povzroči (Singh, Corner, & Pavlovich, 2007).

Stigmatizacija podjetnika v okolju in od drugih podjetnikov je ena izmed negativnih vplivov neuspeha. Stigma je na splošno opredeljena kot znak sramote ali madež na posameznikovem ugledu. Akademska stigmatizacija pomeni globoko diskreditacijo, ki ponižuje stigmatiziranega posameznika iz popolne in običajne osebe na omadeženo. Stigmatizacija predstavlja določen proces skozi katerega lahko gredo podjetniki. Posameznik lahko doživlja dve vrsti stigmatizacije: družbeno ali lastno stigmatizacijo. Pri družbeni stigmatizaciji gre za diskriminacijo od drugih in lahko predstavlja sredstvo za potrjevanje stereotipov v družbi. Na drugi strani pa pri lastni stigmatizaciji posameznik sam sebe ponižuje in diskreditira, pri čimer podpira negativna prepričanja in stereotipe, ki jih ima družba (Singh, Corner, & Pavlovich, 2015).

Ali bo do stigmatizacije dejansko prišlo je odvisno od vpliva okolice v kateri podjetnik deluje, saj so okolice, ki vidijo manj neuspešnih dejavnosti, manj tolerantne do neuspeha kakor okolice, ki vidijo več neuspehov. Prav tako v okolich, kjer je verjetnost poslovnega neuspeha višja, bolj pogosto pripisujejo neuspeh zunanjim vzrokom, torej nesrečam, na katere podjetnik nima vpliva, in ne internim vzrokom, napakam, ki jih povzroči podjetnik sam (Cardon, Stevens, & Potter, 2011).

Poleg stigmatizacije okolja in od drugih podjetnikov lahko podjetnik doživlja tudi lastno stigmatizacijo, do katere pride, če se podjetnik ne more sprijazniti z lastnim neuspehom. Podjetniki se ponavadi ob dogodku neuspeha sami kritizirajo in negativno obsojajo, da so pripeljali podjetje do neuspeha, ter da so s tem razočarali svoje bližnje (Singh, Corner, & Pavlovich, 2015). Lastna stigmatizacija vodi podjetnike do prekinitev socialnih interakcij z okolico in tudi z bližnjimi ter do iskanja povratnih informacij ali razprav o težavah z

drugimi, ki pa sta pomembna koraka pri okrevanju podjetnikov od dogodka neuspeha (Cope, 2011).

Različne študije (Cope, 2011; Singh et al., 2007) so pokazale, da se podjetniki ponavadi po dogodku neuspeha oddaljijo od družbe, vendar se ta oddaljitev lahko pojavi že pred dejanskim dogodkom neuspeha, kar pomeni, da se lahko stigmatizacija pojavi že prej – že v času pričakovanja dogodka neuspeha. Zato lahko rečemo, da tudi stigmatizacija lahko privede do neuspeha podjetnika, saj negativno vpliva na njegova dejanja, odločitve ter vedenja, ki lahko dodatno škodijo podjetju (Singh, Corner, & Pavlovich, 2015).

Po dogodku neuspeha so podjetniki vsaj teoretično soočeni z dvema možnostima za njihovo nadaljnjo kariero, in sicer da se zaposlijo in opustijo podjetništvo ali pa ponovno ustanovijo novo podjetje in ostanejo v podjetniških vodah. Podjetniki, ki so že doživeli neuspeh in so pripravljeni na proces intenzivnega razmišljanja in učenja iz neuspeha, bodo najbolj verjetno ostali v podjetništvu in ponovno ustanovili novo podjetje (Bauer, 2016). Take podjetnike je stroka poimenovala kot serijske podjetnike, ki pogosto ustanovijo uspešnejša podjetja od začetniških podjetij, kar je pogost pojav v podjetništvu. Glavni dejavnik, ki vpliva na odločitev o ponovni ustanovitvi podjetja je starost podjetnika. Sodeč po empirični analizi se bodo za ponovno ustanovitev podjetja odločili predvsem podjetniki v zgodnji in pozni fazi kariere, malo manj pa podjetniki v osrednji fazi njihove kariere (Baù et al., 2016).

Drug dejavnik, ki vpliva na odločitev podjetnika za ponovno ustanovitev podjetja, je nagnjenje k tveganju. Kadar podjetnik pričakuje, da bodo njegove pretekle tvegane podjetniške izkušnje finančno doprinesle več kakor pričakovana izplačila v primeru zaposlitve, bo pripravljen več tvegati. Ker podjetništvo predstavlja tvegano dejavnost, zaradi negotovosti glede gospodarske donosnosti, se lahko pričakuje, da bo podjetnik, ki je pripravljen več tvegati, ponovno ustanovil podjetje. Nasprotno bodo ravnali podjetniki, ki pričakujejo, da jim njihove pretekle izkušnje ne bodo prinesle višjega finančnega doprinosa kot izplačila v primeru zaposlitve (Hsu, Wiklund, & Cotton, 2015).

Notranje pripisovanje neuspeha oziroma krivde lahko podjetnike, ki niso motivirani, da bi ponovno ustanovili novo podjetje, pripelje do zaključka, da niso dovolj pametni ali dovolj dobri, da to izvedejo, kar lahko zaključimo, da so se iz neuspeha naučili bolj malo. Obratno pri podjetnikih, ki poskusijo ponovno z novim podjetjem, je notranje pripisovanje krivde povezano z učinkovitim učenjem iz neuspeha, saj so njegovi nadaljnji ukrepi delovanja nastali kot posledice neuspeha. V tem primeru se podjetnik sprašuje kaj je naredil narobe in kaj bi lahko izboljšal, s čimer postavlja poudarek na razmislek glede svojih virov, zmogljivosti in na območja, ki jih je potrebno izboljšati (Yamakawa, Peng, & Deeds, 2015).



Ucbasaran, Shepherd, Lockett in Lyon (2012) pravijo, da se bodo zelo samozavestni podjetniki najbrž odločili za ponovno ustanovitev podjetja, saj obstaja verjetnost, da so dobro razvili svojo čustveno, miselno, socialno in finančno prožnost, ki jih lahko uporabijo pri novih podvigih. Te oblike prožnosti so opredeljene kot sekundarne prednosti previsoke samozavesti in zagotavljajo protiutež bolj neposrednim stroškom, ki jih povzroči previsoka samozavest ter lahko povečajo možnost pojava poslovnega neuspeha. Prav tako lahko sam poslovni neuspeh in njegovi negativni učinki – predvsem strah pred ponovnim neuspehom in stigmatizacija, odvrne podjetnike od ponovne ustanovitve novega podjetja (Amankwah-Amoah & Zhang, 2015a).

Kot so dokazali Zamakawa, Peng in Deeds (2015) so podjetniki lahko uspešni pri ponovni ustanovitvi podjetja po dogodku neuspeha, če se izognejo pripisovanju krivde na zunanje okolje oziroma na nesrečo in namesto tega najdejo notranje vzroke za neuspeh, kar jim bo pomagalo pri učinkovitem učenju iz neuspeha. Prav tako je pomembno, da podjetniki najdejo notranjo motivacijo in se sami motivirajo, kar olajša delovanje novega podjetja, saj bodo tako bolj zagnani, da ne ponovijo starih napak, in da poskusijo ne prevečkrat doživeti neuspeh, saj večje število neuspehov vpliva na motivacijo podjetnikov.

Skratka, vpliv poslovnega neuspeha na podjetnika je večplasten in običajno predstavlja določeno osebno finančno izgubo, prekinitev podjetnikovih trenutnih virov dohodka, poškodovanje njegovega ugleda ter negativne finančne posledice na njegovo družino. Zato lahko rečemo, da poslovni neuspeh predstavlja skrajni primer preko katerega napredne teorije kariere lahko raziščejo razlike glede odločitve o poklicni poti (posameznik kot zaposlen ali kot podjetnik) in s tem pridobijo vpogled v dolgoročne finančne stroške poslovnega neuspeha na posameznika (Ucbasaran et al., 2012).

## **1.5 Proces učenja iz neuspeha**

Čeprav poslovni neuspeh pogosto razumemo kot nekaj, kar je potrebno preprečiti, vendar ko se pojavi, lahko predstavlja veliko učno priložnost za tiste, ki se z njim soočajo, kot tudi tistim, ki so zunaj podjetja (Cardon, Stevens, & Potter, 2011). Učenje iz neuspeha je tako proces kot tudi končen rezultat. Proces učenja iz neuspeha je na splošno sestavljen iz treh temeljnih korakov, skozi katere gredo podjetniki. Prvi korak je opredelitev oziroma identificiranje neuspeha, kateremu sledi proučevanje in analiziranje nastalega neuspeha in kot zadnji korak zavestno in preiščeno eksperimentiranje glede nadaljnjih korakov (Cannon & Edmondson, 2005).

Baù et al. (2016) pravijo, da so lahko pretekle napake podjetnika v njegovo korist za nadaljnji razvoj poslovanja, ter da se lahko podjetnik več nauči iz neuspeha, kakor iz uspeha. Podjetja vseh vrst se lahko veliko naučijo skozi neuspeh in zaradi tega ga določeni avtorji opredeljujejo kot bistven del procesa učenja podjetnika. Na pozitiven odnos

podjetnika do sprejemanja neuspeha vplivajo predvsem njegove življenjske in delovne izkušnje, tako pred kot po dogodku neuspeha (Atsan, 2016).

Edmondson (2011) trdi, da velika večina podjetnikov resnično želi, da se iz napak naučijo nekaj, kar bo izboljšalo njihovo uspešnost v prihodnosti, zato sami in s pomočjo svojih ekip posvetijo veliko časa za preučevanje vseh korakov po samem dogodku neuspeha. V veliko start-up podjetij se poleg podjetnika učijo tudi ostali člani ekipe, kar pomeni, da proces učenja poteka tako na individualni kot kolektivni ravni (Bui, 2016). Vendar kot trdi Bauer (2016) se učenje iz neuspeha ne zgodi samodejno, ampak zahteva od podjetnika določene miselne sposobnosti, da lahko uspešno prenese naučene rezultate tudi na operativno raven. Prav tako je potrebno, da se podjetnik nekaj nauči iz svojih preteklih napak, da lahko doživi ponoven uspeh, saj uspeh ni neposredna posledica predhodnih neuspehov (Shepherd, Covin, & Kuratko, 2009).

Vsak neuspeh ne spodbuja procesa učenja iz neuspeha. Neuspehi, ki so najbolj učinkoviti pri spodbujanju učenja, so tako imenovani inteligentni neuspehi, ki zagotavljajo osnovo za spremembo prihodnjih ravnanj na podlagi novo pridobljenih informacijah, iz katerih se podjetniki lahko učijo. Zato lahko neuspeh podjetnik šteje tudi kot pridobivanje novih informacij, ki ne bi bile na voljo brez dogodka neuspeha. Če opredelimo inteligentne neuspehe po lestvici izida rezultatov učenja, lahko rečemo, da imajo dovolj velike rezultate, da pritegnejo pozornost in dovolj majhne rezultate, da preprečijo negativen odziv. Lahko rečemo, da gre za majhne in relativno neškodljive neuspehe. Drug pogoj, da se neuspeh opredeli kot inteligenen je, da mora biti rezultat delovanja negotov in nepredvidljiv, da zagotovi pridobivanje novih informacij. Zato neuspehi podjetnikom omogočijo, da poiščejo nove načine delovanja in jih spodbudijo, da se učijo z eksperimentiranjem – učna tehnika, ki omogoča podjetnikom, da povečajo raznolikost, zmanjšajo negotovost in razširijo iskanje novih priložnosti (Politis, 2005).

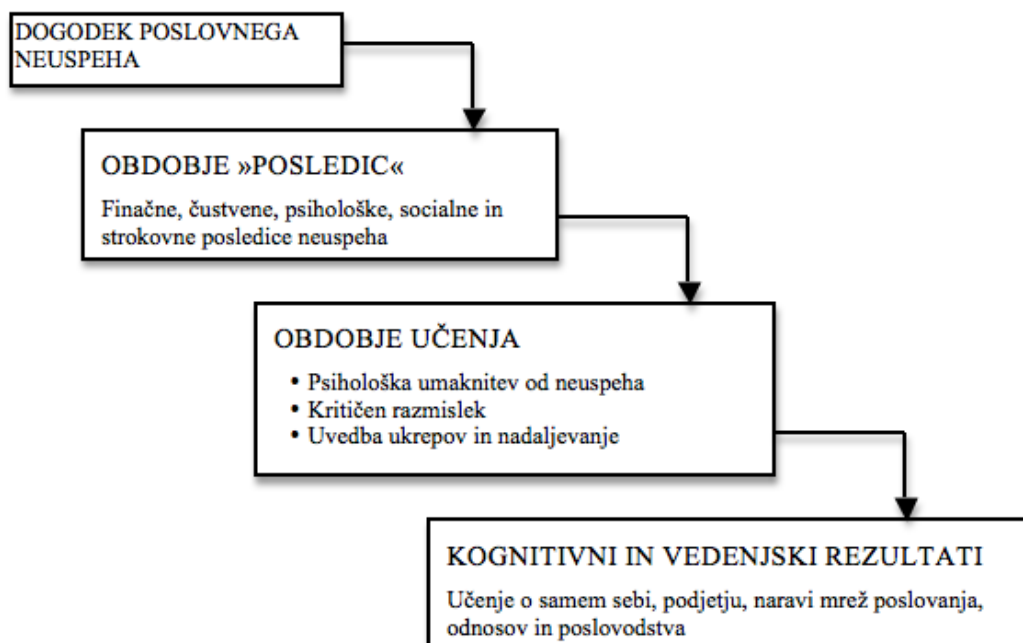
Cope in Watts (2000) prav tako ugotavljata, da občasni kritični dogodki, kot je neuspeh, za podjetnike predstavljajo zelo kompleksne trenutke, saj se podjetniki pogosto srečujejo z daljšimi ter travmatičnimi kritičnimi obdobji, ki so zelo čustveno polni ter predstavljajo učenje na višji ravni (*angl. higher-level learning*). Učenje na višji ravni zahteva od podjetnika, da je usmerjen v reševanje nastalih težav in pripravljen premisliti ter proučiti nastalo situacijo. Avtorja poudarjata, da podjetniki, ki so izkusili take kritične dogodke, pogosto čutijo potrebo po mentorstvu in podpori pri razlagi teh kritičnih dogodkov, da bi se lahko iz svojih neuspehov oziroma napak naučili čim več. Cope (2011) je v svoji študiji glede učenja iz neuspeha poudaril, da sta prav tako okrevanje in nov začetek po pojavu neuspeha funkciji značilnih učnih procesov učenja na višji ravni. Kar pomeni, da mora podjetnik najprej premagati izgubo svojega podjetja in nato še iti skozi proces okrevanja. Vendar, da podjetnik pride do procesa okrevanja potrebuje čas, da pregleda in preveri ter preuči vse ustrezne informacije povezane z neuspehom in šele takrat lahko nastopi učenje iz neuspeha (Byrne & Shepherd, 2015). Skozi proces učenja na višji ravni se pri

podjetnikih ustvari sposobnost, da v prihodnosti naredijo stvari drugače in s tem spremenijo načine delovanja, namesto da samo izboljšajo obstoječe delovanje in obnašanje (Cope, 2011).

Empirična raziskava opravljena s strani He et al. (2017) je prav tako pokazala, da tudi pogostost pojavljanja neuspeha vpliva na učenje podjetnikov. Namreč, če se neuspeh pojavi redkeje, ostanejo podjetniki brezskrbni in bo jim primanjkovalo motivacije za pridobivanje novih znanj. Prav tako zelo pogosto zaporedno pojavljanje neuspehov in z njimi povezana negativna čustva odvrtaajo podjetnika od učenja. Najvišjo raven učenja bodo podjetniki lahko dosegli ob srednji oziroma zmerni pogostosti pojavljanja neuspehov. Ta visoka raven učenja je posledica optimalnih motivacijskih in informacijskih učinkov, ki jih prinašajo negativna čustva ob zmerni pogostosti (He et al., 2017).

Kot že omenjeno predstavlja učenje iz neuspeha za podjetnika proces, pri katerem se dajanje smisla dogodku neuspeha in okrevanje po neuspehu odvija dalj časa ter nelinearno in se da razdeliti na več obdobij, ki so prikazana na Sliki 1. Vsako obdobje različno vpliva na podjetnikovo interpretacijo neuspeha, in zato doživlja različne ravni učenja – proces učenja iz neuspeha se dogaja pred, med in po dogodku neuspeha. Prvo obdobje predstavlja dogodek poslovnega neuspeha ter njegovo identificiranje.

Slika 1: Potek procesa učenja iz neuspeha



Vir: Povzeto in prirejeno po A. K. Bauer, *Learning from Business Failure – Does Restarting Affect the Business Model Design?*, 2016, str. 35, slika 1.

V naslednjem obdobju, tako imenovanem obdobju posledic neuspeha, se podjetnik sooči z neposrednimi posledicami poslovnega neuspeha, običajno v obliki finančnih, čustvenih, psiholoških, socialnih in strokovnih oziroma poklicnih stroškov. Finančni stroški, ki se

zelo verjetno pojavijo ob neuspehu, predstavljajo finančno izgubo podjetja in tudi osebnih prihodkov podjetnika. Ti finančni stroški se lahko pojavijo v obliki finančnih dolgov, ki jih podjetnik odplačuje več let. Psihološke stroške lahko razdelimo v dve skupini, in sicer čustvene ter motivacijske. Ob dogodku neuspeha se lahko pojavijo negativna čustva, kot na primer jeza, ponižanost, sramota, obžalovanje in žalost. Motivacijski stroški so lahko pozitivni – podjetnik motiviran, da ob neuspehu ponovno uspe in pridobi samopotrditve, da je sposoben; ali negativni – zaradi pojava negativnega čustva nemoči, podjetnik lahko podvomi v svoje sposobnosti, kar ga ovira pri izvajanju nalog. Socialni stroški vplivajo na zasebne in poslovne odnose podjetnika, kot na primer ločitev od življenjskega partnerja, vse do izključevanja podjetnika od družbe – stigmatizacija. Zaznavanje podjetnika od njegove poklicne okolice se prav tako spremeni, kar lahko oteži podjetnikovo iskanje novih poslovnih priložnosti oziroma nadaljnjo karierno pot – te spremembe in ovire predstavljajo strokovne oziroma poklicne stroške.

Tretje obdobje, skozi katero gre podjetnik, je obdobje učenja, v katerem mora podjetnik, da pravilno predela in si opomore od nastalega neuspeha, sprejeti tri pomembne korake: »začetna vrzel« – podjetnik se mora v tem koraku psihološko odmakniti od nastalega neuspeha, kar pomeni, da si ne pripisujejo krivde; »kritična samorefleksija« preišljen poskus razumevanja napake, kateremu sledi uvedba nadaljnjih ukrepov in pridobitev spoznanj oziroma rezultatov učenja; in »refleksivno dejanje« – prizadevanje podjetnika, da okreva po dogodku neuspeha in nadaljuje svojo kariero ter izkoristi poslovne priložnosti, ki se mu ponudijo.

Kot zadnji korak procesa učenja iz neuspeha so miselni in vedenjski rezultati, ki jih prinaša celoten dogodek neuspeha in vsa obdobja v procesu učenja. V tem obdobju podjetnik sprejme in predela celoten dogodek neuspeha ter osvesti kaj se je naučil o samemu sebi, o podjetju, naravi poslovnih mrež v katere je vpet, odnosih in o samem poslovanju podjetja. Spoznavanje samega sebe je ključen rezultat, ki ga prinaša učenje iz neuspeha, saj podjetniku daje možnost, da spremeni svojo podjetniško zavest preko soočanja in premagovanja poslovnih izgub. Neuspeh lahko podjetnike predrami iz njihove previsoke samozavesti in prekomernega optimizma glede njihovih sposobnosti ter jim pomaga pri zavedanju njihovih prednosti, slabosti, spretnosti, stališč in prepričanj. Pri učenju glede narave poslovnih mrež in odnosov gre za socialno učenje preko katerega se podjetniki naučijo tako o notranjih, kot tudi zunanjih omrežjih, v katerih delujejo ter o upravljanju družbenih odnosov, kot na primer, kako bolj strateško sodelovati z drugimi podjetniki ali kako pravilno sodelovati z drugimi, da se z izzivi ne soočajo sami. Vsi ti rezultati so usmerjeni v prihodnost in povišujejo podjetniško pripravljenost podjetnikov za njihovo prihajajoče poslovno življenje (Bauer, 2016; Bui, 2016; Cope, 2011; Ucbasaran et al., 2012).

Celoten proces učenja iz neuspeha Cope (2005; 2011) opredeljuje kot dinamičen proces zavedanja, refleksije, asociiranja in na koncu uporaba pridobljenih znanj s štirimi dimenzijami učenja podjetnika, ki so:

- učenje o samem sebi – spoznavanje lastnih prednosti, slabosti, spretnosti, stališč, prepričanj in področij za rast. To učenje spodbuja tako imenovano preobrazbeno učenje (metoda učenja, ki se sproži ob nastanku dileme oziroma težav in vključuje korenite spremembe v zvezi z osebnim razumevanjem in samozavedanjem posameznika);
- učenje o podjetju in posledično o njegovem neuspehu – spoznavanje prednosti in slabosti podjetja ter razlogov nastanka neuspeha. To učenje spodbuja tako imenovano učenje dvojne zanke (metoda učenja kako spremeniti temeljne vrednote in predpostavke posameznika preko reševanja težav, ki so zapletene in se med samim časom reševanja spreminjajo ter razvijajo);
- učenje o mrežah in odnosih - spoznavanje narave in upravljanja odnosov, tako osebnih kot tudi poslovnih (znotraj in izven podjetja). To učenje spodbuja tako preobrazbeno kot tudi učenje dvojne zanke;
- učenje o upravljanju podjetja - spoznavanje kako bolje voditi in upravljati podjetje, tudi v odnosu do širšega okolja. To učenje spodbuja tako imenovano generativno učenje (metoda učenja, kjer je posameznik sposoben izkoristiti pridobljene izkušnje, se iz njih nekaj naučiti in novo pridobljeno znanje vključiti v že obstoječe).

Amankwah-Amoah in Zhang (2015a) menita, da neuspeh podjetij pripomore k več priložnostim novim in preživelim podjetjem, da uspevajo in postanejo še bolj inovativni. Prav tako obstaja neizbežna dodana vrednost podjetniku in podjetju, ki jo prinaša učenje iz lastnih napak in napak drugih, ki so doživeli neuspeh.

Pri metodi učenja iz neuspeha drugih je pomembno, da imajo podjetja razvit občutek predvidevanja, saj se podjetja, ki imajo visoko stopnjo predvidevanja, boljše odzivajo na zgodnje opozorilne znake, s čimer so bolj sposobni ublažiti morebitne napake. Strateško predvidevanje je bistvenega pomena za dolgoročno preživetje podjetja, saj z njim ne le predvidi tekoče napake, temveč lahko tudi oblikuje različne strategije usmerjene k učenju iz neuspeha drugih (Amankwah-Amoah & Zhang, 2015b).

Neuspeh drugih podjetij ponuja priložnost, da se podjetje uči iz izkušenj drugih in oblikuje strategije, ki mu pomagajo izogniti se podobnim napakam. En način kako lahko tako učenje podjetje implementira, je z uradnim imenovanjem posameznika, ki bi bil odgovoren za zbiranje podatkov napak drugih. Na ta način lahko podjetje bolje razume in se pripravi na možne spremembe in grožnje, ki lahko nastanejo v okolju kjer deluje. Sposobnost zbrati takšne praktične izkušnje in jih vključiti v delovne procese podjetja, zagotavlja temelj učenja iz neuspeha in napak drugih ter omogoča podjetju, da bolje izkoristi svoje priložnosti (Amankwah-Amoah & Zhang, 2015b).

Bennett in Snyder sta (2016) s svojo raziskavo dokazala, da je učenje podjetnika iz neuspeha prej izjema kot pravilo, kar pa še zmeraj ne pomeni, da se podjetnik iz napak nikoli nič ne nauči oziroma, da do učenja sploh ne pride, ampak da je potrebno biti pri interpretaciji glede učenja iz napak previden. Pomemben razlog, da se podjetniki ne učijo iz napak je lahko njihovo pomanjkanje dajanja pozornosti majhnim, vsakdanjim podjetniškim napakam. Majhne napake so pogosto zgodnji opozorilni znaki, in če jih podjetnik odkrije in obravnava pravočasno lahko prepreči katastrofalne posledice, ki jih lahko povzroči neuspeh (Cannon & Edmondson, 2005).

Prav tako je vprašljivo ali podjetniki po procesu učenja iz neuspeha dejansko izboljšajo delovanje podjetja ter ali če z novo pridobljenim znanjem pokrijejo izgube, ki jih povzroči neuspeh (Coad, 2014). Negativna čustva lahko tudi zavirajo vedenja in učenje podjetnika, ki so usmerjena v prihodnost in zahtevajo miselne sposobnosti, saj preusmerijo pozornost podjetnikov k obvladovanju neposrednih nevarnosti za njihovo podjetje (He et al., 2017).

## **2 MNOŽIČNO FINANCIRANJE**

### **2.1 Opredelitev tradicionalnih in alternativnih virov financiranja**

Podjetniki običajno potreben začetniški kapital za zagon novega podjetja iščejo pri tradicionalnih virih financiranja, kot so banke, poslovni angeli ter skladi tveganega kapitala. Toda, ker podjetniki še nimajo nobenih poslovnih referenc o svojem delovanju in sploh, če je njihov poslovni načrt podjetja neobičajen, težko prepričajo tradicionalne vire financiranja, da investirajo v njihovo podjetje. Zato za taka podjetja oziroma podjetnike obstajajo drugi, tako imenovani alternativni viri financiranja. Med alternativne vire financiranja štejemo posojila s strani družinskih članov in prijateljev, mikrofinanciranje, »peer to peer« posojila in množično financiranje. Vse te finančne inovacije imajo skupno lastnost, da ponavadi pridobljena sredstva predstavljajo skupek večih, vrednostno manjših, samostojnih transakcij (Bruton et al., 2015). Ustrezne vire financiranja lahko ob bančnih posojilih, slovenska podjetja najdejo preko razpisov Slovenskega podjetniškega sklada, razpisov Javne agencije RS za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, investicij in turizma – SPIRIT, mikrokreditiranja, preko subvencij, skladov tveganega kapitala ali preko platform množičnega financiranja (Resnik, 2013).

Kot sta zapisala Bauer in Gegenhuber (2015), je bil izraz množično sodelovanje (*angl. crowdsourcing*) prvič uporabljen leta 2006 v ameriški reviji za visoko tehnologijo Wired Magazine, s strani novinarja Jeffa Howeya, ki je skoval besedo iz »množice« ter iz zunanjega izvajanja dejavnosti – »outsourcing«. Pri množičnem sodelovanju podjetje preko spleta objavi problem s katerim se sooča in k pomoči oziroma reševanju pozove posameznike. Zmagovalni ideji v zameno ponudi nagrado, podjetje pa idejo v svojo lastno korist uporabi oziroma proizvede (Brabham, 2010).

Najbolj pogosti uporabniki množičnega sodelovanja so start-up podjetja, ki so relativno majhna in bolj fleksibilna, s čimer lahko v veliki meri izkoristijo množično sodelovanje. Start-up podjetja so željna po sprejemanju novih načinov dela in novih znanj, saj so njihove organizacijske strukture in načini dela še v povojih. Prav tako pa se soočajo s številnimi izzivi, ki jih je mogoče učinkovito rešiti s pomočjo množičnega sodelovanja, kot na primer, da jih lahko njihova majhnost hitro privede do resnih omejitev razpoložljivih sredstvih za izvajanja različnih nalog poslovanja. Z množičnim sodelovanjem bi se lahko hitreje odzvali na nove zunanje dražljaje in se osredotočili samo na osnovne dejavnosti, ki jih morajo izvajati sami, kar jim olajša poslovanje, saj lahko na primer sodelovanje z večjim številom podpornikov pripomore k hitrejši rešitvi problemov ali ponudbe novega proizvoda (Erkienheimo, Jussila, & Kärkkäinen, 2016; Kohler, 2015).

Množično financiranje (angl. *crowdfunding*) predstavlja element množičnega sodelovanja, saj je princip delovanja zelo podoben. Množično financiranje omogoča podjetjem in posameznikom, da za svoj projekt preko spletnih platform pridobijo potreben začetniški kapital, v obliki relativno majhnih prispevkov od večjega števila posameznikov (Brown, Boon, & Pitt, 2017). Z razliko od množičnega sodelovanja, pri množičnem financiranju ustvarjalci od podpornikov pričakujejo njihova finančna sredstva in ne ustvarjalne predloge (Galuszka & Bystrov, 2014). Množično financiranje lahko opredelimo tudi kot kombinacijo spletne filantropije in nakupov podpornikov ali kot medsebojnega podjetniškega posojanja in skupinskega sodelovanja pri proizvodnji (Baskerville & Cordrey, 2015).

Množično financiranje v osnovi ni nek nov način financiranja podjetij in posameznikov, kar je razvidno iz nekaj primerov v zgodovini, kot v primeru Mozarta in Beethovna, ki sta svoje koncerte in izdaje novih glasbenih rokopisov financirala preko vnaprej zbranih sredstev od zainteresiranih posameznikov. Prav tako postavitev Kipa svobode v New Yorku, ki je bilo financirano iz manjših donacij posameznikov iz ZDA in Francije. Množično financiranje, kot ga poznamo danes, je vedno več pozornosti pridobivalo po svetovni finančni krizi, ko je financiranje predvsem kulturnih in majhnih start-up podjetij preko tradicionalnih virov usahnilo. Na uspeh množičnega financiranja pomembno vpliva izkoriščanje zmožnosti spleta in družbenih omrežij, predvsem zmožnosti viralnega komuniciranja, povezovanja in trženja, kar pomeni, da je v relativno kratkem času možna mobilizacija velikega števila posameznikov (Bruton et al., 2015; Hemer, 2011).

Kampanje množičnega financiranja predstavljajo odprt poziv s katerim podjetniki skušajo dobiti sredstva za svoj izdelek ali storitev, ki bo s pomočjo le-teh nastal v prihodnosti (Belleflamme, Lambert, & Schwiendbacher, 2014). Ker večina ustvarjalcev projektov gre skozi proces množičnega financiranja le enkrat, obstaja zelo majhna verjetnost, da bi imeli dovolj izkušenj in strokovnosti, ki bi jih lahko izrabili za uspešno financiranje. Zato so se na trgu pojavili posredniki – platforme množičnega financiranja, ki s svojo strokovnostjo in rutinskim delom, uspešno povezujejo ustvarjalce projektov s podporniki, ki se zaradi

svoje zainteresiranosti v razvoj podjetniške ideje, prostovoljno odločijo za majhen finančni prispevek (Hemer, 2011; Sanchez-González & Palomo-Torres, 2014). Platforme množičnega financiranja omogočajo ustvarjalcem projektov, da svoje kampanje preko njih v relativno kratkem času, z minimalnimi stroški, predstavijo množici ljudi oziroma podpornikom in nato spremljajo celoten potek pridobivanja zahtevanega kapitala (Yuan, Lau, & Xu, 2016). Danes na trgu poznamo že večje število različnih platform, katerih skupna značilnost je, da na njih prihajajo ustvarjalci projektov z upanjem, da pridobijo dostop do zelenih sredstev in dvostranske komunikacije s svojimi potencialnimi strankami (Belleflamme, Omrani, & Peitz, 2015). Nekaj izmed največjih spletnih platform množičnega financiranja, ki delujejo globalno so: Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe, RocketHub, Sellaband, Razoo, Youcaring, Fundlz, Crowdrise, Kiva, AdriaFund (prva slovenska platforma za množično financiranje), Travelstarter in še veliko drugih.

