

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**DEJAVNIKI USPEŠNOSTI IZJEMNIH PODJETNIKOV:
ANALIZA BIOGRAFIJ**

LJUBLJANA, DECEMBER 2011

MARKO HLADNIK

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom _____, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 BISTVENI POKAZATELJI USEHA PODJETNIKA	1
2 LASTNOSTI USPEŠNIH PODJETNIKOV	3
2.1 Osebnostne lastnosti posameznika	3
2.1.1 Čustvena stabilnost in čustvena inteligentnost	3
2.1.2 Lokus kontrole	3
2.1.3 Samozavest	4
2.1.4 Samoučinkovitost.....	5
2.2 Družabne veščine	5
2.3 Socialni kapital	7
2.4 Prepoznavanje poslovne priložnosti.....	8
2.5 Mreženje.....	9
3 RAZISKAVA O DEJAVNIKIH USPEŠNOSTI IZJEMNIH PODJETNIKOV	10
3.1 Proučevani posamezniki.....	10
3.2 Metodologija	11
3.3 Konkretni primeri dejavnikov uspešnosti izjemnih podjetnikov	11
3.3.1 Samoučinkovitost.....	11
3.3.2 Lokus kontrole	14
3.3.3 Izobrazba ugledne institucije	15
3.3.4 Delovne izkušnje pri uglednih delodajalcih	17
3.3.5 Ugled.....	18
3.3.6 Družabne veščine	20
3.3.7 Izkoriščene poslovne priložnosti.....	22
3.3.8 Opisi mrež poznanstev	25
3.4 Ocenjevanje dejavnikov	28
SKLEP	29
LITERATURA IN VIRI.....	34

KAZALO TABEL

Tabela 2: seznam posameznih dejavnikov uspešnosti na uspešnost izjemnih podjetnikov...31

Tabela 3: standardni odklon in povprečna vrednost po dejavnikih.....31

UVOD

Zgodbe o uspehu so vedno zanimive, še posebej, če se lahko posameznik poistoveti z njimi in si reče, da bi se to lahko zgodilo tudi njemu. Sam verjamem, da obstajajo dejavniki, ki določeno osebo in njeno osebnost preoblikujejo v osebo za poslovni uspeh. In ravno zato sem se odločil, da bo naslov moje diplomske naloge Dejavniki uspešnosti izjemnih podjetnikov: analiza biografij.

Cilj diplomske naloge je nazoren prikaz dejavnikov uspešnosti. Za raziskovanje v tej smeri me je navdušila knjiga pisatelja Napoleona Hilla *Z idejo do bogastva* (Hill, 2011). V knjigi so na svojevrsten način opisani napotki za poslovno in življenjsko uspešnost, podkrepjeni z resničnimi zgodbami o uspehu. Tako sem se tudi sam odločil, da bom področje preučil, in sicer na primerih izjemno uspešnih ljudi iz poslovnega sveta, takšnih, o katerih veliko slišimo in so zanimivi, tako da bo poglobljena študija na njihovih primerih še bolj zanimiva.

Obstajajo različni vidiki vrednotenja uspeha. Najprimerneje je, da podjetje primerjamo s konkurenčnimi podjetji oz. s podjetji iz iste panoge in ugotovimo, katero je finančno najuspešnejše. To je tako imenovani **benchmarking**, ki je proces izboljšave poslovanja, s katerim se ugotovijo najboljše prakse podjetij v panogi. Z *benchmarkingom* najdemo in spoznamo vzroke, zakaj so določena podjetja najboljša v panogi, zakaj so tako odlična v izvedbi svojih poslovnih procesov (Damelio, 1995). Tako bom izbral posameznike, ki so s svojimi podjetji izjemno uspešni v določenih panogah.

Cilj mojega diplomskega dela je preučiti izjemne podjetnike in razloge za njihovo uspešnost, najti najpomembnejše dejavnike, jih ovrednotiti glede na to, kateri so najpomembnejši in narediti priporočila za tiste, ki želijo postati izjemno uspešni podjetniki.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem delu so iz strokovne literature zbrani in opisani dejavniki uspešnosti podjetnikov in opisana ter definirana uspešnost podjetja. V drugem delu so izbrani dejavniki predstavljeni na primerih iz izbranih biografij in ostale literature, opisani in tudi v poglavju diskusije ocenjeni glede vpliva na uspeh izbranih izjemnih podjetnikov. V tretjem delu so iz diskusije izpeljana priporočila za potencialne podjetnike.

1 BISTVENI POKAZATELJI USEHA PODJETNIKA

Za vsako podjetje obstajajo ljudje, ki imajo korist od podjetja ali so kako drugače odvisni od njega. Z lastnega vidika praviloma ocenjujejo uspešnost podjetja glede na finančni tok. Za delničarje je najzanimivejši ROI (*return on investment*), povrnitev investicije, in je odvisen od

količine dobička glede na kapital. Večji kot je dobiček, za uspešnejše se šteje podjetje. ROCE (*return on capital employed*) je dobičkonosnost poslovnih sredstev.

Pri podjetju je s finančnega vidika uspešnosti pomembno, ali je v rasti, zrelosti ali v upadanju, saj lahko merila uspešnosti določimo glede na fazo razvoja. Podjetja v razvoju potrebujejo največ vlaganj in dokler so v fazi razvoja, ne moremo pričakovati veliko dobičkov. Te lahko pričakujemo, ko je podjetje v zreli fazi in kasneje v upadanju, ko je potrebno le še vlaganje v vzdrževanje opreme (Kaplan & Norton, 1996 str. 58).

Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti lahko gledamo na uspešnost podjetja s finančne, tržne, inovativne, učeče ter interne perspektive (Vujica, 2007 str. 26).

Pri poslovanju s strankami oziroma pri tržni perspektivi lahko podjetje marsikaj postori. Tako je v knjigi *Uravnoteženi sistem kazalnikov* (Kaplan & Norton, 1996 str. 7) poslovanje s strankami opredeljeno s petimi kazalniki:

- tržni delež,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje strank,
- zadovoljstvo strank,
- dobičkonosnost strank.

Ti kazalniki zelo dobro pokažejo rast podjetja z vidika strank.

Pri inovativni in učeči perspektivi se pri podjetju meri njegova inovativnost in sposobnost lansiranja novih izdelkov in storitev, kar pripomore k razpoznavnosti blagovne znamke.

Pri interni perspektivi se meri obvladljivost stroškov, v kolikšnem obsegu jih je podjetje sposobno znižati in s tem izboljšati operacije znotraj podjetja. Pri interni perspektivi se merijo izboljšave poslovnih procesov, ki poslovanje pospešijo in ga izboljšajo.

Od menedžmenta je odvisno, kako se bodo odločili, kateri kazalniki so ključnega pomena pri ocenjevanju uspešnosti njihovega podjetja. Glede na ključne kazalnike uspeha (*Key performance indicators*) si menedžment postavi cilje glede uspešnosti delovanja podjetja, ki so poleg standardnih (rast prihodkov, dobiček, delež trga) lahko tudi točnost logistične dostave, brezhibno delovanje produkta, največje število inovacij v panogi, kjer podjetje deluje (Parmener, 2007).

Biti prvi na trgu in prvi ponuditi nek produkt, zahteva precejšnjo mero kreativnosti in tveganja. Kot prvo na trgu z neko storitvijo ali produktom se lahko podjetje zapiše v zgodovino, še posebej če spremeni življenjski slog, kot je na primer Alexander Graham Bell z

izumom telefona spremenil način našega komuniciranja. Biti prvi na trgu poleg privilegija biti prvi pomeni tudi to, da prvi postavlja standard industrije, cene in pogoje poslovanja in postane nekakšna ikona industrije.

Zelo dobrodošlo je, da je podjetje prejemnik nagrad ali priznanj za najboljše podjetje. V sklopu kriterijev za najboljše podjetje je zbrana večina lastnosti uspešnih podjetij. V Sloveniji imamo eno takšno tekmovanje, imenovano Gazela. Takšna podjetja morajo prikazati rast prihodkov, rast dodane vrednosti na zaposlenega, pozitivno družbeno naravnost in vpetost v svoje lokalno okolje, družbeno odgovornost, naravnost k trajnostnemu razvoju (Metodologija, 2011).

2 LASTNOSTI USPEŠNIH PODJETNIKOV

2.1 Osebnostne lastnosti posameznika

2.1.1 Čustvena stabilnost in čustvena inteligentnost

Čustvena stabilnost je eden od pomembnih dejavnikov za uspešnost podjetnikov. Čustveno stabilni ljudje so nagnjeni k temu, da so prepričani vase. Čustvena nestabilnost je nevroticizem (Judge & Bono, 2001).

Nevroticizem je osebnostna lastnost, ki je predmet preučevanja v psihologiji, predstavlja pa težnjo k negativnim čustvenim stanjem. Tako imajo posamezniki, ki ga doživljajo, pogosto občutke tesnobe, krivde, jeze in slabe volje. Slabo se odzivajo na zunanje stresne dejavnike in si običajne situacije večinoma interpretirajo kot ogrožajoče z manjšimi frustracijami in kot nepremostljivo težavo. Nevrotični ljudje so pogosto sramežljivi in preveč obremenjeni sami s sabo. Imajo težave pri kontroliranju svojih lastnih impulzov in težko izražajo zadovoljstvo. Pri nevroticizmu obstaja visoka verjetnost za ponotranjenje duševnih motenj, kot so fobije, depresije, panične motnje in ostale tesnobne motnje.

Ljudje, ki so bolj nagnjeni k pozitivnim čustvenim stanjem, bolje funkcionirajo kot podjetniki. V pozitivnih čustvenih stanjih je lažje razmišljati in je lažje najti rešitev. Čustveno stabilni ljudje zelo dobro reagirajo na zunanje dejavnike in jih v primeru ovir ter težav znajo zelo dobro prebroditi (Judge & Bono, 2001).

2.1.2 Lokus kontrole

Lokus kontrole nam pove, koliko posameznik verjame, da lahko vpliva na okolje, potek dogodkov in ostale ljudi okoli sebe. Verjame, da je v njegovi moči, da obrne situacijo v svojo korist. Koncept lokus kontrole je leta 1954 začel razvijati Julian Rotter, ameriški klinični

psiholog, ki se je ukvarjal z razvojem teorij vpliva. Lokus pomeni lokacijo: če je lokus kontrole eksterni, verjamemo, da se dogodki kontrolirajo od zunaj, torej jih kontrolira nekdo drug ali usoda. Če pa je lokus kontrole interni, pa verjamemo, da sami odločamo o poteku dogodkov (Kormanik & Rocco 2009).

Julian Rotter je leta 1966 razvil I–E lestvico, kjer sta I in E ekstrema. Bolj kot se oseba približuje določilu E, bolj verjame, da izid dogodkov ni odvisen od njega. Bliže se oseba približuje določilu I na Rotterjevi lestvici, bolj verjame, da so izidi dogodkov odvisni od njegovega obnašanja (Engler, 2009).

Tako tisti z visoko stopnjo lokus kontrole verjamejo, da je potek dogodkov primarno odvisen od njihovega obnašanja in dejanj, medtem ko tisti z nizko stopnjo lokusa kontrole bolj verjamejo, da je potek dogodkov odvisen od vplivnih posameznikov, usode in drugih naključij.

Navedimo primer, ko je za neko podjetnikovo dejavnost edina ovira zakonodaja, vsa druga sredstva pa so na voljo: znanje, osnovna sredstva, obratna sredstva, kadri, lokacija, trg ... Če podjetnik verjame, da so stvari izven njegovih rok, ne bo ukrenil nič. Če pa verjame, da je nadzor v njegovih rokah, bo poskušal vplivati na državne organe za spremembo zakonodaje, ki je še edina ovira za uspešen zagon njegovega podjetja oziroma dejavnosti.

2.1.3 Samozavest

Samozavest je splošno ocenjevanje samega sebe in svojih sposobnosti (Rosenberg, 1965). Samozavest odseva to, kar ljudje mislijo o samem sebi kot posamezniku.

Samozavest odraža stopnjo, do katere posameznik vidi samega sebe kot osebo, ki poseduje sposobnosti oziroma je sposoben zadovoljevati potrebe. Tako ima torej oseba z visoko samozavestjo občutek osebnostne zadostnosti in občutek, da je svoje potrebe v preteklosti že uspešno zadovoljil (Korman, 1966).

Samozavest lahko razdelimo na dve komponenti, in sicer na všečno in nevšečno. Tako je ljudem z visoko samozavestjo všeč to, kar so, medtem ko ljudem z nizko samozavestjo ni všeč to, kar so. Osebe z visoko samozavestjo se strinjajo z izjavo, da so osebe, enakovredne ostalim (Rosenberg, 1965).

Delovanje osebe kot del organizacije je drugačno kot obnašanje osebe kot posameznika. Osebe tako delujejo v različnih konceptih. Za ta razlog je bil razvit koncept *organizacijske samozavesti* (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989). Organizacijska samozavest je raven, ki pove, koliko posameznik verjame, da je sposoben, vreden in pomemben organizacijski člen v svoji organizaciji.

2.1.4 Samoučinkovitost

Samoučinkovitost je stopnja, do katere posameznik verjame, da lahko organizira in izvede določena dejanja za doseg zastavljenih ciljev oz. dosežkov. Podjetniki z višjo stopnjo samoučinkovitosti bodo boljše izvajali svoja dejanja in posel, bolj vneto in zagnano, in tako na dolgi rok boljše vodili posel kot njihovi konkurenti. Empirične raziskave kažejo, da je samoučinkovitost osnova za večino človeškega obnašanja. Pri prizadevanjih za premagovanje odvisnosti od substanc (Bandura, 1999), izogibanje brezdomstvu, doseganje visokih akademskih dosežkov in družbenega vpliva, učenje in obvladovanje pomembnih nalog v procesu učenja in s perspektive za podjetnike najpomembnejše, organizacijsko izvedbo. Pri vseh teh elementih samoučinkovitost igra ključno vlogo.

Samoučinkovitost se kaže v večji posameznikovi iniciativi za izvršitev njegovih dejanj. Ta iniciativa se zelo kaže pri še posebej velikih izzivih, ki jih imajo posamezniki z visoko stopnjo samoučinkovitosti še posebej radi.

