

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA STRATEŠKIH ZAVEZNIŠTEV PRI GRAJENJU
LEGITIMNOSTI MLADIH PODJETIJ**

Ljubljana, marec 2025

ESTER KAROLINA ERCE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ester Karolina Erce, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vloga strateških zavezništev pri grajenju legitimnosti mladih podjetij, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Patricio Kotnik in sosvetovalcem 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 podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril/-a verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 11. 3. 2025

Podpis študentke: Ester Erce

KAZALO

1	UVOD	1
2	LEGITIMNOST IN MLADA PODJETJA	3
2.1	Opredelitev legitimnosti	3
2.2	Opredelitev mladega podjetja.....	4
2.3	Pomen legitimnosti za mlada podjetja	5
2.4	Proces grajenja legitimnosti.....	6
3	VRSTE LEGITIMNOSTI	9
3.1	Kognitivna legitimnost	10
3.2	Regulativna legitimnost	11
3.3	Moralna ali normativna legitimnost	11
3.4	Pragmatična legitimnost.....	12
3.5	Notranja in zunanja legitimnost	13
4	MERJENJE LEGITIMNOSTI	13
4.1	Merila za merjenje legitimnosti na osnovi dejanj podjetja.....	13
4.2	Merila za merjenje legitimnosti na osnovi informacij o podjetju	14
5	STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA IN GRAJENJE LEGITIMNOSTI	15
5.1	Motivacija za nastanek strateškega zavezništva	16
5.2	Gradnja legitimnosti s strateškimi zavezništvii	17
6	METODOLOGIJA RAZISKAVE	19
6.1	Opredelitev raziskovalnih vprašanj	19
6.2	Metodologija in vzorec	20
6.3	Zbiranje podatkov	21
6.4	Študije primera kot raziskovalna metoda	22
7	REZULTATI IN ANALIZA RAZISKAVE	24
7.1	Podjetje Elinor	25
7.1.1	Pomen legitimnosti za mlado podjetje.....	26
7.1.2	Načini grajenja legitimnosti.....	27
7.1.3	Vzpostavitev strateškega zavezništva z uveljavljenim podjetjem.....	27
7.1.4	Vloga strateškega zavezništva pri grajenju legitimnosti	28
7.1.5	Nasveti in pogled v prihodnost.....	28

7.2	Podjetje DeltaHub	29
7.2.1	Pomen legitimnosti za mlado podjetje	29
7.2.2	Načini grajenja legitimnosti	30
7.2.3	Vzpostavitev strateškega zavezištva z uveljavljenim podjetjem.....	30
7.2.4	Vloga strateškega zavezištva pri grajenju legitimnosti	31
7.2.5	Nasveti in pogled v prihodnost.....	31
7.3	Podjetje Odori.....	31
7.3.1	Pomen legitimnosti za mlado podjetje	32
7.3.2	Načini grajenja legitimnosti	32
7.3.3	Vzpostavitev strateškega zavezištva z uveljavljenim podjetjem.....	33
7.3.4	Vloga strateškega zavezištva pri grajenju legitimnosti	33
7.3.5	Nasveti in pogled v prihodnost.....	34
7.4	Primerjalna analiza	34
7.4.1	Pomen legitimnosti za mlado podjetje	34
7.4.2	Načini grajenja legitimnosti	35
7.4.3	Vzpostavitev strateškega zavezištva z uveljavljenim podjetjem.....	36
7.4.4	Vloga strateškega zavezištva pri grajenju legitimnosti	38
7.4.5	Nasveti in pogled v prihodnost.....	39
7.4.6	Povzetek	39
8	DISKUSIJA	41
8.1	Ugotovitve.....	41
8.2	Priporočila.....	42
8.3	Omejitve raziskave	43
9	SKLEP	44
	LITERATURA IN VIRI.....	45
	PRILOGE	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Predstavitev sodelujočih podjetij.....	21
Tabela 2: Podatki o izvedbi intervjujev.....	22
Tabela 3: Proces kodiranja.....	25
Tabela 4: Pomen legitimnosti za sodelujoča mlada podjetja.....	35
Tabela 5: Načini grajenja legitimnosti sodelujočih podjetij.....	36
Tabela 6: Vzpostavitev strateškega zavezništva sodelujočih podjetij.....	37
Tabela 7: Vloga strateškega zavezništva pri grajenju legitimnosti sodelujočih podjetij...	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces nastanka mladega podjetja.....	5
Slika 2: Proces grajenja legitimnosti	6
Slika 3: Perspektive grajenja legitimnosti podjetja	9
Slika 4: Primerjalna analiza - graf ugotovitev	40

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Protokol za intervju.....	1
Priloga 2: Transkript intervjuja 1 – Nik Primc, Elinor Cosmetics	5
Priloga 3: Transkript intervjuja 2 – Primož Erjavec, DeltaHub	12
Priloga 4: Transkript intervjuja 3 – Nina Milošič Slapšak, Odori.....	19

1 UVOD

V magistrskem delu se bomo osredotočili na pomen legitimnosti pri mladih podjetjih in vlogo strateških zavezništev pri grajenju le-te. Suchman (1995, str. 574), ki velja za enega izmed utemeljiteljev legitimnosti, jo definira kot »posplošeno dojetje oziroma predvidevanje, da so dejanja organizacije pravilna in primerna, torej zaželeno in sprejeta znotraj postavljenega sistema norm in prepričanij širše družbe«.

Družbeni sistem oblikuje okolje, v katerem podjetje posluje, mlada podjetja pa iz okolja potrebujejo sredstva za svoj razvoj. Überbacher (2014) meni, da bo s pomočjo legitimnosti mlado podjetje povečalo svoje možnosti za pridobivanje različnih vrst potrebnega kapitala, kar bo mlademu podjetju povečalo možnosti za preživetje kot tudi pomagalo pri doseganju trajne in stabilne rasti. Toda pridobivanje legitimnosti za mlada podjetja pogosto predstavlja izziv. Namreč, mlada podjetja zaradi svojega kratkega obstoja običajno nimajo dolge zgodovine poslovanja, na podlagi katere bi lahko deležniki, ki upravljajo s sredstvi, presodili, da gre za legitimno podjetje, vredno zaupanja ter vlaganja kapitala (Starr in MacMillan, 1990). Posledično morajo mlada podjetja najti drugačen način za pridobivanje legitimnosti in se vključiti v aktivnosti, ki bodo širši družbi sporočile, da gre za legitimno podjetje. Ena izmed teh aktivnosti je povezovanje z že uveljavljenimi podjetji in organizacijami, ki jih družba s svojim priznavanjem dojema kot legitimna (Fisher in drugi, 2017). Tovrstno povezovanje bi povzročilo, da bi družba mlado podjetje identificirala s prepoznavnimi podjetji in organizacijami, kar bi pripomoglo k gradnji legitimnosti mladega podjetja. Med omenjene oblike povezovanja spadajo tudi strateška zavezništva.

Vzpostavljanje strateških zavezništev vodi k ustvarjanju prednosti, kot na primer vstopanje na nove trge, pridobivanje in izmenjavo veščin ter razpršitev tveganja (Gulati, 1998). Toda pogosto spregledana prednost vzpostavljanja strateških zavezništev je pridobivanje ali grajenje legitimnosti. Dacin in drugi (2007) strateška zavezništva prepoznajo kot vir legitimnosti, saj verjamejo, da podjetja strateška zavezništva sklepajo zaradi potreb po legitimnosti. Prav tako tudi Lin in Darnall (2015) poudarjata, da naj bi se strateška zavezništva vzpostavljala na podlagi motivacije podjetja po pridobivanju kompetenc ali legitimnosti. Z vzpostavljanjem zavezništev pa mlada podjetja naslavljajo tudi ovire zaradi mladosti (angl. liability of newness) pravi Stinchcombe (v Lounsbury in Ventresca, 2002), saj bo strateško zavezništvo mlademu podjetju zagotovilo kredibilnost, dostop do potrebnih stikov in sredstev ter pozitiven ugled (Ostgaard in Birley, 1996).

Povzamemo lahko, da legitimnost velja za pomemben dejavnik preživetja in uspešnosti podjetij (Delmar in Shane, 2004; Zhong in drugi, 2023), a v podjetništvu se pomena legitimnosti ne poudarja dovolj. Fisher in drugi (2017) izpostavijo, da največji izziv predstavlja primanjkljaj strokovnih raziskav s tega področja. Slednje bi namreč mlada podjetja vodila do spoznanja, da morajo k pridobivanju in grajenju legitimnosti pristopiti na

proaktiven način, trdita Zimmerman in Zeitz (2002). Torej, izpostaviti bi bilo potrebno, da se morajo mlada podjetja procesa pridobivanja in grajenja legitimnosti lotiti s strateškim pristopom ter grajenje legitimnosti razumeti kot strateško odločitev.

V magistrskem delu želimo raziskati, kako se mlada podjetja soočijo s pomanjkanjem legitimnosti. Poleg tega nas bo zanimalo, kako podjetniki razumejo vlogo strateških zavezništev ter na kakšen način lahko strateška zavezništva pripomorejo pri pridobivanju in gradnji legitimnosti.

Namen magistrskega dela je pridobiti poglobljen vpogled v pomen legitimnosti za mlada podjetja in vlogo strateških zavezništev pri gradnji legitimnosti. S tem želimo bolje razumeti povezave med vzpostavljanjem strateških zavezništev in grajenjem legitimnosti mladih podjetij. S pomočjo ugotovitev kvalitativne raziskave bomo mladim podjetjem, ki se spopadajo z ovirami zaradi mladosti podjetja, pomagali razumeti pomen legitimnosti. Poleg tega bomo z raziskavo mladim podjetjem, ki razmišljajo o strateških zavezništvih, ponudili vpogled v vzpostavljanje zavezništev kot možnosti za pridobivanje in grajenje legitimnosti.

V okviru magistrskega dela smo si zadali naslednje cilje:

- pregled znanstvene literature in dosedanjih strokovnih raziskav na področju legitimnosti podjetij, različnih vrst legitimnosti, strategij za pridobivanje legitimnosti ter sklepanja strateških zavezništev;
- izvedba kvalitativne raziskave, opravljanje polstrukturiranih intervjujev s podjetniki in študije primerov sodelujočih mladih podjetij za poglobljeno razumevanje pomena legitimnosti in odnosa do izzivov zaradi mladosti podjetja;
- mladim podjetjem, ki se zanimajo za sklepanje zavezništev, podati vpogled v vlogo in proces vzpostavljanja strateških zavezništev kot način za gradnjo legitimnosti.

V magistrskem delu želimo preučiti pomen legitimnosti za mlada podjetja ter njihov razvoj in uspeh. Poleg tega želimo preučiti možne strategije za pridobivanje in grajenje legitimnosti ter v ospredje postaviti vzpostavljanje strateških zavezništev kot način za doseganje legitimnosti za mlado podjetje.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del je sestavljen iz pregleda sekundarnih virov, kot so znanstveni članki in spletni viri, medtem ko raziskovalni del temelji na kvalitativni raziskavi, natančneje na študiji primerov. Slednjo metodologijo smo izbrali zaradi narave raziskovalnih vprašanj, kjer bomo v ospredje postavili poglobljeno razumevanje teme, saj je le-ta z vidika mladih podjetij slabše raziskana. Prav tako pa tema obravnava pojav legitimnosti, ki velja za težje merljiv družbeni konstrukt, zato se nismo odločili za kvantitativno metodo.

V raziskavo bomo vključili tri mlada podjetja, kjer bomo z njihovimi ustanovitelji opravili polstrukturirane intervjuje. Na začetku raziskovalnega dela bomo predstavili vsako izmed

sodelujočih mladih podjetij, nato pa bomo za vsako podjetje naredili študijo primera. Sledila bo primerjava vseh treh primerov in na koncu še povzetek ključnih ugotovitev.

Z magistrskim delom želimo prispevati k podrobnejšemu razumevanju razmišljanja podjetnikov na temo pomena legitimnosti. Prav tako pa nam bo magistrsko delo pomagalo pridobiti vpogled v odnos podjetnikov do vzpostavljanja strateških zavezništev, saj želimo razumeti, zakaj so se podjetniki odločili skleniti strateško zavezništvo ter kako jim je strateško zavezništvo pomagalo pri premagovanju ovir zaradi mladosti podjetja.

2 LEGITIMNOST IN MLADA PODJETJA

Mlada podjetja se na začetku svoje poti srečajo z ovirami, ki so posledica njihove mladosti. Posledično je njihova verjetnost preživetja manjša kot pri že uveljavljenih podjetjih. Z namenom, da bi podjetje premagalo ovire zaradi mladosti, podjetniki stremijo k vzpostavitvi legitimnosti. Čeprav je upravljanje z legitimnostjo pomembno skozi celotno obdobje poslovanja podjetja, predstavlja grajenje in vzdrževanje legitimnosti še toliko večji izziv ravno v obdobju mladosti, ko se podjetje spopada z visoko stopnjo negotovosti (Fisher, 2020).

2.1 Opredelitev legitimnosti

Na splošni ravni bi legitimnost opredelili kot presojo, da organizacija deluje v skladu s sprejetimi vrednotami družbenega sistema (Suchman, 1995). Torej bi v osnovi veljalo, da lahko legitimnost podjetja razumemo kot skladnost z zakonskimi zahtevami. Kar bi pomenilo, da je podjetje legitimno, v kolikor je ustanovljeno v skladu s pravnimi postopki in je njegova dejavnost zakonita. Toda deležniki iz okolice, različne skupine in posamezniki v družbi od podjetij kot pripadnikov družbenega sistema pričakujejo več kot zakonsko skladnost, da bi podjetje lahko podprli in ga s tem sprejeli kot legitimnega (Díez-Martín in drugi, 2021). Zaradi slednjega legitimnost velja za kompleksen koncept z večplastno naravo.

Na vprašanje »Kaj je legitimnost?« je mogoče podati tri različne odgovore. Prvi na legitimnost gleda kot na lastnino, s katero podjetje razpolaga. Začetni utemeljitelji legitimnost vidijo kot sredstvo, ki ga ima posamezni subjekt. Torej gre za lastnost, ki se jo lahko pridobi, poveča, izgubi ali izmenjuje. Suchman (1995) legitimnost opiše kot operativno sredstvo podjetja. Podobnega mišljenja sta tudi avtorja Gardberg in Fombrun (2006), ki legitimnost opišeta kot neopredmeteno sredstvo, ki ga mlada podjetja v razvoju še nimajo, a ga lahko pridobijo. Med drugim pri definiciji legitimnosti kot lastnine legitimnost razumemo kot povezavo med t. i. subjektom legitimnosti oziroma podjetjem in t. i. občinstvom oziroma zunanjo okolico. To pomeni, da podjetje pridobi legitimnost s strani deležnikov iz okolja, s tem ko se poslužuje sprejetih in zaželenih poslovnih strategij in struktur (Suddaby in drugi, 2016).

Drugi legitimnost definira kot interaktivni koncept, ki se oblikuje s pomočjo različnih družbenih procesov. Torej, podjetje zgradi in ohranja legitimnost z namernim izvajanjem določenih aktivnosti. Posledično legitimnost velja za aktiven proces, ki je produkt družbenih interakcij, kjer so vključeni številni deležniki. Hallström in Boström (2010) sta dejala, da je legitimnost nekaj živega, kar je potrebno vedno znova ustvariti in osvojiti. Poleg tega Fisher in drugi (2016) dodajajo, da je za gradnjo legitimnosti potreben čas. V trenutku, ko v procesu ustvarjanja podjetje doseže prelomno točko, se vzpostavi legitimnost. Suddaby in drugi (2016) menijo, da se v nasprotju z opredelitvijo legitimnosti kot lastnine, kjer legitimnost velja za stabilen element, definicija, ki razume legitimnost kot proces, osredotoča na dinamiko sprememb. Slednja legitimnost opredeli kot sklop dejavnosti, s katerimi želi podjetje pridobiti pripadnost oziroma obodritev družbe, okolja. Največja razlika med omenjenima definicijama pa je v vlogi podjetja.

Pri opredelitvi legitimnosti kot lastnine je vloga podjetja statična oziroma bolj omejena. Medtem ko je vloga podjetja pri legitimnosti kot procesu aktivnejša, saj želi izpolniti lastne interese, kar posledično predvideva komunikacijo in sodelovanje z različnimi deležniki, običajno z ostalimi podjetji in drugimi organizacijami (Suddaby in drugi, 2016).

Legitimnost lahko razumemo tudi kot zaznavo, kar je tretji odgovor na vprašanje, kako opredeliti legitimnost. Tovrstna definicija do neke mere ohranja tako pojem legitimnosti kot lastnine, pri čemer legitimnost razume kot oceno primernosti, kot tudi pojem legitimnosti kot procesa, kjer poudarja pomen procesov presojanja. Toda v prvi vrsti se opredelitev legitimnosti kot zaznave osredotoča predvsem na vlogo posameznikov znotraj družbenega sistema. Namreč, posamezniki naj bi bili tisti, ki zaznavajo, kakšno je delovanje podjetij, organizacij, in presojajo o njihovi legitimnosti. Posledično pa se obnašajo v skladu s svojimi sodbami (Bitektine in Haack, 2015).

V nasprotju z vidikoma legitimnosti kot lastnine in legitimnosti kot procesa pri legitimnosti kot zaznavi občinstvo ni obravnavano kot celovita skupina, pač pa gre za posamezne subjekte ocenjevanja, ki individualno sprejemajo odločitve (Tost, 2011). V središču pozornosti je vsak posamezni ocenjevalec, ki presoja o legitimnosti podjetja, pri čemer imajo njegove lastne odločitve nato vpliv na legitimnost podjetja.

2.2 Opredelitev mladega podjetja

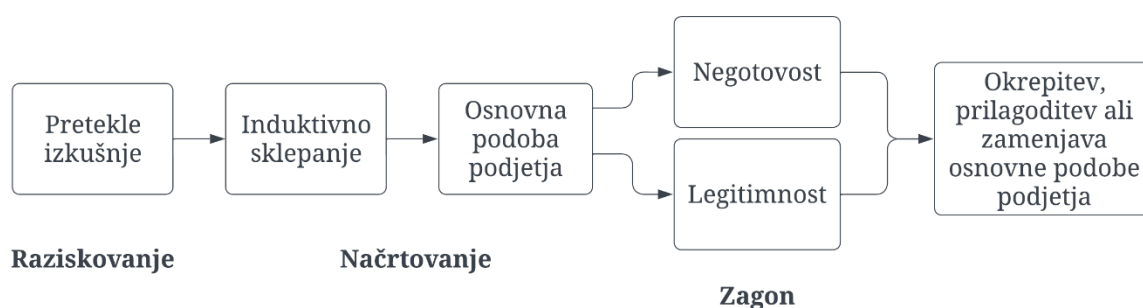
Nastanek mladega podjetja (angl. new venture creation) je proces, ki se začne s podjetniško idejo ali priložnostjo. Posameznik, podjetnik nato izvede niz aktivnosti s pomočjo (omejenih) sredstev in kompetenc, s katerimi želi ustvariti vrednost znotraj določene panoge. Podjetniški namen (angl. entrepreneurship intention) posledično motivira podjetnika za nadaljne pridobivanje sredstev in razvijanje kompetenc (Salamzadeh in Kirby, 2017).

Nastanek mladega podjetja lahko razložimo tudi s pomočjo dveh perspektiv. Prva je kognitivna, ki zagovarja dejstvo, da so mlada podjetja oblikovana na osnovi značilnosti

podjetnika, torej na podlagi njegovega znanja, izkušenj in veščin, ki so potrebni za vzpostavitev podjetja (Mehdivand in drugi, 2012). Poleg tega podjetnik identificira nezadovoljene potrebe na trgu in se osredotoči na reševanje problemov za določen tržni segment, medtem ko je druga perspektiva institucionalna. Le ta verjame, da so podjetniki pod vplivom družbenih in kulturnih dejavnikov iz okolja, na podlagi katerih nato ustvarijo svoje proizvode ali prilagodijo svoje storitve (Platzek in drugi, 2010).

Mehdivand in drugi (2012) so proces nastanka mladega podjetja razložili s pomočjo treh faz: raziskovanje, načrtovanje in zagon. S slike 1 je razvidno, da sta pomembna faktorja tekom procesa ustanavljanja mladega podjetja tudi negotovost in legitimnost, ki vplivata na razvoj poslovnih strategij za učinkovito sprejemanje odločitev in upravljanje s sredstvi, kar bo izoblikovalo podobo podjetja.

Slika 1: Proces nastanka mladega podjetja



Vir: prirejeno po Mehdivand in drugi (2012).

Kot je razvidno iz zgoraj predstavljenje definicije mladega podjetja, lahko povzamemo, da predstavlja legitimnost pomemben del podjetniškega procesa. V nadaljevanju bomo zato podrobneje predstavili vrste legitimnosti, ki igrajo pomembno vlogo pri razvoju mladega podjetja.

2.3 Pomen legitimnosti za mlada podjetja

Legitimnost je eden izmed ključnih elementov za uspeh mladega podjetja zlasti zaradi njegove mladosti in pomanjkanja zgodovine poslovnih uspehov. Mlada podjetja se tako soočajo s pomanjkanjem kredibilnosti, kar povzroči pomanjkanje zaupanja na strani kupcev, dobaviteljev in vlagateljev. Posledično mora mlado podjetje najti načine, kako bo ustvarilo vtis o legitimnosti kot predpogoj za pridobivanje podpore omenjenih deležnikov (Starr in MacMillan, 1990).

V prvi vrsti se mlada podjetja soočajo s potrebo po sredstvih iz okolja, ki bi jih potrebovala za izkoriščanje poslovnih priložnosti. Legitimnost zagotavlja dostop do sredstev, ki so nujno potrebna za preživetje in razvoj mladega podjetja. Slednje pri mladih podjetjih še dodatno

spodbudi željo po pridobivanju legitimnosti, čemur pritrjujejo tudi raziskave, ki kažejo, da želi vedno več podjetij aktivno pristopiti k izzivu grajenja legitimnosti, saj bodo podjetju sredstva dodeljena, ko pridobi legitimnost. Prav tako bi grajenje legitimnosti vplivalo na razvoj zmogljivosti podjetja, kar bi mu omogočilo, da izkoristi vstopne priložnosti na trgu in premaga ovire zaradi mladosti. Torej, eden izmed glavnih ciljev mladega podjetja bi moral biti, da le-to postane legitimno (Cruz-Suarez in drugi, 2014).

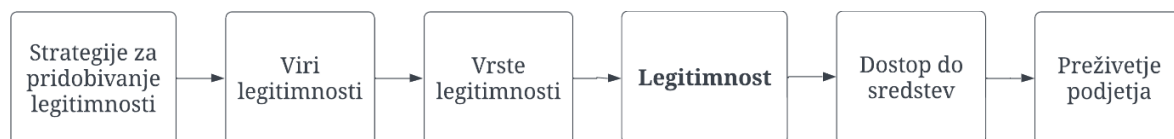
Mlada podjetja so pri pridobivanju sredstev iz okolja odvisna od finančnih virov in podpore različnih skupin deležnikov oziroma vlagateljev. Toda pomanjkanje poslovne zgodovine je pogosto razlog, da potencialni vlagatelji zavrnejo financiranje mladih podjetij, torej morajo mlada podjetja odpraviti dvom vlagateljev, v kolikor želijo priti do potrebnih sredstev za svoje nadaljnje poslovanje (Wang in drugi, 2017).

Legitimnost lahko opredelimo kot predpogoj za doseganje sredstev, ki jih mlado podjetje potrebuje za svoje delovanje ter navsezadnje tudi preživetje. Walker in McCarthy (2010) trdita, da bodo deležniki mlada podjetja podprli s sredstvi za preživetje, čeprav bodo le-ta delovala v slabih pogojih, v kolikor se bodo dokazala kot legitimna. Namreč Hybels (2017, str. 243) meni, da je legitimnost »simbol za predstavitev kolektivne vrednosti podjetja«. Torej, mlada podjetja bi morala svoje poslovanje zasnovati tako, da bi svoja dejanja prilagodila pridobivanju legitimnosti.

2.4 Proces grajenja legitimnosti

Legitimnost podjetje pridobi s časom. Gre za proces, ki vključuje več korakov. Zimmerman in Zeitz (2002) sta oblikovala model, ki s pomočjo večih korakov predstavlja proces grajenja legitimnosti, kar prikazuje slika 2.

Slika 2: Proces grajenja legitimnosti



Vir: prirejeno po Zimmerman in Zeitz (2002).

Avtorja Zimmerman in Zeitz (2002) menita, da legitimnost velja za enega izmed ključnih dejavnikov, ki zagotavlja preživetje podjetja. Toda, za zagotavljanje preživetja se mora podjetje poslužiti različnih strategij, ki gradijo legitimnost. Vsaka strategija je del določene perspektive. Avtor Überbacher (2014) je proces grajenja legitimnosti mladih podjetij opredelil s pomočjo petih perspektiv. V nadaljevanju bomo razložili vsako izmed njih in podali primere.

Prva perspektiva je institucionalna, ki poudarja, kako različne institucije ali organizacije vplivajo na presojo »občinstva«, družbe. Institucionalno perspektivo delimo na dve veji: kognitivno dojemanje organizacij in »ocenjevalne organizacije«. Kognitivno dojemanje organizacij vključuje družbeno razširjena in splošno priznana prepričanja organizacij o standardnem obnašanju in delovanju podjetij znotraj posamezne panoge (Meyer in Rowan, 1977). Primer splošnega prepričanja bi bil: »Legitimna podjetja imajo postavljen poslovni načrt in urejene finančne cilje«. V kolikor mlada podjetja ustrezajo omenjeni pričakovani percepciji organizacijske strukture podjetja, bodo v očeh družbe zaznana kot legitimna, kar bo posledično povečalo njihovo možnost za pridobivanje sredstev iz okolja (Wiklund in drugi, 2010). Med pričakovano organizacijsko strukturo podjetja lahko uvrščamo tudi pridobivanje certifikatov ali vzpostavitev vodstva s specifičnimi značilnostmi, kar bo prav tako vodilo v odobravanje občinstva, družbe (Khaire, 2010).

Med »ocenjevalne organizacije« spadajo vplivne organizacije, kot so na primer vladni organi, finančni analitiki, večja združenja znotraj posamezne panoge ter medijske agencije. Zaradi vpliva in ugleda omenjenih organizacij se bo družba za presojo o legitimnosti mladega podjetja zanašala na »ocenjevalne organizacije«, da bodo kot avtoritete sprejele ustrezno odločitev o legitimnosti mladega podjetja (Überbacher, 2014). Posledično mora mlado podjetje delež pozornosti nameniti tudi mreženju in upravljanju odnosov z omenjenimi vplivnimi organizacijami.

Sledi perspektiva kulturnega podjetništva. Le-ta zagovarja dejstvo, da so podjetniki spretni pri upravljanju s »kulturnimi orodji« za strateške namene (Weber in Dacin, 2011). Primer »kulturnih orodij« so zgodbe, s katerimi si lahko podjetniki pomagajo pri pridobivanju legitimnosti, kajti skozi pripovedovanje zgodb (angl. storytelling) lahko podjetniki oblikujejo podobo, s katero se bodo predstavili širši množici na trgu (Lounsbury in Glynn, 2001). Posledično si bo družba na podlagi selektivno izbrane aktivnosti mladega podjetja, v tem primeru - prepričljive zgodbe, ustvarila pozitiven vtis in mlado podjetje sprejela kot legitimno.

Naslednja je perspektiva okolja, ki poudarja, da je legitimnost mladega podjetja določena s strukturo okolja, kjer podjetje posluje (trg, panoga ali tržna niša), in zgoščenostjo populacije, kar lahko razumemo kot število podjetij, ki poslujejo v enaki panogi (Singh, 1994). Mlada podjetja, ki bodo delovala v uveljavljenih panogah, bodo hitreje prepoznana kot legitimna v primerjavi z mladimi podjetji znotraj neuveljavljenih panog zlasti zaradi večje zgoščenosti delujočih podjetij v okolju, kar bo družbi oziroma »občinstvu« dalo občutek ustaljenega okolja, kjer delujejo legitimna podjetja (Hsu in drugi, 2011). Poleg tega pa bodo mlada podjetja lažje oblikovala svojo strukturo in strategijo poslovanja tam, kjer poslujejo podjetja s podobnimi in že preverjenimi strukturami poslovanja. Slednje lahko še dodatno vpliva na možnosti za uspeh mladega podjetja in s tem na pridobivanje legitimnosti (McKendrick in drugi, 2003).