## **2.2 Primerjava tradicionalnih virov financiranja in množičnega financiranja**

Kot navajajo Belleflamme, Lambert & Schwienbacher (2010) tradicionalni viri financiranja, kot so poslovni angeli ali skladi tveganega kapitala, večinoma zapolnijo večje zahteve podjetnikov po začetniškem kapitalu, medtem ko za manjše zneske poskrbijo sami ali jih pridobijo s strani tako imenovanih 3F-jev – družina (angl. *family*), prijatelji (angl. *friends*) in naivneži (angl. *fools*). Še vedno pa veliko podjetniških idej ne uspe pridobiti začetniškega kapitala, saj so lahko podjetniki neuspešni pri iskanju in prepričevanju vlagateljev – lahko so njihove ideje narobe razumljene, so za vlagatelje preveč eksotične, zapletene, tvegane, nedonosne ali včasih preprosto so jih podjetniki slabo predstavili. Z uporabo množičnega financiranja lahko podjetniki zaobidejo tradicionalnim virom financiranja in svoje projekte neposredno predstavijo vsem uporabnikom spletnih platform (Wechsler, 2013).

Prednosti, ki jih prinašajo platforme množičnega financiranja v primerjavi s tradicionalnimi viri financiranja so (Agrawal, Catalini, & Goldfarb, 2013):

- celoten proces financiranja poteka preko spleta, kar pomeni, da lahko ustvarjalci pridobijo začetniški kapital za svoje projekte preko par klikov;
- zaradi uporabe interneta je povezovanje investitorjev z ustvarjalci stroškovno bolj učinkovito;
- tveganja povezana z investiranjem se znižajo, ker sredstva ustvarjalci pridobijo v manjših zneskih od večjega števila posameznikov, kar povzroči razpršenost;
- nizki stroški komuniciranja olajšajo boljšo informiranost podpornikov s samim razvojem projekta;
- v nasprotju s tradicionalnimi viri investiranja, kjer morajo investitorji izvesti evaluacijo projekta za dobro drugih, pri alternativnih virih financiranja to ni potrebno, saj



podporniki investirajo za svoje potrebe in tudi zaradi visokega pretoka informacij prej opazijo, če gre pri projektu za goljufijo – kar je stroškovno seveda bolj učinkovito.

Prav tako je množično financiranje v primerjavi s tradicionalnimi viri financiranja bolj prilagodljiv način financiranja že v sami začetni fazi, kot tudi v primeru spreminjajočih se potreb. Ustvarjalci si lahko izbirajo platforme, modele množičnega financiranja, načine financiranja in nagrajevanja, ki najbolj ustrezajo njihovim projektom. Prav tako lahko podporniki preko komuniciranja z ustvarjalci soustvarjajo končen proizvod. Tako, da celoten način delovanja platform množičnega financiranja pripomore k bolj učinkovitemu delovanju podjetja (Barrette, 2011). Ob prilagodljivosti, je množično financiranje veliko bolj dostopno za številne ustvarjalce idej, saj se lahko start-up podjetja soočijo s težavami pridobitve financiranja pri tradicionalnih virih. Če pogledamo na primer razloge zakaj podjetnikom ne uspe pridobiti financiranja pri skladih tveganega kapitala, lahko izpostavimo, da večina podjetnikov ne izpolnjuje pogojev skladov, katerih zahteva je, da ima podjetje potencial, da hitro raste, in da lahko zadovolji velika povpraševanja s strani trga. Drug razlog pa je, da je število skladov v primerjavi z maso podjetnikov, ki potrebujejo začetniški kapital, omejeno (Valanciene & Jegeleviciute, 2013).

Ena izmed pomembnih razlik med tradicionalnimi viri financiranja in množičnim financiranjem je ta, da so predvsem poslovni angeli, pripravljeni k dodatnemu financiranju sredstev podjetjem v primeru, če se izkažejo dejanski stroški podjetja višji od pričakovanih. K ponovnemu množičnemu financiranju se podjetje lahko napoti šele takrat, kadar ima kakšne bolj oprijemljive rezultate – kot na primer nov proizvod. Kot rezultat, lahko podjetja, ki uporabijo množično financiranje prej zabredejo v finančne težave kot v primeru financiranja s strani poslovnih angelov, ki imajo vpogled v delovanje podjetja (Hornuf & Schwienbacher, 2014).

Razlika med tradicionalnimi viri financiranja in množičnim financiranjem je tudi tveganje povezano s financiranjem, ki se pojavi v primeru neuspešnega projekta. V okviru množičnega financiranja imajo podporniki na večini platform pravico, da pred zaključkom trajanja kampanje odstopijo od svoje podpore in prejmejo povrnitev denarja, kar pomeni, da ne nosijo nobenih finančnih tveganj. Obratno pri tradicionalnih virih financiranja, kjer vsa finančna tveganja nosijo vlagatelji in v primeru neuspešnega projekta izgubijo vse svoje naložbe, razen če v pogodbi ni posebej določenih pogojev (Profatilov, Bykova, & Olkhovskaya, 2015).

Tradicionalni viri financiranja večinoma financirajo podjetja v panogah, ki jih do potankosti poznajo. Zato obstaja verjetnost, da start-up podjetje, ki želi poslovati v manjši, še nerazviti panogi, ne pridobi začetniškega kapitala pri tradicionalnih virih financiranja. Takim omejitvam se podjetnik lahko izogne s pomočjo zbiranja sredstev na platformah množičnega financiranja, kjer se podporniki ne ozirajo na svoja znanja glede panoge, ampak se odločajo glede podpore izključno glede lastnega interesa (Borštnik, 2013).

Poleg samega financiranja tradicionalni viri podjetnikom in novoustanovljenim podjetjem ponujajo tudi druge storitve, ki lahko vplivajo na njihov uspeh. Skladi tveganega kapitala na primer pred vsako investicijo z veliko skrbnostjo preverijo podjetje, s čimer se prepričajo in zagotovijo, da je podjetnik vreden zaupanja. Prav tako po izvedenem investiranju namenijo veliko časa za pomoč in svetovanje podjetju, da doseže poslovni uspeh ter ga poskuša povezati s potencialnimi kupci in novimi zaposlenimi. S ponudbo teh storitev skladi pripomorejo k možnemu uspehu podjetja in opravičijo vse stroške povezane z njihovim financiranjem. Prav tako banke ne povezujejo samo posojilodajalcev s posojilojemalci, temveč prevzamejo večino tveganj povezanih s posojili. Nekomu, ki ima vezano denarno vlogo pri banki, ni potrebno skrbeti glede možnosti, da bi izgubil svoj denar zaradi ostalih posojilojemalcev. Banka ne izdaja samo jamstva povrnitve glavnice, ampak tudi določeno stopnjo donosa. Nasprotno pa je pri množičnem financiranju, kjer lahko nekdo, ki je posojilodajalec preko platforme množičnega financiranja, izgubi svoj denar, če postane posojilojemalec plačilno nesposoben.

Ker imajo tradicionalni viri, kot na primer skladi tveganega kapitala, pogosto veliko pogajalsko moč, običajno od podjetnika zahtevajo precej velik delež lastništva v družbi v zameno za njihovo financiranje. Visoke deleže zahtevajo iz razloga, da si lahko zagotovijo dovoljšnje donose od zmagovalcev v svojem portfelju, da lahko pokrijejo izgube povezane s številnimi podjetji v portfelju, ki propadejo. Ampak, ker podjetniki ne želijo odstopiti velikih deležev v svojem novem podjetju, se lahko s pomočjo množičnega financiranja izognejo le-temu (Fleming & Sorenson, 2016).

Ena izmed slabosti množičnega financiranja izhaja iz oportunitetnih stroškov pridobivanja kapitala. Pri množičnem financiranju ustvarjalci projektov pridobijo svoj začetniški kapital od večjega števila posameznikov, ki večinoma z investiranjem nimajo veliko izkušenj. Nasprotno pri tradicionalnih virih financiranja, kjer gre za izkušene, poklicne investitorje. Večina tradicionalnih virov financiranja – poslovni angeli in skladi tveganega kapitala, pogosto prinesejo dodano vrednost družbi, saj imajo zaradi svojih izkušenj veliko znanja glede panog, imajo veliko poznanstev in imajo določen status, kar pomaga pri zagonu novega podjetja. Prav tako bodo tradicionalni viri financiranja vložili več časa in ponudili podporo podjetjem, saj bodo te informacije vplivale tudi na donos njihove investicije, kar za množično financiranje ne velja, saj množica podpornikov večinoma teh znanj nima in tudi njihov vložek v podjetje je relativno majhen (Agrawal, Catalini, & Goldfarb, 2013). Kot povzema Groshkov (2011) sta za razvoj in uspeh start-up podjetij ključnega pomena ustrezno financiranje in kakovostno vodstveno svetovanje, kar jim nudijo tradicionalni viri financiranja – poslovni angeli in skladi tveganega kapitala.

Ni še povsem jasno ali bo množično financiranje dopolnjevalo, zamenjalo ali čisto izrinilo tradicionalne vire financiranja novih podjetniških podvigov. Poleg tega že samo delovanje platform množičnega financiranja privede do težav pri pridobivanju zahtevanih sredstev, saj lahko nekateri, bolj priljubljeni projekti zasenčijo manj priljubljene projekte in dodatno

zmanjšajo njihovo možnost, da pridobijo dovoljšnjo količino sredstev za zagon svojega projekta (Baskerville & Cordery, 2015). Množično financiranje lahko za podjetnike predstavlja kot zapolnitev vrzeli financiranja v primeru, ko jih zavrnejo tradicionalni viri financiranja. Kar pa še zmeraj ne pomeni, da bi postal preferiran način financiranja start-up podjetij, zlasti tistih, ki zahtevajo ogromne vsote začetniškega kapitala. Lahko pa pričakujemo, da bo vedno več povpraševanja s strani podpornikov v primeru modela lastniškega financiranja, ki lahko pripomore k čim večji razpršitvi naložbenega portfelja (Hollas, 2014). En izmed načinov kako lahko množično financiranje dopolnjuje tradicionalne vire financiranja je, da start-up podjetja uporabijo svoj uspeh na platformah kot argument pri pridobivanju novih sredstev za prihajajoče delovanje ali za drug projekt preko tradicionalnih virov financiranja (Belleflamme, Omrani, & Peitz, 2015).

Kot omenjajo Ordanini et al. (2011) množično financiranje ne bo nadomestilo oziroma izrinilo tradicionalnih virov financiranja, saj bodo ti še zmeraj zagotavljali najbolj učinkovite rešitve za podjetniške zahteve po financiranju, naj si bo v obliki posojil, svetovanja ali investiranja, vendar obstaja verjetnost, da se bo uveljavilo kot najboljša rešitev za podjetja v zgodnji in srednji fazi razvoja. Edino model lastniškega financiranja s svojimi lastnostmi ima potencial, da ogrozi nadomestitev tradicionalnih virov financiranja. Prednost, ki jo ima pred tradicionalnimi viri financiranja je ta, da celoten postopek poteka na spletu, kar seveda v primerjavi s tradicionalnimi viri, kjer postopek še zmeraj poteka osebno, olajša pridobitev sredstev (Turan, 2015). Prav tako je množično financiranje zasnovano kot neke vrste financiranje nišnih, nestandardnih podjetniških idej, zato ni pričakovati, da bi nadomestili druge načine zbiranja začetniškega kapitala oziroma financiranja podjetij (Valanciene & Jegeleviciute, 2013).

Z množičnim financiranjem se prav tako obeta odprava pomanjkljivosti diskriminiranja pri tradicionalnih virih financiranja, saj ustvarjalci projektov s svojimi kampanjami direktno ogovorijo množico ter se izognejo, da o njihovem projektu odloča samo peščica oziroma skupina ljudi. Vendar je množično financiranje le prvi korak na dolgi poti do uspešnih podjetij. Zgodnja faza zbiranja sredstev preko množičnega financiranja lahko pomaga start-up podjetjem pri njihovem razvoju in rasti ter morda celo ponuja alternativo tradicionalnim virom financiranja (Mollick & Robb, 2016; Younkin & Kashkooli, 2016).

### **2.3 Modeli platform množičnega financiranja**

Bretschneider, Knaub in Wieck (2014) navajajo štiri modele množičnega financiranja: model donatorskega financiranja, model nagradnega financiranja, model dolžniškega financiranja in model lastniškega financiranja. Za kateri model se podjetniki odločijo, je odvisno od njihovega motiva, na primer pri modelu nagradnega financiranja jim je ključno to, da prejmejo sredstva za zagon proizvodnje ter oceno povpraševanja.

Na izbiro modela množičnega financiranja pri start-up podjetjih lahko vpliva tudi faza življenjskega cikla, v katerem se trenutno nahaja. Namreč v fazi pred zagonom podjetja največ sredstev namenijo za ovrednotenje svojih idej in tukaj jim lahko množica zagotavlja dragocene vire s podporo in povratnimi informacijami glede podjetniške ideje. Podjetja v tej fazi nimajo še razvitega izdelka, ki bi ga lahko ponudili kot nagrado, niti niso sposobna ponuditi finančnih oziroma kapitalskih donosov. Zato sta modela donatorskega in nagradnega financiranja najbolj optimalni izbiri, da zadovoljijo svoje potrebe po sredstvih v okviru teh omejitev. Podobno v fazi rasti podjetja svoja sredstva namenijo za trženje svojih idej in povečujejo obseg poslovanja. V tej fazi je najbolj optimalna izbira model lastniškega financiranja, saj omogoča zadovoljitev večjih potreb po kapitalu v tej fazi ter ob enem zagotavlja podjetjem nujno nedenarno podporo v obliki promocije izdelkov, prodaje in trženja (Paschen, 2017).

Ti štiri modeli pa se lahko glede na povračilo za prejeta sredstva razdelijo med donacijsko obliko ali investicijsko obliko množičnega financiranja. Pri donacijski obliki, med kateri štejemo model nagradnega in donatorskega financiranja, podporniki v zameno svojih investicij ne pridobijo finančnih povračil, temveč prejmejo ponujen proizvod ali pa v obliki donacij ponudijo svojo pomoč do uresničitve ustvarjalčevih podjetniških idej. Obratno pri investicijskih oblikah množičnega financiranja, med katere štejemo modela dolžniškega in lastniškega financiranja, kjer ustvarjalci v zameno za prejeta sredstva ponudijo finančna povračila podpornikov v obliki odplačila prejetega posojila ali v obliki odprodaje lastniškega deleža svojega podjetja (Belleflamme, Omrani, & Peitz, 2015).

Donatorski model financiranja deluje na filantropskih vzgibih podpornikov, saj v zameno ponujenih sredstev ne pričakujejo nobene nagrade ali finančnega povračila. Pri donatorskem modelu je uspeh projekta odvisen od poistovetenja podpornikov s projektom in njihovo željo k prostovoljnemu prispevanju za javno dobro (Belleflamme, Omrani, & Peitz, 2015).

Model nagradnega financiranja omogoča, da podporniki v zameno za svoj denarni vložek prejmejo neko nefinančno nagrado in od ustvarjalcev projektov ne pričakujejo nobenega finančnega donosa. Platforme s takim modelom financiranja večinoma ponujajo ustvarjalcem projektov, da privabijo podpornike v predprodajo svojih proizvodov, kar ustvarjalcem pomaga pri oceni povpraševanja trga po njihovem proizvodu. Prav tako ob predprodaji lahko ustvarjalci ponudijo paleto drugih nagrad, saj sami sestavijo strukturo nagrajevanja (Belleflamme, Omrani, & Peitz, 2015). Model nagradnega financiranja omogoča ustvarjalcem projektov, da ustvarijo višje dobičke z izkoriščanjem cenovne diskriminacije dveh skupin kupcev – podpornikov projekta, ki kupijo proizvod v predprodaji ter potrošniki, ki kupijo proizvod na rednem trgu (Crosetto & Regner, 2015).

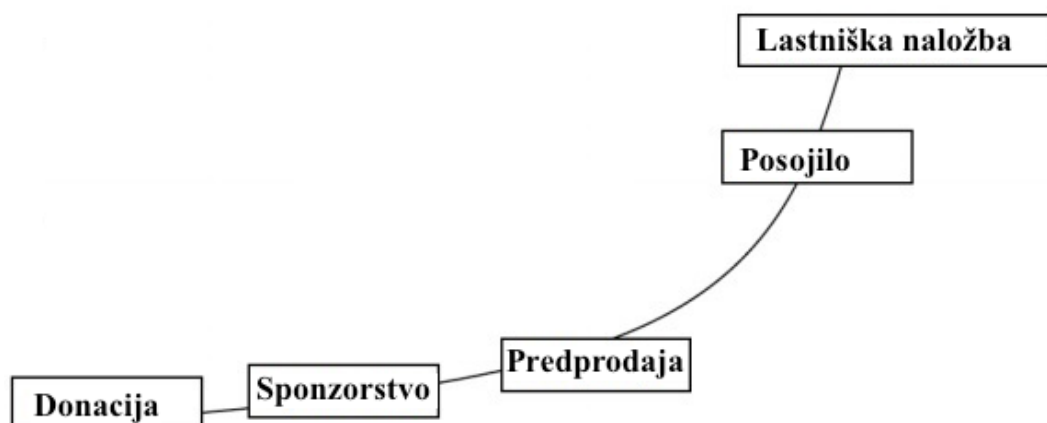
Pri dolžniškem modelu financiranja ustvarjalci projektov od svojih podpornikov prejmejo sredstva v obliki posojila, ki jim ga v primeru uspele kampanje povrnejo z določenimi

obrestmi. Za tak model množičnega financiranja se ponavadi odločijo podjetniki, ki pri bankah ne uspejo pridobiti posojila, saj pri tem modelu platforme ne preverjajo podjetnikov glede njihovih kreditnih zmožnosti odplačila posojila. Zato so pri tem modelu podporniki prepuščeni na lastno presojo, če bodo zaupali podjetniku ali ne (Belleflamme, Omrani, & Peitz, 2015). Edina indikacija, ki jo podporniki dobijo glede podjetnika je ocena kreditnega tveganja in višina obrestne mere podeljene s strani platforme ob njegovi registraciji. Večje kot je tveganje povezano s podjetnikom, višja je obrestna mera, da se ohrani privlačnost pri podpornikih (Freedman & Nutting, 2014).

Kot omenjajo Belleflamme, Lambert in Schwienbacher (2013; 2014) se ustvarjalci večinoma odločijo za model nagradnega financiranja v primeru, kadar je njihova zahtevana ciljna vrednost sredstev relativno majhna in za model lastniškega financiranja, kadar želijo zbrati višji znesek. Pri lastniškem financiranju ustvarjalci v zameno za ponujena sredstva s strani podpornikom ponudijo finančno povračilo v obliki lastniškega deleža v podjetju ali pa z razporeditvijo deleža ustvarjenega dobička. Podporniki pri tem modelu se lahko odločijo, če bodo postali tudi dejanski končni kupci proizvodov ali storitev, ki jih ustvarjalci ponudijo v svojem projektu ali bodo pa ostali samo kot investitorji.

Te modele lahko razporedimo po njihovi kompleksnosti, ki se stopnjujejo glede na prejete prispevke s strani podpornikov. Kot je razvidno iz Slike 2 je po kompleksnosti najnižje opredeljen model donatorskega financiranja, kjer podporniki za svojo podporo ne prejmejo nobenih nagrad oziroma povračil, ter najvišje in s tem najbolj zahteven model lastniškega financiranja, kjer ustvarjalci v zameno za finančno podporo odstopijo lastniške deleže svojega podjetja, zato ta model zahteva veliko več časa, znanja ter morebitnih stroškov financiranja.

*Slika 2: Razporeditev modelov množičnega financiranja glede na njihovo kompleksnost*



*Vir: Povzeto in prirajeno po J. Wechsler, Know your crowd: The drivers of success in rewardbased crowdfunding, 2016, str. 11, slika 2.*

Poleg razdelitve množičnega financiranja na omenjene štiri modele poznamo še dodatno delitev na dva modela glede na način izplačila sredstev – fiksni model oziroma vse ali nič

(angl. *all-or-nothing*) ter fleksibilen model oziroma zadrži zbrano (angl. *keep-it-all*). Pri obeh modelih je skupno to, da morajo ustvarjalci pred začetkom kampanje določiti ciljno vsoto sredstev, ki jo želijo doseči. Razlika postane ob zaključku kampanje, kjer pri fiksnem modelu ustvarjalci morajo pred iztekom kampanje zbrati minimalno ciljno vsoto, da jo lahko zadržijo. V primeru, da ciljne vsote ne dosežejo, se zbrana sredstva vrnejo podpornikom in s tem je projekt neuspešen. Obratno pa je pri fleksibilnem modelu, kjer ustvarjalec projekta zadrži vsa zbrana sredstva, ne glede na doseganje ciljne vsote (Chemla & Tinn, 2016; Briggman, 2014).

Prav tako ustvarjalci z izbiro fiksnega ali fleksibilnega modela podajo množici določene signale, kot na primer ob izboru fiksnega modela se ustvarjalci na nek način zavezujejo, da bodo projekt v celoti izvedli ob pogoju zbrane ciljne vsote sredstev, kar zmanjšuje tveganje za množice, da bi se projekti izvedli samo delno in s tem ne bi pridobili zelenih proizvodov, kar pri fleksibilnem modelu ne velja. Projekti pod fiksnim modelom so večinoma bolj uspešni kot pod fleksibilnim modelom, saj lahko ustvarjalci zaradi nižjega tveganja za množice določijo višje cilje in jih tudi dosežejo, saj s tem dajejo tudi signal, da sto odstotno stojijo za svojim projektom. Pri projektih pod fleksibilnim modelom, kljub nižjim ciljem, množica nosi tveganje, da bo podjetje kljub neuspehu pri zbiranju sredstev projekt izvedlo in s tem mogoče privedlo do svojega propada, zaradi česar so podporniki bolj previdni pri izbiri projektov in njihovi podpori. Zato se večinoma za fiksen model odločijo ustvarjalci z velikimi projekti, za fleksibilen model pa se bodo odločili ustvarjalci, ki lahko svoj projekt razdelijo na več ravni in še zmeraj pridobijo sredstva za delno financiranje projekta – obseg projekta se zmanjša in se izvede le delno, v obsegu prejetih sredstev (Cumming, Leboeuf, & Schwienbacher, 2015).

## **2.4 Motivi za sodelovanje na platformah množičnega financiranja**

Množično financiranje vključuje dve skupini uporabnikov: ustvarjalce projektov na eni strani – posamezniki oziroma podjetja, in podpornike na drugi strani – večinoma posamezniki. Obe skupini sta motivirani iz različnih razlogov zakaj se udeležijo množičnega financiranja. Glavni motiv ustvarjalcev projektov je možnost uresničitve njihovih podjetniških idej (Joenssen et al., 2014).

Ustvarjalci projektov se preko uporabe množičnega financiranja veliko naučijo o trženju na socialnih omrežjih, o oblikovanju načinov komuniciranja ter o ustvarjalnem delu na splošno (Greenberg & Gerber, 2014). Motiv zakaj se ustvarjalec projekta odloči za množično financiranje je povezano z nižjimi stroški kapitala v primerjavi s tradicionalnimi viri, saj se lahko povežejo z investitorji, ki bodo pripravljene investirati v njihov projekt, ki so ga našli preko iskalnika na platformi in je njihov interes za podporo podjetnika toliko višji. Prav tako podporniki cenijo zgodnji dostop do proizvodov, priznanje za odkritje novosti in druge nedenarne nagrade, ki jih lahko prejmejo v zameno za finančno podporo.

K množičnemu financiranju se podjetniki v osnovi obrnejo kadar želijo pridobiti začetniški kapital za zagon svojih podjetniških idej, vendar lahko ob tem pridobijo veliko več. Množično financiranje lahko predstavlja neko vrsto tržne raziskave za nov proizvod, ki ga podjetnik želi lansirati na trg, kar predstavlja dodano vrednost množičnega financiranja in s tem dodaten motiv, da se podjetnik odloči za sodelovanje. Podjetnik, za razliko od večine tržnih raziskav, na platformah množičnega financiranja s predprodajo svojega proizvoda pridobi kakovostne in verodostojne signale glede povpraševanja, kar mu omogoča posodobitev pričakovanj še pred dejansko izvršitvijo investicije. Lahko se odloči ali bo opustil proizvodnjo in s tem prihrani možne izgube ali pa poveča obseg proizvodnje in se pravilno sooči z velikim povpraševanjem, kar poveča uspešnost lansiranja novega proizvoda. Poleg tega, da podjetniki dobijo informacije o dejanskem tržnem povpraševanju, platforme množičnega financiranja ponujajo možnost, da se podjetniki direktno povežejo s svojimi podporniki in od njih pridobijo povratne informacije glede svojega proizvoda, kar jim olajša vzpostavitev skupnosti bodočih strank in tudi prilagoditev proizvoda glede na želje podpornikov (Agrawal et al., 2013; Chemla & Tinn, 2016).

Kot povzemajo Belt, Brummer in Gorfine (2012) obstaja več razlogov zakaj se ustvarjalci projektov odločijo za zbiranje sredstev preko platform množičnega financiranja, ki so:

- razočaranje nad stroški in bremenami pridobivanja začetniškega kapitala pri tradicionalnih virih financiranja;
- otežen dostop do poslovnih angelov in skladov tveganega kapitala v primeru, če podjetje ne deluje v visoko donosnem sektorju gospodarstva;
- otežen dostop do poslovnih angelov in skladov tveganega kapitala v primeru, če se podjetnik ne nahaja v večjih mestih, ampak deluje na ruralnem območju;
- otežen dostop do bančnih posojil;
- znižanje tveganj preko določitve povpraševanja za izdelek ali storitev že v zgodnji fazi;
- trženje, promocija in publiciteta proizvodov in storitev ter samega podjetja;
- možnost izgradnje omrežja ali skupine podpornikov, preko katerih podjetje pridobi dragocene povratne informacije glede svojih proizvodov in storitev ter
- možnost pridobitve začetniškega kapitala brez odprodaje lastniškega deleža podjetja.

Da lahko podjetja iz izkušnje množičnega financiranja pridobi čim več je priporočljivo, da imajo eno ali več naslednjih značilnosti: zbrati želijo razmeroma majhno vsoto kapitala, ki zahteva majhno število podpornikov; morajo imeti interesanten projekt; morajo biti zainteresirana za predprodajo svojih izdelkov, predvsem zaradi financiranja proizvodnje; morajo biti v zgodnji fazi svojega razvoja – start-up podjetja ali posamezniki, ki imajo poseben projekt; morajo biti pripravljeni sami opraviti trženje preko lastnih kanalov za doseg množice ljudi ter da nimajo lastne prodajne infrastrukture, kot na primer možnosti obdelave plačil (Hart et al., 2013; Schwienbacher & Larralde, 2010).

## 2.5 Prednosti in slabosti uporabe platform množičnega financiranja

Pri množičnem financiranju imajo ustvarjalci nadzor nad celotnim potekom zbiranja sredstev, kar pomeni, da sami odločajo na kakšen način in kdaj bodo celotno kampanjo predstavili javnosti. Prav tako imajo podporniki velik vpliv na to kam namenijo svoja sredstva, saj preko platform lahko izberejo projekt, ki se jim zdijo zanimivi in pomembni. Na ta način lahko platforme ustvarijo močne skupnosti med ustvarjalci in podporniki, ki delijo isto navdušenje do projekta, kar pripomore, da se taki projekti dodatno razvijajo in rastejo, saj lahko ustvarjalci preko komuniciranja s svojimi podporniki pridobijo še druge poglede na svoje projekte. Namesto ugibanj kaj bi si dejansko podporniki želeli, lahko ustvarjalci postavijo direktna vprašanja na platformi in iz povratnih informacij podpornikov spremenijo oziroma dodelajo svoj proizvod. S pomočjo povratnih informacij večjega števila podpornikov obstaja večja verjetnost, da se odkrije kaka napaka in najde rešitev za njo, saj več glav več ve (Barrette, 2011). Zato lahko rečemo, da platforme množičnega financiranja omogočajo ustvarjalcem možnost neposrednega poziva svojih potencialnih kupcev in tako od njih pridobijo veliko več kot samo sredstva – pridobijo njihove poglede in ideje glede proizvoda (Baskerville & Cordery, 2015).

Ena izmed prednosti uporabe množičnega financiranja je, da podjetnikov projekt ni geografsko omejen samo na lokalni okoliš, ampak lahko doseže vsakega posameznika, ki je uporabnik platforme. Kar pomeni, da podjetnik lahko doseže večje število podpornikov iz različnih koncev sveta (Agrawal, Catalini, & Goldfarb, 2013). Vendar kot povzemajo Colombo et al. (2015) večina zgodnjih oziroma prvih podpornikov projekta večinoma prihaja iz istega območja in so zelo verjetno ljudje s katerimi imajo ustvarjalci socialne stike, ki so bili vzpostavljeni preko realnih interakcij – družina in prijatelji. Zato lahko rečemo, da so predvsem prvi prispevki opravljeni s strani tesnih prijateljev ustvarjalcev, ki so se pridružili platformi množičnega financiranja samo zato, da podprejo prijateljev projekt. Ob enem pa je potrebno tudi omeniti, da se lahko neposredni socialni stiki ustvarijo tudi preko socialnih omrežij in kot je ugotovil Mollick (2014) na višino zbranih sredstev pozitivno vpliva število ustvarjalčevih Facebook prijateljev, saj se lahko preko socialnih omrežij izognemo asimetriji informacij.

Slabost uporabe platform množičnega financiranja predstavlja nesimetričnost financiranja projektov, kar pomeni, da velika večina projektov ne prejme nobenega denarja, med tem ko le peščica projektov prejme večino vseh financiranih sredstev – primer: na platformi Kickstarter je 10% vseh uspešnih projektov zbralo 63% vseh financiranih sredstev (Agrawal, Catalini, & Goldfarb, 2013). Kot je ugotovil Mollick (2014) neuspešni projekti v veliki meri ne dosežejo ciljne vsote sredstev, saj v povprečju dosežejo le 10,3% ciljne vsote. Samo 10% vseh neuspešnih projektov doseže 30% ciljne vsote ter samo 3% zbere 50% ciljne vsote.



Ob nesimetričnosti financiranja poznamo tudi čredni nagon, ki se lahko razvije ob začetni hitri naklonjenosti podpornikov – veliko število posameznikov že na začetku kampanje podpre projekt in s tem lahko povzročijo še večje zanimanje za projekt. Znanstveniki so ugotovili, da obstaja dvakrat višja verjetnost, da se bo posameznik odločil podpreti projekt, ki je že dosegel 80% svojega zastavljenega cilja, v nasprotju s projektom, ki je dosegel le 20% zastavljenega cilja. Zato lahko čredni nagon predstavlja tudi prednost uporabe platform množičnega financiranja, saj povečajo verjetnost, da bo projekt dosegel zastavljene cilje (Agrawal, Catalini, & Goldfarb, 2013). Vendar ob enem pa lahko predstavlja slabost, saj je lahko množica bolj nespametna glede investicijskih odločitev in s tem podprejo slabe podjetniške ideje (Hornuf & Schwienbacher, 2014).

