

# Usmeritve za start-up mentorje



## + Kaj dela start-up mentor - mentor podjetniškega procesa?

Start-up mentor z nasveti, povezovanjem in usmerjanjem pomaga podjetniku oziroma podjetniški ekipi razviti stabilno in dobičkonosno podjetje. Pri tem zasleduje cilj maksimizacije podjetnikovega premoženja pri čemer pazi, da podjetnika obravnava celostno in pazi da poslovni uspeh ne gre na račun osebne sreče ali zdravja.

Je razvojni mentor in po vsebini ni strokovni mentor za posamezna specifična področja, kot so npr. vzpostavitev kampanje na Kickstarterju ali ustanovitev podjetja v tujini. Ko start-up mentor in podjetnik identificirata, kaj podjetnik potrebuje na specifičnih področjih in če mentor teh področij sam ne pozna, s pomočjo Sklada najdeta strokovnjake, ki pomagajo na specifičnih področjih.

## + Ravni delovanja start-up mentorja

Start-up mentor deluje na več ravneh podjetja:

### PODJETNIK POSAMEZNIK

Osebnostne lastnosti posameznika, njegovi cilji, strahovi, vrednote, življenjske situacije, močne strani in šibkosti, ki vplivajo na njegovo delovanje v poslovnem svetu.

### PODJETNIŠKA EKIPA

Odnosi med sodelavci, ki tvorijo podjetniško ekipo in prevzemajo odgovornost za delovanje in razvoj podjetja.

### ORGANIZACIJA PODJETJA

Odločevalska piramida v podjetju, delovni procesi, zaposleni, zunanji partnerji in dobavitelji.

### KUPCI, PROIZVODI IN STORITVE PODJETJA

Razumevanje kupcev in ujemanje potreb kupcev z rešitvami podjetja.

### PANOGA IN KONKURENCA

Dinamika na trgu, drugi ponudniki in trendi v panogi.

## + Faze razvoja start-up podjetja

Za kakovostno mentorsko delo je ključno zavedanje faze start-up podjetniškega procesa, v kateri je podjetje v danem trenutku.

### IDEJNA FAZA

Posel je na ravni ideje. Kdo so kupci in kakšna naj bi bila rešitev, sta še nepreverjeni predpostavki.

### RAZVOJ POSLOVNEGA MODELA

Ekipo ima jasno opredeljen ciljni trg in predlog rešitve ter prilagaja rešitev in organizacijo, da bi najbolje naslovila potrebe na trgu.

### RAST IN DOSEGANJE TOČKE PRELOMA

Podjetje je s prodajo dokazalo, da na trgu obstajajo kupci. Cilj faze je prodajo čim večkrat ponoviti in optimizirati procese tako, da začnejo prihodki pokrivati stroške delovanja. Vlogi podjetnika in menedžerja se začneta ločevati.

### DOBIČKONOSNO DELOVANJE IN PROFESIONALIZACIJA

V podjetju se organizacija in kultura delovanja spreminjata tako, da podjetje deluje kot dobro utečen stroj, ki omogoča zmanjševanje vloge podjetniške ekipe, nadaljevanje rasti in povečevanje dobičkonosnosti.

## + Vloge start-up mentorja v podjetju



### HELIKOPTER

Podjetniki so osredotočeni na svoje izzive. Start-up mentor pomaga tako, da bolj objektivno razume širšo sliko panoge, podjetnika in podjetja v njej.



### OGLEDALO

Start-up mentor nastavlja iskreno in neodvisno ogledalo podjetniku, tako da sam prepozna in opozarja na obstoječe in potencialne izzive.



### KOMPAS

Start-up mentor podjetnika opozarja, kadar bi s kako odločitvijo podjetje skrenilo iz načrtane smeri.



### STEBER

Podjetniku pomaga ohranjati stabilnost tudi v težkih trenutkih.



