

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA UPORABE VITKEGA PRISTOPA NA PLATFORMAH ZA
SPLETNO PRODAJO**

Ljubljana, september 2021

ŽIGA HORVAT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Horvat, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza uporabe vitkega pristopa na platformah za spletno prodajo, pripravljenega v sodelovanju s s svetovalko izr. prof. dr. Alenko Slavec Gomezel

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 14. 10. 2021

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD.....	5
1 VITKA METODA ZAGONSKIH PODJETIJ	8
1.1 Tradicionalna in vitka metoda poslovanja	8
1.2 Povratna zanka izgradi-izmeri-nauči.....	11
1.2.1 Validiranje učenje.....	11
1.2.2 Različica izdelka s ključnimi storitvami – MVP	12
1.3 Računovodenje inovacij.....	14
1.3.1 Kazalniki brez vrednosti	14
1.3.2 Kazalniki z vrednostjo	16
1.3.2.1 Kohortna analiza.....	17
1.3.2.2 Ločeni A/B testi	18
1.3.2.3 Kanban	19
1.4 Gonilo rasti podjetja	21
1.4.1 Lepljivo gonilo rasti podjetja.....	21
1.4.2 Viralno gonilo rasti podjetja	22
1.4.3 Plačljivi model gonila rasti podjetja	23
1.5 Pivotiranje ali vztrajanje?.....	23
2 POSLOVANJE PLATFORM ZA SPLETNO PRODAJO	25
2.1 Definicija poslovanja platform za spletno prodajo	25
2.2 Tipi platform za spletno prodajo	27
2.2.1 Tipi platform za spletno prodajo glede na ciljne uporabnike	28
2.2.2 Horizontalne in vertikalne platforme za spletno prodajo.....	28
2.2.3 Tipi platform za spletno prodajo glede virov prihodkov	29
2.3 Vedenje uporabnikov platform za spletno prodajo	33
2.3.1 Učinek mreženja	33
2.3.2 Problem »kokoši in jajca«.....	34
2.3.3 Uporaba različnih platform z enakim namenom.....	35
2.3.4 Sklepanje poslov izven platforme.....	36
2.4 Kazalniki uspešnosti platform za spletno prodajo po metodah vitkega poslovanja	38
2.4.1 Kazalniki uporabe platforme	38
2.4.2 Kazalniki transakcij	39

2.4.3	Kazalniki dobičkonosnosti	39
2.4.4	Lijak za pridobitev strank	40
2.4.5	Kazalniki zadovoljstva uporabnikov	40
3	RAZISKAVA O UPORABI VITKIH PRISTOPOV POSLOVANJA ZAGONSKIH PODJETIJ NA PLATFORMAH ZA SPLETNO PRODAJO	41
3.1	Namen, cilj in raziskovalna vprašanja	41
3.2	Metodologija raziskave	42
3.3	Izvedba intervjujev	43
3.4	Rezultati raziskave	45
3.4.1	Vpeljevanje vitkih metod poslovanja v organizacijske namene in namene validiranega učenja platform za spletno prodajo	45
3.4.1.1	<i>Poznavanje vitkih metod poslovanja</i>	<i>46</i>
3.4.1.2	<i>Vpeljevanje vitkih metod poslovanja ob začetku poslovanja</i>	<i>47</i>
3.4.1.3	<i>Trenutno vpeljevanje vitkih metod poslovanja</i>	<i>48</i>
3.4.2	Uporaba meritev in analiz na platformah za spletno prodajo	50
3.4.3	Izkušnje s pivotiranjem	52
3.4.4	Problem pridobivanja začetnih uporabnikov	54
3.4.5	Sklepanje poslov izven platforme	56
3.4.5.1	<i>Ozaveščanje o sklepanju poslov izven platforme</i>	<i>56</i>
3.4.5.2	<i>Zaščita pred izgubo sklepanja poslov izven platforme in prednosti sklepanja poslov izven platforme</i>	<i>57</i>
3.4.6	Nasveti za bodoče podjetnike	59
3.5	Omejitve raziskave	60
3.6	Ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskave	60
SKLEP		63
LITERATURA IN VIRI		64
PRILOGE		73

KAZALO SLIK

Slika 1:	Kaskadni razvoj izdelka	9
Slika 2:	Povratna zanka izgradi-izmeri-nauči	11
Slika 3:	Izgled MVP platforme Airbnb	13
Slika 4:	Graf kazalnikov brez vrednosti podjetja IMVU	15

Slika 5: Graf kohortne analize podjetja IMVU.....	18
Slika 6: Kanban diagram.....	20
Slika 7: Graf viralnega gonila rasti	22
Slika 8: Razlika med spletno trgovino in platformo za spletno prodajo.....	26
Slika 9: Učinek mreženja podjetja Skype in viralna rast podjetja Zoom.....	34

KAZALO TABEL

Tabela 1: Podatki o vzorcu in izvedbi intervjujev	44
---	----

UVOD

Zagonska podjetja se pogosto soočijo z neuspehom in nenadnim pomanjkanjem prometa (Ries, 2011), izziv pa ni tuj niti večjim in ustaljenim podjetjem. Za razvoj in vgrajevanje neveljavnih funkcij v spletne platforme, proizvode ali storitve se namreč (predvsem v zagonskih podjetjih) izgubi veliko časa in denarja. To lahko privede do prekinjenega poslovanja in pomanjkanja osebne motivacije za kasnejše poslovanje. Eden izmed glavnih razlogov za to pa je, da zagonska in tudi ustaljena podjetja ne uporabljajo vitkega pristopa poslovanja (angl. lean startup approach) in za ocenjevanje rasti svojega podjetja uporabljajo napačne kazalnike. Kazalnike brez vrednosti, ki jim v besedišču vitkega pristopa rečemo »vanity metrics«, uporablja veliko zagonskih in ustaljenih podjetij, a tovrstni kazalniki lahko dajejo samo delno ali celo napačno sliko stanja ali rasti podjetja. Kazalniki brez vrednosti lahko sicer kažejo spodbudne rezultate, četudi je podjetje tik pred propadom. Sami po sebi namreč ne ponujajo vpogleda v to, kako je podjetje prišlo do rezultata in v kateri smeri nadaljevati posel (Maurya, 2014).

Zaradi tega je v podjetje potrebno uvesti vitki pristop poslovanja z uporabnimi kazalniki (angl. actionable metrics), računovodenjem inovacij (angl. innovation accounting, tj. sistem metod in ključnih pokazateljev uspeha podjetja, ki jih vitki pristop priporoča za zajemanje, shranjevanje, razvrščanje, analiziranje in uporabo podatkov o inovacijah in poslovanju podjetja) in uporabo kohortne analize (angl. cohort analysis, tj. analiza lastnosti, ki jih lahko pripišemo uporabnikom) za pregled rasti in delovanja podjetja, ki prikažejo prave dejavnike, ki vplivajo na uspešno delovanje podjetja in s tem preprečijo neuspehe in zmanjšajo tveganja.

Vitki pristop poslovanja zmanjšuje tveganja na podlagi postavljanja hipotez, eksperimentiranja in testiranja ter validiranja teh hipotez. Šele po validaciji določene hipoteze v podjetju pride do spremembe (Ries, 2011). Zaradi tega so podjetniki, ki konstantno prilagajajo poslovni model in niso čustveno navezani na začetno idejo, bolj uspešni (Zuzul & Tripsas, 2020). Glavni namen eksperimentiranja za trajnost in uspešnost poslovanja je učinkovito učenje glede produktov in storitev na principu generiranja vrednosti z minimalnimi vložki in tveganjem (Antikainen, Aminoff & Heikkilä, 2018; Weissbrod & Bocken, 2017). Vitkih pristopov ne zasledimo le v zagonskih podjetjih, ampak jih uporablja tudi vse več obstoječih podjetij z dolgo tradicijo. Vitka metoda poslovanja prisili podjetnike in managerje, da strokovno testirajo zastavljene hipoteze in ne na podlagi njihovih mnenj (Ries, 2017).

V zadnjih letih so od uspeha podjetij Airbnb in Uber postale vse bolj priljubljene tovrstne platforme za spletno prodajo. Veliko podjetnikov po uspehu tovrstnih platform namreč želi ustanoviti t. i. Airbnb za X (Makkonen & Gracia, 2018). Zato je pomembno, da se vitki pristop uporablja tudi pri gradnji in optimizaciji platform za spletno prodajo, vendar so raziskave o načinih implementacije in dejavnikih uspeha le-te pri platformah za spletno prodajo šele v začetni fazi.

Platforme za spletno prodajo (angl. marketplace platforms) se z razliko od navadne spletne prodaje razlikujejo v tem, da povezujejo ponudnike in kupce ključnih storitev ali produktov. Cilj tovrstnih platform je, da ponudnik in kupec določene storitve skleneta posel znotraj platforme (Desfiandi, Singagerda & Sari, 2019). Ker se dvostranske platforme za spletno prodajo soočajo s ponudniki in kupci, lahko pride do težave, kako zgraditi zadostno bazo ponudnikov in kupcev – če ni ponudnikov, platforma ne bo imela kupcev in obratno. Ponudniki se namreč sprašujejo, zakaj bi se prijavili in plačevali za platformo, kjer še ni kupcev. Ta problem se imenuje »problem kokoši in jajca« (angl. chicken and egg problem) oz. problem privabljanja uporabnikov. Snovalci platforme se morajo torej na začetku odločiti, na koga se bodo osredotočali najprej. Večina platform se v začetni fazi odloči za pridobivanje ponudnikov. Pri tem pa je potrebno paziti, da kmalu za pridobitvijo ponudnikov platforma pridobi tudi naročnike, saj v obratnem primeru ponudniki izgubijo interes in prenehajo sodelovati s platformo (Nguyen, 2017).

Tovrstne platforme se soočajo tudi z izzivom sklepanja posla med naročnikom in ponudnikom izven platforme (angl. disintermediation) (Gu & Zhu, 2020). Ko pride do tega, platforma nima nobenega zaslužka v primeru, da prihodek predstavlja samo delež vrednosti sklenjenega posla. Ta izziv platforme za spletno prodajo rešujejo na različne načine, npr. z možnostjo vračila denarja, zanesljivo podporo uporabnikom, enostavnejšim in hitrejšim načinom plačila, zmanjševanjem provizij ob sklenjenem poslu, s transparentnostjo cen ponudnikov ipd. (Edelman & Philip, 2016). Omenjena izziva predstavljata perečo težavo tovrstnih poslovnih modelov, vendar raziskav, ki bi ugotavljale, kako platforme za spletno prodajo premagujejo te izzive, primanjkuje, kljub dejstvu, da so platforme za spletno prodajo v porastu in da omenjena izziva lahko z vitkimi pristopi vsaj delno omejimo, če ne že odpravimo povsem.

Namen magistrskega dela je poglobiti razumevanje o pomembnosti vpeljevanja vitkih pristopov poslovanja na področju platform za spletno prodajo in ugotoviti primerne načine za reševanje izzivov privabljanja uporabnikov na platforme za spletno prodajo, sklepanja poslov izven le-teh, ter razvijanja in nadgrajevanje platform za spletno prodajo s preverjenimi funkcijami s pomočjo vitkih pristopov poslovanja. S tem se bodo bodoča zagonska in ustaljena podjetja lahko izognila neuspehom, velikim vložkom denarja in zmanjšala tveganja poslovanja s pregledom preteklih storjenih napak podjetnikov in s pregledom predlogov dobrih praks vključevanja vitkih pristopov v platforme za spletno prodajo.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo teoretičnega pregleda literature in z raziskovalnim procesom empirično preveriti, če in kako lastniki platform za spletno prodajo vpeljujejo vitki pristop poslovanja v njihove platforme za spletno prodajo ter katere napake so v preteklosti že naredili in se jim lahko bodoči razvijalci ali lastniki tovrstnih platform izognejo. V empiričnem delu želimo najti rešitve za reševanje problema »kokoši in jajca« ter problema sklepanja poslov izven platforme in na kakšen način (če) so bile pri reševanju tovrstnih problemov uporabljene metode vitkih pristopov poslovanja.

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je: Ali lahko ustaljena in zagonska podjetja zmanjšajo možnost sklepanja poslov izven platforme, rešijo problem »kokoši in jajca« in ali lahko izboljšajo svoje poslovanje in pri tem uporabljajo metode vitkih pristopov poslovanja? Do odgovora temeljnega vprašanja bomo prišli s pomočjo odgovorov na naslednja podvprašanja:

Raziskovalno vprašanje št. 1: Na kakšen način platforme za spletno prodajo vpeljujejo vitke pristope poslovanja v njihov model eksperimentiranja in validiranega učenja?

Raziskovalno vprašanje št. 2: Kakšne analize in meritve uporabljajo platforme za spletno prodajo pri odločitvah poslovanja, ohranjanja strategij in odločitvah o pivotiranju: so to običajni kazalniki (t. i. kazalniki brez vrednosti po vitkem pristopu) ali naprednejši kazalniki (t. i. uporabni kazalniki po vitkem pristopu)?

Raziskovalno vprašanje št. 3: So se platforme za spletno prodajo v preteklosti že soočile s pivotiranjem in zakaj?

Raziskovalno vprašanje št. 4: Kako so platforme za spletno prodajo reševale problem privabljanja uporabnikov (t. i. problem »kokoši in jajca« (angl. chicken and egg problem)) in ali so pri tem uporabile vitke pristope poslovanja?

Raziskovalno vprašanje št. 5: Kako platforme za spletno prodajo rešujejo problem sklepanja poslov izven platforme (angl. disintermediation) in ali pri tem uporabljajo vitke pristope poslovanja?

Raziskovalno vprašanje št. 6: Če bi še enkrat izdelovali enako platformo, kaj bi podjetniki naredili drugače in česa ne bi spremenili?

Magistrsko delo je raziskovalna naloga o uporabi vitkih pristopov na platformah za spletno prodajo.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični del (prvi dve poglavji) in empirični del (tretje poglavje). Prvi dve poglavji vsebujeta poglobljen teoretični pregled obstoječe literature, znanstvenih člankov in spletnih virov, predvsem tujih avtorjev. Za znanstvenoraziskovalno delo smo uporabili opisno in deskriptivno metodo, ki pojave opisuje, povezuje, primerja in sklepa na povezave. Z metodo primerjave in stopnjevanja smo primerjali ugotovitve avtorjev (komparativna metoda), z metodo uporabe izpiskov, citatov, navedb drugih avtorjev pa smo povzeli stališča in spoznanja avtorjev. Pregled omenjene literature predstavlja osnovo za zelo specifično tematiko empiričnega dela magistrskega dela, saj raziskav v Sloveniji na tem področju še ni, v tujini pa jih zelo malo.

Drugi del magistrskega dela je empirični del, ki temelji na kvalitativni raziskavi. Za kvalitativno raziskavo smo se odločili, saj omogoča poglobljen vpogled v proučevano problematiko na osnovi podatkov majhnega števila vzorcev. Na proučevano problematiko namreč v Sloveniji raziskave še ni, v tujini pa so le površinske in ne poglobljene. Prav to je glavni razlog za odločitev za kvalitativno raziskavo, opravljeno s polstrukturiranimi intervjuji s sedmimi slovenskimi podjetniki, ki so upravljali platforme za spletno prodajo.

V empiričnem delu magistrskega dela smo uporabili polstrukturirane intervjuje, ki so posneti in vnaprej določeni z vsebino in vprašanji (tukaj prepuščamo svobodo in možnost, da se intervjuvanec podrobneje razgovori o temi). Zaradi trenutne situacije s Covid-19, so intervjuji potekali in so bili posneti preko aplikacije Zoom in so trajali v povprečju 18 minut.

Magistrsko delo je razdeljeno na dve glavni poglavji, ki sta zaradi potreb po dodatni obrazložitvi tematike razdeljeni še na podpoglavja. V prvem poglavju smo opredelili osnove vitke metode zagonskih podjetij ter podrobneje razložili celoten proces uporabe tovrstne metode v zagonskih in že ustaljenih podjetjih. Del prvega poglavja je tudi podrobneje razloženo računovodenje inovacij in različna gonila rasti podjetij. V drugem poglavju smo na začetku opisali osnove platform za spletno prodajo in razliko med njimi ter spletnimi trgovinami. Podrobneje smo predstavili različne tipe platform za spletno prodajo, pomembnost vedenja uporabnikov tovrstnih platform in kazalnike uspešnosti, ki jih uporabljajo platforme za spletno prodajo po metodah vitkega poslovanja. V zadnjem, tretjem poglavju smo predstavili rezultate opravljene kvalitativne raziskave.

