

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**UPORABA SEDMIH NAČEL STEVA JOBSA V SLOVENSKI  
PODJETNIŠKI PRAKSI**

Ljubljana, september 2019

VERONIKA ANZELC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Veronika Anzelc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Uporaba sedmih načel Steva Jobsa v slovenski podjetniški praksi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Blažem Zupanom,

### IZJAVLJAM:

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
1 STEVE JOBS.....	2
1.1 Življenje Steva Jobsa .....	2
1.2 Način vodenja .....	2
2 SEDEM NAČEL PO KNJIGI SKRIVNOSTI INOVACIJ STEVA JOBSA.....	4
2.1 Prvo načelo: Počnite, kar vam je všeč.....	4
2.2 Drugo načelo: Stremite k spremembam v vesolju .....	6
2.3 Tretje načelo: Ne prenehajte se učiti.....	7
2.4 Četrto načelo: Ne prodajajte izdelkov, temveč sanje .....	9
2.5 Peto načelo: Ne bojte se porazov .....	10
2.6 Šesto načelo: Ustvarjajte nore izkušnje .....	11
2.7 Sedmo načelo: Sporočanje je pomembno .....	12
3 ANALIZA INTERVJUJEV S PODJETNIKI .....	14
3.1 Analiza sekundarnih podatkov .....	14
3.2 Intervju s Primožem Zelenškom, soustanoviteljem podjetja Chipolo .....	15
3.2.1 Analiza intervjuja s Primožem Zelenškom .....	17
3.3 Intervju z Andražem Gavezom, ustanoviteljem in direktorjem podjetja Mojačokolada .....	18
3.3.1 Analiza intervjuja z Andražem Gavezom .....	19
3.4 Intervju z Nastjo Kramer, soustanoviteljico podjetja Malinca .....	20
3.4.1 Analiza intervjuja z Nastjo Kramer .....	21
3.5 Intervju z Miho Lavtarjem, ustanoviteljem podjetja Optiweb .....	23
3.5.1 Analiza intervjuja z Miho Lavtarjem .....	23
3.6 Skupne ugotovitve.....	25
SKLEP .....	25
LITERATURA IN VIRI .....	26

## KAZALO SLIK

Slika 1: Kako iz hobija narediti poklic? .....	5
--	---

## KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Prikazuje koliko je neformalnega izobraževanja, povezanega s službo, in zaradi osebnih razlogov, EU.....	8
Grafikon 2: Prikaz izkušnje kupca in njihove lojalnosti.....	12

## SEZNAM KRATIC

ang. - angleško

**CRM-** (ang. Customer Relationship Management); Management odnosa s kupci

**EU** – (ang. European Union); Evropska unija

## UVOD

Biti podjetnik je danes velik izziv. V svetu, ki se nenehno spreminja, je treba biti ves čas v gibanju. V Sloveniji imamo precej ustanov, ki pomagajo startupom in drugim podjetjem, da so dobro obveščeni, pri njih lahko tudi dobijo pomoč. Poleg tega obstaja kar nekaj slovenskih podjetnikov, ki z veseljem delijo svoje izkušnje z drugimi in tako omogočijo pretok informacij neposredno iz izkušenj, ki so jih doživeli na lastni koži.

V zaključni nalogi sem analizirala načela Steva Jobsa iz knjige *Skrivnosti inovacij Steva Jobsa* avtorja Carmine Gallo. V knjigi predstavljena načela sem utrdila s strokovnimi in praktičnimi primeri ter analizira, ali so uporabljana v znanih že ustanovljenih slovenskih podjetjih. Na koncu sem podala ugotovitve in sklep o tem, ali so bila dejansko že upoštevana v slovenski podjetniški praksi. Obravnavana knjiga je razdeljena na sedem načel, ki naj bi vodila Steva Jobsa. Prvo načelo: **Počnite, kar vam je všeč**. To je prvo in najpomembnejše načelo, ki mu je Jobs sledil vse svoje življenje. Drugo načelo: **Prizadevajte si za majhne spremembe v veselju**. To načelo pomeni, da je treba nenehno stremeti k izboljšavam ter svet izboljševati, narediti spremembe, ki vplivajo na človeka in njegovo okolico. Tretje načelo: **Vprezite možgane**. Načelo je zelo pomembno, saj govori o tem, da se je treba nenehno učiti in rasti, svet okoli nas se spreminja, in če želimo biti ažurni, moramo slediti spremembam. Četrto načelo: **Prodajajte sanje, ne izdelkov**. Človeka že od nekdanj pritegnejo zgodbe in vizije, zato je za uspeh ključno, da prodajamo sanje. Peto načelo: **Zavrnite tisoč stvari**. Predno pridemo do cilja, naletimo na mnoge ovire, ki nas ne smejo zaustaviti. Upoštevajoč to načelo, je treba izboljševati, biti inovativen, biti kreativen, začenjati znova in ne odnehati. Šesto načelo: **Ustvarjajte noro odlične izkušnje**. To pomeni tudi ustvarjati dobre spomine. Kadar doživimo nekaj zelo presenetljivega, zanimivega, se nam ta izkušnja vtisne v spomin in jo še dolgo po tem delimo z drugimi. To je tudi dobro oglaševanje. Sedmo načelo: **Obvladajte sporočanje**. Bolje kot znamo pripovedovati zgodbe, boljše nas ljudje razumejo in se z našo vizijo poistovetijo. Vsi ljudje imamo svoje zgodbe, zato lahko pri mnogih najdemo zgodbo, podobno svoji.

Z analizo sem želela ugotoviti, ali se načela v slovenski podjetniški praksi kaj razlikujejo od načel Steva Jobsa. Svoje ugotovitve sem podprla z analizo intervjujev znanih slovenskih podjetnikov, ki imajo uspešna, rastoča podjetja in so prepoznali ali ustvarili potrebo na trgu. Na podlagi teh podjetji sem ugotavljala, koliko so ta načela uporabljana v slovenski podjetniški praksi, in prepoznala veliko zgodb, podobnih zgodbi Jobsa. Načela, ki so opisana v knjigi, so toliko realna in splošna, da jih lahko upošteva vsak, ne samo podjetja. Steve Jobs nam je zapustil veliko zapuščino, ki bo verjetno segala še daleč v prihodnost, in verjamem, da bo pomagala mnogim podjetjem in posameznikom, da si bodo upali biti drzni, inovativni, slediti podobi samega sebe in ne odsevu drugih.

# 1 STEVE JOBS

Steve Jobs je bil legendaren inovator, podjetnik in mislec. Njegovo življenje je bilo polno prelomnic, ki so ga izoblikovale v človeka, kot se ga spomnimo še danes. Zaradi svojih dosežkov je vzor marsikateremu podjetniku in posamezniku na splošno. Do uspešnega življenja so ga pripeljala načela, ki jim je sledil. Imamo srečo, da je njegovo življenje dobro dokumentirano in popisano, saj so ta načela tista, ki so spremenila življenje tako Jobsu kot tudi vsem nam. Sam je menil, da je: »Življenje sestavljeno iz pik, ki se na koncu vse med sabo povežejo in naredijo neki smisel, ki pa ga prej ne vidimo« (Stanford News, 2005).

## 1.1 Življenje Steva Jobsa

Steva Jobsa je v življenju najbolj zaznamovalo to, da ga je njegova biološka mati dala v posvojitev. Odločila se je dati ga staršem, ki mu bodo omogočili študij, saj sama ni imela takšne izobrazbe. Tako je Jobs prišel k dvema ljubečima staršema, ki sta mu študij, kot obljubljeni, omogočila. A Jobs je imel drugačne načrte. Študija ni maral, saj se je tam učil stvari, ki ga niso zanimale. Odločil se je, da preneha in da se bo udeleževal samo predavanj, ki ga res zanimajo. V tem obdobju je začel obiskovati predmet kaligrafija. Ta je v njegovi prihodnosti odigrala pomembno vlogo. S Stevom Wozniakom, njegovim prijateljem, sta se odločila, da bi rada ponesla računalnik v svet, in sicer da ga ne bi uporabljali samo izučeni ljudje, ampak tudi tisti, ki se računalništva niso nikoli učili. Tako sta ustvarila prvi računalnik, ki so ga lahko uporabljali vsi. V njem je imela kaligrafija pomembno vlogo in je močno zaznamovala prihodnost uporabe pisave na računalnikih (Isaacson, 2011, str. 1–56).

## 1.2 Način vodenja

Steve Jobs je bil vodja. Bil je človek z vizijo, s katero je znal prepričati ljudi, da so hodili za njim, to vizijo so vzeli za svojo in jo uresničujejo še danes. Vloga vodje je pomembna že z vidika tega, da prodaja sanje, vizijo, nekaj še ne otipljivega. Pomembno je, da je takšen človek dober govorec, inspirator, ljudi prepriča, da vzamejo to vizijo za svojo in mu sledijo. Za boljšo ponazoritev razlike med vodenjem vodje in managerskim vodenjem je v tabeli 1 prikazana razlika med vodjo in managerjem:

Tabela 1: Razlike med vodjo in managerjem

<b>Vodja</b>	<b>Manager</b>
<b>Duša</b>	<b>Glava – intelekt</b>
Vizionar	Razumski
Strasten	Svetovalec
Kreativen	Vztrajen
Fleksibilen	Rešuje probleme
Navdihnjen	Odločen
Inovativen	Analitičen
Hraber	Strukturirano razmišlja
Poln domišljije	Nameren
Rad eksperimentira	Avtoritativen
Spodbuja spremembe	Stabilizirajoč
Osebnostna moč	Pozicijska moč

*Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).*

Na podlagi teh lastnosti lahko predvidevamo, kakšna načela so vodila Steva Jobsa. Vodja sledi načelom, ki jih ustvarja sam, saj posluša sebe in dela, kar je njemu všeč. Managerja pa vodijo splošna načela, ki so že dana in jih ne ustvarja sam, ta načela so že preverjena in po njih se ravna veliko ljudi.

Poznamo tri tipe vodij (Dimovski in drugi, 2014, str. 83–84):

- transakcijski vodja – je oblika tradicionalne managerske funkcije vodenja;
- karizmatični vodja – ima neko karizmo, »ogenj«, ki v podrejenih prebuja pripadnost;
- transformacijski vodja – ima posebne sposobnosti spodbujanja zaposlenih k inovativnosti in spremembam;

Glede na zgoraj naštetе oblike vodenja lahko sklepamo, da je bil Steve Jobs **transformacijski vodja**, saj je bil inovator, ustvaril je spremembe, ki vplivajo na človeka in njegovo prihodnost. Imel je jasno vizijo in z njo prepričal druge, da so mu sledili, zaposloval je ljudi, ki so želeli spremeniti svet. Za transformacijskega vodjo so zelo pomembne spremembe, ki jih ustvarja v okolju, zato usmerja svoje podjetje, kulturo, zaposlene v smer inovativnega razmišljanja, kar je bila za Jobsa prioriteta. Njegovo podjetje k spremembam in inovativnemu razmišljanju stremi še danes.

## 2 SEDEM NAČEL PO KNJIGI SKRIVNOSTI INOVACIJ STEVA JOBSA

V knjigi avtor opisuje sedem načel, ki so vodila Steva Jobsa. Z njimi poskuša javnosti posredovati »recept za uspeh«, želi spodbuditi domišljijo, ustvarjalnost in inovativnost bodočih podjetnikov. Niso sistemska, ampak prihajajo od Jobsa samega, saj se je ravnal po načelih, ki jih je skozi življenje ustvaril sam. Ta načela so splošna in lahko sledljiva. Po njih se lahko ravna vsak posameznik, tudi če nima svojega podjetja.

Avtor izpostavlja sedem načel:

- počnite, kar vam je všeč;
- prizadevajte si za majhne spremembe v veselju;
- vprezite možgane;
- prodajajte sanje, ne izdelkov;
- zavrnite tisoč stvari;
- ustvarjajte noro odlične izkušnje;
- obvladajte sporočanje;

V nadaljevanju naloge bom vsako načelo posebej opisala in teoretično podkrepila, potem pa poskusila ugotoviti, ali se predstavljena načela uporabljajo tudi v slovenski podjetniški praksi (Gallo, 2012).