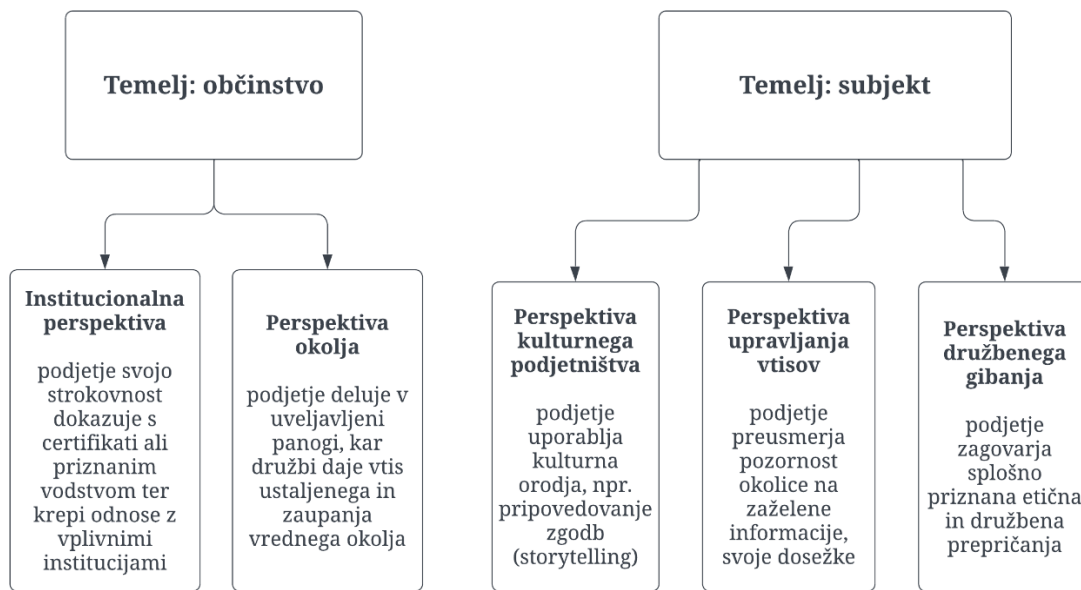
Četrto perspektivo lahko opredelimo kot perspektivo upravljanja vtisov. Omenjena perspektiva sloni na prepričanju, da podjetniki načrtno oblikujejo informacije, ki prodirajo v okolico, da bi »občinstvu« svoje podjetje predstavili kot legitimno (Elsbach, 2014). Tovrstno ravnanje posledično vključuje namerno odvrčanje pozornosti od neželenih podatkov o podjetju ter le-to preusmerja na informacije, ki krepijo podjetnikovo kredibilnost in strokovnost ter poudarjajo dosežke podjetja. Na ta način bo mlado podjetje v očeh občinstva videno kot legitimno.

Kot zadnje bomo predstavili perspektivo družbenega gibanja. Le-ta vključuje različne oblike kolektivnega delovanja s poudarkom na zagovarjanju splošno priznanih etičnih, političnih ali družbenih prepričanj (Montgomery in drugi, 2012). Slednje vpliva na krepitev legitimnosti podjetja. Na primer, delovanje zoper uporabo pesticidov pri pridelovanju hrane bo povečalo legitimnost pridelovalcev organskih proizvodov.

Vsaka izmed omenjenih perspektiv poudarja pridobivanje legitimnosti na svojevrsten način, kar prikazuje slika 3. A kljub temu lahko zgornjih pet perspektiv razdelimo v dve skupini, in sicer glede na izvor nadzora nad procesom grajenja legitimnosti: perspektive, ki temeljijo na občinstvu, ter perspektive, ki so temeljijo na subjektu. Torej perspektive, ki temeljijo na občinstvu, poudarjajo lastnosti podjetja in vlogo družbe kot odločevalcev o grajenju legitimnosti, medtem ko se perspektive, ki temeljijo na subjektu, osredotočajo na dejanja predstavnikov podjetja in kako le-ta prispevajo k procesu grajenja legitimnosti (Überbacher, 2014).

Überbacher (2014) naprej pojasnjuje, da med tiste, ki temeljijo na občinstvu, uvrščamo institucionalno perspektivo in perspektivo okolja, kajti obe obravnavata občinstvo kot tisto, ki nadzoruje proces grajenja legitimnosti podjetja. Posledično podobno gledata na občinstvo in ga prikazujeta kot aktivno, kar pomeni, da le-to preverja in ocenjuje lastnosti podjetja, ki pa morajo ustrezati merilom družbe. Nasprotno pa so druge tri perspektive, perspektive kulturnega podjetništva, upravljanja vtisov in družbenega gibanja, osredotočene na subjekte in posledično predstavnike podjetij obravnavajo kot tiste, ki vplivajo na proces grajenja legitimnosti. Vse tri perspektive namreč poudarjajo, da so predstavniki podjetja tisti, ki s svojimi dejanji oblikujejo sodbe občinstva glede legitimnosti podjetja, torej subjekte oziroma predstavnike podjetja predstavijo kot aktivne akterje, katerih interesi in odločitve vplivajo na ocenjevanje družbe glede legitimnosti podjetja.

Slika 3: Perspektive grajenja legitimnosti podjetja



Vir: prirejeno po Überbacher (2014).

Med vsemi perspektivami je mogoče potegniti tudi določene skupne točke. Glavni skupni točki, na katerih slonijo vse perspektive, sta poudarjanje pomena pridobivanja legitimnosti za mlada podjetja ter posledic, ki jih ima legitimnost na razvoj mladega podjetja. Mlado podjetje bo s pomočjo legitimnosti lažje premagalo ovire zaradi mladosti. Poleg tega bo zaradi legitimnosti mlado podjetje hitreje dobilo dostop do potrebnih sredstev za poslovanje in posledično lažje preživelo. Navsezadnje pa bo legitimno mlado podjetje pridobilo zaupanje deležnikov iz okolice, torej tako kupcev kot tudi potencialnih partnerjev, ki bodo podprli podjetje in s tem olajšali nadaljnje poslovanje mladega podjetja (Überbacher, 2014).

3 VRSTE LEGITIMNOSTI

Za razvoj legitimnosti mladega podjetja so pomembne predvsem naslednje vrste legitimnosti: kognitivna, regulativna, moralna in pragmatična (Díez in drugi, 2018). S pomočjo omenjenih vrst legitimnosti si bo mlado podjetje lahko zagotovilo dostop do sredstev ter tako povečalo svoje možnosti za obstoj. Toda vsaka vrsta legitimnosti ima svoje lastnosti in prednosti. Za pridobivanje nekaterih vrst bo podjetje potrebovalo dlje časa, pri nekaterih pa bo proces lažji in hitrejši.

Ena izmed delitev vrst legitimnosti vključuje dve skupini: kognitivno legitimnost in sociopolitično legitimnost (Bridwell-Mitchell in Mezas, 2012). Po mnenju avtorja Scott (2013) poznamo sociopolitično legitimnost, ki jo delimo na tri podvrste, in sicer regulativno, kognitivno ter normativno, medtem ko je avtor druge pogoste delitve vrst legitimnosti Suchman (1995), ki legitimnost deli na pragmatično, moralno in kognitivno. V kolikor

primerjamo obe delitvi, lahko ugotovimo, da se največja razlika pojavi pri regulativni in pragmatični legitimnosti. Avtorja Suchman (1995) in Scott (2013) pa podobno obravnavata normativno in moralno legitimnost. Prav tako sta si pri definiranju kognitivne legitimnosti enotna. Poleg tega avtorja Drori in Honig (2013) govorita še o dveh vrstah legitimnosti, ko pride do legitimnosti podjetij, in sicer o notranji in zunanji. V nadaljevanju bomo podrobneje opisali vse omenjene vrste legitimnosti.

3.1 Kognitivna legitimnost

Kognitivno legitimnost lahko opredelimo kot stopnjo javnega poznavanja podjetja. Namreč kognitivna legitimnost se ukvarja s tem, ali je podjetje strukturirano na način, da zagotavlja največje izkoriščanje potenciala in najbolj učinkovito doseganje rezultatov na podlagi javnega mnenja (Palazzo in Scherer, 2006). Prav tako kognitivna legitimnost obravnava aktivnosti podjetja, ki le-temu omogočajo lažje sprejemanje odločitev in pozitivno vplivajo na proces reševanja problemov. V splošnem lahko rečemo, da se kognitivna legitimnost osredotoča na to, kako se podjetje predstavlja in kakšna dejanja zagovarja (Deloffre in Schmitz, 2019). Podjetje izkazuje kognitivno legitimnost, kadar velja, da svoje dejavnosti izvaja na najboljši možen način.

Slednje pomeni, da podjetje skozi svoje delovanje razvije metode poslovanja in ustrezne veščine, ki so priznane s strani širše družbe in prepoznane kot uporabne s strani strokovnjakov s področja, na katerem podjetje posluje (Díez-Martín in drugi, 2021). Ta vrsta legitimnosti temelji predvsem na znanju in ne na osnovi interesov ali presoje. V nasprotju s pragmatično ali moralno legitimnostjo pri kognitivni legitimnosti ni toliko pomembno, da so cilji ali aktivnosti podjetja zaželeni. V ospredju je zlasti vprašanje, ali tehnike, ki se uporabljajo za doseganje teh ciljev, veljajo za ustrezne (Cruz-Suarez in drugi, 2014). Aldrich in Fiol (1994) trdita, da je najvišja oblika kognitivne legitimnosti dosežena takrat, ko sta nov proizvod ali storitev podjetja izvedena na takšenem nivoju, da sta dojemana kot samoumevna. Po mnenju avtorja Suchman (1995) je kognitivno legitimnost najtežje pridobiti ali upravljati, toda prav kognitivna legitimnost naj bi imela najmočnejše razsežnosti oziroma največji vpliv na uspešen razvoj mladega podjetja.

Poleg tega številni avtorji izpostavljajo pozitivne učinke kognitivne legitimnosti za mlada podjetja. Deeds in drugi (2004) so raziskali, da je kognitivna legitimnost mladim podjetjem znotraj tehnološke industrije olajšala pridobivanje sredstev. Prav tako je raziskava, ki sta jo izvedla Choi in Shepherd (2005), pokazala, da bodo mlada podjetja s kognitivno legitimnostjo bolj verjetno dosegla podporo različnih deležnikov (angl. stakeholders) kot tista brez kognitivne legitimnosti. Avtorji Pollack in drugi (2012) pa so v svoji raziskavi dokazali, da kognitivna legitimnost pozitivno vpliva na višino sredstev, ki so jih prejeli podjetniki.

Tako kot prejšnje raziskave tudi Cruz-Suarez in drugi (2014) potrjujejo, da podjetja z razvito kognitivno legitimnostjo dosegajo boljše rezultate. Povzamemo lahko, da je grajenje in

upravljanje s kognitivno legitimnostjo povezano z uspešnostjo poslovanja mladega podjetja. Mlado podjetje lahko kognitivno legitimnost doseže z zaposlovanjem sposobnih in predanih vodij ter zaposlenih, saj s tem zunanji okolici podjetje sporoča, da ima potrebne talente za doseganje ciljev (Rao in drugi, 2008). Poleg tega lahko mlada podjetja svojo verodostojnost sporočajo z dosežki in kredibilnostjo svojih ustanoviteljev, kar prav tako krepi kognitivno legitimnost, saj deležnikom iz okolice sporoča, da si podjetje obeta uspešnost znotraj svoje panoge (Wang in drugi, 2017).

3.2 Regulativna legitimnost

Regulativna legitimnost opredeljuje skladnost dejanj podjetja s standardi, ki so jih določile oblasti. V kolikor podjetje ne bo spoštovalo zakonov, ne bo pridobilo regulativne legitimnosti. Upoštevanje pravnih norm in predpisov, ki se pojavijo z namenom, da bi podprli udeležanje družbenih vrednot, velja za eno izmed dolžnosti podjetja in dokazuje jasno predanost podjetja družbi (Deephouse, 1996).

Poznamo šest konceptov, ki so povezani z grajenjem regulativne legitimnosti. Med te koncepte spadajo: skladnost z uradnimi zakoni, skladnost z okoljskimi predpisi, skladnost z zakoni o zdravju in varnosti, skladnost z davčnimi obveznostmi in obveznim zavarovanjem, skladnost s pravili o enakosti ter kaznovanje podjetij zaradi kršitev kadrovske pravil, diskriminacije na podlagi spola, rase ali vere, finančnih kaznivih dejanj ali kršenja pravic potrošnikov (Díez-Martín in drugi, 2021).

Mlado podjetje si regulativno legitimnost lahko zagotovi s tem, ko pridobi vsa ustrezna vladna dovoljenja ali pooblastila. S slednjim podjetje deležnikom iz okolice sporoči, da kot mlado podjetje sledi uveljavljenim predpisom. Poleg tega bo mlado podjetje z urejeno poslovno dokumentacijo signaliziralo zanesljivost (Kistruck in drugi, 2015). Prav tako bo mlado podjetje s pridobitvijo strokovnih certifikatov povečalo zaupanje potencialnih vlagateljev kot tudi kupcev, saj certificiranje služi kot oblika otipljivega dokaza, da so dejavnosti, ki jih podjetje izvaja, skladne s splošno sprejetimi standardi (Sine in drugi, 2007). Regulativno legitimnost lahko med drugim razumemo tudi kot predpogoj za dostop do javnih sredstev in državnih virov, s katerimi si mlada podjetja lahko pomagajo pri izkoriščanju vstopnih priložnosti na trgu (Wang in drugi, 2017).

3.3 Moralna ali normativna legitimnost

Pri opredelitvi moralne legitimnosti Suchman (1995) izhaja iz vprašanja, ali je način podjetja za doseganja rezultatov v skladu z družbenim sistemom, medtem ko Scott (2013) kot normativno legitimnost označi ustreznost dejanj podjetja glede na neformalne družbene norme. Torej gre za podobni definiciji z drugačnim poimenovanjem.

Tovrstna legitimnost je tesno povezana z dojemanjem poštenosti, pravičnosti in nepristranskosti pri poslovanju podjetja. Díez-Martín in drugi (2021) izpostavijo, da je z moralno-etičnega vidika podjetje legitimno, v kolikor so njegove vrednote, tehnike in dejavnosti, ki jih uporablja za doseganje ciljev, skladne z družbenimi vrednotami. Moralna oziroma normativna legitimnost je dosežena, kadar podjetje izvaja aktivnosti, ki temeljijo na moralnih vrednotah, ki pa se jih od podjetja ne zahteva in niso pogojene z določenimi predpisi. A nekatere moralne vrednote se s časom pretvorijo v uradne zakone, predpise. V omenjeni situaciji se tovrstni primeri ne nanašajo več na moralno legitimnost, pač pa se obravnavajo kot regulativna legitimnost (Díez-Martín in drugi, 2021). Povzamemo lahko, da moralna oziroma normativna legitimnost vključuje dejanja, ki jih podjetje izvaja zaradi družbene zavesti, lastnih moralnih prepričanj ali želje služiti družbi oziroma družbi vrniti del tega, kar so od nje prejeli (Brønn in Vidaver-Cohen, 2009).

Moralno ali normativno legitimnost si mlado podjetje lahko zgradi z upoštevanjem družbenih interesov in okolju prijaznim delovanjem (McWilliams in Siegel, 2001). Poleg tega lahko mlado podjetje z aktivnostmi, ki krepijo moralno legitimnost, razvije nove poslovne priložnosti. Kajti dandanes bodo potrošniki raje izbrali proizvod ali storitev, ki podpira družbene vrednote in okoljske koristi. Prav tako pa s tovrstnim poslovanjem in krepitvijo moralne legitimnosti mlado podjetje okolici tako potencialnim investitorjem ali partnerjem kot tudi kupcem pokaže svoj občutek za družbeno odgovornost (Wang in Bansal, 2012).

3.4 Pragmatična legitimnost

Pragmatično legitimnost lahko razumemo kot odziv podjetja na potrebe in želje različnih deležnikov. Raziskave kažejo, da podjetje pridobi pragmatično legitimnost, kadar izpolnjuje pričakovanja deležnikov (angl. stakeholders) (Kumar in Das, 2007). Le-ta so izpolnjena takrat, ko deležniki jasno zaznavajo koristi podjetja. Suchman (1995) trdi, da je ta vrsta legitimnosti izmed vseh najbolj oprijemljiva, medtem ko Tost (2011) tovrstno legitimnost poimenuje kot instrumentalna.

Pragmatična legitimnost temelji na dveh konceptih: zadovoljitvi potreb deležnikov in ustvarjanju vrednosti za deležnike. Alajoutsijärvi in drugi (2015) menijo, da je ustvarjanje vrednosti za deležnike nujen element za zagotavljanje pragmatične legitimnosti. Podjetja, ki ustvarjajo vrednost, namreč lažje vplivajo na deležnike in posledično izboljšajo svojo pragmatično legitimnost (Bicho in drugi, 2019). Večja kot je ustvarjena vrednost, višja je stopnja legitimnosti (Bloodgood in drugi, 2017).

Toda Bitektine (2011) navaja, da morajo biti podjetja pozorna na potencialno nasprotovanje med pragmatično in moralno legitimnostjo. Kajti podjetje vseeno lahko pridobiva pragmatično legitimnost, čeprav njegova dejanja škodijo družbi. Namreč delovanje podjetja je lahko do družbe nepošteno ali neprimerno, kar je v nasprotju z moralno legitimnostjo, a kljub temu prinaša koristi za deležnike, k čemur stremi pragmatična legitimnost (Bicho in

drugi, 2019). Posledično morajo biti mlada podjetja pri pridobivanju pragmatične legitimnosti nekoliko previdna.

Potrebno se je zavedati, da so presoje glede legitimnosti podjetja zaznave, kar zagovarja Suchman (1995). Vse zaznave pa so sestavljene tako iz znanja kot tudi iz čustev. Bitektine in Haack (2015) svetujeta, naj se podjetja osredotočijo predvsem na presoje, ki temeljijo na znanju, saj je znanje kazalnik, na katerega je vpliv manipulacij manjši v primerjavi s čustvi. A ne glede na vrsto legitimnosti je presoja deležnikov bistven element, ki vpliva na oceno o legitimnosti podjetja oziroma pridobivanje legitimnosti (Díez-Martín in drugi, 2021).

3.5 Notranja in zunanja legitimnost

Notranjo legitimnost je mogoče razumeti kot sprejemanje strategije podjetja s strani zaposlenih, kar posledično deluje kot orodje, ki krepi organizacijsko strukturo podjetja ter omogoča, da zaposleni sledijo viziji in ciljem podjetja (Drori in Honig, 2013), medtem ko za zunanjo legitimnost velja, da se ustvari s potrditvijo zunanjih deležnikov, ki presodijo o usposobljenosti podjetja za doseganje zastavljenih ciljev in vizije ter upravičenosti le-teh (Zimmerman in Zeitz, 2002). Posledično se potrditev o legitimnosti podjetja s strani zunanjih deležnikov odraža v privabljanju strank, poslovnih partnerjev ali potencialnih investitorjev. Notranja in zunanja legitimnost pa sta v soodvisnem odnosu, ko pride do procesa grajenja legitimnosti (Jost in Major, 2001).

4 MERJENJE LEGITIMNOSTI

Kot lahko povzamemo iz prehodnih poglavij, je legitimnost družbeno konstruirana, kar pomeni, da je legitimnost podjetja odvisna od okolja, v katerem to posluje, pri čemer okolje ni homogeno za vsa podjetja. Posledično so merila za ocenjevanje legitimnosti podjetja različna glede na različna okolja. Merjenje legitimnosti je tako odvisno od meril, ki jih deležniki iz okolice uporabljajo za ocenjevanje legitimnosti podjetja (Ruef in Scott, 1998).

Díez-Martín in drugi (2021) so tako prepoznali potrebo po metodi merjenja legitimnosti, ki je posplošljiva na različna okolja in ima zmožnost analizirati kompleksnost legitimnosti. Posledično so oblikovali splošna merila za merjenje legitimnosti. Omenjena merila temeljijo na dveh glavnih virih: na oceni dejanj podjetja ter na pridobljenih informacijah o podjetju.

4.1 Merila za merjenje legitimnosti na osnovi dejanj podjetja

Podjetje bo ocenjeno kot legitimno, v kolikor bodo njegova dejanja obravnavana kot ustrezna po kriteriju, ki ga postavijo deležniki iz okolja (Greenwood in drugi, 2017), pri čemer bodo deležniki ocenjevali legitimnost glede na zaželenost in koristnost podjetja za okolje, v katerem posluje, saj družbena korist podjetja namreč nakazuje na njegovo legitimnost (Vidaver-Cohen in Brønn, 2008). Na primer družbena korist podjetja se lahko

kaže z zagotavljanjem delovnih mest v lokalnem okolju ali s spodbujanjem tržne verige lokalnih proizvodov. Torej prvo merilo za merjenje legitimnosti podjetja na osnovi njegovih dejanj vključuje kriterij koristi poslovanja podjetja po mnenju deležnikov iz okolja (Díez-Martín in drugi, 2021).

Naslednje od meril v kategoriji merjenja legitimnosti na osnovi dejanj podjetja pa temelji na skladnosti podjetja z družbenimi vrednotami. Slednje izhaja iz prepričanja, da podjetje potrdi svojo legitimnost takrat, ko se njegove vrednote ujemajo z družbenim sistemom (Dowling in Pfeffer, 1975). Torej, v kolikor sta vrednotna sistema podjetja in družbe usklajena, le-to nakazuje na legitimnost podjetja (Jia in drugi, 2012). Povzamemo lahko, da bo podjetje po merilih za merjenje legitimnosti na osnovi dejanj ocenjeno kot legitimno, kadar bodo načela podjetja in posledično njegovo poslovanje sprejeti in priznani s strani družbe kot primerni.

4.2 Merila za merjenje legitimnosti na osnovi informacij o podjetju

Tovrstna merila temeljijo na posrednih podatkih, ki jih lahko družba iz sekundarnih virov pridobi o podjetju. Prvo izmed meril iz te skupine je oblikovano na podlagi lastnosti podjetja, pri čemer so lastnosti podjetja ocenjene s pomočjo treh vidikov: izomorfizma in neo-izomorfizma ter praga legitimnosti (Díez-Martín in drugi, 2021). Izomorfizem lahko opredelimo kot proces, ki prisili eno enoto v populaciji, da je podobna drugim enotam, ki delujejo v istem okolju (DiMaggio in Powell, 1983). Torej, ko mlado podjetje prevzame lastnosti, ki jih imajo že uveljavljena in legitimna podjetja oziroma organizacije znotraj enake panoge, s tem po merilih doseže legitimnost (Deephouse, 1996). To bi pomenilo, da na primer podjetja s točno določenimi lastnostmi dobijo določen certifikat, ki jih bo označil za legitimne, medtem ko neo-izomorfizem temelji na predpostavki, da v kolikor ima mlado podjetje nekatere ključne lastnosti, ki pa ni nujno, da so do potankosti podobne tistim, s katerimi se ponašajo že uveljavljena in legitimna podjetja, velja za legitimno. Na primer za pridobitev legitimnosti je potrebno, da ima podjetje jasno opredeljeno vizijo, le-ta pa se lahko v svojih značilnostih razlikuje od vizij uveljavljenih podjetij. Zadnji vidik tega merila pa je prag legitimnosti, ki ga lahko razumemo kot točko v razvoju mladega podjetja, ko le-to nima težav z dostopanjem do virov, ki jih potrebuje za rast (Zimmerman in Zeitz, 2002). V trenutku, ko bo mlado podjetje prestopilo omenjeno točko, bo ocenjeno kot legitimno.

Naslednje merilo za merjenje legitimnosti podjetja na osnovi informacij izhaja iz povezanosti podjetja z že uveljavljenimi podjetji ali organizacijami na trgu. Povzamemo lahko, da bo mlado podjetje ocenjeno kot legitimno, v kolikor bo prepoznano s strani že legitimnih podjetij, kar se bo pokazalo tako, da bodo le-ta pripravljena skleniti dolgoročno sodelovanje z mladim podjetjem (Díez-Martín in drugi, 2021).

Sledi merilo za merjenje legitimnosti podjetja na podlagi ugleda vodstva. Ugled vodij namreč v družbi vzbudi prepričanje, da bo podjetje uspešno doseglo svoje cilje, kajti ugled je posameznik pridobil na podlagi svoje strokovnosti in kakovosti. Posledično bo mlado podjetje zaradi kvalitet svojega vodstva ocenjeno kot legitimno (Pollack in drugi, 2012).

Kot zadnje merilo v skupini meril za merjenje legitimnosti na podlagi informacij o podjetju pa Díez-Martín in drugi (2021) izpostavijo pokritost podjetja z medijsko pozornostjo. Legitimnosti namreč ni mogoče neposredno opazovati, zato bo družba o legitimnosti podjetja sklepala s preučevanjem informacij iz medijev, saj bodo mediji kot vplivne organizacije ocenjevali rezultate podjetja, nato pa bo družba na podlagi teh ocen sodila o legitimnosti podjetja (Greenwood in drugi, 2017). Sploh dandanes, saj je vpliv medijev še večji zaradi priljubljenosti družbenih omrežij in hitrosti širjenja informacij. Torej, mlada podjetja bodo s strani družbe ocenjena kot legitimna, v kolikor bodo mediji predstavili, da gre za zanesljivo in zaupanja vredno podjetje.

Zaključimo lahko, da zaznave o legitimnosti podjetja izhajajo iz okolja, v katerem podjetje deluje, pri čemer okolje sestavljajo različni deležniki: investitorji, konkurenti, lastniki podjetja, stranke ter širša javnost (Vergne, 2011). Deležniki iz okolice bodo ocenjevali različne dimenzije legitimnosti podjetja, na primer okoljsko dimenzijo, ki upošteva odnos podjetja do norm glede ohranjanja okolja, ali pa dimenzijo konkurence, ki temelji na oceni spoštovanja dogovorjenih pravil med konkurenti (Buchanan in Bryman, 2007). Posledično raziskovalci zaradi družbene presoje iz okolja, ki je sestavni del tako ocenjevanja kot tudi merjenja legitimnosti, pogosto obravnavanje legitimnosti izključijo iz empiričnih raziskav. Poleg tega ima legitimnost kompleksno sestavo, saj njen sestavni del predstavljajo sodbe iz okolja, pri čemer okolje velja za spremenljiv koncept, kar še dodatno otežuje postavljanje merskih meril za merjenje legitimnosti podjetij (Hudson, 2008).

5 STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA IN GRAJENJE LEGITIMNOSTI

Zavezništva so bila v preteklosti, natančneje med leti 1970 in 1980, v večini pogojena s skupnim lastništvom in so običajno nastala kot odgovor na omejitve, postavljene s strani oblasti. Danes zavezništva temeljijo na različnih oblikah sodelovanja, ki niso zasnovana zgolj na skupnem lastništvu ter vključujejo obojestransko izmenjevanje znanja. Prav tako pa današnja zavezništva podpirajo sodelovanje tudi med konkurenti, kjer gre za mešanico med sodelovanjem in tekmovanjem (angl. *coopetition*) (Leiblein in Reuer, 2004).

V zadnjih tridesetih letih je število znanstvene literature na področju zavezništev naraslo. Prav tako pa se z razširjenostjo tovrstne literature širi tudi obravnava nekaterih tematik. Med slednje lahko vključimo organizacijske strukture, investicijske vzorce, strukturiranje mreženja in vzpostavitev zaupanja. Z razvojem omenjene teorije se je posledično razširilo zavedanje pomembnosti strateških zavezništev v podjetništvu, kjer lahko s pomočjo le-teh mlada podjetja bolje izkoristijo priložnosti na trgu (Alvarez in drugi, 2006).