Zmožnost, da nekdo lahko ustanovi in uspešno zažene podjetje, zahteva določene veščine, postopke, aktivnosti in znanja. To so na primer pridobitev ustreznega kapitala, rekrutacija ključnih partnerjev, rekrutacija ljudi s ključnimi znanji, transformacija novih tehnoloških odkritij v prodajne produkte in storitve, lobiranje med pomembnimi ljudmi (lobiranje politikov na pomembnih položajih glede določenih razpisov in tudi celo glede zakonodaje). Pri vseh teh aktivnostih je potrebna visoka stopnja prepričljivosti. In do določene stopnje je uspeh odvisen od stopnje posameznikove samoučinkovitosti.

2.2 Družabne veščine

Pri podjetnikih in poslovnemih so družabne veščine zelo pomembne, saj so podjetniki za uspešno poslovanje podjetja primorani sodelovati z veliko ljudmi. Obvladovanje poslovnih procesov pomeni med drugimi tudi obvladovanje ljudi in uspešno kadrovanje.

Če nek posameznik poseduje družbene oz. socialne veščine, pomeni, da je zelo dober v interakciji z ostalimi ljudmi oz. ljudmi v svojem krogu. Tako lahko podjetnik v družabni situaciji s svojimi veščinami vedno doseže zanj ugoden izid socialne interakcije.

Od vseh družabnih veščin so se za posebno pomembne izkazale naslednje. **Socialna zaznava**, se pravi, da je posameznik sposoben druge in družbene situacije zaznavati pravilno. Pri **izrazitosti v izražanju** je pomembno, da svoja čustva, namene in reakcije izražamo odprto in izrazito, da dajemo ostalim jasno sporočilo in da ne pride do nesporazumov. Zmožnost narediti dober prvi vtis je tudi ena od zelo pomembnih družabnih veščin, saj si ljudje zelo zapomnijo nekoga po prvem vtisu. **Socialna prilagodljivost** pomeni, da se posameznik s svojimi dejanji zna prilagoditi trenutnemu družbenemu kontekstu. **Promocija samega sebe** je veščina, pri kateri zna posameznik poudariti svoje dobre lastnosti, sposobnosti in znanja, ki

jih poseduje. **Sposobnost prikupiti se** je pomembna zato, da postane posameznik drugi osebi všeč (Baron & Markman, 2003).

V delovni okoljih se je izkazalo, da lahko boljše družabne veščine vplivajo na širok spekter organizacijskih procesov. Osebe z boljšimi družabnimi veščinami se izkažejo kot veliko uspešnejši kandidati za službo (Riggio & Throckmorton, 1988), te lastnosti pa tudi pripomorejo, da je delo posameznika bolje ocenjeno (Robbins & DeNisi, 1994). Posamezniki z boljšimi družabnimi veščinami so posamezniki, ki v službi napredujejo hitreje in dobivajo višje plače od ostalih sodelavcev s sorazmerno slabšimi družabnimi veščinami (Belliveau, O'Reilly, & Wade 1995).

Razlike med ljudmi z boljšimi in slabšimi družabnimi veščinami se kažejo tudi pri drugih poklicih, kot so na primer medicina, pravo, prodaja (Seibert, Kraimer, & Liden, 1997), torej pri vseh poklicih, kjer je za uspeh pri delu potrebna interakcija z ljudmi. Zdravnik z zelo dobro komunikacijo s pacientom, z dobrim razumevanjem pacienta (socialna percepcija) lahko zelo dobro reagira in postavi pravilno diagnozo, četudi morda hoče pacient prikriti svoj življenjski stil in nezdrave navade. Pravniki, še posebej odvetniki, ki zastopajo stranke, pogosto iščejo luknje v zakonu. Da bi prepričali nasprotno stran ali poroto, morajo imeti dovolj visoko stopnjo socialne percepcije za pravilno presojo, pri katerem členu zakona pravna zadeva ni popolnoma nedvoumna in je še lahko predmet sodne razprave, kar je lahko posledično pozitivno za pravnikovo stranko. Pri prodaji je občutek, kdaj zaključiti prodajo, spustiti ceno ali preprosto oditi stran od stranke z namenom, da se potem stranka vrne k pogajanju, zelo pomemben. Dobra socialna percepcija pove, ali je za stranko določena cena sprejemljiva ali pa bi jo bilo treba samo malo znižati. Zmožnost narediti dober prvi vtis je pri prodaji še posebej pomemben, ker ga je potrebno narediti ne samo z izdelkom oz. storitvijo, ampak tudi s seboj. Če pri prodaji prodaj samega sebe, lahko prodaj tudi izdelek, še posebej v tistih branžah, ki potrebujejo večjo mero prepričevanja.

Socialne veščine močno pripomorejo k ugodnim izidom tudi v neposlovnih situacijah. Ljudje z boljšimi socialnimi veščinami imajo več socialnih stikov in širši družbeni krog, bolje ravnajo v situacijah s sodnimi procesi in so pogosteje deležni ugodnih izidov kot ostali. To so na primer oprostitev, poravnave oz. sodbe, izvršene v njihov prid (Downs & Lyons, 1991).

Osebe z dobro socialno percepcijo znajo zelo dobro oceniti ljudi. Osebnostne lastnosti ljudi prepoznajo že po njihovem obnašanju v družbi in iz različnih družbenih kontekstov. Dobro znajo presoditi, kako se ostali počutijo v določeni situaciji, kaj nekoga spravi v neprijeten položaj, kdo česa ne mara in kaj je komu še posebej všeč itd... Osebe z dobro socialno percepcijo hitro ugotovijo razloge za določene reakcije oseb v določenih situacijah in si znajo razložiti ozadje specifičnega dogodka in zelo dobro presoditi, kdaj nekoga prositi za uslugo.

Osebe z dobro socialno prilagodljivostjo se zelo dobro znajdejo v skoraj vsaki družbeni situaciji. Dobro se počutijo v krogu vseh tipov ljudi, od starejših, mladih do ljudi z najrazličnejšo preteklostjo. Znajo se pogovarjati s komerkoli o skoraj vsem. Ljudje jih imajo za zelo čuteče in razumevajoče.

Pri ljudeh, ki so izraziti v izražanju, se vedno da prebrati njihova čustva, saj jih težko prikrivajo. Svojih čustev ne potlačijo. Katerokoli čustvo že čutijo, se pokaže na površju. Drugi ljudje lahko v glavnem točno povedo, kako se ljudje, ki so izraziti v izražanju, počutijo v določenem času.

Osebe, ki znajo samega sebe dobro promovirati, ponosno govorijo o svojih preteklih izkušnjah in izobrazbi. Najdejo način, da se drugi ljudje zavedajo njihovih talentov, veščin, usposobljenosti in dosežkov. Osebe, ki znajo promovirati samega sebe, še posebej znajo izpostaviti to, da uživajo ugled kot izredni strokovnjaki na določenem področju oziroma v panogi.

Ljudje, ki so se sposobni prikupiti drugim, znajo podati kompliment tako, da so simpatični. Osebne usluge delajo zato, da ostanejo z ljudmi v prijateljskih odnosih. Dobrikanje in usluge uporabljajo zato, da jih imajo ljudje še raje. Zelo dobro znajo pohvaliti dosežke drugih, da jih ljudje štejejo za dobre osebe (Baron & Tang, 2009).

2.3 Socialni kapital

Pomen socialnega kapitala je zelo enostaven in direkten. Pojem socialni kapital je ustvarjen z namenom opisovanja investicije v socialna razmerja z možnostjo kasnejših donosov. Socialni kapital je investicija v posameznikova socialna razmerja, skozi katera pridobi dostop do sredstev (Lin, 1999 str. 39). Pri socialnem kapitalu so donosi oz. rezultati uspešno izrabljenega socialnega kapitala dveh oblik, in sicer uporabni in končni, pri čemer so uporabni bogastvo, moč in ugled, končni pa fizično zdravje, mentalno zdravje in življenjsko zadovoljstvo. Raziskave o teoriji socialnih virov so potrdile, da socialni viri in socialni kapital povečajo posameznikov status, npr. zaposlitveni status, avtoriteto in pozicijo v določeni industriji. Socialni kapital skozi te pridobljene pozicije poveča tudi ekonomske zasluške. Družinsko ozadje in izobrazba sta prav tako del socialnega kapitala (Lin, 1999).

Podjetnik si lahko ugled ustvari s svojim delom, promocijo svoje dejavnosti, pojavljanjem samega sebe in svojega podjetja v medijih itd.. Ugleden strokovnjak na določenem področju bo lažje pridobil posel, izpogajal boljšo ceno in lažje dosegel zaupanje ljudi v svojo strokovnost. V današnjih časih, ko je vedno več podjetij na robu propada, je za sklenitev posla potreben tudi ugled poštenega človeka-podjetja. Podjetja za sodelovanje z drugimi podjetji vedno bolj zahtevajo, da so partnerska podjetja redni plačniki, kajti likvidnost jim zagotavlja nemoteno poslovanje.

Izobrazba ugledne izobraževalne institucije vpliva na posameznikov ugled. Določene izobraževalne institucije uživajo večji ugled kot ostale. Njihovi diplomanti zasedajo pomembnejša delovna mesta. Znano je, da diplomanti teh izobraževalnih institucij premorejo veliko znanja, saj so bili deležni kvalitetnega izobraževanja.

Reference odpirajo marsikatera vrata, še posebej reference pomembnih ljudi. **Delovne izkušnje pri uglednih delodajalcih** lahko pomenijo še več kot samo referenco. Z delovnimi izkušnjami se pridobijo znanja, potrebna za opravljanja določenega posla, kar je t.i. *know how*. Tako lahko posameznik iz drugega podjetja prinese posebna znanja, potrebna pri določenem poslu. Pomembne so tudi notranje informacije podjetja, kontakti strank, informacije o cenah. Vse to lahko nekdanji zaposleni prenese v svoje novo podjetje, zato se marsikdaj delodajalci zavarujejo tako, da v pogodbo o zaposlitvi dodajo klavzulo, da zaposleni po prenehanju zaposlitve ne sme uporabljati oz. posredovati informacij, pridobljenih na njegovem delovnem mestu.

2.4 Prepoznavanje poslovne priložnosti

Prepoznavanje poslovne priložnosti je proces, pri katerem so ideje strnjene v celoto in predstavljajo možnost za ustanovitev profitabilnega podjetja (Shane, 2003).

V raziskovanju podjetništva so veliko pozornosti namenili prepoznavanju poslovnih priložnosti. Mnoge raziskave razkrivajo ključne faktorje pri prepoznavanju in kažejo na pomembnost aktivnega iskanja poslovnih priložnosti (Baron & Ensley, 2006). Empirične študije kažejo na to, da je pridobitev primernih informacij ključna pri prepoznavanju poslovnih priložnosti (Gaglio & Katz, 2001; Kaish & Gilad, 1991).

Pri prepoznavanju poslovne priložnosti je pomembno, da ima podjetnik zaupanje v priložnost, ki še posebej odraža dve podjetnikovi prepričanji: da je izvedljiva in da je možno ustanoviti podjetje, ki bo svoj dohodek črpalo iz te priložnosti (Dimov, 2010).

Pri prepoznavanju poslovnih priložnosti gre za proces, ki pomeni povezovanje točk v vzorec. Te točke lahko predstavljajo sprememba zakonodaje, nova potreba v poslovnem svetu, rast ali padec cen, novi produkti in storitve na trgu, ukinitve starih produktov in storitev s trga, ki naredijo prostor novim itd. Pojavljanje novih tehnologij, novih poslovnih praks. Med vsemi temi točkami se pojavlja vzorec, ki predstavlja povezavo med njimi. Če zna posameznik prepoznati povezavo oz. vzorec, zna prepoznati poslovno priložnost. (Baron & Ensley, 2006).

Tipičen primer prepoznavanja vzorcev je Chester Carlson, ki ima zasluge za razvoj modernega kopirnega stroja. Zakaj je bil sposoben prepoznati poslovno priložnost, se kaže v kombinaciji tehnoloških napredkov, spremembi poslovnih praks in sprememb na področju izobraževanja. Drugi niso bili sposobni prepoznati priložnosti oziroma vsaj niso imeli sposobnosti ali resursov za izvedbo. Chester Carlson je imel formalno izobrazbo iz prava in tehniških ved. Imel pa je tudi to sposobnost, da je znal prepoznati povezavo med potrebo

potencialnih strank in tehničnimi procesi kopiranja, ki bi lahko potrebe potencialnih strank potešili. Tako lahko vidimo, da je Chester Carlson posedoval kognitiven okvir za odkrivanje navidez neodvisnih trendov in dogodkov, jih povezal v vzorec in tako odkril svojo poslovno priložnost in jo tudi izkoristil. (Baron & Ensley, 2006).

Nekatere posameznikove lastnosti, kakršne so ustvarjalnost, visoka inteligentnost, njegova socialna mreža, ki mu omogoča dostop do potrebnih informacij in resursov, močno pripomorejo k prepoznavanju poslovnih priložnosti.

Podjetnikom, ki so miselno zelo dobro sposobni prepoznavati poslovne priložnosti, se z izkušnjami izostri pozornost na ključne faktorje pri izvedbi oz. pri oceni, če je poslovna priložnost izvedljiva. Tako se bolj izkušeni podjetniki veliko bolj osredotočijo na jasen potencial poslovne priložnosti, in sicer da ima poslovna priložnost potencial pozitivnih finančnih donosov, na kratke poslovne cikle, kar pomeni, da ni potrebno veliko financiranja. Če je potrebno na prve dohodke dolgo čakati, so potrebni toliko večji viri financiranja. Večji kot so, težje jih je pridobiti. Izkušen podjetnik se bo osredotočil na to, ali je tveganje v povezavi s poslovno priložnostjo obvladljivo in ali ima potencial za pridobitev koristnega vložka s strani svojih svetovalcev in ljudi iz njegovega socialnega kroga (Baron & Ensley, 2006).

Pri izkušenih podjetnikih so elementi poslovne priložnosti veliko bolj jasni, vsebina je mnogo bolj bogata, fokus je poglobljen na ključne faktorje uspeha in na pogoje, ki so neposredno vezani na zagon in delovanje novega posla oz. podjetja.