### TRENER

Spodbuja, usmerja, motivira. Operativno se ne vmešava, ne dela namesto podjetnika.



### NOGA

Brcne, kadar je treba. Predvsem kadar so podjetniki ujeti na mestu. Podjetju pomaga z nasveti na razpotjih.



### KLADIVO

Razbija zidove v razmišljanju in pomaga razmišljati podjetniku izven lastnih okvirjev.



### TERAPEVT

Spodbuja komunikacijo in samostojno reševanje težav, brez vsiljevanja lastnih stališč.



### SOVA

Start-up mentor deluje modro, racionalno in preudarno. Svetuje iz lastnih izkušenj. Če česa ne ve, to jasno pove.



### PRIROČNIK

Start-up mentor podaja mnenje in predloge. Na podlagi svojih izkušenj svetuje, a razume, da odločitve sprejema podjetnik.



### POVEZOVALEC

Start-up mentor pomaga pri ustvarjanju novih povezav in odpira vrata do novih kupcev ter poslovnih partnerjev.



### KRETNIČAR

Če podjetje potrebuje specialistično znanje, pomaga pri iskanju ustreznega strokovnjaka.



### UHO

Start-up mentor zmore predvsem dobro poslušati. Govori šele po tem, ko dobro razume podjetnika.



### SPOVEDNIK

Posluša podjetnikove "grehe", jih zadrži zase, vendar hkrati usmerja k ravnanjem, ki so etična in v skladu z zakonodajo.



### SESTAVLJALEC

Podjetniku pomaga ugotoviti, kateri koščki mu manjkajo, in sestaviti različne majhne koščke v celoto.



### ČUVAJ

Ščiti podjetnika tako, da ga odvrča od odločitev, ki bi lahko imele negativne posledice zanj in za njegovo podjetje.



### RAZSODNIK

Kadar ga podjetnik za to pooblasti, lahko mentor namesto njega predlaga rešitev, pri čemer odgovornost vedno nosi podjetnik.



### DVORNI NOREC

Brez dlake na jeziku opozarja na stvari, ki jih vidi, kadar oceni, da lahko pomembno vplivajo na delovanje podjetja ali situacijo podjetnika.



### ZAKLADNIK

Pomaga pri pametni in preudarni porabi sredstev podjetnika in podjetja.



### REŠEVALEC PROBLEMOV

Z izkušnjami pomaga pri reševanju zapletenih problemov.

## + Napotki ob prvem mentorskem stiku

Cilji prvega mentorskega srečanja so predvsem:

### 1. Spoznati start-up podjetnike in delovanje podjetniške ekipe

Pri tem moramo biti pozorni na naslednje dejavnike:

- ugotoviti, ali obstaja "kemija" med mentorjem in člani podjetniške ekipe,
- začutiti dinamiko v podjetniški ekipi in ugotoviti, kako se sprejemajo odločitve,
- ugotoviti, ali so cilji glede prihodnjega razvoja podjetja usklajeni znotraj podjetniške ekipe in ali obstaja dolgoročen interes za razvoj podjetja,
- ugotoviti, ali podjetniška ekipa pokriva vsa ključna področja za delovanje podjetja (razvoj izdelkov, prodaja in upravljanje podjetja),
- razumeti zrelost članov podjetniške ekipe.

Ljudje in njihovi medosebni odnosi so ključni za uspeh poslovanja in eden najpogostejših vzrokov za neuspeh. Če podjetniki nimajo dolgoročnega namena s podjetjem oziroma vanj niso pripravljeni vložiti dovolj časa in energije, bo težko

vzpostaviti konstruktiven mentorski odnos. Enako velja ob nepremostljivih razlikah ali konfliktnih znotraj podjetniške ekipe.

Včasih med podjetniki in mentorjem preprosto ni "kemije", ki se praviloma odraža v vrednotah in pogledih na svet. Takrat je bolje odnos prekiniti in prostor prepustiti drugim.