Strateško zavezništvo (angl. *strategic alliance*) lahko razumemo kot eno izmed številnih oblik povezovanja med podjetij. Gre za prostovoljno sodelovanje dveh ali več podjetij, ki so sklenila bodisi lastniški bodisi nelastniški odnos, da bi premagala ovire na trgu in izboljšala svoj položaj kot tudi poslovanje znotraj lastne panoge (Leiblein in Reuer, 2004). Strateško

zavezništvo lahko temelji na lastniških, pogodbenih ali licenčnih dogovorih med vpletenimi in vključuje deljenje sredstev kot tudi zmogljivosti (Emami in drugi, 2022). V kolikor oba partnerja delujeta znotraj iste panoge, govorimo o horizontalnem zavezništvu, medtem ko je vertikalno zavezništvo tisto, kjer podjetji poslujeta v različnih panogah (Yasuda in Iijima, 2005). Poleg tega strateška zavezništva razlikujemo tudi glede na namen sodelovanja. Torej, delimo jih na tista, kjer je v ospredju želja po doseganju novega produkta ali trga (angl. exploration alliance) in na tista, ki so usmerjena v razvoj določenih veščin in zmogljivosti, s katerimi bodo lažje dosegla priložnosti na trgu (angl. exploitation alliance) (Lee, 2007).

5.1 Motivacija za nastanek strateškega zavezništva

Odločitev mladega podjetja za oblikovanje strateškega zavezništva z večjim in bolj uveljavljenim partnerjem lahko izhaja iz različnih potreb. Ena izmed najpogostejših je potreba po pridobivanju finančnih sredstev (Brockstedt in Carr, 2005). Mlada podjetja imajo pogosto sredstva, s katerimi lahko potencialno dosežejo ustvarjanje vrednosti, kot so zmogljivosti za izvajanje kakovostnih raziskav, visoko število prijavljenih patentov, nahajanje znotraj hitro rastočega in naprednega okolja ipd., medtem ko so finančna sredstva običajno v primanjkljaju (Alvarez in drugi, 2006). Na drugi strani pa odločitev mladega podjetja za strateško zavezništvo lahko izhaja tudi iz institucionalnih potreb, kar lahko razumemo kot željo po izkoriščanju priložnosti za razvoj zmogljivosti podjetja. Torej razlogi za povezovanje so lahko posnemanje organizacijske strukture, tehnološki razvoj in inoviranje, vstopanje na nove trge, razpršitev tveganja, povečanje prepoznavnosti na trgu ali gradnja legitimnosti. Ne glede na vrsto motivacije, ki je spodbudila odločitev za strateško zavezništvo, velja, da tovrstno povezovanje vključuje specifične vire vsakega posameznega podjetja. Prav tako pa za strateška zavezništva velja, da vplivajo na pretok informacij med vpletenimi, torej bo posledično prišlo do hitrejšega razvoja tako starega kot novo pridobljenega znanja, kar bo okrepilo zmogljivosti podjetja in njegovo učinkovitost, izpostavijo Alvarez in drugi (2006).

Ena izmed motivacij je lahko zasnovana na podlagi potrebe po različnih sredstvih. Motivacija na osnovi sredstev (angl. resource-based theory) se osredotoča na dostopnost ali razvoj sredstev, ki so potrebna za doseganje konkurenčne prednosti na trgu (Grant in Baden-Fuller, 2004). Sredstva so lahko bodisi otipljiva (npr. finančna) bodisi neotipljiva (npr. sloves). Prav tako pa v skupino sredstev uvrščamo tudi človeške vire in z njimi povezana sredstva (npr. organizacijska kultura, izobraževanje in razvijanje veščin zaposlenih), zagovarja Grant (1991). Omenjena sredstva bodo mlademu podjetju omogočila razvoj kompetenc, ki jih podjetje potrebuje za izvajanje strateških odločitev in izkoriščanje poslovnih priložnosti. Posledično tovrstna strateška zavezništva označujemo kot zavezništva, ki so naravnana k razvoju kompetenc (angl. competency-oriented alliances) (Lin in Darnall, 2015).

Druga vrsta motivacije pa temelji na institucionalni teoriji, ki zagovarja prepričanje, da družbene vrednote in norme iz okolice ustvarjajo pritisk na podjetja, kar vpliva na

organizacijsko strukturo kot tudi samo delovanje podjetja (DiMaggio in Powell, 1983). Omenjeni družbeni pritisk bo pri podjetju spodbudil željo po pridobivanju legitimnosti. Poleg tega bo s pridobitvijo legitimnosti mlado podjetje lažje obvladovalo pritiske, ki jih povzročajo deležniki, od katerih je mlado podjetje odvisno, kot tudi pričakovanja, ki prihajajo s strani okolja, v katerem podjetje posluje (Lin in Darnall, 2015). To pomeni, da lahko strateška zaveznitva nastanejo kot odgovor na zahteve znotraj posamezne panoge, kjer bo povezovanje več podjetij okrepilo legitimnost panoge. Posledično nastanejo strateška zaveznitva, ki se pojavijo kot rezultat regulatornih pritiskov (Dacin in drugi, 2007).

Poleg tega so strokovnjaki v okviru institucionalne teorije postavili hipotezo, da izomorfizem krepí organizacijsko legitimnost. Izomorfizem je koncept, ki zagovarja dejstvo, da imajo podjetja znotraj enake ali sorodne panoge težnjo po razvoju podobnih vedenjskih vzorcev. Posledično bodo s časom prišla do točke, ko si bodo postala podobna tudi v organizacijskem smislu ter bodo razvila enake strukture in procese znotraj podjetja (DiMaggio in Powell, 1983).

V kolikor bo mlado podjetje »posvojilo« strategije, ki jih uporabljajo uveljavljena podjetja znotraj enake panoge, bo splošna javnost mlado podjetje prepoznala kot bolj legitimno v primerjavi z ostalimi mladimi podjetji znotraj panoge, ki bodo odstopala od običajne organizacijske oblike. Povzamemo lahko, da je pomanjkanje legitimnosti vse pogostejši razlog mladih podjetij za nastanek strateških zaveznitv. Posledično lahko gradnjo legitimnosti s pomočjo strateškega zaveznitva razumemo kot strateško sredstvo, ki bo omogočilo razvoj tako ekonomskih kot tehničnih prednosti, kar bo vplivalo na krepitev konkurenčne prednosti mladega podjetja na trgu (Byun in drugi, 2021). Sklenitev strateškega zaveznitva pa bo vplivala tudi na sprejetost podjetja s strani zunanjega okolja.

5.2 Gradnja legitimnosti s strateškimi zaveznitvi

Eden izmed načinov, kako lahko mlada podjetja zgradijo legitimnost, je z vključevanjem v aktivnosti z že uveljavljenim podjetjem. Bodisi z določeno vrsto skupnega sodelovanja bodisi z vzpostavitvijo strateškega zaveznitva (Higgins in Gulati, 2006).

Povezovanje v obliki strateškega zaveznitva lahko povežemo s konceptom zunanje legitimnosti, ki se razlikuje od notranje legitimnosti (Jost in Major, 2001). Z vzpostavitvijo strateškega zaveznitva z že uveljavljenim podjetjem mlado podjetje pridobi dostop do legitimnosti, ki jo ima uveljavljeno podjetje. Že samo oblikovanje strateškega zaveznitva za mlado podjetje pomeni določeno potrditev. Kajti dejstvo, da je mlado podjetje uspelo pridobiti zaupanje večjega in bolj uveljavljenega podjetja, nakazuje na to, da imata mlado podjetje in njegov proizvod ali storitev potencial, kar je prepoznalo tudi priznano podjetje (Rao in drugi, 2008).

Poleg tega lahko strateško zaveznitvo z uveljavljenim podjetjem pripomore k zmanjšanju dvomov deležnikov (angl. stakeholders). Le-ti jih utegnejo imeti glede neizkušenosti mladega podjetja (Higgins in Gulati, 2006).

Raziskave so pokazale, da so mlada podjetja znotraj biotehnološke panoge, ki so sklenila strateško zaveznitvo z večjim in uveljavljenim podjetjem, hitreje dosegla željene cilje, se pravi tako prehod do prve kotacije na borzi (angl. IPO) kot tudi večjo ocenjeno vrednost, v primerjavi s podjetji, ki takšnega strateškega zaveznitva niso imela (Rao in drugi, 2008). Večjo oceno vrednosti so pripisali prenosu slovesa in legitimnosti iz uveljavljenega podjetja na mlajše podjetje (Stuart in drugi, 1999). Prav tako so Baum in drugi (2000) poročali o pozitivnem vplivu strateškega zaveznitva na rast prihodkov ter rast oddelka za raziskave in razvoj mlajšega podjetja. Poleg tega je Soh (2003) raziskal, da je strateško zaveznitvo imelo pozitiven vpliv na stopnjo razvoja v mlajšem podjetju. Slednje je pripisal pridobivanju informacij in znanja s strani uveljavljenega podjetja. Torej, mlada podjetja lahko z vzpostavitvijo strateškega zaveznitva pridobijo bodisi partnerjeva sredstva, kot so novi trgi, znanja ali tehnologije, bodisi ugled in legitimnost, s katerima bo mlado podjetje pridobilo zaupanje investorjev in ostalih deležnikov (Coombs in drugi, 2006). Ugled namreč velja za dragoceno, neopredmeteno sredstvo, iz katerega izhaja legitimnost (Lounsbury in Glynn, 2001). Posledično bo mlado podjetje za lažje izkoriščanje priložnosti na trgu stremelo k temu, da s pomočjo ugleda uveljavljenega podjetja znotraj strateškega zaveznitva postane legitimno.

Mlada podjetja se morajo pri sklepanju strateškega zaveznitva zavedati, da le-to predstavlja tudi določeno tveganje, saj lahko vodi do izgube fleksibilnosti podjetja in zmanjšanja kontrole nad sprejemanjem odločitev (Das in Teng, 2000). Kljub temu pa imajo strateška zaveznitva številne prednosti in koristi. Kajti strateško zaveznitvo lahko za mlado podjetje, ki se nahaja na začetku svoje poslovne poti, priskrbi tako prepoznavnost in vstop na nove trge kot tudi legitimnost in zaupanje strank.

V prvi vrsti so strateška zaveznitva predstavljena kot način za izmenjavo sredstev in razvijanje kompetenc, a pomen pridobivanja legitimnosti z vzpostavljanjem strateškega zaveznitva ne sme ostati spregledan. Mlada podjetja kljub svojemu potencialu ne uspejo prodreti na nove trge ali pridobiti financiranja zaradi pomanjkanja legitimnosti. Dacin in drugi (2007) navajajo, da lahko mlada podjetja s pomočjo strateškega zaveznitva pridobijo tržno, odnosno, družbeno, investicijsko in zavezniško legitimnost. Prva bo mlademu podjetju omogočila uveljavitev na obstoječem trgu in vstop na nove trge, odnosno legitimnost pa bo povečala možnosti mladega podjetja za sklepanje poslov in projektov z različnimi akterji, medtem ko bo družbena legitimnost poudarila skrb mladega podjetja za družbeno odgovornost. Sledi investicijska legitimnost, ki bo vplivala na lažje pridobivanje investorjev in podporo deležnikov, zadnja izmed omenjenih pa bo povečala možnosti mladega podjetja za vzpostavljanje sodelovanj in partnerstev (Dacin in drugi, 2007).

Torej, s pomočjo strateškega zaveznitva naj bi mlado podjetje pridobilo legitimnost. Slednja bi tako mlademu podjetju omogočila dostop do sredstev in zmogljivosti, ki jih potrebuje za svoj razvoj in lastno uveljavitev na trgu (Swaminathan in Moorman, 2009). Pridobivanje legitimnosti s pomočjo strateškega zaveznitva velja za pomanjkljivo raziskano področje. Po mnenju številnih avtorjev trenutne raziskave pogosto ne razlikujejo med

različnimi načini grajenja legitimnosti glede na vrste deležnikov iz okolja, kot so na primer investitorji, pač pa ponujajo posplošene ugotovitve (Überbacher, 2014; Fisher in drugi, 2017). Zaradi te pomanjkljivosti so se pojavili pozivi za prihodnje raziskovalce glede raziskovanja pridobivanja legitimnosti pri podjetjih. Avtorji Fisher in drugi (2017) ter Überbacher (2014) predlagajo, da bi morale nadaljnje raziskave neposredno preučevati, kako posamezna vrsta deležnikov iz okolja (npr. investitorji, strateški partnerji) podjetjem omogoča pridobivanje sredstev in legitimnosti. Legitimnost namreč velja za večplasten pojav znotraj kompleksnega okolja in zahteva poglobljeno obravnavanje.

6 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Miles in Huberman (1984) sta predlagala, naj raziskovalci uporabijo kvalitativno raziskavo, kadar obstaja jasna potreba po poglobljenem razumevanju in sklepanju o vzrokih obravnavane tematike. Poleg tega smo želeli pridobiti podrobne opise in občutljive podatke, s katerimi bi raziskali povezave med sodelujočimi podjetji, zato smo se odločili za izvedbo kvalitativne raziskave. Pratt (2009) pa dodaja, da je kvalitativno raziskovanje najbolj primerno, kadar želimo obravnavati vprašanja »Kako?« namesto vprašanj »Koliko?«. Slednje velja za preučevanje vloge strateških zavezništev pri grajenju legitimnosti mladih podjetij, kjer želimo razumeti, kako vzpostavljanje strateških zavezništev vpliva na pridobivanje legitimnosti mladih podjetij. Poleg tega bi bilo preverjanje hipotez, ki bi opredeljevale razmerje med sklenitvijo strateškega zavezništva in rastjo legitimnosti mladega podjetja oteženo predvsem zaradi načina merjenja stopnje legitimnosti podjetja, saj je legitimnosti družbeno konstruirana in o njej presojujejo deležniki iz okolja, zato je težje merljiva, torej bi se pri kvantitativni raziskavi lahko srečali s številnimi izzivi. Posledično smo se v naši raziskavi odločili za kvalitativen pristop, kar pomeni, da smo raziskavo izvedli na manjšem vzorcu, ki ni reprezentativen, a ponuja vpogled v globino obravnavane tematike.

6.1 Opredelitev raziskovalnih vprašanj

Med pregledovanjem strokovne literature smo ugotovili, da je raziskav na področju vloge strateških zavezništev pri grajenju legitimnosti mladih podjetij malo. Pri oblikovanju raziskovalnih vprašanj smo izhajali iz literature in želeli zajeti teme, kjer primanjkuje strokovnih ugotovitev. Naša glavna tri raziskovalna vprašanja so:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali in kako mlada podjetja zaznavajo pomanjkanje legitimnosti?
- Raziskovalno vprašanje 2: Kako se mlada podjetja soočajo z morebitnim pomanjkanjem legitimnosti?
- Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna je vloga strateških zavezništev v mladih podjetjih, zlasti pri grajenju legitimnosti mladega podjetja?

Z raziskovalnimi vprašanji želimo ugotoviti, kakšnih načinov grajenja legitimnosti se mlada podjetja poslužujejo in če zaznajo pomanjkanje legitimnosti. Prav tako pa želimo razumeti kako vzpostavitev strateškega zavezništva vpliva na legitimnost mladega podjetja.

6.2 Metodologija in vzorec

V okviru kvalitativne metodologije smo uporabili deduktivni pristop. Pri slednjem velja, da raziskovalec najprej preuči teorijo, nato pa se loti empirične raziskave za razliko od induktivnega pristopa, kjer je vrstni red obraten. Izbira deduktivnega pristopa je priporočljiva za manj izkušene raziskovalce z manjšim vzorcem, zaradi česar lahko pride do pomanjkanja podatkov za postavitev lastnih teoretičnih zaključkov (Bregar in drugi, 2005).

Vzorec naše raziskave predstavljajo tri mlada podjetja, ki imajo izkušnjo s sklenitvijo strateškega zavezništva. Udeleženci predstavljajo preučevano populacijo in zagotavljajo pridobivanje podatkov za oblikovanje odgovorov na raziskovalna vprašanja. Poleg tega študija več primerov (angl. multiple-case studies) omogoča zbiranje primerljivih podatkov in izboljša verjetnost postavljanja trdnejših ugotovitev, saj so predlogi zaradi različnih empiričnih dokazov bolj utemeljeni (Eisenhardt in Graebner, 2007; Clarysse in drugi, 2011).

Za sodelovanje smo se dogovorili s slovenskimi podjetniki, ki so (so)ustanovitelji mladih podjetij z dolgoročno sklenjenim strateškim zavezništvom z že uveljavljenim podjetjem na trgu. Sodelujoča podjetja so bila izbrana, v kolikor so ustrezala naslednjim kriterijem: (i) gre za mlada podjetja, ki delujejo 10 let ali manj, (ii) imajo izkušnje s sklenitvijo strateškega zavezništva, (iii) so zaznala vpliv strateškega zavezništva na gradnjo legitimnosti podjetja.

Časovna omejitev glede starosti mladega podjetja, ki smo jo upoštevali v magistrskem delu, je bila postavljena v skladu z definicijami mladega podjetja v podjetniški literaturi, ki se opira na število let od ustanovitve podjetja. Številni avtorji so si pri opredelitvi starosti mladega podjetja složni, saj večina navaja, da gre za mlado podjetje, ko to šteje 10 let ali manj (Forbes, 2005; Jin in drugi, 2017), zato smo za sodelovanje v raziskavi prosili podjetja, ki ustrezajo omenjeni starosti.

S pomočjo omenjenih kriterijev smo zagotovili, da imajo izbrana podjetja nekatere podobne lastnosti, kar posledično pripomore k omejitvi potencialnih odstopanj, ki bi lahko nastala zaradi ostalih razlik v značilnostih podjetij. Čeprav izbrana podjetja poslujejo v različnih panogah, smo želeli, da je partner znotraj strateškega zavezništva že uveljavljeno podjetje.

Osnovne informacije o vseh sodelujočih podjetjih smo zaradi lažje predstave zbrali v tabeli 1. V tabelo smo vključili informacije o času ustanovitve, področju poslovanja, ključnih trgih in strateškem partnerju.

Tabela 1: Predstavitev sodelujočih podjetij

	Elinor	DeltaHub	Odori
Ustanovitev	April 2022	November 2019	Februar 2017
Panoga	Kozmetika: ličila in izdelki za nego kože	Tehnološki dodatki za delovno okolje	Naravni izdelki za nego in dom
Glavni trgi	Slovenija, Hrvaška	ZDA, Kanada, Velika Britanija	Slovenija, Avstrija, Nemčija
Strateško partnerstvo	Lekarne po Sloveniji in na Hrvaškem	Linus Media Group (Linus Tech Tips)	Trgovine Spar, projekt Štartaj Slovenija

Vir: lastno delo.

6.3 Zbiranje podatkov

Glavni vir empiričnih podatkov v raziskavi so predstavljali polstrukturirani intervjuji. V slednje smo vključili vprašanja o pomenu legitimnosti za mlada podjetja, načinih grajenja legitimnosti in vplivu strateškega zavezništva na legitimnost podjetja.

Potencialne kandidate za sodelovanje v raziskavi smo izbirali z več različnih seznamov. Za iskanje kandidatov smo uporabili naslednje: (i) seznam podjetnikov iz priporočil somentorja ali sodelujočih intervjuvancev, (ii) seznam Sekcije Startup in Scaleup podjetij pri Gospodarski zbornici Slovenije ter (iii) seznam Sekcije SBC (Slovenian Business Club) Mladi člani.

Podjetnike smo kontaktirali preko spletne platforme LinkedIn ali elektronske pošte, kamor smo poslali vabilo za sodelovanje v raziskavi. V kolikor so se odzvali na vabilo in privolili v sodelovanje, smo z njimi izvedli kratek informativni razgovor. V razgovoru smo podrobneje predstavili namen raziskave in se pozanimali o njihovi izkušnji z vzpostavljanjem strateškega zavezništva. Povprašali smo o motivu za odločitev o strateškem zavezništvu, vrsti strateškega zavezništva ter ciljih, ki jih želijo doseči s strateškim zavezništvom. Pogovor je potekal 5 do 10 minut, da smo se lahko odločili, ali je podjetje ustrezno za sodelovanje v raziskavi in izvedbo intervjuja.

Sledilo je izvajanje intervjujev. Intervjuje smo opravili v času od oktobra do novembra 2024, pri čemer smo dva intervjuja izvedli v živo, enega pa preko spleta z Zoom video klicem. Informacije o izvedbi intervjujev prikazuje tabela 2. Intervjuji so potekali od 40 minut do 1 ure. Vse intervjuje smo s privolitvijo intervjuvancev posneli in nato prepisali.

Tabela 2: Podatki o izvedbi intervjujev

	Podjetnik	Podjetje	Izvedba intervjuja	Snemanje
Intervjuvanec 1	Nik Primc	Elinor	31. 10. 2024 V živo, Ljubljana	DA
Intervjuvanec 2	Primož Erjavec	DeltaHub	11. 11. 2024 V živo, Ljubljana	DA
Intervjuvanec 3	Nina Milošič Slapšak	Odori	13. 11. 2024 Video klic, Zoom	DA

Vir: lastno delo.

Pred samim intervjujem smo sodelujočim poslali protokol za izvedbo intervjuja z okvirnimi vprašanji, ki se nahaja v prilogi 1. Tekom posameznega intervjuja smo po potrebi spreminjali vrstni red vprašanj in zastavljali dodatna podvprašanja. Prav tako so vsi intervjuvanci privolili v objavo njihovega imena in imena podjetja. Po opravljenih intervjujih smo izvedli analizo, v okviru katere smo s pomočjo pridobljenih empiričnih podatkov izdelali študije primerov.

6.4 Študija primera kot raziskovalna metoda

Študija primera velja za najbolj primerno metodo, ko želijo raziskovalci preučiti odnose znotraj različnih organizacijskih struktur in poslovnih mrež med podjetji (Järvensivu in Törnroos, 2010). V naši raziskavi smo želeli doseči razumevanje odnosa med mladim podjetjem in uveljavljenim partnerjem, ki skleneta strateško zavezništvo. Poleg tega pa nas je zanimal vpliv le-tega na pridobivanje legitimnosti mladega podjetja. Izbiro metodologije potrjuje tudi strokovna literatura, saj tako Pablo in Javidan (2004) kot tudi Schweizer (2005) navajajo, da naj se raziskovalci poslužujejo študije primera, v kolikor želijo raziskati kompleksne interakcije med obravnavanim pojavom in njegovim kontekstom. Tovrstna metodologija namreč raziskovalcu omogoča, da zajame celostno naravo pojava in njegovo kompleksnost (Badir in drugi, 2009). Avtorja Järvensivu in Törnroos (2010) dodajata, da lahko s študijo primera raziskovalci zajamejo dinamiko odnosov in si s tem zagotovijo večdimenzionalni pogled na sklenjeno poslovno zavezništvo.

Študijo primera avtorja Halinen in Törnroos (2005) opredelita kot vrsto metodologije, ki je primerna za raziskovanje ene ali majhnega števila poslovnih mrež oziroma povezav. Pri tem študija primera omogoča vpogled v celostno podobo mreže, slednje pa se nanaša na niz podjetij ali organizacij, ki so med seboj povezana z namenom skupnega poslovanja. Pristop študije primera je posledično primeren za preučevanje delovanja povezav in sodelovanj

znotraj različnih okolij. Prav tako po njunem mnenju študije primerov vključujejo več pogledov, ki so sestavljenih iz različnih izhodišč.

Avtor Lee (1989) študijo primera opredeli kot intenzivno študijo posameznega primera, pri čemer primer sestavljajo posamezniki, skupine in družbene strukture v okolju organizacije ali podjetja. Avtor Eisenhardt (1989) dodaja, da se študija primera osredotoča na razumevanje dinamike obravnavanega pojava oziroma povezave znotraj določenega okolja. Poleg tega Easton (1992) navaja, da študije primerov ponujajo globino in celovito razumevanje določenega pojava ter raziskovalcu omogočajo, da se približa preučevanim podjetjem, kar vodi do pridobivanja bogatih opisov. Prav tako so študije primerov dobrodošle predvsem v primerih, ko je o obravnavani tematiki znanega bolj malo oziroma so razvite teorije nepopolne (Easton, 1992; Eisenhardt, 1989). A na podlagi rezultatov iz študij primerov je mogoče razviti teorijo iz obravnavanega področja (Stake, 2008).

Med drugim je metoda študije primerov priporočljiva za preučevanje procesov in sprememb v določeni situaciji. Posledično je študija primera primerna tudi za preučevanje in ocenjevanje strateških zavezništev. Toda raziskovalci se pri preučevanju strateških zavezništev z izvajanjem študij primerov srečajo z nekaterimi izzivi. Easton (1992) med izzivi izpostavi reprezentativnost in izbiro enot vzorčenja, k temu pa doda še zahtevnost narave strateških zavezništev, kot so razločevanje meja med strateškim zavezništvom in njegovim okoljem, kompleksnost samega strateškega zavezništva zaradi njegove strukture in vpliva različnih dejavnikov ter problem časovnega okvirja zaradi dinamičnosti in nenehnega spreminjanja odnosa znotraj zavezništva, saj se strateško zavezništvo spreminja glede na vrednost, ki jo ustvarja, in ovire, s katerimi se sooča med trajanjem sodelovanja dveh ali več podjetij. Posledično študije primera strateških zavezništev od raziskovalca zahtevajo veliko stopnjo prilagodljivosti in kreativnosti tekom izvajanja raziskave. Poleg tega pa velik izziv pri študiji primerov strateških zavezništev predstavlja primerjava zavezništev zaradi edinstvenih lastnosti vsakega strateškega zavezništva (Easton, 1992).

A zaradi težavnih okoliščin, ki se pojavljajo pri izvajanju študij primerov strateških zavezništev, bo razvoj teorije raziskovalca predstavljal velik doprinos k strokovnim ugotovitvam. Pri razvijanju teorije morajo biti raziskovalci pozorni na to, da opredelijo, kateri pogoji so veljali za obravnavana zavezništva in v kakšnih okoliščinah je potekala raziskava (Miles in Huberman, 1984).

Za lažje preučevanje podjetij znotraj strateških zavezništev z metodo študij primerov avtorji navajajo nekatere smernice, ki bodo raziskovalcem olajšale izvedbo raziskave. Johanson in Mattsson (1988) priporočata, da raziskovalci najprej preučijo vlogo obravnavanega podjetja znotraj zavezništva in se pozanimajo tudi o drugih zavezništvih ali sodelovanjih obravnavanega podjetja. Poleg tega je pomembno, da raziskovalci določijo definicijo strateškega zavezništva, ki se je bodo držali tekom raziskave. Kljub zahtevnosti preučevanja strateških zavezništev je pomembno, da raziskovalci lastnosti, kot je kompleksnost, ne izključijo iz raziskave, pač pa jo zgolj omejijo.

Za omejitev kompleksne narave strateškega zavezništva Halinen in Törnroos (2005) svetujeta, da raziskovalci izberejo določen vidik strateškega zavezništva, ki ga bodo postavili v ospredje njihove obravnave. Avtorja Halinen in Törnroos (2005) namreč zagovarjata koncept vpetosti, pri katerem velja, da so strateška zavezništva vpeta v različne ravni in strukture poslovnega okolja, ki ga sestavljajo številne vezi. Posledično je ključno, da se raziskovalci usmerijo samo na določen obseg zavezništva, a morajo pri tem upoštevati vse lastnosti strateškega zavezništva.

7 REZULTATI IN ANALIZA RAZISKAVE

V okviru naše analize bomo izvedli tri študije primera. Začeli bomo z analizo na ravni znotraj primerov (angl. within-case analysis), kjer bomo predstavili vsako študijo primera posebej. Nadaljevali pa bomo z analizo na ravni med primeri (angl. cross-case analysis), kjer bomo opravili primerjavo med posameznimi primeri ter izpostavili podobnosti in razlike, ki jih bomo odkrili tekom analize.