### 2.1 Prvo načelo: Počnite, kar vam je všeč

To načelo je avtor knjige izpostavil najprej, in sicer kot prioritarno načelo. Če ne počnemo tistega, kar nam je všeč, pomeni, da smo padli že na prvi stopnici do zadovoljstva v svojem življenju. Vendar to ne pomeni, da ne moremo storiti nič več. Vsako minuto sprejemamo odločitve o tem, kako živimo, zato se lahko vsako minuto odločimo tudi drugače. To načelo je Jobsa spremljalo že od zgodnjih let. Bil je fant, ki je počel to, kar se je njemu zdelo prav in zabavno. K temu je verjetno pripomogla tudi njegova vzgoja, saj so ga starši vzgajali v duhu tega, da je izjemen otrok, in ga zaradi njegovih odločitev niso nikoli prikrajšali ali obsojali, ker je bil izjemen, je sledil tistemu, kar je tisti trenutek čutil (Gallo, 2012, str. 15–25).

Večino časa preživimo na delu, zato je pomembno, da imamo radi to, kar počnemo. Potem so tudi rezultati boljši in bolj zadovoljivi. Ko najdemo to, kar je pravo za nas, to vemo, zato se ne smemo sprijazniti z delom, ki nam zgolj prinaša denar za preživetje. Ko je Steve Jobs izgubil svoje podjetje, Apple, je imel na razpolago dve možnosti: da še naprej počne to, kar ima rad, ali da odneha. Zanj druga možnost sploh ni obstajala. Odločil se je, da brez tega, kar počne, ne more živeti, in tako je ustanovil dve novi uspešni podjetji ter pridobil

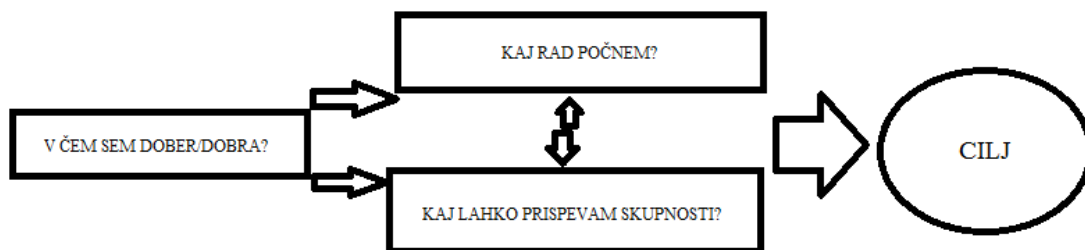


nazaj mesto v svojem podjetju. To je bila doba, ko je bil, kot sam pravi, »najbolj inovativen«. Zelo znan in s strani Jobsa pogosto izrečen stavek je: »Imejte pogum, da sledite svojemu srcu in intuiciji, saj onadva že vesta, kaj si v resnici želite postati« (Stanford, 2008).

Steve Jobs nam je zapustil pomembno sporočilo. »Če bi bil danes tvoj zadnji dan, ali bi počel to, kar nameravaš početi danes?« je bilo prvo vprašanje, ki si ga je začel zastavljati vsak dan, in ko je prevečkrat zaporedoma odgovoril z ne, je vedel, da mora nekaj spremeniti. S to miselnostjo začnemo zares razmišljati, kaj nam na svetu pomeni največ. Tako počnemo stvari, ki nam veliko pomenijo, in se prenehamo ukvarjati z nepomembnimi. Ob naravnih nezgodah, smrti bližnjih ali boleznih začnemo nagnosko v ospredje postavljati stvari, ki so nam pomembne, težje pa je to narediti na čisto navaden terek. Steve Jobs nas navdihuje, da začnemo uporabljati takšno miselnost vsak dan. Veliko časa preživimo na delu, zato moramo poskrbeti, da je ta čas dobro izkoriščen – življenje je kratko (Stibel, 2011).

Da bi lažje našli nekaj, kar radi počnemo, in iz tega ustvarili posel, smo si pri predmetu podjetništvo pomagali s spodnjo sliko. Slika 1 je kot zemljevid, ki nas vodi do tega, da to, kar nas veseli, spremenimo v posel. Prikazuje način oziroma vprašanja, ki si jih zastavimo, da ugotovimo, kaj nas veseli, in iz tega naredimo svoj poklic, če seveda tako želimo.

*Slika 1: Kako iz hobija narediti poklic?*



*Vir: Zupan (2017, stran 1).*

Uspeh ima različne pomene. Odgovora ne najdemo v vprašanju, kaj moramo delati, ampak v vprašanju, kaj radi počnemo. Ob tem ne smemo izgubiti realnega pogleda na svet. Postaviti si moramo dosegljive cilje, ki nas bodo vodili po pravi poti. Najprej moramo spoznati, kaj si zares želimo, in biti svoj najstrožji kritik. Seveda je treba za uspeh tudi nekaj narediti, saj ne pride sam od sebe (Fritz, 2003, str. 11).

Primer uspešnega podjetnika je tudi Brian Chesky, ustanovitelj Airbnb. Upal si je slediti svojim sanjam in jih je uresničil. Za sabo je pustil življenje, ki ga je imel, in je začel slediti

svojemu srcu. Danes ve, da je bila to ena njegovih najboljših odločitev v življenju, saj počne to, kar ga veseli. »Raje sledim svojim sanjam in delam to, kar rad delam, četudi lahko izgubim, kot da se vse življenje sprašujem, kaj bi bilo, če bi« (Carmichael, 2016).

Če želimo biti uspešni, je pomembno preučevati ljudi, ki sledijo svojemu srcu, dobro raziskati, kaj radi počnemo, s čim se radi ukvarjamo, in hobi spremeniti v svojo službo. Veliko uspešnih podjetnikov, ljudi se drži tega načela, to je tudi skrivnost njihovega uspeha, saj se bomo, če nekaj radi počnemo, potrudili, da nam bo uspelo. Skozi celotno nalogo bomo spoznavali uspešne posameznike, ki se tega načela držijo, in tako še podkrepili tezo avtorja, da je to načelo najbolj pomembno načelo ne samo za Steva Jobsa, ampak tudi za vse nas.

## **2.2 Drugo načelo: Stremite k spremembam v veselju**

Potrošniki večinoma ne vedo, česa si želijo, oziroma si ne morejo predstavljati, kaj takšnega, kar bi potrebovali, bi še bilo mogoče izdelati. Potrebujemo vizionarje, ljudi, ki imajo vizijo spremeniti svet, ga izboljšati ali poenostaviti. Ti ne sprašujejo potrošnikov, kakšnega izdelka si želijo, ampak imajo neko vizijo in potrošnika navdihnejo z zgodbo, ki bo spremenila svet oziroma ga spreminja. Steve Jobs ni spraševal ljudi, kaj potrebujejo, vedel je le, kako bi lahko olajšal življenje vsakdanjemu človeku. Ljudi je prepričal, da jim bo izboljšal življenje. Prepričan je bil, da smo tukaj zato, da pustimo sled v veselju. Našel je smisel za svojo vizijo, zakaj je pomembna in kaj bo z njo dosegel oziroma spremenil. Sam računalnik ni navdušil ljudi, ljudi je navdušil Jobs, ki jim je naslikal vizijo, kaj bi lahko računalniki bili. Upoštevajoč drugo načelo, si je treba dovoliti sanjati, treba je ustvariti vizijo ali slediti viziji, ki nas navdihuje, delati to s strastjo in ne odnehati, vizija pa bo kazala pot (Gallo, 2012, str. 45–61).

Steve Jobs je stremel k spremembam, imel je sposobnost, da je ljudi prepričal, da so zmožni narediti več, kot mislijo, da so. Videl je prihodnost, še preden so jo lahko videli drugi. To se je najbolje videlo, ko je prepričal Steva Wozniaka, da je zmožen igrati, za katero bi drugače potreboval mesece, narediti v štirih dneh. Sposobnost, da vidimo nekaj več, da prepričamo ljudi, da so zmožni narediti več, je ključnega pomena za vodjo. Ljudje potrebujejo vodjo z vizijo, vodjo, ki zna motivirati in spodbuditi ljudi, da so zmožni več. Ljudje potrebujejo nekoga, ki lahko vidi, kaj bodo uporabljali, in ne, kaj že uporabljajo. Jobs je nerad spraševal ljudi, kaj potrebujejo. Če bi jih, danes verjetno ne bi imeli iPhonea (Allen, 2011).

Ljudje dojemamo svet osebno. Naši hišni ljubljenci, naš dom, naša družina, naš avto, naši hobiji, vse to je del nas in za to nam ni vseeno. To, da je posamezniku za nekaj mar, pripomore k akciji. Ko se ga nekaj čustveno dotakne, ga gane, gre v akcijo in za to nekaj naredi. Jobs je tako občutil za Apple – bil je njegova osebna stvar in ni mu bilo vseeno

zanj. Uspelo mu je navdušiti evangeliste, ki so hrepeneli po nečem, v kar lahko verjamejo, nad nečim, za kar jim ne bo vseeno, skupaj pa bodo to vizijo uresničevali in izboljšali svet (Kao, 2018, str. 15).

Za podjetje je vizija ključnega pomena, povezuje sedanost in prihodnost podjetja, temelji na dolgoročnem razvoju in pomaga, da dosežemo zadani cilj. Vizija združuje ljudi in gradi delovno skupino, ki ima skupne cilje, h katerim posamezniki stremijo in jih izpolnjujejo. Vizija navdihne ljudi, spreminja svet, predstavlja izziv, a vendar mora biti realna in dosegljiva. Lahko se tudi spreminja, kar je posledica različnih dogodkov, ki se dogajajo v podjetju ter zunaj njega in imajo večji vpliv. Lahko pa vizija ostane neuresničene sanje, če je ne izpolnimo, lahko so prazne besede, ki brez dejanj ne izpolnjujejo svojega jaza. Zato je pomemben človek, ki to vizijo izpolnjuje z dejanji in z njo navdušuje množice (Fortuna, 2013).

Primer uspešnega podjetnika, ki stremi k spremembam, je Richard Branson, ustanovitelj podjetja Virgin. Ko je v preteklosti potoval z različnimi letalskimi družbami, mu ni bilo všeč, kakšno ponudbo in odnos so imele do strank, zato se je odločil, da bo ustanovil letalsko družbo, ki bo od drugih boljša v ponudbi in odnosu do strank, in mu je uspelo. Sam pravi: »Vedel sem, da če lahko ustvarim takšno letalsko družbo, s kakršno bi si želel leteti jaz, ki je boljša od drugih letalskih družb, obstaja večja možnost, da bo prišlo v njo več denarja. In tako je tudi bilo.« S svojo vizijo je izboljšal ponudbo letalske družbe in tako močno vplival na konkurente (Bensinger, 2018).

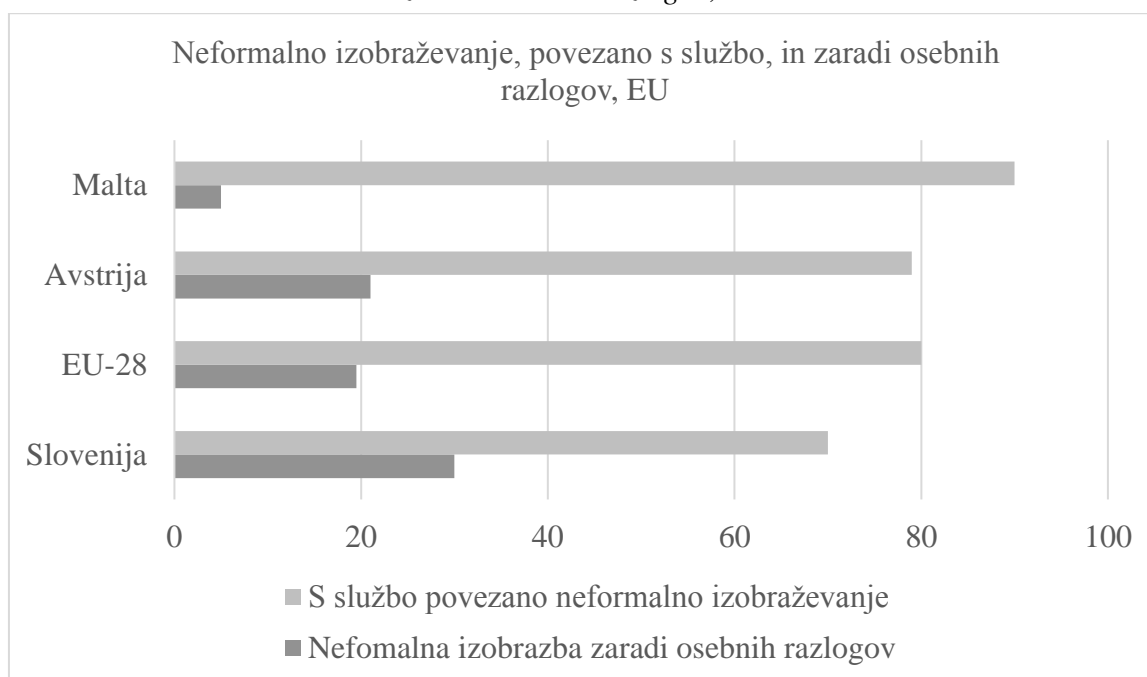
Uspešen podjetnik je tudi Howard Schultz, nekdanji predsednik Starbucksa. Tudi njega ni bilo strah izpolniti svojih sanj, želel si je spremembe, saj je odraščal v zelo revnih okoliščinah, želel si je boljše življenje, in to je dosegel. »Ne dovoli, da ti drugi govorijo, da nekaj ni mogoče, naredi, da je mogoče.« S svojo vizijo je močno vplival na domačo in svetovno ponudbo in pripravo kave (Carmichael, 2015).