2.5 Mreženje

Ljudje se v svojem življenju družimo z najrazličnejšimi ljudmi. V otroštvu s svojimi sošolci, sosedi, sorodniki in družinskimi prijatelji, na fakulteti s študenti in kasneje s takimi ljudmi, ki imajo podobno ozadje in prepričanje. Tisti pa, ki hočejo mreženje za svoje podjetje oziroma organizacijo predstaviti v višjo prestavo, se skušajo povezati z ljudmi, ki jih potrebujejo pri svojem poslu. »Pri mreženju gre za povezovanje ljudi, tj. vzpostavljanje obojestransko ugodnih odnosov s soljudmi« (D'Amour 2004 str. 5). Ljudje za obstoj potrebujemo drug drugega, le redki so tisti, ki ne potrebujejo drugih in so popolnoma samozadostni. Tako si vsak posameznik zgradi svojo mrežo. Večja kot je, bolj aktiven član družbe je, kajti mreženje pomeni vzpostavljanje obojestransko ugodnih odnosov, to pomeni, da je posameznik z veliko mrežo deležen mnogih ugodnosti in ima posledično zaradi tega veliko moč v družbi. Za veliko mrežo je pomembno, da smo aktivni v mnogih skupinah. Naša mreža je posledično seštevek vseh teh skupin.

Pri širjenju mreže je pomembno, da ponudimo obojestransko korist, pri tem pa moramo biti pozorni, da ohranjamo naš ugled. »Najdragocenejša stvar, ki jo med mreženjem lahko ponudimo ljudem, je naše ime in njegov ugled.« (D'Amour 2004 str. 9)

3 RAZISKAVA O DEJAVNIKIH USPEŠNOSTI IZJEMNIH PODJETNIKOV

Pri izbiri posameznikov, na katerih bom preučeval dejavnike uspešnosti, sem upošteval naslednje kriterije, in sicer: da si je posameznik pridobil veliko finančno bogastvo, da je oz. je bil med vodilnimi v svoji panogi, da je oseba splošno znana in da obstaja biografija oz. literatura o življenju izbranega posameznika. Dejavnike uspešnosti bom preučeval iz izbranih biografij. Raziskava bi bila boljša in natančnejša, če bi lahko kot metodo proučevanja uporabljal intervju. Vendar so ti posamezniki zelo težko dostopni, zato sem se raje odločil za biografije.

3.1 Proučevani posamezniki

Donald Trump, njegova glavna pridobitna dejavnost so nepremičnine. V svetu je znan kot nepremičninski mogotec. Za raziskavo njegovih dejavnikov uspešnosti bom uporabil knjigi Trump: Kako obogateti (McIver, 2005) in Misli na veliko in zmaguj v poslu in življenju (Trump & Zanker, 2011).

Larry Page in Sergey Brin sta ustanovitelja podjetja Google, najbolj uporabljanega spletnega iskalnika na svetu. Njune dejavnike uspešnosti bom preučeval iz knjige Google (Scott, 2008).

Bill Gates, ustanovitelj podjetja Microsoft. Nekaj časa znan kot najbogatejši Zemljan. Njegove dejavnike uspešnosti bom preučeval iz knjige: Zagon: Bill Gates ter nastanek in vzpon družbe Microsoft (Erickson & Wallace, 1995).

Steve Jobs, ustanovitelj podjetij Apple, Pixar in NeXT. Njegove dejavnike uspešnosti bom preučeval iz knjige iCon Steve Jobs the Greatest Second Act in History of Business (Young & Simon, 2005)

Roman Abramovič, naftni mogotec. Njegove dejavnike uspešnosti bom preučeval iz knjige Abramovič: življenjska pot enega najbogatejših in najvplivnejših ljudi na svetu (Hutchins & Midgley, 2008).

Thomas Alva Edison, izumitelj in hkrati podjetnik, ki je znal svoje izume zelo dobro unovčiti. Njegove dejavnike uspešnosti bom preučeval iz knjige: Thomas Edison: The Great American Inventor (Egan, 1987).

Richard Branson, podjetnik z nešteto dejavnostmi. Njegova podjetja večinoma nosijo ime Virgin. Svojo pot med uspešne podjetnike si je utrl s podjetjem Virgin Records. Njegove dejavnike uspešnosti bom preučeval iz knjige Loosing my Virginity (Branson, 1998).

3.2 Metodologija

Dejavnike uspešnosti izjemnih podjetnikov bom pokazal na praktičnih primerih posameznih izjemnih podjetnikov. Primere bom črpal iz njihovih biografij in literature. Za najpomembnejše dejavnike uspešnosti bom poiskal praktičen primer na omenjenih posameznikih in jih opisal. Primeri bodo iz poslovnega in zasebnega življenja. Uporabljal bom deskriptivno metodo. Začel bom s **samoučinkovitostjo**. Ker je stopnja samoučinkovitosti stopnja, do katere posameznik verjame, da lahko organizira določena dejanja, bom v literaturi in biografijah iskal primere, v katerih je bila verjetnost za izvedbo dejanj majhna, a je posameznik kljub temu trdno verjel v izvedbo dejanja in ga izvedel. **Lokus kontrole** bom iskal v razmišljanjih in dejanjih posameznikov, kjer se kaže, da verjamejo, da imajo moč in kontrolo nad razvojem dogodkov, v njihovih primerih nad njihovim podjetjem in panogo, v kateri delujejo. Pokazal bom, kakšen **ugled** uživajo posamezni podjetniki, s čim so si ga prislužili. **Izobrazba ugledne izobraževalne institucije** naj bi ugodno vplivala na podjetniško pot. Poiskal bom, kakšne prestižne izobrazbe so bili deležni posamezni podjetniki. **Delovne izkušnje** pomagajo pri nadaljnji karieri. Pokazal bom, kakšne izkušnje so posamezniki pridobili, preden so postali zares izjemni podjetniki. **Družabne veščine**, na katere se bom osredotočil in jih poizkušal pokazati na podjetnikih, bodo **socialna percepcija**, **izrazitost v izražanju**, **socialna prilagodljivost**, **promocija samega sebe** in **sposobnost prikupiti se**. Nato jih bom poskušal opisati. Pokazal bom, katere poslovne priložnosti, ki so bistveno vplivale na podjetnikovo poslovno pot, so podjetniki izkoristili. **Mreženje** in **poznanstva** so zelo pomembni pri podjetniškem delovanju. Pokazal in opisal bom osebe, ki so bile zelo pomembne oziroma ključne pri podjetnikovi karieri.

3.3 Konkretni primeri dejavnikov uspešnosti izjemnih podjetnikov

3.3.1 Samoučinkovitost

Trumpova samoučinkovitost je najbolj opazna, ko je v devetdesetih letih skoraj bankrotiral. Bil je dolžan 9,2 milijarde dolarjev, od tega milijardo osebno. To je bil čas zloma nepremičninskega trga in veliko Trumpovih prijateljev je bankrotiralo. Trump, takrat že zelo znana osebnost, je bil predmet pisanja in kritiziranja medijev, kot so Forbes, Business Week, Fortune, Wall Street Journal in The New York Times. Bil je zadolžen pri skoraj stotih bankirjih. Vendar Trump ni klonil in se predal v usodo. Z bankirji je dosegel dogovor o prestrukturiranju dolgov in naposled sčasoma splaval iz rdečih števil. Na videz nerešljiv problem, za katerega je Trump trdno verjel, da je rešljiv.

Larry Page in Sergej Brin sta s svojim podjetjem Google začela v študentski sobi na univerzi Stanford. Na začetku sploh nista razmišljala o tem, da bi ustanovila svoje podjetje, zato sta

začela iskati poslovne partnerje. Njuna **samoučinkovitost** se kaže v tem, da sta verjela v to, da lahko njun iskalnik zaživi v polnosti. Verjela sta, da je najboljšo orodje za iskanje informacij na spletu. Vzpostavila sta stik z Yahoojem, in sicer z Davidom Filojem. Yahoo je bil takrat prvi med iskalniki. David Filo jima je svetoval, naj ustanovita svoje podjetje in se vrneta k njemu, ko bo njun iskalnik do konca razvit. Larry in Sergey sta porabila limit na svojih kreditnih karticah za iskalnik, zato sta nujno potrebovala denar. Google je dobil svojo prvo večjo finančno vzpodbudo, ko sta se Larry in Sergey srečala z Andyjem Bechtolsheimom, prijateljem člana njune fakultete in enim izmed ustanoviteljev podjetja Sun Microsystems. Ta jima je napisal ček za 100.000 dolarjev in ga naslovil na Google inc. (čeprav takrat podjetje uradno še ni obstajalo). Tako sta Larry in Sergey verjela in dosegla to, da je Google zaživel in da sta dobila ustrezno finančno podporo (Scott, 2008).

Thomas Alva Edison je že kot otrok bil zelo radoveden. Postavljal je veliko vprašanj in zelo rad je eksperimentiral. Njegovi eksperimenti so šli tako daleč, da je vedno izvedel, kar je hotel in da je potešil svojo radovednost. Nič ga ni ustavilo pri tem, da je izvedel to, kar je hotel. Svojo radovednost je potešil s spraševanjem ljudi in s svojimi eksperimenti. Nekoč je šel tako daleč, da je zažgal senik, samo zato, da bi videl, kaj ogenj naredi. *»I never allow myself to be discouraged, under any circumstances,« Tom Edison once wrote. Even if he had tried five hundred or a thousand different variations on an experiment and not one had worked, Tom would not lose confidence»* (Egan, 1987, str. 118). Edison je bil toliko prepričan vase, da je lahko izvedel, kar si je zamislil. Javnosti je obljubil, da bo izumil napravo, ki bo veliko bolj svetila in bo zanesljivejša kot dotodanje naprave za osvetljevanje (izumil je žarnico z razmeroma dolgo življenjsko dobo). Javnost, vlagatelji in mediji so zaradi njegovih eksperimentov zelo pritiskali nanj, vendar kljub velikemu pritisku ni nikoli obupal pri iskanju rešitve. Pri iskanju pravega materiala za žarilno nitko v žarnici je preizkusil več sto materialov na več različnih načinov. Končno je našel pravi material za izdelovanje žarnic s primerno življenjsko dobo in tako postal najzaslužnejši za razsvetlitev ulic New Yorka in newyorških domov z električnimi žarnicami.

Za uspešno poslovanje svojega podjetja Sibneft je Roman Abramovič potreboval tudi povezave v politiki. Njegova **samoučinkovitost** se kaže v njegovi kampanji za guvernerja province Čukotka na skrajnem zahodu Rusije. Regija, ki je bila ena najrevnejših v Rusiji, si je z Abramovičevim prihodom zelo opomogla. Abramovič je močno verjel, da lahko postane guverner Čukotke. Svojo priljubljenost med ljudmi si je dvigoval s tem, da je obnovil bolnišnico, zobno kliniko, osnovno šolo in kolidž, odprl supermarket in kinematograf, obnovil oskrbo z elektriko in vodo, posodobil letališče in korenito spremenil telekomunikacije. Njegov protikandidat Aleksandr Nazarov ni imel možnosti. *»Po brezobzirnem, vendar nekrvavem prevratu je bil Nazarov odstavljen, Abramovič pa je bil z 99 odstotki glasov izvoljen za guvernerja«* (Hutchins & Midgley, 2008, str. 18). Tako se je močneje vključil v rusko politiko, pozneje pa se je izkazalo, da je Čukotko izbral zato, ker je bila ena najbolj zaostalih in nerazvitih regij in je zato bila deležna davčnih olajšav, s katerimi bi pritegnila

vlagatelj. Tako je Abramovič poskrbel za svoje podjetje Sibneft, ki je bilo deležno nižje obdavčitve.

Bransonova **samoučinkovitost**, vztrajnost se kaže že od otroštva. Ko so bili kot družina s sorodniki na počitnicah, je njegova teta stavila z njim 10 šilingov, da se ne bo naučil plavati v štirinajstih dneh. Branson je bil takrat star 4 leta. V štirinajstih dneh je tolikokrat poizkušal in izkoristil zadnjo možnost, da pokaže teti, da se je naučil plavati (Branson, 1998, str. 16). Še en dogodek, pri katerem se kaže Bransonova samoučinkovitost. Branson se je zaradi izogibanja nakupnemu davku znašel na zatožni klopi. Pogodil se je za izvensodno poravnavo. Po izračunih je moral plačati trikratni znesek profita, ki ga je Virgin ustvaril v tem času. Vendar to Bransona ni ustavilo na njegovi podjetniški poti. S svojimi sodelavci se je zaradi svoje izkušnje še bolj vneto zavzel za posel, Virgin je začel odpirati še več prodajalnih plošč in Branson je sčasoma poplačal svoj dolg. »On 18 August 1971, I agreed to pay £15,000 as an immediate payment with £45,000 to be paid in three installments over the next three years. The total was calculated as being three times the legal profit that Virgin had made from avoiding the purchase tax« (Branson, 2008, str. 74).

»Marry Gates je povedala, da je njen sin že od osmega leta naprej uresničil skoraj vse, kar si je vtepel v glavo« (Erickson & Wallaca, 1995, str. 10). Pri Billu Gatesu se njegova **samoučinkovitost** najbolj nazorno pokaže, ko je moral s svojim kolegom Paulom Allenom čim hitreje napisati basic (računalniški jezik) za miniračunalnik Altair za računalniško podjetje MITS. Inženirji takrat niso verjeli, da je basic mogoče napisati za Altair. Bill Gates in Paul Allen pa sta bila trdno prepričana, da je to mogoče. Tako je Bill Gates poklical Eda Robertsa, ustanovitelja podjetja MITS in odgovornega za projekt Altair. Gates se je v telefonskem pogovoru z Robertsom zlagal, da že ima narejen basic za njihov miniračunalnik Altair. Roberts mu je odgovoril, da bo posel basic za njegov nov miniračunalnik dobil tisti, ki ga bo prvi napisal. Tako sta Gates in Allen začela pisati basic za Altair. Napisati sta ga morala čim hitreje, da bi prehitela tekmece, ki so nedvomno tudi hoteli napisati Basic. Basic sta pisala 8 tednov. Spala sta le eno do dve uri na dan. To je bil prvi basic, napisan za miniračunalnik. Tako sta Gates in Allen postavila standard razvoja v računalništvu (Erickson & James, 1995).