Na platformah množičnega financiranja se podporniki projektov lahko soočijo s težavo asimetričnih informacij, saj lahko projekti skrivajo težave, ki podpornikom niso vidne in prav tako jim primanjkuje dovoljšnja količina informacij, da bi lahko pravilno ocenili možnost uspeha oziroma neuspeha določenega projekta ter ali bodo ustvarjalci projektov pridobljena sredstva uporabili v namene kot so jih navedli v kampanji (Belleflamme, Omrani, & Peitz, 2015). Prav tako se lahko asimetričnost informacij pojavi v obliki skritih informacij, kadar sama izvedba proizvodnje uide izpod nadzora podjetnika, kar predstavlja problem negativne izbire, ali v obliki skritih ukrepov, kadar se podjetnik odloči znižati raven kakovosti proizvoda preden začne s prodajo, kar predstavlja problem moralnega hazarda (Belleflamme, Lambert, & Schwienbacher, 2014).

Javnost podatkov dosegljivih na platformah množičnega financiranja predstavlja prav tako slabost njihove uporabe, kar vpliva na dva aspekta: razkritje podrobnosti glede projektov in izpostavljenost neuspešnih ustvarjalcev. Način delovanja platform množičnega financiranja zahteva od ustvarjalcev, da razkrijejo svoje ideje in podrobnosti glede njihovih projektov, kar ustvarjalci pri drugih virih financiranja (banke, poslovni angeli, skladi tveganega kapitala, idr.) ohranijo kot poslovno skrivnost pred javnostjo in s tem pred svojimi konkurenti. Ustvarjalci so najbolj zaskrbljeni glede posnemanja njihovih projektov, še posebej v obdobju med trajanjem kampanje in zbiranjem začetnega kapitala ter začetkom proizvodnje in prodaje proizvodov. V tem obdobju je vidna največja razlika med platformami množičnega kapitala in drugih virov kapitala, saj je v tem času tveganje za posnemanje in nevarnost kraje intelektualne lastnine (saj proizvodi ponavadi v tem času še niso patentirani) najvišja (Agrawal, Catalini, & Goldfarb, 2013).

Na drugi strani lahko prinaša javna izpostavitve projektov tudi negativen vpliv na ustvarjalce same. Medtem ko teorije o učenju iz neuspeha podjetnika in podjetij predpostavljajo, da se podjetja večinoma z neuspehom ubadajo interno znotraj podjetja ter eksterno še s povezanimi podjetji in organizacijami, je neuspeh podjetnika in podjetja na platformah lahko viden vsem uporabnikom spleta, kar pomeni, da so socialni stroški neuspeha na ustvarjalce veliko višji, kar je drugi aspekt vpliva javnosti uporabe platform množičnega financiranja (Greenberg, 2015).

Informiranje in upravljanje z investitorji predstavlja še eno slabost uporabe platform množičnega financiranja, saj preko njih prejme ustvarjalec veliko večje število investitorjev (lahko tudi več tisoč) kot v primeru tradicionalnih virov financiranja, kar je precej dražje in zahteva veliko več časa. Predvsem za start-up podjetja se lahko komuniciranje z velikim številom neizkušenih investitorjev v tako zgodnji fazi izkaže kot resno odvracanje njihove pozornosti od bolj pomembnih izzivov s katerimi bi se morali soočiti (Hanley & Bork, 2012).

Prav tako zahteva sodelovanje na platformah množičnega financiranja veliko dodatnega dela, za kar morajo ustvarjalci projektov poskrbeti sami, kar pomeni, da uporabijo svoja znanja ali pa bodo morali najeti nekoga drugega, da naredi, kar sami ne znajo in to lahko zahteva precej več časa in tudi denarja. Nato morajo ustvarjalci ugotoviti pošteno ceno za svoje proizvode, kar je težko, če na trgu ni podobnih proizvodov za primerjavo (Barrette, 2011). Ob določitvi cene proizvodov je prav tako zelo pomembna določitev zahtevane višine sredstev, saj morajo ustvarjalci zbrati dovoljšnjo vsoto denarja, da lahko projekt izpeljejo kakovostno ter uspešno. V primeru, da postavijo prenizke zahtevane vrednosti se lahko po končani kampanji soočajo s finančnimi težavami, saj lahko stroški celotne kampanje in proizvodnje preseže pridobljena sredstva. Zato je pomembno, da ustvarjalci poskusijo že pred začetkom kampanje pravilno oceniti prihodnje stroške in to vkalkulirajo v zahtevano višino sredstev (Borštnik, 2016).

Kot povzema Brewer (2011) je pred začetkom kampanje pomembno, da ima ustvarjalec realna pričakovanja glede izkupička, in da razmisli o višini ciljnih sredstev ter čas trajanja kampanje, saj ta dva dejavnika pomembno vplivata na uspešnost projekta. Pri odločanju glede teh dveh vprašanj, si ustvarjalci projektov lahko pomagajo s tako imenovanim »Zlatolaskinim načelom«, ki pravi, da ciljna sredstva naj ne bodo previsoka, da so nedosegljiva ter ne prenizka, da bi množici dali občutek nepomembnosti projekta. Tudi čas trajanja kampanje je pomemben, vendar daljše obdobje trajanja še zdavnaj ne pomeni, da projekt zbere ciljni znesek in kot so zapisali v priročniku za ustvarjalce projektov na platformi Indiegogo (Indiegogo, Inc, b.l.), dlje časa kot kampanja traja, težje je zgraditi občutek nujnosti in vzdrževanja dinamike financiranja. Prav tako so ugotovili, da so na njihovi platformi najuspešnejše štirideset dnevne kampanje. Torej ciljni znesek in čas trajanja projekta bi morala biti ravno pravšnja, saj kot sta ugotovila Crosetto in Regner (2015) se verjetnost uspešnosti projekta manjša, čim višja so ciljna sredstva in čim dlje časa traja kampanja.

Belleflamme in Lambert (2014) ter Mollick (2014) pravijo, da se goljufije na platformah množičnega financiranja pojavijo zelo redko, vendar so pa lahko zamude pri zagotavljanju proizvodov ali storitev toliko bolj pogoste. Ker se sredstva običajno zbirajo za bodočo proizvodnjo obstaja verjetnost, da brezobzirni posamezniki podpornike in njihova sredstva izkoristijo v lastne namene. Vendar predstavljajo taki projekti zelo majhen odstotek vseh projektov, saj je bilo na platformi Kickstarter identificiranih 14 goljufij na 381 projektih,

kar ni predstavljajo več kot 0,5% dolarske vrednosti prejetih podpor. Zato pa je verjetnost zamud dostave proizvodov toliko višja – preko 75% velikih projektov in projektov, ki so večkratno preseгли ciljno vsoto imajo težave z zamudami dostave. Povprečna zamuda traja običajno 2,4 meseca, kjer imajo večji projekti ponavadi daljše zamude od manjših projektov. Dva razloga, ki pripeljeta do težav izpolnitve obljubljenih rokov dobave sta, da so podjetniki ponavadi preveč optimistični glede svojih zmožnosti izpolnitve obljub ter se ob nepričakovanem uspehu podjetniki lahko srečujejo s težavami, kot na primer težave pri proizvodnji in dostavi proizvodov zaradi povečanja obsega.

### **3 NEUSPEH NA PLATFORMAH MNOŽIČNEGA FINANCIRANJA**

Uspešna mobilizacija posameznika, da se odloči podpreti določeno kampanjo, zahteva od ustvarjalcev, da mu vzbudijo pozornost, kar pa v poplavi dosegljivih informacij predstavlja velik izziv (Bauer & Gegenhuber, 2015).

Na platformah množičnega financiranja šteje projekt za uspešnega, če ustvarjalec projekta v določenem času zbere ali celo preseže zastavljeno višino finančnih sredstev. V primeru, da projekt ne doseže zastavljenega cilja, pa projekt šteje kot neuspešen (Greenberg & Gerber, 2014).

Na uspešnost kampanje vpliva več dejavnikov, ki jih težko neposredno identificiramo, saj gre večinoma za skupek več abstraktnih dejavnikov, ki niso preprosta in merljiva (Greenberg & Pardo, 2013). Vendar obstajajo določene smernice in nasveti za ustvarjalce, ki pripomorejo k uspešnemu zaključku financiranja, kot (Crittendem, 2014; Figliomeni, 2014):

- pristnost uvodnega videa in faktorja zakaj – koristno pokazati, da ste prijazna in verodostojna oseba, ter da pokažete, da je in zakaj je vaš projekt najbolj pomembna stvar na svetu za vas;
- ustvariti uvodni video, ki bo izstopal iz množice – zgodba naj pride iz srca, da gane ljudi, in da se počutijo čustveno vključene;
- vzpostaviti neko verodostojnost, če imate že kakšne posebne dosežke, ki potrjujejo vaše sposobnosti, jih izpostavite;
- realistično določiti ciljna sredstva;
- v primeru odločitve za model nagradnega financiranja je pomembno ponuditi privlačne nagrade;
- pred začetkom kampanje vzpostaviti čim večjo oglaševalsko akcijo, tako na socialnih omrežjih kot tudi drugje, na primer v medijih, saj je čas trajanja kampanje omejen;
- v času trajanja kampanje je pomembno čim pogosteje poročati o vseh posodobitvah in razvoju projekta;

- v času trajanja ter po končani kampanji se je pomembno zahvaliti za vso podporo, ki ste jo prejeli; ter
- verjemite v svoj projekt – tudi, če je kampanja neuspešna, poskusite ponovno.

Belleflamme, Lambert & Schwienbacher (2013) so v svojem raziskovalnem delu poudarili, da na uspešnost kampanje imata velik vpliv omrežje oziroma povezave ustvarjalcev in signali, ki izhajajo iz osnovne kakovosti projekta. Del ustvarjalčevega omrežja, ki igrajo ključno vlogo pri uspešnosti kampanje, so družina in prijatelji, sploh v začetni fazi kampanje, saj od njih prejetih finančnih sredstev se lahko ustvari pozitiven signal in sproži čredni nagon pri bodočih podpornikih. Asimetrija informacij med družino in prijatelji ter drugimi podporniki je najmočnejša v začetni fazi kampanje, nato se pa zmanjšuje, saj lahko podporniki spremljajo napredovanje projekta neposredno preko platforme množičnega financiranja (Agrawal, Catalini, & Goldfarb, 2013).

Ena izmed prednosti uporabe množičnega financiranja se pokaže v primeru neuspeha, namreč če ustvarjalcem projektov ne uspe zbrati vrednost zastavljenega cilja, dejansko ne izgubijo ničesar, razen časa in mogoče vpliva na njihovo javno podobo. Vendar lahko poskusijo znova, z izboljšanim načrtom in predstavitvijo, v relativno kratkem času. Obratno pri tradicionalnih virih financiranja, kjer če jim ne uspe prepričati investitorjev, ponavadi brez temeljitih sprememb pri poslovanju podjetja – kar lahko traja dlje časa, težko pridobijo dodatno priložnost. Pomembno je poudariti tudi to, da si lahko podporniki na platformah množičnega financiranja zapomnijo predhodno neuspelo kampanjo, kar pa lahko ima tudi negativne posledice na ponovni zagon (Steinberg & deMaria, 2012).

Neuspeh na platformah množičnega financiranja, ne pomeni, da je celotna podjetniška ideja slaba oziroma usojena propadu. Ustvarjalci se še zmeraj lahko odločijo, da bodo še enkrat poskusili pridobiti sredstva na platformah množičnega financiranja. Takim ustvarjalcem Wu (2013) predlaga naslednje korake, da uspešno zaključijo svoj drug poskus:

1. Sprejetje neuspeha – ustvarjalci morajo sprejeti, da jim ni uspelo zbrati dovolj sredstev in se iz neuspeha tudi nekaj naučiti. Predlaga jim, da sprejmejo neuspeh kot začasen, iz točno določenih razlogov, ki so večinoma eksterni. Če si na ta način razlagajo neuspeh, ustvarjalci lahko prestopijo v miselnost rasti.
2. Ugotovitvi, kaj je bilo uspešno pri vodenju kampanje, po sprejetju neuspeha sledi analiziranje nastale situacije. Ustvarjalci morajo skupaj s svojo ekipo opraviti podroben pregled poteka neuspele kampanje, tako dobrih kot slabih korakov. Preveriti morajo katere strategije in taktike so delovale, zakaj so se podporniki sploh odločili podpreti projekt in na kaj so ponosni po zaključku kampanje. Namen tega je, da se miselnost ustvarjalcev umakne od neuspeha in poudari pozitivne ukrepe, da jih lahko za naslednjo kampanjo izpopolnijo. Ugotoviti morajo tudi kje je še prostor za izboljšave,

kot na primer ugotoviti morajo za kaj so porabili največ časa, na kaj so se preveč osredotočali in ali je bila njihova zasnova kampanje sploh pravilno zastavljena.

3. Začrtati načrt za drugo kampanjo množičnega financiranja – v ta načrt naj bi ustvarjalci vključili vse kar so se naučili v prvih dveh korakih glede tega kaj so v prejšnji kampanji naredili pravilno in kaj morajo v drugi kampanji izboljšati. Začrtati morajo nadaljnje korake kaj storiti v drugi kampanji drugače, na kaj se bolj osredotočiti in kaj narediti, da bo kampanja v drugo uspešna.

Na platformah množičnega financiranja je približno 58% vseh projektov neuspešnih in zelo netipično je za ustvarjalce projektov, da ponovno oživijo svoj projekt, saj le 2% vseh projektov poskusi ponovno in le 3,4% ustvarjalcev neuspešnih projektov ponovno oživi svoj projekt in poskusi ponovno na isti platformi. Pomembno je izpostaviti, da 43% ponovno zagnanih neuspešnih projektov v drugem poskusu uspe zbrati zastavljena finančna sredstva, kar pomeni, da se je ustvarjalcem neuspešnih projektov, ki so poskusili ponovno, uspelo nekaj naučiti iz neuspeha svojega izvirnega projekta in naučeno izrabiti v uspeh ponovno zagnanega projekta. Ustvarjalci projekta ob drugem poskusu naredijo več sprememb, kot so na primer sprememba uvodnega videa, struktura nagrajevanja, trajanje projekta (v povprečju ga skrajšajo za približno 2 dni), višina zastavljene cilja (večinoma so ga ustvarjalci znižali, redkokdaj povišali). Ustvarjalci neuspešnih projektov do teh sprememb pridejo tudi s pomočjo svojih socialnih povezav oziroma svojih podpornikov ter preko opazovanja uspešnih kampanj na platformah množičnega financiranja (Greenberg & Gerber, 2014).

Kot je ugotovil Viotto da Cruz (2016) 20% podjetij kljub neuspehu na platformah množičnega financiranja še zmeraj plasirajo določeni proizvod na trg. Rezultati njegove empirične analize kažejo, da večje kot je vrednotenje proizvoda s strani podpornikov – višina zbranih sredstev predstavlja neke vrste ovrednotenje proizvoda, večja bo verjetnost, da bo ustvarjalec projekta po neuspeli kampanji poskusil plasirati proizvod na trg preko tradicionalnih kanalov. To pomeni, da preko množičnega financiranja ustvarjalci ob financiranju, pridobijo tudi znanja in tržne podatke na katere se lahko odzovejo in nekaj naučijo.

Kot navaja Borštnik (2013) obstajajo tudi določene skrite nevarnosti, ki lahko kljub uspešnosti zbranih sredstev, pripeljejo do neuspeha podjetnika oziroma podjetja. Ena izmed teh nevarnosti je, da ustvarjalci projektov nimajo točno začrtanih nadaljnjih korakov po končani kampanji – ponavadi podcenijo roke dobav, stroške in nastanek možnih komplikacij ob proizvodnji. Prav tako se pogosto zgodi, da se ustvarjalci ne odločijo v naprej ali želijo dejansko zagnati podjetje ali samo uspešno zbrati ciljna sredstva na platformi množičnega financiranja. To predstavlja pomembno odločitev, saj vpliva na določitev vseh nadaljnjih korakov, sestavo in organizacijo ekipe ter vseh povezanih stroškov po uspešni kampanji. V takem primeru se podjetje izogne presenečenju uspeha in z njim povezanimi nepričakovanimi stroški, ki zažirajo v dobiček podjetja.

Vedenjski znanstveniki pojasnjujejo, da ima neuspeh vpliv na podjetnikovo dvojno identiteto – javna in zasebna identiteta. Podjetniki so manj nagnjeni k javnemu doživetju neuspeha, kot je neuspeh na platformah množičnega financiranja, saj so vse njihove napake izpostavljene očem javnosti. Tisti, ki doživijo javni neuspeh velikokrat razvijejo bolj egalitaren pogled na sebe in druge (Greenberg & Gerber, 2014).

Novinci na platformah množičnega financiranja, ki se še nikoli prej niso podali v ustvarjalne podvige in niso pripravljeni na ponavljajoče neuspehe v samem projektnem procesu, se lahko počutijo zelo neprijetno ob dogodku javnega neuspeha, saj lahko ogrozi njihovo uveljavljeno samopodobo. Zato je ob oblikovanju projektov na platformah množičnega financiranja potrebno tudi poiskati ravnotežje med drugimi dejavniki – upravljanjem z lastno učinkovitostjo, projiciranjem javne slike ter vzdrževanjem množice podpornikov (Greenberg & Gerber, 2014).

Poleg tega so novinci neizkušeni, zato je možnost za neuspeh toliko višja, toda ker ti predstavljajo bodoče udeležence teh platform, je pomembno, da se jih ob njihovih začetkih uporabe platform podpira in ne stigmatizirata, preden postanejo izkušeni člani (Greenberg, 2015).

Ustvarjalci projektov ob neuspehu pogosto občutijo sramoto, vendar kljub temu še zmeraj na celotno nastalo situacijo gledajo kot pozitivno izkušnjo in nadaljujejo s svojim projektom, kar je skladno z ugotovitvami s strani Mollicka (2014). Kot so pokazali rezultati empirične analize opravljene s strani Chemle in Tinn (2016) se za nadaljevanje projekta večinoma odločijo ustvarjalci, ki so uporabili fiksen model izplačila. Še zmeraj pa je presenetljivo to, da velika večina neuspešnih ustvarjalcev ne oživi svojega projekta, temveč ga opusti (Greenberg, 2015).

#### **4 RAZISKAVA O UČENJU IZ NEUSPEHA NA PLATFORMAH MNOŽIČNEGA FINANCIRANJA**

O učenju iz neuspeha na platformah množičnega financiranja zaenkrat še ni bilo opravljene nobene znanstvene raziskave, saj gre za dokaj novo, specifično in še neraziskano tematiko učenja iz neuspeha. Zato bo empirični del magistrskega dela dodaten doprinos trenutnim raziskavam o učenju iz neuspeha. V poglavju najprej opredelim namen, cilj in raziskovalna vprašanja empirične raziskave. V nadaljevanju predstavim metodologijo in izvedbo intervjujev ter rezultate in omejitve raziskave. Na podlagi zastavljenih raziskovalnih vprašanj bom poglavje zaključil z ugotovitvami in priporočili za nadaljnje raziskave.

## 4.1 Namen, cilj in raziskovalna vprašanja

Namen raziskave je na podlagi analize učenja iz neuspeha na platformah množičnega financiranja slovenskih podjetnikov prispevati k boljšemu razumevanju procesa in vsebin dimenzij učenja iz neuspeha v specifičnem primeru neuspeha na platformah množičnega financiranja ter preveriti izsledke interpretativne fenomenološke analize o učenju iz neuspeha po Copeu (2011).

Cilj raziskave je s pomočjo kvalitativne metode empirično preveriti proces učenja iz neuspeha na platformah množičnega financiranja, ugotoviti razloge za neuspeh projektov in kaj se podjetniki naučijo ob svojem neuspehu na platformah množičnega financiranja. Prav tako želim ugotoviti kako je neuspeh vplival na življenja podjetnikov in njihove nadaljnje korake po dogodku neuspeha ter ugotoviti njihova doživetja in sprejemanja dogodka neuspeha.

Raziskovalna vprašanja, ki so bila oblikovana na podlagi pregleda strokovne literature in na katere bom s pomočjo zbranih primarnih podatkov odgovoril, so:

**Raziskovalno vprašanje št. 1:** Zakaj so določeni projekti na platformah množičnega financiranja uspešni oziroma neuspešni?

**Raziskovalno vprašanje št. 2:** Ali veljajo, na vzorcu slovenskih podjetnikov, ki so doživeli neuspeh na platformah množičnega financiranja, ugotovitve raziskave in dimenzije učenja ob neuspehu kot jih navaja Cope (2011)?

**Raziskovalno vprašanje št. 3:** Ali se bo podjetnik v primeru neuspeha na platformah množičnega financiranja ponovno odločil za financiranje preko alternativnih virov ali se bo odločil za katero od tradicionalnih virov ali celo opustil celoten projekt?

**Raziskovalno vprašanje št. 4:** Kaj se podjetniki naučijo iz neuspeha na platformah množičnega financiranja?

## 4.2 Metodologija raziskave

Ker je tematika relativno novo in še ne popolnoma raziskano področje, raziskovalci predlagajo izvedbo kvalitativne raziskave, saj le-ta omogoča bolj poglobljen vpogled v proučevano problematiko na podlagi pridobljenih podatkov na osnovi majhnega vzorca (Merriam, 2009).

Polstrukturirane intervjuje se najpogosteje uporablja za zbiranje podatkov, ki so analizirani kvalitativno. Pri intervjujih mora raziskovalec biti dober poslušalec, uporabljati vsa čutila ter biti sposoben zaznati razpoloženje intervjuvancev. Pri polstrukturiranih intervjujih ima raziskovalec vnaprej pripravljen seznam tem in vprašanj, ki jih glede na tok pogovora posameznega intervjuja prilagaja. To pomeni, da se lahko nekaj vprašanj pri posameznih intervjujih izpusti, vendar se še zmeraj ohranja organizacijski okvir raziskave. Prav tako se lahko spremeni vrstni red vprašanj ter zahteva dodatna vprašanja, s katerimi se dodatno razišče raziskovalno vprašanje. Polstrukturirani intervjuji omogočajo pridobitev razširjenih pogledov in mnenj intervjuvancev, kar je zaželeno pri pridobivanju podatkov o neraziskanih področjih. Za potrebe analize pridobljenih podatkov je, zaradi odprte narave vprašanj, potrebno intervjuje transkribirati oziroma prepisati v pisno obliko zapisov (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009; Yin, 2011).

Kvalitativno raziskavo sem izvedel s pomočjo polstrukturiranih intervjujev, za katerega sem se odločil zaradi tega, ker je najbolj primeren za izvedbo raziskave še dokaj neraziskane tematike ter zaradi odprte narave pridobljenih odgovorov, ki mi bodo omogočili boljše razumevanje občutkov, ki so jih intervjuvanci doživljali ob dogodku neuspeha. Na postavljena raziskovalna vprašanja pa bom skušal odgovoriti z analizo vsebin opravljenih intervjujev.

### **4.3 Izvedba intervjujev**

V kvalitativni raziskavi ni nujno, da je vzorec reprezentativen, vendar je pomembno, da izbrani udeleženci relevantno zastopajo proučevano populacijo in nam omogočijo pridobitev odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja (Engel & Schutt, 2005). V vzorec sem želel zajeti slovenske podjetnike, ki so že sodelovali na enem izmed platform množičnega financiranja in pri tem doživeli neuspeh. Izbor intervjuvancev je potekal po priložnostnem vzorcu. V raziskavo sem želel vključiti podjetnike iz različnih in nesorodnih panog, ker sem želel pridobiti podatke, ki bi čim bolj zajeli raznolikost projektov na platformah množičnega financiranja.

Udeleženci, ki so del raziskovalnega vzorca, so morali biti podjetniki ali zaposleni v podjetju, ki živijo in delujejo v Sloveniji, v preteklosti vsaj enkrat sodelovati na katerikoli platformi za množično financiranje in so na platformi doživeli neuspeh – niso dosegli zastavljenih ciljev ali so predčasno prekinili kampanjo.

Prošnjo za sodelovanje pri intervjuju sem naslovil na devet slovenskih ustvarjalcev kampanj množičnega financiranja in se je nanjo odzvalo šest, s katerimi sem izvedel polstrukturirane globinske intervjuje v aprilu 2017. Ustvarjalce kampanj, ki sem jih kontaktiral s prošnjo za sodelovanje, sem našel pri pregledovanju arhivov že zaključenih kampanj na platformah za množično financiranje. Ustvarjalce kampanj sem nato s prošnjo za sodelovanje kontaktiral preko elektronske pošte, preko direktnega sporočila na njihovi



Facebook strani ali preko kontaktnih obrazcev na njihovih spletnih straneh. Vzorec je sestavljen iz šestih slovenskih ustvarjalcev kampanj. Podrobnejše informacije o udeležencih in izvedenih intervjujih so podane v Tabeli 1.

*Tabela 1: Podatki o vzorcu in izvedbi intervjujev*

	<b>Ime in priimek intervjuvanca</b>	<b>Projekt in uporabljena platforma</b>	<b>Podatki o intervjuju</b>
Intervjuvanec 1	Nik Vene	T-Holder, Indiegogo, Kickstarter	Intervju opravljen 12.4.2017, kavarna v bližini Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, trajanje: 20 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 2	Satja Lumbar	Monolith, Indiegogo	Intervju opravljen 12.4.2017, poslovni prostori podjetja Entia d.o.o., trajanje: 18 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 3	Luka Zupančič	EasyCarb, Indiegogo	Intervju opravljen 12.4.2017, preko video klica Skype, trajanje: 24 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 4	Tomaž Jug	Hexapad, Kickstarter	Intervju opravljen 14.4.2017, poslovni prostori podjetja Editor d.o.o., trajanje: 25 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 5	Gregor Ferlež	Skippy, Kickstarter	Intervju opravljen 14.4.2017, kavarna v Celju, trajanje: 15 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 6	Anže Volovšek	SipSup, Kickstarter	Intervju opravljen preko elektronske pošte, kjer je intervjuvanec pisno odgovoril na zastavljena vprašanja.

Večina intervjujev je potekala na podoben način. Opravljeni so bili na različnih lokacijah v Ljubljani, Solkanu in Celju. Težav z operativnim delom zbiranja podatkov ni bilo, saj so bili vsi udeleženci intervjuja zelo kooperativni, tako da sem lahko pridobil kvalitetne informacije in izkušnje, ki so jih delili z mano. Protokol za intervju, z okvirnimi vprašanji, (v Prilogi 1) je bil pred opravljenim intervjujem posredovan vsakemu intervjuvancu, da so se lahko seznanili s tematiko in namenom raziskave. Osem okvirnih vprašanj z nekaj podvprašanji, ki sem jih oblikoval na podlagi pregledane strokovne in znanstvene literature, so služila kot izhodišče pogovorov. Odvisno od poteka pogovora sem intervjuvancem zastavil dodatna vprašanja ter spreminjal vrstni red zastavljenih vprašanj. Osebni intervjuji so trajali od 15 do 25 minut, ki so bili s privolitvijo udeležencev v živo posneti in nato prepisani v pisno obliko. Zapise sem slogovno ter slovnično popravil in pri tem izpustil narečne in pogovorne posebnosti ter vsa mašila. Vsi zapisi intervjujev (v prilogah) so mi bili v pomoč pri izvedbi navzkrižne analize pridobljenih podatkov, ki mi je omogočila vzpostaviti povezavo med podobnostjo in razlikami v odgovorih intervjuvancev. Z analizo vsebine intervjujev pa sem nato skušal odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja, kjer sem tudi uporabil dele le-teh zapisov.

Za analizo kvalitativnih podatkov lahko izbiramo med dvema različnima pristopoma, deduktivni ali induktivni pristop. Pri deduktivnem pristopu predstavlja že obstoječa znanstvena teorija osnovo za raziskavo in analizo podatkov, pri induktivnem pristopu pa teorijo oblikuje raziskovalec sam, na podlagi večjega števila primerov. Torej gre za to, da analizo kvalitativnih podatkov izpeljemo z uporabo teoretske ali deskriptivne osnove ali pa brez nje (Saunders et al., 2009). Pri svoji analizi podatkov sem uporabil deduktivni pristop, saj je bila empirična raziskava pripravljena glede na predhodno pregledano strokovno in znanstveno literaturo, iz katere izhajajo tudi raziskovalna vprašanja. Prav tako se deduktivni pristop priporoča bolj neizkušenim raziskovalcem ter zaradi majhnosti izbranega vzorca ne bi pridobil dovolj relevantnih podatkov za vzpostavitev lastne teoretične osnove (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005).

Kvalitativna analiza podatkov je temeljila na procesu kodiranja, kjer je besedilo razčlenjeno in se posameznim delom določi pomen na način pripisa ustrezne kode oziroma ključne besede. V naslednjem koraku dele besedila, z isto dodeljeno kodo, združi in na ta način oblikuje nove pomenske enote. Nato se te teme vsebinsko in poglobljeno interpretira (Mesec, 1998). Proces kodiranja mi je omogočil zmanjšati količino pridobljenih podatkov in oblikovati relevantne citate, ki se nanašajo na raziskovalna vprašanja in s katerimi bom interpretacijsko podkrepil rezultate raziskave.

#### **4.4 Rezultati raziskave**

V nadaljevanju bom podrobneje predstavil rezultate analize petih ključnih tem – dejavniki, ki vplivajo na uspešnost kampanj množičnega financiranja, preverba ugotovitev raziskave in dimenzij učenja iz neuspeha kot jih navaja Cope (2011), nadaljnji koraki po neuspelem zbiranju sredstev in vpliv le-te na predstavljen projekt, dožemanje neuspeha pri podjetnikih ter rezultati učenja iz neuspeha na platformah množičnega financiranja. Analiza bo tako razčlenjena na pet sklopov, od katerih se bodo prvi trije in peti sklop navezovali na posamezno raziskovalno vprašanje, četrti sklop pa se navezuje na del procesa učenja iz neuspeha – dajanje smisla dogodku neuspeha, ki je pomembna komponenta učenja iz neuspeha, brez katere podjetniki ne bi prišli do rezultatov učenja iz neuspeha. Vsak sklop bom ustrezno povezal z že obstoječo strokovno in znanstveno literaturo, ki sem jo podrobneje predstavil v prvih poglavjih magistrskega dela. Za olajšanje povzemanja odgovorov in navajanja citatov posameznih intervjuvancev, sem jih predhodno označil s številkami od 1 do 6 in se s tem izognil vsakokratnemu navajanju celotnih imen.

##### **4.4.1 Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost kampanje**

Kot sem v teoretičnem delu opredelil, za uspešne kampanje štejejo tiste kampanje, ki v določenem času zberejo ali presežejo višino zastavljenega cilja sredstev. Obratno velja za neuspešne kampanje – nedoseganje zastavljenega cilja ali prekinitvev kampanje s strani ustvarjalcev. Na platformah množičnega financiranja je več kot polovica (približno 58%

vseh) projektov neuspešnih, kar nakazuje na to, da je potrebno vložiti veliko truda, da projekt doseže status uspešnosti. Na uspešnost projekta vpliva več dejavnikov, vendar splošne teoretične smernice za uspešnost projekta naj bi bile: pristnost uvodnega videa, ki naj bi izstopal iz množice in vseboval faktor zakaj, ustvarjalci naj bi vzpostavili svojo verodostojnost in realistično zastavili ciljno vsoto, pred začetkom kampanje vzpostavili čim večjo oglaševalsko akcijo, tako na socialnih omrežjih kot na primer v medijih, ter da je potrebno verjeti v projekt.