### **2.3 Tretje načelo: Ne prenehajte se učiti**

Jobs se nikoli ni nehal učiti, stvari je vedno preizkusil. Hodil je na predavanja, ki so mu bila zanimiva, izobraževal se je tako na stvarnem kot tudi na duhovnem področju. Če neko stvar delamo vsak dan enako, se možgani ne učijo več. Zanje to postane rutina, zato se ne razvijajo več, ko pa to rutino spremenimo, dodamo nekaj novega, se v možganih sproži reakcija učenja in začnejo stvari povezovati med seboj. Glede na tretje načelo je pomembno preizkušati novosti, učiti se novih stvari, si širiti obzorje ter opazovati tudi z vidika drugih zornih kotov, drugih strok. Jobs je zelo rad opazoval ljudi. Z opazovanjem lahko zaznamo veliko stvari, ki bi jih bilo treba spremeniti ali odkriti. Jobsa je v času njegove mladosti navdušil stavek iz revije Whole Earth Catalog: »Stay Hungry. Stay Foolish.« Oziroma: »Ostani lačen, ostani neumen« (Gallo, 2012, str. 81–93).

Slovenija se glede na evropski indikator vseživljenjskega učenja uvršča nad povprečje EU. Imamo teden vseživljenjskega učenja, ki omogoča številna brezplačna izobraževanja in kulturne dogodke. Zelo pomembno je, da po končani formalni izobrazbi ljudje nadaljujejo z izobraževanjem, na primer tako, da se udeležujejo različnih tečajev, delavnic, seminarjev, vaj v delovnem prostoru in izven njega. Vseživljenjsko učenje ni pomembno le zaradi ekonomskih standardov, ampak tudi zaradi kulturnih in socialnih vključevanj v moderni, razvijajoči se družbi. Spodnji grafikon prikazuje neformalno izobraževanje, povezano s službo, in neformalno izobraževanje zaradi osebnih razlogov v EU v letu 2011:

*Grafikon 1: Prikazuje koliko je neformalnega izobraževanja, povezanega s službo, in zaradi osebnih razlogov, EU*



*Vir: Meze (2015, grafikon 1).*

Vseživljenjsko učenje je proces, ki nadgrajuje naše že usvojeno znanje. Ima deset jeder. Prvo je, da povežemo vse zvrsti, vsebine učenja; drugo je, da upoštevamo vse načine učenja; tretje, da se učimo vse življenje; četrto je učenje na vseh področjih, širinah življenja; peto je način izpeljave učenja; šesto je učenje po zmožnostih osebe, ki se uči; sedmo je učenje za delo; osmo je učenje za potrebe skupnosti; deveto je utrjevanje znanja; deseto je svetovanje učečim se osebam (Lepšina, 2008, str. 43–46).

Bill Gates, ustanovitelj korporacije Microsoft, je eden izmed uspešnih podjetnikov iz časa Steva Jobsa. S svojo programsko opremo je osvojil celoten svet. Tudi zanj je učenje pomembno, pravi: »Zares star postaneš šele takrat, ko se nehaš učiti.« Še zdaj rad bere knjige, tudi take, ki niso iz njegove stroke. Tako si širi obzorje, se uči novih stvari (Jacobs, 2017).

## 2.4 Četrto načelo: Ne prodajajte izdelkov, temveč sanje

V Applu so v letih, ko tam ni bilo Steva Jobsa, pozabili, kaj je njihova vizija. Bolj kot z vizijo in ljudmi, ki dejansko kupujejo njihove izdelke, so se začeli ukvarjati z izdelki. Jobs je poznal svoje stranke, vedel je, kaj si želijo, na kaj upajo, o čem sanjajo, in kar je najbolj pomembno, sprejemal je njihova življenja. Jobs je več kot sto zaposlenih vprašal, ali poznajo največjo izobraževalno ustanovo – samo dva sta mu odgovorila, da je to Apple. Zaposleni ne morejo ustvarjati novih izdelkov, če sploh ne poznajo in ne cenijo svojih glavnih strank. Če je želel Jobs spet uspeti in Apple ponovno postaviti na noge, je moral korenito spremeniti cilje in interese svojih zaposlenih. Verjel je, da so ljudje, ki kupujejo njihove izdelke, posebni, da si želijo spreminjati svet in da jim to lahko omogočijo Applovi izdelki. »Za stranke bi morali bolje poskrbeti. To so ljudje, ki mislijo, da so nori, in Apple je sredstvo, ki to njihovo norost sprejema in jo spreminja v genialnost.« Tako se je začela revolucija Applu. »Razmišljaj drugače«. Začeti je treba z izkušnjo kupca in potem delati proti tehnologiji, ne obratno. Spontano srečanje med zaposlenimi, druženje lahko privede do marsikaterih novih idej. Opazoval je ljudi in tako vedel, kaj potrebujejo in česa ne, kako jim olajšati uporabo in ne zaplesti. Izdelke je torej treba narediti čim bolj preproste za uporabo. Stranki s svojim izdelkom ne smemo povzročati dodatnih skrbi, ampak jih moramo reševati. Jobs je zasnoval izdelke, ki jih stranka zna uporabiti, takoj ko jih dobi v roke (Gallo, 2012, str. 105–125).

Že Henry Ford je v svojem času vedel, da če želimo spremeniti svet, ne smemo spraševati ljudi, kaj bi imeli, ampak jim moramo dati tisto, za kar še ne vedo, da potrebujejo. Vloga inovatorja je, da vidi stvari, ki jih drugi ne vidijo, da ljudem izboljša prihodnost in tako skrbi za napredovanje v družbi in razvoju. Patrick Vlaskovits (2011) je zapisal citat Henryja Forda: »Če bi ljudi vprašal, kaj si želijo, bi odgovorili – hitrejšega konja«.

Oglaševanje ima trajen vpliv na čustva kupca. Ta se doseže s tem, da se v oglas vključijo vrednote, čustva, stališča, prepričanja ter se tako ustvari pomen oziroma namembnost, ki se želi doseči pri kupcu. Oglaševanje je tako vplivno, da lahko spremeni prepričanja kupca. Ta nezavedno sprejeme sporočila oglasa, kot da so njegovo lastno mnenje. Tako oglaševanje trajno vpliva na njegova čustva, prepričanja, stališča (Braun-Latour & Zaltman, 2006, str. 57–72).

Največja umetnost je poslušanje. S poslušanjem spoznamo, kaj si stranka želi, o čem sanja, kaj so njeni cilji. Tako ugotovimo, kakšno zgodbo ji moramo povedati, da bo kupila izdelek. To lahko oblikujemo v zgodbo, ki ji bo všeč, prodamo ji njene sanje. S poslušanjem dobijo stranke pozornost, ki si jo želijo, počutijo se pomembne in imajo občutek, da nam ni vseeno. Z dobro zgodbo se lahko poistovetijo. Ljudje doživljamo

podobne zgodbe in hitro lahko najdemo skupino ljudi, ki je doživela podobno kot mi (Shaprio, 2002, str. 103–104).

Eden izmed uspešnih podjetnikov je tudi Tony Robbins, avtor, podjetnik in motivator. V svojih govorih pripoveduje tudi o tem, da prodajamo čustva in ne produktov, da morajo kupci občutiti pomembnost in gotovost. Ljudje ne kupujemo produktov, ampak čustva, ki v nas vzbudijo pomembnost in vrednost. Stvari smo začeli povezovati s čustvi, kar pomeni, da se nas vse v zvezi z izdelkom, torej tudi to, kako podjetje deluje, dotakne na čustveni ravni (Robbins, 2016).

## **2.5 Peto načelo: Ne bojte se porazov**

Neuspehi so bolj pomembni od uspehov, so bolj pogosti, močno vplivajo na naša čustva in zaradi njih stremimo k uspehu. Pomagajo nam, da rastemo, da se iz napak nekaj naučimo. Takrat ko je najbolj težko, se moramo še bolj potruditi. Jobsu je bilo najtežje, ko je izgubil svoje podjetje, vendar ni odnehal. Če v nečem uživamo, potem bomo v neuspehu videli oviro, ki jo je treba premagati, in ne ovire, ki se je ne da premagati. Če želimo biti uspešni, moramo, upoštevajoč peto načelo, biti obsedeni s tem, kar počnemo, slediti srcu. Najti je treba stvari, ki nas navdihujejo, in jih opravljati s strastjo, razvijati nove zamisli in se ne bati padcev (Gallo, 2012, str. 137–155).

Porazi so temelj učenja. Največja podjetja vsak dan tvegajo in velikokrat doživijo poraz, ampak tudi zmagajo, in zmage jih zapišejo v zgodovino. S porazi se učimo, kako stvari izboljšati. Zaradi njih stremimo k uspehu in so uspehi še toliko slajši. Porazi nam pomagajo rasti, da lahko produkt ali storitev še bolj izpopolnimo. Namesto da bi se poraza veselili, se ga bojimo, saj naj bi prinašal negativne posledice. Najvažnejše, čeprav na to vedno pozabljamo, je, da se iz porazov učimo in rastemo (Bass, 2016).

Uspešen podjetnik, ustanovitelj Amazona Jeff Bezos meni, da je treba doživljati poraze, da lahko doživimo uspeh, saj se iz njih učimo. V življenju je velikokrat naletel na poraze, še danes ne gre vedno vse po načrtih, veliko novih zamisli morajo zavreči, da pridejo do tiste prave, pa vendar je prepričan, da »ne smeš obupati, to so izkušnje, ki te pripeljejo do prave ideje« (MotivationHub, 2018).

Eden najuspešnejših podjetnikov, Mark Zuckerberg, ustanovitelj Facebooka, pravi: »Napakam se ne da izogniti, niti ne poskušaj, saj se iz napak največ naučimo, da lahko pridemo do cilja, ki ga želimo doseči.« Njegovo dožemanje porazov je povezano z učenjem in izboljšavo, njihova posledica je to, da pridemo do cilja. Tudi njegovo podjetje se srečuje z oviram, ki pa jih vsakič poskuša rešiti (Gautam, 2018).

Osem od desetih podjetij na svetu, ki so začela poslovati, propade v prvih 18 mesecih. Pet najpogostejših razlogov za to je: niso v stiku s strankami; ne razlikujejo se od drugih na trgu, primanjkuje edinstvenosti; ne znajo ustrezno komunicirati; vodstvo se zlomi zaradi nepravilnega delovanja; nezmožnost doseganja profitnega poslovnega modela z dokazanimi prihodki (Wagner, 2013).

V današnjem času je pomembno zavedanje, da lahko znanje, ki ga imamo danes, že jutri zastara. Tu ima veliko vlogo izkustveno učenje in izobraževanje, to je izobraževanje na podlagi izkušenj, kar je jedro današnjega učenja. Najbolje je, da te izkušnje pridobivamo sami, saj tako spoznamo teorijo in prakso z lastne perspektive in nastanejo osebne izkušnje, ki si jih zapomnimo. Izkustveno učenje je lahko učenje v naravi, okolju; posamezno učenje. To je učenje z izkušnjo, ki povzroči reakcijo premišljevanja, razglabljanja, komunikacije, ocenjevanja izkušnje, na podlagi tega oseba razvije logično razmišljanje in sposobnost opazovanja (Garvas, 2010, str. 35–37).