1 VITKA METODA ZAGONSKIH PODJETIJ

1.1 Tradicionalna in vitka metoda poslovanja

Podjetniški proces z vpeljavo novih inovativnih produktov ali storitev na trg je za zagonska in že ustaljena podjetja kompleksen proces, ki je povezan z negotovostjo (Eisenmann, Ries & Dillard, 2012). Veliko zagonskih in ustaljenih podjetij se sooča z neuspehi, kljub dobri tržni raziskavi in podrobnemu strateškemu načrtu. Tradicionalni pristop poslovanja namreč narekuje, da zagonska podjetja pred vstopom na trg naredijo podrobno raziskavo trga, določijo celotno strategijo poslovanja in oglaševanja – tj. celotni poslovni model, preden je ideja sploh testirana na trgu. Takšen tradicionalen pristop z zastarelimi metodami menedžmenta s planiranjem in napovedovanjem pa ne more zagotavljati

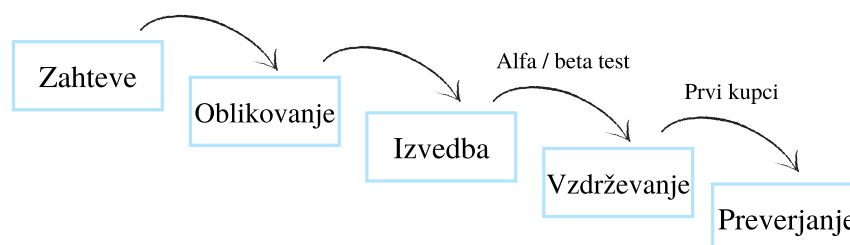
nobene varnosti pri vpeljevanju vitkih pristopov v zagonska in že obstoječa podjetja, saj se ta v skladu s hitrim spreminjanjem in negotovostjo med kupci, soočajo s številnimi vprašanji in negotovostjo, ki je ne moreš napovedati, temveč jo lahko preveriš samo z zastavljanjem hipotez in testiranjem le-teh z eksperimenti (Ries, 2011).

Vrednoto tradicionalnega pristopa zagonskih in ustaljenih podjetij pri inovacijah za podjetnika predstavlja izdelava zelo podrobnega poslovnega načrta za idejo, katera še sploh ni v fazi izdelave. Podjetnik pri tradicionalnem pristopu mora natančno izdelati poslovni plan, v katerega vključi vse potrebne dokaze za dokazovanje priložnosti na trgu, problem katerega rešuje in rešitev, ki jo bo prinesla nova ideja. Vse to predstavi investitorjem, sestavi ekipo in v najhitrejšem možnem času začne s prodajo. Podjetnik mora glede na vse svoje raziskave napovedati celoten plan poslovanja za več let vnaprej in to takoj, ko ima le idejo (torej gre za napovedovanje popolne neznanke). Tradicionalni pristop torej predpostavlja, da podjetnik lahko napove uspešnost in celotno pot poslovanja za več let vnaprej, z izključitvijo negotovosti in tveganja, kar pa je v praksi nemogoče. Vse te negotovosti in tveganja tradicionalni pristop izniči z raziskavo in podrobnim načrtovanjem brez dejanskega testiranja in produkta (Blank, 2013).

Potek od ideje do vstopa na trg pri tradicionalnem pristopu predstavlja veliko vloženega kapitala in časa, ob veliki prisotnosti negotovosti (Salerno, de Vasconcelos Gomes, da Silva, Bagno & Freitas, 2015). Šele ko podjetnik predstavi svojo idejo investitorjem (z že prej omenjenim napovednikom za več let vnaprej) in dobi željen kapital, pristopi k razvoju in izdelavi produkta. S strani razvijalcev predstavlja produkt skupek nedokazanih hipotez in predvidevanj. V razvoj le-tega je pred določenim dnem vstopa na trg vloženega veliko časa in kapitala. Šele po finančnem in časovnem vložku in vstopu produkta na trg, je podjetnik deležen prvih odzivov kupcev na produkt. V veliko primerih zato pri omenjenem pristopu poslovanja pride do neuspešnega vstopa na trg, saj podjetnik lahko prepozno ugotovi, da so reševali problem z možnostjo, ki je kupci že prvotno niso hoteli. Tak pristop predstavlja ob vstopu produkta na trg velike izgube časa in denarja ter hkrati popolno nesigurnost reakcije kupcev na produkt (Blank, 2013).

Koraki tradicionalnega pristopa poslovanja so z razliko od vitkih pristopov linearni (t. i. kaskadni razvoj izdelka). Tak pristop temelji na ničelnem povratku informacij bodočih uporabnikov (Blank, 2015). Kot razvidno iz slike 1, se pri kaskadnem razvoji glede na zahteve oblikuje in izvede izdelek in se ga preverja šele na koncu cikla.

Slika 1: Kaskadni razvoj izdelka



Vir: Prirejeno po Blank (2015).

Za razliko od tradicionalnega pristopa vitki pristop vstopa na trg zagonskih podjetij in vključevanje inovativnih rešitev v že obstoječi model ustaljenih podjetij, ne temelji na

podrobni raziskavi in natančnem definiranju produkta, temveč na pretvarjanju vizij v hipoteze in preverjanju le-teh. Gre za proces preverjanja zastavljenih hipotez z eksperimenti (Eisenmann, Ries & Dillard, 2012). Vitki pristopi poslovanja zagonskim podjetjem omogočajo velike finančne in časovne prihranke, saj se podjetnik tako izogne razvijanju produkta, za katerega na trgu ni povpraševanja. Enako velja za že ustaljena podjetja pri vpeljevanju novih inovativnih rešitev v že obstoječi poslovni model, pri čemer je proces preverjanja hipotez inovativne rešitve enak kot pri zagonskih podjetjih (Ries, 2011).

Pri primerjavi obeh pristopov poslovanja pride pri vitkih pristopih do velikih časovnih in finančnih prihrankov. Vitki pristop poslovanja predstavlja realizacijo ideje, katero kupci dejansko želijo in ne ideje, za katero podjetnik misli, da si jo kupci želijo, ali kupci mislijo, da si jo želijo (Ries, 2011). Tradicionalni pristop se za razliko od vitkega pristopa poslovanja razlikuje v tem, da idejo podjetnik razvije z ekipo zgolj iz njegovih predvidevanj (angl. *build it and they will come*) (fokus je na realizaciji vizualizacije podjetnika, pri čemer se izogne odzivu in potrebam kupcev), razvijajo produkt po točno določenih fazah (najprej izdelajo dizajn, nato kodo, sledi testiranje ...), kjer poteka v določenem času samo ena faza naenkrat (angl. *waterfall planning*). Obema takšnima strategijama manjka odziv in mnenje kupcev (Eisenmann, Ries & Dillard, 2012). Vitki pristop poslovanja temelji na preverjanju hipotez, za razliko od tradicionalnega, ki temelji na implementaciji vnaprej določenega poslovnega načrta. Večjo razliko pri omenjenih pristopih predstavlja način soočenja podjetnikov z neuspehi – pri vitkem pristopu sledi iskanje težave in posledično pivotiranje, medtem ko pri tradicionalnem pristopu pride do iskanja krivcev na določenem oddelku in posledično odpuščanja zaposlenih (Blank, 2013).

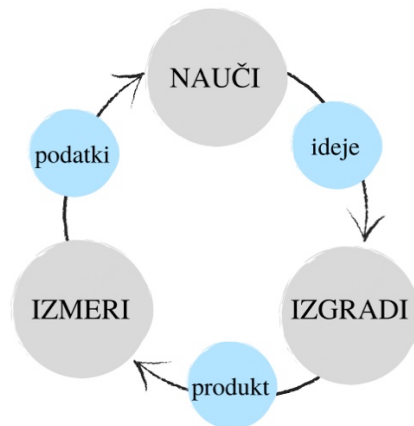
Vitki pristopi poslovanja temelji na validiranem učenju. Sestavlja ga povratna zanka izgradi-izmeri-nauči, pri kateri gre za postavljanje hipotez, preverjanje le-teh s strani kupcev in opazovanje njihovih reakcij ter učenje, ali vztrajajo pri prvotni ideji ali pa je potrebno pivotiranje. Različica izdelka s ključnimi značilnostmi – MVP (angl. *Minimum Viable Product*), podjetnik testira tovrstne hipoteze. MVP je produkt, ki vsebuje le ključne značilnosti za preverjanje zastavljenih hipotez, torej tiste, ki lahko potrdijo ali zavržejo zastavljeno hipotezo, in ne vsebuje nepotrebnih značilnosti, ki naj bi produktu dodale večjo vrednost (Ries, 2011). Že prej omenjena povratna zanka se uporablja pri oblikovanju začetnega prototipa z zastavljenimi hipotezami, pri testiranju reševanja problema in predstavitvijo rešitve, pri preverjanju interesa uporabnikov in pri ustvarjanju povpraševanja za produkt (Gorenšek, 2019).

Zagonska podjetja se za razliko od ustaljenih podjetij soočajo z oblikovanjem poslovnega modela, medtem ko ga ustaljena podjetja že imajo. Utečene inovacije se v ustaljenih podjetjih v že obstoječi poslovni model težko vpeljujejo, so pa nujne za iskanje novih tržnih priložnosti na trgu in ohranjanje konkurence. Vpeljevanje inovacij za ustaljena podjetja predstavlja težavo, saj se podjetja preveč osredotočajo na trg, ki so ga že osvojila in zadovoljevanje potreb že obstoječih kupcev, zato je v takšnih organizacijah oteženo iskanje novih tržnih priložnosti (Edison, Wang & Abrahamsson, 2015).

1.2 Povratna zanka izgradi-izmeri-nauči

Ideja povratne zanke pri vitkih pristopih podjetništva je pretvarjanje idej v produkt (izgradi), opazovanje odziva kupcev (izmeri) in skladno z odzivi reagirati (nauči), glede na to, ali bo podjetje vztrajalo pri prvotni ideji ali bo pivotiralo (Slika 2) (Ries, 2011). To velja za vse razvojne ideje, od definiranja končnih kupcev z zadanimi intervjuji, do vstopa na trg z različico izdelka s ključnimi storitvami.

Slika 2: Povratna zanka izgradi-izmeri-nauči



Vir: Prirejeno po Ries (2011).

Glavni cilj povratne zanke ni zgraditi popolnega končnega produkta, temveč v čim krajšem času in s čim več znanja postopoma in ponavljajoče se spreminjati končni produkt (Blank 2015; Maurya 2012).

1.2.1 Validiranje učenje

Zagonska in ustaljena podjetja pred vstopom na trg določijo vizijo podjetja. Vizija, ki jo zastavijo, temelji na nepreverjenih predvidevanjih in domnevah, kako se bodo bodoči kupci in trg odzvali na idejo. Brez potrditve zastavljenih domnev in hipotez je torej tveganje časovnih in finančnih izgub preveliko. Zagonska in ustaljena podjetja lahko zmanjšajo tveganja tako, da zastavljene hipoteze preverijo in s tem prepoznajo končne kupce, trg in poslovni model za doseganje zastavljene vizije. Proces preverjanja in prepoznavanja kupcev, trga in poslovnega modela vitkega pristopa v podjetništvu, imenujemo validirano učenje (angl. validated learning) (Ries, 2011). Najbolj pomembna ideja vitkih pristopov podjetništva je metodologija validiranega učenja (Mansoori, 2017).

Validirano učenje je metoda, ki se uporablja v več iteracijah – torej predstavlja le eno izmed mnogih ponovitev validiranega učenja. Gre za ponavljajoče se postopke, ko podjetnik določene hipoteze ne potrdi s testiranjem, temveč zastavi drugo hipotezo in ponovi metodo validiranega učenja (Mansoori, 2017). S tem podjetnik zmanjša tveganja in ustvari

preverjeno vrednost produkta na trgu s finančnimi in časovnimi prihranki. Validirano učenje torej predstavlja metodo, s katero podjetnik ugotovi, ali bo končni produkt na trgu predstavljal vrednost kupcem, ko ga bodo uporabljali (Münch, 2012).

Ries (2011) je validirano učenje opisal kot nenehno ponavljajoče se eksperimentiranje za dokazovanje vseh elementov zastavljenih vizij in domnev podjetnika. Predstavlja torej konkretnije in hitreje razvijanje strategij poslovanja, od tradicionalnega napovedovanja poslovanja za več let naprej (tradicionalni pristopi v podjetništvu) (Ries, 2011).

1.2.2 Različica izdelka s ključnimi storitvami – MVP

Ko podjetnik prepozna in definira svoje kupce, lahko začne z eksperimentiranjem in preverjanjem svojih domnev o problemu, ki ga rešuje in rešitvi, ki jo ponuja za kupce. Cilj eksperimentov ni poiskati to, kar kupci omenjajo, da potrebujejo, temveč izvesti eksperimente, preko katerih podjetnik iz obnašanja kupcev razbere, kaj dejansko potrebujejo. Kupci namreč v večini primerih niti sami ne vedo, kaj potrebujejo (Ries, 2011).

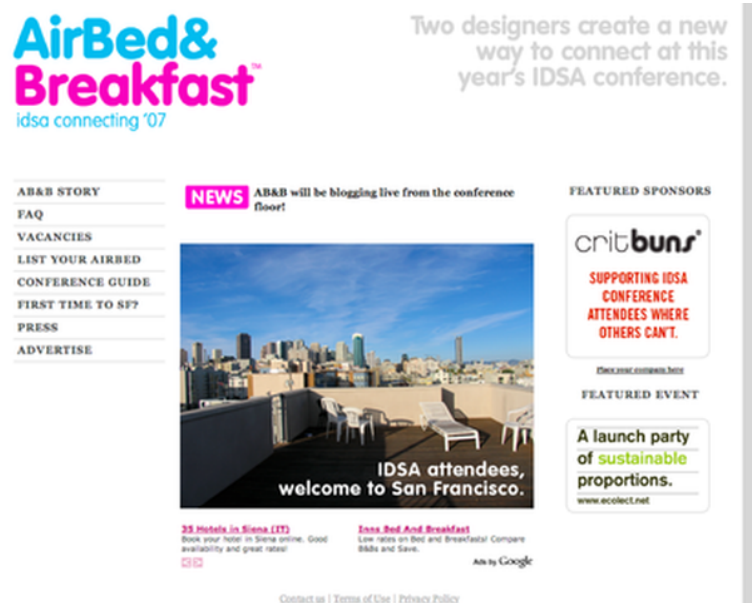
Za vstop na trg (angl. market fit) mora podjetnik eksperimentirati s problemom in rešitvijo, ki jo izvede z različico izdelka s ključnimi storitvami (v nadaljevanju MVP; angl. Minimum Viable Product) (Makkonen & Gracia, 2018).

Definicij za MVP je med zagovorniki vitkih pristopov podjetništva veliko, ki pa so se skozi leta in med raziskovalci spreminjale (Lenarduzzi & Taibi, 2016). Ries (2011) definira MVP kot verzijo novega produkta, ki omogoča podjetniku z minimalnim vložkom truda maksimizirati validirano učenje o kupcih in cilj katerega je preverjanje zastavljenih hipotez. Jawanda (2015) je mnenja, da MVP predstavlja prototip slabše kakovosti.

MVP torej predstavlja produkt z minimalno količino značilnosti in dizajna, vendarle pa predstavlja neko vrednost za kupce (Björk, Ljungblad & Bosch, 2013). Cilj MVP je potrditi domneve in pridobiti začetne uporabnike (angl. early adopters), želja katerih pa ni nujno popolnoma dodelan produkt (Miski, 2014). Zgodnji uporabniki podajo mnenje o produktu, podjetnik na le-to ustrezno reagira in idejo predstavi najprej bodočim kupcem (Poole, 2012).

Na sliki 3 je primer podobe MVP-ja spletne platforme Airbnb, iz katere je razvidno, da je platforma na začetku ponujala le bistvene značilnosti za preverjanje zastavljenih hipotez. Platforma ni ponujala možnosti izbire datuma nočitve in različnih lokacij (samo San Francisco). Kot je razvidno iz slike, je podjetje v tem primeru testiralo hipotezo, da bodo udeleženci tehnične konference v San Franciscu pripravljeni najeti stanovanja, ki jih je ponujala platforma. Po pridobljenih rezultatih testiranja sledi reakcija podjetja, ki gre v smeri dodelav MVP-ja.

Slika 3: Izgled MVP platforme Airbnb



Vir: Jones (2017).

Po opravljeni raziskavi več podjetnikov sta Lenarduzzi in Taibi (2016) ugotovila, da so glavni nameni MVP-ja: možnost predstavitve produkta na trgu, preverjanje tržne priložnosti, ustvarjanje vrednosti kupcem, preverjanje veljavnosti zastavljenih hipotez, možnost testiranja trga, pridobivanje povratnih informacij kupcev in identifikacija najpomembnejših značilnosti produkta pri izvajanju eksperimenta na trgu.

Zastavljene hipoteze lahko podjetnik validira z različnimi vrstami MVP-ja, ki niso nujno že izdelane platforme ali produkti na sledeče načine, npr.:

- Video: MVP lahko predstavlja le nekaj sekund ali minut trajajoči predstavitveni video določene tehnične rešitve, storitve ali produkta. V videu je lahko predstavljena ideja, brez dejanskega izdelka (Ries, 2011). V videu je predstavljeno, kateri problem ideja rešuje in kje je vrednost posnetka za kupce (Duc & Abrahamsson, 2016).
- Pristajalna stran (angl. landing page): predstavlja platformo, ki opisuje končni produkt. Uporabniki, ki ideja zanima, lahko na pristajalni strani pustijo svoj kontakt, da jih podjetje v prihodnosti, ko je platforma dokončana, kontaktira. S tem podjetja pridobijo začetne uporabnike (angl. early adaptors).
- »Čarovnik iz Oza« (angl. Wizard of Oz): pomen takšnega MVP-ja je prikazati delovanje končnega produkta, kjer pa so postopki še neavtomatizirani, čeprav se uporabniku zdi, da je celoten proces že avtomatiziran (Duc & Abrahamsson, 2016).
- »Receptor« MVP (angl. concierge MVP): gre za ponujanje storitev, ki jih podjetniki izvajajo ročno. Po potrditvi hipoteze, da za storitev na trgu obstaja priložnost, se za isti problem ustvari produkt, ki avtomatizirano rešuje definiran problem (Ries, 2011).

- MVP, ki ima le glavno značilnost (angl. single feature MVP): gre za produkt, ki ima vgrajeno le ključno funkcijo, brez dodatnih funkcij, s katero podjetja preverjajo zastavljene hipoteze.