Jobsova samoučinkovitost se izredno kaže v tem, da izpelje to, kar si zamisli. »At eleven years old, Steve was already able to demonstrate enough strength of will to convince his parents to resettle. His trademark intensity, the single-mindedness that could apply to remove any obstacle to his progress, was already evident« (Young & Simon, 2005, str. 12). »He had a force of personality that could simply overrun objections, and his lack of realworld experience kept him from knowing what pitfalls might lie ahead« (Young & Simon, 2005, str. 12). Od svojih zaposlenih je zmeraj zahteval, da je bil izdelek za uporabnika idealen, in to od zaposlenih zahteval tako dolgo, dokler ni dobil, kar je hotel.

3.3.2 Lokus kontrole

Donald Trump nič ne izpusti izpod svojega nadzora. Na začetku kariere in v prvih knjigah je napisal Zaposlužte le najboljše in jim zaupajte. Kasneje je to izjavo spremenil v Zaposlužte le najboljše in jim ne zaupajte. Pri tem se vidi, da Donald Trump v primeru, da nekdo izneveri njegovo zaupanje, nič ne prepušča naključju, saj svojim zaposlenim ne zaupa, ker se mu je v preteklosti že zgodilo, da so ga izneverili zaposleni, za katere je mislil, da jim lahko najbolj zaupa.

Larry Page in Sergey Brin globoko verjameta, da lahko spremenita svet na bolje, kar se kaže v njunih človekoljubnih dejanjih in zavzemanju za čistejšo tehnologijo. Njuno osebno poslanstvo je spremeniti svet na bolje.

Močan interni lokus kontrole se pri Thomasu Alva Edisonu kaže v tem, da je dosegel to, da mu kot osnovnošolcu ni bilo treba več iti v šolo. Obiskovanje šole ni vzel kot dano dejstvo tako kot večina ostalih otrok. Nato je njegovo šolanje prevzela mama, kar se je za Edisona izkazalo kot zelo pozitivno.

Roman Abramovič je kljub temu, da je odrasel kot sirota, kmalu spoznal, da so stvari večinoma v njegovih rokah. To se vidi tudi v njegovem nespoštovanju ruskega pravnega sistema, saj je v zgodnjih letih svojega podjetništva denar služil s prekupčevanjem potrošniških dobrin, ki jih je prevažal z letalom. Takrat je bilo prepovedano dobrino kupiti in jo potem prodati po višji ceni.

Bransonov lokus kontrole se kaže v njegovem pogledu na mnogo vrst pravil, ki jih ne jemlje kot nekaj nespremenljivega. Na šoli Stove je vodstvu predlagal drugačen način razdeljevanja malice, predlagal je neobvezen ogled tekem šolskih ekip itd. »I have always enjoyed breaking the rules, whether they were school rules or more general rules such as the idea that no seventeen-year-old can edit a national magazine« (Branson, 1998, str. 73). Bransonov visok lokus kontrole se kaže v tem, da se je vedno počutil, kot da ima usodo v svojih rokah, razen takrat, ko je nekaj časa preživel v celici, čakajoč na sojenje zaradi izogibanja nakupnemu davku. Takrat si je rekel, da nikoli več ne bo dopustil, da ga pahnejo v zapor in mu s tem odvzamejo možnost odločanja o svoji usodi.

Določamo standarde je geslo družbe Microsoft in povzema Gatesovo filozofijo. V njem je razvidno, kako Gates gleda na svoje poslovno okolje, da lahko določa standard. Tipičen indikator tega, da verjame, da lahko vpliva na svoje okolje, torej da ima visoko stopnjo internega lokusa kontrole.

Jobsov lokus kontrole se kaže v tem, da je naredil tisto, kar se drugim zdi nepredstavlljivo. Kot na primer ne upoštevanje avtoritete, v srednji šoli je pri telovadbi skrajšal količino krogov teka. »And all of the sudden Steve, who was ahead of me, glanced back across the field at the

PE coach, who was hidden by the fog, and saw he couldn't possibly see the far side of the field. So Steve sat down. The two of us sat and watched everyone else run by us« (Simon & Young, 2005, str. 13). Tudi v poslovnem svetu se kaže njegova visoka stopnja lokusa kontrole. Ko ga je upravni odbor odpustil iz njegovega lastnega podjetja Apple, zanj to ni bil konec kariere. Dejstvo, da je bil odpuščen iz Apple, zanj ni pomenilo, da je bil odpuščen iz računalniške industrije. Videl je, da je v njegovi moči, da ostane v računalniški industriji, in tako ustanovil podjetje NeXT. Njegov visoki interni lokus kontrole se kaže še v usmeritvi v drugo panogo, ko se je lotil proizvodnje animiranih filmov.

3.3.3 Izobrazba ugledne institucije

Donald Trump je obiskoval Kew-Forest School, Forest Hills v New Yorku. Pri trinajstih letih so ga starši prepisali na vojaško šolo New York Military Academy, znano po svoji disciplini, za katero Donald Trump trdi, da jo ima še danes. Trump je diplomiral na Wharton School na Univerzity of Pennsylvania, prav tako kot njegov sin in hči, Donald Jr. in Ivanka (Payment, 2008).

Larry Page se je že zelo zgodaj spoznal z računalništvom, saj sta oba njegova starša poučevala računalništvo na Michigan state University. Spominja se, da je bila njihova hiša polna stvari, povezanih z računalništvom. Sergey Brin je prvi računalnik dobil za deveti rojstni dan. Njegov oče je bil profesor matematike na univerzi Maryland, njegova mama pa je delala na projektih pri Nasi. Oba, tako Sergey Brin kot Larry Page, sta obiskovala šolo Montessori, in se pozneje srečala na univerzi Stanford, zelo pretižni ameriški univerzi, kjer so se začeli prvi začetki Googla.

Thomas Alva Edison je bil zelo radoveden otrok. Vendar svoje radovednosti ni mogel potešiti v šoli. Učitelj in učiteljica, mož in žena sta bila stroga in sta silila učence, da se stvari učijo na pamet, za kazen pa sta uporabljala pas. Thomasu takšen način učenja ni bil všeč, saj se ni znal učiti preko strahu. Sam je želel videti, kako se stvari razvijajo, ne pa se jih na pamet učiti iz učbenikov. Tako je nekega dne zbežal iz šole domov k mami, ta pa se je nato odločila, da bo svojega sina šolala kar sama. Tako je Edison skrajšal svoje šolanje in izobraževanje v šoli. Največjo izobrazbo si je pridobil sam, s svojim eksperimentiranjem in branjem knjig. Pri tem ga je njegova mama zelo podpirala.

Abramovič ni obiskoval najuglednejših ruskih šol. Njegovo šolanje se je začelo v Uhti, kjer se je šola takrat imenovala skladno s sovjetsko birokratsko enoličnostjo Šola 2. Pozneje ga je njegov oče poslal v Moskvo k babici, ker je menil, da je Moskva primernejše in uglednejše okolje za izobraževanje mladega človeka. Glede na biografijo, ki sta jo napisala Dominic Midgley in Chris Hutchins o Abramoviču, lahko sklepamo, da je obiskoval industrijski inštitut v Uhti, vendar je v knjigi napisana tudi informacija, da bi Abramovič lahko obiskoval Gubkinov inštitut za nafto in plin v Moskvi. »Sredi osemdesetih je njegov stric Leib povedal

sošedom v Uhti, da se je njegov nečak iz inštituta v Uhti preselil na Gubkinov inštitut za nafto in plin v Moskvi« (Hutchins & Midgley, 2008, str. 32). »Ker mu ni uspelo dobiti mesta na Gubkinu – predstavnik Inštituta vztraja, da Abramovič nikoli ni prestopil njegovega praga« (Hutchins & Midgley, 2008 str. 32). Abramovič je očitno obiskoval eno od visokošolskih inštitucij. Vendar kljub temu ni postal akademik, kar potrjuje naslednja trditev: »Abramovič ni akademik. Nekdo, ki ga je obiskoval v delovni sobi v njegovi Dači zunaj Moskve, je nekoč vzal neko knjigo s police in odkril, da med platnicami ni pravzaprav ničesar. Vse knjige so bile zgolj orodja, ki jih je tja postavil notranji oblikovalec, da bi vzbujale vtis učenosti, čeprav je tam ni bilo« (Hutchins & Midgley, 2008 str. 14).

Bransona so starši pri osmih letih poslali v šolo Scaitcliffe v internat. Branson je imel disleksijo in je bil kratkoviden. Tako je imel težave z branjem, vendar na njegovi šoli to ni predstavljalo velikega problema, če si bil dober v športih. Branson je bil kapetan ragbi, nogometne in kriket ekipe. Nato je obiskoval šolo na Sussex coastu, kasneje pa šolo Stowe v Buckinghamshireju. Branson ni nikoli obiskoval univerze, tako da njegova izobrazba ni med najuglednejšimi.

Šola v Lakesideu, ki jo je obiskoval Gates, so podpirali mestni veljaki in ustanove. To je bila zasebna deška šola, ki je slovela po svoji strogosti. Kasneje so jo obiskovali tako fantje kot punce. Bila je ena najekskluzivnejših šol v Seattlu. Po končani srednji šoli se je Gates vpisal na Harvard, na najuglednejšo in prvo ameriško izobraževalno institucijo in drugo najuglednejšo izobraževalno institucijo v svetu glede na seznam U. S. Newsa. Gates je leta 1975 prenehal s šolanjem na Harvardu, ker se je posvetil svojemu računalniškemu podjetju.

Jobs je sprva obiskoval Mountain View Crittenden High, kjer je bil znan po svojih potegavščinah. »He was the ringleader in group that exploded bombs and let snakes loose in the classroom« (Simon & Young, 2005, str. 10). Jobsu šola nato ni bila všeč in je svoje nezadovoljstvo s trenutno šolo rešil tako, da je prepričal starše, da so se preselili. Jobs je nato obiskoval srednjo šolo Cupertino Junior High v Homestead Highu. »The school that Steve Jobs decided on was Reed College in Portland, Oregon, the Pacific Northwest premier liberal arts college. Private and expensive, it has always had a reputation for attracting and fostering brilliance and individuality« (Simon & Young, 2005, str. 21). Jobs je svoje starše prepričal, da je lahko šel študirat na Reed College, ker je želel študirati samo na tej fakulteti, kljub temu da je to predstavljalo velik finančni zalogaj in da je bil daleč od doma. Jobs fakultete ni nikoli dokončal, saj se je preveč posvetil delu (Simon & Young, 2005, str. 21).

3.3.4 Delovne izkušnje pri uglednih delodajalcih

Preden je Trump začel delati zase in ustanovil lastno podjetje, je delal nekaj let pri svojem očetu, ki je bil nepremičninski posrednik. Sam pravi, da je že od malih nog spremljal očeta pri delu in se od njega veliko naučil (Trump & Zanker, 2011).

Larry Page in Sergey Brin sta svojo podjetniško pot začela zelo zgodaj, še na univerzi, in si izkušnje nabirala sama. Svoje podjetje sta ustanovila zelo zgodaj in si z delom v podjetju nabirala znanje.

V času Edisonove mladosti je bilo najnaprednejše komunikacijsko sredstvo telegraf. Služba telegrafista je bila zelo zaželena med mladimi ljudmi, ki so bili željni pustolovščin, saj je pomenila odkrivanje novih, takrat neobljudenih ozemelj, kjer je bilo potrebno napeljati nove telegrafske žice. Edison je postal izvrsten telegrafist, poznavanje naprave pa mu je kasneje pomagalo pri njegovih izumih. Kot cilj si je zadal, da izpopolni telegraf, da omogoči obojesmerno komunikacijo, tako imenovni Duplex, vendar ga je pri izumu te naprave prehitel drug znanstvenik. To je bil Joseph Barker Stearns.

Roman Abramovič je hitro začel svojo podjetniško pot in si izkušnje začel nabirati v svojih podjetjih.

Branson je svojo poslovno pot začel pri svojem časopisu *Student*, iz katerega se je potem razvila prodaja plošč. Nikoli ni bil pri drugih delodajalcih, ampak si je izkušnje nabiral sam.

Družba Computer Center Corporation je Gatesu in drugim računalniškim zasvojemcem ponudila brezplačen čas na njihovem računalniku, v zameno, da poskušajo najti »hrošče«, ki rušijo sistem. Te hrošče so morali skrbno dokumentirati. Tako si je Gates pridobil potrebne izkušnje za nadaljnje delovanje v računalniškem svetu, čeprav je za plačilo dobil le računalniški čas. Kasneje v podjetjih, kjer je delal, ni bil več najet, ker je že sam postal podjetnik.

Jobs je že v srednji šoli on koncih tedna delal v Podjetju Haltek, v katerem so imeli polno zapuščene, zastarele, nesortirane ali kakorkoli drugače pomanjkljive elektronske komponente. Tam je bilo veliko srednješolcev in ljudi, ki so delali na svojih elektronskih projektih. Hewlett Packard je bil eden od Jobsovih delodajalcev. Do tega počitniškega dela je prišel, ko je potreboval dele za števec frekvenc. Poklical je kar Billa Hewletta, od katerega je dobil dele in ki mu je ponudil tudi počitniško delo. Čeprav je bilo Jobsovo delo samo sestavljanje delov, se je počutil kot v nebesih. »Well, 'assembling' may be too strong. I was putting in screws. It didn't matter, I was in Heaven« (Simon & Young, 2005, str. 17). Atari je bilo računalniško podjetje. Jobs je lahko v tem podjetju delal ponoči, kar se je izkazalo odlično zanj, saj je takrat Steven Wozniak bil odvisen od Atarijeve igre Gran Track, prve igre z volanom. In Wozniak je Jobsu pomagal pri njegovem delu. Jobs si je izkušnje z računalniki pridobil

preden je ustanovil podjetje Apple. »Then I would get Woz to take a break from his road rally for ten minutes and come and help me. It was a great way to get terrific engineering for free« (Simon & Young, 2005, str. 27).