## **2.6 Šesto načelo: Ustvarjajte nore izkušnje**

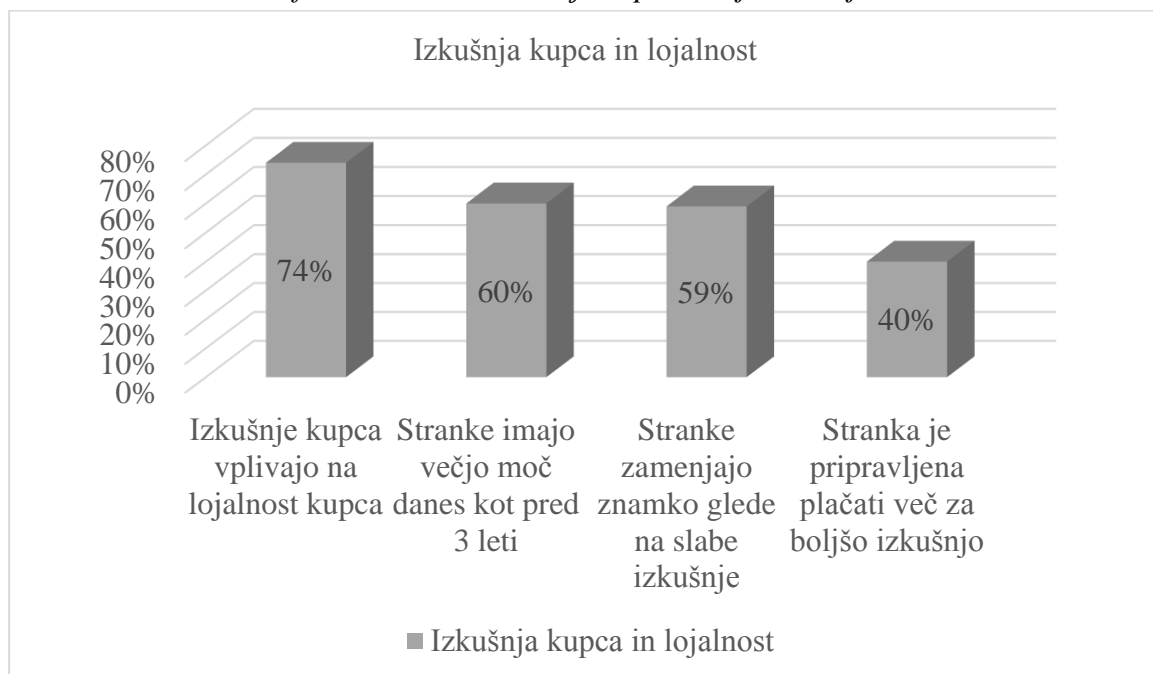
Appleove trgovine nimajo blagajničark, imajo pa svetovalce, strokovnjake in osebne svetovalce. V Appleove trgovine posameznik pride po izdelek, iz njih pa pride z navdihom. Upoštevajoč šesto načelo, v trgovinah naj ne bo nepotrebne navlake, trgovine naj bodo tam, kjer je veliko ljudi, strankam je treba dovoliti, da izdelke preizkusijo kar v trgovini, naj ne bo čakalnih vrst, dobro je tudi ponuditi inštruktorje za uporabo izdelka – strankam je treba ponuditi nore izkušnje. Vsi zaposleni morajo imeti enako vizijo, od direktorja pa vse do hišnika. V Appleovih trgovinah se dobi odgovor na vse. Stranke torej ne smejo presenetiti ponudnika, ampak mora ponudnik presenetiti njih, pomagati jim mora rasti. Da ustvarimo prepoznavno znamko, moramo strankam ponuditi izkušnje, ki je ne bodo pozabile. Pomembno je zadovoljstvo tako stranke kot zaposlenega. Če je zaposleni zadovoljen, se bo to pokazalo v tem, kaj vse bo pripravljen narediti za stranko. V današnjih dneh je zelo pomemben družinski odnos do stranke, tako se stranka počuti domače in hitreje začne zaupati. Pomembno je, da imamo zaposlene ljudi, ki so primerni za kulturo našega podjetja. Zaposleni morajo imeti delo v podjetju radi, saj bodo svoje izkušnje prenašali tudi na kupce. Zadovoljen zaposleni, zadovoljna stranka. Pomembno je zaupanje, da zaposleni opravijo svoje delo odlično. Zaupati jim je treba vse informacije, tako se razvije odprt odnos in vsi se trudijo, da gre podjetju bolje kot prejšnji dan. Pomembna je zabava, zaposleni naj se pri svojem delu zabavajo, tako tudi spodbudimo nastanek novih zamisli (Gallo, 2012, str. 175–185).

Današnje stranke si želijo več kot samo to, da so postrežene, da so prve na vrsti, želijo si edinstvene izkušnje. Želijo se počutiti edinstveno, kot da so eden od družinskih članov. Če ravnamo s stranko tako, prej pridobimo njeno zaupanje in dosežemo zvestobo. Današnje izkušnje strank se začnejo že pred vhomom v trgovino, pomembne so reklame, na kakšnem

glasu je podjejte, pomemben je videz trgovine. Kupci si želijo doživetij, pomemben je odnos zaposlenih do njih, čistoča, koliko so jim zaposleni na razpolago. Kupcem moramo dati doživetje, ki ga ne bodo zlahka pozabili. Vse je v ustvarjanju zgodb, z norimi izkušnjami pridejo nore zgodbe (Formica, 2010)

Danes se veliko govori o kupčevih izkušnjah, ki pomenijo interakcijo med stranko in organizacijo preko poslovnega odnosa. Izkušnja kupca je del CRM (Customer Relationship Management oziroma managementa odnosa s kupci), pomembna je zato, ker pozitivna izkušnja lahko pomeni ponovni nakup in lojalnega kupca. Če želimo, da kupec postane lojalen, moramo vlagati v njegove izkušnje. Če smo z znamko zadovoljni, ji bomo po vsej verjetnosti ostali lojalni. Kako izkušnja kupca vpliva na njegovo lojalnost, prikazuje grafikon 2:

*Grafikon 2: Prikaz izkušnje kupca in njihove lojalnosti*



*Vir: MacDonald (2019, grafikon 2).*

Primer dobre izkušnje kupca je podjetje Starbucks. Vemo, da Starbucks ne ponuja samo kave, ampak celotno izkušnjo nakupa kave. Prostori so oblikovani tako, da se stranka počuti prijetno, zato tudi veliko ljudi svoje delo opravi kar tam, iz udobja kavarne. Zaposleni vzpostavljajo stik, ni jim vseeno, s stranko gradijo vez. Ime stranke napišejo na kozarec, in če je stranka redna, poznajo njene navade in naročilo. Gre torej predvsem za ustvarjanje pozitivnih odnosov, prodajajo izkušnjo in ne samo kave, ljudje se počutijo dobrodošle, sprejete in opažene (Rocky Mountain Starbucks, 2015).

## **2.7 Sedmo načelo: Sporočanje je pomembno**



Jobs je bil izvrsten pripovedovalec. Izdelek je znal opisati v enem stavku, primernem za socialne medije, uporabil je fotografije in pustil, da so one povedale zgodbo. Pomembno je, da stranko pridobimo že s prvimi besedami. Na Applovi spletni strani so bistvo izdelki in za njih je uporabljenih malo besed, a te povedo veliko. Jobs je v predstavitev večinoma uporabljal slike in ne zapisanih besed. Pomembno je to, kaj so na izdelku izboljšali. Stranka mora znati uporabiti izdelek tudi brez navodil. Steve Jobs je pri predstavitev uporabljal sedem pravil: 1. ustvarite trenutek, ki bo navdihujoč, ta trenutek naj naredi vtis na ljudi; 2. ustvarite čustva; 3. pravilo treh stvari, razdelite predstavitev na tri dele; 4. naj vam pomagajo drugi, v pripravo predstavitev vključite tudi sodelavce, pomočnike; 5. v vsaki zgodbi obstajajo junaki in zlobneži, Jobs je znal pričarati dramatične dogodke, vedno je v njih uporabil tudi konkurenco, tako da je on izpadel junak; 6. videz je pomemben, zgled predstavitev je tisti, ki privlači, pritegne pozornost, v predstavitvi naj bodo samo pomembne informacije, ustvarite kratke naslove, ki gredo zlahka v uho, takšne naslove si ljudje najlažje zapomnimo in se z njimi poistovetimo; 7. ne prodajajte izdelkov, temveč sanje, v njih se lahko ljudje najdejo, to pravilo je najpomembnejše, ljudje bodo navdihnjeni zaradi zgodbe, ki jo pripovedujete, in ne zaradi izdelka, tako lahko tudi oni začnejo z vašim izdelkom ustvarjati svoje zgodbe (Gallo, 2012, str. 199–209).

Oglaševanje pomeni, da pritegnemo pozornost ali da obveščamo nekoga o nečem. Lahko sporočamo od ust do ust, to pomeni, da se oglašuje na podlagi izkušenj kupca, kar je najučinkovitejše in najboljše oglaševanje. Če pa želimo obvestiti večjo skupino ljudi in doseči večjo množico, je pomembno oglaševanje, kot ga poznamo: po televiziji, v časopisu, na radiu, plakatih, spletu. Oglaševanje je zaznamovano kot neracionalen sistem, ki vpliva na naša čustva in občutke, ki nimajo nobene povezave s stvarmi ali storitvami, ki se oglašujejo. Po drugi strani je oglaševanje tisto, ki družbi doprinese veliko bonitet, prispeva k dobremu življenju družbe, dviguje standarde ljudi, spodbuja proizvodnjo, ustvarja delovna mesta in blaginjo (Dyer, 1982, str. 1–3).

Pomemben je način, kako sporočamo. Poznamo ključne dejavnike, ki pripomorejo k učinkoviti komunikaciji podjetij z javnostjo, ki jo želijo doseči. Podjetje mora vedeti, za koga oglašuje in kakšno reakcijo želi doseči. Sporočilo mora biti oblikovano tako, da ga ciljna javnost razume. Važno je, kje in kako bodo komunicirali s svojimi ciljnim kupci, da jih bo sporočilo doseglo. Vedno moramo omogočiti ciljni javnosti, da nam lahko poda povratne informacije. Sporočamo lahko neosebno ali osebno. Osebno pomeni, da s ciljno publiko komuniciramo iz oči v oči, neosebno pa, da ni neposredne povezave med ciljno publiko in podjetjem. V posredovanju sporočil sodelujejo posredniki. Končni cilj je, da stranko obvestimo o novem izdelku, opomnimo, da izdelek obstaja in kje ga lahko kupi, ter jo prepričamo, da izdelek kupi (Weis, 2008, str. 37).

Kako prodajamo izdelke, je postalo v današnjih dneh bolj pomembno kot to, kaj prodajamo. Kupci imajo veliko izbire za vsak izdelek, ki ga želijo kupiti, in vsi so enaki.

Razlikovanje glede na prednosti izdelkov je kratkotrajno pri boljših in ne obstaja pri slabih. Za primer vzemimo marketinško tehnologijo. Leta 2011 je imela marketinška tehnologija skupaj 150 ponudnikov v prostoru, leta 2017 jih je bilo kar 5000. Zato je še danes tako pomembno, kako sporočamo. Pomembno je, da poznamo kupca, kaj dela, kaj si želi, s kom se druži. Pri tem nam pomagajo tudi družabna omrežja, na katerih dobimo pravzaprav vse podatke o svojih kupcih. Kako nam to pomaga prodati izdelke? Če vemo, kaj si kupec želi, mu to lahko damo. Bolj kot poznamo kupca, bolj lahko ustrezemo njegovim potrebam, željam, lahko ga bolj uspešno nagovorimo, da kupi naš izdelek (Orlob, 2018).

Nike je ena najbolj znanih znamk s športno obutvijo in športnimi oblačili. Njihov način oglaševanja in sporočanja je genialen. Vedo, komu prodajajo svoje izdelke, na kakšen način morajo stranke nagovoriti, da izdelek kupijo. Njihov slogan je »Just do it«. Podjetje Nike je skozi leta razvilo oglaševanje, ki nagovarja ljudi po celotnem svetu, glavna točka oglaševanja so čustva. Ne prodaja obutve ali oblačil, prodaja čustva – kako se počutimo, ko pademo, kako se počutimo, ko zmagamo, kako se počutimo, ko naredimo nekaj zase. To privede do tega, da ljudje kupijo njihov izdelek, ker se bodo potem počutili zmožni narediti nekaj izjemnega, ker bodo lahko ponovno vstali, ko padejo, in ker bodo zmagali (Newell, 2013).