Od teh splošnih priporočil oziroma smernic za uspešnost projekta je večina intervjuvancev potrdila pomembnost oglaševanja, tako na socialnih omrežjih kot tudi objave člankov v ostalih medijih, večinoma na spletnih portalih. Izjave intervjuvancev se tudi ujemajo z ugotovitvami, ki sem jih navedel v teoretičnem delu, da bi se naj ustvarjalci projektov veliko naučili o trženju na socialnih omrežjih, o oblikovanju načinov komuniciranja ter o ustvarjalnem delu na splošno. Večina intervjuvancev je pred zagonom svoje kampanje mislila, da na platformah množičnega financiranja ni potrebno vložiti veliko v trženje produkta, saj bi naj objava kampanje na platformi že zadostovala, toda ugotovili so, da je potrebno tudi na platformah množičnega financiranja zelo veliko delati in se spoznati na trženje, kot to tudi lepo povzema intervjuvanec 1:

»Dejansko bi lahko uspelo, če bi jaz znal tržiti. Bil sem klasičen laik, in mislil, če grem na platformo množičnega financiranja in bom dal gor, bo denar kar sam od sebe padel. Ljudje se tega sploh ne zavedajo koliko je za tem dela in trženja, da projekt lahko uspe. [...] Saj pravim, takrat sem bil laik, ker sem mislil, da bom naredil Facebook in Instagram stran in samo objavljal slike in bom kar dobil ljudi. A žal ne gre kar tako, ti moraš delati za to. [...] Se pravi narediš neko objavo, sliko, video, kjer moraš biti zelo kreativen, zaradi tega, ker imaš na Facebooku milijon objav vsak dan in ti moraš narediti objavo, ki bo pritegnila pozornost ljudi, da bi lahko ta stvar organsko rasla.«

Podobno pravi tudi intervjuvanec 2:

»Osnovni razlog, da projekt ni uspel je bil ta, da smo zelo podcenili dejstvo, da je v bistvu tu potrebno delati veliko na trženju. Mi smo mislili, da je to kot neka prodajna polica, kjer daš gor produkt in potem, če je produkt dober in lepo narejen, vse steče samo po sebi [...] V bistvu smo en segment, ki je blazno pomemben, čisto zanemarili.«

Prav tako je večina intervjuvancev izpostavila pomembnost objav člankov na spletnih portalih in objavah oziroma rangiranju, ki ga opravljajo platforme množičnega financiranja same. Pri objavah na spletnih portalih je intervjuvanec 1 omenil, da je njegov produkt bil objavljen na spletnem portalu 9gag, čeprav ga niso neposredno naslovili v videu, je pa sam pod videom odgovarjal na komentarje, da lahko gledalci produkt najdejo in podprejo na Kickstarter. Intervjuvanec 5 je prav tako omenil, da jih je ob prvi kampanji objavil spletni portal Unilad, vendar zaradi neugodnega časa – v času božiča, objava ni imela velikega

vpliva na zbiranje sredstev. Obratno se je zgodilo ob njihovi drugi kampanji, kjer jih je objavil spletni portal ameriškega časopisa Huffington Post, kar pa je pozitivno vplivalo na zbiranje sredstev, kar dodatno potrjuje vpliv zunanjih medijev na uspešnost kampanje. Intervjuvanec 3 je prav tako izpostavil, da lahko na izid kampanje odločilno vplivajo objave na spletnih portalih s tehnološkimi novicami, kot sta na primer Techcrunch in Gizmodo, in dodaja, da bi najverjetneje na uspešnost njihove kampanje pozitivno vplivala objava, ki jim je bila obljubljena, vendar na žalost na koncu ni bila nikoli realizirana. Vpliv objav na spletnih portalih s tehnološkimi novicami na uspešnost kampanje je še posebej poudaril intervjuvanec 2:

»Dejstvo pa je, če ti daš to tja gor in te nobeden ne objavi je majhna verjetnost, da ti uspe. Pri tehnoloških produktih je ključno to, da se ti pojavljaš na teh socialnih omrežjih, na socialnih omrežjih pa se pojavljaš, če te Gizmodo objavi, če te objavi Techcrunch. Tako menim, da je malo projektov, ki sta jih Techcrunch ali Gizmodo objavila, in da le-ti niso bili uspešni. Kar pomeni, če prideš enkrat do tega nivoja, v bistvu narediš tako oglaševanje, potem vsi bralci tudi kliknejo gor in slej kot prej dobiš dovolj sredstev.«

Glede objave kampanje na samih platformah množičnega financiranja ter njihovega rangiranja kampanj, ki tudi vplivajo na opaznost kampanje, je intervjuvanec 3 povedal naslednje:

»Smo računali na to, da bo kaj več podpore iz same platforme, [...] Toda v nekaj dnevih ne dosežeš določenega odstotka [...] to se zelo pozna, kje te oni rangirajo. In tako ne moreš računati na neko organsko rast.«

K temu je intervjuvanec 5 še dodal:

»[...] če veliko zbereš, si tudi visoko na lestvici in te ljudje tudi lažje opazijo.«

Pri tem je intervjuvanec 3 izpostavil še pomembnost hitrosti zbiranja sredstev v prvih dnevih, kar se tudi večkrat poudarja v teoriji črednega nagona podpornikov, saj naj bi obstajala dvakrat višja verjetnost, da posamezniki podprejo projekt, ki je že dosegel 80% svojega zastavljenega cilja, v nasprotju s projektom, ki je dosegel le 20% zastavljenega cilja. Glede črednega nagona podpornikov je zelo zanimivo izpostavil intervjuvanec 1, ki je opazil razlike med podporniki iz Združenih držav Amerike in iz Evrope:

»Zanimivo je tudi, da recimo Američani kupijo vse in jim je vseeno, če je projekt že uspešen, medtem ko Evropejci počakajo, da je projekt uspešen in potem tudi oni začnejo dajati podporo.«

Intervjuvanci so izpostavili tudi dodatne dejavnike, ki jih pri analizi sekundarnih virov nisem zaznal. Intervjuvanec 5 je izpostavil pomembnost časa zagona kampanje, ki je bil zaradi specifičnosti njihovega produkta eden izmed pomembnih dejavnikov za neuspeh:

»Poleg tega pa smo izbrali čisto napačen čas, ker imamo produkt, ki je vezan na določeno obdobje, na poletje, mi pa smo kampanjo zagnali ravno v času novega leta. To še vse skupaj ne bi bilo tako slabo, če ne bi kampanje zagnali ravno ob prazniku. Dejansko je takrat na začetku bilo zelo pozitivno, krivulja je naglo šla gor, potem so se pa začeli prazniki. Vsi so nama sicer odsvetovali ta čas, da zaženeva kampanjo, toda imela sva že vse pripravljeno in sva pač kampanjo zagnala.«

Intervjuvanec 6 pa je dodal še en dejavnik, ki se lahko pojavi pri ustvarjalcih ob zagonu kampanje. Poudaril je pomembnost testiranja in sporočilnosti produkta, ki mora biti jasen in logičen. Podporniki morajo pravilno razumeti celoten koncept kampanje, saj brez tega ne morejo vzpostaviti stika s produktom, ki pa je pomemben, da se pojavi želja po nakupu produkta oziroma podpora kampanje. Drug dejavnik, ki ga posredno omenja in se lahko tudi pogosto pojavi, je ustvarjanje umetnega pritiska po hitenju:

»Predmet projekta je bil premalo stestiran preden smo zagnali kampanjo. [...] Prehitro smo se podali na Kickstarter zaradi finančne in časovne omejitve, ki sta narekovali tudi to, da si nismo vzeli več časa in stestirali produkt. [...] Težava je bila dejansko v časovni stiski, ki je bila v naših glavah, da ne bi zavlačevali z zagonom projekta in zapravili preveč denarnih sredstev, [...] Poleg tega je bila tudi sama sporočilnost, ki smo jo s projektom želeli prenesti na podpornike nelogična in nejasna. Ljudje so razumeli uporabnost produkta na različne načine, vsi pa so bili nerazumljivi, zakaj bi produkt uporabljali na tak način in se posledično niso odločili za podporo projektu.«

Presenetljivo je, da nobeden od intervjuvancev ni omenil pomembnosti omrežja, kot so to navajali Belleflamme et al. (2013). Namreč avtorji so v svoji študiji ugotovili, da ima omrežje oziroma povezave ustvarjalcev velik vpliv na uspešnost kampanje. Predvsem v začetni fazi kampanje naj bi imeli družina in prijatelji velik vpliv na viralnost uspeha. Intervjuvanca 1 in 5 sta bila edina, ki sta omenila pomoč in podporo družine, vendar nobeden od njiju ni omenjal, da bi jih družina finančno podprla preko kampanje množičnega financiranja, temveč bolj v smislu pomoči in psihične podpore.

#### **4.4.2 Dimenzije učenja iz neuspeha po Copeu (2011)**

V poglavju 1.5 Proces učenja iz neuspeha sem navedel kako Cope (2011) opredeljuje celoten proces učenja iz neuspeha. Proces učenja vidi kot dinamičen proces zavedanja, refleksije, asociiranja in na koncu uporaba pridobljenih znanj, ki jih posameznik pridobi s štirimi dimenzijami učenja. Te dimenzije so: učenje o sebi, učenje o podjetju in posledično o njegovem neuspehu, učenje o mrežah in odnosih in učenje o upravljanju podjetja. V

nadaljevanju bom predstavil analizo pridobljenih podatkov za posamezno dimenzijo učenja.

#### 4.4.2.1 Učenje o sebi

Kot ključen rezultat učenja iz neuspeha Cope opredeljuje spoznavanje samega sebe. Pri tej dimenziji učenja naj bi podjetnik imel možnost, da spremeni pogled nase in pride do spoznanj glede svojih prednosti, slabosti, spretnosti, stališč in prepričanj. Glede na to dimenzijo učenja bi lahko intervjuvance razdelil v dve skupini, kjer je polovica intervjuvancev preko lastne neuspele kampanje prišla do določenih spoznanj glede samih sebe in na drugo polovico, ki so trdili, da se zaradi neuspeha na platformi množičnega financiranja niso naučili nič novega o sebi. Ugotovitve o sebi, do katerih je po dogodku neuspeha prišel intervjuvanec 1 so naslednje:

»In kaj sem se mogoče res naučil je to, da se naučiš prenesti kritiko. [...] in da vztrajaš kljub neuspešni kampanji, saj bi lahko stvar res opustil, pa nisem, ker sem res videl potencial v tem produktu, [...]«

O ugotovitvah o sebi je intervjuvanec 5 povedal:

»[...] mogoče sem se naučil to, da sem mislil, da sem boljši prodajnik, ampak na koncu nisem bil tako dober. [...] Potem sem se naučil mogoče tudi to, da ne smem tako hitro obupati.«

Intervjuvanec 4 je o učenju o sebi ob dogodku neuspeha na platformi množičnega financiranja rekel:

»Recimo to je tako kot, da bi šel na Triglav in bi prišel do spoznanja sredi poti »saj nisem planinc, in da me to toliko niti ne zanima, raje grem na morje, kakor v hribe« in si se nekaj naučil o sebi.«

#### 4.4.2.2 Učenje o podjetju in posledično o njegovem neuspehu

Pri naslednji dimenziji učenja iz neuspeha podjetniki pridejo do spoznavanj prednosti in slabosti podjetja v katerem delujejo ter vpliv le-teh na nastanek neuspeha, kar je potrdil intervjuvanec 2. Izpostavil je, da so preko neuspele kampanje dobili še dodatno potrdilo o slabosti njihovega podjetja, za katerega so vedeli že prej, namreč, da jim primanjkuje znanja glede trženja:

»Saj drži, da je najtežji del trženje, kajti razvoj nam ni problem. Mi to hitro naredimo, pokličemo ljudi, poznamo razvijalce, oblikovalce, vse možno. Tako, da ta produkti del imamo zelo hitro in dobro pokrit. Toda ponovno se je izkazalo, da brez tega, da se eden

ukvarja s trženjem, [...] pač enostavno ne gre. [...] Mi smo vsi inženirji, nobeden ni iz prodaje, vsi smo končali elektrotehniško fakulteto, zato nismo imeli tega znanja.«

Na drugi strani pa je do zelo konkretne ugotovitve glede delovanja in prednosti lastnega podjetja preko neuspeha njihove kampanje na platformi množičnega financiranja prišel intervjuvanec 4, ki je povedal:

»Recimo mi smo načeloma podjetje, ki se ukvarja s programsko opremo. V osnovi se ne ukvarjamo s strojno opremo in kar smo se tukaj naučili je, prvič to, da je razvoj strojne opreme nekaj drugega kot programske. [...] zdaj nič ne razvijamo glede strojne opreme in zelo verjetno bomo le-to nabavljali od partnerjev, ki so v tem boljši od nas. Mi se bomo pa posvetili temu programskemu delu, kar je boljše.«

#### 4.4.2.3 Učenje o mrežah in odnosih

Pri učenju glede narave poslovnih mrež in odnosov se podjetniki naučijo tako o notranjih, kot tudi zunanjih omrežjih v katerih delujejo ter o upravljanju družbenih odnosov, kot na primer, kako bolj strateško sodelovati z drugimi podjetniki. Intervjuvanec 3 je konkretno omenil, da se je preko neuspele kampanje veliko naučil o mrežah in sistemih odnosov z javnostmi ter o različnosti poslovnih okolij, v njegovem primeru delovanjem ameriškega poslovnega okolja:

»Naučil sem se kako v bistvu ti sistemi odnosov z javnostmi delujejo. [...] z ljudmi, ki so nas podprli, smo spletli nekakšne prijateljske vezi. [...] Na sploh je to bil naš prvi večji stik z ameriškim okoljem, kjer je pač od komunikacijskega pristopa do vsega, cele dinamike poslovanja, čisto drugače kot pri nas.«

Glede vpliva neuspeha na odnose v skupini pa je opozoril intervjuvanec 6 in izpostavil, da je neuspela kampanja predvsem negativno vplivala na medsebojno zaupanje v njihovi skupini. Prav tako so ugotovili, da je potrebno poslovno in privatno življenje ločevati. Na drugi strani pa je Intervjuvanec 2 poudaril, da je njih kot skupino, neuspeh na platformi množičnega financiranja samo še dodatno povezal.

Prav tako lahko v to dimenzijo učenja vključimo stigmatizacijo, ki jo lahko podjetniki ob in po dogodku neuspeha doživijo s strani okolja in drugih podjetnikov. Kot sem opredelil, v teoriji obstajata dve vrsti stigmatizacije, družbena in lastna, pri družbeni stigmatizaciji gre za diskriminacijo s strani drugih, pri lastni stigmatizaciji pa posameznik sam sebe ponižuje in diskreditira. Večina intervjuvancev ni doživelo nobene vrste stigmatizacije, še posebej nobeden od intervjuvancev ni omenjal lastne stigmatizacije. Večina intervjuvancev je poudarila, da s strani okolice niso prejeli nobenih negativnih odzivov, prej pozitivne. Intervjuvanec 1 je omenil, da negativnih odzivov ni prejel, ampak bolj pozitivne, v smislu pohval. Izpostavil pa je, da je bilo veliko posmehovanja produktu s strani Slovencev in

zaključil, da je to zaradi narave ljudi, ki večinoma kritizirajo in le redko pohvalijo slovenske projekte na platformah množičnega financiranja. Intervjuvanec 4 je glede reakcij s strani drugih povedal slednje:

»[...] prej bi rekel pozitivno kot negativno. V nekem trenutku smo bili deležni določene publicitete, ljudje so to videli, sploh znotraj naših ustaljenih poslovnih krogov, ki nas že poznajo. Nekdo, ki te ne pozna, te lahko opazi ali pa ne, nekdo, ki te pa že pozna pa definitivno opazi, da nekaj delaš, da nekaj razvijaš. Končni izid mislim, da ni toliko ključen, če si uspel ali nisi. Zdaj, če si uspel, potem je to še toliko večji plus za vse skupaj. Ampak v bistvu, z vidika publicitete in povezovanja, razpoznavnosti in teh stvari mislim, da je bilo pozitivno, da ni bilo niti slabo sprejeto. Bolj je bilo, kako to da nisi uspel, tak tip vprašanj, kot pa recimo, da bi nekdo zaradi samega neuspeha karkoli kritiziral. Tega nisem zasledil.«

Glede mreženja ustvarjalcev kampanj množičnega financiranja in pomoči, ki si med seboj nudijo ter spoznanj o njej sta omenjala intervjuvanec 1 in 5, ki sta prav tako prejela določeno pomoč s strani te skupnosti. V povezavi s tem je intervjuvanec 1 povedal:

»Zelo je dobro v tej »kickstarter« skupnosti, kjer spoznaš veliko ljudi. Se malo povezuješ z drugimi, malo sprašuješ in si hitro neko mrežo ljudi vzpostaviš ter si potem med seboj pomagamo. Recimo zdaj ko drugi k meni pridejo, jim z veseljem pomagam, ker so tudi meni pomagali.«

#### 4.4.2.4 Učenje o upravljanju podjetja

Pri zadnji dimenziji učenja iz neuspeha podjetniki spoznajo kako bolje voditi in upravljati podjetje ter to novo pridobljeno znanje vključijo v že obstoječe delovanje podjetja. Pri tej dimenziji bi lahko prav tako razdelil intervjuvance v dve skupini, in sicer na podjetnike, ki so s svojo kampanjo se prvič podali v podjetništvo ter na podjetnike, ki se že dlje časa ukvarjajo s podjetništvom. Namreč kot izpostavlja intervjuvanec 4:

»Prav zaradi tega samega projekta, mogoče ne prav veliko. [...] z vsakim novim projektom se nekaj navadiš, ampak ni ta nabor toliko velik. Si pa mislim, da zna to biti kar veliki preskok za nekoga, ki se s podjetništvom, projektnim vodenjem in organizacijo timov še ni srečal.«

Intervjuvanci, ki so se nekako s svojimi kampanjami na platformah množičnega financiranja prvič podali v podjetniške vode, pa so preko neuspeha pridobili nova znanja. Intervjuvanec 3 je o naučenem povedal naslednje:

»[...] sem se sigurno naučil veliko novih poslovnih veščin, trženjskih prijemov, to sigurno. Tako, da je bila zelo dobra izkušnja v smislu učenja. [...] Pač veliko stvari bi se lahko



drugače lotili in boljše naredili, to absolutno. To je pač tudi del tega procesa učenja, ki smo ga bili deležni vsi. [...] Takrat sem bil še dokaj neizkušen, tako, da sem se veliko naučil in sedaj seveda delam malo drugače, v poslovnem smislu, pač bolj strateško.«

Intervjuvanec 5 je k temu še dodal:

»[...] sem se naučil veliko o vodenju projektov, na primer dogovarjanje za različne cene, različni sestanki, različne te stvari.«

Glede učenja o upravljanju podjetja je intervjuvanec 1 izpostavil:

»Potem tudi pri odnosih z ljudmi s katerimi sodeluješ pride vsake toliko do konfliktne situacije in sem se naučil, da se enostavno moraš pogovoriti, da poveš ti svojo plat in on svojo ter da najdeš neko sredino in urediš. [...] Drugače pa sem se seveda naučil tudi veliko glede teh podjetniških stvari, vsakodnevno delo z ljudmi, razvoj novih stvari, rast.«

Intervjuvanec 6 je dodal:

»Po taki izkušnji, bi se ob naslednjem takem projektu vsekakor lotili drugače in vodili projekt bolj previdno.«

#### **4.4.3 Nadaljnji koraki po neuspeli kampanji**

Po dogodku neuspeha imajo podjetniki na voljo dve opciji, da opustijo projekt ali nadaljujejo z njim in poskusijo pridobiti začetniški kapital na drug način. Večina intervjuvancev v celotni ni opustil projekta, ampak so z njim delovali naprej v enaki ali spremenjeni obliki. Intervjuvanca 1 in 5 sta s svojim projektom ponovno poskusila zbrat denar preko množičnega financiranja, intervjuvanec 4 je po neuspeli kampanji še do določene mere razvijal projekt, sedaj pa je projekt v mirovanju, projekt intervjuvanca 6 je bil opuščen, vendar so do tedaj razvito tehnologijo delno uporabili pri drugem projektu. Intervjuvanca 2 in 3 pa sta s svojim projektom nadaljevala in začetniški kapital poiskala pri drugih virih financiranja.

Glede na to, da je zelo netipično za ustvarjalce projektov, da ponovno oživijo svoj projekt, sem imel v svojem vzorcu kar dva intervjuvanca, ki sta ponovno zagnala svoji kampanji na platformi množičnega financiranja. Po podatkih raziskave opravljene s strani Greenberga in Gerbera (2014) naj bi le 3,4% ustvarjalcev neuspešnih projektov ponovno oživelo in poskusilo zbrati sredstva za svoj projekt na platformi množičnega financiranja. Za ponovni zagon kampanje na platformi množičnega financiranja sta se odločila intervjuvanec 1 in 5. Glede intervjuvanca 1 bi rad izpostavil, da je na platformah množičnega financiranja sodeloval kar štirikrat, kjer mu je ob prvem poskusu platforma Kickstarter sama prekinila kampanjo (platforma je brez razloga in obrazložitve preklicala kampanjo, za katero so se

naknadno opravičili in priznali napako), zato se je odločil sodelovati na platformi Indiegogo, kjer mu ni uspelo zbrati dovolj sredstev. Svoj drug poskus na platformi povzema tako:

»Potem sem malo po Sloveniji prodajal in videl, da stvar dejansko deluje, zato sem se odločil, da ko se vrnem z izmenjave bom ustanovil podjetje in bom začel iz nič in bom videl kako bo šlo. Ampak dejansko me je Kickstarter prehitel in mi poslal tisto sporočilo, da lahko ponovno zaženem kampanjo. [...] ko se je kampanja zaključila, ki je bila zelo dobra, saj je bil ta denar, ki sem ga dobil iz kampanje uporabljen kot začetniški kapital, [...] da lahko naprej vlagam v trženje in razvoj. Ni bilo potrebe najemat nobenega kredita.«

V času pisanja magistrskega dela se je zaključevala njegova druga uspešna kampanja na platformi Kickstarter, pri kateri je nastopil s svojo novo različico inicialnega projekta. O nastanku in razvoju te nove različice njegovega produkta pišem v prihajajočem poglavju 4.4.5 Rezultati učenja iz neuspeha na platformah množičnega financiranja.

Za ponoven poskus so se odločil tudi pri projektu intervjuvanca 5, ki je o tem kaj je vplivalo na njihovo odločitev za ponoven poskus na platformi množičnega financiranja povedal slednje:

»Potem smo se pa odločili, da če že imamo vse pripravljeno, pa gremo še enkrat poskusit, [...] Velik faktor za to, da sva še enkrat zagnala kampanjo, je bil tudi ta, ker nama je ogromno ljudi sporočilo, da bi oni to vseeno kupili, če bi jim lahko vseeno prodali, čeprav na Kickstarterju ni uspelo. In potem sva rekla, da bova šla še enkrat poskusit.«

V teoriji sem poudaril to, da ima lahko predhodna neuspela kampanja negativne posledice na ponovni zagon kampanje, saj si lahko podporniki zapomnijo predhodni neuspeh, ampak tega noben od intervjuvanca ni občutil, saj so bile njune naknadne kampanje kot že omenjeno uspešno zaključene.

Za trenutno mirovanje neuspelega projekta se je odločil intervjuvanec 4 in ob tem povedal razloge za to:

»Mi smo v resnici imeli eno zelo osnovno, delujočo različico tega našega produkta, katerega smo po kampanji še nadgrajevali. Tako, da v resnici ni zgodba, ki bi bila čisto zaključena [...] Kar nas recimo vse tukaj zavira je to, da jaz nekako iščem priložnost, da bi dobil eno večje naročilo. [...] še zmeraj ne vidim nekega močnega trenda, [...] da bi bilo veliko povpraševanja. In to je tudi eden izmed razlogov, zakaj sem zadržan.«

Intervjuvanec 6 je glede njihovih nadaljnjih korakov povedal, da so potrebna sredstva pridobili od lastnikov ter se povezali s partnerskim podjetjem, ki bi jim naj tudi proizvajalo njihov produkt – kozarce. Inicialni projekt s katerim so sodelovali na platformi

množičnega financiranja so opustili, tehnologijo, ki je bila del tega produkta pa razvijajo še naprej.

Ostala dva intervjuvanca pa sta svoj projekt razvijala naprej in iskala sredstva pri drugih virih financiranja. Intervjuvanec 2 je z ekipo svoj projekt uporabil pri produktu, ki ga v osnovi ponuja njihovo podjetje in glede iskanja sredstev povedal:

»Na drug način, pa z lastnimi sredstvi. Financiramo se s trga, [...] Ta del, ki smo ga razvijali tukaj pri Monolythu je zdaj samo delček mnogo širšega produkta.«

Intervjuvanec 3 je bil edini, ki se je za iskanje sredstev po neuspeli kampanji na platformi množičnega financiranja obrnil k tradicionalnim virom financiranja. Sredstva želijo sedaj pridobiti preko poslovnih angelov in ob tem izpostavil, da jim pri pogajanjih zelo pomaga izkušnja sodelovanja na platformi množičnega financiranja, kar se ujema z ugotovitvijo, da lahko množično financiranje dopolnjuje tradicionalne vire financiranja. O njihovih nadaljnjih korakih je povedal:

»[...] hkrati pa smo šli z razvojem nekoliko naprej [...] smo delno nadaljevali ta razvoj, delno pa smo iskali sredstva z investitorskim kapitalom. [...] nam je naša Indiegogo kampanja v resnici zelo pomagala. [...] deloma smo že pridobili neko podobo na trgu in s tem potem pridobili na kredibilnosti, sploh če še nimaš nič konkretnega za pokazati. [...] Gremo pa čisto v investitorski oziroma angelski kapital.«

#### **4.4.4 Dajanje smisla dogodku neuspeha**

V poglavju 1.5 Proces učenja iz neuspeha sem opisoval kako poteka celotno učenje iz neuspeha in pri tem navedel pomembnost komponente dajanja smisla dogodku neuspeha. Brez te komponente in okrevanja po neuspehu podjetniki sploh ne bi prišli do ključnih zaključkov oziroma se ne bi naučili ničesar iz svojega neuspeha. Sam proces učenja iz neuspeha se dogaja pred, med in po dogodku neuspeha, kjer je dajanje smisla posebej aktivno po dogodku. Ker so podjetniški rezultati uspešnosti sami po sebi negotovi, in ker neuspeh ni zaželen, je lahko v mnogih primerih boleč in drag ter ima lahko negativen vpliv na podjetnikovo samozavest in samopodobo. Prav tako se lahko ob poslovnem neuspehu pojavijo negativna čustva, kot na primer razočaranje, sram, strah, jeza in žalost. Vendar tega nobeden od intervjuvanec ni izpostavil, da bi neuspeh vplival na njihovo samozavest oziroma, da bi se pri njih pojavilo katero od teh negativnih čustev. Edino intervjuvanec 1 je omenil, da je ob njegovem prvem neuspehu oziroma ob zavrnitvi s strani platforme občutil jezo:

»Ampak če zdaj pogledam nazaj, je bilo to pozitivno, ker takrat jaz dejansko nisem bil še pripravljen, [...] Jaz bi rekel, da je dejansko bilo tako prav, čeprav sem na tisti točki bil zelo

jezen na Kickstarter, z mislijo, zakaj ste to naredili, jaz sem se trudil; ampak danes vidim, da je bolje, da si malo zavrnjen, da premisliš stvari in je potem boljše.«

Vsi intervjuvanci so se strinjali, da kljub temu, da niso zbrali dovolj sredstev in tako doživeli neuspeh na platformah množičnega financiranja, velja celotna nastala situacija kot pozitivna izkušnja in kljub temu nadaljujejo s svojim projektom na različne načine, kar je skladno z ugotovitvami s strani Mollicka (2014). Ob tem je intervjuvanec 5 izpostavil, da je njihova druga kampanja bila uspešna prav zaradi neuspeha njihove prve kampanje in o tem povedal slednje:

»Neuspeh nikoli ni pozitivna izkušnja. Ampak, če bi gledal nazaj, mislim, ni bilo tako negativno, kot sem mislil, da bo. [...] Na koncu je bilo zelo pozitivno, tudi zaradi tega, ker smo šli še enkrat in to je bila zelo dobra poteza.«

Kot že omenjeno, pridejo posamezniki preko komponente dajanja smisla neuspehu do novih spoznanj in se iz neuspeha nekaj novega naučijo, kar je intervjuvanec 6 na nek način tudi povzel:

»Vsaka izkušnja je pozitivna, saj se tudi iz negativnih stvari dá veliko naučiti. Vsi smo veliko izgubili in se začeli drugače obnašati pri novih projektih, predvsem bolj previdno.«

#### **4.4.5 Rezultati učenja iz neuspeha na platformah množičnega financiranja**

Zadnji sklop raziskave se nanaša na ugotovitve in končne rezultate učenja iz neuspeha na platformah množičnega financiranja. V tem poglavju povzemam glavne ugotovitve do katerih so intervjuvanci prišli zaradi svojega neuspeha in kaj so se iz njega naučili. Do vseh teh ugotovitev so posamezniki prišli sami in večina od njih je vsa ta znanja uporabila v svojem življenju, tako privatnem kot poslovnem. Največ so se naučili glede samega delovanja platform, o katerih so imeli zmotno mišljenje. O tem je spregovoril intervjuvanec 1 in povedal:

»Platforme množičnega financiranja res niso neke magične platforme, kjer bo denar sam od sebe padal. Tega se ljudje res ne zavedajo. [...] Neuspela kampanja me je privedla do spoznanja glede trženja, namreč zavedati se je treba, da če greš v tako stvar, da kampanje ni težko speljati. [...] sama priprava na kampanjo pa lahko vzame tudi kakšno leto [...] če si zavrnjen, a če ti v to stvar verjameš, moraš vztrajati.«

Intervjuvanec 2 je o napačnem dojemanju delovanja platform dodal:

»Mi smo mogoče narobe dojemali te platforme množičnega financiranja, ker vidiš nekaj teh uspešnih zgodb in enostavno misliš, da ta zadeva lahko uspe tudi tebi. [...] Mogoče je še ena stvar, [...] jasno je, da potrebuješ pravega človeka.«

Ob ugotovitvi o načinu delovanju platform množičnega financiranja je intervjuvanec 3 še dodatno izpostavil, da se namembnost uporabe platform množičnega financiranja skozi leta spremeni, in da predstavljajo bolj oglaševalsko platformo, kjer podjetniki s svojimi projekti lahko z manjšim finančnim vložkom dosežejo velik krog potencialnih kupcev:

»Glede trženjskih ciljev pa velja ugotovitev, da so bili, glede na pričakovanja, praktično preseženi. Če bi na primer primerjal, da bi ta denar, ki smo ga mi vložili za pripravo kampanje, vložili v neko drugačno trženjsko strategijo, bi definitivno veliko več denarja porabili, da bi dosegli tako velik krog ljudi, in da bi pridobili toliko povratnih informacij. [...] Ena zadeva, ki mogoče res manjka v percepciji ljudi je, da so platforme množičnega financiranja nekoč dejansko res bile platforme množičnega financiranja, kar pomeni, da je dejansko bil namen zbiranje sredstev, sedaj pa je to predvsem trženjska platforma. To je način, kako se oglašuješ. Gre še zmeraj tudi za prodajo in za zbiranje kapitala, ampak to je sekundarnega pomena.«