V nadaljevanju se bomo osredotočili predvsem na odnos mladega podjetja do legitimnosti ter potek strateškega zavezništva in njegov vpliv na grajenje legitimnosti mladega podjetja. Zanimali so nas začetki mladega podjetja, načini grajenja legitimnosti, proces izbire strateškega partnerja, potek sklenitve zavezništva ter vloga le-tega pri doseganju višje stopnje legitimnosti. Za namen analize smo s procesom kodiranja ustvarili glavne kategorije in podkategorije. Slednje smo oblikovali na osnovi primerov pojmov, ki so se najpogosteje pojavljali tekom raziskave. Proces kodiranja smo zaradi lažjega razumevanja predstavili v tabeli 3.

Iz tabele je razvidno, da so sodelujoči podjetniki tekom intervjuja govorili o svojih izkušnjah s pomanjkanjem legitimnosti ter zaznavanju doseganja prepoznavnosti in zaupanja s strani strank, kar smo združili v kategorijo pomena legitimnosti. S podjetniki smo govorili tudi o izkazovanju družbene odgovornosti pri poslovanju ter uporabi certifikatov in digitalnega marketinga za doseganje legitimnosti, kar smo uvrstili v kategorijo načinov grajenja legitimnosti. Prav tako so v intervjujih podjetniki razkrili svojo odločitev za nastanek strateškega zavezništva, pri čemer so omenjali ugled, hitrejše razvijanje in izkoriščanje priložnosti na trgu. Posledično smo kategorijo poimenovali vzpostavitev strateškega zavezništva. Tekom intervjujev smo govorili tudi o prenosu slovesa iz uveljavljenega partnerja na mlado podjetje ter o promociji in potrditvi, ki izhajata iz zavezništva, kar smo uvrstili v kategorijo o vlogi strateškega zavezništva. Na koncu so nam sodelujoči podjetniki razkrili še svoje razmišljanje o mlajših generacijah podjetnikov in predstavili svoje bodoče načrte, kar smo združili v kategorijo nasvetov in pogledov v prihodnost.

Tabela 3: Proces kodiranja

Glavna kategorija	Podkategorija	Primeri pojmov
Pomen legitimnosti za mlado podjetje	Dojemanje okolice	Stopnja prepoznavnosti
	Pomanjkanje legitimnosti	Brez zgodovine uspehov
	Zaupanje	Stranke, grajenje postopoma
Načini grajenja legitimnosti	Družbena odgovornost	Transparentnost, koristi izdelkov
	Certifikati	Kvaliteta, draga naložba
	Predhodni dosežki	Dokazovanje
	Digitalni marketing in družbena omrežja	Sodelovanja z vplivneži, vzpostavljanje skupnosti
Vzpostavitev strateškega zavezništva z uveljavljenim podjetjem	Odločitev za strateško zavezništvo	Izkoriščanje priložnosti na trgu, pogoji sodelovanja
	Izbira partnerja	Ugled, hitrejše razvijanje
	Proces sklepanja zavezništva	Prilagajanje, oblikovanje produkta
	Izzivi	Zaloge, rok uporabe
Vloga strateškega zavezništva pri grajenju legitimnosti	Spremembe pri poslovanju	Promocija, nova niša strank, sloves
	Vpliv na legitimnost	Potrditve, kredibilnost
	Dolgoročen odnos	Premagovanje ovir
	Ključni dejavniki uspeha	Komunikacija, zadovoljstvo
Nasveti in pogled v prihodnost	Nadaljnji načrti	Nova sodelovanja, udeležba na dogodkih, marketing, novi trgi
	Svetovanje mladim podjetnikom	Vztrajnost, sooblikovanje blagovnih znamk (angl. co-branding)

Vir: lastno delo.

7.1 Podjetje Elinor

Elinor ustvarja visokokakovostne in inovativne produkte, ki združujejo ličila in nego kože. Podjetje sta ustanovila Karin Poravne in Nik Primc. Njihovi izdelki so hibrid med negovalno in dekorativno kozmetiko. Poleg tega so okolju prijazno podjetje, ki zagovarja enostavnost in se drži načela manj je več. Njihova soustanoviteljica Karin velja za eno najuspešnejših slovenskih make-up artistk z 8 letno kariero na tem področju in veliko prepoznavnostjo v Sloveniji. Med njihove glavne izdelke spadajo rdečilo v stiku, BB krema, osvetljevalec, odstranjevalec ličil in vlažilna krema. Njihova prodaja temelji na spletni trgovini, a so prisotni tudi v nekaterih lokalnih butičnih trgovinah in kozmetičnih salonih. V letu 2023 pa so se odločili, da bodo svojo fizično prisotnost še okrepili in pričeli s sodelovanji z lekarnami po Sloveniji ter kasneje tudi na Hrvaškem. Gre za skrbno načrtovano in premišljeno strateško

odločitev. Sklepanje zavezništev z različnimi lekarnami po državi in v tujini je bil dolgotrajen proces, saj je moralo podjetje Elinor pred vzpostavitvijo zavezništva z lekarnami ustreči številnim pogojem sodelovanja. Trenutna zavezništva z lekarnami temeljijo na dolgoročnem sodelovanju, v interesu podjetja Elinor pa je še povečati število lekarn, kjer bi se prodajali njihovi izdelki.

7.1.1 Pomen legitimnosti za mlado podjetje

Kot navajata avtorja Starr in MacMillan (1990), pomanjkanje legitimnosti vodi v pomanjkanje zaupanja s strani deležnikov iz okolice. Slednje nam je potrdil tudi Nik Primc, soustanovitelj podjetja Elinor, ko smo ga vprašali, kako pomembno je za njihovo mlado podjetje, da pridobi legitimnost v očeh širše javnosti: *»Ko si majhno podjetje, ki je začetnik na trgu, kar je veljalo tudi za nas v letu 2021, ko smo bili čisto na začetku, takrat si ti neznano (angl. no name) podjetje, zato si moraš nekako pridobiti legitimnost in zaupanje strank. Takrat delaš vse v tej smeri, da bi bilo tega zaupanja čim več.«*

Prav tako je Nik povedal, da so se pri podjetju na začetku poti zavedali pomanjkanja legitimnosti. Temu primerno so nato prilagajali poslovanje: *»Kar smo opazili, ko smo začeli z blagovno znamko (angl. brand), je to, da smo k plačilnim metodam dodali možnost plačila po povzetju. Plačila po povzetju so sama po sebi draga in se nam ne splačajo, ker se pojavi veliko vračil in neprevzetih paketov. Ampak kot začetnik na trgu moraš to možnost imeti. Zakaj? Zato, ker ti ljudje še ne zaupajo in posledično ne želijo plačevati preko spleta s svojo bančno kartico.«*

Poleg tega Cruz-Suarez in drugi (2014) menijo, da pridobivanje legitimnosti omogoča izkoriščanje priložnosti na trgu. Nik nam je na to temo zaupal: *»Začelo se je s prodajo preko spleta (angl. online), kar pomeni, da ljudje ne vidijo in ne čutijo tvojih produktov. Zdaj nekako pivotiramo v fizično prodajo (angl. offline). Najprej smo prišli v trgovino Zlata Ptica in potem še v Trgovino Gušt. Torej te manjše eko slovenske trgovine, ki zelo dobro poslušajo. Na neki točki pa smo se odločili, da bi se res dobro slišalo, če bi se nas omenjalo kot lekarniško kozmetiko, ki se prodaja v lekarnah.«* Trenutno so prisotni v številnih privatnih lekarnah po Sloveniji, Gorenjskih in Dolenjskih lekarnah ter nekaterih večjih lekarnah na Hrvaškem.

Kot navajajo avtorji Reuf in Scott (1998), Vergne (2011) ter Díez-Martín in drugi (2021), je legitimnost družbeno konstruirana, torej je družba tista, ki sodi o legitimnosti podjetja. Nik pravi: *»Mislim, da je legitimnost zelo povezana z grajenjem skupnosti (angl. community building). Začeli smo delati na tem, da se čim večkrat pokažemo fizično... da tudi mi lahko vidimo njihove izraze in odzive na izdelke, kar te potem še dodatno napolni z motivacijo.«* Iz Nikovega komentarja lahko razberemo, da se pri podjetju Elinor zavedajo vpliva strank na pridobivanje legitimnosti.

7.1.2 Načini grajenja legitimnosti

Avtorji Wang in drugi (2017) so mnenja, da lahko mlado podjetje pridobi kognitivno legitimnost s pomočjo dosežkov in kredibilnosti ustanoviteljev, kajti mlado podjetje bo s sposobnimi vodji pokazalo, da je zmožno doseči zastavljene cilje in si prizadeva uspešno poslovati na novi poslovni poti. Slednje nas je vodilo k temu, da smo Nika vprašali, kako bi ocenil pomembnost predhodnih dosežkov in prepoznavnosti soustanoviteljice Karin na družbenih omrežjih pri grajenju legitimnosti njihovega podjetja: *»Ja, to je bilo zelo pomembno. Na začetku, ko smo lansirali (angl. launch) produkte, smo imeli samo Karinino bazo strank ... Karin je v Sloveniji recimo javna osebnost (angl. public figure), zato nam je bilo na začetku veliko lažje, ker so ljudje naše izdelke povezali z njenim imenom. Ljudje so vedeli, kdo stoji za temi izdelki, da je resnična oseba in da ima (takrat) 15 tisoč sledilcev (na družbenem omrežju Instagram).«* Prav tako je Nik dodal, da so imeli približno leto in pol na embalaži izdelkov oznako *»By Karin Poravne«*, dokler ni Elinor postal dovolj prepoznaven znotraj bazena žensk v Sloveniji, ki so njihova ciljna skupina, potem so ime umaknili, da jih ne bi začelo omejevat.

Nato smo Nika vprašali, če bi izpostavil še kakšen način grajenja legitimnosti, ki se mu zdi pomemben za njihovo podjetje. Omenil je, da veliko sodelujejo z vplivneži in se poslužujejo tovrstnega marketinga. Poleg tega pa je kot pomemben dejavnik izpostavil transparentnost: *»Ugotovili smo, da je strankam zelo všeč, da vidijo, kaj delamo, recimo, kako razvijamo nove izdelke, kako delamo etikete in škatlice, kako testiramo in podobno.«* Transparentnost lahko navežemo na definicijo normativne legitimnosti, ki jo postavi avtor Scott (2013). Slednji normativno legitimnost opredeli kot dojemanje poštenosti in pravičnosti podjetja. S transparentnostjo pa podjetje doseže ravno to, torej, da okolici pokaže svoje pošteno poslovanje.

7.1.3 Vzpostavitev strateškega zavezništva z uveljavljenim podjetjem

Mlado podjetje se lahko za strateško zavezništvo z uveljavljenim podjetjem odloči tudi zaradi nefinančnih razlogov. Predvsem v tem primeru govorimo o povečanju možnosti za razvoj, kar med drugim vključuje tudi grajenje legitimnosti (Alvarez in drugi, 2006). Nik nam je o vzpostavitvi strateškega zavezništva med njihovim podjetjem in lekarnami po Sloveniji povedal: *»Naš fokus za sodelovanje z lekarnami ni bil nek ekonomski učinek, ker lekarne za nas vseeno ne predstavljajo nekega zelo velika deleža prodaje, ampak bolj to, da pridobimo zaupanje strank.«* Nato je še dodal: *»Recimo pri sodelovanjih z butičnimi trgovinami po Sloveniji je bil v ospredju predvsem ekonomski vidik.«*

Nik je o procesu vzpostavljanja strateškega zavezništva dejal: *»Na začetku je bilo zelo težko. Ti si nov, lekarne pa so tradicionalen in resen posel (angl. business). Tako da, če hočeš priti v lekarne, boš pokimal na kakršenkoli pogoj, ki ga postavijo.«*

Avtor Soh (2003) trdi, da ima sklenitev strateškega zavezništva z uveljavljenim podjetjem pozitiven vpliv na stopnjo razvoja mladega podjetja zaradi pridobivanja novih informacij in znanja. Slednje nam je potrdil tudi Nik s tem, ko nam je zaupal: *»Imeli smo veliko težavo, da so bili vsi naši izdelki z rokom uporabe. Lekarne imajo to posebnost, da ne smejo prodajati izdelkov, ki so manj kot tri mesce pred iztekom roka.«*

Nik je nadaljeval: *»Posledično je bila ena od njihovih zahtev, da bomo izdelke brezplačno zamenjali, ko bodo pol leta pred iztekom uporabe. To smo zdaj rešili tako, da na večini izdelkov ni več roka uporabe, ampak so v veljavi šest mesecev od odprtja. Lekarne so bile tiste, ki so nas prisilile (angl. push) v to odločitev in so nam iz tega vidika res pomagale. Strateško zavezništvo z lekarnami je bilo za nas dobro tudi zato, da smo se hitreje razvijali.«*

7.1.4 Vloga strateškega zavezništva pri grajenju legitimnosti

Nika smo vprašali, kako je vzpostavitev strateškega zavezništva z lekarnami vplivala na legitimnost podjetja Elinor, na kar nam je odgovoril: *»Včasih smo dobivali sporočila, sploh Karin, če naše produkte, sama meša doma ... Če se spet navežem na lekarnе, mislim, da nam je pomagalo, da smo dobili legitimnost.«* Slednje nekako potrjuje prenos slovesa lekarn kot tradicionalnih in zanesljivih ponudnikov z visokimi standardi na Elinor izdelke ter njihovo kredibilno sestavo in visoko kvaliteto. Omenjeno potrjujejo Stuart in drugi (1999), ki navajajo, da pri strateškem zavezništvu med uveljavljenim in mladim podjetjem pride do prenosa slovesa uveljavljenega podjetja na mlado podjetje.

Nato je Nik dodal: *»Drugače pa se mi zdi, da se učinka tega sodelovanja ne da meriti neposredno, pozitivnega ali pa negativnega. Z ekonomskega vidika bi se dalo, ampak kot sem rekel, to pri sodelovanju z lekarnami ni bil naš motiv. Lahko, da bo neka stranka čez eno leto kupila naš produkt, ker nas je danes videla v lekarni ... tega ne moreš točno meriti, zato nimam čisto pravega odgovora.«* S tem je Nik izpostavil, kar potrjujejo tudi avtorji Díez-Martín in drugi (2021) ter Vergne (2011), ki so raziskovali merjenje legitimnosti, in sicer da je legitimnost zahteven koncept, ko pride do merjenja, saj temelji na oceni občinstva oziroma na presoji opazovalcev iz okolice, kar posledično otežuje merjenje.

7.1.5 Nasveti in pogled v prihodnost

Z Nikom smo se pogovarjali tudi o nasvetih glede pridobivanja legitimnosti za mlada podjetja, kjer je omenil: *»Zdi se mi, da je trenutno zelo popularno sooblikovanje blagovnih znamk (angl. co-branding). To je eden izmed načinov (za pridobivanje legitimnosti), če si manj prepoznaven in uspeš prepričati nekoga bolj prepoznavnega, da potem skupaj ustvarite produkt. Mi smo recimo bili na tej poti že z dvema slovenskima blagovnima znamkama (angl. brand) in smo prišli do nekje 90 % dogovora ... če mene vprašaš, bi nam to dvignilo legitimnost še krat 10.«* To pravzaprav potrjuje namen našega magistrskega dela, s katero želimo izpostaviti vpliv strateškega zavezništva na grajenje legitimnosti mladih podjetij.

7.2 Podjetje DeltaHub

DeltaHub je mlado podjetje, ki se ukvarja z oblikovanjem tehnoloških izdelkov za izboljšanje počutja znotraj vsakodnevnega delovnega okolja. Podjetje so leta 2018 ustanovili trije prijatelji, ki so se skupaj udeležili lokalnega startup tekmovanja: Jan Forsthuber, Amadej Tauses in Primož Erjavec. Njihov glavni produkt je ergonomska podloga za zapestje, ki je bila zasnovana z namenom zmanjšanja tveganja za pojav sindroma karpalnega kanala. Prav tako v njihovi spletni trgovini ponujajo stojala za slušalke ali telefon, podlago za tipkovnico, to-do seznam in podobno. V podjetju se osredotočajo na globalne trge, zelo uspešno poslujejo zlasti v Združenih državah Amerike.

Njihovi ključni vrednoti sta predvsem inovativnost in funkcionalnost. Poleg tega velik poudarek dajejo razvijanju odnosa s kupci. Septembra 2024 so razkrili, da sodelujejo s priznanim ustvarjalcem vsebin na Youtube platformi in njegovim podjetjem Linus Media Group. Gre za strateško zaveznitvo, ki sta ga podjetji sklenili na podlagi štiriletnih dogovorov in usklajevanj. Posledično je prišlo do tesnega odnosa in interesa za dolgoročno sodelovanje, v okviru katerega sta si podjetji zadali strateške cilje tudi za prihodnja leta.

7.2.1 Pomen legitimnosti za mlado podjetje

Primož nam je zaupal, kako pomembno je pridobivanje legitimnosti za njihovo mlado podjetje: *»Mislim, da je zelo pomembno. Zaznali smo, da smo pridobili legitimnost, ko so se začeli pojavljati ponaredki našega produkta, in takrat smo ugotovili, da smo dosegli neko višjo stopnjo prepoznavnosti po svetu.«* Nato je dodal: *»A prav v takih primerih, ko se na trgu pojavijo ponaredki tvojega produkta, je legitimnost v očeh strank ključna. Posledično bodo stranke prepoznale, da gre za produkte slabše kvalitete in so se kljub cenovno ugodnejšim ponaredkom odločile za tvoj originalen produkt višje kvalitete.«* Iz omenjenega lahko potrdimo, da je s pridobitvijo legitimnosti DeltaHub kot mlado podjetje lažje obvladovalo pritiske s strani okolja, v katerem posluje, torej v njihovem primeru tekmovanje s ponaredki. Upravljanje zunanjih pritiskov s pomočjo legitimnosti pa zagovarjata tudi avtorja Lin in Darnall (2015).

Prav tako smo Primoža vprašali, če po njegovem mnenju legitimnost vpliva na razvoj mladega podjetja. Odgovoril je: *»Mislim, da ja ... več, kot boš imel legitimnosti, hitreje boš lahko rastel. Ampak to pride postopoma, ne bi mogel reči, da se lahko zgodi čez noč. Več kot imaš strank, bolj okolje zazna, da si legitimen.«* S tem komentarjem je Primož poudaril to, kar verjamejo tudi avtorji Vergne (2011) ter Díez-Martín in drugi (2021). Omenjeni avtorji namreč pojasnjujejo, da o legitimnosti podjetja odloča občinstvo s svojo presojo, torej je legitimnost podjetja odvisna od deležnikov iz njegove okolice.

7.2.2 Načini grajenja legitimnosti

Primoža smo vprašali, ali kateri vidiki njihovega poslovanja po njegovem mnenju vodijo do grajenja legitimnosti podjetja, na kar je dejal: *»Mislim, da nam pomagajo tudi ocene kupcev (angl. review). Naši uporabniki so velikokrat tisti, ki že imajo težave s sindromom karpalnega kanala. S tem, ko nam oni podelijo svojo oceno in povejo, da jim je naš produkt pomagal pri bolečinah, ter ostali vidijo njihov zelo dober odziv, nam to pravzaprav poveča legitimnost, saj potencialnim strankam pokaže, da naš produkt dostavlja rezultate.«* Iz te izjave lahko povzamemo, da si podjetje DeltaHub s tem, ko njihovi kupci zaznajo koristi izdelkov, gradi svojo legitimnost. Slednje potrjujejo tudi Alajoutsijärvi in drugi (2015), ki trdijo, da bo mlado podjetje pridobilo pragmatično legitimnost, v kolikor bodo deležniki iz okolice jasno prepoznali, da podjetje zanje prinaša določeno vrednost.

Poleg tega je Primož omenil, da se poslužujejo tudi sodelovanj z različnimi vplivneži in ustvarjalci na Youtubu (angl. youtubers). Nato pa nam je zaupal, zakaj v podjetju velik poudarek dajejo na dolgoročen odnos s strankami: *»Taka stranka bo s svojimi priporočili postala naš promotor, kar nam bo dalo veliko legitimnosti. Pomembna pa je seveda kvaliteta produktov, če želiš priti do legitimnosti.«* V nadaljevanju nam je še povedal: *»Za vsak produkt imamo beta testerje, ki testirajo produkt preden ga lansiramo (angl. launch). Vedno sprašujemo, kaj bi še lahko spremenili in dodali. Dejansko preučimo vsako povratno informacijo in to mislim, da je naša močna točka. Tudi to nam je dalo kar nekaj legitimnosti.«* Slednje potrjuje dejstvo, da se podjetje grajenja legitimnosti lahko loti z upoštevanjem interesov družbe, kar verjameta tudi avtorja McWilliams in Siegel (2001), ki trdita, da na ta način mlado podjetje pridobi moralno oziroma normativno legitimnost.

7.2.3 Vzpostavitev strateškega zaveznitva z uveljavljenim podjetjem

Podjetje DeltaHub je v okviru strateškega zaveznitva z Linus Media Group izdalo novo linijo produkta Carpio 2.0 v značilnih barvah njihovega partnerja (črno-oranžna). Posledično bi lahko rekli, da gre za zaveznitvo z namenom razvoja produktov in trgov (angl. exploration alliance), kjer v okviru strateškega zaveznitva pride do novega produkta ali doseganja novega trga, kar poudarja avtor Lee (2007).

»Naš cilj je bil priti do katerega izmed najbolj legitimnih in prepoznavnih vplivnežev ali ustvarjalcev na Youtubu z večjim dosegom na tehnološkem (angl. tech) področju. In med temi je bil tudi Linus ...«. Nato je pripomnil: *»Res je veliko ime v tem (tehnološkem) svetu in zelo izpostavljena oseba z več kot 16 milijoni sledilcev trenutno. Ima ogromno skupnost (angl. community), kjer se vidi, da so res njegovi zvesti pripadniki. A seveda z razlogom ... kar on promovira, mora biti res dobro in sledilci mu zaupajo, da ne bo promoviral nečesa, v kar ne verjame. To se nam je zdelo dosti relevantno.«* Iz Primoževega pripovedovanja je razvidno, da so bili pri podjetju DeltaHub med procesom sklepanja strateškega zaveznitva pozorni na ugled partnerja. Strokovna literatura prav tako poudarja pomen ugleda, kajti

ugled po mnenju avtorjev Lounsbury in Glynn (2001) velja za pomembno sredstvo, ki vodi do pridobivanja legitimnosti.

7.2.4 Vloga strateškega zavezništva pri grajenju legitimnosti

»Sigurno nam je odprlo dostop do nove niše strank – to so predvsem navdušenci nad specifikacijami računalnika. Hkrati pa nam je to sodelovanje še dodatno dvignilo legitimnost«, je povedal Primož, ko smo ga vprašali, kaj jim je prineslo strateško zavezništvo z Linus Media Group, iz česar lahko povzamemo, da je podjetje DeltaHub s pomočjo strateškega zavezništva pridobilo nov segment kupcev.

Slednje omenjajo tudi Coombs in drugi (2006), ki verjamejo, da lahko mlada podjetja z vzpostavitvijo strateškega zavezništva dostopajo do bodisi novih trgov bodisi nove skupine ciljne publike. Posledično nas je zanimalo, ali se podjetju DeltaHub zaradi strateškega zavezništva odpirajo tudi novi trgi, Primož pa nam je odgovoril: *»Ponovno smo začeli malo odpirati Evropo, pa tudi Azijo. Sodelujemo z nekaj distributerji v Južni Koreji in na Japonskem [...].«*

7.2.5 Nasveti in pogled v prihodnost

Želeli smo, da Primož z nami deli kakšen nasvet za mlada podjetja, ko pride do sklepanja strateškega zavezništva z že uveljavljenim podjetjem na trgu. Svetoval je: *»Sigurno iti v to samozavestno. Tudi, če te recimo skrbi pomanjkanje virov, če se boš dogovoril za neko večje naročilo in ga imel na papirju, te bodo banke pripravljene poslušati in te ne bodo kar zavrnilo.«* Slednje smo želeli prikazati tudi z našo raziskavo, saj želimo mladim podjetjem približati vzpostavljanje strateškega zavezništva z uveljavljenim podjetjem. Avtorji Dacin in drugi (2007) poudarjajo, da mlada podjetja ne smejo zanemariti pridobivanja legitimnosti s pomočjo strateškega zavezništva z uveljavljenim podjetjem.

7.3 Podjetje Odori

Podjetje Odori ponuja ekološko izdelana čistila za dom in gospodinjstvo ter kozmetiko iz naravnih sestavin. Njihovi glavni vrednoti sta trajnost in skrb za okolje. Podjetje se je v istem letu, ko je bilo ustanovljeno, leta 2017, udeležilo 2. sezone projekta Štartaj Slovenija, v okviru katerega je sklenilo strateško zavezništvo s trgovinami Spar. Leta 2020 pa je podjetje ponovno v sklopu nove sezone Štartaj Slovenija predstavilo linijo novih izdelkov. Prav tako je Odori s trgovinami Spar ustvaril projekt z avtomati ponovnega polnjenja (angl. refill), tekom katerega so v trgovinah Spar po Sloveniji postavili avtomate ponovnega polnjenja, ki so namenjeni večkratni uporabi embalaže ob nakupu Odori izdelkov. Gre za dolgoročno strateško zavezništvo, ki traja že več kot šest let in tekom katerega se podjetje Odori s podporo Spar trgovin nenehno razvija in uveljavlja na trgu.

7.3.1 Pomen legitimnosti za mlado podjetje

Z Nino Milošič Slapšak, ustanoviteljico podjetja Odori, smo govorili o pomenu legitimnosti in kako pomembno je za njihovo podjetje, da pridobi legitimnost s strani okolice. Povedala nam je: *»To je v bistvu ena izmed najtežjih stvari za neko mlado podjetje, ker nihče ne ve, koliko zaupanja lahko polaga v podjetje, ki je ravno začelo s poslom.«* To potrjujeta tudi avtorja Starr in MacMillan (1990), ki menita, da je pridobivanje legitimnosti pri mladih podjetjih oteženo in hkrati ključno prav zaradi pomanjkanja zgodovine uspehov, ki bi prepričala deležnike iz okolice, da gre za zaupanja vredno podjetje.

»Legitimnost, ki smo jo mi pridobili s sodelovanjem v projektu Štartaj Slovenija, je sigurno v veliko pomoč. Predvsem pa se mi zdi, da si legitimnosti ne moreš zgraditi drugače kot s časom«, doda Nina. S povedanim se strinjata tudi Zimmerman in Zeitz (2002), saj pravita, da je grajenje legitimnosti dolgotrajen proces, sestavljen iz več korakov. Podobnega mišljenja je tudi avtor Überbacher (2014), ki poudarja, da je pridobivanje legitimnosti proces, sestavljen iz petih različnih perspektiv.

Poleg tega smo Nino vprašali, če so v podjetju na začetku poslovanja zaznali pomanjkanje legitimnosti, na kar je odgovorila: *»Mislim, da se vsak, ki vstopi v podjetništvo, zaveda, da je legitimnost ključna. Kdor se tega ne zaveda, mislim, da se gre tekmo na kratke proge.«* Omenjeno lahko navežemo na prepričanje avtorjev Zimmerman in Zeitz (2002), ki menita, da je legitimnost eden izmed pogojev za ohranjanje preživetja podjetja. V kolikor bo mlado podjetje pridobilo legitimnost, si bo s tem povečalo možnosti za preživetje.