### **3 ANALIZA INTERVJUJEV S PODJETNIKI**

#### **3.1 Analiza sekundarnih podatkov**

Sekundarni podatki so podatki, ki so že bili pridobljeni za druge raziskave. So najcenejši vir informacij, ti podatki so že nekje objavljeni. Njihova slabost je, da niso bili pridobljeni izključno za našo raziskavo. Pridobimo jih lahko v institucijah, na spletu, v časopisih, preteklih raziskavah trga, državnih virih. Informacije so že zbrane in takoj jih lahko uporabimo. Prednost je, da so cenejši, na podlagi že zbranih podatkov lahko izboljšamo zbiranje podatkov pri primarni analizi (Drnovšek & Stritar, 2007, str. 35).

Obstajajo različni razlogi za uporabo sekundarnih podatkov: lahko jih zbiramo zato, da med sabo primerjamo različna časovna obdobja, ali zato, da imamo nabor več različnih virov, ki jih med sabo primerjamo. Najpogostejši razlog so časovna stiska ali finance, saj so znani kot najcenejši vir za analizo. Podatkov ne smemo izkoriščati in moramo ohraniti zaupnost, ki jo je sodelujočim obljubil raziskovalec, ki je dotično raziskavo naredil (Vipavc Brvar, 2017, str. 14–15).

Prednosti in slabosti uporabe sekundarnih podatkov (Parisfal SC, brez datuma):

Prednosti:

- Ceneje in bolj dostopno. Za sekundarne podatke je značilno, da so zelo lahko dostopni, najdemo jih v različnih že narejenih raziskavah in virih, zaradi dostopnosti in prihranka stroškov, ki nastanejo, če opravljamo raziskavo sami, so cenejši od primarnih podatkov;
- Lahko so predpriprava za zbiranje primarnih virov. Iz sekundarnih podatkov lahko razberemo, kaj točno potrebujemo, da bo primarna raziskava še bolj učinkovita;
- Sekundarni podatki so vir odgovorov na določene raziskovalne probleme, z njimi prihranimo čas in denar za izvajanje nove raziskave;

Slabosti:

- Pomanjkljivi podatki. Glede na to, da sekundarni podatki niso bili pridobljeni točno za našo raziskavo, so lahko pomanjkljivi ali celo neustrezni, zato je dobro preveriti, ali podatki zajemajo to, kar potrebujemo, ter vir, od kod prihajajo in kdo je to raziskavo delal;
- Raziskava ni narejena za naše področje in je morda ne moremo uporabiti, saj ni nujno, da enaki podatki veljajo tudi za naše področje (npr. starosta skupina, spol ...);
- Podatki niso ažurni. Sekundarni podatki so po navadi starejši, kar pomeni, da obstaja velika možnost, da niso več aktualni, saj se svet in ljudje hitro spreminjamo. Za dobre raziskave je zelo pomembno, da so podatki aktualni;
- Podatki so javni, zato nam ne omogočajo prednosti pred drugimi. Niso namreč pridobljeni za naše področje, so pomanjkljivi in niso aktualni, ne dajejo nam nikakršne prednosti pred konkurenti;

V nalogi sem uporabila sekundarne podatke, že opravljene pogovore s slovenskimi podjetniki, ki so odgovarjali na vprašanje, kako so ustanovili podjetje in kako ga vodijo danes. Te podatke sem izbrala, zato ker sem lahko na podlagi njih objektivno ocenila, ali so sledili načelom Steva Jobsa ali ne. Intervjuji so javno objavljeni in namenjeni širši množici kot informacija, kako je, če ustanavljamo ali že imamo podjetje, ter kot druge informacije, povezane s podjetjem in na splošno za spoznavanje uspešnih podjetnikov in njihovih podjetij v Sloveniji.

### **3.2 Intervju s Primožem Zelenškom, soustanoviteljem podjetja Chipolo**

Chipolo je izdelek, ki nam pomaga najti vsakodnevne stvari. Na predmet, ki ga izgublamo, obesimo obesek Chipolo, ki je povezan z aplikacijo na telefonu, in tako izgubljeni predmet lažje najdemo. Vse se je začelo, ko se je eden izmed šestih prijateljev vsakodnevno spopadal s problemom iskanja ključev. Odločili so se, da ustvarijo obesek, ki bo te ključke vsakič našel. Na Kickstarterju so Chipolo predstavili leta 2013 in zrastle v mednarodno podjetje, prisotno v več kot 200 državah po svetu (Chipolo, brez datuma).

Primož Zelenšek je že kot otrok rad razstavljal in sestavljal stvari. V šolah je ustvarjal pri različnih projektih, ki pa so se vsi zaustavili, ko bi morale priti do izvedbe in prodaje. Prvi resni projekt, ki so ga s prijatelji tudi izvedli, je bila aplikacijska igra za iPhone. Niso vedeli, v kaj se podajajo, vedeli so samo, da imajo dobro idejo, ki bi jo lahko prodajali. Za izvedbo igre so porabili približno pol leta, potem pa so potrebovali nekoga, ki bi to igro spravil v svet. Preko poznanstev so prišli do podjetja, s katerim so se dogovorili, da bo igro postavilo na trg. Čeprav niso imeli nobenih izkušenj in sploh niso vedeli, v kaj se podajajo, jim igra še danes prinaša del zaslužka. Z začetnimi projekti se je Zelenšek veliko naučil o poslovanju. Videl je, da je pri poslovanju razumevanje drugih kultur zelo pomembno, da je poslovanje z odvetniki težko in da je vedno treba biti dobro pripravljen. Naučil se je, da se kupci po svetu razlikujejo in da se jim je treba prilagajati glede na njihovo kulturo. Povedal je, da če bi takrat vedel to, kar ve danes, bi se vsega lotil drugače, po drugi strani pa je tako pridobival izkušnje, ki mu zdaj še kako koristijo. Kot mladi inovatorji so sledili temu, kar je trenutno popularno. Vse je v učenju novih stvari in v tem, da gremo v korak s časom. Ideja za omenjeno igro se jim je porodila, ker so postale aplikacijske igre zelo popularne, za Chipolo pa, ker se je začel razvoj Bluetooth (brežžična povezava) (Faljić, brez datuma).

Zelenšek je spoznal, da se izkušnje, ki jih je pridobil, povezujejo s prihodnostjo. Imeli so dobro izhodišče, saj je imel vsak od njih drugačno znanje, svoja znanja pa so potem združili. Pomembno je tudi, da se pri ustanavljanju podjetja točno določi, kdo bo imel kakšno funkcijo. Ker sami tega niso naredili in tudi niso vedeli, da jim bo to kasneje povzročalo preglavice, so imeli kar nekaj težav. Zato danes svetuje, naj se to naredi že prej, preprosto naj se določijo funkcije vsakega vpletenega. Ker niso imeli izkušenj, se je vse skupaj zataknilo pri prodaji izdelkov. Odločili so se za Kickstarter, tako so najhitreje prišli do denarja in do kupcev. Danes se zaveda, kako pomembni so kupci in kako težko jih je pridobiti. Važno je vedeti, kako se bo stvar prodajala, produkt je treba tehnološko toliko dodelati, da je primeren za končnega uporabnika. Povedal je, da so bili takrat naivni, ker so hoteli produkt hitro dati na trg, s čimer so stranke prikrajšali za dobre izkušnje. Zdaj se zaveda, kako pomembno je, da je izdelek zares dodelan. Če bi lahko šel nazaj, bi izdelek bolj dodelal. Pomembno je dati na trg kar se da dodelan produkt. Imeli so tudi nerealne postavke glede samega denarja. Ko danes gleda nazaj, se čudi, kako jim je uspelo glede na to, kako malo denarja so dobili na Kickstarterju. Ampak takrat so to dojemali kot hobi in se niso obremenjevali z zaslužkom in stroški, ki prihajajo z izdelavo in prodajo izdelka (Špende, 2018).

Ve, da je denar pomemben dejavnik. Pomembno je tudi vsakoletno izboljševanje izdelka, pomembno je imeti kupce, treba je podučiti stranke o izdelku. Treba se je osredotočiti na prednosti, ne na to, kaj si želimo doseči. Te prednosti lahko potem privedejo do uspeha. Prednost je tudi res razumeti svoje stranke. Ideje za nadaljnji razvoj so zelo pomembne, podjetje se mora razvijati in rasti. Ko to enkrat preneha početi, je velika možnost, da ga

konkurenca prehiti. Za svoje podjetje ima Primož Zelenšek v prihodnosti še veliko načrtov. Prišli so v fazo, v kateri nameravajo izdelek prodajati v samem predmetu, ki se izgublja. Sam pravi, da je to zanj način življenja, da to ni služba. Pravi, da se ne zna odklopiti, da si ne predstavlja, kaj bi bilo, če samo en dan ne bi niti pomislil na podjetje. Vsem priporoča, da najdejo tisto, kar jih veseli, in to počnejo, ker če smo v nečem dobri, potem bomo tudi uspešni. Pomembno je, da stvari izpeljemo do konca, da ne odnehamo (Mandelj, 2015).

### 3.2.1 Analiza intervjuja s Primožem Zelenškom

- Počnite tisto, kar vas navdihuje

Primož Zelenšek je že kot otrok rad razstavljal in sestavljal stvari. Inovacije je imel praktično v krvi, nenehno je razmišljal, kaj lahko naredi ali izboljša. Zato danes počne to, kar počne. Svoje delo opravlja rad, in kot pravi, si niti ne predstavlja življenja brez tega. Službe ne jemlje kot službo, ampak kot način življenja.

- Stremite k spremembam v vesolju

Chipolo je dejansko spremenil svet, vsaj za vse tiste, ki vedno pozabljajo, kam so odložili neko stvar. Rešil je težavo, ki pesti mnoge ljudi po vsem svetu. Našli so evangeliste, ki so jim pomagali uspeti, ki so verjeli v to, da je ideja dobra, svoj prvi kapital so dobili od ljudi, ki jih je navdihnili njihova zgodba na Kickstarterju. Prodali so vizijo, da lahko izboljšajo njihovo življenje.

- Ne prenehajte se učiti

V Chipolu so se učili že od samega začetka. Praktično so razvili idejo iz na novo naučene uporabe nove tehnologije. Učili so se, ko so svojo prvo idejo, igro za aplikacijo, prodali velikemu podjetju, učijo se tudi danes, predvsem, kaj vse še lahko izboljšajo in dosežejo. Učijo se, kako prodreti na tuje trge, kako najbolje poslovati z dobavitelji, kako balansirati med družino in poslom, kako dostaviti kupcu odličen izdelek. Iz izkušenj se učimo. V prvih poskusih ustvarjanja podjetja so se veliko naučili, danes pa na podlagi teh izkušenj gradijo nove uspešne zgodbe.

- Ne prodajajte izdelkov, temveč sanje

V Chipolu so opazili potencial nove tehnologije in se odločili, da ga izkoristijo. Ker niso vedeli, kako pridobiti stranke, so se odločili, da bodo to storili z zgodbo. Ustvarili so sanje, da ne bomo nikoli več izgubili stvari, ki nam veliko pomeni. Na Kickstarterju so ustvarili video, ki je pritegnil pozornost ljudi in jih navdihnil, da so vložili svoj denar v izdelek, ki je bil takrat še nedodelan. Za to je potrebno res močno sporočilo, ki ga predamo množici, da začne verjeti v naše sanje.

- Ne bojte se porazov

Želja podjetja je bila prodreti na ameriški trg, vendar jim to ni uspelo. Niso imeli izkušenj in znanja in so predali posel distributerju, ki mu njihovega izdelka do danes še ni uspelo distribuirati v velike trgovine po Ameriki. Iz tega so se naučili, da je zelo težko prodreti na ta trg, vendar se niso predali, osredotočili so se na tiste trge, na katere lahko pridejo, in so na njih uspešni. Iz porazov se je treba naučiti svojih prednosti in se osredotočiti na njih ter iz njih potegniti največ, kar lahko. Zdaj osvajajo druge trge in izboljšujejo svoj izdelek.