3.3.5 Ugled

Donald Trump prihaja iz družine, kjer se je že njegov oče ukvarjal z nepremičninami. Na podjetniško pot je že prinesel nekaj očetovega ugleda, saj je nekaj let pred ustanovitvijo lastnega podjetja delal pri njem. Donald Trump zaradi svojega pogostega pojavljanja v medijih - je voditelj televizijske oddaje Vajenec, lastnik pravic za Miss USA in Miss Universe kot poslovnež uživa ugled zelo popularne medijske osebnosti in je nekakšna podjetniška ikona. Donald Trump je znan kod trd pogajalec zaradi velikega števila kupčij, ki jih je sklenil na svoji poslovni pot, in knjig, ki jih je napisal. V njih tudi opisuje svoje spretnosti in kako biti uspešen pogajalec. Trump ima v svoji knjigi tudi poglavje z naslovom Maščevanje, v katerem prikaže njegov pomen in namen. Bralcem svetuje, naj se maščujejo, saj bodo s tem dosegli to, da bodo njihovi nasprotniki in konkurenti dvakrat premislili, preden bodo storili kaj proti njim. »Vedno vrnite milo za drago« (Trump & Zanker, 2011, str. 183). Na tak način Trump vzdržuje ugled poslovneža, s katerim se ni za igrati, in če mu boš zadal udarec, ga bo vrnil večkratno.

Larry Page in Sergey Brin sta ustanovila zelo ugledno in družbeno koristno podjetje Google. Že moto *Don't be Evil* (ne bodi zloben) podjetja pove, za kakšen ugled si prizadeva. Tako Larry Page kot Sergey Brin si prizadevata za spremembe na bolje in oba uživata ugled filantropa-človekoljuba. Podjetje Google si prizadeva za razvoj obnovljivih virov energije, promocijo in komercializacijo avtomobilov na električni pogon, (*plug-in*), za pripravljenost na morebitne klimatske spremembe in izbruh bolezni, za izboljšanje javnih storitev, kot so izobraževanje, zdravstvo in pitne vode. »We have deep passion to find innovative solutions and entrepreneurial approaches to such issues as global poverty, climate change and global public health« (Scott, 2008, str. 78).

Edison si je tekom svojega življenja pridobil ugled izumitelja, in sicer ugled izumitelja po naročilu. Podjetja so prihajala k njemu s tehničnimi problemi, on pa je našel rešitev. Tudi tako, da je izboljšal obstoječe izume. Pisalni stroj je bil izum Christopherja Sholesa, Edison pa je bil tisti, ki ga izboljšal. »*The first model of his typewriter was a roughly made device, so Sholes took it to Edison for improvement. With Edison's help, an improved typewriter was produced* (Egan, 1987, str. 95). Prav tako žarnica ni bila popolnoma njegov izum, je pa bil prvi, ki jo je naredil komercialno uporabno, da je svetila dovolj dolgo. Napeljal je električne vode po ulicah New Yorka in tako bil najzaslužnejši pri električni razsvetlitvi mesta.

Abramovič je bil sirota in po smrti staršev ga je pod okrilje vzel njegov stric Leib, ki je bil vodja dobavnega oddelka v lokalnem lesarskem podjetju. Zaradi dostopa do takrat redkih

potrošniških dobrin je njihova družina bila privilegirana in zaradi tega tudi uživala večji ugled v družbi. Leib je namreč veliko špekuliral s temi dobrinami in od njega se je Roman Abramovič učil prvih poslov, saj je takrat največji posel bil ravno špekuliranje. Po drugi strani pa je bila Abramovičeva družina judovskega porekla, zaradi česar so bili deležni antisemitskih predsodkov. Vendar so imeli srečo, da so stanovali v Uhti, kjer predsodki ljudi do Judov niso bili tako izraziti. »Prebivalci Uhte so imeli nekaj skupnega: vsi so bili žrtve, zato so imeli manj antisemitskih predsodkov, ki so bili značilni za druge skupnosti. Krajanje so veljali za razvite in brez predsodkov, nikomur ni bilo mar, kateri etnični skupini je kdo pripadal, in ljudje so se počutili 'zelo enakovredne'« (Hutchins & Midgley, 2008, str. 25).

Branson uživa ugled podjetnika, ki se loti vsakršne panoge, kar se vidi v raznolikosti njegovih podjetij. Zaradi takšnega ugleda, kot ga ima, so ljudje prišli do njega z idejami za posamezne panoge in možnimi poslovnimi priložnostmi zanj, saj so vedeli, da ima kapital za izkoriščenje teh priložnosti. Na tak način sta nastali podjetji Virgin Atlantic in Virgin Cola.

Bill Gates je obiskoval šolo v Lakesideu, ki je zasebna (plačljiva) šola in so jo obiskovali le otroci veljakov ter premožnežev. Toda Bill je kmalu začel izstopati. Bil je izvrsten iz znanja matematike, njegova tekmovalnost se je kazala na vseh področjih. »Sčasoma so vsi učenci poznali njegovo ime in se zavedali, da je Bill najboljši med najboljšimi v Lakesideu« (Erickson & Wallace, 1995 str. 17). Bill se je začel spoznavati s svetom računalništva, ko je šola v Lakesideu kupila teleprinter, s katerim so se lahko učenci povezali z oddaljenim računalnikom PDP-10. Šola je plačevala čas uporabe oddaljenega računalnika preko teleprinterja. Billa in njegove prijatelje je računalnik izjemno zanimal, zato se je zelo hitro učil novih veščin. »Prvi dan sem vedel več kot on, toda samo prvi dan«, pripoveduje Stocklin, ki zdaj predseduje matematičnemu oddelku v Lakesideu« (James Wallace & Jim Erickson, 1995 str. 19). Sčasoma so si Gates in njegovi prijatelji pridobili ugled računalniških strokovnjakov. Tako je uprava šole v Lakesideu leta 1972 prosila Billa in njegovega prijatelja Kenta Evansa, da napišeta urnik za šolo. Ta priložnost se jima je ponudila, ker je se je nekdanji Boeingov inženir, ki naj bi napisal urnik, smrtno ponesrečil v letalski nesreči. Tako se je uprava šole obrnila na Gatesa in Evansa. Plačilo za njuno delo s strani šole pa je bilo v računalniškem času v vrednosti več tisoč dolarjev.

Jobs si med kariero prislužil ugled voditelja napredka računalniške industrije, izumitelja in zelo karizmatičnega govornika, kar se kaže na njegovih predstavah Appleovih produktov. »Charisma, a gift given to few people, is complex skein of many threads. Nature bestowed that gift on Steve Jobs, along with a sell-binding ability to captivate a crowd that is the hallmark of evangelists and demagogues« (Simon & Young, 2005, str. 1).

3.3.6 Družabne veščine

Donald Trump **promovira samega** sebe preko pogostega medijskega pojavljanja in lepotnih tekmovanj. Donald Trump rad poudarja, da so njegove zgradbe najboljše, da dela le z najboljšimi ljudmi in da je tudi zato tako uspešen. Da pa je potrebno svojo uspešnost tudi promovirati. Poslovno pravilo št. 1: »Če ljudem ne poveste o svojem uspehu, verjetno zanj ne bodo izvedeli« (Trump & McIver, 2005, str. 11). »Ne izražajte se dvoumno. Če se izmikate ali se namerno izražate nejasno, kažete, da niste prepričani sami vase in v svoje delo. To ves čas počnejo tudi politiki in meni se to zdi neprimerno, žaljivo in podcenjujoče« (Trump & McIver, 2005, str. 15). Trump je **izrazit** v svojem izražanju in točno pove, kaj hoče, in ne ovinkari. Poslovno pravilo št. 2: »Bodite kratki, hitri in neposredni« (Trump & McIver, 2005, str. 0). Pri pogajanjih je še posebej pomembna **zaznava**, in sicer percepcija glede cene in vrednosti predmeta pogajanj. Da kot pogajalec znaš preceniti, kaj nasprotna stran misli o vrednosti njene nepremičnine oz. kakem drugem proizvodu oz. predmetu pogajanj. Ena od Trumpovih taktik je, da zmeraj ponudi nizko ceno in potem opazuje nasprotno stran, kako reagira in s tem oceni, koliko nasprotna stran vrednoti njihovo nepremičnino oz. predmet pogajanj. »Če začenjate pogajanja in o drugi strani ne veste nič, jim pustite, da govorijo, poslušajte njihov ton, opazujte njihovo govorico telesa in ugotovite, ali si res želijo posel, ali vam samo kažejo, kako bistri so« (Trump & McIver, 2005, str. 166).

Page in Brin nista nikoli promovirala svojega podjetja Google, ker to ni bilo potrebno. Uporabniki so kmalu sami ugotovili, da je Google eden najboljših. Z dodatnimi zastonjskimi aplikacijami sta si zagotovila, da uporabniki uporabljajo širok spekter Googlovih storitev. Sama beseda kot glagol guglati (*to google*) pa je postal splošno uborabljen, ki pomeni iskati z določeno ključno besedo ali besedno zvezo na spletnem iskalniku Google. Tako Pageu in Brinu ni bilo treba finančno skrbeti za promocijo Googla s kakšnimi oglasi ipd... »One of Google's strenghtsis identifying a variety of challenges or needs and trying to provide solutions to the diverse audience of Google users. It also identifies and anticipates very well and provides services to meet them« (Scott, 2008, str. 10). Page in Brin sta med razvojem Googla in njegovig aplikacij pozorno spremljala ter ugotavljala potrebe obstoječih in potencialnih uporabnikov. Tako je nastala vrsta najrazličnejših uporabniških aplikacij, ki so večinoma zastonj, zaradi česar je oglaševalska publika Googlovih oglaševalcev širša. Vidi se njuna **zaznava** potrebe uporabnikov Googlovih storitev.

Edison je kot otrok prodajal časopis na vlaku. Preden je časopis prodal, ga je moral kupiti. Ostanek je bil njegov strošek. Edison se je tako naučil zaznavati potrebe ljudi oz. koliko časopisov hočejo kupiti. Takrat je v Severni Ameriki bila državljanska vojna, zato so ljudi najbolj zanimale novice o bitkah. Preden je kupil časopise, se je zmeraj pozanimal, ali so v njih novice o bitkah in glede na ta podatek kupil število izvodov. Edison ni bil takšen kot veliko znanstvenikov, ki so zaprti sami vase in ne pustijo ljudi blizu. Edison se je konstantno

pojavaljal v medijih in komuniciral z njimi. Rade volje je ljudem pokazal svoj laboratorij in jih seznanil, s katerim izumom se trenutno ukvarja. Tako je znal **promovirati** svojo dejavnost in bil zato zelo znan. Ljudje so pogosto prihajali k njemu, ko so potrebovali tehnično rešitev njihovega izuma.

Romana Abramoviča se kot otroka sosedje spominjajo, da se je zmeraj ustavil in jih pozdravil, medtem ko so drugi otroci kar zdivjali mimo, kar kaže, da se je že kot majhen zavedal pomena **družbenih veščin** v interakciji z drugimi. Abramoviča so pri njegovih osemnajstih letih vpoklicali v vojsko, kjer so še posebej novinci bili deležni maltretiranja starejših vojakov. Iz vojske se ga spominjajo kot človeka, ki ni bil nikoli v sporu z nobenim vojakom višjega niti nižjega čina. V vojski je organiziral nogometno društvo in skupino umetnikov, pa tudi množične izlete v gozd, kjer so nabirali gobe, jih potem skuhali in pojedli. Abramovičeve organizacijske sposobnosti so se torej začele kaliti v vojski, dobro pa jih je izkoristil tudi kasneje. Abramovičeva največja kvaliteta so odnosi z ljudmi. Znal jih je organizirati in se povezati s tistimi ključnimi osebami, ki jih je pri svojem poslu najbolj potreboval. »... se je zblížal z nekaterimi ljudmi, ki so bili na višjih položajih v ruski carinski službi, med drugimi z Mihailom Vaninom, ki je pozneje postal predsednik ruskega carinskega odbora« (Hutchins & Midgley, 2008, str. 43). »... potem ko se je s svojim varovancem sprl, je Berezovski v intervjuju zatrdil, da je v resnici rekel, da je od vseh poslovnežev, ki jih je spoznal, Abramovič najboljši v odnosu z ljudmi (Hutchins & Midgley, 2008, str. 45).

Branson je deloval na humanitarnem področju. V času zalivske vojne je spoznal, da so nekateri Britanci ostali v Iranu. Pomislil je, kako bi jim lahko pomagal in nato organiziral letalski prevoz do Irana, kamor je dostavil zdravila v zameno za ljudi. S tem se je javnosti zelo prikupil in izboljšal svoj ugled. Bransonova **socialna zaznava** se kaže v primeru, ko je pravilno zaznal, da ga skušajo njegovi sodelavci izriniti iz časopisa, ki ga je on ustanovil. Njegova pravilna reakcija mu je omogočila, da se to ni zgodilo. Branson je poleg svojega poslovnega delovanja veliko pozornosti preusmeril nase tudi s podiranjem svetovnih rekordov. Je svetovni rekorder v najhitrejšem prečkanju Atlantika v motornem čolnu in v najdaljšem poletu z balonom. To sta dogodka, ki sta bila medijsko zelo pomembna, saj sta zelo **promovirala** ime Virgin v svetu. »In contrast to promoting Virgin Music, where we were actually promoting the bands rather than Virgin as a brand name, for the first time I began to use myself to promote the companies and the brand. And so my name and the Virgin brand name became Interwined« (Branson, 1998, str. 181).

Bill Gates kljub svojim poslovnim uspehom v mladosti ni bil preveč družaben. Niti ni bil preveč priljubljen med učenci in študenti, razen med računalniškimi kolegi. »Gates si je že v Lakesideu želel, da bi ga sošolci sprejeli za svojega. Tudi harvardskemu življenju se je skušal prilagoditi, saj je hotel pripadati študentski bratovščini, biti njen del. Vendar to ni bilo v njegovi naravi. Čeprav se je družil z živahnim Ballmerjem, je bil v resnici samotar, imel je malo prijateljev. Njegovo plahost so pogosto razumeli kot vzvišenost« (Erickson & Wallace,

1995, str. 52). Gatesove družabne veččine se močno kažejo pri pravilni **percepciji drugih**, to je predvsem ljudi v računalniškem svetu. Velikokrat je znal pravilno oceniti ljudi in glede na to postavil svojo poslovno strategijo. Gates in njegova družčina so v računalniškem svetu znali **promovirati samega sebe**. Računalniški srenji so dali jasen signal, da so najboljši v svojem poslu. »»Če se zdaj ozrem v preteklost, je moralo biti kar smešno,« pravi Wood, »takrat se za take stvari sploh nismo menili. O njih sploh nismo razmišljali. Imeli smo izdelke, ki so jih ti ljudje potrebovali in hoteli. Prepričani smo bili, da vemo, kaj morajo storiti glede strategije razvoja svojih izdelkov in strojne opreme. Čutili smo, da se na to spoznamo bolje kot večina od njih. To smo jim tudi povedali. Nekako smo pričakovali, da nam bodo prisluhnili in upoštevali naše nasvete. Največkrat se je tako tudi zgodilo«« (Erickson & Wallace, 1995, str. 97).