**2.** Razumeti kupce, posel, trg in vire konkurenčne prednosti podjetja Ne glede na izkušnost mentor ne more poznati vseh trgov in panog. Cilj prvega srečanja je torej:

- razumeti, kdo so kupci podjetja, katere so njihove potrebe in kje so priložnosti za izboljšave,
- pozorno poslušati dodatne informacije o panogi, v kateri deluje podjetje, razumeti poslovni model, izdelčni splet podjetja in zgraditi si celotno sliko posla,
- razumeti dinamiko razvoja panoge in identificirati ključne konkurente,
- umestiti posel glede na fazo razvoja.

Ključno je, da si mentor v glavi ustvari bolj celotno sliko delovanja panoge in umeščenosti podjetja v njeno delovanje.

**3.** Razumeti trenutno organizacijo podjetja in poslovnih funkcij Razumevanje kupcev in panoge so podlaga za razumevanje trenutne organizacije podjetja in njegovih funkcij, ki morajo odgovarjati potrebam trga.

Cilji so torej:

- razumevanje sredstev, s katerimi razpolaga podjetje (finančna sredstva, oprema, patenti ...),
- razumevanje marketinško-prodajnega lijaka podjetja (kako podjetje pride do kupcev in koliko ga stane pridobitev stranke),
- razumevanje odločevalske piramide v podjetju,
- razumevanje proizvodnega procesa (če obstaja) in identifikacija ključnih kooperantov,
- razumevanje strukture stroškov (fiksni, variabilni) v podjetju,
- razumevanje razvojnega procesa v podjetju.

Čeprav se podjetniki tega pogosto ne zavedajo, morajo tudi najmanjša podjetja pokrivati vse navedene funkcije. Cilj razumevanja je predvsem identificirati ključne izzive za naslednjo točko.

**4.** Identificirati izzive podjetja, določiti dinamiko reševanja in določiti način dela.

Na podlagi razumevanja zgornjih treh točk start-up mentor skupaj s podjetnikom identificira ključne izzive podjetja. Cilji so torej:

- identifikacija ključnih izzivov podjetja in podjetniške ekipe,
- dopolnitev izzivov z morebitnimi dodatnimi vpogledi in komentarji podjetnikov,
- pomoč podjetnikom pri identifikaciji ozkega nabora ključnih izzivov (npr. dva izziva) in nakazana smer reševanja,
- določitev načina nadaljnjega sodelovanja in termina za prihodnje srečanje.

Kot rezultat ima podjetnik jasno opredeljene ključne izzive, ki jih mora nasloviti do prihodnjega srečanja. Pri tem skupaj z mentorjem določita smer reševanja izzivov. Seznam preostalih izzivov ostane v načrtu nadaljnjega dela.

Pred prvim sestankom pogledajte vsa gradiva, ki vam jih pošlje podjetnik, pripravite dodatna vprašanja in razmislite o dilemah, ki jih ima podjetnik.

Za sestanek določite tudi razpoložljiv čas in o tem jasno komunicirajte z mentorirancem. Ključno je, da z aktivnim poslušanjem vedno dajete občutek, da so občutki in pogledi mentoriranca pomembni, saj boste le tako v resnici razumeli pravo naravo dilem, ki jih ima, in se nanje znali odzvati. Bolj umetnost kot znanost je pogovor voditi tako, da mentoriranec nima občutka, da mu dajete navodila in konkretne odgovore, temveč da mu pomagate do samostojnih odgovorov. Tako jih bo ponotranjil in verjetnost, da jih izvede, bo precej večja.

Upoštevajte, da ni pravil, ki bi veljala za vse in v vseh situacijah. Vsaka kombinacija podjetnika in posla je edinstvena. Vaše izkušnje, čeprav navidezno zelo podobne, lahko v nekoliko spremenjeni situaciji pripeljejo do popolnoma drugačnega rezultata.