7.3.2 Načini grajenja legitimnosti

Mlado podjetje si lahko zgradi regulativno legitimnost s pridobitvijo strokovnih certifikatov, saj certificiranje služi kot oblika otipljivega dokaza, da so dejavnosti podjetja skladne s standardi (Sine in drugi, 2007). Podobnega mnenja je tudi Nina, ki nam je zaupala: *»Po eni strani so certifikati neko sredstvo, s katerim dokazuješ, da nekako uresničuješ to, kar obljubljaš.«*

Podjetje Odori ima namreč certifikata za naravno kozmetiko z bio sestavinami in naravna čistila z bio sestavinami ter certifikat za veganske izdelke. Nina je še dodala: *»Predvsem so certifikati za tiste, ki nas še ne poznajo in so novi na tem (trajnostnem) področju. Mogoče je to tisti prvi korak, ko stopijo v stik z nami, da si rečejo »Aha okej, certifikate imajo, pogledjmo zdaj naprej ...«, zato certifikate še vedno imamo in jih vsako leto obnavljamo, čeprav ni poceni in zahteva veliko usklajevanj.«*

Poleg tega smo Nino vprašali, kako bi ocenila pomen družbene odgovornosti pri gradnji legitimnosti njihovega podjetja. Odgovorila je s komentarjem: *»Tisti, ki so naši kupci, jim trajnost zelo veliko pomeni. Na splošno se mi zdi, da družba pripisuje vedno večji pomen ohranjanju okolja. Tako, da ja ... sigurno je naša družbena odgovornost tudi delček naše*

legitimnosti.« Slednje omenjata tudi McWilliams in Siegel (2001), ki pravita, da si mlado podjetje z okolju prijaznim delovanjem lahko zagotovi moralno oziroma normativno legitimnost. Prav tako Wang in Bansal (2012) dodajata, da lahko podjetje za grajenje legitimnosti uporabi izkazovanje družbene odgovornosti.

7.3.3 Vzpostavitev strateškega zaveznitva z uveljavljenim podjetjem

Motivacija za odločitev o sklenitvi strateškega zaveznitva lahko izhaja iz institucionalnih potreb mladega podjetja po mnenju avtorjev Alvarez in drugi (2006), kamor med drugim uvrščamo tudi željo po povečanju prepoznavnosti podjetja. O povečanju prepoznavnosti je razmišljala tudi Nina. Ko smo jo vprašali, zakaj se je odločila za sodelovanje v projektu Štartaj Slovenija in strateškim zaveznitvom s trgovinami Spar, nam je dejala: *»Jaz sem se odločila za to sodelovanje, ker sem si želela promocije svoje zgodbe oziroma izdelkov. Želela sem si, da bi mi to pomagalo tudi pri sami prodaji.*« Posledično lahko dodamo, da gre v tem primeru za zaveznitvo z namenom uresničevanja tržnih priložnosti (angl. exploitation alliance), kjer strateško zaveznitvo, kot trdi Lee (2007), temelji na razvoju zmogljivosti, s katerimi bo mlado podjetje lažje dosegalo priložnosti na trgu. Poleg tega je Nina o izkušnji strateškega zaveznitva povedala: *»Sodelovanje v Štartaj Slovenija mi je prineslo veliko izkušenj. Predvsem kako pozicionirati izdelek na polico in kako se obnašati v odnosu do nekega velikega partnerja, kot je Spar.*«

7.3.4 Vloga strateškega zaveznitva pri grajenju legitimnosti

Želeli smo izvedeti, kako pomembno je bilo za gradnjo legitimnosti podjetja Odori sodelovanje v projektu Štartaj Slovenija in sklenitev strateškega zaveznitva s Spar trgovinami, zato nam je Nina dejala: *»Kot sem že omenila, start-up podjetju je zelo težko verjeti čisto na začetku njegove zgodbe, ker še nima nobene zgodovine in nobenih dokazil, s katerimi bi lahko dosegel, da bi mu ljudje zaupali. Tako da, projekt Štartaj Slovenija je za nas imel veliko plusov.*« S tem smo dobili vpogled v primer, kjer je strateško zaveznitvo mlademu podjetju omogočilo pridobivanje legitimnosti, s katero je mlado podjetje lažje premagalo ovire zaradi mladosti, kar zagovarjajo tudi avtorji Cruz-Suarez in drugi (2014).

V nadaljevanju je Nina povedala: *»Druga stvar pa je ta, da podjetja, ki se udeležijo projekta Štartaj Slovenija, določeno legitimnost dobijo že s tem, ko Sparu dostavijo dogovorjene količine produktov. Te količine niso majhne za neko mlado podjetje, kar je pokazatelj, da si sposoben. Poleg tega mora biti kvaliteta na visokem nivoju, da ustreza veletrgovcu, kot je Spar.*« To se navezuje na mnenje Rao in drugi (2008), ki verjamejo, da že samo oblikovanje strateškega zaveznitva za mlado podjetje pomeni določeno potrditev. Le-ta je nato zaslužna za pridobitev legitimnosti.

Poleg tega pa nam je Nina zaupala, da je vzpostavitev strateškega zaveznitva s trgovinami Spar vplivala na hitrejše pridobivanje zaupanje strank, kar je bilo podjetju Odori v veliko

pomoč. Nina je omenila: *»Na splošno ekologija ni tako prikladna, ko pride do zaupanja. Vseeno vzame kar nekaj časa, da stranka preide k dejanski uporabi takih (trajnostnih) izdelkov. Posledično so izdelki za ohranjanje okolja dvorezen meč, saj moraš na vzpostavljanju zaupanja delati dlje časa.«* A dodala je še: *»Mislim, da smo v očeh kupcev (zaradi strateškega zavezništva) relativno na hiter način dobili prepoznavnost in zgradili legitimnost.«* Slednje lahko povežemo z mnenjem Wang in drugi (2017), ki izpostavijo, da mlado podjetje s strateškim zavezništvom z uveljavljenim podjetjem zmanjša dvome deležnikov iz okolice, torej kupcev, investitorjev.

7.3.5 Nasveti in pogled v prihodnost

»Sigurno bomo morali še veliko delati na tem. Eden izmed naših trenutnih izzivov je, kako še bolje predstaviti prednosti naših izdelkov širšemu trgu. Projekt Štartaj Slovenija nam je res veliko dal, ampak zdaj sami veliko delamo na tem, da gradimo našo zgodbo naprej. Veliko je konkurence, zato je zelo pomembno, da ti kupci lahko zaupajo,« nam je povedala Nina, kajti vprašali smo jo, kako bodo pri podjetju v prihodnosti nadaljevali z gradnjo legitimnosti in s svojim odgovorom je nakazala, da je legitimnost pomembno sredstvo tudi takrat, ko pride do vstopanja na nove trge, kar zagovarjajo tudi avtorji Alvarez in drugi (2006).

7.4 Primerjalna analiza

V nadaljevanju podrobneje razložimo podobnosti in razlike strateških zavezništev z uveljavljenimi partnerji obravnavanih treh mladih podjetij. V vsaki izmed izbranih dimenzij bomo s pomočjo tabel predstavili skupne vzorce.

7.4.1 Pomen legitimnosti za mlado podjetje

Dve od treh sodelujočih podjetij sta se na začetku svoje poti zavedali pomanjkanja legitimnosti, kar prikazuje tabela 4. Nina (podjetje Odori) nam je povedala: *»Pomembno je, da ko si prisoten na trgu, z dobrim delom dokažeš to, kar obljubljaš in promoviraš.«* S povedanim se strinjata tudi Kumar in Das (2007), ki verjameta, da mlado podjetje pridobi legitimnost, ko izpolni pričakovanja deležnikov iz okolice, predvsem kupcev, medtem ko nam je Primož (podjetje DeltaHub) zaupal: *»Ko smo začeli, se nismo prav dosti zavedali, da bi nam primanjkovalo legitimnosti. Imeli smo malo sreče, saj smo takrat, ko smo imeli samo prototip našega produkta, vseeno dobili dve večji naročili [...].«*

Tabela 4: Pomen legitimnosti za sodelujoča mlada podjetja

	Podjetje Elinor	Podjetje DeltaHub	Podjetje Odori
Zavedanje o pomanjkanju legitimnosti	X		X
Aktiven pristop h grajenju legitimnosti	X	X	X
Upoštevanje pomena zaupanja strank pri grajenju legitimnosti	X	X	X

Vir: lastno delo.

Trenutno vsa tri mlada podjetja aktivno pristopajo k grajenju legitimnosti. Sodelujoči podjetniki so namreč omenili več aktivnosti, ki jih uporabljajo za doseganje legitimnosti. Tovrsten pristop h gradnji legitimnosti se ujema s prepričanjem avtorjev Cruz-Suarez in drugi (2014), ki verjamejo, da želi vedno več mladih podjetij z uporabo različnih strategij odpraviti izziv pomanjkanja legitimnosti.

7.4.2 Načini grajenja legitimnosti

Obe podjetji Elinor in DeltaHub sta kot način za pridobivanje legitimnosti navedli sklepanje sodelovanj z vplivneži na družbenih omrežjih, kar prikazuje tabela 5. Nik (podjetje Elinor) je o sodelovanju z vplivneži povedal: *»Za grajenje naše blagovne znamke (angl. brand) in legitimnosti se mi zdi super,«* medtem ko je Primož (podjetje DeltaHub) dejal: *»Najprej smo začeli sodelovati z manjšimi vplivneži (angl. influencers) in ustvarjalci na Youtubu (angl. youtubers), ki so imeli med 300 do 500 sledilcev, mogoče 1000. Zdaj pa imajo njihovi profili 100 tisoč sledilcev ... tako da smo nekako skupaj zrasli, kar se mi zdi še nek dodaten plus, ker nas res že pet let spremljajo in uporabljajo naše produkte.«*

Poleg tega so vsa tri mlada podjetja poudarila pomen transparentnosti in pridobivanja zaupanja strank kot ključnih dejavnikov, ki pripomoreta pri grajenju legitimnosti podjetja. Nina (podjetje Odori) je o tej tematiki dejala: *»[...] Tvoji kupci skozi tvojo celotno zgodbo spoznajo, ali je produkt oziroma podjetje res takšno, kot se prikazuje. V okviru projekta Štartaj Slovenija je zgodba vsakega udeleženca transparentno prikazana. To pomeni, da postane ozadje podjetja res dobro znano.«*

Medtem je Nik (podjetje Elinor) o transparentnosti povedal: *»Hočemo pokazati več dogajanja iz ozadja (angl. behind the scenes). Z novo vodjo družbenih omrežij (angl. social media manager) si želimo [...], da se ujame več teh pristnih (angl. raw) trenutkov in da se*

pokaže to našo energijo.» Primož (podjetje DeltaHub) pa je glede odnosa s strankami in vzpostavljanja zaupanja komentiral: *»Ustno izročilo (angl. word of mouth) je zelo močno in tega se zavedamo. Tudi v primeru, če pri stranki pride do kakšnih težav ali nezadovoljstva, jim povrnemo zadovoljstvo s tem, ko nudimo dobro izkušnjo (angl. customer experience).*» Povzamemo lahko, da se vsi trije podjetniki zavedajo pomembnosti oblikovanja dolgoročnega odnosa s svojimi kupci, slednje pa želijo doseči s transparentnim poslovanjem, s čimer pride do razvoja zaupanja. Vzdrževanje odnosa s strankami pa posledično vpliva na grajenje legitimnosti podjetja, saj so stranke tiste, ki podjetju podeljujejo legitimnost (Suddaby in drugi, 2016).

Tabela 5: Načini grajenja legitimnosti sodelujočih podjetij

Načini grajenja legitimnosti	Podjetje Elinor	Podjetje DeltaHub	Podjetje Odori
Predhodni dosežki in prepoznavnost ustanovitelja	X		
Digitalni marketing	X		
Sodelovanja z vplivneži	X	X	
Transparentna komunikacija	X		X
Vzpostavljanje skupnosti s strankami	X	X	
Zagovarjanje družbenih vrednot (družbena odgovornosti in trajnost)	X		X
Pozitivne ocene kupcev (angl. review), ki potrjujejo kvaliteto izdelkov		X	
Upoštevanje povratnih informacij strank (stranke testirajo produkte)		X	
Pridobitev certifikatov, ki potrjujejo, da je sestava izdelkov v skladu z vizijo podjetja			X

Vir: lastno delo.

7.4.3 Vzpostavitev strateškega zavezništva z uveljavljenim podjetjem

S sodelujočimi podjetji smo govorili o ključnih dejavnikih za uspešno sklenjeno strateško zavezništvo. Primož (podjetje DeltaHub) je glede tega povedal: *»Ključno za uspeh se mi zdi predvsem to, da sta obe strani zadovoljni. Če bo ena stran nezadovoljna, sodelovanje ne bo pomagalo pri rasti legitimnosti ... lahko celo škodi legitimnosti.*» Nato je še pripomnil: *»Druga stvar je konsistenca, da se zavedaš, da grajenje odnosa ni enkratna zadeva (angl. one time thing), ampak maraton [...].*» Nina (podjetje Odori) o zavezništvu razmišlja podobno: *»Ključni dejavnik je predvsem to, da se držiš tega, kar obljubljaš in da gradiš na*

transparentnem odnosu z vsemi vpletenimi – partnerji, kupci in ostalimi v liniji, ki so potrebni, da prideš do končnega produkta.« Nik pa nam je (podjetje Elinor) priznal: »V primerih, ko pride do kakšnih zapletov, se vedno trudimo, da stopimo partnerjem nasproti, tudi če to pomeni, da si naredimo minus, ampak s tem izboljšamo svoj odnos z njimi. Kako naj rečem, igramo na pristne prijeme in grajenje odnosa.« Iz povedanega lahko povzamemo, da se vsi trije podjetniki zavedajo pomembnosti vzpostavitve dolgoročnega sodelovanja, v kolikor želi mlado podjetje ohraniti strateško zavezništvo z uveljavljenim partnerjem in kot rezultat le tega občutiti koristi, ki jih zavezništvo prinese mlademu podjetju, kar med drugim vključuje tudi pridobivanje legitimnosti (Byun in drugi, 2021). Glavne koristi, ki so jih mlada podjetja navedla kot rezultat strateškega zavezništva, pa se med tremi sodelujočimi podjetji razlikujejo tako kot tudi motiv, zaradi katerega je posamezno mlado podjetje sklenilo zavezništvo, ter izzivi, s katerimi so se mlada podjetja soočala. Slednje prikazuje tabela 6.

Tabela 6: Vzpostavitev strateškega zavezništva sodelujočih podjetij

Vzpostavitev strateškega zavezništva z uveljavljenim podjetjem	Podjetje Elinor	Podjetje DeltaHub	Podjetje Odori
Motiv			
Povečati zaupanje strank s sodelovanjem z zanesljivim partnerjem	X		
Povečati svoj doseg strank na nova področja znotraj panoge (partner ima velik doseg na področju tehnoloških dodatkov)		X	
Promocijski nameni in želja po večji prepoznavnosti			X
Glavne koristi			
Hitrejša razvijanje	X		
Dostop do novega segmenta strank		X	
Predstavitev zgodbe podjetja (v okviru projekta Štartaj Slovenija)			X
Izkušnje o pozicioniranju izdelkov na police velikih trgovcev			X
Izzivi			
Pogoji sodelovanja (rok uporabe izdelkov, proizvodnja velike količine izdelkov)	X		X
Dolgotrajen proces dogovarjanja		X	

Vir: lastno delo.

7.4.4 Vloga strateškega zavezništva pri grajenju legitimnosti

Ko smo s podjetniki govorili o vlogi strateškega zavezništva pri gradnji legitimnosti mladega podjetja, so nam vsi trije podjetniki pritrdili, da so s pomočjo zavezništva hitreje pridobili zaupanje strank. Slednje prikazuje tabela 7. Primož (podjetje DeltaHub) je o vlogi zavezništva z Linus Media Group povedal: »Zagotovo nas je [...] postavilo na radar večjih blagovnih znamk (angl. brand). Mogoče smo bili prej malo manjša blagovna znamka, potem pa začne okolje malo drugače razmišljati o tebi ... Če oni (Linus Media Group) sodelujejo z njimi, potem že mora biti dobro podjetje.« Nik (podjetje Elinor) je zavezništvo z lekarnami komentiral: »Mislim, da smo res dosegli neko stopnjo legitimnosti. To strateško zavezništvo je našim končnim kupcem dalo neko potrditev, da smo legitimni (angl. legit) in da so naše formulacije ustrezne.« Medtem je Nina (podjetje Odori) o vlogi njihovega zavezništva dejala: »Spar nam še vedno pomaga. Še vedno smo prisotni na policah in še vedno širimo to našo zgodbo, našo blagovno znamko.«

Prav tako sta dva izmed treh podjetnikov izpostavila, da so zaradi strateškega zavezništva hitreje dosegli stopnjo legitimnosti, kot bi jo sicer brez strateškega partnerja. Primož (podjetje DeltaHub) je glede dosežene stopnje legitimnosti povedal: »Ja, mislim, da bi jo še vedno dosegli, samo počasneje. To sodelovanje nam je s tega vidika pospešilo zadeve za kakšno leto.« Medtem je Nina (podjetje Odori) pripomnila: »Sigurno smo s sodelovanjem v projektu Štartaj Slovenija na veliko hitrejši način prišli do te točke legitimnosti.« To lahko povežemo z raziskavami avtorjev Rao in drugi (2008), kjer so ugotovili, da mlada podjetja s sklenjenimi strateškimi zavezništvimi hitreje dosegajo zastavljene cilje v primerjavi z mladimi podjetji brez strateških zavezništev.

Tabela 7: Vloga strateškega zavezništva pri grajenju legitimnosti sodelujočih podjetij

Vloga strateškega zavezništva pri grajenju legitimnosti	Podjetje Elinor	Podjetje DeltaHub	Podjetje Odori
Prenos slovesa uglednega partnerja z visokimi standardi na mlado podjetje	X		
Hitrejše doseganje zaupanja strank	X	X	X
Hitrejše pridobivanje legitimnosti		X	X
Potrditev s strani zaupanja vrednega partnerja zaradi sklenjenega zavezništva			X
Hitreje do prepoznavnosti na trgu zaradi uveljavljenega partnerja		X	

Vir: lastno delo.

7.4.5 Nasveti in pogled v prihodnost

Ko smo podjetnike vprašali o njihovih nadaljnjih načrtih za grajenje legitimnosti v prihodnje, so nam vsi trije povedali, da bodo še naprej delali na pridobivanju legitimnosti, le z različnimi pristopi. Med temi pristopi bodo recimo marketing, projekti na novih trgih ter nova sodelovanja. Primož (podjetje DeltaHub) nam je o tem zaupal: *»Idealno bi bilo enkrat sodelovati s kakšnim podjetjem, kot je Apple ali Logitech. Taka sodelovanja res močno vplivajo na legitimnost in prepoznavnost.«*

Poleg tega smo sodelujoče podjetnike povprašali, kaj bi svetovali mladim podjetnikom glede pridobivanja legitimnosti, pri čemer sta dva izmed treh podjetnikov izpostavila enako lastnost. Primož (podjetje DeltaHub) je dejal: *»Treba je vztrajati, da dobiš legitimnost.«* Medtem je Nina (podjetje Odori) povedala: *»Vztrajnost [...] te na koncu pripelje do točke, ki si si jo zastavil. Na koncu se vztrajnost sigurno poplača.«*

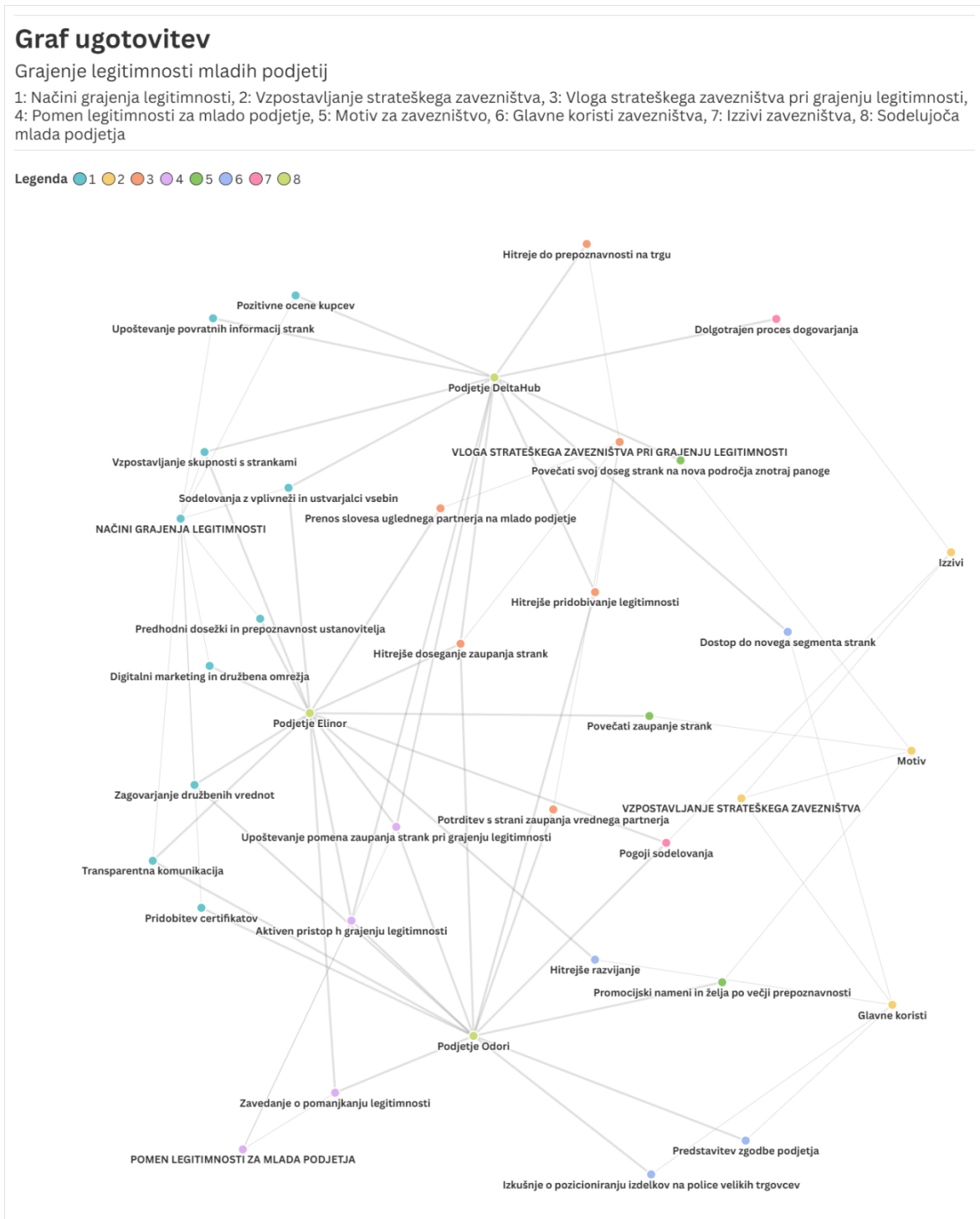
Povzamemo lahko, da si vsa tri sodelujoča mlada podjetja aktivno prizadevajo za grajenje legitimnosti. Poleg tega so vsi trije podjetniki izpostavili, da so zaznali koristi strateškega zavezništva, med katerimi so omenili tudi pridobivanje legitimnosti, medtem ko smo glavne razlike opazili predvsem pri zaznavanju pomanjkanja legitimnosti ter izbiri strategij za grajenje legitimnosti.

7.4.6 Povzetek

Za zaključek primerjalne analize smo pripravili še graf ugotovitev, kar prikazuje slika 4. V grafu smo s pomočjo povezav prikazali podobnosti in razlike med sodelujočimi mladimi podjetji na različnih področjih povezanih z legitimnostjo. V graf smo vključili naslednja področja: pomen legitimnosti za mlada podjetja, načine grajenja legitimnosti, vzpostavljanje strateškega zavezništva ter vlogo strateškega zavezništva pri grajenju legitimnosti.

Z grafom smo želeli prikazati skupne točke med tremi sodelujočimi podjetji. Največje ujemanje lahko vidimo pri kategoriji pomena legitimnosti, kjer so se vsa tri podjetja ujemala v dveh od treh podkategorij. Poleg tega smo veliko ujemanje zasledili tudi pri kategoriji vloge strateškega zavezništva pri grajenju legitimnosti. Medtem ko pri kategoriji načinov grajenja legitimnosti lahko opazimo zgolj delno ujemanje. Dve od treh podjetij se namreč ujemata v štirih podkategorijah. Največ različnih načinov grajenja legitimnosti je izpostavilo podjetje Elinor, natančneje šest, podjetje DeltaHub štiri in podjetje Odori tri. Pri kategoriji vzpostavljanja strateškega zavezništva smo zaznali največje nasprotovanje med sodelujočimi podjetji. Vsako od treh podjetij je navedlo različen motiv za sklenitev zavezništva. Prav tako so podjetja izpostavila različne koristi, ki so jih zaznala zaradi zavezništva. Zgolj pri podkategoriji izzivov smo opazili delno ujemanje, kjer sta dve podjetji izpostavili enak izziv.

Slika 4: Primerjalna analiza - graf ugotovitev



Vir: lastno delo.

8 DISKUSIJA

S pomočjo pridobljenih rezultatov bomo v nadaljevanju podali odgovore na raziskovalna vprašanja. Ugotovitve raziskave se v splošnem ujemajo s teorijo. Zaradi pomanjkanja empiričnih raziskav na področju vloge strateških zavezništev pri gradnji legitimnosti mladih podjetij zlasti v slovenskem okolju smo prišli do nekaterih novih zaključkov. Sledijo še predlogi za nadaljnje raziskovanje in pregled omejitev raziskave.

8.1 Ugotovitve

V nadaljevanju bomo predstavili ugotovitve magistrskega dela. Na podlagi analize polstrukturiranih intervjujev bomo odgovorili na vsako izmed raziskovalnih vprašanj.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali in kako mlada podjetja zaznavajo pomanjkanje legitimnosti?

Pri prvem raziskovalnem vprašanju nas je zanimal odnos mladih podjetij do pomanjkanja legitimnosti. Dva od treh intervjuvancev sta poudarila, da so se v podjetju na začetku njihove poslovne poti zavedali pomanjkanja legitimnosti. Posledično sta obe podjetji sprejeli poslovne odločitve, ki podpirajo pridobivanje legitimnosti. Eno od mladih podjetij se je odločilo za sodelovanje s partnerjem, ki ga njihove stranke dojemajo kot zanesljivega. Drugo mlado podjetje pa je sprejelo odločitev za sodelovanje v projektu, ki je slovenskim start-upom omogočalo sklenitev strateškega zavezništva z uveljavljenim partnerjem. Obe odločitvi mladih podjetij sta bili sprejeti z namenom povečanja zaupanja s strani potrošnikov, saj sta se oba podjetnika zavedala vpliva zaupanja na grajenje legitimnosti mladega podjetja. Prepričanje sodelujočih podjetnikov se ujema s teorijo, saj Überbacher (2014) verjame, da bo zaupanje deležnikov iz okolice olajšalo poslovanje mladega podjetja.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako se mlada podjetja soočajo z morebitnim pomanjkanjem legitimnosti?

Drugo raziskovalno vprašanje se je osredotočalo predvsem na načine, ki se jih mlada podjetja poslužujejo za grajenje legitimnosti. V okviru raziskave smo ugotovili, da so vsa tri sodelujoča podjetja aktivno pristopila k gradnji legitimnosti in se v ta namen poslužujejo različnih strategij. Eno od mladih podjetij je prilagodilo svoje poslovanje z možnostjo plačil po povzetju. Poleg tega so bile največkrat omenjene aktivnosti za grajenje legitimnosti sodelovanja z vplivneži na družbenih omrežjih, vzpostavljanje skupnosti s strankami, uporaba certifikatov ter odražanje transparentnega odnosa. Dve od treh mladih podjetij sta kot pomembna vidika pridobivanja legitimnosti izpostavili sodelovanja z vplivneži in ustvarjanje skupnosti, pri čemer se podjetji ustvarjanja skupnosti lotevata z udeležbami na razni dogodkih, omogočanjem testiranja produktov ter upoštevanjem povratnih informacij strank. Prav tako sta dve od treh podjetij kot ključni dejavnik za grajenje legitimnosti navedli transparentnost. Poleg tega sta uporabo certifikatov kot uspešne metode za rast legitimnosti

potrdili dve od treh podjetij. Toda zgolj eno od dveh je certifikate tudi pridobilo, saj gre za drago investicijo. Povzamemo lahko, da se teoretični del ujema z empiričnim, kajti iz opravljene raziskave lahko potrdimo, da se vedno več mladih podjetij loteva gradnje legitimnosti, kar navajajo tudi avtorji Cruz-Suarez in drugi (2014) v sodobni literaturi.