Kot je razvidno iz navedenih primerov, je lahko veliko različnih vrst MVP. Podjetja (zagonska ali ustaljena) preverjajo zastavljene domneve na različne načine, kar predstavlja MVP, cilj je eksperimentalno preverjanje in potrditve ali zavračanje hipotez. Glede na rezultate testiranja z MVP-jem, pa se posamezno podjetje odloča, ali bo pri prvotni ideji vztrajalo ali pivotiralo.

1.3 Računovodenje inovacij

Računovodenje inovacij predstavlja sistem metod in ključnih pokazateljev uspeha podjetja, ki jih vitki pristop priporoča za zajemanje, shranjevanje, razvrščanje, analiziranje in uporabo podatkov o inovacijah in poslovanju podjetja.

Računovodenje inovacij predstavlja glavni princip metode vitkih pristopov zagonskih in že ustaljenih podjetij (Ries, 2011). Podjetjem omogoča vpogled v ogrodje za pregled napredka poslovanja. Z računovodenjem inovacij podjetja ugotavljajo, kaj je glavno gonilo rasti v podjetju na katerega se morajo osredotočiti. Glede na izbrane kazalnike podjetje ugotovi, ali gonila rasti predstavljajo napredek v procesu ali ne – glede na rezultat se nato podjetje odloči, ali bo pivotiralo ali vztrajalo pri ideji (Ries 2011).

Tovrstna uporaba podatkov je po mnenju Riesa (2011) sestavljeno iz treh kategorij, in sicer: uporabe MVP-ja za pridobivanje povratnih informacij in pregleda trenutnega stanja podjetja; enakomernega spreminjanja in »uglaševanje motorja« rasti podjetja od izhodišča do ideala (s poskusi, mikro spremembami in optimizacijo izdelkov); zadnjo kategorijo predstavlja odločitev podjetja o pivotiranju ali ohranjanju začrtane poti.

1.3.1 Kazalniki brez vrednosti

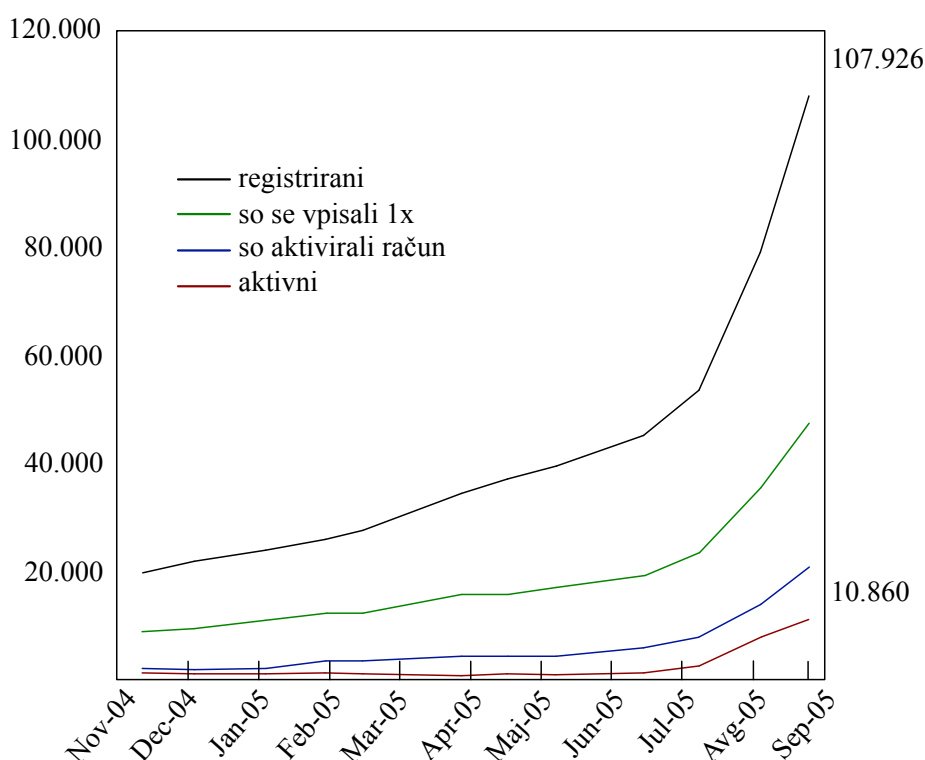
Zagonska in ustaljena podjetja lahko ovrednotijo tržni položaj inovativnega produkta, ki ga želijo predstaviti na trgu s stalnim mikro »uglaševanjem motorja« rasti podjetja, z mikro spremembami, ki jih uvajajo s povratno zanko (izgradi-izmeri-nauči) in uporabo računovodenja inovacij. Podjetja morajo pri tem opazovati pravilno zastavljene kazalnike in ne zgolj številke (bruto število strank, prihodkov ...) oziroma kazalnikov brez vrednosti (Gorun & Gorun, 2014).

Za ocenjevanje rasti in uspešnosti poslovanja podjetja uporabljajo različne kazalnike. Za podjetja je pomembno, da za rast in položaj svojega poslovanja ne uporabljajo kazalnikov brez vrednosti (angl. vanity metrics). Podjetja morajo svoje kazalnike pazljivo izbrati, saj lahko nek kazalnik za določeno podjetje predstavlja vrednost, za drugo podjetje pa je popolnoma brez vrednosti. Primer takega kazalnika je število obiskov strani, ki za podjetje,

katerega glavni prihodek je spletna prodaja, ne predstavlja nobene vrednosti, medtem ko v podjetju, kot je spletna revija in katere glavni prihodek je prodaja oglaševalskega prostora, isti kazalnik predstavlja vrednost (Miska, 2014).

Težava tovrstnih matrik je namreč, da podjetju ne pokaže dejanske usmeritve, ki jih je popeljala do trenutnega položaja, v katerem se le-to nahaja. Posledično tudi podjetje ne ve, kako reagirati naprej (učinki in vzroki so neznani). To ne pomeni, da podjetja tovrstnih kazalnikov ne smejo uporabljati, temveč morajo biti še posebej pozorna, saj jim le-ti lahko predstavljajo iluzijo rasti podjetja, podjetje pa je morda tik pred prenehanjem poslovanja. Med takšne matrike sodijo: število naloženih aplikacij (število nima nobene vrednosti, če jih ne primerjaš s številom uporabnikov, ki dejansko uporabljajo aplikacijo), število registriranih uporabnikov, število dnevnih objav ... Tovrstne matrike zagonska in ustaljena podjetja uporabljajo za objave v medijih in pred investitorji (Schonfeld, 2011), kjer je pomembno, da so grafi »desno in navzgor« (na Sliki 4 je prikazana primerjava uporabe kazalnikov). Iz grafa lahko razberemo, da se število registriranih, vpisanih in aktivnih uporabnikov povečuje. Kateri so razlogi za to povečanje pa iz grafa podjetje ne more razbrati.

Slika 4: Graf kazalnikov brez vrednosti podjetja IMVU



Vir: Prirejeno po Ries (2011).

Ries imenuje tovrstne kazalnike »kazalniki previdnosti« (Ries, 2011, 128). Iz grafov za prikaz kazalnikov brez vrednosti je nemogoče razbrati, ali je podjetje na poti do uspeha, še

manj pa ugotoviti uspešnost delovanja celotne ekipe v določenem časovnem obdobju. Po besedah Riesa (2011) računovodstvo inovacij ne more delovati, če se podjetja za svojo rast zgledujejo po teh kazalnikih. Iz Slike 3 je jasno razvidno, da gonila rasti podjetja delujejo (ker število narašča), hkrati pa podjetje ne ve ali pridobiva na vrednosti, ki prinaša dolgoročni uspeh podjetja (Slika 5).

Podjetja s podrobnejšim preučevanjem tovrstnih kazalnikov lahko preidejo na kazalnike z vrednostjo. Namesto števila obiskov platforme, lahko podjetja poiščejo razloge za obisk platforme. To podjetjem omogoča poglobljen vpogled v kazalnike brez vrednosti (Jonathan, 2019).

1.3.2 Kazalniki z vrednostjo

Kazalniki z vrednostjo predstavljajo skupek kazalnikov, ki so povezani s preverjanjem zastavljenih hipotez in dajejo podjetjem pregled nad učinki in vzroki. Podatek o učinku, ki ga podjetje izračuna na podlagi omenjenih kazalnikov, mu daje natančne informacije, v čem je vzrok za ta učinek, ali je to določena sprememba produkta ali nadgradnja produkta z določenimi značilnostmi.

Za podjetja je potrebno uporabljati in iskati kazalnike, ki omogočajo sprejemanje odločitev o nadaljnjih postopkih poslovanja. Ker podjetja v določenem trenutku izvajajo določene aktivnosti, lahko te privedejo do napačnega razumevanja vzroka za določen učinek. Pomembno je, da podjetja uporabljajo kazalnike z vrednostjo, kjer sta vzrok in učinek natančno določena (Ries, 2011).

Za lažje razumevanje kazalnikov vrednosti je naveden primer: predpostavimo, da ima podjetje določeno število obiskovalcev na spletni platformi v določenem času, vendar obiski platforme niso daljši od nekaj sekund. Obe omenjeni vrednosti predstavljata kazalnike brez vrednosti (angl. vanity metrics). Podjetje zanima razlog, zakaj obiskovalci že po nekaj sekundah zapustijo platformo – tukaj pridejo v poštev kazalniki z vrednostjo (angl. actionable metrics). Na primeru je vidna glavna razlika med kazalniki, pri čemer kazalniki z vrednostjo jasno povežejo vzrok in posledico določenih vrednosti (Jonathan, 2019). S tovrstnimi matrikami podjetja efektivno, v zelo kratkem času, ugotovijo razlike, ki so za željene spremembe potrebne v pristopih poslovanja. Kazalnike z vrednostjo lahko podjetjem dajo globlji vpogled v pristop poslovanja, kaj deluje in na katerih področjih so potrebne spremembe (Karissa, 2018).

Kazalniki z vrednostjo se uporabljajo pri merjenju rasti podjetij, pri postavljanju mejnikov podjetja in pri prioritizaciji določenih aktivnosti v podjetju (Ries, 2011). Za večjo organiziranost in uporabo tovrstnih kazalnikov se uporablja kohortna analiza, kanbanov diagram in ločeni A/B testi, ki jih bomo razložili v nadaljevanju magistrskega dela. Cilj teh je, kar je za vitke pristope poslovanja najpomembnejše, validirano učenje.

Podpredsednik oddelka za igre pri Microsoftu, Phil Spencer, je v intervjuju z MacDonaldom (2020) povedal: »Pri prodaji (X-box) konzol je pozitivno to, da število nameščenih konzol vedno narašča. Toda to število nam ne predstavlja dejanskega ekosistema našega podjetja. Zato dajemo poudarek številu mesečnih aktivnih uporabnikov, saj vemo, da so ti glavni uporabniki naših iger, vsebin, platforme in storitev. Naš uspeh torej merimo glede na zadovoljstvo in vključenost naših uporabnikov«.

1.3.2.1 Kohortna analiza

Kohortna analiza (angl. cohort analysis) ali analiza lastnosti, ki jih lahko pripišemo uporabnikom, se uporablja za analiziranje pregleda rasti in delovanja podjetja. Prikazuje prave dejavnike, ki vplivajo na uspešnost delovanja podjetja in s tem preprečuje neuspehe in zmanjšuje tveganja.

Na podlagi uporabe kazalnikov z vrednostmi je v podjetju mogoče izvesti kohortno analizo oziroma analizo in pregled obnašanja ter odzivov več različnih kohortah uporabnikov, glede na testiranje spremembe produkta. Uporabniki so pri omenjeni analizi razdeljeni v več različnih kohort. Kohorta predstavlja skupino ljudi z enakimi lastnostmi (Lima, 2016).

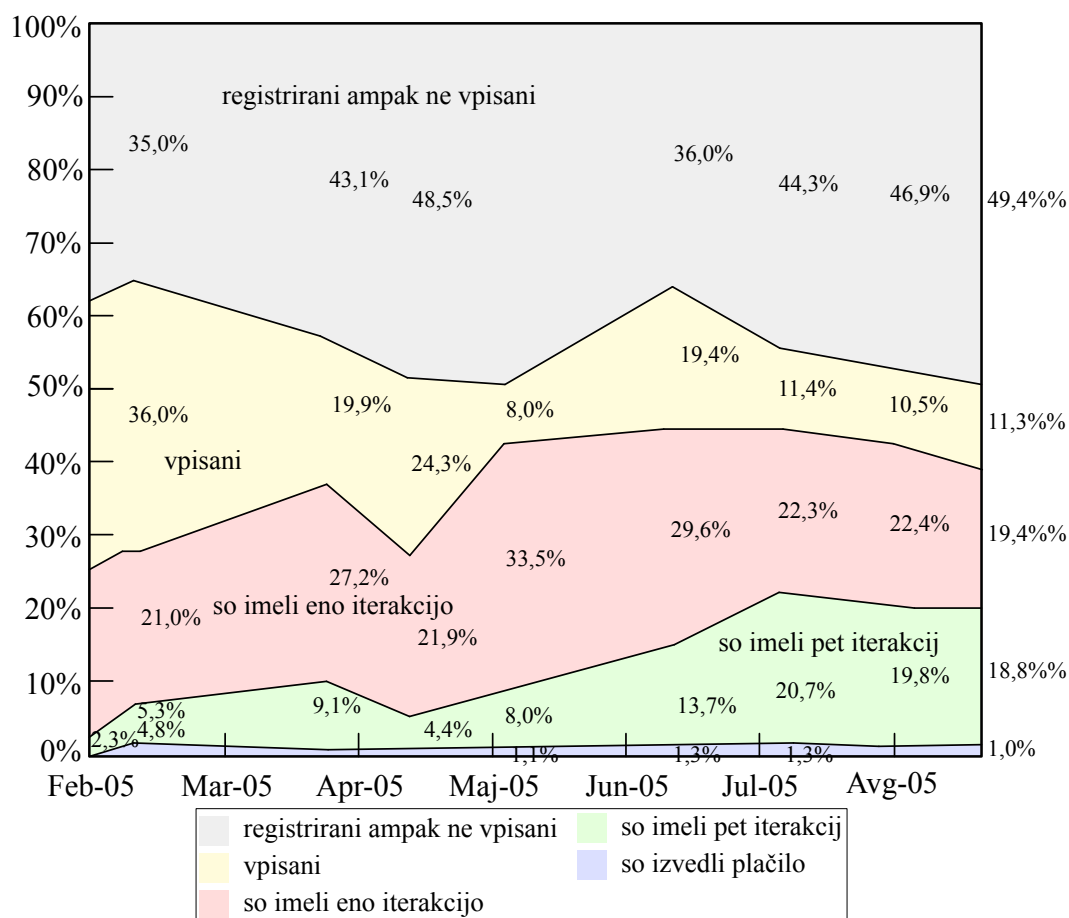
Kohortna analiza torej ne preučuje bruto števil (obiski platforme, celotni prihodki ...) in vseh uporabnikov naenkrat kot celoto, temveč odziv skupine uporabnikov, ki pridejo v stik s produktom samostojno (Makhija, 2020). Pri analizi uspešnosti poslovanja lahko podjetja spremljajo, kako nadgrajevanje produkta vpliva na različne skupine uporabnikov (Ries, 2011). S primerjanjem različnih kohort skozi čas, lahko podjetje primerja dobre in slabe kohorte (katere pogosteje uporabljajo produkt in katere redkeje) in s tem ugotavlja faktorje, ki sprožajo odklone med kohortami (Han, 2017).

Potek kohortne analize predstavlja za podjetja preprosto izvedbo eksperimentov za validirano učenje. Ena izmed možnosti, ki jih ponuja, je vodenje različnih verzij produkta z različnimi značilnostmi in primerjanje končnih interakcij s produktom različnih kohort. Primer kohortne analize bi bil pregled števila aktivnih uporabnikov aplikacije med tistimi, ki so si aplikacijo naložili v zadnjem mesecu, v zadnjih dveh mesecih, v zadnjih treh mesecih itd. Z medsebojno primerjavo teh kohort podjetja ugotovijo, katere kohorte so ohranjale uporabo aplikacije in zakaj (kaj se je takrat na produktu spremenilo) (Han, 2017).

Ena izmed pomembnejših vrednosti kohortne analize je, da podjetja lahko ločijo med kazalniki, ki prikazujejo rast podjetja, in kazalniki, ki prikazujejo interakcijo uporabnikov s produktom. To je pomembno, saj lahko kazalniki, ki prikazujejo rast podjetja, zakrijejo interakcijo zgodnjih uporabnikov, ki je lahko veliko slabša kot na začetku njihove uporabe. V primeru, ko podjetje ne ugotovi pravočasno, da zgodnejši uporabniki ne uporabljajo več produkta, in je pozorno samo na kazalnike rasti podjetja, lahko pride do težav pri dolgoročnem poslovanju, saj produkt potrebuje modifikacijo, ki pa iz števila naraščanja novih uporabnikov ni razvidna (Makhija, 2020).