- Ustvarjajte nore izkušnje

Chipolo ustvarja dobre izkušnje, mrežo za uporabnike, da si pomagajo pri iskanju. Znamke so na trgu zelo pomembne, in ko pride na trg neznana znamka, jo je treba narediti znano. S Kickstarterjem so svoji znamki ustvarili pot, postala je znana. Z izdelki želijo ustvarjati izkušnje, ki so odlične. Izdelek še vedno izpopolnjujejo, da bo za stranko dovolj dober. Njihovi prvi izdelki so bili nedodelani, zato jim je danes še kako pomembno, da je izkušnja, ki jo ima kupec z uporabo Chipola, odlična.

- Sporočanje je pomembno

V Chipolu so se zavedali, da bodo morali prodati zgodbo, da bodo lahko uspeli na Kickstarterju. Zdaj vedo, da je vsak trg drugačen in je pomembno tudi, kako se izdelek oglašuje na različnih trgih. Sporočanje je pomemben del podjetništva, z njim nagovarjamo ljudi, da izdelek ali storitev kupijo, in tako dosežemo, da se zavedajo, da naš izdelek, storitev obstaja.

### **3.3 Intervju z Andražem Gavezom, ustanoviteljem in direktorjem podjetja Mojačokolada**

Mojačokolada je podjetje, ki preko spleta prodaja personalizirane čokolade, in sicer deluje tako, da si na njihovi spletni strani izberemo, kakšno čokolado želimo imeti, v podjetju jo naredijo in pošljejo na dom. Vse se je začelo, ko je Andraž Gavez želel poiskati rojstnodnevno darilo za svojega prijatelja. Na nemški spletni strani je našel podobno storitev, kot zdaj izvaja njegovo podjetje – da lahko čokolado personaliziramo in naročimo preko spleta. Ideja se mu je zdela dobra, izdelek je želel naročiti, vendar ga v Slovenijo niso izvažali. Začel je iskati informacije, ali v Sloveniji že obstaja kaj podobnega. Spoznal je, da večina čokoladnic še svojih spletnih strani nima, kaj šele, da bi prodajale izdelke preko spleta. Tako se je začela razvijati ideja (Pravst, 2018).

Sam se s podjetništvom ni imel namena ukvarjati, dokler ga ni v to vpeljal njegov oče. V podjetju je Andraž Gavez delal kot spletni urednik, tako se je začel spoznavati s spletom. V tem času je Facebook postajal vedno bolj popularen, Gavez je začel objavljati na njem in je izkoristil njegove prednosti. Zelo kmalu se je preselil na svoje in videl, da bo treba nekaj zaslužiti, da bo lahko poravnal stroške. Začel je razvijati idejo o prodaji čokolade preko spleta. Soočil se je z veliko zavrnitvami, češ da se ne izplača. Potem mu je priložnost

ponudil lastnik zadnje od čokoladnic, ki jih je obiskal in prosil za sodelovanje. Rekel je, da verjame vanj in da mu bo dal priložnost. Sam pravi, da je za uspeh zelo pomemben tudi čas, to, da se da izdelek pravočasno na trg. Naleteli so na kar veliko ovir, sploh ker Gavez ni imel čisto nič izkušenj v zvezi s čokolado, vsega se je šele učil. Tako se je naučil, da je čokolada kompleksno živilo, ampak ga to ni ustavilo, idejo je želel izpeljati. Danes pravi, da je bila njegova napaka to, da se ni popolnoma posvetil podjetju, delal je tudi za druge, ker se je čokolada večinoma prodajala jeseni in pozimi. Tako si je priskrbel finančna sredstva za mesece, ki niso bili tako donosni in ko ni imel veliko dela, on pa je rad delal (Belak, 2018).

Veliko je premišljeval, ali bi vse skupaj opustil ali ne, vendar je čutil odgovornost do strank, ki jih je pridobil. Tako se je odločil, da se bo posvetil samo podjetju in poskusil idejo izpeljati do konca. S to odločitvijo se je znebil veliko težav, ki so se pojavljale, kar naenkrat je zanje našel rešitve. Videl je, da so v podjetju veliko napak delali pri maržah, da so te težave rešljive in da lahko podjetje uspešno deluje. Potreben je bil samo fokus na podjetje. Spoznal je, kako pomembne so stranke, da je treba svojega kupca razumeti. Temu so namenili veliko analiz. Zelo pomembno je tudi, kako so izdelki zapakirani. Pomembna je kakovost na vseh področjih. Delali so veliko napak, ampak so se iz njih učili. Gavez je povedal, da je na težave treba gledati kot na izzive. Podjetje zdaj raste in se razvija. Povedal je tudi, da je dobro vedeti, kaj rad počneš, ker si v tem potem dober in si zadovoljen. Meni, da je idejo, ki se utrne, bolje prespati, odložiti za dan ali dva, in če se potem še vedno zdi zanimiva, se jo izplača izpeljati. Pomembno je tudi, da se opravi raziskava trga, saj to prihrani veliko neugodnosti (Faljić, brez datumab).

### 3.3.1 Analiza intervjuja z Andražem Gavezom

- Počnite tisto, kar vas navdihuje

Gavez rad razvija nove stvari. Ne opravlja rad dela direktorja, raje se ukvarja s procesom razvoja novih izdelkov, to ga veseli. Povedal je, da bo vlogo direktorja opravljal samo, dokler bo podjetje dovolj majhno. Ko bo začelo rasti, bo to nalogo predal drugemu in se posvetil razvoju novih izdelkov. Veseli ga razvijanje novih idej in iskanje potencialov, to je tisto, kar rad počne.

- Stremite k spremembam v vesolju

Mojačokolada je bila odskočna deska ali bolje rečeno budilka za slovenske slaščičarje. Pred njo ni bilo na spletu oglaševanega skoraj nič podobnega. Večina čokoladnic sploh ni imela svoje spletne strani. Mojačokolada je spremenila pogled na to, kako lahko kupimo čokolado, in postopek naredila dostopnejši in lažji za uporabnika.

- Ne prenehajte se učiti

Andraž Gavez zelo rad bere knjige, poslušal pod oddaje. Zaradi neposvečanja podjetju se je pojavljalo veliko ovir, ki so se zdele nepremagljive. Ko se je podjetju v celoti posvetil, so se za te ovire začele pojavljati tudi rešitve. Tako so rešili veliko težav, ki so se prej zdele nerešljive. Treba je biti predan temu, kar počneš, potem se najdejo tudi rešitve.

- Ne prodajajte izdelkov, temveč sanje

Ko je Andraž Gavez idejo predstavil lastnikom čokoladnic, so bili vsi prepričani, da se to ne izplača, da tega v Sloveniji ni mogoče izvajati. Kljub temu je našel nekoga, ki je bil pripravljen poskusiti. Ustvarili so pravo skupnost čokoholikov, ki združuje vse, ki najbolj od vsega ljubijo čokolado. Našli so ljudi, ki jih čokolada povezuje in jim veliko pomeni, ter zanje ustvarili skupnost, kjer delijo zanimanje za čokolado in tako skupaj ustvarjajo vsakodnevne zgodbe.

- Ne bojte se porazov

Mojačokolada je prestala kar veliko ovir. Prva je bila, da drugi niso verjeli v idejo podjetja, poleg tega se lastnik ni popolnoma posvetil samemu podjetju. To je bila velika ovira, ki jo je moral premagati, odločiti se je moral, ali bo nadaljeval s poslom in se mu čisto posvetil ali bo prenehal. Ko se je popolnoma posvetil podjetju, je začel ovire, ki so se prej zdele nepremagljive, premagovati. Treba se je soočiti s težavami.

- Ustvarjajte nore izkušnje

V podjetju Mojačokolada ustvarjajo odlična darila za različne priložnosti, ustvarjajo posebne trenutke, ki so v življenju pomembni. Ustvarjajo tudi eksplozijo okusov. Predstavljajo to, kar čokolada je: odlično darilo za vse priložnosti, ki ustvarja nore dobre izkušnje. Povezujejo ljudi in jim omogočajo dostop do čokolade tudi iz udobja njihovega doma.

- Sporočanje je pomembno

V podjetju Mojačokolada so ustvarili Čokoladno Slovenijo in tako svoje ime ponesli v svet. Omenjeni izdelek je darilo, primerno za poslovne partnerje, pomembne osebe, na tak način pomagajo tako Sloveniji, v smislu prepoznavnosti, kot sebi. Ime si ustvarjajo s čokolado, z izdelkom. Če je izdelek dober in ga znamo tržiti, si ustvarimo ime. V analiziranem podjetju se zavedajo, da je pri prodaji čokolade oglaševanje ključno, tako lahko čokolado prodajajo tudi v časih, ko ta ni tako popularna.

### **3.4 Intervju z Nastjo Kramer, soustanoviteljico podjetja Malinca**

Malinca je spletna trgovina, ki ponuja zdravo prehrano in naravno kozmetiko. Ko je Nastja Kramer spoznala, da si ne želi delati za druge, da si želi imeti nekaj svojega, sta s prijateljico Andrejo Stopar začeli razmišljati, kaj bi počeli, in tako se jima je porodila ideja, da bi preko spleta prodajali zdrave izdelke. V času študija se je Nastji Kramer ponudila



priložnost delati kot vodja v velnes centru, kjer je dobila prve izkušnje z delom z ljudmi in marketingom, vendar je kmalu opazila, da nima toliko svobode. Zato je odprla s. p., da bi opravljala spletni marketing za druga podjetja. Kontaktiralo jo je neko podjetje in ji ponudilo službo na tem področju. Tam je imela več svobode, vendar je čutila, da si želi nekaj več. Tako sta z Andrejo Stopar ustanovili Malinco. Njuna pot od ideje do dejanske izvedbe se je odvijala zelo hitro, saj je bilo na trgu veliko povpraševanja in malo ponudbe. Njuna taktika je bila izdelke že prej promovirati preko spletnih družabnih omrežij in tako ustvariti povpraševanje, zato sta, ko sta dejansko začeli prodajati, že imeli povpraševanje kupcev. Kmalu se je izkazalo, da bo treba celoten fokus usmeriti v podjetje, da bi se lahko dobro razvijalo. V tem času sta naredili tudi napako, namesto samo zdrave hrane sta začeli ponujati tudi mnogo drugih izdelkov, kar je zmanjšalo pregled nad izdelki. Ker v ozadju nista imeli nobenega načrta, je vse ušlo izpod nadzora. Povpraševanje je sicer obstajalo, vendar je podjetje poslovalo z izgubo. Zato sta poiskali mentorje in celotno zgodbo na novo preoblikovali. Zmanjšali sta ponudbo izdelkov in ustvarili svoje izdelke, naredili finančni načrt in spremenili celotno strategijo (Faljić, brez datumac).

Nastja Kramer je prepričana, da je vsaka ideja dobra, če jo znamo pravilno izpeljati. Veliko pozornosti sta s sodelavko namenili testiranju trgov, testirali sta, na katerih omrežjih je odziv najboljši. Med celovito prenovo sta zamenjali tudi celotno delovno skupino, nova delovna skupina je v podjetje prinesla novo energijo. Tako sta lahko uresničili željo, da se podjetje razširi tudi na druge trge. Pri vsem tem sta bili pozorni na statistiko – na kaj ljudje največkrat kliknejo, ko obišejo neko spletno stran. Zanimivo je, da jih najbolj zanima zgodba o podjetju, zgodba, kako se je nekaj začelo. Stranke Malinci rade sledijo na družabnih omrežjih, saj se tam redno objavljajo nove, zanimive stvari. Malinca ima tudi eno fizično trgovino, v podjetju so namreč opazili, da ljudje ne glede na spletni razvoj še vedno veliko stvari raje kupimo v trgovini, želimo si osebne stika oziroma čutiti, da smo del neke zgodbe. Zelo pomembna je tudi sama kakovost, sploh če želimo graditi dolgoročne odnose. Stranke se vračajo, ker prepoznajo kakovost in se lahko nanjo zanesejo. Nastja Kramer se sama še vedno rada uči novih stvari, razvija nove ideje (Oprčkal, 2018).