Prav tako sta intervjuvanec 4 in intervjuvanec 6 prišla do zaključka, da platforme množičnega financiranja, v tej obliki kot sedaj obstajajo in delujejo, uporabljajo samo podporniki kot posamezniki in jih zaenkrat še ne uporabljajo podjetja v smislu nakupov in povezovanja. Zato sta oba izpostavila, da izbira sodelovanja na platformi množičnega financiranja ni vedno najboljša odločitev, saj je odvisna od namembnosti projekta. O uporabnikih platform množičnega financiranja je spregovil intervjuvanec 4:

»Moje mnenje je, da je bil glavni razlog za neuspeh v tem, da smo šli ciljati na B2B kupce, medtem ko so platforme za množično financiranje tradicionalno B2C. [...] In očitno se podjetja ne poslužujejo te platforme.«

Temu mnenju se je pridružil intervjuvanec 6:

»Množično financiranje ni vedno najboljša odločitev, je precej odvisna od vrste produkta in obstoječe prepoznavnosti (skupnosti), ki jo že uživaš na trgu.«

Intervjuvanec 4 je prav tako preko neuspele kampanje prišel do pomembnega zaključka glede občutkov, ki jih podjetniki oziroma ustvarjalci kampanj lahko imajo glede svojega projekta:

»[...] ugotovitev te kampanje je, da če obstaja sum, da nek projekt ne bo uspel, a ne tveganje, prav sum, da projekt ne bo šel skozi, ga je treba spremeniti tako, da tisti sum izničiš. [...] poskusi najti pot, kako kaj spremeniti. Spremeni produkt, spremeni komponente, spremeni ciljno publiko, zamenjaj karkoli, da tisti sum eliminiraš [...] in potem greš v množično financiranje.«

Množično financiranje lahko predstavlja neko vrsto tržne raziskave za nov proizvod, ki ga podjetnik želi lansirati na trg, saj preko predprodaje svojega proizvoda pridobi kakovostne in verodostojne signale glede povpraševanja, kar je tudi izpostavil intervjuvanec 3:

»Ampak na splošno je bil zelo dober test trga. [...] Hkrati pa nam je to bilo sporočilo, kaj moramo spremeniti, kaj smo delali prav.«

Poleg tega, da podjetniki dobijo informacije o dejanskem tržnem povpraševanju, platforme množičnega financiranja ponujajo možnost, da se podjetniki direktno povežejo s svojimi podporniki in od njih pridobijo povratne informacije glede svojega proizvoda, kar jim olajša vzpostavitev skupnosti bodočih strank in seveda prilagoditev proizvoda glede na njihove želje. Na ta način lahko platforme ustvarijo močne skupnosti med ustvarjalci in podporniki, kar dodatno pripomore, da se taki projekti dodatno razvijajo in rastejo. Glede pomembnosti ustvarjanja skupnosti je govoril intervjuvanec 1, ki je preko svoje skupnosti in od nje pridobljenih povratnih informacij oblikoval nov proizvod in uspešno zaključil še svojo tretjo kampanjo množičnega financiranja, ob tem pa je izpostavil:

»[...] vse stranke, ki jih imam, želim, da so nekako vključene v blagovno znamko. Zato sem jih neprestano spraševal. [...] da mi naj povedo kaj mislijo o produktu. V bistvu sem naredil kot neko raziskavo, [...] od njih pridobiš povratne informacije. [...] je bilo to zelo uporabno, ker se je s tem pojavila nova priložnost. [...] tako je nastal nov produkt, ki smo ga spet lahko lansirali na trg. [...] Meni je to zelo pomembno, da stranke vidijo, da ti za njih delaš in ne nekaj po svoje.«

Prav tako je intervjuvanec 5 izpostavil, da so se preko svoje prve neuspele kampanje naučili, da je pomembno, da ustvarjalci ohranjajo osebni stik s svojimi podporniki, in da je pomembno, da se z njimi vzpostavi skupnost okoli projekta:

»[...] potreben je tudi osebni pristop, [...] Pri prvi kampanji nismo imeli osebnega pristopa. Pisali so nam sporočila, mi pa jim nismo ničesar odgovarjali, dali smo samo dve javni objavi.«

Tudi intervjuvanec 6 je izpostavil, da so se preko neuspele kampanje naučili, da so mnenja kupcev oziroma podpornikov in s tem skupnosti, ki nastane, bolj pomembna kot samo mnenje ustvarjalcev:

»[...] predvsem smo se naučili, da ni nujno, da ima lastnik ali pa idejni vodja produkta vedno prav na podlagi subjektivnih vzrokov. Pomembno je, kaj menijo kupci in ne kaj avtorji.«

V prvem delu magistrskega dela sem zapisal, da zahteva sodelovanje na platformah množičnega financiranja veliko dodatnega dela, za kar morajo ustvarjalci projektov

poskrbeti sami, kar pa je lahko prezahtevno in dejansko potrebujejo ekipo za sabo ali pa morajo najeti nekoga drugega, da naredijo, česar sami ne znajo, kar je potrdil intervjuvanec 4 in o tem povedal:

»Da je dejansko ta faza priprave materialov za kampanjo precej zahtevna in dolgotrajna. Dejansko rabiš ekipo, ker ena oseba sama lahko na teh pripravah dela celo leto. Še to, moral bi zelo dobro obvladati vse posamezne stvari, ki so potrebne, od fotografije, videa do tekstov, grafike in na koncu moraš imeti tudi produkt. [...] Sploh pa rabiš ekipo v ozadju.«

Kot je zaključil intervjuvanec 1 lahko izkušnja neuspeha na platformah množičnega financiranja ustvarjalce veliko nauči glede vodenja kampanj in so lahko v veliko pomoč pri zagonu vseh naslednjih kampanj, saj kot pravi:

»Drugače pa glede teh projektov na platformah množičnega financiranja drži, da ko narediš eno, potem spoznaš kako stvari delujejo. [...] Ko veš na katere karte moraš igrati, veš kaj moraš narediti, na kaj paziti.«

#### **4.5 Omejitve raziskave**

Pri interpretaciji rezultatov bi rad opozoril na določene omejitve opravljene raziskave. Uporabljen priložnostni vzorec udeležencev polstrukturiranih intervjujev je verjetno premajhen, da bi lahko izsledke raziskave posplošili na celotno populacijo, saj je primerjava s številom neuspešnih kampanj na platformah množičnega financiranja neprimerno večja. Zato tako majhen vzorec ne more biti povsem reprezentativen, saj zelo težko razjasni vse možnosti rezultatov učenja iz neuspeha in možne občutke, ki jih lahko posamezniki dosežejo oziroma občutijo ob dogodku neuspeha na platformah množičnega financiranja.

Prav tako bi rad opozoril, da sta bili zaradi majhnosti vzorca v raziskavo vključeni samo dve platformi množičnega financiranja, na katerih so udeleženci raziskave sodelovali – trije udeleženci so sodelovali na platformi Kickstarter, dva udeleženci na platformi Indiegogo in en udeleženec je sodeloval na obeh omenjenih platformah. Zato obstaja možnost, da so nekateri rezultati analize pristranski. Zaradi majhnosti vzorca je v raziskavo bila vključena samo ena od štirih metod množičnega financiranja, metoda nagradnega financiranja, saj so vsi udeleženci uporabili platformi za predprodajo svojega proizvoda.

Kot zadnja omejitev raziskave predstavlja uporabljena raziskovalna metoda, uporaba polstrukturiranih intervjujev, ki lahko delujejo kot oslABLJENA metoda pridobivanja občutkov, ki so jih udeleženci doživljali ob dogodku neuspeha. Da bi lahko pridobil kakovostne in bolj poglobljene podatke o občutkih, bi bilo potrebno oblikovati dobro strukturiran globinski intervju, za katerega pa je potrebnih veliko izkušenj. Vendar kljub

navedenim omejitvam menim, da zbrani rezultati nudijo dober vpogled v proces učenja iz neuspeha na platformah množičnega financiranja.

#### **4.6 Ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskave**

V nadaljevanju bom skušal s pomočjo pravkar predstavljenih rezultatov empirične analize odgovoriti na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja. V splošnem so se rezultati empirične analize ujemali z ugotovitvami, ki sem jih navajal v teoretičnem delu magistrskega dela, predvsem o pomembnosti oglaševanja na platformah množičnega financiranja ter glede dajanja smisla dogodku neuspeha. Toda, ker je osrednja tematika magistrskega dela, torej učenja iz neuspeha na platformah množičnega financiranja, relativno novo področje in tudi zelo specifično, še ni bilo narejene nobene znanstvene analize, kar je vplivalo na to, da sem preko empirične analize pridobil dodatne, še neznane informacije.

Pri prvem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na uspešnost projektov na platformah množičnega financiranja, za katere na žalost ni splošnega odgovora, saj kot sem v teoretičnem delu izpostavil, vpliva na uspešnost projekta skupek več dejavnikov. Na to vpliva predvsem dejstvo, da je vsak projekt unikaten in na njegovo uspešnost lahko vplivajo drugi dejavniki, kot za podoben drug projekt. Znanstvena literatura je identificirala splošne dejavnike, ki lahko vplivajo na uspešnost projekta, kot na primer vpliv oglaševalske oziroma trženjske strategije pred zagonom kampanje in vpliv črednega nagona. Slednja dva vpliva sta prav tako razvidna iz empirične raziskave. Rezultati opravljene raziskave kažejo, da je eden izmed najpomembnejših dejavnikov za uspešnost projektov množičnega financiranja prav v oglaševanju oziroma trženju. Namreč pomembnost le-te so izpostavili vsi intervjuvanci. Raziskava je dodatno pokazala, da večina ustvarjalcev, ki so se odločili za zagon kampanje na platformah množičnega financiranja, nima pravilne predstave o samih platformah množičnega financiranja, saj je večina intervjuvancev še pred zagonom svoje kampanje mislila, da se na platformah množičnega financiranja ni potrebno ukvarjati s trženjem.

Naslednji dejavnik, ki vpliva na uspešnost kampanje in se je pojavil tudi z raziskavo, je vpliv črednega nagona podpornikov, kar je razvidno iz analize sekundarnih virov kot tudi iz rezultatov raziskave. S črednim nagonom podpornikov je mišljena hitrost zbiranja sredstev v začetni fazi zagona kampanje, kjer višina že zbranih sredstev dodatno vzpodbudi posameznike k podpori kampanje. Drugače rečeno, posameznik se bo prej odločil podpreti kampanjo, kjer vidi, da se je že pred njim za podporo odločilo večje število posameznikov.

Dodatna dejavnika uspešnosti, ki sta se pojavila v empirični raziskavi, sta pomembnost časa zagona kampanje ter pomembnost jasnosti projekta. Pomembnost časa zagona kampanje je dejavnik, ki bi ga lahko opredelili kot splošen dejavnik, na primer zagon



kampanje v času praznikov, ali kot unikaten dejavnik posamezne kampanje – primer iz raziskave, kjer je produkt vezan na določen letni čas. Čas zagona kampanje lahko pomembno vpliva na uspešnost kampanje, saj če se kampanja zažene ob napačnem času, ne bo dosegla dovolj velikega kroga posameznikov, in tako ne bo zbrala ciljnih sredstev. Zato bi morali ustvarjalci projektov biti zelo previdni pri izbiri datuma zagona.

Naslednji dejavnik uspešnosti je jasnost in sporočilnost projekta, kjer je pomembno, da podporniki pravilno razumejo celoten koncept kampanje. Če podporniki ne razumejo sporočilnosti kampanje, ne bodo sposobni vzpostaviti stika s produktom, kar pa je pomembno, da se pojavi želja po nakupu produkta oziroma podpori kampanje. Zato menim, da je vpliv tega dejavnika, eden izmed pomembnejših, saj je ob velikem številu kampanj že na splošno zelo težko pritegniti pozornost posameznikov in jih prepričati v podporo. Torej lahko zaključim, da imajo na uspešnost kampanj na platformah množičnega financiranja največji vpliv trženje oziroma oglaševanje, jasnost in sporočilnost kampanje, čredni nagon oziroma hitrost zbiranja sredstev ter čas zagona kampanje.

Drugo raziskovalno vprašanje se nanaša na ugotovitve raziskave opravljene s strani Copea (2011), kjer je celoten proces učenje iz neuspeha opredelil kot dinamičen proces zavedanja, refleksije, asociiranja in na koncu uporaba pridobljenih znanj, ki jih posameznik pridobi s štirimi dimenzijami učenja. Pri analizi intervjujev s šestimi slovenskimi podjetniki, ki so doživeli neuspeh na platformi za množično financiranje, so njegove ugotovitve le delno razvidne, namreč nobeden od intervjuvancev ni pridobil novih spoznanj v vseh štirih dimenzijah, so pa vsi intervjuvanci zelo podobno šli skozi celoten proces učenja.

Če pogledamo prvo dimenzijo učenja iz neuspeha, ki jo je Cope (2011) opredelil kot najbolj pomembno – učenje o samem sebi, lahko opazimo, da se je samo polovica podjetnikov zaradi neuspeha na platformi množičnega financiranja naučila kaj novega o sebi. Večinoma so bile te ugotovitve bolj povezane s spoznanji glede slabosti, ki so jih podjetniki imeli. Drugih spoznanj glede njihovih prednosti, spretnosti, stališč in prepričanj nobeden od podjetnikov ni ugotovil.

Druga dimenzija učenja iz neuspeha je učenje o podjetju, kjer so rezultati analize pokazali, da sta samo dva intervjuvanca prišla do konkretnih ugotovitev glede svojega podjetja ter se naučila o prednostih in slabostih, ki jih njihovo podjetje ima. Rezultati analize so glede tretje dimenzije učenja iz neuspeha – učenje o mrežah in odnosih, pokazala, da so se večinoma podjetniki naučili o odnosih v njihovih skupinah ter tudi o mrežah v katere so vpeti. Zaradi pomembnosti trženja na platformah množičnega financiranja ter zaradi globalnega okolja so se podjetniki naučili o delovanju mrež odnosov z javnostmi ter o načinih delovanja podjetij v tujini. Prav tako so podjetniki izpostavili spoznanja, ki so jih s sodelovanjem na platformah množičnega financiranja pridobili glede mreženja ustvarjalcev kampanj množičnega financiranja in pomoči, ki si jih med seboj nudijo.

Pri zadnji dimenziji učenja – učenje o upravljanju podjetja, podjetniki spoznajo kako bolje voditi in upravljati podjetje, kjer je analiza intervjujev pokazala, da ima na to dimenzijo velik vpliv izkušnost podjetnikov. Namreč podjetnik, ki se prvič poda v podjetništvo in ob prvem poskusu na platformi množičnega financiranja doživi neuspeh, se bo veliko več naučil kot nekdo, ki se s podjetništvom ukvarja več let. Vendar kljub temu je analiza pokazala, da so se podjetniki veliko naučili o upravljanju podjetja ter naučeno aplicirali v nadaljnje delovanje.

Cope (2011) je prav tako opredelil, da je pomemben del celotnega procesa učenja iz neuspeha obdobje okrevanja, katere del je dajanje smisla dogodku neuspeha. Brez okrevanja in te komponente podjetniki sploh ne bi prišli do ključnih zaključkov oziroma se ne bi naučili ničesar iz svojega neuspeha. Prav tako je izpostavil, da se lahko ob poslovnem neuspehu pojavijo negativna čustva, kot na primer razočaranje, sram, strah, jeza in žalost, ter da ima neuspeh lahko negativen vpliv na podjetnikovo samozavest in samopodobo.

Analiza intervjujev je pokazala, da so vsi podjetniki šli skozi obdobje okrevanja in prišli do zaključka, da je bil za njih dogodek neuspeha na platformah množičnega financiranja pozitivna izkušnja, s katero so kljub neuspehu pridobili veliko novih veščin in znanj. Zaradi navedenih razlogov se je analiza intervjujev le delno ujemala z ugotovitvami raziskave po Copeu (2011) in na podlagi le-teh lahko zaključimo, da podjetniki, ob dogodku neuspeha, ne pridobijo novih znanj vedno v vseh štirih dimenzijah. Vendar pa pridejo do spoznanja, da je bila izkušnja dogodka neuspeha pozitivna, kar je pomemben pogoj, da se lahko podjetniki kaj naučijo iz neuspeha. Želel bi pa izpostaviti, da je učenje zelo subjektivno in je odvisno od vsakega posameznika, koliko je dojemljiv za učenje, zato bi si podjetniki v času okrevanja od dogodka neuspeha na platformah množičnega financiranja, ki je prav tako del procesa učenja iz neuspeha, kot ga opredeljuje Cope (2011), vzeli več časa za kritičen in objektiven premislek o nastali situaciji ter bi tako lahko pridobili bolj poglobljena in nova znanja v vseh štirih dimenzijah. V času okrevanja bi podjetniki prav tako lahko kontaktirali svoje podpornike kampanje in jih povprašali po njihovem mnenju o neuspeli kampanji ter tako pridobili dodaten in objektiven pogled na njihov neuspeh na platformi množičnega financiranja.

Tretje raziskovalno vprašanje se osredotoča na odločitve ki jih sprejmejo podjetniki po dogodku neuspeha na platformah množičnega financiranja, namreč po dogodku neuspeha imajo podjetniki na voljo tri opcije: da opustijo projekt ali nadaljujejo z njim, da poiščejo začetniški kapital kje drugje ali pa poskusijo ponovno na platformah množičnega financiranja. Po podatkih raziskave opravljene s strani Greenberga in Gerbera (2014) naj bi le 3,4% podjetnikov neuspešnih projektov ponovno poskusila zbrati sredstva na platformah množičnega financiranja, vendar če pogledamo podatke pridobljene z intervjuji slovenskih podjetnikov, sta se dva od šestih podjetnikov ponovno odločila za oživitev svojega projekta na platformah množičnega financiranja, ki sta v drugem poskusu svoji kampanji uspešno zaključila. Večina ostalih podjetnikov se je po neuspehu projekta odločila za

nadaljevanje s svojim projektom, vendar ne v obliki kot so z njim sodelovali na platformi množičnega financiranja. Podjetniki so dele razvite tehnologije iz produktov svojih kampanj uporabili v nadaljnjih svojih projektih oziroma so jo razvili do konca iz lastnih sredstev. Samo en podjetnik se je odločil iskati potrebna sredstva za svoj projekt pri tradicionalnih virih financiranja – sredstva želi pridobiti preko poslovnih angelov. Iz analize intervjujev lahko zaključimo, da se podjetniki po neuspeli kampanji na platformi množičnega financiranja večinoma odločijo za delno nadaljevanje svojega projekta, torej ga še naprej razvijajo in razvito tehnologijo vključijo v svoje nadaljnje delo.

Ker se zadnje raziskovalno vprašanje v veliki meri navezuje na temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela, bom z odgovorom poskusil povzeti ključne ugotovitve magistrskega dela. Tako teoretični kot empirični del magistrskega dela sta pokazala, da se podjetniki ob dogodku neuspeha na platformah množičnega financiranja lahko veliko naučijo, kar le delno odgovarja na zastavljeno temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela, ki se je glasilo, ali se podjetniki ob svojem neuspehu na platformah množičnega financiranja naučijo veliko o svojem produktu ter ob tem bolje spoznajo samega sebe, predvsem pa, kako sprejemajo poraz? Namreč pri analizi intervjujev ter sekundarnih virov nisem zasledil kaj se podjetniki naučijo o svojem produktu ter prav tako ne o tem, kako sprejemajo poraz. So se pa podjetniki naučili veliko več o delovanju platform množičnega financiranja, o pomembnosti trženja kampanj množičnega financiranja ter o celotnem načinu vodenja kampanj na platformah množičnega financiranja. Glede na to, da sta dva podjetnika svoji neuspeli kampanji ponovno zagnala na platformi množičnega financiranja in ob tem doživela uspeh, lahko zaključimo, da se podjetniki iz neuspeha, ki ga doživijo na platformah množičnega financiranja veliko naučijo in to naučeno implementirajo v svoje nadaljnje delovanje, kar jim pomaga, da svojo ponovno zagnano kampanjo na platformi množičnega financiranja uspešno zaključijo.

Ker je področje učenja iz neuspeha na platformah množičnega financiranja še neraziskano področje, bi za nadaljnje raziskovanje predlagal izvedbo bolj obširne kvalitativne analize na večjem vzorcu podjetnikov. V prihodnosti bi bilo smiselno opraviti raziskavo, ki bi vključevala izključno podjetnike, ki so ponovno oživeli svoj projekt na kateri od platform množičnega financiranja in s tem konkretno preverili kaj so od naučenega implementirali v svojo drugo kampanjo in kako je to vplivalo na uspešnost njihove druge kampanje. Prav tako bi bilo smiselno opraviti raziskavo, ki bi zajela vse štiri metode množičnega financiranja in ne samo metode nagradnega financiranja. Namreč bilo bi zanimivo raziskati neuspele kampanje, ki nimajo določenega produkta, ki ga želijo prodati, ampak na primer preveriti kaj naredijo dobrodelne organizacije, ki ne zberejo ciljnih vsote donacij. Mogoče bi bilo tudi smiselno, da se izvede širša raziskava glede neuspeha na posameznih platformah množičnega financiranja, saj ima vsaka platforma svoje specifičnosti, ki prav tako lahko vplivajo na rezultate raziskav. Seveda bi bilo smiselno narediti tudi bolj poglobljeno psihološko raziskavo podjetnikov, ki so doživeli neuspeh na platformi

množičnega financiranja glede rezultatov učenja iz neuspeha in kaj se dejansko ob tem dogodku naučijo o sebi, s katero bi natančneje ocenili rezultate učenja iz neuspeha.

## **SKLEP**

Glavni namen magistrskega dela je bil poglobiti razumevanje procesa učenja podjetnikov iz neuspeha na platformah množičnega financiranja ter empirično preveriti proces in dimenzije učenja iz neuspeha kot ga je opredelil Cope (2011). Glede na ugotovitve analize sekundarnih virov ter kvalitativne analize intervjujev s šestimi slovenskimi podjetniki je končen sklep magistrskega dela ta, da je zaradi negotovosti podjetniških rezultatov podjetniško učenje iz neuspeha bistvenega pomena za preživetje in nadaljnji uspeh podjetnikov. Podjetniki, ki doživijo neuspeh na platformah množičnega financiranja, gredo skozi celoten proces učenja iz neuspeha ter preko njega spoznajo in se naučijo nekaj novega o sebi, o svojem podjetju, o mrežah in odnosih ter o upravljanju podjetij. Kljub nezaželenosti neuspeha, podjetniki na dogodek neuspeha na platformah množičnega financiranja gledajo kot pozitivno izkušnjo, ki jim je dala veliko za nadaljnje življenje, tako privatno kot poslovno.

Ugotovitve magistrskega dela lahko koristijo posameznikom in podjetjem, ki načrtujejo zbiranje sredstev za svoj projekt na kateri od platform množičnega financiranja ali se na druge načine odločajo za podjetništvo in jih je ob tem strah neuspeha, saj sem z raziskavo razkril, da je učenje iz neuspeha lahko tudi pot do uspeha. Glede na končne ugotovitve magistrskega dela, da se podjetniki iz neuspeha na platformah množičnega financiranja veliko naučijo o delovanju platform množičnega financiranja ter pridobijo veliko znanj na področju trženja, ki je pomemben dejavnik uspešnosti kampanj množičnega financiranja, je presenetljivo dejstvo, da se še zmeraj malo podjetnikov, ki so doživeli neuspeh na platformah, odloči za ponoven poskus zbiranja sredstev preko množičnega financiranja. Namreč ob prvem neuspehu njihove kampanje pridobijo veliko znanja, ki ga prej niso imeli ter jim to lahko predstavlja določeno prednost do uspešnega zaključka druge kampanje in s tem pridobitve potrebnih sredstev za zagon svojih podjetniških idej. Ta ugotovitev se sklada tudi s primeroma iz raziskave, ko sta pridobljeno znanje in izkušnje uporabila za ponovni zagon svojih kampanj na platformah množičnega financiranja in v drugem poskusu uspešno dosegla zahtevana sredstva.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agrawal, A.K., Catalini, C., & Goldfarb, A. (2013). Some Simple Economics of Crowdfunding. *NBER Working Paper No. 1933*. Najdeno 23. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.nber.org/papers/w19133>
2. Amankwah-Amoah, J., & Zhang, H. (2015a). Business failure research. Najdeno 23. septembra 2016 na spletnem naslovu [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/67848/1/MPRA\\_paper\\_67848.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/67848/1/MPRA_paper_67848.pdf)
3. Amankwah-Amoah, J., & Zhang, H. (2015b). »Tales from the grave«: what can we learn from failed international companies? *Foresight*, 17(5), 528–541.
4. Artinger, S., & Powell, T. C. (2016). Entrepreneurial Failure: Statistical and Psychological Explanations. *Strategic Management Journal*, (37), 1047–1064.
5. Atsan, N. (2016). Failure Experiences of Entrepreneurs: Causes and Learning Outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(2016), 435–442.
6. Barrette, E. (2011). Crowdfunding: A Communal Business Model. *Communities*, 152, 32–35. Najdeno 25. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.ic.org/crowdfunding>
7. Baskerville, R. F., & Cordery, C. J. (2015). Crowdfunding: A Threat or Opportunity for University research Funding? *Alternative Investment Analyst Review*, Spring 2015, 41–52.
8. Baù, M., Sieger, P., Eddleston, K. A., & Chirico, F. (2016). Fail but Try Again? The Effects of Age, Gender, and Multiple-Owner Experience on Failed Entrepreneurs' Reentry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 1–33.
9. Bauer, A. K. (2016). Learning from Business Failure – Does Restarting Affect the Business Model Design? *Junior Management Science*, (1), 32–60.
10. Bauer, R. M., & Gegenhuber, T. (2015). Crowdsourcing: A Global search and the twisted roles of consumers and producers. *Organization*, 22(5), 661–681.
11. Baumard, P. & Starbuck, W. H. (2005). Learning from Failures: Why It May Not Happen. *Long Range Planning*, 38, 281–298.
12. Belleflamme, P., & Lambert, T. (2014). Crowdfunding: Some Empirical Findings and Microeconomic Underpinnings. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2437786](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2437786)
13. Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2010). Crowdfunding: An Industrial Organization Perspective. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://economix.fr/pdf/workshops/2010\\_dbm/Belleflamme\\_al.pdf](http://economix.fr/pdf/workshops/2010_dbm/Belleflamme_al.pdf)
14. Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2013). Individual crowdfunding practices. *Venture Capital*, 15(4), 313–333.
15. Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585–609.
16. Belleflamme, P., Omrani, N., & Peitz, M. (2015). The economics of crowdfunding platforms. *Information Economics and Policy*, (33), 11–28.

17. Bennett, V. M., & Snyder, J. (2016). Running head: The Empirics of Learning from Failure. Najdeno 24. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2504177](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2504177)
18. Belt, D. B., Brummer, C., & Gorfine, D. (2012). *Crowdfunding: Maximizing the Premise and Minimizing the Peril*. Georgetown: Milken Institute.
19. Borštnik, B. (2013, 22. november). Množično financiranje (crowdfunding). *Mladi podjetnik*. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/pridobivanje-sredstev/mnozicno-financiranje-crowdfunding>
20. Borštnik, M. (2016, 19. februar). Kakšni izzivi čakajo podjetnike, ki se odločijo za množično financiranje? *Mladi podjetnik*. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaksni-izzivi-cakajo-podjetnike-ki-se-odlocijo-za-mnozicno-financiranje>
21. Brabham, D.C. (2010). Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 75–90.
22. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Bretschneider, U., Knaub, K., & Wieck, E. (2014). Motivations for Crowdfunding: what drives the crowd to invest in start-ups? *Twenty Second European Conference on Information Systems* (str. 1–11). Tel Aviv: Association for Information Systems.
24. Brown, T.E., Boon, E. & Pitt, L.F. (2017). Seeking funding in order to sell: Crowdfunding as a marketing tool. *Business Horizons*, (60), 189–195.
25. Bruton, G., Khavul, S., Siegel, D., & Wright, M. (2015). New Financial Alternatives in Seeding Entrepreneurship: Microfinance, Crowdfunding and Peer-to-Peer Innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 9–26.
26. Bui, H. N. (2016). Individual and Collective Entrepreneurial Learning from Business Failures (Master's Thesis). Najdeno 24. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://aaltdoc.aalto.fi/handle/123456789/20686>
27. Brewer, J. (2011). How To Run a Successful Crowdfunding Campaign. *Shareable*. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.shareable.net/blog/best-practices-for-crowdfunding-campaigns>
28. Briggman, S. (2014). What are the pros and cons of crowdfunding? *CrowdCrux*. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.crowdcru.com/pros-and-cons-of-crowdfunding>
29. Byrne, O., & Shepherd, D. A. (2015). Different Strokes for Different Folks: Entrepreneurial Narratives of Emotion, Cognition, and Making Sense of Business Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 375–405.
30. Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve. *Long Range Planning*, (38), 299–319.

31. Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, (26), 79–92.
32. Chemla, G., & Tinn, K. (2016). Learning through Crowdfunding. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2796435](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2796435)
33. Coad, A. (2014). Death is not a success: Reflections on business exit. *International Small Business Journal*, 32(7), 721–732.
34. Colombo, M. G., Franzoni, C., & Rossi-Lamastra, C. (2015). Internal Social Capital and the Attraction of Early Contributions in Crowdfunding. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 75–100.
35. Cope, J. (2005). Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 29(4), 373–397.
36. Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, (26), 604–623.
37. Cope, J., & Watts, G. (2000). Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 104–124.
38. Crittenden, J. (2014). Thinking Big. *Screen Education*, (74), 90–95.
39. Crosetto, P., & Regner, T. (2015). Crowdfunding: Determinants of Success and Funding Dynamics. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.grenoble.inra.fr/docs/pub/A2015/gael2015-02.pdf>
40. Cumming, D. J., Leboeuf, G., & Schwienbacher, A. (2015). Crowdfunding models: Keep-It-All vs. All-Or-Nothing. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://leeds-faculty.colorado.edu/bhagat/CrowdfundingModels-KeppItAll-AllorNothing.pdf>
41. Deakins, D., & Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, 5(3), 144–155.
42. Edmondson, A. C. (2011). Strategies for Learning from Failure. Najdeno 23. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>
43. Engel, R. J., & Schutt, R. K. (2005). *The practice of research in social work*. Thousand Oaks: Sage Publications.
44. Erkiensheimo, P., Jussila, J., & Kärkkäinen, H. (2016). Lean start-up companies by means of crowdsourcing. *Journal of Innovation Management*, 3(2), 17–20.
45. Figliomeni, M. (2014). How Crowdfunding can Jump-Start Your Project Part 1. *Canadian Musician*, 36(4), 62–62.
46. Fleming, L., & Sorenson, O. (2016). Financing by and for the Masses: An Introduction to the Special Issue on Crowdfunding. *California Management Review*, 58(2), 5–19.
47. Freedman, D. M., & Nutting, M. R. (2015). A Brief History of Crowdfunding: Including Rewards, Donation, Debt, and Equity Platforms in the USA. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.freedman-chicago.com/ec4i/History-of-Crowdfunding.pdf>

48. Gaskill L. R., Van Auken H. E., & Manning R. A. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 31, 18.
49. Galuszka, P., & Bystrov, V. (2014). Crowdfunding: A Case Study of a New Model of Financing Music Production. *Journal of Internet Commerce*, 13(3-4), 233–252.
50. Gorshkov, E. (2011). Crowdfunding: a concept beyond finance (Bachelor's Thesis). Amsterdam: Faculty of Economics and Business.
51. Greenberg, M.D., & Gerber, E. M. (2014). Learning to fail: experiencing public failure online through crowdfunding. Najdeno 23. septembra 2016 na spletnem naslovu [https://egerber.mech.northwestern.edu/wp-content/uploads/2013/10/2014\\_KickstarterFailure\\_CHI\\_UnderReview1.pdf](https://egerber.mech.northwestern.edu/wp-content/uploads/2013/10/2014_KickstarterFailure_CHI_UnderReview1.pdf)
52. Greenberg, M.D. (2015). Public Online Failure With Crowdfunding. Najdeno 23. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://embarrassinginteractions.org/wp-content/uploads/2015/03/EMBARASSING15\\_submission\\_6.pdf](http://embarrassinginteractions.org/wp-content/uploads/2015/03/EMBARASSING15_submission_6.pdf)
53. Greenberg, M.D., & Pardo, B. (2013). Crowdfunding Support Tools: Predicting Success & Failure. Najdeno 23. septembra 2016 na spletnem naslovu [https://egerber.mech.northwestern.edu/wp-content/uploads/2013/10/2013\\_PredictingSuccess\\_CHIwip\\_Accepted.pdf](https://egerber.mech.northwestern.edu/wp-content/uploads/2013/10/2013_PredictingSuccess_CHIwip_Accepted.pdf)
54. Hanley, D. F., & Bork, P. (2012). Crowdfunding: A New Way to Raise Capital, or a Cut-Back in Investor Protection? *Insights*, 26(6), 44–49.
55. Hart, L., Pillai, S., Tyler, S., & Wicks, M. (2013). Is Crowdfunding Right For You? Najdeno 23. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://munkschool.utoronto.ca/wp-content/uploads/2013/03/India-Innovation-Institute-Paper-Crowdfunding-Spring2013.pdf>
56. He, V. F., Siren, C., Singh, S., Solomon, G. & von Krogh, G. (2017). Keep Calm and Carry On: Emotion Regulation in Entrepreneurs' Learning From Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 1–29.
57. Hemer, J. (2011). A snapshot on crowdfunding. Najdeno 24. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://www.isi.fraunhofer.de/isi-wAssets/docs/p/de/arbapap\\_unternehmen\\_region/ap\\_r2\\_2011.pdf](http://www.isi.fraunhofer.de/isi-wAssets/docs/p/de/arbapap_unternehmen_region/ap_r2_2011.pdf)
58. Hollas, J. (2014). Is Crowdfunding now a Threat to Traditional Financing? *International Auditing*, Nov-Dec, 17–22.
59. Hornuf, L. & Schwienbacher, A. (2014). Crowdinvesting – Angel Investing for the Masses? Najdeno 23. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2401515](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2401515)
60. Hsu, D. K., Wiklund, J., & Cotton, R. D. (2015). Success, Failure, and Entrepreneurial Reentry: An Experimental Assessment of the Veracity of Self-Efficacy and Prospect Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 1-29.
61. Indiegogo, Inc. (b.l.). *The Indiegogo Crowdfunding Field Guide*. Najdeno 23. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://learn.indiegogo.com/marketing-crowdfunding-field-guide-a/>



62. Jenkins, A., & McKelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176–188.
63. Joenssen, D.W., Michaelis, A., & Müllerleile, T. (2014). A Link to New Product Preannouncement: Success Factors in Crowdfunding. Najdeno 24. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2476841](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2476841)
64. Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, (31), 72–94.
65. Kohler, T. (2015). Crowdsourcing-Based Business Models: How to Create and Capture Value. *California Management Review*, 57(4), 63–84.
66. Liao J, Welsch H, & Moutray C. (2008). Start-up resources and entrepreneurial discontinuance: The case of nascent entrepreneurs. *Journal of Small Business Strategy*, 19(2), 1.
67. Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
68. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
69. Mollick, E. (2014). The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1–16.
70. Mollick, E. & Robb, A. (2016). Democratizing Innovation and Capital Access: The Role of Crowdfunding. *California Management Review*, 58(2), 72–87.
71. Muehlfeld, K., Sahib, P. R., & Witteloostuijn, A. (2012). A contextual theory of organizational learning from failures and successes: A study of acquisition completion in the global newspaper industry, 1981–2008. *Strategic Management Journal*, 33(8), 938–964.
72. Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (2011). Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 22(4), 443–470.
73. Paschen, J. (2017). Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle. *Business Horizons*, (60), 179–188.
74. Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399–424.
75. Profatilov, D. A., Bykova, O. N., & Olkhovskaya, M. O. (2015). Crowdfunding: Online Charity or a Modern Tool for Innovative Projects Implementation? *Asian Social Science*, 11(3), 146–151.
76. Rasipin, P. (2011). Failing to learn? How organizations can learn from failure. *Strategic Direction*, 27(1), 4–6.
77. Resnik, S. (2013, 18. maj). Izbirate lahko med različnimi viri financiranja. *Mladi podjetnik*. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/izbirate-lahko-med-razlicnimi-viri-financiranja>

78. Sanchez-González, M. & Palomo-Torres, M.B. (2014). Knowledge and Assessment of Crowdfunding in Communication. The View of Journalists and Future Journalists. *Media Education Research Journal*, 101–110.
79. Saunders, M., Lewis, L., & Thornhill, T. (2009). Research Methods for Business Students. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu [https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2014/BA\\_BSeBM/um/Research\\_Methods\\_for\\_Business\\_Students\\_\\_5th\\_Edition.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2014/BA_BSeBM/um/Research_Methods_for_Business_Students__5th_Edition.pdf)
80. Schwienbacher, A. & Larralde, B. (2010). Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures. Najdeno 26. februarja 2017 na spletnem naslovu [https://papers.ssrn.com/sol3/papers2.cfm?abstract\\_id=1699183](https://papers.ssrn.com/sol3/papers2.cfm?abstract_id=1699183)
81. Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11, 448–469.
82. Shane, S. & Khurana, R. (2003). Bringing Individuals Back In: The Effects of Career Experience on New Firm Founding. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 519–543.
83. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
84. Shepherd, D. A., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, (24), 588–600.
85. Singh, S., Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization* (13), 331–344.
86. Singh, S., Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, (30), 150–166.
87. Starbuck, W. H., & Hedberg, B. (2001). How Organizations Learn from Success and Failure. Najdeno 24. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2708267](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2708267)
88. Steinberg, S., & deMaria, R. (2012). The Crowdfunding Bible: How to Raise Money for Any Startup, Video Game or Project. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.crowdfundingguides.com/The%20Crowdfunding%20Bible.pdf>
89. Turan, S. S. (2015). Financial Innovation - Crowdfunding: Friend or Foe? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 353–362.
90. Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett A., & Lyon, J. (2012). Life after Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. Najdeno 25. septembra 2016 na spletnem naslovu [https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/ei/research/working\\_papers/working\\_paper\\_no\\_117.pdf](https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/ei/research/working_papers/working_paper_no_117.pdf)
91. Valanciene, L., & Jegeleviciute, S. (2013). Valuation of Crowdfunding: Benefits and Drawbacks. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://eejournal.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/3713/2499>
92. Viotto da Cruz, J. (2016). Beyond financing: crowdfunding as an informational mechanism. Najdeno 24. septembra 2016 na spletnem naslovu

- <http://unice.fr/laboratoires/gredeg/contenus-riches/documents-telechargeables/evenements-1/papiers-3en/jordana-viotto.pdf>
93. Wechsler, J. (2013). Know your crowd: The drivers of success in rewardbased crowdfunding (Master's Thesis). Najdeno 24. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://exascale.info/assets/pdf/students/Wechsler.pdf>
  94. Wu, R. (2013, 15. oktober). 3 Tips for Learning from Your Crowdfunding Failure. *Nonprofit Technology Network*. Najdeno 24. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.nten.org/article/3-tips-for-learning-from-your-crowdfunding-failure>
  95. Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2015). Rising From the Ashes: Cognitive Determinants of Venture Growth After Entrepreneurial Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 209–236.
  96. Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford press.
  97. Younkin, P., & Kashkooli, K. (2016). What Problems Does Crowdfunding Solve? *California Management Review*, 58(2), 20–43.
  98. Yuan, H., Lau, R. Y. K. & Xu, W. (2016). The determinants of crowdfunding success: A semantic text analytics approach. *Decision Support Systems*, (91), 67–76.
  99. Zhang, Y. (2015). *An Empirical Study into the Field of Crowdfunding*. Lund: School of Economics and Management.



## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Protokol za intervju.....	1
Priloga 2: Transkripcija intervjuja – Nik Vene, projekt T-Holder .....	3
Priloga 3: Transkripcija intervjuja – Satja Lumbar, projekt Monolyth .....	9
Priloga 4: Transkripcija intervjuja – Luka Zupančič, projekt EasyCarb.....	13
Priloga 5: Transkripcija intervjuja – Tomaž Jug, projekt Hexapad.....	18
Priloga 6: Transkripcija intervjuja – Gregor Ferlež, projekt Skippy .....	23
Priloga 7: Intervju preko elektronske pošte – Anže Volovšek, projekt Sipsup.....	27





## **PRILOGA 1: Protokol za intervju**

### **PROTOKOL ZA INTERVJU – MAGISTRSKO DELO**

**Boris Horvat (svetovalka: doc. dr. Alenka Slavec)**

Zaporedna številka intervjuja: \_\_\_\_\_

Datum in ura intervjuja: \_\_\_\_\_

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): \_\_\_\_\_

Ime in priimek intervjuvanca: \_\_\_\_\_

Druge opombe: \_\_\_\_\_

Lepo pozdravljeni.

Sem Boris Horvat, študent na magistrskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosil, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru magistrskega dela.

Pogovor bo potekal predvidoma 30 minut. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč.

Dovoli snemanje:     DA                     NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Opomnik (okvirna vprašanja)**

1. Zakaj menite, da vaš projekt ni uspel zbrati dovolj sredstev/podpore? Lahko navedete konkretne razloge?
2. Kaj ste se naučili iz vaše neuspele kampanje?
3. Ste se naučili kaj novega o sebi? Ste preko tega neuspeha spoznali vaše prednosti, slabosti, spretnosti?
4. Ali je neuspeh na kakršenkoli način vplival na vaše odnose z ljudmi (v privatnem življenju in tudi znotraj podjetja/skupine) in podjetij, s katerimi ste sodelovali oziroma sodelujete? Ste se naučili kaj novega o odnosih v vašem privatnem in poslovnem življenju?
5. Ste se naučili kako boljše voditi projekte ali vaše podjetje?
6. Koliko časa ste namenili za analizo vašega neuspeha?
7. Kateri so bili vaši nadaljnji koraki? Ste sredstva poskusili pridobiti preko drugih virov financiranja ali ste se odločili poskusiti ponovno na platformah množičnega financiranja ali ste v celoti opustili vaš projekt?
8. Je bila to za vas na koncu pozitivna ali negativna izkušnja? Ste kaj od naučenega implementirali v vaše sedanje življenje in delovanje podjetja?

## **PRILOGA 2: Transkripcija intervjuja – Nik Vene, projekt T-Holder**

1. Videl sem, da zdaj teče že vaša tretja kampanja, zato me zanima zakaj menite, da vaša prva kampanja ni bila uspešna?

Najprej je bilo v bistvu tako, da nas je Kickstarter zavrnil. Ne vem zakaj, nobeden ne ve zakaj. Dobili smo odgovor, da projekt ni v skladu s pravili. Toda, ko sem jih vprašal, če lahko točno definirajo, kaj ni v skladu s pravili, mi na to niso nič odgovorili. In potem sem še z drugimi govoril malo in tudi kakšen drug slovenski ustvarjalec kampanje mi je rekel, da so tudi njim že kakšen projekt zavrnil. In če dobiš tak odgovor, da ne definirajo točno kaj ni v skladu s pravili, pomeni, da jim pač projekt ni všeč. In to je bila takrat glavna stvar, da nismo šli na Kickstarter. Ampak potem, ko toliko časa vložiš v neko stvar, je ne moreš kar tako dati stran in potem izbereš Indiegogo in pač tisto je bil polom. To je bilo zelo slabo, tam smo dobili mislim da 150 dolarjev, 165 dolarjev v enem mesecu. Zakaj pa ni uspelo? Dejansko bi lahko uspelo, če bi jaz znal tržiti. Jaz sem bil klasičen laik, ki je mislil grem na platformo množičnega financiranja in bom dal gor ter bo denar kar sam od sebe padel. To se ljudje sploh ne zavedajo koliko je za tem dela in trženja, da pač dejansko projekt lahko uspe.

2. Torej ste potem iz Kickstarterja šli na Indiegogo?

Tako je, Kickstarter zavrnitev in potem Indiegogo. Potem mi je pa takrat januarja 2016 Kickstarter čudežno poslal elektronsko pošto, da so še enkrat pregledali kampanjo, in da jo lahko ponovno zaženem. Jaz sem bil takrat na izmenjavi v Franciji in sem pogledal svojo elektronsko pošto in videl Kickstarter, pa nisem vedel za kaj točno gre in dejansko so mi sporočili, da so še enkrat sami pregledali projekt, in da so takrat naredili napako, in da lahko dejansko sedaj še enkrat zaženem projekt. Ampak jaz sem se takrat zavedal, da meni Indiegogo ni uspel, ker nisem delal na trženju. Potem sem se res pripravljajl en mesec, sem si izbral ljudi in potem je šlo navzgor in je počilo. In prvi projekt je bil kar v redu.

3. Kaj pa natančno mislite s tem trženjem?

Jaz veliko delam na socialnih omrežjih.

4. A takrat pri prvi kampanji pa tega niste delali?

Saj pravim, takrat sem bil laik, ker sem mislil, da bom naredil Facebook in Instagram, samo objavljal slike in bom kar dobil ljudi. Ampak pač ne, ti moraš delati za to. Recimo jaz delam veliko na oglaševanju na socialnih omrežjih. Se pravi narediš neko objavo, sliko, video, kjer moreš biti zelo kreativen, zaradi tega, ker imaš na Facebooku milijon objav vsak dan in ti moraš narediti objavo, ki bo pritegnila pozornost, da bo lahko ta stvar organsko rasla. Tako sem delal in tam v roku kakšnega meseca mislim, da sem zbral okoli

5 tisoč sledilcev, kar je tudi vplivalo, da sem v treh dneh dobil 3 tisoč dolarjev podpore. In potem je še raslo samo naprej. Zanimivo je tudi, da recimo Američani kupijo in jim je vseeno, če je projekt že uspešen, medtem ko Evropejci počakajo, da je projekt uspešen in potem tudi oni začnejo dajati podporo. Zelo zanimivo je bilo pri prvi kampanji, ko je ena oseba, ne vem kdo, hvala mu, dala moj projekt na 9gag. Sicer v objavi me niso neposredno naslovili, ampak sem vsakemu komentiral, da je to naš produkt, in da ga lahko najde na Kickstarterju. V treh dnevih je bila prava norišnica, ker je bilo pet tisoč komentarjev, ampak je pa to potem v enem dnevu prineslo osem tisoč dolarjev samo zaradi 9gag objave. Da, to je bilo res zelo dobro. Tako, da je bila druga kampanja uspešna, potem se je kar samo naprej razvijalo. Tretji produkt smo kar vzporedno razvili in z njim šli na trenutno kampanjo, ki je bila pa že od začetka sama eksplozija.

5. Kaj ste se naučili iz neuspele kampanje? Verjetno to, da morate več delati na trženju, a ne?

Da, definitivno. Da platforme množičnega financiranja res niso neke magične platforme, kjer bo denar sam od sebe padal. Tega se ljudje res ne zavedajo. Recimo zdaj so tudi eni fantje iz Škofje Loke šli na Kickstarter in meni je njihov produkt zelo všeč, ampak spet isto, sem jim rekel, da naj pridobijo medije, časopise, socialna omrežja, vendar so rekli, da bomo že sami in jim na žalost ni šlo. Res škoda, ker je produkt res dober.

6. Kaj ste se novega naučili o sebi, ste spoznali kakšne svoje prednosti ali slabosti iz neuspele kampanje?

Da, veliko je bilo takrat. Veliko kritik se je pojavljalo, ampak veš produkt je tak, ali ga imaš rad ali ne. In jaz, ker rad prebiram te blogerje, sem jih takrat tudi kontaktiral, ker sem mislil, da bo to ena veja trženja, in da bodo oni o tem malo pisali. Ampak dejansko so blogerji ali napisali kritiko v smislu, kdo bo to sploh nosil, da je to brez veze in sem seveda dobil tisti občutek, zakaj sem to sploh naredil. Če pa niso napisali take kritike, pa so želeli res enormne zneske za objavo, ne vem tisoč evrov za eno objavo. In kaj sem se mogoče res naučil je to, da se naučiš prenesti kritiko. Res, da sem takrat bil šele 19 letni fant in vsak, ki je nekaj negativnega napisal, me je prizadel. Bilo je hudo, res me je vsakič zbolelo. Zdaj pa recimo tudi, ko sem po vseh slovenskih medijih in berem spodaj komentarje najbolj negativne komentarje v smislu »to je kar nekaj«. Po drugi strani pa je to moja služba, ki gre dobro in pač lahko pišejo kar želijo, to je njihova stvar. Zato pravim, da sem se to najbolj naučil, da preneseš kritike, in da vztrajaš kljub neuspešni kampanji, saj bi lahko stvar res opustil, pa nisem, ker sem res videl potencial v tem produktu, ker je veliko ljudi, ki nosi srajce. Tudi zdaj, ko veliko delam s tujino se mi je še angleščina zelo izboljšala. Neuspela kampanja me je tudi privedla do spoznanja glede trženja, namreč zavedati se je treba, da če greš v tako stvar, da kampanje ni težko speljati. Slike, video, to se lahko vse naredi v enem do dveh mesecih, sama priprava na kampanjo pa lahko vzame tudi kakšno leto, kar pa je res važno spoznanje.

7. A je neuspeh kakorkoli vplival na odnose z ljudmi? Ste spoznali kaj novega glede svojega privatnega življenja? Mislim, če ste doživeli kakšne negativne reakcije svojih bližnjih, stigmatizacijo iz okolja ali kaj podobnega?

Tako osebno, da bi se jaz zdaj skregal s kom, to ne. Je bilo pa veliko posmehovanja produktu, tega je bilo veliko. Drugače pa mi družina zelo stoji ob strani. Tudi zdaj imam ce doma polno sobo produktov, ker bomo kmalu odposlali drugo pošiljko in mi pomagajo. Tudi prijateljem je zelo všeč, da se tako ukvarjam s podjetništvom. Ni bilo nekih negativnih odzivov, bolj pozitivni, v smislu pohval. Po Sloveniji je tudi zelo razširjeno, da ti na eni strani govorijo, kako dobro je to in te pohvalijo, po drugi strani pa si mislijo kdo bo ta produkt imel. Ampak danes, ko vidijo kaj sem iz tega naredil pa dobivam same pohvale. Dejansko so ljudje na splošno kot ovčke, če imaš ti uspešno stvar te bodo vsi zelo hvalili, če pa ne, pa boš na žalost dobil samo posmeh. Drugače pa se načeloma odnosi z nobenim niso poslabšali. Zelo dobro je v tej »kickstarter« skupnosti, saj spoznaš veliko ljudi. Se malo povezuješ z drugimi, malo sprašuješ in si hitro vzpostaviš mrežo ljudi, ki si potem med seboj pomagamo. Recimo zdaj, ko drugi prihajajo k meni, jim z veseljem pomagam, ker so tudi meni pomagali.

8. Torej ste bili deležni več pozitivnih kot negativnih reakcij?

Absolutno, jaz bi kar tako rekel. Ampak, ko sem bral komentarje tudi za druge produkte, ki so bili v slovenskih medijih, lahko prebereš samo kritike. Dejansko so skoraj vsi projekti množičnega financiranja bili skritizirani s strani Slovencev. Toda kot pravim se iz tega naučiš, da ne smeš vsega napisanega jemati preveč resno, in da ni pomembno, kaj kdo napiše.

9. Kaj pa odnosi s podjetji, s partnerji? Ali je neuspela kampanja negativno vplivala na odnose v podjetju?

Ne, v bistvu imam pet šivilj, tiskarja, dve grafični oblikovalki, računovodjo in pravnika, če ga potrebujem. Vsi smo še bili na začetku, ko smo s tem začeli, in sicer pred dvema letoma. Bili smo bolj tako sproščeni, dajmo poskusimo, ne vedoč kaj se bo zgodilo. In nobeden ni pričakoval, da bo to, kar je danes. Po neuspeli kampanji sem po Sloveniji prodal nekaj kosov na mesec, kar mi je kot študentu bilo, tistih petdeset do sto evrov, ki sem jih zaslužil, kar v redu, in ker res nobeden ni nič pričakoval od tega projekta, zato tudi ni bilo nekega razočaranja z nobene strani. Sicer pride do konfliktnih situacij, posebej takrat, ko je projekt bil uspešen in je vmes prišlo do pogajanj, ampak smo načeloma vse hitro uredili in delamo uspešno naprej.

10. Kaj ste se naučil glede vodenja projektov oziroma trenutnega podjetja, ki ga imate?

To, da je planiranje res zelo pomembno. Jaz imam načeloma vse slovenske dobavitelje za elastike, za materiale, edino zaponke so s Kitajske, iz Hong Konga. To pa zato, ker se takih zaponk, kot jih jaz želim, v Sloveniji ne da dobiti oziroma so predrage. Glede teh zaponk sem vedel, da Kitajci delajo slabe stvari, zato sem res testiral okoli dvajset dobaviteljev, da sem dobil enega, ki ima kvaliteto. Dejal sem, karkoli bom lansiral na trg, želim, da je kvalitetno in s tem istim dobaviteljem že sodelujeva dve leti. Zmeraj je vse na nivoju. Tako, da preden pridejo te zaponke s Kitajske v Slovenijo, traja kakšen teden do dva, medtem ko stranka naroči, ne sme tako dolgo čakati, zato moram prej vse že načrtovati, da ko moram odposlati produkt imam stvari že doma. Nato jih samo zapakiram in odpošljem. Pri odnosih z ljudmi, s katerimi sodelujem, pride vsake toliko časa do konfliktna situacije in sem se naučil, da se enostavno moram pogovoriti, povem svojo plat in on svojo, da najdeva ustrezno rešitev.

11. A ste zdaj mislili na stranke?

Ne, tudi s temi podjetji oziroma s komerkoli. Včasih mogoče tudi zaradi kakšnih malenkosti, ki niso v povezavi s podjetjem, lahko prideš v konflikt. Zato je pomembno, da se usedeš, pomeniš in je stvar zaključena. Tudi razvoj novih stvari je zelo pomemben, tega sem se tukaj naučil. Jaz imam za to podjetje vizijo, rad bi naredil nekaj ogromnega. Tako, da zmeraj nekaj naprej ustvarjam imam vizijo, ki jo naprej razvijam in vse poskušam usmerjat v smeri te vizije. To je tudi neke vrste planiranje. Potem seveda trženje, ki je kot že rečeno, ključ do uspeha. Drugače pa, glede teh projektov na platformah množičnega financiranja pa je tako, recimo ko narediš eno, potem veš kako stvari delujejo. Recimo mi smo pri drugi kampanji, film, tekst in slike dejansko pripravili v štirinajstih dnevih in smo imeli projekt zastavljen. Kadar veš, kaj moraš narediti, na kaj moraš paziti, gre lažje. Drugače pa sem se seveda naučil tudi veliko glede teh podjetniških stvari, vsakodnevno delo z ljudmi, razvoj novih stvari, rast. Recimo tega imam več zdaj, po drugi kampanji, ko je veliko potencialnih distributerjev in grem na sestanke z njimi. Recimo zadnjič sem doživel naslednjo situacijo, slovenski E. Leclerc ima interes prodajati moj produkt in sem na sestanek pozabil prinesiti svojo poslovno kartico oziroma vizitko. Sicer to ni bil nek velik problem, ker imamo že izmenjane kontakte, toda vseeno sem že na začetku pokazal, da se nisem pripravil in to je bilo vsaj zame osebno slabo. Prav take malenkosti se naučiš, da se moraš dobro pripraviti, kako s temi velikimi partnerji delati, glede na to koliko so oni večji v primerjavi s tabo.

12. Koliko časa pa ste namenili analizi neuspeha?

Niti nisem, ne. Jaz sem po neuspehu to stvar dal na stran in sem se odločal, ali bi nadaljeval ali ne, toda takrat 2014 je bilo to tudi objavljeno na portalu Siol.net in prav tako je bilo kar popularno na Facebooku, tako so ljudje v Sloveniji vedeli za to. Ampak, če greš

na platforme za množično financiranje, morajo za tebe vedeti tudi v tujini, ne le v Sloveniji, ker Slovenci ne bodo kupovali od tebe. Potem se je začelo počasi, da sem prodal nekaj malega in je šlo od ust do ust, nato sem še poskusil s Facebook oglaševanjem, ampak res čisto minimalno, nekje dva evra na dan sem plačeval. In tako je stvar dejansko šla naprej, a neke analize res nisem delal. Dejansko pa sem spoznal, da če vložiš nekaj denarja v trženje, in če znaš narediti kreativno stvar, se da to tudi prodati. Potem sem skozi čas dojel, da je bil problem tudi v tem, da stvar ni uspela, ker sem bil res laik na tem področju.

13. Vaši nadaljnji koraki po neuspeli kampanji so bili, da ste šli še enkrat iskat sredstva na platforme množičnega financiranja.

Tako je. V bistvu je bilo dejansko tako, da sem bil na izmenjavi v Nici, ko se je marca 2015 zaključila prva Kickstarter oziroma Indiegogo kampanja. Potem sem po Sloveniji malo prodajal in videl, da stvar dejansko deluje, zato sem se odločil, da ko se vrnem z izmenjave bom ustanovil podjetje in bom začel iz nič, pa bom videl kako bo šlo. Ampak dejansko me je Kickstarter prehitel in mi poslal sporočilo, da lahko ponovno zaženem kampanjo. Takrat, v sredini marca, ko se je kampanja zaključila, tista torej, ki je bila zelo dobra, saj je bil ta denar tisti, ki sem ga dobil iz kampanje in uporabil kot začetniški kapital, kajti jaz kot študent nisem imel veliko, nekje minimalen proračun 100 – 200 evrov na mesec. Na kar sem tukaj pridobil sredstva, da sem lahko naprej vlagal v trženje in razvoj. Ni bilo potrebe najemati nobenega kredita. To je bila prva kampanja, ampak jaz delam tako, da vse stranke, ki jih imam, želim, da so nekako vključene v blagovno znamko. Zato sem jih neprestano spraševal, testiral. Sicer si tega tudi nisem upal preveč, ampak sem vseeno vsem podpornikom iz Kickstarterja, dva tisoč petstotim ljudem, poslal elektronsko pošto, da mi naj povedo kaj mislijo o produktu. V bistvu sem naredil raziskavo, kdo so sploh oni, koliko so stari, kaj so po poklicu, interesi, hobiji. Po drugi strani pa sem s tem pridobil tudi kritiko produkta, in to je bilo zelo uporabno, ker sem dejansko spoznal, v katerih panogah imam ljudi ter od njih pridobil povratne informacije. 80% teh odgovorov so bile pohvale, da ta produkt uporabljajo vsak dan, 10% da so zadovoljni, 10% pa je bilo res kritiziranje, kot na primer zaponke so za nič, predolge stranske elastike. Po eni strani pa je bilo to zelo uporabno, ker se je s tem odprla nova priložnost. In potem se je to spremenilo, spremenili smo zaponke, dali smo nastavljive stranske elastike in dodali še barve, tako je nastal nov produkt, ki smo ga spet lahko lansirali na trg. Jaz res veliko delam na tem, da so stranke vključene, neprestano jih sprašujem po njihovem mnenju, na primer barve so tudi oni izbrali, saj zdaj imamo črno, modro in bež. Teh barv nisem jaz izbral, ampak smo jih izbrali na podlagi njihovih odgovorov. Zame je to zelo pomembno, da stranke spoznajo, da v bistvu upoštevam njihovo mnenje in ne delam le po svoje.

14. Torej ste iz vseh komentarjev oblikovali nov produkt?

Tako je, jaz sem dobil nazaj dva tisoč odgovorov, kar je bilo veliko dela, vse to predelati, a sem potem videl kje je problem. Vedel sem, da bodo problem stranske elastike, ker niso nastavljive, saj je lahko en večji, drugi manjši, en ima daljšo, drugi krajšo srajco. A nisem vedel, da je bil tak problem v zaponkah, ker tiste so bile bolj za fine materiale, in če je kdo imel debelejšo jeans srajco, normalno, da se mu je odpenjala. Zato je po eni strani dobro, saj vidiš napako in jo popraviš. Neprestano sprašujem, ker hočem, da bo ljudem dobro.

15. Ali je bila za vas neuspela kampanja negativna ali pozitivna izkušnja? Kako ste doživljali to? Vas je to prizadelo?

Tako bom rekel, če gledam tisti čas, takrat je bil to zame konec sveta. Najprej te zavrnejo zelo negativno, kljub temu da sem veliko delal. Toda če zdaj pogledam nazaj, je bilo to pozitivno, ker takrat jaz dejansko nisem bil še pripravljen, slabo sem obvladal angleščino, nisem znal voditi. Bolje, da se ja tako zgodilo, je že moralo biti tako. In zdaj lahko vso stvar vodim tako, kot se spodobi. Rekel bi, da sem se trudil, a danes vem, da je bolje, da so me zavrnil, saj sem stvari premislil in je sedaj bolje.

16. Ste tudi iz te izkušnje kaj implementirali v privatno življenje ?

Kljub temu, da si zavrnen, toda če ti v nekaj verjameš, moraš vztrajati. Jaz bi lahko takrat zaključil, pa bi danes še zmeraj bil študent Ekonomske fakultete. Tako pa mi je to podjetništvo najboljša stvar na svetu in dejansko uživam v tem. Tako sem se naučil, četudi si kdaj zavrnen, kritiziran, a če verjameš v stvar, moraš vztrajati pri tem. Samo ti moraš to čutiti in moraš najti prave ljudi, ki bodo enako zainteresirani.



### **PRILOGA 3: Transkripcija intervjuja – Satja Lumbar, projekt Monolyth**

1. Najprej me zanima, kaj mislite, zakaj vaš projekt ni uspel? Kje so razlogi?

Osnovni razlog, da projekt ni uspel je bil ta, da smo mi zelo podcenili to, da je v bistvu tu potrebno delati veliko na trženju. Mi smo mislili, da je to kot neka prodajna polica, kjer daš gor produkt in potem, če je produkt dober in lepo narejen, steče vse samo po sebi. V bistvu pa smo žal prepozno ugotovili, da je potrebno zelo veliko delati na tem, da te objavijo razni spletni portali, kot sta Techcrunch in Gizmodo. Skratka, treba je delati na trženju kot povsod drugje in to je bila ključna napaka.

2. Torej v bistvu nič drugega ni šlo narobe v projektu?

Ne, produkt je bil dober, vsi aspekti. Konec koncev smo vse pravilno naredili, imeli smo lep video, oblikovali smo tisti produkt tako, da je bil dober. Tudi funkcionalno in cenovno je bil ugoden, kar so tudi drugi podobni produkti pokazali. Tako, da v bistvu v samem produktu, jaz mislim, da ni bila težava. Dejstvo pa je, če ti daš to tja gor in te nobeden ne objavi je majhna verjetnost, da ti uspe. Pač pri tehnoloških produktih je ključno to, da se pojavljaš na socialnih omrežjih, na njih pa se pojavljaš, če te Gizmodo objavi, če te objavi Techcrunch. Malo je projektov, ki sta jih Techcrunch ali Gizmodo objavila in da le-ti ne bi bili uspešni, kar pomeni, če prideš enkrat do tega nivoja, v bistvu narediš tako oglaševanje, da potem vsi bralci tudi kliknejo gor in slej ko prej tudi dobiš dovolj sredstev. Mi pa tega nismo vedeli, mislili smo, da je pač važno, da je produkt dober, lepo narejen, da ima pravo ceno, in da potem gre to načeloma samo od sebe. V bistvu smo en segment, ki je blazno pomemben, čisto zanemarili. To je bil ključen problem.