Podjetje Apple je bilo zmeraj znano po uspešnem marketingu in inovacijah. Steve Jobs je postal nekakšna ikona Appli in s svojo karizmo je kot izredno navdušujoč govorec znal pritegniti pozornost nase in s tem **promovirati samega sebe** in svoje podjetje. Jobs se je zmeraj zavzemal za korist končnega uporabnika. Znal se je osredotočiti na končnega uporabnika in izdelati proizvode, ki bi bile po meri končnega uporabnika. Ta pravilna **zaznava** končnega uporabnika se kaže uporabniku zelo prijaznih izdelkih, kot so iPod, Mac mini, iPhone... V začetku obstoja Appli I si je prizadeval za enoletno garancijo na Appleove izdelke, čeprav je bila predpisana garancija za elektronske produkte 90 dni.

3.3.7 Izkoriščene poslovne priložnosti

Donald Trump je večino svojega bogastva pridobil z nepremičninami, tako da jih je kupil, obnovil, prodal po višji ceni ali pa pridobil podnajemnike. Eden izmed prvih Trumpovih projektov je bila obnovitev apartmajskega kompleksa Wifton Village v Cincinnatiju v Ohio. Trump je še prisostvoval pri naslednjih nepremičninah: Grand Hyatt v New Yorku, Trump Tower v New Yorku, Taj Mahal Casino v Atlantic Cityju idr. Trump je eden rednih predavateljev na The Learning Annex, ki ga je ustanovil Bill Zanker z namenom, da bi študentom omogočil najboljša možna predavanja z najboljšimi možnimi predavatelji. Tako organizira predavanja po celih Združenih državah. Donald Trumpa je v svojo organizacijo povabil tako, da mu je ponudil milijon dolarjev, ki jih je seveda sprejel, odziv študentov pa je bil tolikšen, da se je Billu Zankerju ta poteza izplačala in tako sta postal stalna sodelavca v The Learning Annexu. Trump je svoje priložnosti izbiral tudi glede na predmet njegovega zanimanja. Ker rad igra golf, se je tudi posvetil gradnji golf igrišč. Izbral je enega najboljših graditeljev teh igrišč in, kot pravi sam, je zgradil najboljša na svetu. Kot rad reče, so predmet njegovega zanimanja tudi lepe ženske. Zato se je tudi podal v svet lepotnih tekmovanj in pridobil licenco za Miss Universe ter Miss USA. Trump se je tudi podal v svet resničnostnih oddaj. Njegova oddaja Apprentice uživa visoko gledanost. V njej skozi serijo oddaj izločuje

potencialne kandidate za službo, ki jo ponuja v svojem podjetju na vodilnem položaju z visoko plačo. Na koncu ostane samo en kandidat, ki dobi to službo.

Page in Brin sta z Googlom uspela, da je postal najpopularnejši iskalnik na svetu. Izkoristila sta priložnost, da sta uporabnikom interneta ponudila možnost preglednejšega in boljšega iskanja informacij, denar pa pridobivala preko oglaševanja. Z ustvarjanjem novih aplikacij za uporabnike povečujeta ciljno publiko Googlovih oglaševalcev. Tako sta izkoristila priložnosti in uporabnikom ponudila aplikacije, kot so: Google Books, stran, kjer lahko uporabnik išče in celo brska po vsebini knjige; Google Scholar, Google Translate, Google Images, Google Videos.

Prva služba, ki jo je imel Thomas Alva Edison, je bila prodaja časopisa na vlaku. Pri Detroit Press je kupal časopis in ga prodajal po postajah in na vlaku, kjer se je ustavljal. Priložnost, ki jo je izkoristil, je bila, da je svojo dejavnost še razširil in prodajal ne le časopis, ampak tudi sveže maslo, zelenjavo in sadje. Prišel je tako daleč, da je imel ljudi, ki so prodajali zanj. Tako je svoj zaslužek povečal na 20 dolarjev na teden, na začetku pa je zaslužil le en dolar na teden (Egan, 1987, str. 32). Prvi izum, ki ga je Edison patentiral, je bila naprava za preštevanje glasov. Edison je menil, da bi naprava lahko zelo pohitrila glasovanje kongresa. Vendar ko je napravo izumil, kongres nad njim ni bil navdušen in njegovega izuma ni sprejel. Poslovna priložnost, ki se je izkazala, da to ni bila. Takrat si je Edison rekel, da ne bo več poizkušal izumljati stvari, če ne obstaja potreba zanje. »From that day onward, Tom always made sure of the need of an invention before deciding to make it. This simple idea-trying first what the public wanted-was part of Edison's genius« (Egan, 1987, str. 62). Prvi večji zaslužek, ki si ga je Edison prislužil s svojim izumiteljskim znanjem, je bil pri Western Unionu. Takrat se je z generalom Marshallom Lefferetsom pogodil, da bo v zameno za plačilo izboljšal telegrafske naprave, ki jih je Western Union takrat uporabljal. Ko je prišel na dan z iznajdbo, je dobil plačilo, takrat neverjetnih 40.000 dolarjev. V času Edisona je Alexander Graham Bell izumil telefon, Edison pa je bil tisti, ki ga je izpopolnil. Za svoje delo je dobil plačilo v višini 100.000 ameriških dolarjev. Z metodo poskusa in zmote je preizkusil vrsto materialov za telefon. Ko je preizkusil ogljik, se je ta izkazal kot pravi material za telefon. »The key substance, it turned out, was carbon. The first carbon Edison used was taken of burned, broken glass« (Egan, 1987, str. 101). Edison je poleg denarja za patente in izboljšave služil denar še s proizvodnjo. V Menlo Parku v New Yorku je imel več zaposlenih, kjer je proizvajal naprave za Western Union, proizvajal je naprave za javljanje cene zlata (s tem tudi pripomogel k razvoju moderne borze), telegrafe, fonografe. Slednji je njegov izum in je prva naprava za snemanje zvoka.

»Že dolgo časa je dopolnjeval svoj dohodek tako, da je kupal luksuzne dobrine v Moskvi in jih z letalom prevažal v Uhto, kjer jih je z dobičkom prodajal« (Hutchins & Midgley, 2008, str. 38). »Ko je Gorbačov ukinitel prepoved za zasebna podjetja, je Abramovič ustanovil podjetje za izdelavo lutk z imenom Ujut (ruska beseda za 'udobje'). Z njegovo ženo sta s tem

podjetjem zaslužila približno za dvajset povprečnih ruskih plač. Nato je podjetje začelo proizvajati tudi ostalo potrošniško blago« (Hutchins & Midgley, 2008). Abramovič naj bi v devetdesetih letih ustanovil in ukinil več kot dvajset podjetij, njegova glavna pridobitna dejavnost pa je postala nafta. Po razpadu Sovjetske zveze oblast ni posvetila veliko pozornosti upravljanju nafte. V državi se je prodajala s popustom glede na globalne cene, tako da znotraj države ni bilo možno veliko zaslužiti z njo. Zlata jama je bila v izvozu, zato so bila izvozna dovoljenja zlata vredna. Abramovič pa se je povezal z ljudmi na carini in jih pridobil. Največja poslovna priložnost, ki se je ponudila Abramoviču in njegovemu poslovnemu partnerju Borisu Berezovskemu, pa je bila ponudba države z 49-odstotnim deležem v podjetju Sibneft za posojilo 100 milijonov dolarjev. Z Berezovskim sta skupaj zbrala potreben denar in pridobila upravljalni delež v podjetju. Pozneje sta še preko drugih družb odkupila preostali delež in tako za 200 milijonov dolarjev pridobila podjetje Sibneft, ki je bilo konec leta 2003 ovrednoteno na 15 milijard dolarjev, kar je 75-kratnik nakupnega zneska.

Eden prvih Bransonovih zaslužkov v otroštvu je bila prodaja božičnih dreves. S prijateljem Nikom Powellom sta posadila 400 dreves, ki sta jih nameravala prodati pred božičem. Vendar so njuna drevesa pojedli zajci, ki sta jih nato nekaj polovila in jih prodala lokalnemu mesarju. Prvi večji posel, ki se ga je Branson lotil, je bilo izdajanje časopisa *Student*. Revija je bila namenjena študentom. Iz nje se je še razvil svetovalni center, kamor so lahko poklicali ljudje v stiski. Ta dva Bransonova projekta nista prinašala veliko denarja. Zaslužek je bil ravno tolikšen, da je lahko Branson z osebjem shajal (Branson, 1998, str. 35). Ker se je Branson veliko ukvarjal s študentsko problematiko, je znal zaznati njihove potrebe, natančneje potrebo po glasbenih ploščah. Tako je ustanovil Virgin records, kasneje še Virgin Music. Sprva je glasbene plošče prodajal preko pošte, kasneje pa je poiskal lokacijo za prodajalno, v kateri so kasneje prodajali plošče. Prodajalne so se namnožile, podpisali so pogodbe z nekaterimi uspešnimi glasbeniki. Podjetje Virgin Music je Branson kasneje prodal za 1.000.000.000 dolarjev. Ker je bilo ime Virgin zelo prepoznavno, se je Branson usmeril še v druge sektorje, npr. v prodajo knjig Virgin Books, letalske prevoze Virgin Atlantic, brezalkoholne pijače Virgin cola, železniške prevoze Virgin Trains...

Dve izmed prvih poslovnih priložnosti, ki ju je Gates izkoristil, sta bili pisanje programa za izračunavanje prometa in pisanje urnika na washingtonski univerzi. Priložnost, ki sta jo Gates in Allen izkoristila, sta spoznala v načinih štetja prometa, ki so jih takrat uporabljale občinske uprave. Način štetja prometa je bil takšen, da so bile gumijaste cevi razpete čez križišče. Vsakokrat ko je avto peljal čez cevi, je naprava na njenem koncu naredila luknjo v 16-kanalski trak. Podatke, pridobljene na tak način, so inženirji uporabljali za določanje dolžine intervala gorenja rdeče oz. zelene luči. Te surove podatke so takrat obdelovala draga in počasna podjetja. Gates in Allen sta takrat menila, da bi lahko računalnik programirala tako, da bi analiziral trake veliko hitreje in ceneje kot obstoječe družbe. Tako sta ustanovila družbo *Traf-O-Data*. Ta družba jima je prinesla 20.000 dolarjev prihodka, vendar je podjetje propadlo, ko je Gates odšel na univerzo. Ko je uspešno končal program za šolski urnik v

Lakesideu, se je lotil iskanja novih donosnih poslov. Šolam na območju Seattla je začel pošiljati reklamna pisma. Gates je dobil posel z washingtonsko univerzo, in sicer za program vpisa študentov v ekperimentalni oddelek. V tistem času je washingtonsko univerzo obiskovala Gatesova sestra Kristi, ki je bila študentska funkcionarka. Ko so v uredništvu študentskega časopisa to izvedeli, so združenje obtožili nepotizma. Tako Gates s svojim poslom ni veliko zaslužil, le borih 500 dolarjev. Ena največjih poslovnih priložnosti, ki jo je Gates izkoristi, pa je bila, da je napisal basic za miniračunalnik Altair. Ta posel je njega in njegovo podjetje lansiralo v svet računaniškega softwara.

Eden prvih večjih Jobsovih zaslužkov je predstavljala naprava Blue Box, ki jo je izdeloval skupaj z Wozniakom. Z določenimi frekvencami je preslepila telefonski sistem in s tem omogočila brezplačne pogovore v tujino. Stroški za izdelavo naprave so znašali 40 dolarjev, Jobs pa je zaračunal tudi do 300 dolarjev. Razvijajoč se računalniški trg je bila priložnost, ki jo je Jobs izkoristil, na začetku še posebej prodaja računalnikov Apple 1 in Apple 2, ko še trg ni bil tako razvit. Kasneje pa so prodrli še izdelki, kot so MacIntosh, mac, iPhone, Apple mini, iTunes, iPod, Ipad, ... Jobs je potem, ko jo bil pri Applu odpuščen, ustanovil podjetje NeXT, ki se je ukvarjalo s proizvodnjo delovnih postaj, ki so bile namenjene predvsem za akademske ustanove. Kasneje je Apple podjetje NeXT kupil za 429.000.000 dolarjev, kar je Jobsu omogočilo vrnitev na čelo Applu. Poleg računalnikov se je začel ukvarjati z računalniško animacijo. Od Georga Lucasa je odkupil njegovo produkcijsko hišo in na njenih temeljih ustanovil podjetje Pixar, ki je postalo zelo dobičkonosno s svojimi animiranimi filmi, kot so Toy story, A Bug's Life, Toy Story 2, Monsters, Inc., Finding Nemo, The Incredibles, Cars, Ratatouille, Toy Story 3.

3.3.8 Opisi mrež poznanstev

Bill Zanker lastnik The Learning Annexa, kjer Donald Trump redno predava in zmeraj napolni predavanja, saj so njegova predavanja že vnaprej zakupljena. Donald Trump je tudi povezan z nekdanjim ameriškim predsednikom **Billom Clintonom**, s katerim redno igra golf. Mark Burnett, je zelo znan producent najrazličnejših oddaj na televizijski mreži NBC, med njimi tudi The Apprentice, **Vince McMahon**, predsednik World Wrestling Entertainment. **Mereditha McIver**, soavtorica Trumpove knjige Kako obogateti. Pri Trumpu je začela delati kot medijska asistentka. John Tutolo je predsednik Trump Model Management.