#### 3.4.1 Analiza intervjuja z Nastjo Kramer

- Počnite tisto, kar vas navdihuje  
Nastja Kramer je vedela, da si želi imeti nekaj svojega. Rada se ukvarja s športom in rada ima zdravo hrano. Oboje je združila in ustvarila podjetje, ki jo navdihuje. V prejšnjih službah ni imela toliko svobode, zato se je odločila ustanoviti lastno podjetje in tako početi to, kar bi rada počela, brez omejitev.
- Stremite k spremembam v vesolju

Takrat je bilo na dotičnem trgu veliko povpraševanja in premalo ponudbe. Ko sta Nastja Kramer in Andreja Stopar ljudem ponudili možnost, da kupijo te izdelke oziroma da lažje dostopajo do njih, sta dejansko spremenili njihovo življenje na bolje, saj od takrat lažje dostopajo do zdravih izdelkov, ki pripomorejo k bolj zdravemu življenjskemu slogu. Ustvarili sta skupnost, ki si dnevno deli recepte za pripravo zdravih obrokov.

- Ne prenehajte se učiti

Čeprav imata Nastja Kramer in Andreja Stopar ekonomsko izobrazbo, sta se morali, ko sta ustanovili podjetje, vsega učiti še enkrat. Drugače je, ko se o vodenju podjetja učimo, kot ko imamo svoje podjetje in ga moramo dejansko voditi. Učili sta se iz izkušenj, od prijateljev, ki so že imeli podjetja. Danes se Nastja Kramer uči tako, da bere knjige, hodi na tečaje, posluša pod oddaje. Obe sta se naučili, da mora delovanje podjetja temeljiti na dobrem poslovnem načrtu in strategiji za razvoj podjetja.

- Ne prodajajte izdelkov, temveč sanje

V Malinci ustvarjajo zgodbe, spodbujajo stranke, da na njihovi spletni strani objavljajo različne recepte, da fotografirajo, kaj so kupile od njih, povezujejo ljudi, ki imajo radi zdravo hrano, ustvarjajo skupnost. Praktično gledano to ni samo spletna stran, ki prodaja produkte, ampak prodaja način življenja. Ohranili so tudi poslovalnico, tako je kupcem omogočen fizični stik z zaposlenimi in z izdelki, ki jih prodajajo.

- Ne bojte se porazov

Nastja Kramer in Andreja Stopar sta bili uspešni, vse dokler nista zaradi preveč izdelkov in odsotnosti strategije izgubili nadzora. Takrat sta vedeli, da bo treba nekaj spremeniti, če želita delovati naprej. Imeli sta možnost, da ne naredita nič in propadeta ali da začneta iskati rešitve. Odločili sta se za drugo. Poiskali sta mentorje, skupaj so oblikovali strategijo in naredili načrt za uspeh. Spoprijeli sta se z oviro in se začeli izobraževati, odkrivati, kaj potrebujeta, da bosta to oviro premagali.

- Ustvarjajte nore izkušnje

Zanimivo je, da so z novo strategijo prenehali z oglaševanjem na Hrvaškem, saj tam njihovi izdelki niso bili tako prodajani, in da kljub temu posamezniki iz Hrvaške še vedno kupujejo njihove izdelke. Tako kot ustvarjanje zgodb je v Malinci pomembna tudi kakovost izdelkov. Njihov cilj je, da so stranke zadovoljne in se vračajo, dobre izkušnje kupca so danes ključ do uspeha.

- Sporočanje je pomembno

Pri Malinci se zavedajo, da je način sporočanja zelo pomemben za pridobitev potencialnih novih kupcev. Naredili so raziskavo, na kakšen način oziroma s katerimi sredstvi se doseže največ ljudi, in tako začeli pametno oglaševati. Za njihovo oglaševanje je najbolj pomemben Instagram, kjer objavljajo slike in recepte za jedi, narejene iz njihovih izdelkov,

ter izzivajo uporabnike, naj tudi oni delijo svoje zgodbe in izkušnje z njihovimi izdelki. Tako ustvarjajo skupnost.

### **3.5 Intervju z Miho Lavtarjem, ustanoviteljem podjetja Optiweb**

Optiweb je spletna agencija, ki izdeluje spletne strani, skrbi za učinkovito spletno trgovino, digitalni marketing. Že v osnovni šoli je imel Miha Lavtar več idej in je izvajal prve poskuse, zares pa se je začelo v srednji šoli, ko se je učil informatiko in je moral za domačo nalogo izdelati spletno stran. S to spletno stranjo se je potem ukvarjal vso srednjo šolo, sploh potem ko je ugotovil, da lahko na njej oglašuje in z njo zasluži. Želel je zaslužiti, ne da bi mu bilo treba za to delati. Na fakulteti je spoznal, da ne želi študirati, posvetil se je podjetniški poti. Začel je izdelovati spletne strani, in ker je imel veliko hobijev in poznanstev, je z lahkoto dobil prve stranke. Tako se je vse skupaj začelo in začel je tudi zaposlovati. Znanja o poslovanju ni imel, zato je vse skupaj videl kot pot za nabiranje izkušenj. Že kmalu je ugotovil, da je zelo pomemben prostor, v katerem se dela. Sam si nikoli ni želel delati v okolju, v katerem se ne bi počutil dobro, zato je v svojem podjetju prostore oblikoval tako, da so zanimivi za vse, ki pridejo tja (Medar, brez datuma).

Lep, urejen prostor je pomemben tako za zaposlenega kot tudi za stranko. Vedel je, da je kader pomemben del podjetja, in želel si je, da bi se v službi počutil dobro. Podjetje je znano po tem, da je energija med zaposlenimi dobra. Sam tudi ni šef, ki bi bil popolnoma nedosegljiv za svoje zaposlene, rad se družijo z njimi. V podjetju imajo odprto komunikacijo, zaradi česar se lahko vse težave rešujejo sproti. Spoznal je, da je za zaposlene zelo pomembno, da svoje znanje nadgrajujejo in poglobljajo, zato v podjetju organizirajo enodnevna doživetja, ko pride tja nekdo z določenimi izkušnjami in jih deli z njimi. Zelo pomembno se mu zdi dati nekaj skupnosti, ker se zaveda, da potem tudi nekaj dobi nazaj. Njegov cilj ni zaposlovati pametnih ljudi z velikimi egi, ker potem tudi klima in sodelovanje med zaposlenimi ne bi bila uspešna. Rad ima ljudi, ki so odprti in znajo sodelovati z drugimi. Pravi, da je treba, če želimo voditi podjetje, imeti fokus, pozornost na podjetju in ne imeti zraven mnogo drugih projektov (Faljić, brez datumač).

#### **3.5.1 Analiza intervjuja z Miho Lavtarjem**

- Počnite tisto, kar vas navdihuje
- Miha Lavtar je imel veliko hobijev, iz katerih se je veliko naučil. Želel si je denar zaslužiti hitro in brez napora, zato se je podal v spletne vode. To se sicer ni uresničilo, je pa našel nekaj, kar rad počne. Šola ga ni veselila in fakultete tudi ni dokončal, vedel je, da bo podjetnik in da bo tako lahko nekaj ustvarjal. Danes služi denar tako, da počne tisto, kar ima rad.

- Stremite k spremembam v veselju

Miha Lavtar ustvarja spremembe predvsem na področju odnosa podjetja do zaposlenih. Stremi k temu, da se zaposleni dobro počutijo na delovnem mestu. Želi jim dati možnost, da se razvijajo in nadgrajujejo svoje znanje. Ustvaril je posebno delovno okolje, kjer je prijetno delati, omogoča tudi delo od doma, svoje zaposlene spodbuja k širjenju znanja.

- Ne prenehajte se učiti

Zaposleni so izrazili željo svoje znanje še razširiti, zato je Lavtar uvedel enodnevne obiske. To pomeni, da za ves dan v podjetje pride nekdo, ki nekaj zna, in predaja svoje znanje. Lavtar želi zaposlene zadržati v svojem podjetju tako, da jim omogoča, da se izobražujejo in dobro počutijo v podjetju. Tudi sam rad pridobiva nova znanja in izkušnje ter to deli s svojimi zaposlenimi.

- Ne prodajajte izdelkov, temveč sanje

S svojo delovno skupino se Lavtar trudi izvajati najboljšo storitev. Prodajajo zgodbo o uspešnem podjetju, kjer se zaposleni dobro počutijo in zato tudi dobro delajo. Trudijo se strankam dostavljati odlične rešitve. Danes je delati v podjetju, ki ceni svoje zaposlene, velika prednost, saj na splošno še vedno prevladuje mišljenje, da je zaposleni pač tisti, ki opravlja svoje delo. Mišljenje, da zaposleni nekaj pomeni in da je ključen za podjetje, je še premalo razvito.

- Ne bojte se porazov

V podjetju stremijo k temu, da težave rešujejo sproti. S tem pripomorejo k temu, da se ne kopičijo zamere. Vrata Lavtarja so zmeraj odprta, skupaj poskušajo najti rešitve. Imajo tudi prostor za pohvale in pripombe. Lavtar je povedal, da je obdržati neko ravnotežje v podjetju težko, saj ima vsak zaposleni različne potrebe, podjetje pa se ne more prilagajati samo eni osebi, treba je najti rešitve, ki dobro vplivajo na vse.

- Ustvarjajte nore izkušnje

Ko pride stranka v podjetje, je navdušena nad podjetjem in vzdušjem, ki je v njem. S tem pripomorejo k odlični izkušnji stranke. Tako stranka lažje zaupa, da bodo svoje delo opravili dobro. Poslovne sestanke imajo rajši v svojih prostorih, da stranka vidi, s kom bo poslovala. Imajo tudi team buildinge za zaposlene, da se med seboj še bolje spoznajo in delovati skupaj.

- Sporočanje je pomembno

Zavedajo se, da se dober glas širi. Vsako nalogo opravijo z vso predanostjo in tako pridobijo tudi nove stranke. Objavljajo videoposnetke o dogajanju in uspehih, doseženih med letom. Ne skrivajo svojih dosežkov, ampak se znajo z njimi pohvaliti. Stranke jim tako zaupajo in vedo, kakšen rezultat lahko pričakujejo.

### 3.6 Skupne ugotovitve

Iz intervjujev lahko razberemo, da so vsi intervjuvanci sledili obravnavanim načelom, vendar bolj nezavedno kot zavedno. Vsi so sledili svojemu srcu in naredili nekaj svojega, odločili so se, da bodo delali to, kar jih veseli, kar radi počnejo in jim ni težko. Stremeli so k temu, da bi nekaj spremenili in izboljšali. Med delovanjem v lastnem podjetju so se veliko naučili in se še vedno učijo. Doživeli so tudi poraze, vendar so jih razumeli kot izzive in nadaljevali z delom. Opazili so, da je kakovost zelo pomemben dejavnik. S svojimi izdelki ustvarjajo nore izkušnje, kar je razvidno iz odzivov strank, ki se rade vračajo. Prepričani so, da je sporočanje zelo pomembno za to, da se dosežejo kupci. Vsi so govorili o ohranjanju fokusa, osredotočenosti na cilj, ki so si ga zadali, kar je pomembno, ker podjetje potrebuje veliko pozornosti, da se lahko razvija in raste. Povedali so tudi, da je treba imeti rad to, kar počneš, ker potem to delaš dobro in lažje uspeš.

Moja ugotovitev, izhajajoča iz te naloge, je, da so obravnavana načela tako splošna, da jih vsak podjetnik nezavedno že izpolnjuje. Poraja se mi vprašanje, kako bi bilo šele, če bi se jih podjetniki že od začetka zavedali in jih v celoti izpolnjevali. Menim, da so ta načela dober recept za grajenje uspešnega podjetja in pripomorejo k lepi prihodnosti le-tega. Zdi se, da so načela Steva Jobsa osnova, na kateri se gradijo podjetja, ki si želijo uspeti. Kot lahko razberemo iz intervjujev, so v slovenski podjetniški praksi ta načela uspešno uporabljena. Tisti, ki ustanavlja ali vodi podjetje in ki rad dela to, kar dela, sledi omenjenim načelom. Lahko bi rekli, da so to načela za vodje, ki si upajo in sledijo svojemu srcu.

### SKLEP

V prvem delu zaključne naloge sem predstavila knjigo *Skrivnosti inovacij Steva Jobsa* in načela, ki so opisana v njej. Povezala sem jih z znanstvenimi članki o omenjenih načelih. V drugem delu naloge sem predstavila in analizirala intervjuje z znanimi podjetniki. Za analizo sem uporabila sekundarne podatke, na podlagi katerih sem ugotavljala, ali so podjetniki sledili v knjigi predstavljenim načelom ali ne. Ugotovila sem, da so jim sledili vsi intervjuvanci, vendar nezavedno, saj so načela zelo splošna. Sklepamo lahko, da jih vsak posameznik že ima v sebi. Vendarle pa bi jih lahko bolje izkoristili, če bi se jih zavedali.