3. Torej kaj ste se naučili iz vaše neuspele kampanje? Je poleg tega še kaj drugega? Opazili ste, da ni dovolj samo to, da kampanjo zaženeš.

Naučili smo se to, kar smo spoznali že prej v našem podjetju, kjer je bila ista zadeva. Mi proizvajamo recimo sisteme za pametne hiše, ki smo jih tudi sami razvili. Gre za to, da imaš odličen produkt, ampak dokler te kdo ne začne klicati in težiti arhitektom in obiskovati sejme, ga ti ne boš prodal. In tukaj je ista zadeva. Tako, da se je še enkrat to potrdilo. Mi smo mogoče narobe dojemali te platforme množičnega financiranja, ker smo videli nekaj teh uspešnih zgodb in enostavno mislili, da ta zadeva lahko uspe tudi nam. Najtežji del je trženje, saj nam razvoj ni problem. Mi to hitro naredimo, mi pokličemo ljudi, poznamo razvijalce, oblikovalce, vse možno. Tako, da ta produkti del imamo zelo hitro in dobro pokrit. Ampak spet se je izkazalo, da brez tega, da se nekdo ukvarja s trženjem, kar pomeni, da neumorno in brez sramu kliče okoli in teži, da se zadeva objavi, pač enostavno ne gre. Težko rečem, da smo se še kaj drugega naučili. Mogoče je še ena stvar, kar sicer ne bi prav posebej izpostavljaj, ampak jasno je, da moraš imeti ta pravega človeka. Mi smo imeli projektne vodje, ki v bistvu, tudi ko smo že to uvideli, da je

potrebno to narediti, je še on vseeno imel svoj pogled, kar je sicer težko ocenit, če je prav ali narobe. V tem primeru je bilo narobe, ampak lahko, da bi bilo v kakem drugem primeru tudi prav. Tako, da ne bi mogel trditi, da je bil napačen človek. Mogoče, če bi mi že v startu vse drugače zastavili, bi on tudi drugače ocenil, tako pa smo nekje vmes to dojeli in enostavno se on temu ni znal prilagoditi.

4. Ste v tem času spoznali kaj novega glede sebe, skupine? Vaše prednosti, slabosti? Mogoče določene spretnosti, za katere prej niste vedeli, da jih imate?

V bistvu ta skupina, razen projektne vodje tega projekta, deluje skupaj že od prej. Praktično to podjetje deluje v tej skupini. Mi smo pri tem projektu razvijali en proizvod za upravljanje klimatskih naprav preko pametnega telefona. Imate to zadevo in potem upravljate preko pametnega telefona. In v bistvu smo mi to funkcionalnost tako ali tako morali razviti za naš produkt in smo se odločili, zakaj pa ne, če lahko to naredimo, vse kar je razlika, je v bistvu to, da je tam bilo brezžično, v našem sistemu pa ožičeno, ostalo pa je tako ali tako isto. Tako, da praktično ves razvoj, ki smo ga tam naredili, smo tudi uporabili pri našem sistemu. Tako, da težko rečem, da bi se kaj naučili o sami ekipi, ker je bilo že vse prej znano. Je pa res, to vedno znova spoznaš, da dokler je vse pri zamisli in pri tem kako bo dobro, vedno vse lepo teče. Potem v nekem trenutku, ko je potrebno stisniti, takrat pa veliko ljudi ni pripravljenih na to oziroma se te njihove napovedi ne uresničijo in so roki daljši. V redu, to je stvar, ki se je nismo niti tu naučili, tu se je to spet samo potrdilo. Ne vem, smo rabili prototip in je potem trajalo petkrat dlje in smo morali potem video že snemati brez prototipa in tako naprej. Tako, da smo se mogoče res naučili, da je dejansko neko stvar izvesti v praksi bistveno težje, kakor jo prej predvideti. To smo se naučili.

5. Je ta neuspeh kakorkoli vplival na odnose z ljudmi v skupini ali v privatnem življenju?

Zdaj med nami samimi ne, nas kot ekipo je še bolj povežalo. Mi smo videli, kaj je sedaj tukaj smisel. V bistvu so eni člani ekipe imeli potem tudi ločeno še uspešne projekte na platformah množičnega financiranja. Zdaj mogoče odnos s tem, ki je bil projektni vodja, smo nekako spoznali, da poslovno več ne bomo skupaj sodelovali, ampak smo pa osebno še vedno v redu. Prav nekih bistvenih sprememb, moram reči, ni bilo. Je pa ekipo kvečjemu še bolj povežalo. Je pa to specifično, ker mi nismo bili od tega projekta odvisni, to je nam bil stranski projekt.

6. Kaj pa podjetje?

Podjetje pa je od tega imelo samo plus, ker to kar se je razvilo, smo mi uporabili in to danes tudi prodajamo, sicer v malo drugačni obliki, kot del našega produkta, ki ga že tako ali tako izdelujemo. Mi smo želeli, da bi mogoče pridobili neko financiranje, še za ta razvoj, ki ga potem nismo, ampak razvoj je pa bil vseeno narejen. Konec koncev imamo nov produkt, ki je bil v bistvu iz tega tri četrt narejen.

7. Tukaj ste že odgovoril na eno izmed naslednjih vprašanj, zato lahko še to dokončava. Sredstva ste potem pridobili in s projektom nadaljevali na drugačen način.

Na drug način, pa z lastnimi sredstvi. Financiramo se iz trga, se pravi iz prodaje na trgu in s temi sredstvi smo ta razvoj pokrili. Nekaj časa je bil malo manko, ker smo mi računali na to, da bo to uspešno in potem pač ni bilo. Ta denar, ki smo nanj računali, par deset tisočakov, ga nismo dobili od tam, smo ga pa zato morali iz drugih virov. Na koncu pa ne morem reči, da je bilo zaman, saj se veliko uporablja dalje.

8. Torej projekt je šel dalje in je v izdelavi.

Da, v drugi obliki. Ta del, ki smo ga razvijali tukaj pri Monolythu je zdaj samo delček enega mnogo širšega produkta. Na primer tam smo imeli samo upravljanje klime, mi pa drugače delamo sisteme za upravljanje celotnih objektov, žaluzij, ogrevanja, luči, vsega možnega preko pametnih telefonov. Aplikacije imamo že tako ali tako narejene in ta del se je v bistvu uporabil za regulacijo klime in je tako postal nek dodaten del našega proizvoda, ki je v bistvu povečal funkcionalnost proizvoda. Tako da v bistvu zadeva gre naprej.

9. Ste se kaj naučili o boljšem vodenju projektov in o tem, kako se sploh vodijo projekti? Glede na to, da ste že eno ustaljeno podjetje, predvidevam, da ste najverjetneje to znanje že imeli.

Naučili smo se to, kar sem že na začetku povedal, da v bistvu ni važno kako je produkt dober na enem nivoju, pomembneje je, koliko si sposoben ta produkt promovirati. To smo se naučili, ker je to pač vedno potrebno. Lahko imaš nekaj, kar si misliš: »to pa je res dobro in pol ceneje, pa vse«, ampak dokler ti tega ne začneš, po domače rečeno, čisto po akvizitersko prodajati, ti ne bo uspelo. Mi smo vsi inženirji, nobeden ni iz prodaje, vsi smo končali elektrotehniške fakultete in nismo imeli tega znanja. Najprej smo to tukaj v podjetju na trd način ugotovili, potem smo pa mislili, tukaj na platformah množičnega financiranja je drugače, da je to platforma, ki se sama promovira. Ampak smo ugotovili, da je tudi tukaj tako. Ne vem, mogoče, če narediš en produkt, ki je toliko zanimiv, da ga ljudje kar sami pograbijo, ampak to je redko eden na milijon. Pa še te ideje se na koncu velikokrat ne uresničijo.

10. Koliko časa ste potem namenili analizi tega neuspeha? Ste se sploh ukvarjali s tem?

Da, smo ji kar namenili nekaj časa. Zelo veliko smo se o tem pogovarjali, praktično ta debata je tekla pol leta in še zdaj se včasih vrnemo na to temo, kaj bi morali drugače narediti. Da, definitivno smo porabili nekaj časa za to, ampak ne tako čisto namensko, ampak glede na to, da smo mi v podjetju tudi vsi prijatelji, se tudi dobivamo tako neformalno in se potem o teh stvareh pogovarjamo. Tako, da lahko rečem, da smo se o tem še vsaj nekaj mesecev kar intenzivno pogovarjali.

11. Zakaj se pa potem niste odločili še enkrat sodelovati na platformah za množično financiranje?

Zaradi tega, ker smo enkrat ugotovili koliko je potrebno v bistvu vložiti v to, v smislu tega, kar skozi govorim- trženja. Smo videli, da je boljše to energijo vložiti v to, kar že imamo. Se pravi, če bi bil to nek stranski projekt, ki ga ti narediš in se potem to nekako samo od sebe promovira. To se tako sliši, da še sam ne vem, kako sem lahko to kdaj mislil, da se to samo od sebe promovira naprej oziroma s tvojim minimalnim poseganjem. Ker mi smo imeli s tem res ogromno dela, odpreti smo morali poslovni račun v Ameriki, podjetje. Bilo je zelo veliko dela že tako in tako, ampak bi potrebovali še enkrat toliko za trženje in enostavno smo spoznali, ker imamo pač takšno filozofijo, da upoštevamo svojo osnovno dejavnost, da to kar delamo čim manj razvejamo, razen če ni neposredno povezano z osnovno dejavnostjo. Nas je malo, smo mala ekipa in še kar na začetku, smo uvideli, da je v bistvu boljše, da usmerimo te sile v naš produkt, ki ga imamo. Zaradi tega nismo šli še enkrat na katero od platform množičnega financiranja. Je pa res, da so deli ekipe, tu mislim predvsem na enega človeka, ki je še delal naprej različne kampanje množičnega financiranja bil tudi uspešen. Med drugim na primer ta Lumo in še nekaj jih je imel. Tako, da se je v bistvu del ekipe še naprej s tem ukvarjal, ampak znotraj podjetja ne več..

12. Je bila na koncu to pozitivna ali negativna izkušnja?

Pozitivna. Mislim, ne vem, jaz tudi tako gledam na stvari, da se v bistvu iz vsakega neuspeha lahko zelo veliko naučiš, pobereš kar je pozitivno, ker za vnaprej veš kako je. Tako, da jaz mislim, da je bila pozitivna izkušnja. Jasno bi bila še bolj pozitivna, če bi dobili milijon evrov financiranja, ampak tudi tako, če gledam nazaj, če ne bi tega poskusili, bi definitivno imeli nekaj manj, kot imamo sedaj.

13. Ste potem znanje, ki ste ga pridobili s tem neuspehom, implementirali v trenutno delovanje podjetja?

Da, trženje, trženje, trženje. Tukaj smo res videli, da to zelo veliko vpliva. Videli smo tudi, da ni smiselno produkta v nedogled razvijati, ker je v enem trenutku že dovolj dober. Naš inženirski pogled je zmeraj ta: »aha, še to lahko, gremo še to naredit«. Smo videli, da je v bistvu bolj smiselno sprejeti, da je to že dovolj dobro, na razvoju bomo pa še delali, in da je treba narediti veliko trženje. Tega smo se največ naučili.

14. Torej sedaj to izkušnjo uporabljate v podjetju?

Absolutno jo uporabljamo. Sedaj blazno veliko damo na to. Sedaj imamo praktično v podjetju več ljudi, ki se bolj ukvarjajo s prodajo, kakor z razvojem.

## **PRILOGA 4: Transkripcija intervjuja – Luka Zupančič, projekt EasyCarb**

### 1. Kaj menite, zakaj vam ni uspelo zbrati dovolj sredstev?

Tako, najbolj neposreden odgovor je ta, da nismo uspeli privabiti dovolj prometa na našo stran. Nismo imeli dovolj sredstev za promocijo in tudi trženjske strategije nismo imeli dovolj dodelane oziroma nismo imeli dovolj ljudi, ki bi se s tem ukvarjali. Torej smo preveč računali na viralnost, ki pa za naš tarčni segment ni bila, po mojem, najboljša strategija, ampak glede na naša sredstva smo upali na to.

### 2. Torej v bistvu bolj zaradi trženja?

Torej tako, saj na Indiegogo imaš celo statistiko, ki jo lahko povežeš z Google Analitiko. To smo tudi spremljali in merili kaj se dogaja. Konverzije niso bile slabe, kar pomeni ljudje so se zanimali. Smo dobili zelo dobre odzive, boljše kot bi pričakovali. V resnici je bilo je bilo tako: glede na konverzije, bi morali približno, malo sem že pozabil, ampak na pamet bom tako rekel, tam okoli petdeset, sto tisoč ljudi bi moralo obiskati našo stran, v tem rangu. In smo mislili, da bo to bolj enostavno. Smo računali na to, da bo kaj več podpore iz same platforme, se pravi Indiegogo, in je ni bilo. Če v prvih nekaj dnevih ne dosežeš določenega odstotka oziroma, če ti trend nabiranja denarja začne upadati, se to zelo pozna kje in kako te oni rangirajo. In tako ne moreš računati na neko organsko rast. Torej moraš imeti močno trženjsko strategijo ali pa se pač lotiš drugačnih načinov, kot na primer, da si sam nakazuješ denar in to je kar standardna praksa. Vendar tega ni bilo v našem primeru.

### 3. Kaj ste se naučili iz te vaše neuspele kampanje?

V bistvu zelo veliko. Najprej, kar bi poudaril je, da je bila kljub temu, da nismo zbrali sredstva, to zelo dobra odločitev. Pač, če bi šel nazaj, bi se tega že v osnovi drugače lotil. Ampak na splošno, je bil zelo dober test trga. Smo prišli na radar na ameriškem trgu, kar smo si tudi želeli. Dobili smo povratne informacije iz naše tarčne skupine, ki so bile pozitivne. Hkrati pa smo spoznali, kaj moramo spremeniti, kaj smo delali prav. Prejeli smo ta prave kontakte, prišli smo do raznih blogov, imeli intervjuje v Ameriki. Tudi na eno konferenco smo bili povabljeni, kamor smo šli predstavljat naš produkt, samo zaradi Indiegoga, ker so nas tam prepoznali. Tako, da na splošno ni bila slaba izkušnja, slaba poteza, ker nas je stalo relativno malo, v smislu denarja, časa seveda več. Ampak tudi to ni v bistvu zastonj. Hkrati ko to razvijaš, postavljaš nek ton sporočanja in s tem razvijaš neko trženjsko strategijo. Tako, da je v resnici bila to dobra poteza. Predvsem bi se pa tega drugače lotili.

4. Kaj novega ste se naučili o sebi? Kakšne prednosti, slabosti? Kaj pa glede celotne skupine? Zanima me, najprej vas osebno in potem kot skupine.

O tem trženju in o teh zadevah ni tako, da se ne bi prej pozanimali, kako se je potrebno te zadeve lotiti. Je pa nekaj poti oziroma strategij, na katere lahko greš in mi smo se pač odločili za eno od teh opcij, glede na sredstva, ki smo jih imeli in glede na poslovno strategijo smo se tako odločili. Osebno se mogoče nisem kaj dosti naučil, sem se pa zagotovo naučil veliko novih poslovnih veščin, trženjskih prijemov, to pa zagotovo. Tako, da je bila zelo dobra izkušnja v smislu učenja. Naučil sem se, kako v bistvu ti sistemi odnosov z javnostmi delujejo. Recimo, to je bil moj prvi večji stik z odnosi z javnostmi, torej s kontaktiranjem raznih teh hiš, ki objavljajo novice. Tako, da je v resnici to bila zelo dobra izkušnja. O sebi, da bi rekel, da sem doživel kakšno razsvetljenje pa ne.

5. Je ta neuspeh kakorkoli negativno vplival na privatno in na poklicno življenje?

Ne, v resnici je pozitivno, v vseh primerih, bi rekel. Tudi z ljudmi, ki so nas podprli, smo spletli nekakšne prijateljske vezi. Mi smo se čisto zavedali, da je v tem primeru sreča tisti faktor, ki mora biti na tvoji strani, če želiš, da ti uspe. Še posebej, če greš s tako strategijo, kot smo šli mi. Upali smo, da bo šlo viralno, in da bomo organsko dosegali dovolj ljudi. Tako, da v bistvu ni bilo nobenih takih grenkih priokusov. Seveda bi si želeli, da bi dobili dovolj denarja. Ampak tako, kar se tiče trženjskih ciljev pa so bili, glede na pričakovanja, praktično preseženi. Če bi na primer primerjal, če bi ta denar, ki smo ga mi vložili za pripravo kampanje, vložili v neko drugačno trženjsko strategijo, bi definitivno veliko več denarja porabili, da bi dosegli tako velik krog ljudi, in da bi pridobili toliko povratnih informacij. Dodatno k vsemu temu pa so prednaročila, ki jih še zmeraj načeloma imamo. Tako, da ne, v resnici na mene to ni nič tako emocionalno ali pa osebno slabo vplivalo, ker se dejansko zavedam, kaj je smisel tega, to se mogoče nanaša na predhodno vprašanje. Kaj smo se naučili? Ena zadeva, ki mogoče res manjka v percepciji ljudi, je to, da so platforme množičnega financiranja nekoč dejansko res bile platforme množičnega financiranja, kar pomeni, da je dejansko bil namen zbiranje sredstev, sedaj pa je to predvsem trženjska platforma. To je način, kako se oglašuješ. Je še zmeraj tudi za prodajo in za zbiranje kapitala, ampak to je sekundarnega pomena. Tako, da v resnici, naš primarni cilj smo dosegli, nismo pa dosegli sekundarnega, da bi pridobili denar.

6. Prej ste omenjali, da ste preko te kampanje spoznali te vezi oziroma mreže odnosov z javnostmi. Ste se poleg tega še kaj naučil glede delovanja podjetja?

Da, definitivno, ogromno v resnici. Pač na sploh je to bil naš prvi večji stik z ameriškim okoljem, kjer je pač od komunikacijskega pristopa do vsega, cele dinamike poslovanja, čisto drugače kot pri nas. Tako, da predvsem s tem vstopom na nek radar v Ameriki, to je bilo zelo vredno, saj smo s tem dobili intervjuje. Kar se tiče poslovanja pa seveda, če se lotiš tega, moraš imeti kristalno jasn poslovni načrt in poslovni model. Moraš dodelati

neko finančno projekcijo, po drugi strani pa je velika odgovornost. Če dosežeš cilj je potem na tebi, da uresničiš te svoje obljube in to je lahko zelo stresna situacija. Nam se je zgodilo to, da je dan pred zagonom kampanje bil nek zaplet z banko ali s tem, ker smo imeli podjetje prijavljeno v Sloveniji oziroma se že ne spomnim točno kaj je bilo, ampak so nam pred tem zagotavljali, da je vse v redu. Ker smo mi želeli fiksno financiranje in ne fleksibilnega. Potem smo pa ob zadnjem dnevu prejeli neko napako in se ni dalo izvesti fiksnega financiranja in bi morali zaprositi za nekaj, kar bi trajalo dva tedna, da bi lahko mi dejansko zagnali zadevo. Mi pa smo imeli za naslednji dan pripravljeno to zabavo ob zagonu kampanje in tudi cela trženjska strategija je bila pripravljena na ta datum. In to je bilo res zelo stresno, ker nismo vedeli, če naj gremo v to ali ne. Ker če gremo v fleksibilno financiranje, in ne dosežemo vsaj petdeset tisoč, ni verjetnosti, da bi speljali oziroma, če bi potem še dobili kakšno dodatno investicijo, ki bi pokrila tisti primanjkljaj, potem bi lahko šli v to. Tako, da veliko je nekih pritiskov, stresnih situacij, ki te pa veliko stvari naučijo, ker moraš pač malo razmisliti in pogledati širše. No, na koncu smo se uspeli dogovoriti z njimi, da so nam odobrili fiksno financiranje, da smo lahko zagnali kampanjo na predvideni datum.

7. Ste se kaj naučili glede vodenja projektov oziroma kako boljše voditi projekte po tem neuspehu?

Da, definitivno. Mi smo imeli vse skupaj dvo mesečno kampanjo. Jaz osebno sem bil v bistvu nek idejni vodja, saj smo sicer zelo demokratično to vodili. Vseeno pa, ker sem takrat še bil študent, sem že imel prej izkušnje s projektnim vodenjem in z organiziranjem ter takimi stvarmi, tako, da ni bilo organizacijsko gledano to toliko novo, ampak kot izkušnja pa absolutno. Mogoče ravno zaradi tega, ker je velik pritisk in je bilo nekaj novega za vse. Gledali smo, kako številke rastejo in potem se kar na enkrat ustavi promet, pač pojavijo se določene krizne situacije, kjer moraš nekako pravilno odreagirati oziroma motivirati ljudi. Tako, da je tudi iz tega aspektu bilo pozitivno.

8. Koliko časa pa ste potem namenili analizi neuspeha oziroma zakaj se je sploh zgodil?

Sproti smo v resnici že preverjali, merili. Tako, da smo že sproti ugotavljali in kar hitro ugotovili, da smo se pač ušteli pri napovedih, da bo to šlo organsko hitreje, da bo že sam Indiegogo, zaradi baze uporabnikov, več doprinesel. V bistvu je bilo tako, da smo tudi računali na objavo pri eni zelo veliki medijski hiši, ki nam je bila obljubljena, ampak je na koncu nismo dobili. Ker če bi nas oni, Techcrunch, v prvem tednu dejansko objavili, tako kot smo bili dogovorjeni, bi bilo to drugače. Vendar nas brez razloga niso objavili in nam tudi niso sporočili zakaj ne. To je bil tudi eden izmed takih faktorjev. Ampak po drugi strani pa se naučiš, da moraš te zadeve vzeti v zakup in si v naprej pripraviti malo močnejšo trženjsko strategijo in imeti nekaj takih bolj zagotovljenih opcij.

9. Kateri so bili vaši nadaljnji koraki? Ste sredstva šli iskat kam drugam ali ste sploh razmišljali še enkrat iti na platforme množičnega financiranja?

Mogoče ne v prvi fazi. Čisto zato, ker po resnici, spremenil sem pogled na to, na kakšen način platforme množičnega financiranja delujejo. In v resnici, če bi bil nazaj postavljen v čas preden smo šli v to, bi že predhodno začel iskati neko investicijo, kjer bi si nabral dovolj denarja, da bi vedel, da lahko projekt v prvi fazi izpeljemo. Saj mi smo praktično šli z nič kapitala v to in ko bi enkrat imeli ta sredstva bi šel na tak način, ker bi vedel, da tudi, če organsko ne bi uspelo, bi lahko pokrival to z osebnimi sredstvi in če ti uspe enkrat že preko 50%, te ljudje sami promovirajo, da dosežeš cilj. Drugače bi se lotil tega. Ampak seveda, glede na to, da smo dobili dobre konverzije, pozitivne odzive, smo šli še naprej. Malo je bil tudi problem, ker sem bil še nekaj mesecev nazaj študent, tako, da se nisem mogel popolnoma posvetiti temu, zaradi finančne stiske. Tako, da smo dali to na stranski tir, hkrati smo pa šli malo naprej z razvojem, malo naprej z aplikacijo in s temi zadevami. Imeli smo pač nek zelo osnoven prototip, ampak imeli smo vse zbrano in smo vedeli, da lahko to naredimo in za kakšen denar. Tako, da smo zdaj šli delno v ta razvoj, delno pa v iskanje sredstev z investitorskim kapitalom. Smo nekajkrat že prišli zelo blizu dogovora in nam je naša Indiegogo kampanja v resnici zelo pomagala. Kot prvo smo dobili odziv trga, kot drugo pa lahko pokažeš vse konverzije kampanje. Ob vsem tem pa smo si deloma že pridobili neko podobo na trgu in s tem potem pridobili na kredibilnosti, sploh če še nimaš nič konkretnega za pokazati. Tako, da zdaj še zmeraj nadaljujemo s pogajanjem. Zdaj se začnemo s tem bolj intenzivno ukvarjati, saj imam sedaj več časa, da se na to fokusiram. Gremo pa čisto v investitorski oziroma angelski kapital.

10. To me je zanimalo, če boste sredstva iskali pri bankah v obliki kredita ali česa drugega.?

Banke so, po izkušnjah naše ekipe, zadnje mesto, kam greš po denar.

11. In še zadnje vprašanje, zanima me ali je bila to na koncu pozitivna ali negativna izkušnja in kaj ste od naučenega implementirali v privatno in poslovno življenje?

Da, absolutno pozitivna izkušnja. No, če bi še denar zbrali, bi bila še toliko bolj. Ampak niti malo mi ni žal in to je v resnici največji korak, ki smo ga naredili za naš projekt. Čeprav nismo dobili denarja, v oglaševalskem smislu, smo vsaj neko razpoznavnost v naši tarčni skupnosti pridobili in to je bil najboljši korak, tudi najbolj stroškovno učinkovit, ker nas ni tako veliko stalo. Tako, da na splošno lahko rečem, da je bila pozitivna izkušnja. Pač veliko stvari bi se lahko drugače lotili in boljše naredili, to absolutno. To je pač tudi del tega procesa učenja, ki smo ga bili deležni vsi. Pa če sem se kaj naučil oziroma spremembe, ki bi jih implementiral je mogoče to, da bi si vzel več časa in bi šel še bolj strateško v to. Mogoče bi več, kot idejni vodja, sebe poslušal, ker pač, ko se s tržniki ukvarjaš, ima vsak neke svoje ideje in sem prepričan, da delujejo, ampak delujejo v nekih



specifičnih segmentih. Mi se pa ukvarjamo predvsem z bolniki, torej z ljudmi, ki si ne želijo imeti tega problema, pa ga imajo. Velika večina se s tem ne želi ukvarjati, zato je potreben zelo drugačen pristop in občutek za to, kako boš tem ljudem pristopil oziroma kako boš svojemu tarčnemu segmentu pristopil. To lahko pridobiš samo z izkušnjami, če se pogovarjaš z njimi. Torej z ljudmi moraš imeti neposreden kontakt. Malo lažje je to delati za neko, ne vem, čisto nek tipičen potrošni material, kjer se pač aplicira na vse mlade, na primer mobitel ali nek medicinski pripomoček. Takrat sem bil še dokaj neizkušen, tako, da sem se veliko naučil in sedaj seveda delam malo drugače, v poslovnem smislu, pač bolj strateško. Nam je bil smisel, da se ne želimo v zgodnjih fazi za prepoceni prodati, v smislu deleža podjetja, in smo rekli, bo že in še vedno nekako gremo v tej smeri. To je definitivno res, ne smeš se prehitro prodati prepoceni, po drugi strani pa si potem odvisen od neke sreče in se zadeve lahko zavlečejo. Zato moraš najti neko ravnotežje med tem koliko si se zmožen sam financirati in med tem koliko si se pripravljen odreči svojemu vplivu na tem projektu. Po drugi strani pa s tem dobiš zeleno luč, da projekt lahko izpelješ. Razne take zadeve so bila zelo dobra šola in bi se jih v prihodnje malo drugače lotil.

## **PRILOGA 5: Transkripcija intervjuja – Tomaž Jug, projekt Hexapad**

### **1. Kaj menite, zakaj vaš projekt ni uspel? Kje vidite razloge za to?**

Moje mnenje je, da je bil glavni razlog za neuspeh to, da smo šli ciljati na B2B kupce, medtem ko so platforme za množično financiranje tradicionalno B2C. Nismo imeli produkta, ki bi bil za potrošnika, ampak za podjetje. Sicer je ideja bila še zmeraj tako, da B2C, kjer je C še zmeraj podjetje. Ni bilo mišljeno kot B2B za preprodajo, ampak B2C kot podjetje. In očitno podjetja ne uporabljajo te platforme. Razlogi so verjetno različni. Sicer nekaj pozitivnih odzivov smo imeli, nekaj povpraševanj. Zanimivo je bilo, da je največje povpraševanje, zanimanje, bilo iz Amerike, kjer je pač malo večja kupna moč, ker je tudi cena artikla bila v tisti zgornji meji Kickstarter projektov. Takrat smo ciljali, mislim, da na približno 700 evrov, to je bil ta največji prispevek. Tako, da je bil to tudi eden izmed razlogov. Mi smo nekako zavestno šli v to, da je to rizičen poskus, ampak v danem trenutku se nam je ideja zdela zanimiva. Zdaj recimo kasneje, kakšno leto po naši kampanjo, sem tudi videl projekte, ki so nekaj podobnega, cenejšega. Naša ideja je bila narediti tablico, veliko tablico za javne površine, kar pomeni vzdržljiva stekla, debela stekla, pač ne plastika, zato je tudi proizvodnja dražja in posledično je tudi prodajna cena višja. Medtem ko sem recimo čez kakšno leto videl kampanjo, prav tako 22 oziroma 23 inčen ekran na dotik za domačo uporabo, ki je imel polovično ceno, bolj enostavno konstrukcijo in bil je mišljen za predvajanje fotografij oziroma umetniških slik. In so bili uspešni, zbrali so precej denarja. Je pa res, da je bila za to kampanjo ena velika galerija iz New Yorka. Verjetno imajo oni tudi dostop do umetnikov in tako naprej.

### **2. Kaj ste se naučili na splošno glede te neuspele kampanje?**

Prva stvar je, da je množično financiranje v osnovi za enkrat še vedno v domeni B2C prodaje. To je definitivno ena glavnih ugotovitev. Kaj smo se še naučili? Da je dejansko ta faza priprave materialov za kampanjo precej zahtevna in dolgotrajna. Dejansko potrebuješ ekipo, ker ena oseba sama lahko na teh pripravah dela celo leto. Še to bi moral zelo obvladati, vse posamezne stvari, ki so potrebne, od fotografije, videa do tekstov, grafike in na koncu moraš imeti tudi produkt. Tam se tudi čedalje bolj zastruje, sploh zaradi vseh teh kampanj, ki na koncu niso niti dostavili produktov. Kar pomeni, da moraš imeti najprej produkt, šele nato lahko greš v to, v kampanjo. Sploh pa potrebuješ v ozadju dobro ekipo. Mi smo v resnici imeli eno zelo osnovno, delujočo različico tega našega produkta, katerega smo po kampanji še nadgrajevali. Tako, da v resnici ni zgodba, ki bi bila čisto zaključena, tako, da recimo, če bi zdaj šel še enkrat, bi verjetno imel ves material še toliko boljši, ker tisti osnovni prototipi niso bili najboljši. Res pa je, da še zmeraj ne bi šel, ker je produkt še zmeraj bolj B2B. Če bi pa uspel znižati ceno na približno 300 evrov, kar je neka potrošniška cena in bi lahko ciljati na domače uporabnike, bi pa mogoče to tudi uspelo. Šli smo tudi recimo raziskovati možnost, da bi ponudili eno cenejšo alternativo, ampak potem

se nam cel koncept podre, od industrijskega oblikovanja do vsega, ker je potrebno še enkrat vse na novo narediti.