Na Sliki 5 je prikazan graf kohortne analize podjetja IMVU, ki je nastal v istem časovnem obdobju kot graf kazalnikov brez vrednosti (Slika 4). Iz grafa kazalnikov brez vrednosti (Slika 4) je razvidno, da kljub naraščanju števila registriranih in aktivnih uporabnikov kohortna analiza istega obdobja daje popolnoma drugačno podobo rasti podjetja (Slika 5). Opaziti je že omenjeno iluzijo rasti podjetja. Kljub naraščanju števila uporabnikov, ki so produkt uporabili vsaj petkrat, iz 5 odstotkov na 20 (torej so nekatere spremembe produkta delovale uspešno glede na odziv kohort), je število uporabnikov, ki so bili pripravljeni plačati za storitve podjetja IMVU, ostalo čez sedemmesečno obdobje analize enako (cca. 1 odstotek) (Ries, 2011, str. 122–123). Pri primerjavi obeh dveh grafov je jasno razviden cilj in pomembnost uporabe kohortnih analiz podjetij.

Slika 5: Graf kohortne analize podjetja IMVU



Vir: Prirejeno po Ries (2011).

1.3.2.2 Ločeni A/B testi

Eksperiment odzivov uporabnikov računovodenja inovacij predstavljajo ločeni A/B testi. Za tovrsten test se uporabniki produkta, ki ga podjetje želi testirati, delijo v dve skupini. Podjetje dodeli skupini A produkt, ki je spremenjen in nadgrajen v skladu s hipotezami, ki jih želijo potrditi. Skupini B pa je v istem časovnem obdobju dodeljen produkt brez tovrstnih

sprememb. V primeru, da je odziv skupine A glede na uporabo produkta v povprečju pozitiven, lahko podjetje potrdi hipotezo in spremenjen produkt ponudi vsem uporabnikom (v prepričanju, da bo povprečje zadovoljstva uporabnikov ostalo enako) (Ripsas, Schaper & Tröger, 2018).

A/B testi dajejo podjetjem možnost testiranja, ne samo sprememb produkta ali storitve, temveč tudi preverjanje odzivov uporabnikov glede na spremembo strategije poslovanja in možnost dostopa do uporabnikov (Gui, Bhasin & Han, 2015). Ni pa nujno, da A/B testi prikažejo najbolj natančne rezultate, saj lahko nanje vpliva učinek mreženja (angl. network effect), učinek, ki se pojavi, ko uporabniki, ki pripadajo določeni skupini testa, bistveno vplivajo na odziv drugega uporabnika iz iste skupine, ki je v njegovi socialni mreži. (Primer: če platforma nadgradi svojo formo z video klicem, je za uporabnika številka 1 pomemben odnos drugih uporabnikov v njegovi socialni mreži, ali tolerirajo in uporabljajo to obliko komunikacije ali so do nje zadržani. Kljub želji uporabnika številka 1, da bi uporabljal spremenjen produkt, v primeru, da njegova socialna mreža ne vidi enake vrednosti v tem kot on, ga tudi ta ne bo uporabljal. Posledično uporabnik številka 1 pri A/B testu s tem, da ne uporablja določenega produkta negativen rezultat na spremembo produkta. A/B testi so zelo pogosto uporabljeni in predstavljajo enega najboljših pristopov pri ugotavljanju vplivov spremembe produktov na uporabnike, pri čemer pa je potrebno paziti na učinek mreženja, ki lahko bistveno vpliva na končne rezultate (Gui, Bhasin & Han, 2015).

A/B testi so za podjetja zelo pomembni iz vidika napačnih presoj in testiranja hipotez. Nekatere dizajnerske in tehnične rešitve lahko za dizajnerja in programerja predstavljajo pozitivne in nujne spremembe, medtem ko se uporabniki na tovrstne spremembe odzovejo negativno ali pa jih sploh ne zaznajo. S tem ko dizajnersko ali tehnično spremenjen produkt ponudijo samo polovici uporabnikov, lahko podjetje na preprost način ugotovi, kako je sprememba produkta vplivala na odziv uporabnikov (Ries, 2011).

Različne spletne platforme lahko s spletnimi eksperimenti ločenih testov hitro prepoznajo, ali so spremembe v programu ali dizajnu nujno potrebne. Ker eksperimenti v tovrstnih primerih potekajo preko spleta, so lahko tudi hitrejši in učinkovitejši (Kohavi & Longbotham, 2017).

1.3.2.3 Kanban

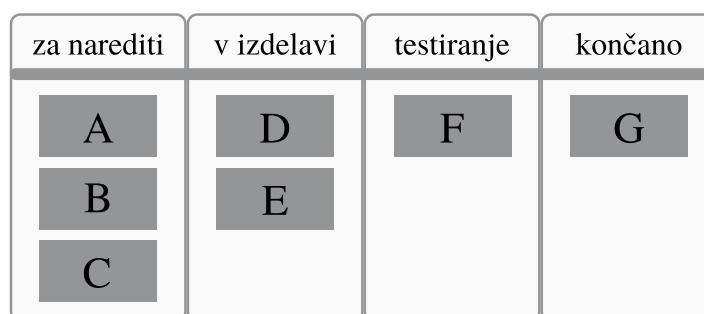
Kanban diagram poslovanja se je začel uveljavljati med ameriškimi supermarketi že leta 1988. Definicija takratne uporabe kanban diagrama je bila, da potrošnik dobi to, kar potrebuje, v času, v katerem želi prejeti produkt, in količino, ki jo potrebuje. Naloga upravljalca trgovine je bila, da skrbi za zalogo na policah (Ohno, 1988). Kanban je leta 1953 Taiichi Ohno vpeljal v model poslovanja pri Toyoti. S tem so pri proizvodnji prihranili na količini inventure produktov, povečali pretok povratnih informacij s strani kupcev in izboljšali produktivnost proizvodnje (Huang & Kusiak, 1996). Kanban, ki je bil izvor vitke

metode proizvodnje v tovarnah, so kasneje začela uporabljati tudi podjetja, ki se niso ukvarjala s proizvodnjo.

Z uporabo kanban diagrama se podjetja osredotočajo na zmanjševanje odpadkov (tj. nepotrebne spremembe produkta, ki ne vplivajo pozitivno na uporabnike), zmanjšujejo preveliko količino nepotrebne proizvodnje, časovno prihranijo, maksimizirajo produktivnost zaposlenih v krajšem času in lahko pregledujejo celoten potek validiranega učenja določene funkcije produkta (Wakode, Raut & Talmale, 2015). Glavna načela uporabe kanban diagramov so: (1) vizualizacija delovnega toka (angl. visualize workflow), (2) omejitev obsega dela v teku (angl. limit work-in-progress), (3) merjenje in upravljanje delovnega toka (angl. measure and manage flow), (4) jasna pravila delovnega procesa (angl. make process policies explicit) in (5) uporaba modelov za odkrivanje priložnosti za izboljšave (angl. use models to recognize improvement opportunities) (Anderson, 2010).

Kanbanov diagram je razdeljen na več delov, ki so prikazani na Sliki 6. Vsak stolpecv predstavlja določeno stopnjo dela (1). Namen stolpcev je ta, da je lahko na enkrat v istem stolpcu le omejeno število aktivnosti. S tem je omejen obseg dela v teku (2). Podjetje mora tokove dela redno meriti in uravnavati, da potekajo hitro in gladko brez prekinitev in brez dolgih čakalnih vrst naslednjih aktivnosti (3). S strani vodstva je potrebno v kanban diagramih uvesti določena pravila za možnost izboljšanja delovnih procesov. Posledično pride tudi do večje nepristranskosti pri obravnavi članov ekipe in večje samostojnosti zaposlenih (4). Po končani aktivnosti podjetje z uporabljenimi kazalniki in meritvami potrjuje ali zavrača hipoteze, pri čemer prihaja do validiranega učenja (5), ki je temelj vitkih pristopov poslovanja (Anderson, 2010). Zaradi takšnega načina dela začne ekipa zaposlenih meriti svojo produktivnost glede na število potrjenih hipotez in ne glede na število vgrajenih sprememb produkta (Ries, 2011).

Slika 6: Kanban diagram



Vir: Prirejeno po Bland (2014).

1.4 Gonilo rasti podjetja

Gonilo rasti predstavlja podjetjem mehanizem, skozi katerega lahko dosežejo trajnostno rast podjetja. Vprašanje, na katerega odgovarjajo gonila rasti podjetja, se nanaša na to, kaj je potrebno izmeriti, da se lahko ocenijo učinki testiranja z MVP-ji (Moogk, 2012). Ries (2011) je predlagal tri glavna gonila rasti podjetja. Vsako gonilo ima določene matrike, skozi katere lahko podjetja ugotavljajo, kako hitro bo raslo podjetje, če bo uporabljalo izbrano gonilo rasti. Tri gonila rasti, ki jih je predlagal Ries (2011), so: lepljivo gonilo rasti (angl. sticky engine of growth), viralno gonilo rasti (angl. viral engine of growth) in plačljivi model kot gonilo rasti (angl. paid engine of growth). Zagonska in ustaljena podjetja se lahko osredotočijo na pridobitev čim večjega števila uporabnikov, na način izboljšanja izkušnje trenutnim uporabnikom, kakovost produkta ali načine, kako zmanjšati stroške. Odločitve, na kaj naj se podjetja trenutno osredotočijo, so zanja časovno zelo zamudne. Zaradi tega je zelo pomembno, da se podjetja fokusirajo na gonila rasti in spremljajo, kako spreminjanje določenih matrik vpliva na njihova gonila in kako predstavljajo validirano učenje (Ries, 2011). Podjetja, ki uporabljajo metodo iskanja gonila rasti, zaradi hitrejših reakcij finančno prihranijo (Roshanzamir, Roosta & Shajari, 2016).

Pri gonilih rasti podjetja potrjujejo hipoteze, ki se nanašajo na rast podjetja – pridobitev novih uporabnikov, ki bodo v njihovem produktu prepoznali isto vrednost kot sedanji uporabniki. Ries (2011) govori o dolgoročni rasti podjetja – gre za rast podjetja, ki izvira iz dejanj sedanjih uporabnikov produkta, ki v prepoznavanje vrednosti pritegnejo nove uporabnike (Ries meni, da dokler novi uporabniki prihajajo zaradi dejanj preteklih uporabnikov, lahko podjetje raste v nedogled).

1.4.1 Lepljivo gonilo rasti podjetja

Lepljivo gonilo rasti podjetja temelji na stopnji zadrževanja uporabnikov za daljši čas, pretekli uporabniki torej predstavljajo nove uporabnike (Moogk, 2012). Podjetja, ki uporabljajo tovrstna gonila, so tista, ki za uporabo produkta prejemajo naročnino ali imajo močne učinke mreženja (produkta uporabnik ne bo nehal uporabljati, če je k temu prisiljen s strani svojega socialnega kroga posameznikov, ki uporabljajo produkt). Pri tem gonilu je število novih uporabnikov, ki so pripravljene produkt uporabljati večji od števila uporabnikov, ki je prenehalo z uporabo produkta (torej so npr. prenehali plačevati naročnino za uporabo) – v takem primeru je hipoteza rasti s tovrstnim gonilom potrjena (Ries, 2011).

V primeru, da uporabniki ne bodo več videli vrednosti produkta in bodo izgubili interes za uporabo produkta, bodo tudi prenehali poslovati s podjetjem. Cilj je torej, da so uporabniki na dolgi rok čim bolj zadovoljni. Glavni cilj lepljivega gonila rasti ni poudarek na iskanju novih, temveč zadrževanju že obstoječih uporabnikov. Podjetja lahko izračunajo odstotek lepljivosti uporabnikov tako, da primerjajo povprečno število dnevnih aktivnih uporabnikov s številom vseh uporabnikov produkta.

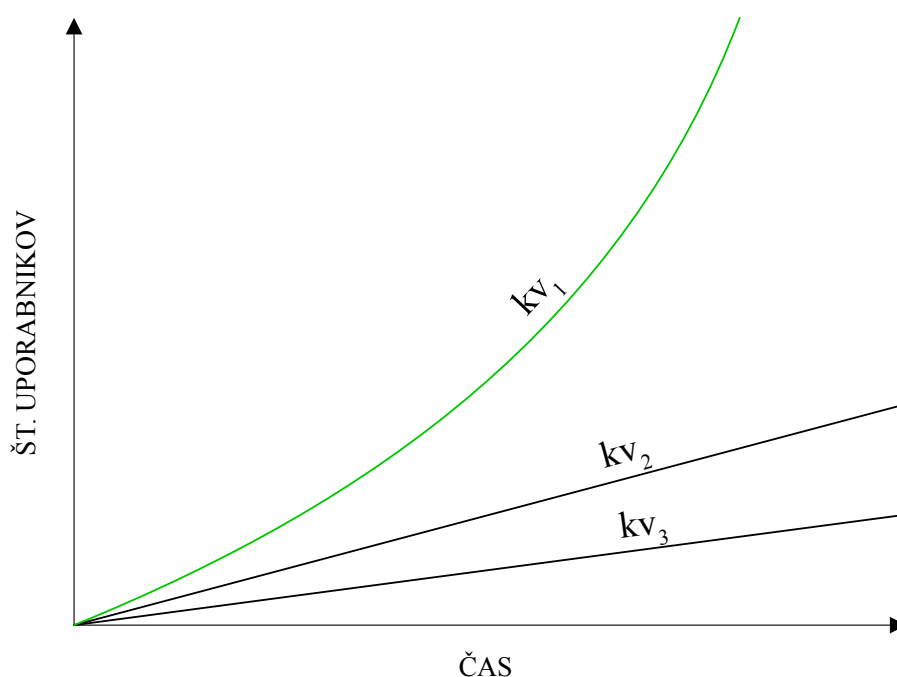
1.4.2 Viralno gonilo rasti podjetja

Viralno gonilo rasti podjetja temelji na pridobivanju novih uporabnikov že samo z zavedanjem obstoja produkta med bodočimi uporabniki. Tovrstna rast ne temelji na tem, da ponudniki širijo pozitivne izkušnje od ust do ust, temveč na širjenju uporabe produkta brez kakršnega koli prepričevanja med uporabniki, tako gonilo rasti deluje kot stranski učinek uporabe produkta (Ries, 2011). Podjetja, ki uporabljajo viralna gonila rasti, so tista, ki ponujajo produkt, katerega uporaba je nemogoča, če ni neke skupnosti uporabnikov (Facebook, Paypal ...). Omenjeno gonilo je kot nekakšen virus (produkt), ki se širi na populacijo.

Viralno gonilo rasti podjetja je lahko grafično prikazano glede na koeficient viralnosti. Koeficient viralnosti (kv) predstavlja število novih uporabnikov (x), ki bodo začeli uporabljati produkt zaradi enega novega uporabnika (koeficient viralnosti = $x/1$). Večji je koeficient gonila, hitrejša bo rast podjetja. V primeru, da je koeficient enak 4, to pomeni, da bo vsak nov uporabnik pritegnil štiri nove uporabnike produkta, kar pomeni hitro rast podjetja. V primeru, da je koeficient enak 0.01, pomeni, da bo za enega novega uporabnika potrebnih 100 uporabnikov. Hipoteza rasti podjetja s tovrstnim gonilom v tem primeru ni potrjena. Podjetja, ki uporabljajo tovrstno rast, si prizadevajo za koeficient večji od 1, kar za podjetje predstavlja eksponentno rast.

Na Sliki 7 so prikazani različni koeficienti viralnosti (kv). Podjetje z viralnim gonilom rasti stremljivo k kv_1 , ki je večji od 1. Linearno rast predstavljata kv_2 in kv_3 ($kv_2 > kv_3$).

Slika 7: Graf viralnega gonila rasti



Vir: lastno delo.

1.4.3 Plačljivi model gonila rasti podjetja

Plačljivi model gonila rasti deluje na oglaševanje podjetja v različnih oblikah. Podjetje vложи prihodek, ki jih pridobi s strani trenutnih uporabnikov, v oglaševanje, prodajno osebje ... Dokler je prihodek po vloženem denarju večji od prihodka pred vloženim denarjem, je hipoteza rasti tega gonila potrjena. Pomembno je torej, da je prihodek novega uporabnika večji od vsote, ki je bila potrebna za pridobitev novega uporabnika (če je novi prihodek manjši, je rast negativna in je reakcija podjetja potrebna v trenutku). Večja je marža novega pridobljenega uporabnika, hitrejša je gonilo plačljivega modela – hitrejša je gonilo rasti podjetja, boljše je (Ries, 2012).

Plačljivi model gonila sodi med finančno najbolj obremenjujoča gonila rasti, saj podjetja lahko rastejo le z oglaševanjem. Pri tem je zelo pomembno, da natančno preučijo vrednost, ki jo prispeva novi uporabnik, in kje in na kakšen način je najbolj smiselno pristopati do novih potencialnih uporabnikov. Za strateško napredovanje podjetja z plačljivim modelom gonila rasti je potrebno veliko načrtovanja in podrobne raziskave pred samim oglaševanjem.

1.5 Pivotiranje ali vztrajanje?

Podjetja nenehno iščejo možnosti validiranega učenja skozi povratno zanko. Če podjetje ne more potrditi zastavljenih hipotez, ni nujno čas za prenehanje poslovanja, temveč je čas za spremembo poslovanja. Odločitev, ali naj podjetje vztraja ali naj pivotira, je za podjetnike ena najtežjih. Podjetje lahko pivotira s spremembo produkta, poslovnega modela ali spremembo gonila rasti podjetja. S tem preveri na novo zastavljene hipoteze (Ries, 2011).

Primer uspešnega pivotiranja predstavljata podjetji Youtube in Twitter. Platforma Youtube je predstavljala na začetku svoje poslovne poti platformo za zmenke preko videa. Aplikacija Twitter je na začetku predstavljala platformo, preko katere so se lahko uporabniki naročili na podkaste (Arteaga & Hyland, 2013). Uspešno pivotiranje predstavlja tudi podjetje Flickr, ki je na začetku predstavljalo spletno igro vlog, kasneje pa je platforma postala namenjena upravljanju in deljenju slik (Nazar, 2013).