Prav tako pa so vsi sodelujoči podjetniki izpostavili, da mora načine za pridobivanje legitimnosti podpirati kvaliteta izdelkov, kajti zgolj s kvalitetnimi izdelki, katerih vrednost in koristi bodo potrošniki prepoznali, bodo podjetja lahko beležila uspešno delovanje pristopov za pridobivanje legitimnosti. Torej vsa tri mlada podjetja kvaliteto izdelkov povezujejo z doseganjem legitimnosti.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna je vloga strateških zavezništev v mladih podjetjih, zlasti pri grajenju legitimnosti mladega podjetja?

V okviru tretjega raziskovalnega vprašanja smo se ukvarjali z vplivom strateškega zavezništva na gradnjo legitimnosti sodelujočih mladih podjetij. Vsi trije podjetniki so nam zatrdili, da je strateško zavezništvo pozitivno vplivalo na pridobivanje legitimnosti njihovega podjetja. Poleg tega so podjetniki potrdili prenos ugleda uveljavljenega partnerja na mlado podjetje, kar zagovarjajo tudi avtorji Coombs in drugi (2006).

Vsako od sodelujočih podjetij pa je strateško zavezništvo sklenilo zaradi različnih motivov. Eno izmed podjetij si je od zavezništva obetalo pomoč pri promociji in prepoznavnosti, drugo podjetje si je želelo pridobiti sloves partnerja, tretje pa je z uveljavljenim partnerjem sooblikovalo novo različico njihovega produkta.

A ne glede na vrsto motivacije za vzpostavitev strateškega zavezništva so si bila mlada podjetja složna glede hitrejšega doseganja ciljev kot posledice zavezništva, kajti dve od treh podjetij sta izpostavili, da so s pomočjo zavezništva z uveljavljenim partnerjem hitreje prišli do stopnje legitimnosti, kot bi sicer brez strateškega zavezništva. Slednje potrjujejo tudi raziskave avtorjev Rao in drugi (2008), medtem ko je eno izmed sodelujočih mladih podjetij kot zaznani vpliv strateškega zavezništva omenilo hitrejši razvoj podjetja, kar med drugim potrjuje avtor Soh (2003).

Poleg tega so vsi trije podjetniki v povezavi s sklepanjem strateškega zavezništva izpostavili pomembnost ohranjanja dolgoročnega sodelovanja in odkritega odnosa. Slednje je ključno v kolikor si mlado podjetje obeta vpliva strateškega zavezništva na grajenje legitimnosti.

8.2 Priporočila

Področje vloge strateških zavezništev pri grajenju legitimnosti mladih podjetij velja za precej neraziskano. Zaradi pomanjkanja raziskav bi za prihodnje raziskovalce priporočili obsežnejše kvalitativne analize na večjem reprezentativnem vzorcu mladih podjetij. Nadaljnje raziskave na tem področju bi mladim podjetnikom približale sklepanje strateških

zavezništev kot način za grajenje legitimnosti. Z vključevanjem uspešnih primerov strateškega zavezništva mladih podjetij z uveljavljenimi partnerji bi namreč mladi podjetniki pridobili vpogled v vzpostavljanje strateškega odnosa ter proces gradnje legitimnosti mladega podjetja. Poleg tega bi raziskava, ki bi v vzorec vključila tudi tuja podjetja, nudila ugotovitve na globalni ravni.

V primeru strateškega zavezništva med uveljavljenim in mladim podjetjem vsako izmed podjetij na svoj način doprinese k zavezništvu. Mlado podjetje lahko s svojo inovativnostjo poskrbi za povečanje vrednosti uveljavljenega podjetja zaradi posvojitve inovacijskih procesov in digitalnega znanja, medtem ko uveljavljeno podjetje z dostopi do novih trgov in finančnimi sredstvi poskrbi za zmanjšanje tveganj in hitrejšo rast mladega podjetja (Comi in Eppler, 2009).

V aktualni literaturi smo poiskali nekaj predlogov za podjetnike iz uveljavljenih podjetij glede sklepanja strateških zavezništev z mladimi podjetji. Avtorji Bartolacci in drugi (2022) omenjajo, da je pred sklenitvijo zavezništva pomembno oceniti značilnosti mladega podjetja in motivacijo, zaradi katere želi pristopiti k zavezništvu. Prav tako morajo uveljavljena podjetja pri sklepanju strateškega zavezništva upoštevati razvojni načrt in strategije mladega podjetja, pri čemer je ključno ohranjanje ravni tehnoloških inovacij. Poleg tega svetujejo, naj podjetniki uveljavljenih podjetij pri sklenitvi zavezništva in postavljanju pogojev upoštevajo organizacijsko strukturo in dinamiko mladega podjetja, saj slednji mlademu podjetju omogočata agilnost in prilagajanje na spremembe v okolju, kar velja za pomembno lastnost mladih podjetij. Med drugim pa je priporočljivo, da uveljavljena podjetja poskrbijo za sestajanje že pred samo sklenitvijo zavezništva zaradi vzpostavljanja zaupanja in zagotavljanja skladnosti pri postavljanju strateških ciljev, kar bo posledično vplivalo na zadovoljstvo in odnos mladega podjetja znotraj zavezništva (Bartolacci in drugi, 2022).

8.3 Omejitve raziskave

Tekom pisanja magistrskega dela smo naleteli na nekatere omejitve. Mlada podjetja, ki so sklenila strateško zavezništvo, namreč spadajo med težko dostopne populacije. Posledično smo uporabili kvalitativno raziskavo, ki nam je omogočila, da smo se poglobili v preučevano problematiko, pri čemer pri kvalitativnih raziskavah ni cilj, da je vzorec statistično reprezentativen, kot to velja za kvantitativne raziskave, pač pa je bil naš glavni cilj pridobiti čim bogatejše podatke. V naši raziskavi smo zato poskrbeli, da smo dosegli teoretično reprezentativnost. Slednje pomeni, da se v podjetjih, ki smo jih zajeli v vzorcu, dogaja fenomen, ki ga preučujemo; v našem primeru je to strateško zavezništvo.

Ena izmed omejitev naše raziskave je tudi uporabljena raziskovalna metoda, kajti pri polstrukturiranih intervjujih obstaja verjetnost, da bodo intervjuvanci svoje odgovore prilagodili v korist raziskovalca. Posledično bi z uporabo nestrukturiranih globinskih intervjujev dosegli boljše rezultate, a slednje zaradi pomanjkanja izkušenj raziskovalca ni bilo izvedljivo.

Naslednja omejitev, s katero smo se srečali, je pomanjkanje raziskav na področju vloge strateških zavezništev pri grajenju legitimnosti mladih podjetij. Zlasti v domačem okolju, s primeri slovenskih podjetij.

Prav tako bi za zagotavljanje še boljših rezultatov intervju, ki je bil izveden preko Zoom video klica, lahko izvedli v živo. Osebni stik je namreč pri doseganju poglobljenega razumevanja raziskovane tematike izrazito pomemben, a zaradi majhnega števila sodelujočih podjetnikov smo se prilagajali njihovim urnikom in željam.

Kljub vsem omejitvam pa pridobljeni podatki vseeno nudijo vpogled v razumevanje vloge strateških zavezništev pri grajenju legitimnosti mladih podjetij. Magistrsko delo mladim podjetjem približa temo sklepanja dolgoročnega odnosa z uveljavljenim strateškim partnerjem in reševanja s tem povezanih izzivov.

9 SKLEP

Legitimnost velja za enega izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na preživetje in nadaljnji razvoj mladega podjetja. A kljub temu ostaja eno izmed področij, kjer primanjkuje empiričnih raziskav. Slednje lahko pripišemo predvsem naravi koncepta, ki je zaradi vpliva deležnikov iz okolice težje merljiv.

Namen našega magistrskega dela je bil doseči poglobljeno razumevanje vloge strateških zavezništev pri grajenju legitimnosti mladih podjetij. Želeli smo ugotoviti, kako se mlada podjetja spopadajo s pomanjkanjem legitimnosti, v kolikor le-to zaznajo, ter kako vzpostavitev strateškega zavezništva z uveljavljenim podjetjem vpliva na legitimnost mladega podjetja.

Po opravljenem pregledu sekundarnih virov in analizi obstoječe literature obravnavane teme smo na podlagi izhodišč utemeljiteljev legitimnosti kot koncepta opredelili pomen legitimnosti za mlada podjetja ter predstavili različne vrste legitimnosti. Nato smo za boljše razumevanje bralca opredelili tako mlado podjetje kot tudi strateško zavezništvo. Sledila je kvalitativna analiza s študijo primerov treh mladih podjetij. Sodelujoči podjetniki so nam potrdili, da je za legitimnost mladega podjetja ključno, da podjetja aktivno pristopajo h grajenju legitimnosti z izborom različnih strategij. Slednje so odvisne od področja poslovanja, v katerem mlado podjetje deluje, in deležnikov iz okolice. Mladi podjetniki so kot največkrat uporabljene strategije izpostavili digitalni marketing in prisotnost na družbenih omrežjih, oblikovanje skupnosti s svojimi kupci ter pridobivanje certifikatov. Med drugim pa so nekateri izmed sodelujočih podjetnikov pritrdili, da se zavedajo, da je legitimnost kompleksen koncept, ki ga je težko izmeriti, kajti legitimnost velja za družben konstrukt, na katerega močno vplivajo deležniki iz okolice.

Glavni prispevek našega magistrskega dela se kaže v povezovanju teorije o legitimnosti podjetij ter strateških zavezništev mladih podjetij z uveljavljenim partnerjem. Rezultati

raziskave in njihova interpretacija pokažejo, da udeleženci raziskave menijo, da dolgoročno strateško zavezništvo vodi do grajenja legitimnosti mladega podjetja, saj so nam mladi podjetniki zaupali, da so s pomočjo strateškega zavezništva hitreje prišli do željene stopnje legitimnosti, kot bi sicer brez strateškega partnerja.

Poleg tega so mladi podjetniki kot pomembne dejavnike, ki vplivajo na pridobivanje legitimnosti, izpostavili zaupanje strank in zavzemanje za transparentno komuniciranje z deležniki. Prav tako pa so sodelujoči poudarili, da je za uspešno strateško zavezništvo pomembno zlasti to, da so podjetja pozorna pri izbiri strateškega partnerja, izpolnjujejo pogoje sodelovanja in skrbijo za dolgoročen odnos.

Na podlagi izkušenj sodelujočih podjetij in posledično rezultatov naše raziskave lahko podamo sklep, da obravnavani mladi podjetniki verjamejo, da uspešno strateško zavezništvo vodi do pridobivanja legitimnosti mladega podjetja. Magistrsko delo lahko sedanjim in bodočim mladim podjetnikom služi kot pomoč pri odločitvi za strateško zavezništvo zaradi želje po pridobitvi legitimnosti. Prav tako pa podjetnikom nudi priporočila za sklepanje strateških zavezništev med mladimi in že uveljavljenimi podjetji.

LITERATURA IN VIRI

1. Alajoutsijärvi, K., Juusola, K. in Siltaoja, M. (2015). The Legitimacy Paradox of Business Schools: Losing by Gaining? *Academy of Management Learning & Education*, 14(2), 277–291.
2. Aldrich, H. E. in Fiol, C. M. (1994). Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. *The Academy of Management Review*, 19(4), 645–670.
3. Alvarez, S. A., Ireland, R. D. in Reuer, J. J. (2006). Entrepreneurship and strategic alliances. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 401–404.
4. Badir, Y. F., Büchel, B. in Tucci, C. L. (2009). The performance impact of intra-firm organizational design on an alliance's NPD projects. *Research Policy*, 38(8), 1350–1364.
5. Bartolacci, F., Cardoni, A., Łasak, P. in Sadkowski, W. (2022). An analytical framework for strategic alliance formation between a cooperative bank and a fintech start-up: An Italian case study. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(4), 115–156.
6. Baum, J. A. C., Calabrese, T. in Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294.
7. Bicho, M., Nikolaeva, R. in Lages, C. (2019). Social Enterprise Legitimacy in a Hostile Market. V P. Rossi in N. Krey (ur.), *Finding New Ways to Engage and Satisfy Global Customers* (str. 153–165). Springer International Publishing.

8. Bitektine, A. (2011). Toward a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151–179.
9. Bitektine, A. in Haack, P. (2015). The „Macro“ and the „Micro“ of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process. *The Academy of Management Review*, 40(1), 49–75.
10. Bloodgood, J. M., Hornsby, J. S., Rutherford, M. in McFarland, R. G. (2017). The role of network density and betweenness centrality in diffusing new venture legitimacy: An epidemiological approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 525–552.
11. Bregar, L., Ograjenšek, I. in Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
12. Bridwell-Mitchell, E. N. in Mezas, S. J. (2012). The Quest for Cognitive Legitimacy: Organizational Identity Crafting and Internal Stakeholder Support. *Journal of Change Management*, 12(2), 189–207.
13. Brockstedt, E. in Carr, C. (2005). Hidden benefits of a collaborative R&D alliance in the pharmaceutical industry: The case of Schering AG and Novo Nordisk A/S. *Innovation*, 7(4), 463–467.
14. Brønn, P. S. in Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line? *Journal of Business Ethics*, 87, 91–109.
15. Buchanan, D. A. in Bryman, A. (2007). Contextualizing Methods Choice in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 10(3), 483–501.
16. Byun, J., Ellis, D. in Leopkey, B. (2021). The pursuit of legitimacy through strategic alliances: The examination of international joint sport event bidding. *European Sport Management Quarterly*, 21(4), 544–563.
17. Choi, Y. R. in Shepherd, D. A. (2005). Stakeholder Perceptions of Age and Other Dimensions of Newness. *Journal of Management*, 31(4), 573–596.
18. Clarysse, B., Bruneel, J. in Wright, M. (2011). Explaining growth paths of young technology-based firms: Structuring resource portfolios in different competitive environments. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(2), 137–157.
19. Comi, A. in Eppler, M. J. (2009). *Building and managing strategic alliances in technology-driven start-ups*. Institute of Marketing and Communication Management (IMCA).
20. Coombs, J. E., Mudambi, R. in Deeds, D. L. (2006). An examination of the investments in U.S. biotechnology firms by foreign and domestic corporate partners. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 405–428.
21. Cruz-Suarez, A., Prado-Román, A. in Prado-Román, M. (2014). Cognitive legitimacy, resource access, and organizational outcomes. *Revista de Administração de Empresas*, 54, 575–584.

22. Dacin, M. T., Oliver, C. in Roy, J.-P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169–187.
23. Das, T. K. in Teng, B.-S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61.
24. Deeds, D. L., Mang, P. Y. in Frandsen, M. L. (2004). The Influence of Firms' and Industries' Legitimacy on the Flow of Capital into High-Technology Ventures. *Strategic Organization*, 2(1), 9–34.
25. Deephouse, D. L. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
26. Delmar, F. in Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 385–410.
27. Deloffre, M. Z. in Schmitz, H. P. (2019). International NGO legitimacy: Challenges and responses. V T. Davies (ur.), *Routledge Handbook of NGOs and International Relations* (str. 606–621). Routledge.
28. Díez, E., Peris-Ortiz, M. in Díez-Martín, F. (2018). Criteria for Evaluating the Organizational Legitimacy: A Typology for Legitimacy Jungle. V E. Díez in M. Peris-Ortiz (ur.), *Organizational Legitimacy: Challenges and Opportunities for Businesses and Institutions* (str. 1–21). Springer International Publishing AG.
29. Díez-Martín, F., Blanco-González, A. in Díez-de-Castro, E. (2021). Measuring a scientifically multifaceted concept. The jungle of organizational legitimacy. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100131.
30. DiMaggio, P. J. in Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
31. Dowling, J. in Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
32. Drori, I. in Honig, B. (2013). A Process Model of Internal and External Legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345–376.
33. Easton, G. (1992). Industrial networks: A review. V B. Axelsson in G. Easton (ur.), *Industrial Networks (Routledge Revivals)* (str. 1–25). Routledge.
34. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
35. Eisenhardt, K. M. in Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
36. Elsbach, K. D. (2014). *Organizational Perception Management*. Psychology Press.
37. Emami, A., Welsh, D. H. B., Davari, A. in Rezazadeh, A. (2022). Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 637–662.
38. Fisher, G. (2020). The Complexities of New Venture Legitimacy. *Organization Theory*, 1(2), 1–25.

39. Fisher, G., Kotha, S. in Lahiri, A. (2016). Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles. *The Academy of Management Review*, 41(3), 383–409.
40. Fisher, G., Kuratko, D. F., Bloodgood, J. M. in Hornsby, J. S. (2017). Legitimate to whom? The challenge of audience diversity and new venture legitimacy. *Journal of Business Venturing*, 32(1), 52–71.
41. Forbes, D. P. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others? *Journal of Business Venturing*, 20(5), 623–640.
42. Gardberg, N. A. in Fombrun, C. J. (2006). Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets across Institutional Environments. *The Academy of Management Review*, 31(2), 329–346.
43. Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
44. Grant, R. M. in Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61–84.
45. Greenwood, R., Meyer, R. E., Lawrence, T. B. in Oliver, C. (2017). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2. izd.). Sage Publications Ltd.
46. Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
47. Halinen, A. in Törnroos, J.-Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285–1297.
48. Hallström, K. T. in Boström, M. (2010). *Transnational Multi-Stakeholder Standardization*. Edward Elgar Publishing Ltd.
49. Higgins, M. C. in Gulati, R. (2006). Stacking the Deck: The Effects of Top Management Backgrounds on Investor Decisions. *Strategic Management Journal*, 27(1), 1–25.
50. Hsu, G., Hannan, M. T. in Pólos, L. (2011). Typecasting, Legitimation, and Form Emergence: A Formal Theory. *Sociological Theory*, 29(2), 97–123.
51. Hudson, B. A. (2008). Against all Odds: A Consideration of Core-Stigmatized Organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 252–266.
52. Hybels, R. C. (2017). On legitimacy, legitimation, and organizations: A critical review and integrative theoretical model. *Academy of Management Proceedings, Special Issue: Best Papers Proceedings*, 241–245.
53. Järvensivu, T. in Törnroos, J.-Å. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108.
54. Jia, G., Li, Y., Wang, K., Sun, J. in Li, K. (2012). The Moderating Effect of Legitimacy and Reputation on SMEs in a B2B Environment. V *2012 IEEE 14th International Conference on Commerce and Enterprise Computing* (str. 49–56). IEEE.

55. Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R. in Xi, J. (2017). Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 743–771.
56. Johanson, J. in Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in Industrial Systems—A Network Approach. V N. Hood in J. Vahlne (ur.), *Strategies in Global Competition (RLE International Business)* (str. 287–314). Wiley.
57. Jost, J. T. in Major, B. (2001). *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations*. Cambridge University Press.
58. Khaire, M. (2010). Young and No Money? Never Mind: The Material Impact of Social Resources on New Venture Growth. *Organization Science*, 21(1), 168–185.
59. Kistruck, G. M., Webb, J. W., Sutter, C. J. in Bailey, A. V. G. (2015). The double-edged sword of legitimacy in base-of-the-pyramid markets. *Journal of Business Venturing*, 30(3), 436–451.
60. Kumar, R. in Das, T. K. (2007). Interpartner Legitimacy in the Alliance Development Process. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1425–1453.
61. Lee, A. S. (1989). Case Studies as Natural Experiments. *Human Relations*, 42(2), 117–137.
62. Lee, C.-W. (2007). Strategic alliances influence on small and medium firm performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 731–741.
63. Leiblein, M. J. in Reuer, J. J. (2004). Building a foreign sales base: The roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 285–307.
64. Lin, H. in Darnall, N. (2015). Strategic Alliance Formation and Structural Configuration. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 549–564.
65. Lounsbury, M. in Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 545–564.
66. Lounsbury, M. in Ventresca, M. J. (2002). 1. Social structure and organizations revisited. V M. Lounsbury in M. J. Ventresca (ur.), *Social Structure and Organizations Revisited* (str. 3–36). Emerald Group Publishing Limited.
67. McKendrick, D. G., Jaffee, J., Carroll, G. R. in Khessina, O. M. (2003). In the Bud? Disk Array Producers as a (Possibly) Emergent Organizational Form. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 60–93.
68. McWilliams, A. in Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
69. Mehdivand, M., Zali, M., Madhoushi, M. in Kordnaeij, A. (2012). Intellectual Capital and Nano-Businesses Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 52, 147–162.

70. Meyer, J. W. in Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
71. Miles, M. B. in Huberman, A. M. (1984). Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft. *Educational Researcher*, 13(5), 20–30.
72. Montgomery, A. W., Dacin, P. A. in Dacin, M. T. (2012). Collective Social Entrepreneurship: Collaboratively Shaping Social Good. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 375–388.
73. Ostgaard, T. A. in Birley, S. (1996). New Venture Growth and Personal Networks. *The Journal of Product Innovation Management*, 6(13), 557–558.
74. Pablo, A. L. in Javidan, M. (2004). *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge*. John Wiley & Sons.
75. Palazzo, G. in Scherer, A. G. (2006). Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71–88.
76. Platzek, B., Pretorius, L. in Winzker, D. (2010). A role model for entrepreneurial firms in a global business environment. *Business and Management*, 1(1), 1–10.
77. Pollack, J. M., Rutherford, M. W. in Nagy, B. G. (2012). Preparedness and Cognitive Legitimacy as Antecedents of New Venture Funding in Televised Business Pitches. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 915–939.
78. Pratt, M. G. (2009). From the Editors: For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856–862.
79. Rao, R. S., Chandy, R. K. in Prabhu, J. C. (2008). The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain more from Innovation than Others. *Journal of Marketing*, 72(4), 58–75.
80. Ruef, M. in Scott, W. R. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877–904.
81. Salamzadeh, A. in Kirby, D. A. (2017). New Venture Creation: How Start-Ups Grow?/Creación De Nuevos Emprendimientos: ¿Cómo Crecen Las Start-Ups? *Ad-Minister*, 30, 9–29.
82. Schweizer, L. (2005). Organizational Integration of Acquired Biotechnology Companies into Pharmaceutical Companies: The Need for a Hybrid Approach. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1051–1074.
83. Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. SAGE Publications.
84. Sine, W. D., David, R. J. in Mitsuhashi, H. (2007). From Plan to Plant: Effects of Certification on Operational Start-up in the Emergent Independent Power Sector. *Organization Science*, 18(4), 578–594.
85. Singh, J. V. (1994). Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality. *American Journal of Sociology*, 100(2), 346–380.

86. Soh, P.-H. (2003). The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 727–744.
87. Stake, R. E. (2008). Qualitative case studies. V N.K. Denzin in Y.S. Lincoln (ur.), *Strategies of qualitative inquiry* (3. izd.) (str. 119–149). Sage Publications, Inc.
88. Starr, J. A. in MacMillan, I. C. (1990). Resource Cooptation Via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures. *Strategic Management Journal*, 11, 79–92.
89. Stuart, T. E., Hoang, H. in Hybels, R. C. (1999). Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315–349.
90. Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
91. Suddaby, R., Bitektine, A. in Haack, P. (2016). Legitimacy. *The Academy of Management Annals*, 11, 451 – 478.
92. Swaminathan, V. in Moorman, C. (2009). Marketing Alliances, Firm Networks, and Firm Value Creation. *Journal of Marketing*, 73(5), 52–69.
93. Tost, L. P. (2011). An Integrative Model of Legitimacy Judgments. *The Academy of Management Review*, 36(4), 686–710.
94. Überbacher, F. (2014). Legitimation of New Ventures: A Review and Research Programme. *Journal of Management Studies*, 51(4), 667–698.
95. Vergne, J.-P. (2011). Toward a New Measure of Organizational Legitimacy: Method, Validation, and Illustration. *Organizational Research Methods*, 14(3), 484–502.
96. Vidaver-Cohen, D. in Brønn, P. S. (2008). Corporate Citizenship and Managerial Motivation: Implications for Business Legitimacy. *Business and Society Review*, 113(4), 441–475.
97. Walker, E. T. in McCarthy, J. D. (2010). Legitimacy, Strategy, and Resources in the Survival of Community-Based Organizations. *Social Problems*, 57(3), 315–340.
98. Wang, T. in Bansal, P. (2012). Social responsibility in new ventures: Profiting from a long-term orientation. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1135–1153.
99. Wang, T., Thornhill, S. in De Castro, J. O. (2017). Entrepreneurial Orientation, Legitimation, and New Venture Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(4), 373–392.
100. Weber, K. in Dacin, M. T. (2011). The Cultural Construction of Organizational Life: Introduction to the Special Issue. *Organization Science*, 22(2), 287–298.
101. Wiklund, J., Baker, T. in Shepherd, D. (2010). The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 423–437.
102. Yasuda, H. in Iijima, J. (2005). Linkage between strategic alliances and firm's business strategy: The case of semiconductor industry. *Technovation*, 25(5), 513–521.

103. Zhong, L., Li, Q. in Ren, R. (2023). A bibliometric analysis and meta-analytic review of the impact of legitimacy on performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 41, 2179–2212.
104. Zimmerman, M. A. in Zeitz, G. J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431.

PRILOGE

Uvod

Preden začneva z vprašanji, bi za uvod povedala nekaj besed o legitimnosti, ki bo osrednja tema tega intervjuja. Pri legitimnosti gre za kompleksen koncept, ki izhaja iz teorije in nima splošno sprejete prepoznavnosti. Legitimnost lahko razumemo kot domnevo, da so dejanja podjetja zaželena, pravilna ali ustrezna znotraj družbeno postavljenega sistema norm in vrednot. Torej lahko povzamemo, da je podjetje legitimno takrat, ko sledi praksam in procesom, ki so podprti s strani skupine deležnikov iz okolja (potrošnikov, konkurentov, investitorjev). Tekom intervjuja bomo govorili predvsem o grajenju legitimnosti s pomočjo strateških zavezništev.

Tekom intervjuja bom uporabljala bolj splošno sprejet in prepoznaven izraz, ki zajema podobne poudarke kot legitimnost, to je pojem kredibilnost. Kredibilnost podjetja lahko namreč opredelimo kot zaznavo deležnikov iz okolice, da ima podjetje potrebne spretnosti in izkušnje za doseg svojih ciljev. Poleg strokovnega znanja pa mora podjetje izražati tudi iskrenost in dobronamernost, kar bo vodilo v razvoj zaupanja tako potrošnikov kot tudi partnerjev, medtem ko je prav tako pomembno, da je v ciljih podjetja mogoče zaznati družbeno odgovornost.

Poleg tega bo v intervjuju veliko govora zlasti o strateških zavezništvih. Strateško zavezništvo lahko razumemo kot eno izmed številnih oblik povezovanja na področju podjetništva. Za lažje razumevanje bom v intervjuju uporabljala izraz dolgoročno sodelovanje, saj bomo v okviru intervjuja strateško zavezništvo opredelili kot prostovoljno dolgoročno sodelovanje dveh ali več podjetij, ki so sklenila bodisi lastniški bodisi nelastniški dogovor, da bi premagala ovire na trgu in izboljšala svoj položaj kot tudi poslovanje znotraj lastne panoge.

Primer iz prakse

Na praktičnem primeru pridobivanje legitimnosti s sklepanjem strateškega zavezništva lahko razložimo sledeče:

OriginTrail je slovensko start-up podjetje s tehnologijo, ki na podlagi blockchain-a omogoča preverjanje izvora vsakega prehranskega izdelka. Posledično pri OriginTrail s tem povečujejo preglednost in varnost v globalnih dobavnih verigah. Njihovo vrednost je prepoznalo tudi podjetje Walmart, ki je OriginTrail sprejela v svoj program inovacij na področju varne hrane.

Slovenski start-up OriginTrail je tako sklenil strateško zavezništvo s podjetjem Walmart, ki velja za največjo trgovsko verigo na svetu. Sklenitev zavezništva s podjetjem, kot je Walmart, za mlado podjetje OriginTrail med drugim pomeni tudi pridobitev legitimnosti, kajti okolje bo OriginTrail prepoznalo kot kredibilno in zaupanja vredno mlado podjetje, saj je v sodelovanje prepričalo svetovno priznано in prepoznavno podjetje, kot je Walmart.