3. Torej še enkrat na platforme množičnega financiranja, ki trenutno obstajajo, ne bi šli?

S tem produktom ne. Trenutno mi nimamo produkta s katerim bi lahko šli. Tako, da dokler nimaš tega je boljše ne iti. Je pa res, da sem mentor v več teh mrežah slovenskih start-upov, od Start-up Slovenija, Primorski tehnološki park, SID in tako naprej, in tam se srečujem s precej podjetniki, na zadnje tudi recimo je bil organiziran dogodek Popri, kar je tekmovanje Podjetje za prihodnost, kjer so osnovnošolci, srednješolci in študentje tekmovali v treh kategorijah z nekimi poslovnimi idejami in tam vmes je bilo nekaj takih zadev, ki bi lahko bile zelo primerne za množično financiranje.

4. Ste se kaj novega naučili o sebi, mislim na nove spretnosti, slabosti, ki ste jih spoznali preko te neuspele kampanje?

Da, saj to je jasno, da se neprestano učiš, ena taka ugotovitev te kampanje je ta, da če obstaja sum, da nek projekt ne bo uspel, ampak ne tveganje, prav sum, da projekt ne bo šel skoz, ga je treba spremeniti tako, da tisti sum izničiš. V primeru te naše kampanje je obstajal velik sum, ker gre za B2B in ciljamo na drugo publiko, da projekt ne bo uspešen, ampak tega nismo vedeli vse dokler kampanje niso zagnali. Saj tega v resnici nobeden ne ve. Dokler ne zaženeš in ne vidiš. To je bil tako močan sum, da je bilo dejansko že naše izhodišče »mogoče bo šlo, mogoče ne bo šlo«. Če bi mi takrat rekli: »v redu vemo, da želimo razvit tak in tak produkt, to nam je končen cilj«, bi stopili en korak nazaj in bi rekli: »dajmo najprej prilagoditi produkt potrošniku, zato ker vemo, da je to platforma za potrošnike. Dajmo ga prilagoditi, dajmo čim več komponent ohraniti, spremenimo tiste dele, ki so dražji, da pocenimo produkt, da lahko gremo na potrošnike in dajmo tako začeti kampanjo«, bi verjetno bila kampanja uspešna in bi lahko zbrali dovolj kapitala, da bi lahko tudi tisti naš končni produkt razvili, a ne preko množičnega financiranja, ampak preko posrednega razvoja, ki bi ga tam uporabili s tistim financiranjem. Tako, da je osnovna ugotovitev ta, če obstajajo elementi suma za to, da nek produkt ali projekt, ni važno, ni vezan samo na množično financiranje, ne bo izpeljan oziroma uresničen, poskusimo najti pot, kako to spremeniti.. Spremeniti produkt, spremeniti komponente, spremeniti ciljno publiko, zamenjati karkoli, da tisti sum eliminiramo in rečemo: »v redu, zdaj te težave ni več«, verjetno še kake druge, še tiste dodelamo in potem gremo v množično financiranje.

5. Kaj pa na osebni ravni ali kot skupina? Ste se naučili kaj novega?

Skupina je bila večinoma sestavljena iz študentov. Moj prvotni namen ni bil iti zmagat na Kickstarter, ampak to, da se skupina kot taka nekaj nauči, in da se vsi nekaj naučimo. Če uspemo s projektom bo toliko boljše. Mislim, da so vsi posamezniki, ki so bili udeleženi,

imeli lepo izkušnjo. Koliko so se pa naučili pa je od njih odvisno. So pa vsi imeli pogoje, da so se nekaj naučili.

6. Ali je ta neuspeh kakorkoli vplival na vaše privatno življenje ali pa na sodelovanje z drugimi podjetji? Mogoče negativno ali pozitivno?

Pa ne, prej bi rekel pozitivno kot negativno. V nekem trenutku smo bili deležni določene publicitete, ljudje so to videli, sploh znotraj naših ustaljenih poslovnih krogov, ki nas že poznajo. Nekdo, ki te ne pozna, te lahko opazi ali pa ne, nekdo, ki te pa že pozna pa definitivno opazi, da nekaj delaš, da nekaj razvijaš. Končen izid mislim, da ni toliko ključen, če si uspel ali nisi. Zdaj, če si uspel, potem je to še toliko bolje, plus vse skupaj. Ampak v bistvu, z vidika publicitete in povezovanja, razpoznavnosti in teh stvari mislim, da je bilo pozitivno, da ni bilo niti slabo sprejeto. Bolj je bilo, kako to da nisi uspel, tak tip vprašanj, kot pa recimo, da bi nekdo zaradi samega neuspeha karkoli kritiziral. Tega nisem zasledil.

7. Ste se naučili kaj novega glede poslovnih mrež, povezav med podjetji?

Mi smo načeloma podjetje, ki se ukvarja s programsko opremo. V osnovi se ne ukvarjamo s strojno opremo in kar smo se tukaj naučili je, prvič to, da je razvoj strojne opreme nekaj drugega kot programske. UkvarjatI se moraš z drugimi problemi, iskati druge dobavitelje in tako naprej. Druga stvar, ki sem se jo posebej tukaj naučil, je to, da mislim, da cena produkta, ki ga ti ponujaš na trgu in stroški, ki jih imaš z razvojem, morajo biti nekako proporcionalni s tvojo sposobnostjo realizacije. To pomeni, če grem jaz delat recimo Chipolota, Chipolo je recimo produkt z 20 evrov prodajne cene, proizvodna cena enega Chipolota je 2 oziroma 3 evre. Za to, da prideš do končnega produkta, moraš razviti več prototipov. Precej imaš orodij, cel kup enih procesov in že tam, iz tistih zgodb, je razvidno, koliko truda so vložili v to, da so produkt za 20 evrov lansirali na trg. Koliko je bilo razvoja in vsega. Zdaj pa, če ti izdeluješ produkt za 800 evrov oziroma tisoč, pomeni, da te bo vsak prototip stal krat dva, krat tri od prodajne cene. Če je prodajna cena Chipolota 20 evrov, jih je prototip najverjetneje stal 100 evrov, da so ga naredili, proizvedli in stestirali vse skupaj. Toda če je tvoja prodajna cena 1000 evrov, te bo vsak prototip recimo stal 3000 evrov in če nimaš dovolj sredstev, zna biti to precej zahtevno. Mi smo tri oziroma štiri prototipe nekako realizirali. Verjetno še vsaj enega ali dva bi morali, da bi prišli do neke različice, ki bi bila pripravljena za proizvodnjo. Potem bi bilo potrebno še vso certificiranje in bi to potem nanese na več 10 tisoč evrov. In to je samo predrazvoj. Če se že spuščaš v strojno opremo, poskusi s tako strojno opremo, ki je z vidika razvoja vzdržljiva, zato ker te drugače ta razvoj lahko preveč stane, z vidika stroškov. Ne moreš slediti, zato je bila tudi ideja množičnega financiranja, da bi preko tega financirali dober del razvoja. Ampak dejstvo je, da če razviješ majhen, enostaven produkt, je veliko večja verjetnost, da ga boš pripeljal do konca, znotraj nekega proračuna, kot če delaš velike stvari. Velike stvari so bolj v domeni velikih podjetij. Lahko zmeraj tvegaš, ampak veliko lažje bi bilo narediti

majhen, bolj obvladljiv produkt, kjer lažje testiraš in vse, kot pa en produkt, ki je velik in v osnovi drag, da ga izdelaš. Recimo, eno naše steklo, če smo naročili en kos, nas je stalo tisoč petsto evrov. V kolikor bi šli v serijo stotih ali tisočih ekranov, potem bi cena zelo padla, ampak samo eno steklo na dotik, narejeno po meri, dostavljeno iz Švedske, nas je pač stalo toliko in potem so še tukaj elektronika, ohišja in kup enih stvari.

8. Kaj pa glede boljšega vodenja projektov oziroma na sploh o vodenju projektov? Ste se kaj naučili iz tega neuspeha?

To je recimo zahtevnejše vprašanje. Prav zaradi tega samega projekta, mogoče ne prav veliko. Mogoče okrog pristopa, toda to je predvsem zaradi tega, ker sem v podjetništvu že 15 let in se z vsakim novim projektom nekaj navadiš, ampak ni ta nabor toliko velik. Mislim pa, da zna to biti kar veliki preskok za nekoga, ki se s podjetništvom, projektnim vodenjem in organizacijo timov še ni srečal.

9. Koliko časa pa ste namenili analizi neuspeha?

Analiza je bila v bistvu bolj v osnovi kot pogovor. Mi smo v kampanjo, tam nekje čez polovico njenega trajanja, ustavili, ko je postalo jasno, da ne bo šlo in smo takrat kar nekaj denarja porabili za trženje. Če bi želeli, da bi nekaj bilo iz tiste kampanje, bi morali še precej denarja vložiti. Zato smo, ko smo videli, da tistega prvega odziva ni bilo oziroma je bil zelo majhen in potem se je še vse skupi precej ohladilo, smo se po dvajsetih, tridesetih dnevih odločili kampanjo zaključiti, da je ne peljemo do konca, ker smo zbrali 20% cilja. Cilj je bil sto tisoč evrov oziroma tam nekje. Bilo je jasno, da ne bo šlo oziroma bi bilo potrebno še enkrat toliko vložiti v izid, ki je bil skoraj nemogoč. Takrat smo naredili tako analizo internih pogovorov, takrat ko smo že videli, da zadeva ne gre. Stvar smo preleli in smo se odločili, da kampanjo zaključimo predčasno.

10. Kateri so bili nadaljnji koraki? Ste s tem projektom nadaljevali ali ste ga opustili?

Ni še opuščen kot tak. V resnici smo še po kampanji razvili dva prototipa, ker smo za kampanjo smo imeli tako zelo osnovno, domačo različico. Potem smo šli naprej, smo razvili še par različic in dejansko je lahko produkt še vedno dokaj zanimiv. Kar nas recimo tukaj zavira je to, da jaz nekako iščem priložnost, da bi dobil eno večje naročilo. Če bi ga dobil, bi mi to omogočilo izdelati eno serijo po relativno nizkih stroških. Recimo tam deset oziroma več kosov. Tako naročilo bi mi omogočilo, da bi izvedel eno serijo, ki ni nujno, da bi bila dobičkonosna, ampak bi mi vsaj omogočila zaključiti to razvojno fazo. Vendar še vedno ne opažam nekega zelo močnega povpraševanja pri nabavi takih produktov. Čeprav je od kampanje že par let, takrat je bila ideja relativno inovativna, ni bilo prav dosti podobnih produktov na trgu in še zmeraj ne vidim nekega močnega trenda, da bi se začeli taki produkti na okoli pojavljati, da bi bilo veliko povpraševanja. In to je tudi eden od

razlogov, zakaj sem zadržan. Če bi videl, da podjetja masovno postavljajo neke take velike tablice naokrog potem bi bila zadeva bolj zanimiva.

11. Torej je projekt trenutno v nekem mirovanju?

Da, aktivno se na tem projektu ne dela. Je tam, prototip je razvit, če koga zanima ga lahko pokažem. Obstaja velika verjetnost, da bo prišel proizvajalec iz Koreje, Kitajske ali od kjerkoli, ki bo za relativno majhen denar ponudil podobno rešitev. Tam je zelo težko potem konkurirati. Se pravi tisti čas, ko bi recimo to lahko naredili, smo nekako zamudili. Aktivno se to potem ni delalo naprej, ker ni bil visoko prioriteten projekt. Na koncu smo tudi mi prišli do zaključka, eno pomembno spoznanje, da smo mi v bistvu podjetje, ki se ukvarja s programsko opremo in to podjetje kot tako strojne opreme zelo verjetno ne more uspešno razvijati. Za to bi morali iti v kakšno drugo podjetje, v kakšen spin-off, start-up, ki bi se s tem ukvarjal in to je to. Tako, prototip pa je razvit. Če bi na trgu slučajno zaznali zanimanje za to, bi mogoče celo pripeljali stvar do konca. Je pa res, da za to potrebujemo še precej vlaganj in sposobnih ljudi, ki jih imamo v podjetju, a so za razvoj programske opreme in ne strojne, zato bi jih moral drugje iskat.

12. Ali je bila to za vas pozitivna ali negativna izkušnja?

Da, pozitivna izkušnja. Recimo to je tako kot, da bi šel na Triglav in bi prišel do spoznanja sredi poti »saj nisem planinc, in da me to toliko niti ne zanima, raje grem na morje, kakor v hribe« in si se nekaj naučil o sebi. Tako, s tega vidika, da. Drugače pa je projekt kot projekt, eni uspejo, drugi ne uspejo nikoli.

13. Ste mogoče kaj implementirali v trenutno delovanje podjetja?

Da, definitivno to, da zdaj nič ne razvijamo glede strojne opreme in zelo verjetno bomo to nabavljali od partnerjev, ki so v tem boljši od nas. Mi se bomo pa posvetili temu programskemu delu, kar je boljše za nas. Ni pa izključeno, da ne bi v prihodnosti šli še v kako kampanjo, ampak zelo verjetno ne s tem podjetjem.

## **PRILOGA 6: Transkripcija intervjuja – Gregor Ferlež, projekt Skippy**

1. Zakaj menite, da je bil vaš projekt neuspešen? Katere razloge bi navedli?

Naš projekt je bil neuspešen zaradi tega, ker smo šli prvič na kakršnokoli platformo za množično financiranje in do takrat nismo poznali ničesar glede tega. To je bil nama s prijateljem prvi projekt. Poleg tega pa smo izbrali čisto napačen čas, ker imamo produkt, ki je vezan na določeno obdobje, na poletje, mi smo pa kampanjo zagnali ravno v času novega leta. To še vse skupaj ne bi bilo tako slabo, če ne bi kampanje zagnali ravno za praznik. Dejansko je takrat na začetku bilo zelo pozitivno, krivulja je šla naglo navzgor, potem pa so se začeli prazniki. Vsi so nama to odsvetovali, da zaženeva kampanjo ravno takrat, ampak sva imeli že vse pripravljeno in sva pač kampanjo zagnala. Šli smo poskusit in smo bili neuspešni, ob vsem tem pa je tudi res, da smo prehitro obupali. Po kakem tednu je bilo zelo dobro, sva takrat tudi delala na polno, potem po treh tednih pa sva čisto obupala, ker je začela krivulja šla še samo navzdol in se potem nisva več niti trudila.

2. Sta potem tu prekinila kampanjo?

Ne, nisva je prekinila. Do konca sva počakala, ampak ni bilo nič.

3. Kaj sta se naučila iz te neuspele kampanje?

Na splošno sva se naučila, da moraš izbrati ugoden čas zagona kampanje, glede na produkt, ki ga imaš. Potem smo se tudi to naučili, da smo pri prvi kampanji imeli zelo monotono kampanjo, in sicer nismo imeli »stretch goal«, to je na, primer ko presežeš določen cilj, da ponudiš na primer novo barvo, novo stvar. In to sedaj pri novi kampanji imamo, pri stari kampanji tega nismo imeli. Tudi tega nismo pri stari kampanji nikoli naredili, »Kickstarter live«, kar je sedaj nova funkcija na Kickstarterju, kjer se lahko v živo povežeš s svojimi podporniki in odgovarjaš na njihova vprašanja, pokažeš karkoli. To smo sedaj že naredili enkrat in zdaj nas čaka še drugo javljanje, ki bo iz Portoroža, iz prve lokacije, kjer smo snemali video. In na primer tudi to je neka taka pozitivna stvar, ker se bolj povežeš s svojimi podporniki.

4. Kaj ste se novega naučili o sebi, o svojih prednostih ali slabostih?

Da, mogoče sem se naučil to, da sem mislil, da sem boljši prodajnik, ampak na koncu nisem bil tako dober. Prijatelj se je izkazal za boljšega. Potem sem se naučil mogoče tudi to, da ne smem tako hitro obupati. Prehitro smo obupali. Mogoče bi se na koncu izkazalo, da bi nam vseeno uspelo. Mi smo vseeno zbrali 53% ali 54% sredstev, ampak teh 53% sredstev smo zbrali izključno v prvih desetih dneh, ostalih 35 dni pa nismo ničesar naredili.

5. Je ta neuspeh negativno ali pozitivno vplival na odnose z ljudmi, z vašo bližnjo okolico? Kaj pa poslovno?

Jaz sem mislil, da bo veliko bolj negativno vplival. Sem se tega nekako bal, da potem, ko nekomu ne uspe, po vsem tem kar si govoril, kako greš na Kickstarter in so vsi pričakovali, da bo uspelo in sem tudi sam pričakoval, pa bo to neprijeten občutek, ko te vsi sprašujejo in boš rekel »ne, ni uspelo, nismo dobili nič«, ampak potem na koncu ni bilo tako. Na koncu je bilo zelo pozitivno, tudi zaradi tega, ker smo šli še enkrat in to je bila zelo dobra poteza. Odločali smo se ali bi še enkrat šli ali bi šli delat čisto nek drug projekt, ker imamo zelo veliko zamisli. Potem smo se pa odločili, da če že imamo vse pripravljeno, pa gremo še enkrat poskusit, čeprav za vsako tako stvar, ko greš na Kickstarter, to ni zastonj. Tu je potrebno narediti zelo veliko trženje. Tudi zdaj, ko imamo novo kampanjo, za tem je zelo dobro in veliko boljše trženje kot je bilo prvič. Prvič smo imeli slabšo trženjsko strategijo. Veliko bolj smo sami tržili, ampak kakorkoli, tudi če se zelo trudiš, in če tega ne obvladaš in tega ne znaš, tega ne moreš narediti. Dejansko rabiš ljudi, ki ti to naredijo, imeti moraš denar za to.

6. Ste spoznali kaj novega glede teh podjetniških mrež?

Da, tudi to smo se naučili. Na primer pri prvi kampanji smo imeli eno ponudbo za proizvodnjo in eno ponudbo za embalažo. Sedaj pri tej drugi kampanji, pa nama je tudi fakulteta pomagala, ker so nas opazili, pri prvi kampanji nas niso. Zdaj pri drugi pa so nas opazili in so nam pomagali. Zdaj imamo že tri ponudbe in vsaka ponudba ti da neko boljšo ponudbo in nekako prideš na nižji strošek izdelka, s čimer potem lahko postaviš nižjo prodajno ceno. To nas je na začetku skrbelo, da bomo morali imeti visoko prodajno ceno, ker proizvajamo v Sloveniji, kjer sta material in delovna sila draga. Sploh za tak izdelek kot je igrača. Ampak zdaj imamo boljše ponudbe in s tem smo si zgradili malo večjo mrežo. Tudi na primer 60% ljudi iz prve kampanje se je v prvem dnevu vrnilo, zato smo tudi v prvem dnevu zbrali dva tisoč devetsto evrov, ker smo nagovarjal tudi te ljudi, smo delali osvežitve in jih prosili, če bodo še enkrat sodelovali. Velik faktor za to, da sva še enkrat zagnala kampanjo, je bil tudi ta, ker nama je ogromno ljudi sporočilo, da bi oni to vseeno kupili, če bi jim lahko prodali, čeprav na Kickstarterju ni uspelo. In potem sva rekla, da bova šla še enkrat poskusit.

7. Torej, v bistvu ste pridobili potencialne stranke preko neuspele kampanje.

Ogromno. Mislim, če bi tako gledal, če slučajno sedaj tudi ne uspe oziroma, če ne bi želela, da to uspe in bi šli še tretjič zagnat projekt, saj lahko neomejeno kampanj zaženeš, bi imeli spet veliko večjo mrežo. To mrežo si je potrebno graditi. To je precej težko, mislim da z malimi sredstvi sploh. Na primer na Facebooku in na Instagramu imamo zelo veliko sledilcev, všečkov, vsega, ampak še vseeno je razlika, da ti nekdo všečka ali sledi, ker je to zastonj ali pa da ga pripraviš do tega, da ti nekaj da. Tu se potem prav tista skupnost



oblikuje. Zelo veliko je med našimi podporniki, ki so res zelo navdušeni za to in nam vedno pišejo »A bo to do poletja? Jaz bi to zelo rad imel na morje«. Tako, da smo si neko mrežo že uspeli zgraditi. Tudi če bomo šli v tej smeri delati še kakšne podobne produkte imamo neko osnovno mrežo, kar je tudi zelo pomembno. Recimo Goat mug in potem Gina, Gina je tako zelo uspela tudi zaradi tega, ker je že od prej bila taka mreža ustvarjena. To je zelo pozitivna stvar.

8. Ste se naučil kaj glede vodenja projektov, kako jih voditi?

Tudi. Pri tem sta nama očeta tudi zelo veliko pomagata, ker znata zelo veliko stvari in tudi pri tem nama svetujeta. Imava veliko podporo pri njima, doma, finančno in psihično. Tako, da sem se naučil veliko o vodenju projektov, na primer dogovarjanje za različne cene, različni sestanki, različne te stvari. Potem vidiš, da na primer tudi produkt Skippyja smo razvijali eno leto in dolgo smo iskali, da je bil prototip ta pravi, ker smo morali uskladiti več stvari. Moral je plavati po vodi, biti dovolj težek in dovolj mehek. In zmeraj, ko smo našli dve stvari, tretje ni bilo. Zelo se čudno sliši, ampak malo takih snovi obstaja, ki imajo vse te tri lastnosti skupaj. Ko zdaj gledam nazaj, če bi šel še enkrat razvijati, to stvar bi enak ali pa še boljši izdelek razvil v enem mesecu. Prej smo pa za to rabili eno leto in pol. In če bomo šli izdelovati soroden produkt, bo potrebno veliko manj sredstev in veliko manj časa. Imeli smo zelo veliko neuspešnih prototipov, za kar je šlo tudi veliko denarja.

9. Koliko časa ste namenili za analizo neuspeha, zakaj je do njega sploh prišlo?

Analize nismo imeli. Pač vedeli smo že v začetku, da je bil glavni razlog za neuspeh čas kampanje in vedeli smo, da je bil eden od razlogov slabo trženje. Tako, da smo se potem v tistem času in med kampanjama odločili iskati nove trženjske poteze. Dejansko smo neprestano iskali in spraševali, na primer Tadej iz Chipolota nam je ogromno pomagal. Z njim smo se dobili že pred in po kampanji. Tako, da za analizo, nismo namenjal časa, smo pa neprestano razmišljali v tej smeri, da bomo novo kampanjo zagnali.

10. To že med potekom kampanje?

Tudi med kampanjo. Na koncu kampanje pa smo že začeli pisati vsem podpornikom prve kampanje, da zdaj ne bo uspelo, ampak, da bomo šli še drugič. Deset dni pred koncem smo napisali vsem, najprej sporočilo in potem še javno objavili, ker je potreben tudi osebni pristop, za kar se zdaj tudi trudimo. Pri prvi kampanji nismo imeli nobenega osebnega pristopa. Pisali so nam sporočila, mi jim pa nismo odgovarjali, dali smo samo dve javni objavi. Zdaj se trudimo, da za vsako pomembno stvar damo objavo. Sicer je stvar taka, da ne smeš preveč objavljati, ker potem greš ljudem že na živce, saj dobijo obvestilo za vsako objavo, dejansko jo dobijo na elektronsko pošto in na telefon. Tako, ko je nek pomemben mejnik, na primer 50%, 75% zbranih sredstev ali kot zadnjič, ko so nas objavili v Huffington Postu, to je zelo velika revija in prav tako smo takrat dosegli 75% sredstev ali

je bil »live stream«, nekaj od tega, in potem kombiniramo več stvari, da jih sporočimo v eni objavi, kar je tudi bolj zanimivo. Če nam kdo napiše komentar, čim prej odgovorimo. Zdaj smo zelo vestni pri tem, na vseh omrežjih.

11. Za nadaljnje korake vem, da ste šli ponovno na Kickstarter, kjer kampanja trenutno tudi teče.

Da, tako je. Zdaj pa gremo v proizvodnjo. Imamo že vse dogovorjeno, saj pač vemo, da bo zdaj uspelo in imamo počasi že dogovorjeno za proizvodnjo vse. Zadnjič sva bila na sestankih, tako, da je zdaj že vse zmenjeno.

12. Ali je bil ta neuspeh pozitivna ali negativna izkušnja?

Neuspeh nikoli ni pozitivna izkušnja. Toda, če bi gledal nazaj, mislim, ni bilo tako negativno, kot sem mislil, da bo. Najbolj negativna stvar, ki je bila, je bil denar, ki ga daš za trženje in pa čas, ki ga nameniš za tisto kampanjo. Tega ne dobiš nikoli nazaj, ne denarja, ne časa. Midva sva študenta in poleg tega podjetništva, bi rada imela tudi kaj prostega časa.

13. Ste kaj od naučenega implementirali v privatno življenje ali pa v trenutno kampanjo?

Naučili smo se veliko. Mislim, ni nama žal, da sva šla takrat, ob tistem času na Kickstarter, saj če takrat ne bi šla, ne bi imela že od začetka toliko podpornikov pri novi kampanji. Mi smo sedaj prvi dan zbrali 28% sredstev v prvih desetih urah, kar je bilo res ogromno. Tudi če veliko zbereš, si visoko na lestvici in te ljudje lažje opazijo. Tudi med kampanjo sva bila že na stotem mestu, zdaj sva pa našla en trženjski prijem, ki naju je spravil na top dvajset mest. Sicer veliko stane, ampak se splača, res se splača. Imamo še druge oblike. Dejansko nama veliko strani piše, na primer tudi blogerji nama pišejo, da nam naredijo objavo, članek, če jim midva potem pošljeva enega Skippyja, kar je nama seveda v interesu. Tudi na primer Siol.net je imel objave, pa Huffington Post. Pri prvi kampanji so tudi Unilad objavili video, ki si ga je ogledalo 420 tisoč ljudi, ampak ker je bila objava ravno v času božiča, ko nihče ni imel niti denarja, niti interesa za vodno igračo čez poletje. Če bi na primer zdaj izšel ta video bi ga videlo 420 tisoč ljudi, bi bila to ogromna razlika. Midva bi imela zelo veliko od tega, takrat so pa prišli mogoče le trije. Tako, da je zelo velik faktor bil čas.

## **PRILOGA 7: Intervju preko elektronske pošte – Anže Volovšek, projekt Sipsup**

1. Zakaj menite, da vaš projekt ni uspel zbrati dovolj sredstev oziroma podpore? Lahko navedete konkretne razloge?

Predmet projekta je bil premalo testiran preden smo zagnali kampanjo. Vzorec je bil premajhen in zaradi tega je bil produkt neprimeren, neuporaben za masovno publiko. Poleg tega je bila tudi sama sporočilnost, ki smo jo s projektom želeli prenesti na podpornike nelogična in nejasna. Ljudje so razumeli uporabnost produkta na različne načine, vsi pa so bili nerazumljivi zakaj bi produkt uporabljali na tak način in se posledično niso odločili za podporo projektu. S tem ko se nismo posvetili fazi testiranja, tudi nismo uspeli vzpostaviti skupnosti, ciljne populacije. Razlog za netestiranje je bila vloga za dva patenta, ki smo ju tudi dobili odobrena. Po fazi vložitve patenta smo se takoj odločili za lansiranje kampanje, namesto za testno fazo.

2. Kaj ste se naučili iz vaše neuspele kampanje?

Da je potrebno oblikovati končno idejo na podlagi identificiranega ciljnega uporabnika in njegovo težavo, ki mu produkt rešuje. Iz te ideje se lahko gre v naslednji fazi, v prototipiranje in kasneje v proizvodnjo produkta. Res je tudi, da vmes nismo poslušali določenih nasvetov in mnenj ljudi, saj so se nam zdeli nerelevantni, v resnici pa je bilo ravno obratno.

3. Ste se naučili kaj novega o sebi? Ste preko tega neuspeha spoznali vaše prednosti, slabosti, spretnosti?

Da, predvsem smo se naučili, da ni nujno, da ima lastnik ali pa idejni vodja produkta vedno prav na podlagi subjektivnih vzrokov. Pomembno je kaj menijo kupci in ne kaj avtorji. Predvsem smo spoznali pravilen postopek od ideje do končnega produkta, fizičnega ali pa digitalnega.

4. Ali je neuspeh na kakršenkoli način vplival na vaše odnose z ljudmi (v privatnem življenju in tudi znotraj podjetja/skupine) in podjetji s katerimi ste sodelovali oziroma sodelujete? Ste se naučili kaj novega o odnosih v vašem privatnem in poslovnem življenju?

Da, negativno. Predvsem negativno na strani medosebnega zaupanja in potenciala produkta. Med podjetji, s katerimi smo sodelovali, niti ni prišlo do nekakšnih trenj, saj smo idejo pivotirali in dali fokus v druge segmente, kjer se je kazala potencialna uporabnost tehnologije, ki smo jo razvili. Predvsem smo dojeli, da je potrebno poslovno in privatno življenje ločevati. Pri kampanjah množičnega financiranja aktivnosti trajajo cel dan in

privatnega življenja praktično ni več, je le zmes obojega. Dolgoročno to vsekakor ni vzdržen model zdravih privatnih odnosov.

5. Ste se naučili kako boljše voditi projekte ali vaše podjetje?

Po taki izkušnji, bi se ob naslednjem takem projektu vsekakor lotili drugače in vodili projekt bolj previdno.

6. A menite, da ste sedaj vodili projekt na platformi množičnega financiranja nepremišljeno in prehitro?

Prehitro smo se podali na Kickstarter zaradi finančne in časovne omejitve, kateri sta tudi narekovali to, da si nismo vzeli več časa in stestirali produkt. Pri naslednjemu projektu bi se definitivno lotili bolj previdno, testirali produkt in trg ter si ustvarili skupnost, ki bi podprla projekt.

7. Ali so na to mogoče vplivale odločitve lastnika oziroma idejnega vodje ali menite, da niste bili vsi v skupini dovolj pripravljeni na projekt?

To je bila skupna odločitev lastnikov podjetja. Za projekt smo bili vsi dobro pripravljeni, imeli smo dobro trženjsko strategijo, podporo in imeli smo pripravljeno proizvodnjo z vsemi kalkulacijami (celo stroški embalaž in pošiljanja). Težava je bila dejansko v časovni stiski, ki je bila v naših glavah, da ne bi zavlačevali z zagonom projekta in zapravili preveč denarnih sredstev, kar nam ni omogočilo testiranja produkta.

8. Koliko časa ste namenili za analizo vašega neuspeha?

Zelo malo, saj smo hitro videli kje smo naredili ključno napako.

9. Kaj so bili vaši nadaljnji koraki? Ste sredstva poskusili pridobiti preko drugih virov financiranja ali ste se odločili poskusiti ponovno na platformah množičnega financiranja ali pa ste v celoti opustili vaš projekt?

Sredstva za nadaljnji razvoj in obstoj podjetja smo dobili drugje. Denar smo dobili pri partnerskemu podjetju, ki bi nam tudi proizvajalo kozarce in pa od ustanoviteljev podjetja. Projekt kot tak smo opustili, tehnologijo, ki je bila del produkta pa razvijali naprej.

10. Zakaj se niste še enkrat odločili za sodelovanje na platformi Kickstarter ali kateri drugi?

Ugotovili smo, da produkt kot smo si ga zamislili v najboljšem možnem scenariju ni primeren za končnega uporabnika, ampak za podjetja. Torej B2B segment. Množično financiranje ni vedno najboljša odločitev, je precej odvisna od vrste produkta in obstoječe prepoznavnosti (skupnosti) na trgu.

11. Je bila to za vas na koncu pozitivna ali negativna izkušnja? Ste kaj od naučenega implementirali v vaše sedanje življenje in delovanje podjetja?

Vsaka izkušnja je pozitivna, saj se tudi iz negativnih stvari da veliko naučiti. Vsi smo veliko izgubili in se začeli drugače obnašati pri novih projektih, predvsem bolj previdno.