Haden (2017) definira pivotiranje kot popravek smeri podjetja zaradi sprememb, ki so vplivale na nezmožnost doseganja zadanih ciljev in vizij. Primer uspešnega pivotiranja predstavlja tudi podjetje Starbucks, ki je začelo svojo pot leta 1971 s prodajo kavnih aparatov in prodajo kavnih zrn. Kasneje je uspešno pivotiralo iz prodaje naprav za pripravo kave v prodajo že pripravljene kave. Če je vodja odločitve o pivotiranju ali vztrajanju preveč navezan na svojo vizijo in cilje, je odločitev o pivotiranju zanj težka – če se odloči, da v razmerah, ko bi to bilo potrebno, ne pivotira, lahko pride do hudih posledic: stečaj podjetja, zaprtje organizacije in odpuščanje zaposlenih. Podjetnik torej ne sme biti čustveno navezan na svojo vizije in cilje, temveč mora, ko je to potrebno, dopuščati možnost pivotiranja (najbolje z vnaprej določenimi mejniki), da se izogne negativnim posledicam, ki jih neupravičeno vztrajanje (Haden, 2017).

Študija, ki jo je izvedel Hirvikoski (2014), je pokazala, da je večina uspešnih »softverskih« podjetij, kot so Google, Twitter in Facebook, na poti do svojega uspeha večkrat pivotirala.

Ries (2011, str.173–176) je predstavil deset različnih vrst pivotiranja podjetij:

- »Zoom-in« pivotiranje: funkcionalnost oziroma značilnost nekega produkta postane dejanski novi produkt. Primer »zoom-in« pivotiranja predstavlja oddelek za golf v podjetju Nike, ki je prenehal s prodajo celotne golf opreme (palice, žoge...) in se je fokusiral samo na prodajo čevljev in oblačil za golf.
- »Zoom-out« pivotiranje: gre za nasprotje »zoom-in« pivotiranja. Funkcionalnost celotnega produkta ne zadošča potrebam uporabnikov, zato se ta produkt dodeli drugemu produktu (in zastopa le določeno funkcijo produkta). Primer »zoom-out« pivotiranja predstavlja podjetje LinkedIn, ki je na začetku ponujalo poslovnežem, da so delili svoje karijerne uspehe in položaje. Kasneje so dodali profile in skupine uporabnikov za večji učinek mreženja. Posledično je deljenje kariernih uspehov in delovnih položajev, kar je na začetku predstavljalo celoten produkt, postalo le funkcija novega produkta.
- Pivotiranje segmenta kupcev (angl. customer segment pivot): glede reševanja problemov uporabnikov podjetje delno potrdi zastavljene hipoteze. Problem, ki ga rešujejo, je potrjen, vendar ne za ciljne uporabnike, na katere so se osredotočali. Produkt torej ostane enak, spremenijo se le ciljni uporabniki.
- Pivotiranje glede na potrebe kupcev (angl. customer need pivot): ko gre za delno potrjene hipoteze glede reševanja problema uporabnikov, je potrebno pivotiranje zadovoljevanja potreb uporabnikov. Uporabniki se soočajo s problemom, katerega podjetje lahko rešuje, vendar ne s produktom, ki ga je ponudilo uporabnikom. V večini primerov je v takšnem primeru potreben nov produkt.
- Pivotiranje platforme (angl. platform pivot): do tega pride, ko podjetje razvije spletno platformo in posebej še aplikacijo, ki jo vgradi v spletno platformo, hkrati pa ugotovi, da uporabniki želijo le vgrajeno aplikacijo in ne platforme. Lahko se zgodi tudi v obratni smeri. Dober primer tovrstnega pivotiranja je že omenjeni Flickr, ki je na začetku predstavljal platformo za spletno igro vlog, ki je imela vgrajeno aplikacijo za deljenje in montažo slik. Kasneje je podjetje Flickr pivotiralo, ker je ugotovilo, da uporabniki želijo le aplikacijo deljenja slik in ne celotne platforme spletne igre.
- Pivotiranje marž (angl. business architecture pivot): pojavi se, ko podjetja stremijo k visoki prodaji z nizkimi maržami in pivotirajo k nizki prodaji z visokimi maržami ali obratno. Dober primer tovrstnega pivotiranja je podjetje Midwest Express Airlines, ki je na začetku leta 1948 delovalo kot podjetje za zasebne lete, kasneje, leta 1978, pa je uspešno pivotiralo v komercialno letalstvo.
- Pivotiranje zajemanja vrednosti produkta (angl. value capture pivot): podjetja spremenijo način pridobivanja vrednosti produkta (z monetizacijo značilnosti produkta). Primer takšnega pivotiranja predstavlja podjetje z aplikacijo Duolingo. Aplikacija je bila za uporabo brezplačna, je pa ponujala možnost plačljivega prevajanja. Kasneje je podjetje

pivotiralo zajemanje vrednosti produkta in začelo zaračunavati naročnino za uporabo aplikacije brez internetne povezave in brez oglaševanja.

- Pivotiranje gonile rasti podjetja (angl. engine of growth pivot): kadar podjetje zavrne hipotezo rasti podjetja z določenim gonilom rasti podjetja, pivotira na rast z drugim gonilom. Podjetja lahko izbirajo med tremi različnimi oblikami gonil rasti podjetja.
- Pivotiranje distribucijskih kanalov (angl. channel pivot): podjetje v tem primeru spremeni prodajne kanale svojega produkta do uporabnikov (npr. namesto neposredne prodaje produktov lahko podjetje prodaja preko različnih distributerjev).
- Tehnološko pivotiranje (angl. technology pivot): končni uporabniki, prodajni kanali in vrednost produkta v tem primeru ostanejo enaki. Spremeni se le način, kako bo podjetje reševalo enak problem za enake ciljne uporabnike. Primer takšnega pivotiranja predstavlja podjetje Netflix, ki je s spremembo tehnologije začelo prodajati vsebino preko interneta in ne več na DVD-predvajalnikih preko pošte.

2 POSLOVANJE PLATFORM ZA SPLETNO PRODAJO

2.1 Definicija poslovanja platform za spletno prodajo

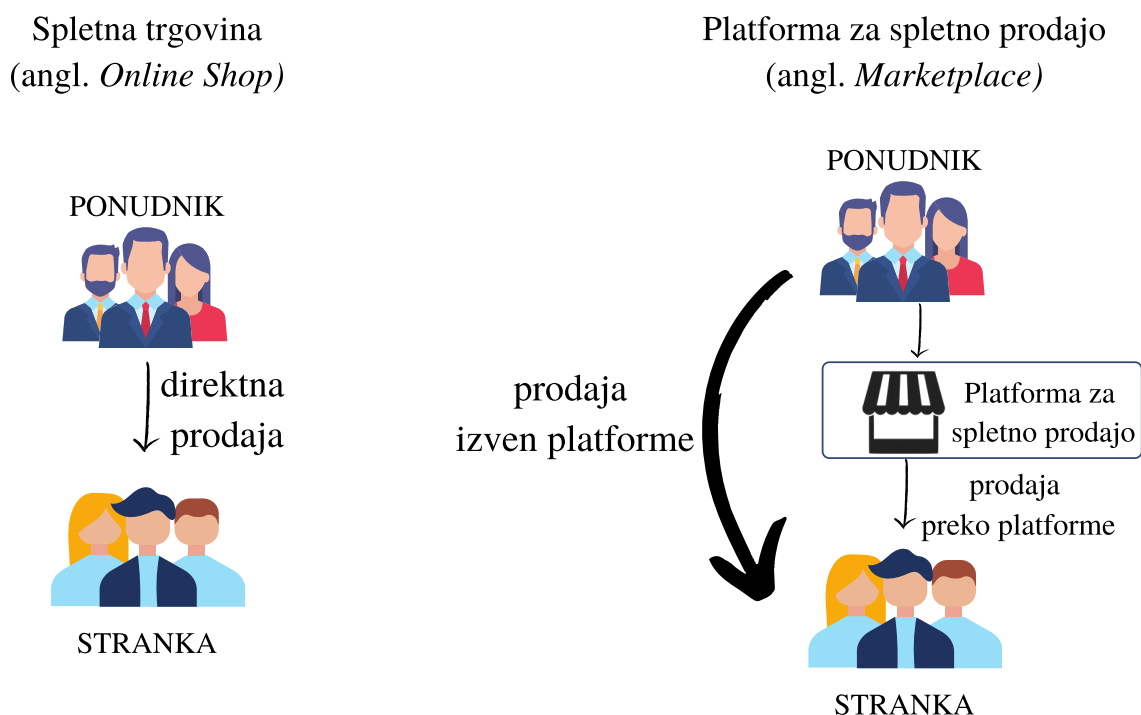
Platforme za spletno prodajo (angl. marketplace) niso enake spletnim trgovinam (angl. online shop). Pri spletnih trgovinah je prodajalec podjetje, ki ima v lasti spletno trgovino. Platforme za spletno prodajo so le posrednik med prodajalci storitev ali produktov in kupci. Te torej le povezujejo kupce in ponudnike, hkrati pa ob sklenjenem poslu preko platforme za spletno prodajo zaračunajo delež sklenjenega posla, oglaševalski prostor ali pa zaračunavajo naročnino za uporabo platforme ponudnikov. Platforme za spletno prodajo torej ne prodajajo, temveč nudijo prostor za ponudnike produktov in storitev, da prodajajo preko platforme. Spletne trgovine predstavljajo dejansko vizitko podjetja, medtem ko platforme za spletno prodajo predstavljajo le orodje, preko katerega lahko ponudniki vstopajo na nove trge in pridobivajo nove stranke. Prednosti za platforme za spletno prodajo so: nižji stroški in hitrejša izdelava, možnost lažje razširitve poslovanja in večji pretok uporabnikov. Glavna slabost pa so: slabša komunikacija s strankami in zmožnost ponujanja posebnih ponudb (te so v večji meri odvisne od ponudnikov) (Terziev, Georgiev & Andreeva, 2020).

Platforme za spletno prodajo ponujajo pregled kataloga produktov in storitev ter se nadejajo, da bosta naročnik storitve ali produkta in ponudnik sklenila posel preko platforme. Če ponudnik in stranka skleneta posel brez vključene platforme, pride do problema sklenitve posla izven platforme (angl. disintermediation). Struktura platform za spletno prodajo je sestavljena iz: kataloga produktov ali storitev, sekcije za registracijo in potrditev ponudnikov in kupcev, sekcije kupcev, vgrajenega iskalnika na platformi, vgrajenega plačilnega sistema, možnosti podajanja ocen preteklih strank, vgrajenega sistema komunikacije med

ponudnikom in stranko (v obratnem primeru lahko pride do sklepanja poslov izven platforme) in sporazuma med stranko in ponudnikom (Breen, 2016).

Na trgu ima stran s povpraševanjem na voljo več različnih ponudnikov iskane storitve ali produkta, z več različnimi cenovnimi razredi. Uporabniki lahko poiščejo enak produkt za različno ceno (Hill & Hult, 2018). Ta problem iskanja in primerjanja ponudnikov rešujejo platforme za spletno prodajo, s tem da ponujajo širok nabor ponudnikov storitev ali produktov in za razliko od spletnih trgovin omogočajo preprosto in obsežnejšo primerjavo produktov in storitev (Hugget, 2014). Na Sliki 8 je ponazorjena glavna razlika med spletno trgovino in platformo za spletno prodajo.

Slika 8: Razlika med spletno trgovino in platformo za spletno prodajo



Vir: lastno delo.

Uspešne platforme za spletno prodajo globalno so: Amazon, Ebay, AliExpress, Airbnb, Uber, Etsy, Fiverr ... Izmed večjih platform za spletno prodajo v Evropi so v letu 2020: Allegro (poljska platforma za spletno prodajo, ki ima 16 uporabnikov in 20 milijonov ustvarjenih računov ter omogoča preprodajo produktov preko platforme – na mesečni ravni prodaja preko platforme cca. 70 milijonov produktov), Coolshop (danska platforma za spletno prodajo, ki ne zaračunava naročnine, temveč le provizijo ob sklenjenem poslu, cca. 4 odstotke), Pixmania (francoska platforma za spletno prodajo, ima 10 milijonov aktivnih uporabnikov in omogoča prodajo visoko tehnoloških produktov) idr. (Jain, 2019). V Sloveniji med platforme za spletno prodajo spadajo: Influee (platforma namenjena iskanju influencerjev oziroma vplivnežev, za marketing produktov posameznih podjetij), Omisli.si (platforma namenjena iskanju ponudnikov različnih storitev, ki pa zaračunava naročnino in

provizijo ob sklenjenem poslu) in Zaobljuba.si (platforma namenjena iskanju ponudnikov za poročne storitve itd., ki ponudnikom zaračunava oglaševalski prostor in izpostavljenost).

Vrednost, ki jo vidijo ponudniki na platformah, je baza vseh uporabnikov platforme. Ponudnikom za prodajo storitev ali produktov ni potrebno vložiti časovnih in finančnih vložkov za privabljanje kupcev, saj je to vloga platforme za spletno prodajo. Manjšim in srednje velikim podjetjem tovrstne platforme ponujajo možnost za razširitev svojega poslovanja. Ponudniki storitev ali produktov pa niso nujno samo podjetja, temveč tudi posamezniki. Platforme ponudnikom olajšajo celotno logistiko izdelave spletnih trgovin, marketinga in upravljanja s plačili (z vgrajenimi plačilnimi sistemi) (Terziev, Georgiev & Andreeva, 2020).

Veliko podjetnikov po uspehu platforme za spletno prodajo Airbnb želi ustanoviti t. i. »Airbnb za X«, uporabiti celotno logistiko poslovanja Airbnb platforme in jo vpeljati v drugo kategorijo. Tovrstne platforme predstavljajo samo v Veliki Britaniji (po oceni podjetja PriceWaterHouseCoopers) transakcije v vrednosti 28 milijard funtov. Omenjeno podjetje napoveduje do leta 2025 rast vrednosti opravljenih transakcij na 140 milijard funtov v Veliki Britaniji in 570 milijard evrov v Evropi. Posledično bo trg tovrstnih platform lahko v letu 2025 globalno presegel vrednost več kot milijard evrov (Makkonen & Gracia, 2018). Privlačnost panoge pa predstavlja tudi visoka ocena vrednosti tovrstnih platform, saj je več kot 30 platform za spletno prodajo ocenjenih z več kot milijardo dolarji (CB Insights, 2017). »Airbnb za X« predstavljajo platforme: *BonAppetour* (»Airbnb za povezovanje s tujci pri prehranjevanju«), *3D Hubs* (»Airbnb za 3D tiskanje«), *Airpnp* (»Airbnb za toalete«), idr. (Täuscher & Laudien, 2018).

Platformi Airbnb in Uber odpirata nove poti in spremembe pri razvoju platform za spletno prodajo, saj sta obe podjetji povezali ponudnike in stranke, ki so bili predhodno nepovezani. Posledično je prišlo do velikih sprememb v organizaciji aktivnosti teh platform (Parker, Alstyne & Choudary, 2016). Platforme za spletno prodajo imajo lahko močne učinke mreženja med strankami in ponudniki na platformi. Posledično začne platforma eksponentno rasti in prevladovati na trgu zaradi učinka »winner takes all«, gre za učinek pridobitve večine ponudnikov in strank v določeni kategoriji zaradi učinkov mreženja – platforma zaradi omenjenega prevladuje v svoji kategoriji (Hagiu & Wright, 2015). Omenjeni učinki so med podjetniki spodbudili velik interes nad tovrstnimi poslovnimi modeli (McIntyre & Srinivasan, 2016).

2.2 Tipi platform za spletno prodajo

Platforme za spletno prodajo lahko razdelimo v več različnih kategorij. Ločimo jih glede na ciljne uporabnike, smer poslovanja, glede virov prihodkov, glede vpeljevanja odgovornosti sklenjenega posla na platformi, ponudbo, prodajne cikle (ali so dnevni, tedenski, mesečni), ali se stranke dolgoročno vračajo na platformo ali opravijo enkratni nakup, ali poslujejo globalno ali lokalno itd.

Poleg dvostranskih platform za spletno prodajo (na eni strani stranke, na drugi ponudniki), obstajajo tudi večstranske platforme za spletno prodajo, ki povezujejo več kot dve strani. Primer takšne platforme predstavlja podjetje Wolt (tristranska platforma za spletno prodajo), ki povezuje stranke, restavracije in dostavljajo osebe.

2.2.1 Tipi platform za spletno prodajo glede na ciljne uporabnike

B2B platforme za spletno prodajo (angl. Business to Business) povezujejo stranke in ponudnike, kjer obe strani predstavljata podjetja. Primer takšne platforme je podjetje Faire, ki povezuje trgovine z blagovnimi znamkami (Li, 2020). Večje *B2B* platforme za spletno prodajo so še: Alibaba, TradeIndia, Indiamart, Capterra ... Te platforme ponujajo ponudnikom možnost distribucije svojih produktov večjemu številu ponudnikov, razširitev prodajnih kanalov, časovne in finančne prihranke, manjšo začetno investicijo in hitrejši vstop na trg (Anastasia, 2019). Pri tovrstnih platformah pride načeloma (ne nujno) do višjih transakcij kot pri ostalih tipih glede na ciljne uporabnike. To je tudi eden izmed vzrokov, da se nove platforme, ki vstopajo na trg, srečujejo s problemom zaupanja tako strank kot ponudnikov. Pomembno je, da platforme pred registracijo ponudnike ustrezno preverijo in jih pred začetkom poslovanja potrdijo. Zaupanje strank lahko pridobijo tudi z možnostjo podajanja mnenj in ocen preteklih strank ter možnostjo vračila denarja in varnega plačila.