Na koncu prvega sestanka lahko mentorirancu predlagate vire (spletne strani, podcaste in podobno), za katere menite, da bi bilo koristno, če bi jih spremljal.

Za start-up mentorja in mentoriranca velja, da mentorski odnos lahko kadar koli prekineta, če se v njem ne počutita dobro.

# Usmeritve za podjetnike – Kdo je start-up mentor





Mentorski odnos lahko zelo pomembno prispeva k razvoju in rasti vašega podjetja. Imeti nekoga, na koga se lahko obrnete po pomoč ali drugo mnenje, je zelo dragoceno. Ključno pa se je zavedati, da gre pri start-up mentorstvu za odnos, katerega uspeh je sicer odvisen od obeh strani, rezultate uspešnega start-up mentorstva pa bo v večji meri žel podjetnik. Zato je smiselno start-up mentorstvo vzeti zelo resno in procesu nameniti kar največ energije.

Beseda start-up mentor se pogosto uporablja v različnih kontekstih, kar lahko povzroči različna pričakovanja in posledično nezadovoljstvo v procesu. Za nadaljnje razumevanje je treba nujno ločiti med start-up mentorjem in ekspertnim svetovalcem, s katerima se podjetniki srečajo v procesu razvoja svojega posla:

### START-UP MENTOR

- skrbi za celosten poslovni razvoj podjetja in podjetnika,
- razume potek razvoja podjetja skozi različne faze,
- s podjetjem sodeluje dalj časa
- razume podjetje kot celoto, pri čemer upošteva vidike (1) podjetnika, (2) vodstvenega tima ter (3) podjetja kot organizacije in (4) trga,
- praviloma deluje na podlagi lastnih podjetniških in/ali vodstvenih izkušenj.

### STROKOVNJAK

- usmerjen na ozko poslovno področje, na primer marketing, pravo, davki in podobno,
- izhaja iz konkretnih, ozko usmerjenih izkušenj na trgu,
- rešuje specifične probleme podjetja,
- deluje kratkoročno,
- praviloma ni potrebno, da razume celostno delovanje podjetja

Pogosto je start-up mentor lahko tudi strokovni mentor za izbrana področja. Dober strokovnjak pa ni nujno, da je dober start-up mentor.

Nadaljnji vidiki se nanašajo na sodelovanje s start-up mentorjem:

1. Proaktivnost. Podjetnik s svojimi dejanji in potrebami narekuje potek mentorskega procesa. Če ni energije podjetnika, bo proces slej ko prej zamrl. Podjetnik naj na sestanku ali po njem zapiše kratek povzetek ključnih ugotovitev v mentorski dnevnik.
2. Resnost. Start-up mentorji so izbrani zaradi svojih preteklih izkušenj in referenc. Po definiciji gre za uspešne posameznike, katerih glavna motivacija za mentorstvo ni denar. Ob uspešnem sodelovanju bo materialna korist za podjetnika bistveno večja kot za start-up mentorja. Od podjetnika se torej pričakuje resnost in spoštovanje mentorjevega časa.

**3. Priprava.** Bolj ko se boste vnaprej pripravili na mentorske sestanke, boljši bo izplen. Smotrno je vnaprej pripraviti seznam vprašanj in tem za pogovor ter jih poslati start-up mentorju pred sestankom. Proces razvoja s svojim delom poganja podjetnik, ne mentor. Če vi ne boste naredili svoje "domače naloge", je start-up mentor zagotovo ne bo mogel.

**4. Kemija.** Za vsak odnos je najpomembnejša "kemija". Če vam človek po vrednotah ni blizu in se z njim ne ujamete na človeški ravni, bodo pogovori z njim naporni in posledično neučinkoviti.

**5. Iskrenost in zaupanje.** Da vam start-up mentor lahko pomaga, morate biti pripravljeni z njim deliti informacije, ki jih za to potrebuje. Ker je za uspešno podjetniško rast nujna tudi osebna rast, to velja tako na poslovni kot tudi osebni ravni. Nujna je popolna iskrenost, ki pa pomeni tudi popolno zaupanje do start-up mentorja in obratno. Če zaupanja ni, mentorski proces ne more biti uspešen.