OKVIRNA VPRAŠANJA

Pomen kredibilnosti za mlado podjetje

Kako pomembno je za vaše podjetje, da pridobi kredibilnost v očeh strank, poslovnih partnerjev in širše javnosti?

Kako mislite, da družba in okolje, v katerem delujete, dojemata vaše podjetje?

Ali ste kot mlado podjetje na začetku svojega poslovanja zaznali pomanjkanje kredibilnosti? Če da, na kakšne načine se je to kazalo?

Ali menite, da vzpostavljanje kredibilnosti lahko pomaga podjetju pri premagovanju ovir zaradi mladosti?

Pridobivanje in grajenje kredibilnosti

Na kakšne načine gradite kredibilnost podjetja?

Kako se po vašem mnenju pretekli dosežki in sposobnosti ustanoviteljev/vodstva odražajo pri vzpostavljanju kredibilnosti mladega podjetja?

Kako bi ocenili pomembnost transparentnosti in odgovornosti (okoljske, družbene) pri gradnji kredibilnosti? Ali po vašem mnenju k rasti kredibilnosti pripomorejo tudi različni certifikati?

Kako bi ocenili vpliv družbenih omrežij in digitalnega marketinga na grajenje kredibilnosti vašega mladega podjetja?

Kakšne so vaše izkušnje z različnimi oblikami mreženja in sklepanjem sodelovanj?

Dolgoročno sodelovanje (strateško zavezništvo)

Ali lahko predstavite vašo izkušnjo s sklenitvijo dolgoročnega sodelovanja z drugim podjetjem? Za kakšno vrsto sodelovanja gre?

Zakaj ste se odločili za vzpostavitev tega sodelovanja? Kako ste izbrali tega partnerja, kaj vas je pri tem vodilo?

Kaj to sodelovanje prinese vašemu podjetju? Na kakšne načine vam pomaga?

Katere pogoje ste morali izpolniti za vzpostavitev dolgoročnega sodelovanja? S katerimi izzivi ste se kot mlado podjetje soočali pri sklepanju tega sodelovanja?

Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha pri vzpostavljanju in vzdrževanju dolgoročnega sodelovanja?

Vpliv dolgoročnih sodelovanj na kredibilnost podjetja

Kako je vzpostavitev dolgoročnega sodelovanja z uveljavljenim podjetjem vplivala na zaupanje strank in poslovnih partnerjev do vašega podjetja?

Ali mislite, da bi vaše podjetje doseglo enako stopnjo zaupanja brez tega sodelovanja? Zakaj ali zakaj ne?

Kakšne spremembe ste opazili pri poslovanju podjetja po vzpostavitvi tega sodelovanja?

Prihodnost in priporočila

Kako načrtujete nadaljnje pridobivanje kredibilnosti v prihodnosti?

Kaj bi svetovali drugim mladim podjetjem glede pridobivanja kredibilnosti in vzpostavljanja sodelovanj?

Kaj bi po vašem mnenju lahko izboljšalo proces pridobivanja kredibilnosti za mlada podjetja v Sloveniji?

Priloga 2: Transkript intervjuja 1 – Nik Primc, Elinor Cosmetics

Kako pomembno je za mlado podjetje, da pridobi kredibilnost v očeh strank, poslovnih partnerjev in širše javnosti? Kako pomembno je bilo to za vaše podjetje?

Ko si majhno podjetje, ki je začetnik na trgu, kar je veljalo tudi za nas v letu 2021, ko smo bili čisto na začetku, takrat si ti neznano (angl. no name) podjetje, zato si moraš nekako pridobiti kredibilnost in zaupanje strank. Takrat delaš vse v tej smeri, da bi bilo tega zaupanja čim več. Kar smo opazili, ko smo začeli z blagovno znamko (angl. brand), je to, da smo k plačilnim metodam dodali možnost plačila po povzetju. Plačila po povzetju so sama po sebi draga in se nam ne splačajo, ker se pojavi veliko vračil in neprevzetih paketov. Ampak kot začetnik na trgu moraš to možnost imeti. Zakaj? Zato, ker ti ljudje še ne zaupajo in posledično ne želijo plačevati preko spleta s svojo bančno kartico. V njihovih očeh si lahko prevarant (angl. scam) in nočejo plačati vnaprej, da potem izdelka mogoče ne bi dobili.

To je bila recimo prva stopnička, s katero smo se srečali pri grajenju zaupanja in kredibilnosti. To smo morali narediti, sploh zato, ker smo podjetje, ki prodaja preko spleta (angl. online). Potem kmalu vidiš, da procent plačil po povzetju hitro pada ... zdaj je recimo tega okrog 20 %. Ampak ja, na začetku nam je to res pomagalo.

Se vam zdi, da je bilo še težje zgraditi kredibilnost, ker ste podjetje, ki primarno prodaja online?

Ja, začeli smo samo s prodajo preko spleta (angl. online). Zdaj nekako pivotiramo v fizično prodajo (angl. offline). Začelo se je s prodajo preko spleta, kar pomeni, da ljudje ne vidijo in ne čutijo tvojih produktov. Posledično je level zaupanja takoj manjši. Recimo tudi, če imaš izdelek na katerem piše David Beckham ... čisto drugače je, če ti on izdelek proda v živo, kot če ga kupiš na internetu. Tako, da smo šli tudi v maloprodajo (angl. retail), kar nam zelo pomaga.

Ja, zasledila sem, da se vaši izdelki prodajajo v nekaterih trgovinah po Sloveniji.

Ja, najprej smo prišli v trgovino Zlata Ptička in potem še v Trgovino Gušt. Torej te manjše eko slovenske trgovine, ki zelo dobro poslujejo. Na neki točki pa smo se odločili, da bi se res dobro slišalo, če bi se nas omenjalo kot lekarniško kozmetiko, ki se prodaja v lekarnah.

Kako mislite, da družba in okolje, v katerem poslujete, zdaj dojemata vaše podjetje?

Mislim, da smo res dosegli neko stopnjo legitimnosti. Včasih smo dobivali sporočila, sploh Karin, če naše produkte, sama meša doma ... Če se spet navežem na lekarne, mislim, da nam je pomagalo, da smo dobili kredibilnost. Predvsem v tem pogledu, da so ljudje začeli razmišljati »Okej, oni pa dosegajo nek višji standard in imajo legitimno (angl. legit) proizvodnjo«.

Omenili ste, da ste na začetku poslovanja zaznali pomanjkanje kredibilnosti. Kako ste se potem lotili grajenja kredibilnosti?

Ja. Mislim, da je kredibilnost zelo povezana z grajenjem skupnosti (angl. community building). Začeli smo delati na tem, da se čim večkrat pokažemo fizično, zato da stranka lahko začuti naš produkt.

Pred kratkim smo recimo imeli začasno trgovino (angl. pop-up shop) v BTC-ju, ki je bila zelo uspešna. Upam, da nas bo BTC podprl tudi v prihodnje in nam omogočil, da smo še večkrat prisotni. Poleg tega si želim, da bi na neki točki imeli svojo majhno trgovino kot nekakšen razstaveni prostor (angl. show room). Tako, da bi lahko stranke res prijele naše produkte, preizkusile različne odtenke ... da tudi mi lahko vidimo njihove izraze in odzive na izdelke, kar te potem še dodatno napolni z motivacijo.

Zato bi radi še več te fizične prisotnosti. Pogovarjamo se tudi s trgovinami DM, ampak pri teh večji maloprodajnih trgovcih (angl. retailers) so procesi spet tako dolgi. Če bi prišli v DM, ki jih je okrog 70 po državi, bi to bila res ogromna pokritost celotne Slovenije.

Ali velikokrat dobite sporočila, če bi lahko stranka izdelek pred nakupom preizkusila?

Ja, zato imamo na naši spletni strani zemljevid, kjer so označene vse lokacije, kjer imamo prav temu namenjene testerje. To so predvsem trgovine in lekarne pa tudi kakšni kozmetični saloni.

Kako bi ocenili pomembnost predhodnih dosežkov in prepoznavnosti na družbenih omrežjih vaše soustanoviteljice Karin pri grajenju kredibilnosti podjetja?

Ja, to je bilo zelo pomembno. Na začetku, ko smo lansirali (angl. launch) produkte, smo imeli samo Karinino bazo strank ... to je bila naša edina publika, nismo pretirano vlagali v oglaševanje. To nam je dalo dovolj kapitala, da smo si kupili pol leta življenja, da smo odplačali zaloge in naročili nove izdelke. Poleg tega nam je pomagalo, da je na naših prvih izdelkih pisalo »By Karin Poravne«. Karin je v Sloveniji recimo javna osebnost (angl. public figure), zato nam je bilo na začetku veliko lažje, ker so ljudje naše izdelke povezali z njenim imenom. Ljudje so vedeli, kdo stoji za temi izdelki, da je resnična oseba in da ima (takrat) 15 tisoč sledilcev. Takrat sva za naše podjetje res veliko snemala skozi njen osebni profil in to nam je zelo pomagalo.

Ali bi ocenili, da je tudi znanje, ki ga ima Karin kot bivša vizažistka oziroma make-up artist, pripomoglo pri grajenju kredibilnosti podjetja?

Ja, razvoj izvajamo še vedno znotraj podjetja (angl. in house) in ga vodi Karin. Nobena naša formulacija ni produkt drugega podjetja (angl. white label). Kar pomeni, da bi mi prišli k nekemu proizvajalcu in si izbrali eno izmed njegovih formulacij oziroma izdelek, ki je že razvit, in na to nalepili nalepko s svojo znamko. To seveda ni nič slabega, ampak mi hočemo,

da je vse naše, tudi formulacija. Karin pove, kakšen izdelek oziroma formulacijo želi. Potem pa merimo uspešnost razvoja glede na to, koliko časa in koliko vzorcev (angl. sample) smo porabili, da smo prišli do potrjenega produkta. Ni nekega analitičnega odgovora, koliko traja razvoj, res zelo odvisno od produkta.

Karin je bila osem let ena izmed najboljših make-up artistk v Sloveniji. Točno ve, kaj deluje in kaj ne, kaj je samo marketinška poteza. Poleg tega ve, kakšne lastnosti mora imeti produkt, kakšna mora biti mazljivost ipd. Tako da, imeti Karin v podjetju, je naša velika prednost.

Karin je potem po končani samostojni poti kot vizažistka odprla salon KP Studio, kjer je začela ponujati kozmetične storitve. Je to tudi vplivalo na kredibilnost podjetja Elinor?

Ja, ta skupnost (angl. community), ki jo je Karin imela na družbenih omrežjih, je potem začela obiskovati salon.

Iskreno ne vem, koliko strank iz KP Studia je tudi strank Elinor-ja, ampak bi predvideval, da vsaj polovica. Naša skupnost (angl. community) se razvija skupaj z nami in to so stranke, ki res cenijo našo kvaliteto in doživetje (angl. experience), ki ga ponujamo.

Potem s časom, ko je Elinor postal dovolj prepoznaven znotraj bazena žensk v Sloveniji, ki predstavlja našo ciljno skupino (angl. target group), smo »By Karin Poravne« umaknili iz produktov. Vedeli smo, da na tej točki recimo 200 tisoč ljudi ve, da nismo prevarant (angl. scam), da dostavimo kvalitetne izdelke in da imamo vrhunsko podporo za stranke (angl. customer support), ki vse uredi.

Koliko časa je na izdelkih pisalo »By Karin Poravne«?

Eno leto, leto pa pol. Nekaj takega. Ko smo dosegli, kar sem prej omenil, smo ime umaknili, ker nismo hoteli biti odvisni od Karin, vseeno je to neko tveganje (angl. risk). Na neki točki te začne ime omejevati, sploh če želiš iti izven Slovenije. Poleg tega smo želeli, da je tudi na embalažah vse čim bolj enostavno. Tako kot pri naših produktih, kjer je naša vrednota preprostost (angl. simplicity) in to, da se lahko naličiš (angl. make-up) v eni minuti, brez zapletenih korakov.

Kako pa bi ocenili vpliv digitalnega marketinga na grajenje kredibilnosti vašega podjetja?

Za grajenje naše blagovne znamke (angl. brand) in kredibilnosti se mi zdi super. Sodelujemo z veliko vplivneži (angl. influencers), kar se mi zdi taka podaljšana lovka naše Karin. Kar se tiče marketinškega vidika, smo do sedaj delali s partnerskimi povezavami (angl. affiliate link). Torej so imele vplivnice (angl. influencers) svojo povezavo, preko katere so potem stranke kupovale, kar je program zaznal. S tem smo beležili uspešnost in imeli tudi nagrade za vplivnice (angl. influencers). A opazili smo, da so stranke preko partnerskih povezav

(angl. affiliate link) pogledale, kaj želijo kupiti, potem pa so same preko spleta opravile nakup. Tako, da smo sedaj z vplivnicami (angl. influencers) začeli delati s kodami, ker ne glede na to, iz kje stranka kupuje, bo na koncu nakupa vtipkala kodo. Opazili smo, da je beleženje zdaj veliko lažje in da je veliko več nakupov narejenih preko vplivnic (angl. influencers), kot smo prej znali beležiti.

Bi izpostavili še kakšen dejavnik, ki se vam zdi pomemben za grajenje kredibilnosti podjetja?

Predvsem transparentnost. Pred kratkim smo čisto spremenili taktiko ... zdaj iščemo novo vodjo družbenih omrežij (angl. social media manager), ker si želimo drugačne energije in drugačnega pristopa. Ugotovili smo, da je strankam zelo všeč, da vidijo, kaj delamo, recimo, kako razvijamo nove izdelke, kako delamo etikete in škatlice, kako testiramo in podobno. Z novo vodjo družbenih omrežij (angl. social media manager) si želimo še več tega ... da se ujame več teh pristnih (angl. raw) trenutkov in da se pokaže to našo energijo.

Zakaj ste se odločili za sodelovanje z lekarnami po Sloveniji? Kaj je bilo vodilo za tako odločitev?

To je bila ideja takratne vodje prodaje z namenom, da razširimo mrežo prodaje, in smo takrat to prepoznali kot enega izmed potencialov. Ko govorimo o prodaji v lekarnah, je pomembno predvsem to, da ne trdiš nečesa, za kar nimaš certifikata, ki bi to dokazoval. Recimo, če imaš izdelke, ki so iz naravnih sestavin in niso testirani na živalih, moraš za to imeti prave evropske certifikate. Tukaj so lekarne res ekstremno pazljive.

Kakšen je bil v bistvu ta proces sklepanja dolgoročnega sodelovanja z lekarnami po Sloveniji?

Na začetku je bilo zelo težko. Ti si nov, lekarne pa so tradicionalen in resen posel (angl. business). Tako da, če hočeš priti v lekarne, boš pokimal na kakršenkoli pogoj, ki ga postavijo. Naša taktika je bila, da na začetku pustimo te večje lekarne, kot so Ljubljanske lekarne in Gorenjske lekarne, pri miru in se osredotočimo na manjše privatne, zato da smo lahko potem prišli do Gorenjskih lekarn in jim povedali, da smo prisotni že v štirih drugih lekarnah.

Prva lekarna, s katero smo začeli sodelovati, je bila lekarna Poljane ... oni imajo tudi največjo spletno lekarno v Sloveniji - lekarnar.si. Ko smo prišli do lekarne Poljane, smo bili res ponižni. A smo dobili zelo dobrega sogovornika Žiga, s katerim smo se potem dogovorili, da smo prišli noter. Naslednja je bila lekarna Brod, ki je tudi privatna ... potem se ne spomnim točno naprej. Prva večja stopnička so bile Gorenjske lekarne, ki so javni zavod in je postopek pri njih drugačen kot pri privatnih lekarnah. Gorenjske lekarne imajo upravo z 11 člani, ki te mora soglasno in istočasno potrditi. Čeprav so bili vsi navdušeni, se je precej zavleklo, da so se vsi dobili za mizo ... s takimi birokratskimi stvarmi se potem veliko

srečuješ. Res se hočejo zavarovati s pravilniki in pogodbami, ampak mi smo majhni in če bi jim rekli ne, bi sami sebi pljunili v skledo.

Mogoče enkrat celo pridemo do Ljubljanskih lekarn, čeprav na to trenutno nismo fokusirani. Bo pa enkrat veliko lažje, če bomo lahko prišli do njih in jim povedali, da smo prisotni že v Gorenjskih in Dolenjskih lekarnah, pa tudi največjih hrvaških lekarnah.

S katerimi izzivi ste se kot mlado podjetje soočali pri sklepanju sodelovanja s slovenskimi lekarnami?

Imeli smo veliko težavo, da so bili vsi naši izdelki z rokom uporabe. To pomeni, da so imeli na embalaži naveden točen datum, recimo dve leti od proizvodnje, do katerega so bili veljavni. To je bil velik trn v peti za nas zaradi zaloge, predvsem pri lekarnah. Lekarne imajo to posebnost, da ne smejo prodajati izdelkov, ki so manj kot tri mesece pred iztekom roka. Posledično je bila ena od njihovih zahtev, da bomo izdelke brezplačno zamenjali, ko bodo pol leta pred iztekom uporabe. Kar je na koncu za nas predstavljalo ogromno dela ... vsak teden smo morali menjati in pošiljati določene izdelke, kar je bilo tudi administrativno težko. To smo zdaj rešili tako, da na večini izdelkov ni več roka uporabe, ampak so v veljavi šest mesecev od odprtja. Tako da smo zelo veseli, ker smo s tem rešili toliko enih težav. Poleg tega so bile tudi lekarne zelo vesele, ko smo jim to sporočili, da se jim ni treba ukvarjati z vračili.

Na sploh pa so zaloge vedno izziv. Tako fizične kot finančne.

Poleg slovenskih lekarn ste prisotni tudi po nekaterih lekarnah na Hrvaškem. Kakšen je bil proces sodelovanja pri hrvaških lekarnah?

Pri hrvaških lekarnah je bilo drugače. V lekarno smo prišli preko distributerja, saj imamo na Hrvaškem partnerja, ki nas je spravil noter. Ne vem, kakšni so bili pogovori s hrvaškimi lekarnami ... s Hrvaško se trenutno premalo ukvarjamo. Širiti se v novo državo danes je čisto nekaj drugega kot tri leta nazaj. Res moraš iti v to strateško in postopoma ... imeti moraš usklajene vse parametre, ne samo prižgati Facebook oglase. Tako da smo sedaj testno prisotni na Hrvaškem.

Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha pri vzpostavljanju dolgoročnih sodelovanj?

Prvi je sigurno prodaja. Ko se prodaja enkrat ustavi, potem ni smisla za sodelovanje. Tudi mi vedno pazimo na to. Če se prodaja kje ustavi, ponudimo dodatne popuste ali pa kakšne zastojne produkte, kot so recimo razni dodatki: gobice, torbice itd., ki nas ne stanejo toliko. Pošljemo jim nekaj teh dodatkov in jim rečemo, naj naredijo akcijo.

Drugo je komunikacija. Jaz sem res pristaš odprte komunikacije in ne neke politike. Vedno vsakemu rečem, povej, kaj te moti in kaj lahko izboljšamo. Tako smo naredili tudi pri

lekarnah, ki so izpostavile problem z roki uporabe, zato smo potem šli v proces iskanja rešitve. V primerih, ko pride do kakšnih zapletov, se vedno trudimo, da stopimo partnerjem nasproti, tudi če to pomeni, da si naredimo minus, ampak s tem izboljšamo svoj odnos z njimi. Kako naj rečem, igramo na pristne prijeme in grajenje odnosa.

Kako je vzpostavitev dolgoročnega sodelovanja z lekarnami vplivala na kredibilnost podjetja? Mislite, da bi brez tega sodelovanja podjetje doseglo enako stopnjo kredibilnosti?

To sodelovanje je našim končnim kupcem dalo neko potrditev, da smo legitimni (angl. legit) in da so naše formulacije ustrezne. Naš fokus za sodelovanje z lekarnami ni bil nek ekonomski učinek, ker lekarne za nas vseeno ne predstavljajo nekega zelo velikega deleža prodaje, ampak bolj to, da pridobimo zaupanje strank.

Recimo pri sodelovanjih z butičnimi trgovinami po Sloveniji je bil v ospredju predvsem ekonomski vidik. Veliko teh trgovinic prodaja boljše od lekarn ... Sploh bi izpostavil Zlato Ptičko v Kamniku. Oni imajo zelo močno skupnost (angl. community) in veliko zaupanje strank, zato karkoli oni prodajajo v svoji trgovini, stranke vedo, da je dobro, drugače se tam ne bi prodajalo, in posledično veliko prodajo.

Kakšne spremembe ste opazili pri poslovanju podjetja po vzpostavitvi sodelovanja z lekarnami?

Res sem vesel ... če ne bi bilo lekarn, še zdaj ne vem, če bi imeli rok uporabe urejen na šest mesecev od odprtja izdelka. Lekarne so bile tiste, ki so nas prisilile (angl. push) v to odločitev in so nam s tega vidika res pomagale. Poleg tega so nas lekarne »prisilile«, da smo naredili stojnice (angl. display) za predstavitev testerjev. Sodelovanje z lekarnami je bilo za nas dobro tudi zato, da smo se hitreje razvijali. Drugače pa se mi zdi, da se učinka tega sodelovanja ne da meriti neposredno, pozitivnega ali pa negativnega. Iz ekonomskega vidika bi se dalo, ampak kot sem rekel, to pri sodelovanju z lekarnami ni bil naš motiv. Lahko, da bo neka stranka čez eno leto kupila naš produkt, ker nas je danes videla v lekarni ... tega ne moreš točno meriti, zato nimam čisto pravega odgovora.

Kako načrtujete grajenje kredibilnosti podjetja v prihodnje?

Kot sem že omenil, smo si nekako interno zaobljubili, da bomo res še bolj transparentni. Hočemo pokazati več dogajanja iz ozadja (angl. behind the scenes). Eksterno pa smo v pogovorih še s štirimi različnimi ponudniki, da bi imeli Elinor v svojih trgovinah ...ne pričakujem, da se bomo zmenili z vsemi štirimi, ampak z enim izmed teh štirih smo že praktično dogovorjeni. Oni prodajajo tako v Sloveniji kot v Italiji in na Hrvaškem, kjer imajo razstavne prostore (angl. show room) in svetovalke za svoje stranke. Tako da se premikamo v dobri smeri.

Kaj bi svetovali mladim podjetjem glede pridobivanja kredibilnosti in vzpostavljanja sodelovanj?

To, da vedno probaj. Mi smo mlado slovensko podjetje in ljudje nas radi podprejo, ko spoznajo našo zgodbo ... to, da sami razvijamo produkte in verjamemo vase. Veliko starejših podjetij je empatičnih do mladega podjetništva. Tudi jaz bom vedno pomagal, če do mene pride neka mlada ekipa.

Zdi se mi, da je trenutno zelo popularno sooblikovanje blagovnih znamk (angl. co-branding). To je eden izmed načinov (za pridobivanje kredibilnosti), če si manj prepoznaven in uspeš prepričati nekoga bolj prepoznavnega, da potem skupaj ustvarite produkt. Mi smo recimo bili na tej poti že z dvema slovenskima blagovnimama znamkama (angl. brand) in smo prišli do nekje 90 % dogovora ... če mene vprašaš, bi nam to dvignilo kredibilnost še krat 10.

Priloga 3: Transkript intervjuja 2 – Primož Erjavec, DeltaHub

Kako pomembno je za vaše podjetje, da pridobi kredibilnost v očeh strank, poslovnih partnerjev in širše javnosti?

Mislím, da je zelo pomembno. Zaznali smo, da smo pridobili kredibilnost, ko so se začeli pojavljati ponaredki našega produkta in takrat smo ugotovili, da smo dosegli neko višjo stopnjo prepoznavnosti po svetu. A prav v takih primerih, ko se na trgu pojavijo ponaredki tvojega produkta, je kredibilnost v očeh strank ključna. Posledično bodo stranke prepoznale, da gre za produkte slabše kvalitete in se kljub cenovno ugodnejšim ponaredkov odločile za tvoj originalen produkt višje kvalitete.

Kako mislite, da družba in okolje, v katerem delujete, dojema vaše podjetje?

Veseli smo, ko nas okolica prepozna in dobimo nagrade. A se medijsko ne izpostavljamó veliko, saj se mi zdi, da je v naši družbi še vedno pogosto prisotna »slovenska zavist«, s tem pa se nam ne dá ukvarjati, zato raje delamo posel (angl. business). Pravzaprav Slovenija ni naš ključen trg, osredotočamo se bolj globalno, trenutno smo najmočnejši v Ameriki.

Bi rekli, da kredibilnost vpliva na razvoj mladega podjetja?

Mislím, da ja ... več kot boš imel kredibilnosti, hitreje boš lahko rasel. Ampak to pride postopoma, ne bi mogel reči, da se lahko zgodi čez noč. Več kot imaš strank, bolj okolje zazna, da si kredibilen.

Kako pa je bilo na začetku vaše poti, ste kot mlado podjetje zaznali pomanjkanje kredibilnosti in se zavestno lotili tega izziva?

Ko smo začeli, se nismo prav dosti zavedali, da bi nam primanjkovalo kredibilnosti. Imeli smo malo sreče, saj smo takrat, ko smo imeli samo prototip našega produkta, vseeno dobili dve večji naročili s strani podjetij Unicredit in Jungheinrich, kjer so se odločili kupiti naš produkt, še preden smo imeli končno verzijo. Mislím, da so prepoznali, da gre za zanimiv produkt in so hoteli podpreti lokalno podjetje oziroma slovenski start-up.

Se vam zdi, da vam je na začetku poslovanja dajalo kredibilnost to, da je bil takrat produkt proizveden v Sloveniji?

Ja in ne. Ja, ker smo na začetku, v prvem letu poslovanja, dobili sodelovanje z I Feel Slovenia, ki so naš produkt podarili delegaciji košarkarskega kluba Dallas Mavericks.

Ne pa iz razloga, ker se nam je pri prodaji preko spleta posrečilo, da nas je prav tako dokaj na začetku poslovanja prepoznal eden izmed ameriških ustvarjalcev na Youtube (angl. youtuber) (Random FrankP), ki je sam kupil naš produkt in nas omenil v svojem videu »Tech under 50\$« ter predstavil Carpio. To nam je dalo kar nekaj kredibilnosti kot tudi

prepoznavnosti kot take. Res nam je pomagalo ... poznalo se je povečanje pri prodaji (angl. boost).

Torej se vam je takrat potem začel odpirati ameriški trg?

Ja, poznalo se je predvsem pri ameriškem trgu. Čeprav je bil takrat (marec 2020) ravno Covid, tako da so se pojavili zapleti s pošiljanjem paketov, ampak na srečo so ljudje razumeli. Tukaj se mi zdi, da nam je pomagalo oboje, razumevanje ljudi in kredibilnost. Kredibilnost nam je prišla prav v tem pogledu, da ljudje niso zahtevali denarja nazaj, medtem ko so čakali, da jim bomo lahko poslali paket, ampak so verjeli v nas in naše podjetje, da jim bomo produkt res dostavili.

Kot start-up podjetje ste delovali tudi znotraj inkubatorjev, kjer ste imeli različne mentorje. Je podpora mentorjev tudi kako vplivala na kredibilnost podjetja?

Na kredibilnost niti ne. Podpora mentorjev nam je bolj pomagala preskočiti določene težave, s katerimi smo se soočali kot mlado podjetje, predvsem glede rasti. Pomembno je, da si se pripravljen učiti od mentorjev, poslušati druga mnenja in sprejemati kritike, ker lahko na ta način hitro zrasteš.

Ali ste zaznali, da družbena odgovornost vpliva na kredibilnost podjetja? Vaš produkt namreč lajša bolečine zaradi sindroma karpalnega kanala, ki je ena izmed pogostih težav v današnji družbi.