B2C in *C2B* platforme za spletno prodajo (angl. Business to Customer oz. Customer to Business) povezujejo stranke in ponudnike, pri čemer ena stran predstavlja podjetja, druga pa posameznike. Pri *B2C* modelu poslovanja, stranko predstavljajo posamezniki, ponudnika pa podjetja. Primer platform, ki poslujejo po omenjenem modelu, so podjetja: Aliexpress, Booking.com, Amazon, GoldenLine, Zocdoc ... Pri *C2B* modelu poslovanja stranke predstavljajo podjetja, ponudniki pa so posamezniki, ne pravne osebe. Primera omenjenih platform sta podjetji Upwork in Freelance.com, kjer posamezniki ponujajo različne storitve za podjetja od dizajniranja do programiranja, ki jih lahko najamejo preko izbrane platforme. Posamezniki vidijo na tovrstnih platformah vrednosti v možnosti preusmeritve svojih hobijev in aktivnosti v posel.

C2C (angl. Customer to Customer) – zasledimo tudi kot *P2P* (angl. Peer to Peer) platforme za spletno prodajo povezujejo uporabnike, kjer obe strani predstavljata posameznike (ne pravne osebe). *C2C* model poslovanja uporabljajo podjetja Etsy, Skillshare, Craigslist, Lyft, itd. *C2C* platforme posameznikom nudijo prodajo svojih produktov ali storitev preko platforme. Prodajo storitev prevoza in prenočišča na platformah po omenjenem modelu predstavljata podjetji Uber in Airbnb (Anastasia, 2019).

2.2.2 Horizontalne in vertikalne platforme za spletno prodajo

Horizontalne platforme za spletno prodajo ne ponujajo prodaje točno določenih produktov in storitev, temveč le isto kategorijo le-teh. Primer horizontalno usmerjene platforme je

podjetje Poshmarl, ki ponuja več različnih produktov iz iste kategorije – rabljena ženska oblačila. Primer horizontalne platforme predstavlja tudi podjetje Etsy, ki ponuja veliko različnih produktov, vendar vsi spadajo pod kategorijo »ročno izdelani« (angl. handmade) (Chandan, 2020).

Vertikalne platforme za spletno prodajo dajejo poudarek točno določenim produktom in storitvam (Li, 2020). Primer za vertikalne platforme je podjetje Airbnb. Platforme se lahko med seboj razlikujejo po bolj ali manj vertikalni integriranosti. Podjetje Slice, katerega ponudniki so picerije, je primer bolj vertikalno usmerjenega podjetja kot Uber Eats, ki ponuja več različnih vrst hrane.

2.2.3 Tipi platform za spletno prodajo glede virov prihodkov

Provizija (angl. commission model): ob sklenjenem poslu predstavlja na platformah največjo vrednost za ponudnike. Platforma za spletno prodajo od ponudnikov zahteva provizijo transakcije šele ob sklenjenem poslu. Ponudniki torej platformi ne plačajo ničesar, dokler ne sklenejo, zato je ta model za ponudnike zelo privlačen. Provizija, ki jo platforma zahteva od transakcije sklenjenega posla je lahko fiksna in že vnaprej določena (angl. flat fee) ali pa predstavlja določen odstotek sklenjenega posla. Problem tovrstnega prihodkovnega modela je, da morajo ponudniki in stranke prepoznati dovolj veliko vrednost pri sklepanju posla in ne pride do sklepanja poslov izven platforme (angl. disintermediation) (Slika 7) (Makkonen & Gracia, 2018).

Primer platform, ki uporabljajo model prihodkov s provizijami:

- Airbnb: za transakcije pri rezervacijah nočitev uporablja ločene provizije (angl. split fee) in provizije gostiteljev (angl. host fee). To pomeni, da v nekaterih primerih provizijo plačajo gostitelji in gostje, v drugem pa le gostitelji. Airbnb pri ločeni proviziji gostiteljem zaračuna za vsako transakcijo cca. 3 odstotke provizije za »Airbnb service-fee« (variira), gostom pa zaračuna cca. 14,2 odstotka provizije (variira) na izvedeno transakcijo. Druga možnost, ki jo ponujajo, je provizija, ki jo plača samo gostitelj in znaša 14–16 odstotkov (ta možnost velja samo za hotele in druge posebne gostitelje). Pri rezervaciji izkušenj na platformi Airbnb gostiteljem zaračunajo 20 odstotkov »service-fee« provizije, gostom pa zaenkrat nič (Airbnb Help Center, 2021b).
- eBay: ena izmed provizij, ki jo zaračunava eBay, je provizija na končno transakcijo sklenjenega posla, ki pa lahko variira od 0–12 odstotkov, odvisno od kategorije in vrednosti prodanega izdelka (eBay Customer Service, 2021).
- Fiverr: za vsako izvedeno transakcijo podjetje zaračunava ločene provizije, in sicer ponudniki plačajo 20 odstotkov na izvedeno transakcijo, naročniki pa 2–5 odstotkov na izvedeno transakcijo, odvisno od vrednosti transakcije (Fiverr's Terms of Service, 2020).
- Iurall: platforma prejema provizije ob sklenjenem sodelovanju med odvetniško družbo in naročnikom. Odvetniška družba pošlje platformi račun s popustom, nato podjetje Iurall

posreduje naročniku račun brez popusta. Razlika pomeni vir prihodka za platformo (Iurall, 2021).

- Opti.space: gre za platformo namenjeno najemu pisarniških prostorov. Poleg naročnine podjetje poračuna še provizijo ob opravljeni transakciji v višini 3 odstotke (minimalno 60 centov, maksimalno 3 evre) (Opti.space, 2021).

Članstvo/naročnina (angl. membership ali subscription fee): naročnina zagotavlja fiksno plačilo ponudnikom, ki jim je ob plačilu ponujena tudi možnost prijave na platformo. Glavni vir platforme je plačilo naročnin ponudnikov, tako niso odvisni od števila sklenjenih poslov preko platforme. Ponujene so različne možnosti plačevanja naročnine po različni ceni (mesečno, letno plačilo). V primeru, da platforma ne zaračunava še provizije ob sklenjenem poslu, ponudnikom omogoča pridobitev 100-odstotne vrednosti transakcije sklenjenega posla. Slabost omenjenega modela prihodkov je, da ponudniki, ki plačujejo naročnino, ne vidijo več vrednosti platforme v primeru nizkega povpraševanja (Cachon, Daniels & Lobel, 2017). V primeru provizij za sklenjeni posel to ne velja, saj je platforma za uporabnike zastonj, vse dokler ne pride do sklenjenega posla. Ta prihodkovni model je smiselni za platforme, ki se soočajo s transakcijami, ki so zahtevne za upravljanje. Prednost prihodkov z naročnino za platformo predstavlja izogibanje transakcij izven platforme, saj viri prihodkov niso vezani neposredno na sklenjene posle. Kljub izogibanju transakcij izven platforme, se ta sooča s problemom »kokoši in jajca« (angl. egg and chicken problem) - ki je sicer lažje rešljiv pri platformah, katerih uporaba je brezplačna (Makkonen & Gracia, 2018). Naveden problem se nanaša na razmere, ko na platformi ni ponudnikov, ki bi bili pripravljeni plačevati naročnino, platforma namreč še ni dovolj velika, da bi pritegnila stranke, stranke pa na platformo ne prihajajo, ker ni še ponudnikov. Glavno težavo na obeh straneh tako predstavlja začetno pridobivanje uporabnikov, ki bodo prepoznali dovolj veliko vrednost platforme in bodo za uporabo le-te pripravljeni plačati naročnino (Wanner, Bauer & Janiesch, 2019). Veliko podjetij je to težavo rešilo s ponujanjem brezplačne registracije (za določen čas) in s tem možnosti predhodnega preizkusa platforme. Ponujanje brezplačne registracije pa ni nujno dober način za pridobivanje uporabnikov, saj ti dolgoročno niso ključni uporabniki in ki bi prepoznali vrednost že v začetku. Glavni cilj takšnega modela ni pridobivanje novih strank, temveč zadrževanje že obstoječih uporabnikov (Baxter, 2015).

Primer platform, ki uporabljajo model prihodkov z naročninami:

- OkCupid: spletna stran za iskanje zmenkov, ki je brezplačna za uporabo in registracijo (reševanje problema »kokoši in jajca«), vendar z določenimi limiti in le določenimi brezplačnimi funkcijami. Plačilo naročnine znaša cca. 10–35 dolarjev (cene so odvisne od izbranega paketa in dolžine sklenjene naročnine) za dodatne funkcije platforme in zakrivanje oglasov na platformi (OkCupid Paid Features and Subscriptions, 2021).
- Love Home Swap: platforma ponuja brezplačno registracijo za prva dva tedna uporabe. Po tem času uporabnikom zaračuna od 9–12 evrov mesečno (cene so odvisne od izbranega paketa) (Love Home Swap – Pricing, 2021).

- Opti.space: ob proviziji opravljene transakcije na platformi ponudnikom zaračunavajo mesečno naročnino v vrednosti od 9,9–24,9 evrov mesečno. Naročnino ponudniku zaračunajo šele ob prvi rezervaciji prostora, do takrat je uporaba platforme brezplačna (Opti.space, 2021).
- Mojmojster: platforma je namenjena posameznikom za iskanje storitev za urejanje doma. Ponudnikom zaračunavajo mesečno naročnino od 319–1619 evrov letno (Mojmojster, 2021).

Provizija ob vzpostavljenem stiku (angl. lead fee): ko se ponudnik preko platforme poveže s stranko, ob vzpostavljenem stiku ponudniku zaračunajo provizijo. Tovrsten model prihodkov ni smiselna za C2C modele, saj morajo ponudniki prepoznati visoko vrednost že ob vzpostavljenem stiku. Tak model uporabljajo predvsem B2B in B2C modeli platform. Smisel vzpostavljenega stika s stranko ponudniki vidijo v dolgoročnem sodelovanju in načeloma ne iščejo zgolj kratkoročnega sodelovanja (Makkonen & Gracia, 2018). Težava, ki nastane, je sklepanje poslov izven platforme (angl. disintermediation) – ko ponudnik dobi dovolj kontaktov za dolgoročno sodelovanje, se v ta namen več ne poslužuje platforme. Vrednost za ponudnike je v tem, da dokler ne dobijo povpraševanja in kontakta potencialne stranke – nimajo finančnih obremenitev.

Primer platforme, ki uporablja model prihodkov s plačevanjem provizije ob vzpostavljenem stiku obeh strani:

- Thumbtack: platforma, ki povezuje stranke z lokalnimi ponudniki več različnih storitev. Ob vzpostavljenem stiku sta uporabnikom preko platforme zaračunani dve različni proviziji. Prva provizija je zaračunana ob vzpostavljenem stiku in je neodvisna od tega, ali ponudnik odpiše stranki ali ne (angl. exact lead), druga provizija pa je zaračunana samo, če ponudnik sprejme povpraševanje (angl. partial lead) (Thumbtack – Terms of Use, 2021).
- Primerjam.si: platforma je namenjena iskanju ponudnikov več različnih storitev. Ponudnik za vsako prejeto povpraševanje (ne glede na to, ali se stranka odloči za ponudnika ali ne) mora platformi plačati določen znesek (Primerjam.si pogoji naročniki, 2021).

Zaračunavanje objavljenih oglasov (angl. listing fee): platforme, ki uporabljajo omenjen model prihodkov zaračunavajo objavo oglasov za prodajo. Problem, ki ga rešuje tovrstni model prihodkov, je provizija, ki jo dobijo od vseh na platformi prisotnih ponudnikov in ne le od ponudnikov, ki opravijo transakcijo znotraj platforme. Platforme, ki uporabljajo model prihodkov samo z zaračunavanjem objavljenih oglasov, ponudnikom ne posvečajo posebne pozornosti. Načeloma se takih platform poslužujejo ponudniki, ki želijo prodati le omejeno število produktov ali storitev – posledično je zelo pomembno, da znesek za objavo oglasa ni previsok (Makkonen & Gracia, 2018).

Primer platform, ki uporabljajo model prihodkov z zaračunavanje objavljenih oglasov:

- Etsy: poleg provizije ob sklenjenem poslu, zaračunavajo tudi objavljanje novih oglasov. S tem pridobivajo provizije ponudnikov z visokim povpraševanjem in ponudnikov z nizkim povpraševanjem. Cena za objavljen oglas produkta na platformi Etsy v letu 2021 znaša 0.20 dolarja (Etsy, 2021).
- Craigslist: platforma ponuja možnost objav več različnih oglasov iz različnih kategorij. Cena objave oglasa so od 3–75 dolarjev, odvisno od kategorije oglasa. Nekateri oglasi so na platformi lahko tudi brezplačni (Craigslist – Posting Fees, 2021).

Freemium: omenjen model predstavlja popolnoma brezplačno uporabo platforme za obe strani uporabnikov. Načelo takšnega modela je na eni strani pridobiti stranke, za katere je uporaba brezplačna, na drugi strani pa uporabnike, ki bodo (ne nujno) pripravljeni plačevati za dodatne »premium« storitve (Gassman, Frankenberger & Csik, 2015). Celotna logistika freemium modela je torej, da na začetku vsi uporabniki uporabljajo platformo brezplačno, vendar prepoznajo daljnoročno dovolj veliko vrednost v »premium« storitvah in so jih pripravljeni plačati (Holm & Günzel, 2017). Tovrstne platforme morajo biti pozorne na to, da zajamejo čim večji odstotek vseh uporabnikov, ki so pripravljeni plačevati »premium« dodatne storitve (kot so zavarovanja, dostava ...) (Makkonen & Gracia, 2018).

Primer platform, ki uporabljajo freemium model:

- Peerby: gre za spletno platformo, ki omogoča izposojanje različnih produktov, ki jih objavljajo ponudniki. Platforma je brezplačna za uporabo obeh strani uporabnikov, zaračunavajo pa »premium« storitve, kot sta zavarovalnina za ponudnike (v primeru, da stranka vrne poškodovan izdelek ali ga ukrade, ponudnik dobi povrnjeno zavarovalnino) in dostava za stranke (stranka lahko plača poštnino in prejme izposojen produkt na dom) (Makkonen & Gracia, 2018).
- MyWed: platforma je namenjena globalnemu iskanju poročnih fotografov. Za obe strani uporabnikov je platforma brezplačna, ponudnikom pa zaračunajo »premium« storitev (sodelovanje na tekmovanjih za najboljše fotografije in možnost večjega števila objavljenih fotografij) (MyWed Award, 2021).

Plačilo za izpostavljenost oglasov in oglasnih sporočil (angl. featured listings and ads): platforme, ki uporabljajo tovrstne vire prihodkov, ponujajo za objavljene oglase večjo prepoznavnost (npr. na domači strani platforme) in izpostavljenost. Za platforme, ki nimajo nobenega vira prihodkov, je značilno, da oddajajo oglaševalske prostore (Makkonen & Gracia, 2018). Problem tovrstnih virov prihodkov je zadrževanje uporabnikov platforme, saj prevelika količina oglasov lahko uporabnike odvrne od uporabe.

Primer platform, ki uporabljajo model prihodkov z zaračunavanjem objavljenih oglasov:

- Zillow: platforma ponuja iskanje, prodajanje in najem bivanjskih prostorov. Kot vir prihodkov podjetju predstavlja zaračunavanje izpostavljenosti oglasov prodajnih agentov (Zillow-Advertise, 2021).
- Häätori: platforma je namenjena iskanju poročnih oblek, uporaba je brezplačna, ponuja pa možnost objavljanja oglasov ponudnikom drugih poročnih storitev (fotografi, snemalci, organizatorji porok itd.) (Makkonen & Gracia, 2018).

2.3 Vedenje uporabnikov platform za spletno prodajo

2.3.1 Učinek mreženja

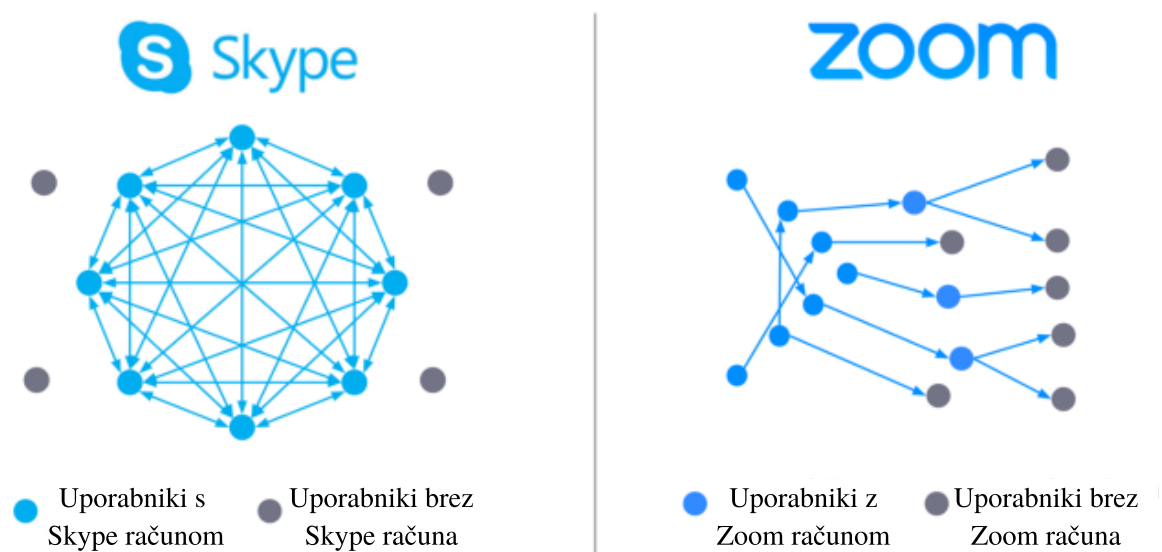
Podjetja lahko povečujejo in ohranjajo svojo konkurenčno prednost s prepoznavnostjo blagovne znamke, ekonomijo obsega ali z učinki mreženja (angl. network effect). Ekonomija obsega omogoča podjetjem postavljanje nižjih cen, blagovna znamka pa predstavlja veliko lojalnost uporabnikov, saj ti raje uporabljajo nekaj, čemur zaupajo in kar jim je v navadi. Učinek mreženja ima močnejši in večji vpliv na konkurenčno prednost, saj z vsakim novim uporabnikom raste uporabniška vrednost. Doseganje učinkov mreženja je preprostejše in finančno manj tvegano kot doseganje ugledne blagovne znamke in ekonomije obsega. Namen mreženja je večanje vrednosti med uporabniki z vstopom novega uporabnika (Currier, 2020). Učinek mreženja je dosežen, če je za uporabnike pomembno, koliko je novih uporabnikov, ki uporabljajo platformo (Belleflame & Peitz, 2018).