Dr. Eric Schmidt, prvi CEO, ki sta ga Larry in Sergey zaposlila. V razpoložljivi biografiji je zelo malo napisano o ljudeh, s katerimi sta se Page in Brin povezovala.

Milton Adams je pisal članke za časopis, ki so Edisonu prinesli veliko pozornosti. Z Edisonom sta bila prijatelja, spoznala sta se v pisarni v Cincinnatiju. **Alexander Graham Bell**, izumitelj telefona, pri njegovi izpopolnitvi pa je pomagal Edison. Slednji se je preselil v Boston z namenom, da bi bil v družini poznanih izumiteljev. V Bostonu je bilo veliko

znanstvenikov, kot je bil na primer **J. B. Stearns**, ki je izumil telegraf duplex, s katerim se je ukvarjal tudi Edison. Tam je bila tudi delavnica Charlesa Williamsa ml., ki se je ukvarjal s telegrafsko opremo, kasneje je pri njem delal tudi Alexander Graham Bell (Egan, 1987 str. 55). **Franklin L. Pope** je Edisonu za njegove eksperimente ponudil pisarno v Gold Indicator Company, kjer je sam delal. Vedel je, da je Edison izumitelj, pisarno pa mu je ponudil zato, da bi mu pomagal pri tekočih zadevah, Edison pa bi se lahko ukvarjal še s svojimi izumi. **Dr. Laws** je Edisona vzel v službo v podjetju Gold Indicator Company, ko je videl, kako je Edison rešil težavo z napravo za oddajanje signala o ceni zlata. To je bila Edisonova najbolj plačana služba do takrat. **Nikola Tesla** in Edison sta tudi sodelovala, vendar prvemu ni bil vseč Edisonov način raziskovanja, saj bi moralo biti po njegovem znanstveno raziskovanje bolj preračunljivo. Pomembni možje pri Edisonovem izumljanju so bili njegovi sodelavci, brez katerih bi Edison težko toliko izumil. To so bili **John Ott, Charles Batchelor, John Kruesi, Sigmund Bergman** in **Johann Schuckert**. **Joseph Murray** je skupaj z Edisonom odprl delavnico v Newarku. **Grosvenor Lowrey** je bil odvetnik pri Western Unionu. Bil je pomemben član med investitorji in izumiteljem. Edisonu je pomagal iskati najbogatejše investitorje pri njegovem delu, torej pri izumljanju žarnice. Družini **Morgan** in **Vanerbild** sta bili v Edisonovih časih zelo močni in bogati. Edisonu sta pri njegovih raziskavah razsvetljevanja pomagali z denarno pomočjo v višini 1.301.000 dolarjev.

Boris Berezovski je bil Abramovičev partner in tudi mentor pri prvih večjih poslih. Tudi on je milijarder, toda kasneje si je zaradi pregona ruskih oblasti pridobil politični azil v Veliki Britaniji. **Tatjana Djačenko** je hči ruskega predsednika Borisa Jelcina. Zanj je bilo značilno, da je imela izjemno velik vpliv na svojega očeta, tako so mnogi oligarhi preko nje vplivali na Jelcinove odločitve. **Mihail Vanin** je bil eden ključnih mož pri Abramovičevih prvih poslih z nafto, pozneje je postal predsednik ruskega carinskega odbora. Vanin je Abramoviču pomagal pri pridobivanju izvoznih dovoljenj, ki so bila ključna za prodajo nafte o globalnih cenah. **Vladimir Putin**, ruski predsednik, s katerim je Abramovič zelo povezan, saj je celo vodil razgovore za njegov kabinet.

Jonathan Holland Gems je Bransonov sošolec, ki ga je navdušil za novinarstvo. Zaradi njega je Branson začel izdajati šolski časopis. **Nik Powell**, prijatelj iz otroštva, sodelavec pri časopisu študent, mu je kasneje pomagal pri Virgin records. **Vanessa Redgrave**, prva pomembnejša oseba, ki jo je Branson intervjuval za časopis Student. Intervju je bil prelomna točka za potencialne investitorje, saj jih je privabljal z njenim imenom (Branson, 1998 str 38). **Peter Blake** je naredil design za prvo naslovnico revije Student, pa tudi za Beatlesov album (Branson, 1998 str. 39). **Mick Jagger** in **John Lennon** sta dala intervju za revijo Student. Pogodba z **Mikeom Oldfieldom**, enim najuspešnejših glasbenikov, ki je bil lansiran preko podjetja Virgin music, je bila prelomna, saj je njegova plošča postala ena najbolj prodajanih (Branson, 1998 str. 75). **Simon Draper** je Bransonov bratranec, k sodelovanju pri Virgin records ga je povabil Branson, kar se je izkazalo za odlično potezo. Draper se je namreč zelo izkazal pri poznavanju glasbe. Znal je oceniti, katere glasbene skupine se bodo prodajale, še

preden so te postale dokazan uspeh. Znal je tudi zelo dobro oceniti, kateri albumi iz tujine se bodo zelo dobro prodajali in jih začel uvažati (Branson, 1998). **Pearce Marchbank** urednik revije Event, ki jo je začel izdajati Branson. Prišel je iz konkurenčne revije Time out. **Boy George, Dire Straits, Phill Collins**, so uspešni glasbeniki, s katerim je Virgin Records veliko zaslužil (Branson, 1998). **Freddie Laker** je svetoval Bransonu, naj toži British Airways, s katerim se je nato pogodil za izvensodno obravnavo. **Per Lindstrand**, Bransonov sopotnik v balonu pri postavljanju svetovnega rekorda, je strokovnjak za balone s toplim zrakom. (Branson, 1998 str. 188).

Bill Gates je za uspešno poslovno pot v računalniškem svetu imel pomoč najrazličnejših ljudi. Najbolj pomemben prispevek k njegovi uspešni karieri in Microsoftu je dodal soustanovitelj **Paul Allen**. Kasneje so se kot prvi uslužbenci in prvi programerji Microsofta pridružili še nekdanji učenci šole v Lakesideu in člani tedanje programerske skupine, **Marc McDonald, Richard Wiland, Cris Larson**. Gatesu je pri začetnih poslih v Microsoftu pri pravnih zadevah veliko pomagal njegov oče, ki je bil partner v odvetniški pisarni Shindler, McBroom, Gates & Lucas. Njegov vpliv je zelo opazen, saj je bil Gates najpomembnejši člen pri pravnih zadevah in pri sklenitvah pogodb, ki jih je večinoma sestavljal kar sam. Gatesova mama je bila družbeno zelo aktivna. Prostovoljne dejavnosti so ji omogočile članstvo v upravnih odborih washingtonske uuniverze, First Interstate Bank in Pacific Northwest Bell. Pomembno poznanstvo za preboj Microsofta na japonski trg je bil **Kuzuhiko Niši**, ki je postal predstavnik za Microsoft na Japonskem. Uspelo mu je prepričati **Kazuja Vatanabe**, da je razvil računalnik NEC 8001, in za programsko opremo priporočil Microsoft.

Steve Wozniak je eden od soustanoviteljev podjetja Apple. Izreden računalniški strokovnjak, ki je znal pri ustvarjanju elektronskih vezij zmanjšati število elektronskih komponent na praktičen minimum. Bil je izreden računalniški inženir. **Bill Fernandez** je z njim že kot najstnik sestavljal računalnik. Preko njega sta se Jobs in Wozniak spoznala in spoprijateljila, njuno prijateljstvo pa je bilo zelo pomembno za Apple. **Bill Hewlett** je eden od ustanoviteljev podjetja Hewlett-Packard. Jobs si je v njegovem podjetju nabiral izkušnje s sestavljanjem elektronskih komponent. To službo je dobil, ko je kar direktno poklical v njegovo podjetje in se poleg delov z njim dogovoril še za službo (Simon & Young, 2005, str. 17). **Mike Markkula** je bil eden najpomembnejših investitorjev Applu. Mike je s svojim delom v podjetju Intel je dobil možnosti za delnice, kar mu je prineslo veliko denarno bogastvo. Jobsu in Wozniaku se je pridružil pri ustanovitvi Applu, njegovi prispevki so bili investicijsko znanje, denarna investicija in poročstvo (Simon & Young, 2005, str. 45). **Randy Wigginton** je bil eden prvih programerjev pri Applu, kjer je začel delati še kot srednješolec. **John Sculley** je pred delom v marketingu podjetja Apple delal pri Pepsiju. Znan je bil kot eden najboljših v marketingu. Steve Jobs ga je v Apple zvabil tako, da mu je ponudil visoko plačo in ostale ugodnosti ter mu delo predstavil kot velik izziv (Simon & Young, 2005, str. 93). **Ross Perot**, kasneje tudi predsedniški kandidat na ameriških volitvah, je bil eden ključnih investitorjev pri Jobsovem podjetju NeXT; vanj je namreč investiral 20.000.000 dolarjev. **Mike Slade**,

marketinški strokovnjak, ki ga je Jobs zvalil iz Microsofta v svoje podjetje NeXT, je imel izjemno zgodovino uspehov. Prodaja se je po njegovem prihodu bistveno povečala. George Lucas, izjemen režiser (zrežiral je film Vojna zvezd) in lastnik produkcijske hiše Lucasfilm, ki jo je Jobs kupil za 10.000.000 dolarjev, od tega je šlo 5.000.000 dolarjev za kapital podjetja.

3.4 Ocenjevanje dejavnikov

Preučevane dejavnike bom ocenil po lestvici od 1 do 5, pri čemer posamezne ocene pomenijo: 1 negativno vpliva na uspešnost podjetnika, 2 nima znatnega vpliva na uspešnost podjetnika, 3 malo vpliva na uspešnost podjetnika, 4 srednje vpliva na uspešnost podjetnika, 5 zelo vpliva na uspešnost podjetnika.

Tabela 1: Ocean vpliva posameznih dejavnikov uspešnosti na uspešnost izjemnih podjetnikov

	Donald Trump	Larry Page in Sergey Brin	Thomas Alva Edison	Roman Abramovič	Richard Branson	Bill Gates	Steve Jobs
Samoučinkovitost	5	5	5	5	5	5	5
Lokus kontrole	4	5	4	5	5	5	5
Izobrazba ugledne institucije	4	5	2	2	2	4	2
Delovne izkušnje uglednih delodajalcev	3	2	4	2	2	4	5
Ugled	4	5	4	3	3	4	4
Družabne veščine	4	4	3	4	3	3	4
Izkoriščene poslovne priložnosti	5	4	4	5	5	4	4
Mreža poznanstev	5	2	4	5	4	4	3

V Tabeli 1 so dejavniki ocenjeni od 1 do 5. V njej ni nobenega dejavnika, ki bi negativno vplival na uspešnost posameznika. Od vseh dejavnikov ima samoučinkovitost samo najvišje ocene. Dejavniki izobrazbe ugledne institucije je bil največkrat ocenjen z 2, kar pomeni, da nima znatnega vpliva na uspešnost podjetnika. Z oceno 3 je najpogosteje ocenjen dejavniki družabne veščine, z oceno 4 pa dejavniki družabne veščine in dejavniki ugleda.

Tabela 2: Standardni odklon in povprečna vrednost po dejavnikih

	Standardni odklon	Povprečna vrednost dejavnika
Samoučinkovitost	0,00	5,00
Lokus kontrole	0,20	4,71
Izobrazba ugledne institucije	1,43	3,00
Delovne izkušnje uglednih delodajalcev	1,27	3,14
Ugled	0,41	3,86
Družabne veščine	0,24	3,57
Izkoriščene poslovne priložnosti	0,24	4,43
Mreža poznanstev	0,98	3,86

Največjo povprečno vrednost je dosegel dejavnik samoučinkovitosti s povprečno vrednostjo 5, za njim sledi lokus kontrole z drugo najvišjo povprečno vrednostjo 4,71, na tretjem mestu je dejavnik izkoriščenih poslovnih priložnosti z vrednostjo 4,43, nato sledita dejavnika ugleda in mreže poznanstev z vrednostjo 3,86, nato dejavnik družabne veščine z vrednostjo 3,57, na predzadnjem mestu je dejavnik delovne izkušnje uglednih delodajalcev s povprečno vrednostjo 3,14, na zadnjem mestu pa je dejavnik izobrazbe ugledne institucije s povprečno vrednostjo 3,00.

Standardni odklon je najmanjši pri samoučinkovitosti, ki znaša 0, standardni odklon je drugi najmanjši pri lokusu kontrole, dejavnika družabne veščine in izkoriščene poslovne priložnosti imata enak standardni odklon, in sicer 0,24, nato sledijo še dejavnik ugleda s standardnim odklonom 0,41, dejavnik mreže poznanstev ima standardni odklon 0,98, dejavnik delovne izkušnje uglednih delodajalcev ima standardni odklon 1,27 in dejavnik z najvišjim standardnim odklonom, to je izobrazba ugledne institucije, standardni odklon znaša 1,43.

SKLEP

Samoučinkovitost se kaže kot najbolj pomemben dejavnik za uspešnost podjetnikov in je v veliki meri prisoten pri vseh predstavljenih. Velika stopnja samoučinkovitosti je omogočila podjetnikom, da so verjeli v izvedbo svojih dejanj in tako vztrajali na poslovni poti. Samoučinkovitost je dejavnik z najvišjo ocenjeno vrednostjo in z najnižjim standardnim

odklonom. Po tem lahko sklepamo, da so ljudje z zelo visoko samoučinkovitostjo zelo podobni izjemno uspešnim podjetnikom.

Lokus kontrole je dejavnik, ki sledi samoučinkovitosti. Visoka stopnja lokus kontrole posledično da moč podjetniku, da sam odloča o poteku dogodkov, da zna razmišljati izven ustaljenih vzorcev, zaradi česar nastanejo nove kreativne ideje in kreativni produkti. Lokus kontrole ima drugo najvišjo povprečno ocenjeno vrednost med preučevanimi dejavniki, po čemer lahko tudi sklepamo, da so ljudje z zelo visokim internim lokusom kontrole podobni izjemno uspešnim podjetnikom.