Mislim, da na ven tega ne oglašujemo toliko. Mislim pa, da stranke lahko začutijo našo energijo (angl. vibe). To, da navzven komuniciramo na pozitiven in sproščen način. Poleg tega so naši produkti narejeni v tej smeri, da pomagajo izboljšati produktivnost in dobro počutje (angl. wellbeing) na delovnem mestu. To poskušamo zajeti z vsakim produktom, ki ga damo ven.

Prav tako pa je zelo pomembna tudi naša inovativnost, saj smo malo drugačni od ostalih produktov na trgu. Ljudje v preteklosti niso razmišljali o ergonomiji, pač pa so naredili fiksne gelne podloge.

Produkt Carpio je razvit v sodelovanju z zdravniki oziroma s plastičnim kirurgom za še večjo učinkovitost pri reševanju problema sindroma karpalnega kanala. Ali menite, da je to kako pomagalo pri razvoju kredibilnosti podjetja?

Res je, čeprav mi vedno poudarimo, da gre za ergonomski in ne medicinski produkt. Za medicinski produkt je potrebno preveč birokracije in se nam ne splača ukvarjati s tem glede na to, da smo še zmeraj dokaj majhno podjetje. Seveda, bi nam, če gledamo širšo sliko (angl. bigger scale), dodalo veliko kredibilnosti. A, če gledamo iz ekonomskega vidika, najbrž ne bi imelo takega vpliva.

Mislim, da nam pomagajo tudi ocene kupcev (angl. review). Naši uporabniki so velikokrat tisti, ki že imajo težave s sindromom karpalnega kanala. S tem, ko nam oni podelijo svojo oceno in povejo, da jim je naš produkt pomagal pri bolečinah, ter ostali vidijo njihov zelo

dober odziv, nam to pravzaprav poveča kredibilnost, saj potencialnim strankam pokaže, da naš produkt dostavlja rezultate.

Ali po vaših izkušnjah h gradnji kredibilnosti pripomorejo različni certifikati?

Certifikate je zmeraj dobro imeti, ampak na koncu dneva je to zelo drag postopek. Recimo za medicinski certifikat (angl. medical certificate) ima vsaka država neka svoja določila. Torej, tudi če bi si uredili certifikat za eno državo, ga v drugi državi ne bi mogli uporabljati. Zdaj smo že na toliko različnih trgih, da investicija v certifikate ne bi bila tako majhen strošek. Kar je sprejemljivo za Ameriko, ni nujno sprejemljivo za Evropo in obratno. Države imajo čisto različne standarde in to je velik izziv. Je pa res, da so nam certifikati malo neznana voda, se mi zdi, da imamo veliko potenciala za razvoj na drugih področjih.

Zasledila sem, da velik poudarek dajete na odnos s strankami in jim dajete priložnost, da testirajo vaše nove produkte? Kako to vpliva na kredibilnost podjetja?

Ja. Ustno izročilo (angl. word of mouth) je zelo močno in tega se zavedamo. Tudi v primeru, če pri stranki pride do kakšnih težav ali nezadovoljstva, jim povrnemo zadovoljstvo, s tem, ko strankam nudimo dobro izkušnjo (angl. customer experience). Imeli smo primer, ko je stranka trikrat vrnila produkt, ker se ni mogla navaditi na uporabo, a je potem po pogovorih z nami vseeno še četrtič poskusila in nam nato poslala mail, da je sedaj čisto navdušena nad produktom. V primeru, da bi jo mi po teh zavrnitvah produkta grdo obravnavali, se sigurno ne bi odločila, da ponudi produktu še eno priložnost. Res se nam je zdelo zelo lepo, ko smo dobili njen mail, saj nam je pomembno, da se stranke vračajo in z njimi gradimo svojo skupnost.

Ja, vidi se, da s strankami gradite na dolgoročnem odnosu.

Tako je. Taka stranka bo s svojimi priporočili postala naš promotor, kar nam bo dalo veliko kredibilnosti. Imamo tudi beta testerje, ki testirajo naše produkte in so naši največji oboževalci, ki nas potem dobro promovirajo. Pomembna pa je seveda kvaliteta produktov, če želiš priti do kredibilnosti.

Ali pri razvoju produktov poslušate tudi povratne informacije (angl. feedback) strank?

Ja. Tudi to nam je dalo kar nekaj kredibilnosti. Če primerjamo prvo in drugo različico Carpia, smo res poslušali povratne informacije (angl. feedback) strank. Pri izboljšavah smo upoštevali, kar so pripomnili. Prvi Carpia je bil plastičen in posledično precej trd, slabo je drsel in blazinice so odstopale. Pri drugi verziji se blazinice lahko zamenja, produkt pa je izdelan iz silikona in teflona, zato je tudi mehkejši in lepše drsi na podlagi.

Zdi se, da konstantno stremite k izboljšavam.

Ja, res je, vedno je prostor za izboljšave (angl. room for improvement). Trenutno spet delamo eno boljšo verzijo enega produkta. Tako, da bomo potem imeli dve različici – eno, ki je

enostavna in primerna za vsakodnevno uporabo, in to drugo, ki bo pro, pač bolj premium ... ne vemo še, kako se bo imenovala.

Za vsak produkt imamo beta testerje, ki testirajo produkt preden ga lansiramo (angl. launch). Vedno sprašujemo, kaj bi še lahko spremenili in dodali. Dejansko preučimo vsako povratno informacijo in to mislim, da je naša močna točka.

Kakšne pa so vaše izkušnje s sklepanjem različnih sodelovanj? Ste se po tistem, ko vas je Random FrankP omenil na Youtubu, lotili sodelovanj z vplivneži (angl. influencers)?

Ja. Najprej smo začeli sodelovati z manjšimi vplivneži (angl. influencers) in ustvarjalci na Youtubu (angl. youtubers), ki so imeli med 300 do 500 sledilcev, mogoče 1000. Takrat smo v bistvu vsakemu, ki se nam je zdel zanimiv podarili naše produkte, najprej Carpio, potem še podlogo za miško itd.

Zdaj pa imajo njihovi profili 100 tisoč sledilcev ... tako da smo nekako skupaj zrasli. Kar se mi zdi še nek dodaten plus, ker nas res že pet let spremljajo in uporabljajo naše produkte. Tudi tisti, kjer ne gre več za plačano oglaševanje (angl. paid promotion), so še vedno zadovoljni z našimi produkti.

So to bili večinoma ameriški vplivneži (angl. influencers) in ustvarjalci na Youtubu (angl. youtubers)?

Čisto različno, ampak tudi ameriški, ja. Takrat smo si jih pač želeli čim več, sedaj pa smo to malo segmentirali in zmanjšali.

So vam ta manjša sodelovanja z vplivneži (angl. influencers) dala idejo oziroma bila povod, da ste prišli na idejo za sodelovanje z Linus Media Group? Kako je prišlo do vašega dolgoročnega sodelovanja?

Dobro vprašanje, na katerega bi najbolje znala odgovoriti naša marketinška ekipa. Naš cilj je bil priti do katerega izmed najbolj kredibilnih in prepoznavnih vplivnežev ali ustvarjalcev na Youtubu z večjim dosegom na tehnološkem (angl. tech) področju. In med temi je bil tudi Linus, s katerim smo stopili v kontakt in se začeli pogovarjati, kar pa je bil kar dolg postopek.

Zakaj se vam zdi, da je bil Linus Media Group dobro ujemanje (angl. fit) za vaše podjetje?

Res je (Linus Media Group) veliko ime v tem tehnološkem svetu in zelo izpostavljena oseba z več kot 16 milijoni sledilcev trenutno. Ima ogromno skupnost (angl. community), kjer se vidi, da so res njegovi zvesti pripadniki. A, seveda z razlogom ... kar on promovira, mora biti res dobro, in sledilci mu zaupajo, da ne bo promoviral nečesa, v kar ne verjame. To se nam je zdelo dosti relevantno.

Kakšen je bil postopek dogovarjanja za dolgoročno sodelovanje z Linus Media Group?

V bistvu to je bil dvoletni postopek. Najprej smo jih kontaktirali, ampak so bili odzivi zelo počasni. Sploh na začetku ... no pa še zdaj včasih sigurno izgubiš kar nekaj dni med maili. Tudi zaposleni so se v teh dveh letih menjavali in potem se komunikacija spet upočasni. So pa v podjetju (angl. in house) že veliki promotorji našega produkta, saj njihova pisarna uporablja več kot 100 Carpi-jev. Kar je super, saj tudi ostali zaposleni posledično verjamejo v produkt.

Kako je bilo s promocijo produkta? Ste promovirali vaše dolgoročno sodelovanje z Linus Media Group in LTT Carpio?

V bistvu je zelo zanimivo ... Linus nas je omenil za par minut v eni od epizod svojega podcasta. Na njihovi spletni strani so za LTT Carpio objavili oglasno pasico (angl. banner), a jo je potem zasenčilo istočasno lansiranje (angl. launch) enega izmed njihovih produktov. Tako da, mogoče smo imeli naš produkt na njihovi prvi strani približno pol ure, uro. Prav tako bi nas morali dati tudi v svojo spletno trgovino (angl. web shop), kar takrat niso uspeli.

Ali bi si želeli več promocije iz njihove strani?

Za naslednjič smo se zmenili, da nas bodo dali na spletno stran za dlje časa. Čeprav je zanimivo, da se je že par minut omembe na podcastu tako poznalo na prodaji. Tako, da si ne predstavljam, kaj bi bilo, če bi imeli več promocije ... najbrž ne bi imeli dovolj zaloge. Že zdaj smo v par minutah dobili skoraj tisoč naročil. Prav tako pa nismo pretiravali s ceno, LTT Carpio je samo 5 evrov dražji od običajne različice Carpia.

Kaj bi rekli, da so bili največji izzivi pri sklepanju tega dolgoročnega sodelovanja?

Predvsem ta proces komunikacije, ki je bil tako zelo dolg. Poleg tega pa smo morali narediti tudi nov kalup, saj gre za nov produkt omejene izdaje (angl. limited edition), ki smo ga razvili skupaj z njimi. Tako, da smo kalup morali pokriti iz naše strani, a mislim, da smo dobili odlične pogoje glede na razsežnost sodelovanja. Za pogoje smo se skupaj dogovorili, tako da so bili obojestransko koristni (angl. multi beneficiral) in so vsem ustrezali.

Ste imeli kakšne izzive z zalogo?

Kaj pa vem, z zalogo ni bilo problema. Najprej smo se dogovorili za 2 tisoč kosov. Po prvih dveh dneh prodaje LTT Carpio produkta je pošla več kot polovica. Sodelovanje z Linus Media Group pa je vplivalo tudi na porast prodaje ostalih izdelkov.

To, da smo po prvih dveh dneh prodali več kot polovico novega produkta, nam je dalo potrditev za naprej. Dogovorili smo se, da bomo za naslednjo zalogo pripravili 5 tisoč kosov.

Kaj bi izpostavili kot ključne dejavnike za vzpostavljanje dolgoročnega sodelovanja, s katerim pride do grajenja kredibilnosti podjetja?

Ključno za uspeh se mi zdi predvsem to, da sta obe strani zadovoljni. Če bo ena stran nezadovoljna, sodelovanje ne bo pomagalo pri rasti kredibilnosti ... lahko celo škodi kredibilnosti. Druga stvar je konsistenca, da se zavedaš, da grajenja odnosa ni enkratna zadeva (angl. one time thing), ampak maraton in ne šprint. Če boš želel nekaj narediti na hitro, boš po mojem mnenju prej izgubil kot pridobil.

Tudi mi bomo delali na tem, da bomo z Linus Media Group sodelovali nekaj let. Se mi zdi, da te ljudje čisto drugače dojemajo, če imaš nekaj dolgoročnega, v primerjavi z »one time« zadevo.

Kaj vam je po vašem mnenju prineslo to dolgoročno sodelovanje?

Sigurno nam je odprlo dostop do nove niše strank – to so predvsem navdušenci nad specifikacijami računalnika. Hkrati pa nam je to sodelovanje še dodatno dvignilo kredibilnost. Načrt je seveda dolgoročno sodelovati ... za naslednje leto smo si zadali cilj prodati 50 tisoč kosov LTT Carpio produktov. To je kar veliko, ampak računamo tudi na več promocije z njihove strani v nadaljevanju.

Mogoče smo bili prej malo manjša blagovna znamka (angl. brand), potem pa začne okolje malo drugače razmišljati o tebi ... «Če oni (Linus Media Group) sodelujejo z njimi, potem že mora biti dobro podjetje.»

Menite, da bo sodelovanje z Linus Media Group vplivalo na vaša druga sodelovanja v prihodnje?

Zagotovo nas je sodelovanje z Linus Media Group postavilo na radar večjih blagovnih znamk (angl. brand). Idealno bi bilo enkrat sodelovati s kakšnim podjetjem, kot je Apple ali Logitech. Taka sodelovanja res močno vplivajo na kredibilnost in prepoznavnost.

Mislite, da bi brez sodelovanja z Linus Media Group dosegli enako stopnjo kredibilnosti?

Ja, mislim, da bi jo še vedno dosegli, samo počasneje. To sodelovanje nam je s tega vidika pospešilo zadeve za kakšno leto. Recimo, zabavno je, da, kadar potujem, že opazim neko prepoznavnost našega produkta. Na letališču sem spoznal kitajskega profesionalnega igralca pokra, ki mi je začel razlagati, da si je kupil eno res hudo podlogo za zapestje, ki mu pomaga, ko zvečer igra poker. Potem sem mu rekel, če mi jo pokaže, in vidim, da gre za naš produkt. Ko sem mu rekel, da je to naše podjetje in naš produkt, je mislil, da se zafrkavam ...

Torej se vam odpirajo tudi novi trgi?

Ja, čeprav bi rekel, da smo na ameriškem trgu še vedno precej majhni. Prodali smo približno 400 tisoč kosov.

Ponovno smo začeli malo odpirati Evropo, pa tudi Azijo. Sodelujemo z nekaj distributerji v Južni Koreji in na Japonskem, ampak gre za manjše deleže prodaje. Še vedno največji delež predstavlja Amerika, ampak bodo verjetno postopoma zrasli tudi ostali trgi.

Kako se boste v prihodnosti še lotili grajenja kredibilnosti?

Še več poudarka bomo dajali marketingu. Sigurno bomo še več sodelovali z vplivneži (angl. influencers), da nas še bolj izpostavijo našim ciljnim skupinam. Poleg tega pa bomo poskrbeli tudi za malo več udeležbe na sejnih in mogoče naredili kakšen razstaveni prostor (angl. show room). Predvsem zato, da bi lahko stranke preizkusile produkt ... mislim, saj imamo 30-dnevno garancijo za vračilo produkta, če stranka ugotovi, da ji produkt ne ustreza, ampak vseeno dobivamo kdaj prošnje, da bi radi izkusili produkt pred nakupom.

Kakšne načrte imate za naprej?

Kar se tiče sodelovanja z Linus Media Group, povečati količino produkta. Tako kot sem omenil, 50 tisoč kosov do konca naslednjega leta. Drugače pa, če nam bo uspelo, bi z veseljem imeli še kakšno tako sodelovanje za soustvarjanje produkta s kom drugim.

Kaj bi svetovali mladim podjetjem, ko pristopajo do že uveljavljenih podjetij za sodelovanje?

Sigurno iti v to samozavestno. Tudi, če te recimo skrbi pomanjkanje virov, če se boš dogovoril za neko večje naročilo in ga imel na papirju, te bodo banke pripravljene poslušati in te ne bodo kar zavrile.

Kako ste se vi soočali z izzivi kot mlado podjetje?

Ja, prvi dve leti sigurno razmišljaš, kako bo s finančnimi sredstvi ... ampak po eni strani se mi zdi dobro, da se nismo zaleli v iskanje investitorjev, ker bi potem lahko nespametno porabili sredstva, ki bi jih dobili. Se mi zdi, da smo se zaradi omejenih finančnih sredstev naučili premišljeno investirati in tudi proizvajati. Res smo lepo postopoma rastle, zelo organsko. Vse ima svoje pluse.

Imate kakšen nasvet za mlada podjetja glede grajenja kredibilnosti?

Treba je vztrajati, da dobiš kredibilnost. Okej, lahko jo imaš, če si prepoznaven od prej. Recimo to se pozna pri kakšnih blagovnih znamkah (angl. brand), ki nastanejo čez noč, ampak so bile te osebe prej zaposlene v nekem prepoznavnem podjetju, kar je potem tem osebam dalo že neko kredibilnost in so lažje začeli novo zgodbo.

Priloga 4: Transkript intervjuja 3 – Nina Milošič Slapšak, Odori

Kako pomembno je za mlado podjetje, da pridobi kredibilnost v očeh strank, poslovnih partnerjev in širše javnosti? Kako pomembno je bilo to za vaše podjetje?

To je v bistvu ena izmed najtežjih stvari za neko mlado podjetje, ker nihče ne ve, koliko zaupanja lahko polaga v podjetje, ki je ravno začelo s poslom.

Kredibilnost, ki smo jo mi pridobili s sodelovanjem v projektu Štartaj Slovenija, je sigurno v veliko pomoč. Predvsem pa se mi zdi, da si kredibilnosti ne moreš zgraditi drugače kot s časom. Pomembno je, da, ko si prisoten na trgu, z dobrim delom dokažeš to, kar obljubljaš in promoviraš. Torej, da to, kar tvoje podjetje ponudi, naročnik dejansko dobi.

Kako mislite, da družba in okolje, v katerem delujete, trenutno dojemata vaše podjetje?

Mislim, da smo sploh na področju proizvodnje zelo cenjeno podjetje v Sloveniji. To se vidi tudi s povpraševanji, ki jih dobivamo. V bistvu smo malo posebni, ker se delimo na dve veji, in sicer ena je naša blagovna znamka Odori in z njo trajnost, v katero verjamemo, druga pa je opravljanje proizvodnje za druga podjetja (angl. white label). To pomeni, da zagotavljamo proizvodnjo njihovih produktov v taki meri, kot si oni želijo. Torej, podjetja so naši naročniki in nimamo direktnega stika z njihovimi kupci, gre za B2B odnos. Zelo pomembno nam je, da zbiramo take poslovne partnerje, ki jim lahko zaupamo in so v naših očeh kredibilni. To pomeni, da dostavijo oziroma poskrbijo za tisto, kar smo se dogovorili. Zelo cenimo odkrit odnos in lojalnost. To, da se lahko na vse v naši verigi zanesemo na takšen ali drugačen način. V bistvu želimo, da gre za neko sodelovanje na dolgi rok.

Kakšen delež vašega poslovanja pa predstavljajo ta B2B sodelovanja za proizvodnjo?

Zelo težko je realno govoriti o nekem deležu, ker zelo variira. Sigurno ta segment trenutno zelo raste. Sta nam pa oba segmenta še vedno zelo pomembna.

Ali ste kot mlado podjetje na začetku svojega poslovanja zaznali pomanjkanje kredibilnosti? Ste se zavestno lotili grajenja kredibilnosti?

Mislim, da se vsak, ki vstopi v podjetništvo, zaveda, da je kredibilnost ključna. Kdor se tega ne zaveda, mislim, da se gre tekmo na kratke proge. Meni je bilo jasno že od samega začetka, da želim ustvariti nekaj dolgoročnega, kar pa je verjetno pogojeno tudi s tem, kakšen si osebnostno, če imaš prirojeno tako mentaliteto.

Kako bi ocenili pomen družbene odgovornosti pri gradnji kredibilnosti glede na to, da v vašem podjetju dajete velik poudarek na ohranjanje okolja in trajnost?

Tisti, ki so naši kupci, jim trajnost zelo veliko pomeni. Na splošno se mi zdi, da družba pripisuje vedno večji pomen ohranjanju okolja. Tako, da ja ... sigurno je naša družbena odgovornost tudi delček naše kredibilnosti.

Težko pa bi rekla, da je to najpomembnejši del. Če zagovarjaš določene družbene vrednote, ampak nimaš ostalega, kar bi podpiralo tvoje podjetje, na koncu to ne bo sestavljalo celotne zgodbe.

Ali po vaših izkušnjah h gradnji kredibilnosti pripomorejo različni certifikati?

Ja in ne. Po eni strani so certifikati neko sredstvo, s katerim dokazuješ, da nekako uresničuješ to, kar obljubljaš. Po drugi strani pa tvoji kupci skozi tvojo celotno zgodbo spoznajo, ali je produkt oziroma podjetje res takšno, kot se prikazuje. Tako da jaz mislim, da gre eno z drugim.

Vaše podjetje ima certifikat za naravno kozmetiko z bio sestavinami in naravna čistila z bio sestavinami ter certifikat za veganske izdelke.

Ja, res je. Predvsem so certifikati za tiste, ki nas še ne poznajo in so novi na tem področju. Mogoče je to tisti prvi korak, ko stopijo v stik z nami, da si rečejo »Aha okej, certifikate imajo, pogledjmo zdaj naprej ...«, zato certifikate še vedno imamo in jih vsako leto obnavljamo, čeprav ni poceni in zahteva veliko usklajevanj.

Kako pa bi ocenili pomembnost marketinga za grajenje kredibilnosti mladega podjetja?

Se mi zdi, da kredibilnost, sploh za tak tip posla, v katerem smo mi, težko zgradiš samo skozi marketing. Mislim, zagotovo bi lahko še več vlagali v marketing, ampak poskušamo najti neko zdravo mero vsega. Odvisno je od tega, kaj si želiš v bodoče, in mi se vseeno bolj usmerjamo na širjenje naše blagovne znamke kot na marketing.

Zakaj ste se odločili za sodelovanje v projektu Štartaj Slovenija in trgovinami Spar?

Jaz sem se odločila za to sodelovanje, ker sem si želela promocije svoje zgodbe oziroma izdelkov. Želela sem si, da bi mi to pomagalo tudi pri sami prodaji. Sodelovanje v Štartaj Slovenija mi je prineslo veliko izkušenj. Predvsem kako pozicionirati izdelek na polico in kako se obnašati v odnosu do nekega velikega partnerja, kot je Spar.

Ste se kot mlado podjetje soočili s katerimi izzivi pri sklepanju tega sodelovanja?

Izziv, s katerim smo se soočili, so sigurno količine, ki smo jih morali proizvesti. Tako da, na začetku je bilo kar brutalno, res smo delali cele dneve, ampak to so lepi spomini.

To so začetki in kdor se odloči za podjetništvo, se mora itak enkrat soočiti s tem. To pot mora vsak enkrat prehoditi, ampak mi smo res imeli dobro izkušnjo. V tej prvi fazi

poslovanja smo vedeli, da nekdo bo kupil naše izdelke. Kar pa je lahko zelo težka izkušnja za nekoga na samem začetku, ko pripelješ vse do točke, da začneš prodajati, pa sploh ne veš, ali boš kaj prodal ali ne. S tega vidika smo bili mi res v super položaju.

Bodo pa izzivi vedno prisotni in se moraš sprijazniti s tem. Vedno rastemo in se moramo posodabljeni, tako da izzivi so še zdaj, samo na drugačen način, kot so bili na začetku.

Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha pri vzpostavljanju in vzdrževanju dolgoročnega sodelovanja?

Ključni dejavnik je predvsem to, da se držiš tega, kar obljubljaš, in da gradiš na transparentnem odnosu z vsemi vpletenimi – partnerji, kupci in ostalimi v liniji, ki so potrebni, da prideš do končnega produkta. Zdi se mi, da ljudje vedno več dajemo na odnose in to je zelo pomembno.

Kaj sodelovanje s Sparom prinaša vašemu podjetju? Na kakšne načine vam pomaga?

Spar nam še vedno pomaga. Še vedno smo prisotni na policah in še vedno širimo to našo zgodbo, našo blagovno znamko. Se mi zdi, da je Spar res trgovec, ki ceni take (trajnostne) izdelke ... Mi smo skupaj z njimi začeli tudi projekt z avtomati ponovnega polnjenja (angl. refill) za naše izdelke. Res so podprli mentaliteto našega podjetja in z nami stremijo k temu, da ohranjamo okolje na čim več možnih načinov. Mi sami pa se vsak dan trudimo, da to še stopnjujemo in v okviru proizvodnje gledamo, kako bi lahko zadeve še optimizirali.

Kakšne spremembe ste opazili pri poslovanju podjetja po vzpostavitvi sodelovanja s Sparom?

V bistvu to, da se po eni strani nismo rabili ukvarjati s prodajo, kar zveni malo čudno ... Ampak že sodelovanje v projektu Štartaj Slovenija je kot nek del prodaje. Mislim, še vedno se ukvarjaš s promocijo, ampak ja ... to bi izpostavila kot največjo razliko.

Kako je vzpostavitev tega dolgoročnega sodelovanja z uveljavljenim podjetjem, kot je Spar, vplivala na zaupanje strank do vašega podjetja?

Mislim, da smo v očeh kupcev relativno na hiter način dobili prepoznavnost in zgradili kredibilnost. To je bil velik plus.

Na splošno ekologija ni tako prikladna, ko pride do zaupanja. Vseeno vzame kar nekaj časa, da stranka preide k dejanski uporabi takih (trajnostnih) izdelkov. Še vedno je veliko hitrega potrošništva in kupovanja izdelkov, ki so priročni za takojšnjo uporabo. Posledično so izdelki za ohranjanje okolja dvorezen meč, saj moraš na vzpostavljanju zaupanja delati dlje časa. To je tek na dolge proge. Pri zaupanju je zato zelo pomembno delati na transparentnosti, da stranke zaznajo, da kot podjetje res delaš v tej (trajnosti) smeri. Če bodo to zaznali, jih bo to lažje prepričalo v nakup. Zaupanje je v bistvu nakup in se odraža v naročilih. Še večji pokazatelj zaupanja pa je ponovni nakup.

Kako bi ocenili pomembnost projekta Štartaj Slovenija pri gradnji kredibilnosti vašega podjetja?

Kot sem že omenila, start-up podjetju je zelo težko verjeti čisto na začetku njegove zgodbe, ker še nima nobene zgodovine in nobenih dokazil, s katerimi bi lahko dosegel, da bi mu ljudje zaupali. V okviru projekta Štartaj Slovenija je zgodba vsakega udeleženca transparentno prikazana. To pomeni, da postane ozadje podjetja res dobro znano. Druga stvar pa je ta, da podjetja, ki se udeležijo projekta Štartaj Slovenija, določeno kredibilnost dobijo že s tem, ko Sparu dostavijo dogovorjene količine produktov. Te količine niso majhne za neko mlado podjetje, kar je pokazatelj, da si sposoben. Poleg tega mora biti kvaliteta na visokem nivoju, da ustreza veletrgovcu, kot je Spar. Tako da, projekt Štartaj Slovenija je za nas imel veliko plusov.

Ali mislite, da bi vaše podjetje doseglo enako stopnjo kredibilnosti brez tega sodelovanja?

Sigurno smo s sodelovanjem v projektu Štartaj Slovenija na veliko hitrejši način prišli do te točke kredibilnosti. Še vedno pa je ključno, da sam narediš določene korake, ki so zelo pomembni, da lahko iz takega sodelovanja iztržiš največ, kar lahko.

Kako načrtujete pridobivanje kredibilnosti v prihodnje?

Sigurno bomo morali še veliko delati na tem. Eden izmed naših trenutnih izzivov je, kako še bolje predstaviti prednosti naših izdelkov širšemu trgu. Projekt Štartaj Slovenija nam je res veliko dal, ampak zdaj sami veliko delamo na tem, da gradimo našo zgodbo naprej. Veliko je konkurence, zato je zelo pomembno, da ti kupci lahko zaupajo.

Kaj bi svetovali mladim podjetjem glede pridobivanja kredibilnosti in vzpostavljanja dolgoročnih sodelovanj?

Predvsem bi izpostavila to, da mora biti vsakemu, ki začneja s poslom, jasno, da se bo srečal s 100 in enim izzivom. Pomembno je tudi to, da poslušáš sebe, ker moraš na koncu dneva živeti s svojimi odločitvami, ki so včasih napačne, včasih pa prave. Vztrajnost pa je ta, ki te na koncu pripelje do točke, ki si si jo zastavil. Na koncu se vztrajnost sigurno poplača.