Anu (2016) opiše učinek mreženja kot sorazmerno večanje vrednosti produkta ali storitve z večanjem števila uporabnikov. Glavna razlika med viralnim gonilom in učinkom mreženja je, da prvi predstavlja večanje števila uporabnikov, drugi pa večanje vrednosti z večanjem števila uporabnikov in ohranjanjem le-teh.

Učinek mreženja ima zaradi začetnega problema »kokoši in jajca« za spletno prodajo eksponentno obliko, sorazmerno pa povečuje zaščito pred konkurenco (Hagiu & Rothman, 2016).

Učinki mreženja pa za podjetje nimajo vselej pozitivnega izida. Primer pozitivne prekinitve učinkov mreženja je viden pri podjetju Zoom, ki je ponudilo možnost udeležbe na sestanek preko aplikacije brez potrebne registracije (ki bi omogočala komunikacijo samo med uporabniki Zoom-a). Zoom se je razvil z viralnim gonilom rasti podjetja, sorazmerno pa je ogrozil lastne učinke mreženja. Slika 9 predstavlja učinek mreženja podjetja Skype, pri katerem lahko uporabniki znotraj aplikacije komunicirajo samo med seboj, v primerjavi z viralno rastjo podjetja Zoom, kjer lahko uporabniki kontaktirajo tudi uporabnike brez odprtega računa v aplikaciji. Na ta način je Zoom ogrozil pozitivne učinke mreženja uporabnikov Skype-a (Singh, 2020).

Slika 9: Učinek mreženja podjetja Skype in viralna rast podjetja Zoom



Vir: Prirejeno po Singh (2020).

2.3.2 Problem »kokoši in jajca«

Učinek mreženja ima pri platformah za spletno prodajo zelo pomembno vlogo. Potencialni uporabniki se bodo platforme posluževali samo v primeru, da jo druga stran uporabnikov že uporablja. V primeru, da na spletni strani ni dovolj enih uporabnikov, je ne bo uporabljala tudi druga stran uporabnikov, zato se platforma v takšnem primeru sooča s težavo pridobivanja in zadrževanja uporabnikov. Vendar samo število uporabnikov na obeh straneh ni dovolj za uspešnost platforme, pomembno je tudi, kako zelo se obe strani povezujeta (Ambrus & Argenziano, 2004).

Protislovje omenjenega problema je, da platforma, ki nima dovolj velikega števila registriranih ponudnikov, ne more imeti dovolj velikega števila strank, saj te ne vidijo vrednosti tovrstne platforme in obratno. V večini primerov problem nastane pri novo ustanovljenih platformah, ki želijo pridobiti začetne uporabnike.

Piezunka (2011) je ugotovil, da večina podjetij poskuša priti do rešitve s strategijo postavljanja različnih cen uporabe platforme, kar pa ne more rešiti problema pridobivanja obeh strani uporabnikov. Ti ne vidijo celotne vrednosti platforme, zato tudi cena na začetku nima večjega vpliva na njihovo odločitev, temveč je pomembna vrednost, ki jo vidijo uporabniki na platformi.

Hladen začetek (angl. cold start) poslovanja platforme je Salminen (2014) poimenoval težavo za začetno pridobivanje uporabnikov na platformi. Eno izmed rešitev predstavlja »freemium« model virov prihodkov za povečanja števila uporabnikov ali brezplačna verzija, da uporabniki prepoznajo vrednost uporabe platforme (Niculescu & Wu, 2010). Ko se po

brezplačni uporabi začne pojavljati učinek mreženja, je platforma uspešno rešila problem »kokoši in jajca«. Reševanja problema z uporabo modela »freemium« pa je bistveno za hitro pridobivanje uporabnikov, ki bodo v prihodnje pripravljeni za uporabo plačevati več kot druga stran uporabnikov (Edelman & Geradi, 2015). Pri uporabi »freemium« modela za povečanje števila uporabnikov je potrebno paziti, da so to uporabniki, ki prepoznajo vrednost platforme in bodo pripravljeni ostati na platformi tudi po monetizaciji.

Reševanje tovrstnega problema predstavlja tudi agresivno oglaševanje, katerega bistvo pa je pridobivanje na količini in ne kakovosti uporabnikov (Bruun, Jensen & Skovgaard, 2002), t. i. pridobitev prednosti prvega na trgu (angl. first mover advantage). Problem takšne taktike vstopa na trg predstavlja sorazmerno ustvarjanje visokih standardov platforme s hitro rastjo platforme (Cennamo & Santalo, 2013).

Rogers (2010) je mnenja, da je za učinke mreženja potrebno pridobiti na spletno platformo 10–25 odstotkov končnih uporabnikov. Učinek mreženja nad omenjenim odstotkom naj bi bil tako močan, da bi platforma pridobila še ostali delež potencialnih uporabnikov. s povečanjem števila zadovoljnih uporabnikov je t. i. »lock-in effect« na platformo naraščajoč, posledično z učinkom mreženja in pozitivnim odzivom pa se število uporabnikov povečuje. Hkrati z učinkom mreženja večje spremembe platforme niso več potrebne (Evans & Schmalensee, 2015). Najbolj pomembno vlogo pri reševanju problema »kokoši in jajca« predstavlja pridobitev zgodnjih uporabnikov (angl. early adopters), ki bodo med prvimi prepoznali vrednost platforme in bodo občutljivi na pomanjkljivosti. Pridobitev zgodnjih uporabnikov je zelo pomembna, saj le-ti lahko pripeljejo na platformo večino teh uporabnikov (angl. early majority). Ti na platformo pritegnejo še uporabnike, ki potrebujejo več časa, da zaupajo omenjenim platformam in ne prepoznajo takojšnje vrednosti platforme brez uporabe večine (Evans, 2009). Platforma se mora tako osredotočati na pridobitev začetnih uporabnikov, kar kasneje pripomore k učinku mreženja.

2.3.3 Uporaba različnih platform z enakim namenom

Platforme za spletno prodajo povezujejo dve (ali več) strani uporabnikov (ponudniki in stranke). »Multi-homing« predstavlja za uporabnike določene platforme uporabo tudi drugih platform, ki jim predstavljajo enako vrednost. Takšno ravnanje uporabnikov predstavlja konkurenco med platformami za spletno prodajo. Ko se uporabniki (ponudniki ali stranke) zavestno odločijo za uporabo le ene platforme, ne glede na konkurenco, govorimo o »single-homing«-u (Landsman, 2011).

Z vstopom novih konkurentov na trg ima uporabnik dve možnosti, in sicer lahko zaradi nizkih stroškov premestitve začne uporabljati novo platformo in preneha z uporabo prejšnje platforme (»single-homing«) ali pa se odloči za uporabo obeh (ali več) platform hkrati (»multi-homing«) (Ambrus, Calvano & Reisinger, 2016).

Primer »multi-homing«-a predstavlja uporabnik, ki naloži oglas za oddajo stanovanja ali ko neko podjetje naloži oglas za iskanje zaposlenih na več različnih platform. Tovrstno dejanje uporabnikov platforme posledično zmanjšuje velikost učinka mreženja platforme in hkrati predstavlja konkurenco med platformami (Li, 2020).

Na strategije poslovanja ponudnikov bistveno vpliva katera stran uporabnikov uporablja več različnih platform. V primeru, da bi vse potencialne stranke uporabljale vse platforme za iskanje ponudnikov iste kategorije, se ponudniki lahko poslužujejo »single-homing«-a in se osredotočajo na vrednost ponujene storitve. Tako jim ni potrebno uporabljati več različnih platform. V nasprotnem primeru, če pa bi vsi ponudniki uporabljali vse platforme iste kategorije, se lahko stranke poslužujejo »single-homing«-a (Park, Seamans & Zhu, 2018).

2.3.4 Sklepanje poslov izven platforme

Do sklepanja poslov izven platforme (angl. disintermediation ali platform leakage) pride, ko stranka in ponudnik navežeta stik preko platforme, transakcijo pa opravita izven platforme. Sklepanje poslov izven platforme predstavlja največjo nevarnost platformam, katerih glavni vir prihodkov predstavljajo provizije opravljenih transakcij. Sklepanje poslov izven platforme predstavlja sodelovanje obeh strani uporabnikov z izključitvijo posrednika (Raghavan & Pargman, 2017).

Anketa ene največjih platform za spletno prodajo neodvisnih ustvarjalcev na Kitajskem (ZBJ.com) je pokazala, da 90 odstotkov vseh transakcij med ponudnikom in stranko poteka izven platforme po tem, ko ponudnik in stranka navežeta stik preko platforme (Zhu, Chen & Sun, 2018).

Ko platforma zahteva provizijo za transakcijo, mora imeti za izvedbo transakcija tako za stranko kot ponudnika veliko vrednost. ShareGrid je platforma (C2C), ki ponuja izposajo fotografske opreme visoke vrednosti. Njihovo največjo vrednost transakcije torej predstavljata zavarovanje opreme v primeru poškodbe ali kraje s strani stranke. Ponudnik tega zavarovanja pri sklepanju posla izven platforme nima, zato se nevarnost tovrstne transakcije občutno zmanjša (ShareGrid Support – Insurance & Coverage Options, 2021). Airbnb ponuja zavarovanje za ponudnike v primeru poškodb v vrednosti 1 milijina dolarjev (Airbnb Help Center, 2021a). Zavarovanje tako predstavlja zelo pomemben dejavnik pri upravljanju tveganja za tovrstne poslovne modele. S ponujanjem zavarovanja si lahko podjetja pridobijo veliko konkurenčno prednost z dvigom ugleda podjetja, zavarovalnina pa jim hkrati predstavlja nov vir prihodkov.

V primeru platform za spletno prodajo, ki ponujajo najem ponudnikov za daljši čas (osebni trener, varuška...), je zelo pomembno, da ne predstavljajo edini vir prihodkov provizije transakcij preko platforme, saj ponudniki in stranke navežejo osebni stik, kar je lahko velika nevarnost za sklepanja poslov izven platforme. Platforma lahko to rešuje tako, da

ponudnikom omogoča vodenje poslov z avtomatizacijo in preprosto uporabo vgrajenih funkcij platforme (Makkonen & Gracia, 2018).

Veliko vlogo pri sklepanju poslov izven platforme ima zaupanje strank glede kakovosti ponudnikov, kar sicer lahko predstavlja problem. Če je zaupanje stranke v ponudnika dovolj veliko, bo stranka pripravljena opraviti transakcijo preko platforme. Na zaupanje s strani stranke za izvedbo transakcije preko platforme vplivajo pretekle izkušnje naročnika z istim ponudnikom, možnost zadrževanja plačila s strani platforme in razna potrdila kakovosti ponudnika (Ter Huurne, Ronteltap, Corten & Buskens, 2017). V primeru, ko je zaupanje stranke do ponudnika tako veliko, da ne potrebuje zagotovila kakovosti platforme, obstaja velika verjetnost za sklepanje poslov izven platforme. V tem primeru sta stranka in ponudnik pripravljena opraviti transakcijo izven platforme in se tako izogniti plačilu provizije platformi. Platforma je posledično prikrajšana za prihodke, ki jih zagotavlja kakovostni in zaupanja vredni ponudniki (Gu & Zhu, 2018). O problemu prevelikega zaupanja med strankami in ponudniki sta govorila tudi Edelman in Hu (2016), ki sta mnenja, da pri velikem zaupanju med stranko in ponudnikom pride do zmanjševanja vrednosti funkcij, ki ji predstavljajo opravljene transakcije znotraj platforme. Funkcije, katerih vrednost se pri prevelikem zaupanju in želji po opravljanju transakcije izven platforme manjšajo, so: možnosti nadzora opravljenih plačil in zaslužkov, zadrževanje plačila platforme oziroma »escrow« plačila (gre za plačilo, ki ga opravi stranka, platforma ali »escrow« podjetje, ki ga za zunanje dejavnosti najame platforma), zadrževanje in sproščanje plačila ponudnika šele, ko je bila stranki zagotovljena kakovost ponujene storitve ali produkta ponudnika (Cristin, 2013). Posledično lahko platforma stranki zagotavlja varno plačilo in zagotovljeno kakovost, možnost vračila denarja in opravljanje sporazumov in poravnjav v primeru konflikta (Edelman & Philip, 2016).

Protislovje sklepanja poslov izven platforme torej v veliki meri predstavlja zaupanje obeh strani uporabnikov, predvsem strank. V primeru nezaupanja stranka ne bo izvedla transakcije preko platforme, enako velja za primer, ko je prisotno močno zaupanje med ponudnikom in stranko. Airbnb je reševal problem zaupanja strank tako, da je vsakega ponudnika uradno potrdil s preverjanjem identitete. Stranka ne vidi točnega naslova in telefonske številke ponudnika, vse dokler plačilo ni izvedeno. Na ta način Airbnb zmanjšuje možnost sklepanja poslov izven platforme. Thumbtack (platforma za spletno prodajo storitev lokalnih ponudnikov za npr. čiščenje stanovanja ipd.) problem sklepanja poslov izven platforme rešuje tako, da zaračunava provizijo takoj, ko stranka naveže kontakt s ponudnikom storitve, in tako pridobi nov vir prihodka. S tem so zmanjšali vpliv sklepanja poslov izven platforme (Gu & Zhu, 2020).

Li (2020) je izpostavil pomembnost razmerja med uporabniki platforme, tj. razmerje med ponudniki in strankami. Če je transakcija večkrat opravljena med istim ponudnikom in isto stranko (angl. monogamous transaction), pride do velike nevarnosti sklepanja poslov izven platforme, saj lahko ponudnik in stranka navežeta osebni stik in ne potrebujeta več platforme za iskanje storitve. Med tovrstne kategorije spadajo storitve: čiščenje domov, varovanje

otroka, osebno trenerstvo... Pri tovrstnih storitvah se stranke zaradi zaupanja in navezanega osebnega stika v večini primerov poslužujejo istega ponudnika. V nasprotnem primeru pa stranka več različnih transakcij opravlja z več različnimi ponudniki (angl. polygamous transaction), zato se posledično nevarnost sklepanja poslov izven platforme bistveno zmanjša. Primer takšnih platform predstavljajo platforme za dostavo hrane, počitniška stanovanja ipd. Za platforme, katerih glavni vir prihodkov predstavljajo provizije opravljenih transakcij, je boljše, da sodelujejo s strankami, ki se redno vračajo na platformo in opravljajo transakcije ter ne navežejo osebnih stikov s ponudniki.

Gracia in Makkonen (2018) opišeta reševanje sklepanja poslov izven platforme z dodajanjem vrednosti opravljenih transakcij znotraj platforme. V primeru najema ali prodaje produktov je najpomembnejše zaupanje in varnost, za kupce pa je najpomembnejše, da je nakup opravljen na čim bolj preprost način, v čim krajšem času. Eno izmed rešitev predstavlja tudi sodelovanje in partnerstvo s ponudniki na platformi.

2.4 Kazalniki uspešnosti platform za spletno prodajo po metodah vitkega poslovanja

Platforme za spletno prodajo morajo za uspešnost delovanja spremljati kazalnike uspešnosti. Tovrstni kazalniki ne smejo predstavljati samo čistih prihodkov in števila uporabnikov, saj nimajo nobene vrednosti in so lahko le slepilo rasti podjetja. Za platforme za spletno prodajo je pomembno, da rastejo z uporabo kazalnikov z vrednostmi, ki so značilne za vitke pristope poslovanja. Makkonen in Gracia (2018, str. 151–172) sta predstavila pet najpomembnejših kategorij kazalnikov rasti podjetja za platforme za spletno prodajo z uporabo vitkih pristopov poslovanja.

2.4.1 Kazalniki uporabe platforme

Število mesečno aktivnih uporabnikov oziroma *MAU* (angl. Monthly Active Users) torej pove, koliko uporabnikov je obiskalo spletno platformo vsaj enkrat v točno določenem časovnem obdobju. Za rast podjetja je pomembno, da kazalnik *MAU* narašča.