**6. Pripravljenost poslušati in ukrepati.** Start-up mentor lahko podjetju svetuje, ne more pa mu ukazati, naj nekaj naredi. Odločitev za kakršno koli ravnanje je vedno na strani podjetnika. Seveda pa lahko start-up mentor izgubi motivacijo za sodelovanje, če podjetnik brez argumentov dela drugače od dogovorjenega oziroma dogovorjenega ne izvede. Poleg tega mora biti podjetnik sposoben poslušati in sprejeti drugačno mnenje o svojih izdelkih ali storitvah. Naloga start-up mentorja je biti iskren in dobronameren.

**7. Razpoložljivost.** Mentorski proces se odvija zaradi podjetnika. Zato se ne sme zgoditi, da bi proces trpel zaradi podjetnikove prezasedenosti. Podjetnik mora vedno najti čas za lasten razvoj in zato tudi za mentoriranje.

**8. Etika.** Ne pričakujte od start-up mentorja, da bo obrazce podpisoval zaradi pravih razpisa, tudi če mentoriranje ni bilo izvedeno. Ravno tako ne pričakujte, da vam bo pomagal pri aktivnostih, za katere ocenite, da so nelegalne ali neetične.

**9. Podjetnik dela,** start-up mentor pa usmerja in svetuje. Start-up mentor ne dela nalog namesto podjetnika.

## + Napotki za mentoriranca ob prvem stiku

Na prvo srečanje z novim start-up mentorjem se je smiselno vnaprej pripraviti tako, da se pozanimате, s kom imate opravka. Mentoriranec (podjetnik) naj vsaj pet dni pred prvim mentorskim srečanjem start-up mentorju pošlje paket informacij, med katerimi naj bodo vsaj:

- finančni izkazi podjetja od ustanovitve oziroma vsaj za dve leti, če poslujete že več let,
- LinkedIn profili ključnih oseb v podjetju,

- poslovni načrt oziroma opis poslovnega modela,
- nekaj stavkov o strategiji podjetja, kratkoročni (eno leto) in dolgoročnejši (kje bi želeli biti čez 3–5 let),
- nekaj dilem, s katerimi se trenutno srečujete.

Na ta način se bo start-up mentor lahko bolje pripravil na prvi sestanek oziroma srečanje, na katerem lahko pričakujete, da bo več spraševal kot pa govoril, saj mora spoznati podjetje, panogo in predvsem podjetniško ekipo. Na prvem srečanju bo, vsaj na začetku, pogovor verjetno vodil start-up mentor, nato, ko se začne debata o vaših konkretnih dilemah, pa ga prevzamete vi.

Na prvo srečanje naj pride vsa ožja ekipa (soustanovitelji, lahko tudi drugi ključni ljudje, ki jim zaupate celotno sliko podjetja), saj bo tako mentor dobil celotno sliko, vam pa ne bo treba razlagati, o čem je tekla beseda.

Ključno je, da ste na srečanju popolnoma odkriti in da start-up mentorju razkrijete vse pomembne informacije, ki lahko vplivajo na prihodnost podjetja. To vključuje tudi vaše osebne prednostne načrte glede prihodnosti, na primer ali si želite mednarodne rasti, ste se pripravljene seliti v tujino, so sodelavci vaši prijatelji in/ ali sorodniki, imate tihe partnerje/investitorje in podobno.

Na srečanju si zapisujte ključne poudarke, saj tako tudi pokažete resnost in spoštovanje. Na koncu srečanja morate imeti akcijski načrt, vsaj nekaj aktivnosti, ki jih boste izvedli in o katerih se boste pogovorili na naslednjem srečanju.

Avtorja dokumenta:

dr. Rok Stritar

dr. Blaž Zupan