Izobrazba ugledne izobraževalne institucije vsekakor pozitivno vpliva na uspešnost podjetnikov, vendar to ni bistven dejavnik, kakršna sta samoučinkovitost in lokus kontrole, kar kaže tudi razpredelnica. Čeprav je bil ta dejavnik najnižje ocenjen, še vedno pozitivno vpliva na poslovni uspeh. Standardni odklon je pri izobrazbi ugledne institucije med preučevanimi dejavniki najvišji, prav tako tudi povprečna vrednost dejavnika, po čemer lahko sklepam, da ta dejavnik ni ključnega pomena za izjemen uspeh posameznega podjetnika oz. nima tako močne korelacije..

Izkušnje pri uglednih delodajalcih odpirajo marsikatera vrata, še posebej pri nadaljnjih delodajalcih. Pri podjetnikih, ki pa niso iskali službe, ampak so ustanovili podjetja, pa je najpomembnejše predvsem znanje in kasnejša poznanstva. Tako je na primer Bill Gates dobil prve posle za svoje podjetje zato, ker je bil velikokrat naveden kot najditelj hroščev v programih podjetja, v katerem je delal. Kljub vsemu izkušnje uglednih delodajalcev ne kažejo tolikšne teže kot drugi dejavniki.

Družabne veščine predvsem pozitivno vplivajo v panogah, ki niso toliko strokovno zahtevne, kot sta na primer elektronika in računalništvo, kjer se kaže, da družabne veščine nimajo tolikšne teže kot v drugih podjetjih. Vsekakor pa tudi pri njih pozitivno vplivajo na uspeh podjetnika.

Vsak podjetnik je izkoristil neko poslovno priložnost, da je postal uspešen. Vendar menim, da so predvsem drugi dejavniki tisti, ki jih naredijo izjemne. Podjetij, ki so se ukvarjala z računalništvom, je bilo zelo veliko, vendar so preostali dejavniki ločili Billa Gates in Steva Jobsa od ostalih podjetnikov, saj sta bila tako izjemna. podobno velja za internetne iskalnike. Pred Googlom je prednjačil Yahoo, toda Larry Page in Sergey Brin sta iz Googla naredila najboljši iskalnik, zato sedaj dominirata v panogi internetnih iskalnikov. Rad bi poudaril, da je izkoriščanje poslovnih priložnosti izjemnega pomena v primeru Donalda Trumpa, saj je na nepremičninskem trgu še posebej pomemben pravočasen nakup in prodaja nepremičnine. Večje število izkoriščenih poslovnih priložnosti vsekakor pozitivno vpliva na poslovni uspeh podjetnika, vendar je do izjemnega uspeha možno priti tudi samo z veliko izkoriščeno poslovno priložnostjo.

Širok krog poznanstev pri tehničnih in strokovno bolj zahtevnih panogah predstavlja v veliki meri nabor izjemnega kadra. Bill Gates in Steve Jobs bi brez Paula Allena in Steva Wozniaka težko uspela ter ustanovila tako velika podjetja. Prav tako bi Larry Page in Sergey Brin težje naredila Google za tako veliko in uspešno podjetje. V drugih panogah pa so zelo pomembna politična poznanstva in ključne osebe. Kot ima na primer Abramovič poznanstva v Kremlju in je osebni prijatelj Vladimirja Putina ali na primer Donald Trump, ki je prijateljeval z newyorškim županom, je pa tudi osebni prijatelj nekdanjega ameriškega predsednika Billa Clintona. Široka mreža poznanstev ključnih ljudi pozitivno vpliva na uspeh podjetnikov.

Po mojih ocenah sta med izbranimi dejavniki na najvišjem mestu samoučinkovitost in lokus kontrole. To sta dejavnika, na katerih bi morali podjetniki čim bolj delati z namenom, da ju izboljšajo. Za močno samoučinkovitost je potrebna močna vizija in poznavanje razpleta dogodkov, za kar je nujno veliko znanja o trenutnem stanju panoge. Podjetnikom bi priporočal, naj se poglobijo v poznavanje svoje industrije, vseh akterjev in trendov v panogi oz. industriji. Z vsem tem znanjem bodo poznali več dejavnikov, ki vplivajo na razvoj dogodkov in na razplet cilja, ki so si ga zadali. S poznavanjem vseh možnih faktorjev in s čim manjšim številom neznank v poslu bodo bolj verjeli v izvedbo svojih dejanj, tako pa se bo njihova samoučinkovitost še okrepila, saj bodo imeli več argumentov za uspešno izvedbo dejanj in cilja.

Lokus kontrole se je izkazal kot drugi najpomembnejši dejavnik za uspešnost podjetnikov. Podjetnikom bi predlagal, naj se ne omejujejo le na omejeno število resursov, to naj bo čim višje. Neraziskani resursi pomenijo možnost za začetek nove industrije in biti prvi na trgu, daje veliko prednost za uspešnost. Neka ustaljena poslovna praksa ima ustaljene resurse. Visok lokus kontrole pomeni, da podjetnik verjame, da je potek dogodkov v njegovi moči in se ne zanaša na stalne, ampak poizkuša najti vedno nove. Tako je pri izbiri proizvodnje, materialov in dobaviteljev, kadra itd. Visok interni lokus kontrole pomeni tudi, da je višji od večine ostalih ljudi, kar pomeni, da oseba z visokim internim lokusom kontrole razmišlja drugače kot ostali (*Thinking outside of the box*), kar velikokrat pomeni tudi visoko raven kreativnosti.

Dober ugled je vsekakor dejavnik, ki pozitivno vpliva na podjetnikovo uspešnost. Po mojih ocenah na uspeh vpliva toliko kot mreža poznanstev. Podjetnikom bi priporočal, naj negujejo svoj ugled, in sicer preko humanitarnih, dobrodelnih dejavnosti, saj se jim takšna dejavnost povrne s povečanim ugledom in pa tudi samopromocijo. Ugled poštenega podjetnika, s katerim je dobro sodelovati, olajša pridobitev novih poslov in poslovnih partnerjev. Dober ugled je pomemben tudi, da imajo partnerji in poslovne stranke zaupanje v podjetnika in njegovo podjetje, zaradi česar hočejo sodelovati s podjetnikom oziroma podjetjem.

Izobrazba ugledne institucije je pri izjemnih podjetnikih najmanj vpliven dejavnik, kar pa ne pomeni, da ni pomemben dejavnik pri karieri podjetnika. Vendar je ta dejavnik po mojih ocenah ocenjen kot najmanj vpliven na uspešno kariero podjetnika. Podjetnikom bi

priporočal, naj se tedaj ko najdejo svojo poslovno priložnost in imajo sposobnost ter sredstva za zagon podjetja, raje posvetijo svojemu podjetju, kajti biti prvi na trgu s svojim produktom, postavljanje standardov in industrije ter širitev znamke podjetja se je izkazalo kot zelo pomembno pri izjemnih podjetnikih. 5 izmed 8 preučevanih podjetnikov ni končalo univerzitetne izobrazbe, preden so ustanovili svoja podjetja, po katerih so postal tako znani in izjemni.

Delovne izkušnje uglednih delodajalcev pozitivno vplivajo na podjetnikov uspeh. Toda bolj kot reference so pomembna znanja, ki jih podjetnik pridobi z delom pri prejšnjih delodajalcih. Podjetniki namreč ustanovijo podjetja in zato ne potrebujejo reference za delodajalce, saj so delodajalci sami sebi. Reference potrebujejo za svojo kredibilnost pri vlagateljih, poslovnih partnerjih, dobaviteljih.

Družabne veščine pozitivno vplivajo na podjetnikov uspeh, še posebej v tistih panogah, ki ne zahtevajo toliko strokovnega, tehnološkega in tehničnega znanja, torej tam, kjer je pomembnejše lobiranje in prepričevanje poslovnih partnerjev ter strank za pridobitev določenega posla. Promocija samega sebe in svojega posla je potrebna za pridobitev več poslov in sodelovanj s poslovnimi partnerji.

Vsak podjetnik je moral izkoristiti svojo poslovno priložnost, da je postal uspešen. Za izjemne podjetnike je pomembno, da priložnosti izkoristijo. Če so manjše, jih mora biti več, če so večje, je dovolj le ena zelo velika. Podjetnikom bi priporočal, da naj poizkušajo izkoristiti čim več poslovnih priložnosti, saj s tem tudi oblikujejo svoj kognitiven okvir za odkrivanje poslovnih priložnosti.

Širok krog poznanstev pozitivno vpliva na poslovno uspešnost podjetnikov. Podjetnikom bi priporočal, naj širijo svoj krog poznanstev predvsem na tiste ljudi, ki so ključni za uspeh njihovega podjetja, na ljudi iz političnih in poslovnih krogov. Za uspešno mreženje in širjenje kroga poznanstev je treba pridobiti nove ljudi. Pri mreženju pa je zelo pomembno, da ima podjetnik osebi, ki jo mreži kaj za ponuditi, da lahko nastane obojestranska korist. Pri tem je eden izmed najpomembnejših dejavnikov ugled. Priporočal bi jih še, naj si v svojem podjetju zagotovijo ustrezen strokovni kader z znanjem na ključnih področjih.

Raziskavo o dejavnikih izjemnih podjetnikov bi lahko poglobil tako, da bi namesto njihovih biografij za raziskovalno metodo uporabil intervju, toda to bi bilo težko izvedljivo, saj so izbrani podjetniki zelo zasedeni. Vzorec proučevanih posameznikov bi lahko znatno povečal, tako da bi v raziskavi upošteval večje število izjemnih podjetnikov. Naredil bi lahko tudi primerjavo med njimi znotraj specifične panoge in iskal razloge, zakaj so določeni podjetniki uspešnejši od drugih. V tem primeru bi lahko še posebej učinkovito izoliral posamezni dejavnik in ga temeljito analiziral. Naredil bi tudi primerjavo dejavnikov uspešnosti v posameznih panogah, saj je že v moji raziskavi razvidno, da so za nekatere panoge nekateri dejavniki pomembnejši od drugih. Tako bi nastalo tudi več raziskav o dejavnikih uspešnosti

podjetnikov, in sicer za vsako izbrano panogo posebej. V nadaljnjem raziskovanju bi tudi preučeval več dejavnikov in preučil, kolikšen je medsebojni vpliv.

LITERATURA IN VIRI

1. Bandura, A. (1999). A sociocognitive Analzsisi of Substance Abuse An Agentic Perspective. *Stanford University*, 10, (3), 214-217.
2. Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity Recognition as Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331-1344.
3. Baron, R. A., & Tang, J. (2009). Entrepreneurs' Social Skills and New Venture Performance: Mediating Mechanisms and Cultural Generality. *Journal of management*, 35(2) 282-306.
4. Baron, R. A., & Markman G. D. (2003). Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Buiness Venturing*, 18(1) 41-60.
5. Belliveau, M. A., O'Reilly, C. A., III, & Wade, B. (1995). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 39(6) 1568-1593.
6. Branson, R. (1998). *Loosing my Virginity*. New York: Three Rivers Press.
7. D'Amour, C. (2004). *Mreženje*. Ljubljana: Tuma.
8. Damelio, R. (1995). *The basics of Benchmarking*. New York: Quality Resources.
9. Dimov, D. (2010). Nascent Entrepreneurs and Venture Emergence: Opportunity Confidence, Human Capital, and Early Planning. *Journal of Management Studies*, 47(6) 1123-1153.
10. Downs, A. C., & Lyons, P. M. (1991). Natural observations of the links between attractiveness and initial legal judgments. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5) 541-547.
11. Egan, L. (1987). *Thomas Edison: The Great American Inventor*. New York: Barron's Educational Series, Inc.
12. Engler, B. (2009). *Personality theories*. Boston: Houghton Mifflin Publishing Company
13. Erickson, J., & x Wallace, J. M. (1995). *Bill Gates ter nastanek in vzpon družbe Microsoft*. Ljubjana: Pasadena.
14. Gaglio, C. & M., J. Katz (2001). The psychological basis of opportunity indentification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics*, 16(2) 95-111.
15. Hill, N. (2011). *Z idejo do bogastva*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
16. Hutchins, C., & Midgley, D. (2008). *Abramovič: življenjska pot enega najbogatejših in najvplivnejših ljudi na svetu*. Tržič: Učila international.
17. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-With Job Satisfaction and Job Performance: Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1) 80-92.

18. Kaish, S., & B. Gilad (1991). Characteristics of opportunities search or entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6(1) 45-61.
19. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik založniška skupina, d.d..
20. Korman, A. K. (1966). Self-esteem variable in vocational choice. *Journal of Applied Psycholog.* 50(6), 479-486.
21. Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54(1) 31-41.
22. Kormanik, M. B., & Rocco, T. S. (2009). Internal Versus External Control of Reinforcement: A Review of the Locus of Control. *Consrtuct Human Resource Development Review*. 8(4) 463-483.
23. Lin, N. (1999). Building a network theory of Social capital. *Aldine de Gruyter*, 22(1) 28-51.
24. *Metodologija*. Najdeno 17. Novembra 2011 na spletnem naslovu <http://gazela.dnevnik.si/sl/O+projektu/Metodologija>
25. Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc Hoboken.
26. Payment, S. (2008). Donald Trump: *Profile of a Real Estate Tycoon*. b.k.: Readhowyouwant.
27. Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3) 622-648.
28. Riggio, R. E., & Throckmorton, B. (1988). The relative effects of verbal and nonverbal behavior, appearance, and social skills on valuations made in hiring interviews. *Journal of Applied Psychology*, 58(9), 466-475.
29. Robbins, T. L., & DeNisi, A. S. (1994). A closer look at interpersonal affect as a distinct influence on cognitive processing in performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 79(3) 341-353.
30. Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. New Jersey: Princeton University Press.
31. Scott, V. (2008). *Google*. London: Greenwood Press
32. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001) A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2) 219-237.
33. Shane, S. A. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3) 333-349.
34. Trump, D., & Zanker, B. (2011). *Misli na veliko In zmaguj v poslu in v življenju*. Maribor: Hiša knjig, Založba KMŠ.
35. Trump, D., & McIver, M. (2005). *Trump: Kako obogateti*. Nova Gorica: In obs medicus.
36. Vujica, N. (2007). *Merjenje uspešnosti poslovanja*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
37. Young, J. S., & Simon, W. L., (2005). *iCon Steve Jobs the Greatest Second Act in History of Business*. New Jersey John Wiley & Sons, Inc.