Med nastajanjem naloge sem se naučila veliko o podjetništvu, o ustanavljanju in vodenju podjetij, kaj vse je pri tem pomembno, in da se prevečkrat brezglavo podamo v podjetniške vode, potem pa moramo popravljati napake. Naučila sem se, kako pomembno je pripraviti načrt, opraviti raziskave in oblikovati strategijo, kako bomo zastavljeno izvajali. Poskušala sem povzeti vsa načela Steva Jobsa in jih poiskati v slovenski podjetniški praksi. V

Sloveniji je področje za pomoč startupom in podjetnikom na splošno precej dobro razvito, zato se nam za podjetniško prihodnost ni treba bati. Pod oddaje, v katerih so intervjuvani posamezni podjetniki, so odličen primer tega, kje je mogoče iskati odgovore na vprašanja v zvezi s podjetništvom. V nalogi analizirana načela so dober pripomoček na poti do uspeha, slediti jim je mogoče tudi, če ne ustanavljamo podjetja. Že to, da imamo radi delo, ki ga opravljamo, prinaša velike spremembe, tako za posameznika kot za njegovo okolico.

Steve Jobs je bil velik človek, od njega se lahko veliko naučimo. Vidno je pripomogel k razvoju tehnologije in tako spremenil svet. Ni se sprijaznil z dobrim, vedno je zahteval odličnost. Ob porazih je rasel in se nikoli ni predal, vedel je, da se da težavo rešiti ali izboljšati. Vedel je, kako ustvariti zgodbo, s katero se bodo lahko ljudje povezali in kupili izdelek. Ustvarjal je prihodnost, ker si je dovolil biti to, kar je bil, in predvsem, ker je imel velike sanje. V nalogi sem omenila tudi druge znane podjetnike, ki so pustili velik pečat v podjetništvu. V današnjem času imamo srečo, da obstaja toliko uspešnih podjetnikov, od katerih se lahko učimo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Allen, J. (2011). ROAD WARRIOR: Remembering Steve Jobs. *GPSolo Magazine*, 28(8), str. 4 in 64.
2. Bass, M. (2016, 4. februar). *Don't be Afraid of Failure*. Pridobljeno 15. maja 2019 iz <https://www.ucf.edu/news/dont-be-afraid-of-failure/>
3. Belak, M. (2018, 20. februar). *Mladi podjetnik: Če vztrajaš tudi po tem, ko ti ne uspe, slej ko prej zadeneš #intervju*. Pridobljeno 15. maja 2019 iz <https://siol.net/trendi/kulinarika/mladi-podjetnik-ce-vztrajas-tudi-po-tem-ko-ti-ne-uspe-slej-ko-prej-zadenes-intervju-460549>
4. Bensinger, G. (2018, 31. januar). Richard Branson: My approach to life. [*Youtube video*]. Pridobljeno 12. maja 2019 iz <https://www.youtube.com/watch?v=ZZ3qnxhMaoA>
5. Braun-Latour, K. A. & Zaltman, G. (2006). Memory Change: An Intimate Measure of Persuasion. *Journal of Advertising Research*, 46(1), str. 57–72.
6. Carmichael, E. (2015, 14. junij). Howard Schultz's Top 10 Rules For Success. [*Youtube video*]. Pridobljeno 12. maja 2019 iz [https://www.youtube.com/watch?v=c\\_NiURjGSyI](https://www.youtube.com/watch?v=c_NiURjGSyI)
7. Carmichael, E. (2016, 24. junij). Brian Chesky's Top 10 Rules For Success. [*Youtube video*]. Pridobljeno 12. maja 2019 iz [https://www.youtube.com/watch?v=t-qjHG\\_q3d8](https://www.youtube.com/watch?v=t-qjHG_q3d8)
8. Chipolo. (brez datuma). *Our Story*. Pridobljeno 15. maja 2019 iz <https://chipolo.net/en/pages/our-story>
9. Dimovski, V., Penger S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije (učbenik)*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Učbeniki Ekonomske fakultete, Založništvo, str. 83–84.

10. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Enota za založništvo, str. 218.
11. Drnovšek, M. & Stritar, R. (2007). *Podjetništvo, priročnik (s popravki)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 35.
12. Dyer, G. (1982). *Advertising as Communication*. Abingdon: Routledge Taylor and Francis Group, str. 1–3.
13. Faljić, A. (brez datuma). *029 Primož Zelenšek @ Chipolo - Boljše polovica odličnega produkta kot celota povprečnega*. Pridobljeno 12. maja 2019 iz <http://www.alenf.com/zakulisje/primoz-zelensek>
14. Faljić, A. (brez datumab). *035 Andraž Gavez @Mojačokolada.si - Je s čokolado sploh možno zaslužiti?*. Pridobljeno 12. maja 2019 iz <http://www.alenf.com/zakulisje/andraz-gavez>
15. Faljić, A. (brez datumac). *036 Nastja Kramer @Malinca.si - Kako pridobiti stranke še pred razvojem produkta*. Pridobljeno 19. maja 2019 iz <http://www.alenf.com/zakulisje/nastja-malinca>
16. Faljić, A. (brez datumač). *028 Miha Lavtar @ Optiweb - Kako oblikovati najboljše delovno okolje za svoje zaposlene?*. Pridobljeno 12. maja 2019 iz <http://www.alenf.com/zakulisje/miha-lavtar>
17. Formica, J. (2010). *Making the Customer Experience Magical Now*. Pensilvanija, Desktop Wings.
18. Fortuna, M. (2013, 17. oktober). *Kaj je vizija podjetja?*. Pridobljeno 12. maja 2019 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaj-je-vizija-podjetja>
19. Fritz, R. (2003). *Pot do uspeha, Kako pridobiti in ohraniti gibalno uspeha*. Ljubljana: založba Tuma d.o.o., str. 11.
20. Gallo, C. (2012). *Skrivnosti inovacij Steva Jobsa*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije d. d., str. 15–25, 45–61, 81–93, 105–125, 137–155, 175–185, 199–209.
21. Garvas, M. (2010). Izkustveno učenje kot praksa in teorija izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vrtcu Trnovo. *Andragoška spoznanja*, 16(1), str. 35–37.
22. Gautam, A. (2018, 21. december). *Lifelong Learning: Lessons From Top Business Leaders To Amp Up Your L&D*. Pridobljeno 15. maja 2019 iz <https://elearningindustry.com/lifelong-learning-lessons-top-business-leaders-amp-up-ld>
23. Howorth, C. & Jacobs, S. P. (2017, 22. maj). *Bill Gates Discusses His Lifelong Love for Books and Reading*. Pridobljeno 12. maja 2019 iz <https://time.com/4786837/bill-gates-books-reading/>
24. Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs: biografija največjega računalniškega vizionarja*. Boston: Little, Brown, str. 1–56.
25. Kao, R. (2018). *Disruptive Leadership: Apple and the Technology of Caring Deeply—Nine Keys to Organizational Excellence and Global Impact*. Milton Park: Taylor & Francis Group, str. 15.

26. Lepšina, A. (2008). Vseživljenjsko učenje in izobraževanje. *Andragoška spoznanja*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete, Univerza v Ljubljani, 14(1-2), str. 43–46.
27. MacDonald, S. (2019, 11. julij). *7 Ways to Create a Great Customer Experience Strategy*. Pridobljeno 12. maja 2019 iz <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-strategy/>
28. Mandelj, T. (2015, 23. junij). *56: Primož Zelenšek, pametni sledilnik predmetov Chipolo*. Pridobljeno 15. maja 2019 iz <https://gr8.si/primoz-zelensek/>
29. Medar, J. (brez datuma). *EP 006 MIHA LAVTAR: Miha Lavtar - Ko vlogaš v kadre in kulturo podjetja, lahko premikaš gore*. Pridobljeno 19. maja 2019 iz <http://www.poslusajtandem.si/podcast/koktejl-uspesnih/miha-lavtar/>
30. Meze, M. (2015, 5. avgust). More Than Two Thirds of Non-formal Adult Education Activities are Job Related. *SURS*. Pridobljeno 12. maja 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/en/News/Index/5172>
31. MotivationHub. (2018, 11. september). One of the Greatest Speeches Ever / Jeff Bezos. *[Youtube video]*. Pridobljeno 18. maja 2019 iz <https://www.youtube.com/watch?v=EctzLTFrktc>
32. Newell, G. (2013, 9. junij). Nike Marketing Strategy: How Nike Branding Flatters Athlete Egos. *[Youtube video]*. Pridobljeno 19. maja 2019 iz <https://www.youtube.com/watch?v=HkWRF23pj6M>
33. Oprčkal, B. (2018, 19. julij). *Nastja Kramer: »Na začetku sem delala cele dneve, zadnji dve leti pa ...«*. Pridobljeno 19. maja 2019 iz <https://si.aleteia.org/2018/07/19/nastja-kramer-na-zacetku-sem-delala-cele-dneve-zadnji-dve-leti-pa/>
34. Orlob, C. (2018, 16. januar). *How You Sell Is More Important Than What You Sell*. Pridobljeno 15. maja 2019 iz <https://medium.com/swlh/how-you-sell-is-more-important-than-what-you-sell-49f6a82db6e1>
35. Parisfal SC. (brez datuma). *Sekundarni podatki*. Pridobljeno 19. maja 2019 iz <http://www.parsifal.si/sekundarni-podatki/>
36. Pravst, M. (2018). Andraž Gavez: Prave čokolade v Sloveniji niti ne poznamo. *Liza: polna dobrih idej!*, (10).
37. Robbins, T. (2016, 29. januar). People Buy Feelings, Not Things / Tony Robbins Business Mastery. *[Youtube video]*. Pridobljeno 15. maja 2019 iz <https://www.youtube.com/watch?v=1iRUJv6knQk>
38. Rocky Mountain Starbucks. (2015, 16. oktober). Customer Video. *[Youtube video]*. Pridobljeno 15. maja 2019 iz <https://www.youtube.com/watch?v=nER0eWGDxCs>
39. Shaprio, S. (2002). *Uspeti s poslušanjem: kako obvladati najpomembnejšo veščino mrežnega trženja*. Ljubljana: založba Tuma d. o. o., str. 103–104.
40. Stanford News. (2005, 14. junij). *'You've got to find what you love,' Jobs says*. Pridobljeno 12. maja 2019 iz <https://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>
41. Stanford. (2008, 7. marec). *Steve Jobs' 2005 Stanford Commencement Address*. Pridobljeno 12. maja 2019 iz <https://www.youtube.com/watch?v=UF8uR6Z6KLc>



42. Stibel, J. (2011, 7. oktober). *On Entrepreneurship, Steve Jobs, and Unashamedly Loving Your Work*. Pridobljeno 12. maja 2019 iz <https://hbr.org/2011/10/on-entrepreneurship-steve-jobs>
43. Špende, R. (2018, 24. december). *Podjetje Chipolo: Stomilijonski prihodek v nekaj letih ni nedosegljiv cilj*. Pridobljeno 12. maja 2019 iz <https://www.dnevnik.si/1042854592/posel/gazela/podjetje-chipolo-stomilijonski-prihodek-v-nekaj-letih-ni-nedosegljiv-cilj>
44. Vipavc Brvar, I. (2017). *Predstavitev: Arhiv družboslovnih podatkov in sekundarna analiza podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede, str. 14–15.
45. Vlaskovits, P. (2011, 29. avgust). *Henry Ford, Innovation, and That “Faster Horse” Quote*. Pridobljeno 12. maja 2019 iz <https://hbr.org/2011/08/henry-ford-never-said-the-fast>
46. Wagner, E. T. (2013, 12. september). *Five Reasons 8 Out Of 10 Businesses Fail*. Pridobljeno 19. maja 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/ericwagner/2013/09/12/five-reasons-8-out-of-10-businesses-fail/#11a0f3be6978>
47. Weis, L. (2008). *Trženje in tržno komuniciranje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, B2 d. o. o., str. 37.
48. Zupan, B. (2017). *Podjetništvo (izpitno gradivo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.