Stopnja zaupnosti (angl. bounce rate) predstavlja kolikšen odstotek uporabnikov, ki obišejo platformo, zaupa platformi, ostane na njej in obiše več podstrani spletne strani (Krajec, 2013). Pomen besede »bounce« v angleščini je odboj in predstavlja uporabnike, ki obišejo spletno stran in jo takoj zapustijo. Posledično podjetje stremi k čim nižji stopnji zaupnosti. Stopnja zaupnosti je enaka razmerju med številom uporabnikov, ki je zapustilo platformo takoj po obisku, in številom vseh obiskov platforme.

Čas, ki ga uporabnik preživi na platformi, predstavlja količino časa, ki ga uporabnik preživi na platformi, pri čemer ga le-ta meri samo uporabnikom, ki platforme niso takoj zapustili.

Za platforme spletne prodaje je zelo pomembno, da se ne osredotočajo samo na MAU, stopnjo zaupnosti in čas, ki ga uporabnik preživi na platformi, saj so v takšnem primeru tovrstni kazalniki za platformo brez vrednosti. Primer napačne podobe rasti podjetja lahko za platformo predstavlja večanje števila mesečnih uporabnikov s sorazmernim večanjem transakcij na platformi – kljub temu pa se lahko platforma sooča z izgubami.

2.4.2 Kazalniki transakcij

Likvidnost na platformi predstavlja zmožnost prodaje ali nakupa določene storitve z visoko vrednostjo. Predstavlja strošek realizacije sklenjenega posla (Feng, Bhat & Las Marias, 2019). Na strani ponudnikov predstavlja odstotek števila objavljenih oglasov, ki so izvedli transakcijo, na strani kupcev pa odstotek števila obiskov platforme v sorazmerju s številom transakcij istega časovnega obdobja. Odvisno od vrste platforme za spletno prodajo mora platforma prilagoditi formulo za merjenje likvidnosti.

Razmerje med ponudniki in strankami na platformi je za platformo zelo pomembno, saj se lahko na podlagi tega platforma posledično odloča, koga privablja na platformo na začetku. Če lahko en ponudnik sodeluje samo z eno stranko, se mora osredotočiti na pridobivanje obeh strani uporabnikov. V primeru, da en ponudnik lahko zadovolji tisoč strank, je nujno, da platforme dajejo prednost iskanju ponudnikov.

Frekvenca opravljenih nakupov predstavlja odstotek opravljenih transakcij strank, ki so v preteklosti že izvedle transakcijo na določeni platformi. Platforme, ki imajo visok delež uporabnikov, ki večkrat izvedejo transakcijo, lahko porabijo več kapitala za pridobivanje strank.

2.4.3 Kazalniki dobičkonosnosti

GMV (angl. Gross Merchandise Volume) predstavlja bruto vrednost trgovskega blaga (GMV, b. d.), torej gre za informacijo, ki izkazuje celotno vrednost opravljenih transakcij preko platforme v določenem časovnem obdobju. GMV, pomnožen z odstotkom provizije transakcij, predstavlja prihodke podjetja v določenem časovnem obdobju.

CAC (angl. Customer Acquisition Cost) je strošek, ki je potreben, da platforma pridobi novo stranko. Platforma pridobi CAC tako, da deli količino denarja, ki ga je vložila v marketing za pridobitev novih strank s številom dejansko pridobljenih strank v istem časovnem obdobju (Patel, b. d.). Platforma si prizadeva za čim nižjo vrednost CAC.

CLV (angl. Customer Lifetime Value) je vrednost, ki predstavlja zelo pomembno matriko pri odločitvah o nadaljnjem marketingu, odločitvah glede prodaje, razvoju produkta in pri odnosih z uporabniki platforme (Bennett, Coleman & Co. Ltd., 2021). CLV predstavlja prihodke, ki jih podjetje pričakuje od pridobljenih strank v njihovem celotnem času interakcije s platformo. Podjetje stremi k $CLV > CAC$. CLV predstavlja zmnožek med

povprečnim časom uporabe platforme s strani stranke, števila transakcij in povprečne višine transakcije (Bennett, Coleman & Co. Ltd., 2021).

2.4.4 Lijak za pridobitev strank

Lijak za pridobitev novih strank (ang. costumer conversion funnel) je sestavljen iz potrebnih korakov (iskanje, izbira ponudnika, pregled ponudnika, vpis na platformo...), ki jih naredi stranka, ko obišče platformo za spletno prodajo in opravi transakcijo. Spremljanje tovrstnih korakov za platforme predstavlja reševanje težav, saj izkazujejo, kdaj uporabniki najpogosteje zapustijo stran. Na primer, če večina uporabnikov zapusti stran ob vpisu, je verjetno vpis na platformo nepotreben ali prezahteven in uporabnik izgubi nadaljnji interes. V primeru, da večina uporabnikov zapusti platformo po izpisu ponudnikov, verjetno predstavlja problem kakovost ponudbe ponudnikov. Z uporabo lijakov tako platforme predvidijo vzrok za nastanek težav.

2.4.5 Kazalniki zadovoljstva uporabnikov

NPS (angl. Net Promoter Score) je kazalnik za merjenje uporabniške izkušnje. Kazalnik meri lojalnost uporabnikov do platforme (Qualtrics, b. d.). *NPS* je matrika, pridobljena na podlagi vprašanja stranki o tem, kolikšna je verjetnost od 1–10, da bo platformo predlagala prijatelju. Na podlagi zgolj enega vprašanja lahko podjetje ugotovi, kolikšno vrednost v uporabi platforme vidijo uporabniki. Glede na ocene *NPS* se uporabniki delijo v tri skupine: kritiki (0–6), pasivni uporabniki (7–8) in promotorji (9–10). *NPS* predstavlja razliko med promotorji in kritiki. Podjetje si prizadeva za *NPS*, ki je večji od 0.

Ujemanje produkta in trga (angl. Product/Market fit) predstavlja dober produkt na dobrem trgu. Andreessen (2018) opiše ujemanje produkta in trga kot okoliščine, v katerih stranke kupujejo produkt tako hitro, kakor ga podjetje lahko proizvaja. Pri ugotavljanju ujemanja produkta in trga podjetja zastavljajo uporabnikom vprašanje: »Kako bi se počutili, če uporaba produkta za vas ne bi bila več mogoča?«. Ponudnikom so na voljo štirje odgovori: »zelo razočaran«, »razočaran«, »nisem razočaran« in »produkta ne uporabljam več«. Sean Ellis je ugotovil, da podjetje doseže ujemanje produkta in trga ter posledično nima težav z rastjo podjetja pri 40 odstotkih odgovorov »zelo razočaran«. Shah (2015) je preveril Ellisovo teorijo, preizkušeno na podjetju Slack. V raziskavi leta 2015 je 731 uporabnikom zastavil vprašanje, kako bi se počutili, če ne bi več mogli uporabljati aplikacije Slack. Odgovor »zelo razočaran« je podalo 51 odstotkov vprašanih, kar je po merilih Sean Ellisa predstavlja ujemanje produkta in trga. Ocena ujemanja je bila glede na uspeh podjetja Slack v letu 2020 pozitivna, saj je število aktivnih uporabnikov zraslo iz 700 tisoč (leta 2015) na 12 milijonov (leta 2020) (Curry, 2020).

3 RAZISKAVA O UPORABI VITKIH PRISTOPOV POSLOVANJA ZAGONSKIH PODJETIJ NA PLATFORMAH ZA SPLETNO PRODAJO

O uporabi vitkih pristopov poslovanja zagonskih podjetij na platformah za spletno prodajo v Sloveniji še ni bilo izvedene nobene znanstvene raziskave, saj gre za dokaj nov in ne pogosto uporabljen poslovni model. Eden izmed razlogov, da raziskave še ni bilo, je razširjenost platform za spletno prodajo v Sloveniji, ki je nizka, predvsem zaradi majhnega števila populacije in posledično bodočih uporabnikov, ki so ključni za uspešno delovanje z učinki mreženja. Izveden empirični del magistrskega dela bo prinesel dodatne uvide v podobne raziskave in bo nudil pomoč zagonskim in že uveljavljenim podjetjem s tovrstnim modelom poslovanja. V naslednjih poglavjih empirične raziskave magistrskega dela bomo najprej opredelili namen, cilje in raziskovalna vprašanja. Sledila bo predstavitev metodologije empirične raziskave, izvedba intervjujev in komentarji k raziskavi. Poglavje bo zaključeno z ugotovitvami in priporočili za nadaljnje raziskovanje, ki smo jih oblikovali na podlagi zastavljenih raziskovalnih vprašanj.

3.1 Namen, cilj in raziskovalna vprašanja

Namen magistrskega dela je poglobiti razumevanje o pomembnosti vpeljevanja vitkih pristopov poslovanja na področju platform za spletno prodajo in ugotoviti primerne načine za reševanje izzivov privabljanja uporabnikov na platforme za spletno prodajo, sklepanja poslov izven le-teh ter razvijanja in nadgradnje platform za spletno prodajo s preverjenimi funkcijami s pomočjo vitkih pristopov poslovanja. S tem se bodo bodoča zagonska in uveljavljena podjetja lahko izognila neuspehom, velikim vložkom finančnih sredstev in zmanjšala tveganje poslovanja s pregledom v preteklosti storjenih napak podjetnikov ter predlogi dobrih praks vključevanja vitkih pristopov v platforme za spletno prodajo.

Cilj empiričnega dela magistrskega dela je ugotoviti, če in kako lastniki platform za spletno prodajo vpeljujejo vitki pristop poslovanja v svoje platforme za spletno prodajo ter kakšne napake so v preteklosti že naredili in katerim se lahko bodoči razvijalci ali lastniki platform izognejo.

Raziskovalna vprašanja, ki smo jih oblikovali na podlagi pregleda strokovne literature in na katere bomo odgovorili glede na zbrane podatke, so sledeča:

Raziskovalno vprašanje št. 1: Na kakšen način platforme za spletno prodajo vpeljujejo vitke pristope poslovanja v njihov model eksperimentiranja in validiranega učenja?

Raziskovalno vprašanje št. 2: Kakšne analize in meritve uporabljajo platforme za spletno prodajo pri odločitvah poslovanja, ohranjanja strategij in odločitvah o pivotiranju: so to običajni kazalniki (t. i.

kazalniki brez vrednosti po vitkem pristopu) ali naprednejši kazalniki (t. i. uporabni kazalniki po vitkem pristopu)?

Raziskovalno vprašanje št. 3: So se platforme za spletno prodajo v preteklosti že soočile s pivotiranjem in zakaj?

Raziskovalno vprašanje št. 4: Kako so platforme za spletno prodajo reševale problem privabljanja uporabnikov (t. i. problem »kokoši in jajca« (angl. chicken and egg problem)) in ali so pri tem uporabile vitke pristope poslovanja?

Raziskovalno vprašanje št. 5: Kako platforme za spletno prodajo rešujejo problem sklepanja poslov izven platforme (angl. disintermediation) in ali pri tem uporabljajo vitke pristope poslovanja?

Raziskovalno vprašanje št. 6: Če bi še enkrat izdelovali enako platformo, kaj bi podjetniki naredili drugače in česa ne bi spremenili?

3.2 Metodologija raziskave

Tematika raziskovane teme magistrskega dela je v Sloveniji je dokaj nova in predstavlja še ne popolnoma raziskano področje. V takšnih primerih je s strani raziskovalcev priporočena izvedba kvalitativne raziskave (Merriam, 2009), zaradi nizkega števila enot v vzorcu in pomanjkanja informacij v že obstoječi literaturi, ki sta potrebni za opravljanje kvantitativne raziskave.

Tehnika zbiranja podatkov, uporabljena v raziskavi, je polstrukturiran intervju. Mesec (1998) meni, da pri polstrukturiranem intervjuju ne uporabljamo vnaprej do potankosti pripravljenega vprašalnika, temveč le seznam okvirnih tem, ki predstavljajo vodilo za izvedbo posameznega intervjuja. Pri vsakem intervjuvancu posebej se lahko glede na tok pogovora nekatera vprašanja spremenijo ali prilagodijo. Spraševalec in vprašanec morata biti v neposrednem stiku iz oči v oči, tako da lahko čim hitreje razrešita morebitne nesporazume in morebitno nerazumevanje drug drugega. Če je to mogoče, se mora spraševalec umakniti v ozadje in dovoliti, da vprašanec prosto pripoveduje naprej. Zaradi trenutnega stanja pandemije covid-19 smo intervjuje opravili preko video klica. Intervjuje smo posneli in nato izvedli transkripcijo besedila v pisno obliko.

Na zastavljena raziskovalna vprašanja bomo odgovorili z analizo vsebin vseh opravljenih intervjujev.

3.3 Izvedba intervjujev

S kvalitativno raziskavo odkrivamo področja, ki bi ostala raziskovalcem skrita v primeru uporabe zgolj kvantitativnih metod (Petek, 2015). Usmerjena je k perspektivi raziskovalnega subjekta, vsesplošnem razumevanju in vpogledu za globlje razumevanje določene tematike. Pri kvalitativnem raziskovanju in iskanju pomenov, razumevanja in iskanje razlag ni nujno, da je vzorec reprezentativen. Pomembno pa je to, da izbrani udeleženci raziskave zastopajo preučevano populacijo in omogočajo pridobitev odgovorov na raziskovalna vprašanja. Pomembna je torej reprezentativnost glede na izkušnje, stališča, videnja in poglede udeležencev, katere so sposobni izražati v skladu z zastavljenimi cilji raziskave. Zato je pomembno, da se za izbran vzorec identificira skupino ljudi, ki ima željene značilnosti ali pa živijo v razmerah, ki so predmet raziskovanja (Susič, 2018). Zaradi tega smo v raziskavo vključili podjetnike, ki so lastniki raziskovanih platform za spletno prodajo, iz različnih panog, da bi zajeli čim večjo raznolikost poslovanj tovrstnih platform.

Udeleženci intervjuja so bili lastniki platform za spletno prodajo, pri katerih nas je zanimalo njihov razlog in vodilo za ohranjanje ali pivotiranje v ali iz modela platform za spletno prodajo. Vsi, ki so bili intervjuvani, so bili podjetniki s slovenskim državljanstvom, poslujejo pa v Sloveniji, v tujini ali oboje. Glede poslovanja se nismo osredotočili samo na Slovenijo, saj sta nas zanimala razlog in povod njihove odločitve za poslovanje v tujini.

Za sodelovanje smo zaprosili 22 slovenskih podjetnikov, ki so lastniki platform za spletno prodajo. Na prošnjo se je odzvalo 7 podjetnikov, s katerimi smo v času od marca do avgusta v letu 2021 izvedli polstrukturirane globinske intervjuje. Potencialne intervjuvance za naše magistrsko delo sem poiskali s pomočjo brskanja po spletu, platforme LinkedIn, na podlagi priporočil podjetnikov, ki smo jih že intervjuvali, preko sporočila na Facebooku, preko poslovnih in osebnih elektorskih poštних naslovov, preko kontaktnih obrazcev na njihovi spletni strani in preko telefonskega klica (številka, ki je objavljena na njihovi platformi). Vzorec naše raziskovalne naloge predstavlja sedem slovenskih podjetnikov, katerih podrobnejši podatki so zapisani v spodnji preglednici.

Zaradi trenutnih razmer pandemije covid-19 udeleženci niso želeli opravljati intervjujev v živo, kar je za kvalitativno raziskavo pomembno. Tako smo intervjuje izvedli preko video klica z uporabo aplikacije Zoom. Večina intervjujev je potekala preko spleta in video klicev, razen dveh, ki sta potekala preko telefonskega klica. Vsi intervjuvanci, razen enega, so bili pri večini vprašanj zelo kooperativni, zadržani so bili pri vprašanjih, kjer bi lahko izdali kakršno koli poslovno skrivnost, tako z zbiranjem podatkov nismo imeli večjih težav. Pred vsakim intervjujem smo na željo intervjuvanca poslali protokol za izvedbo intervjuja, tako da so se lahko intervjuvani na intervju predhodno pripravili. Na podlagi pregleda strokovne in znanstvene literature smo v vprašalnik vključili šest vprašanj. Glede na potek posameznega intervjuja smo po potrebi spreminjali vrstni red zastavljenih vprašanj ali v primeru nerazumevanja zastavljali dodatna podvprašanja. Intervjuji so trajali od 8,52 minute do 25,31 minute. Vse intervjuje smo s privolitvijo udeležencev posneli in jih nato prepisali

v pisno obliko. Dva izmed sedmih intervjuvancev sta želela ostali popolnoma anonima (ime in priimek, platforma), saj nista želela, da bi kdorkoli povezal objavljen intervju z njihovo platformo in posledično morebitnega vpliva na njihovo poslovanje. Vsi pisni intervjuji so nam pomagali pri navzkrižni analizi pridobivanja podatkov in kodiranju le-teh v teme in podteme. Z analizo podanih odgovorov podjetnikov in lastnikov platform za spletno prodajo smo odgovoril na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Tabela 1: Podatki o vzorcu in izvedbi intervjujev

	Ime in priimek intervjuvanca	Platforma za spletno prodajo	Podatki o intervjuju
Intervjuvanec 1	Martin Marzidovšek	https://www.bstoked.net/	Intervju opravljen 17. 3. 2021, preko video klica Zoom, trajanje: 15:04 min. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 2	Urban Cavick	https://www.influee.co/	Intervju opravljen 18. 3. 2021, preko video klica Zoom, trajanje: 14:30 min. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanka 3	Nika Kristina Butina	https://www.epidemic.co/	Intervju opravljen 29. 3. 2021, preko telefonskega klica, trajanje: 25:31 min. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 4	Matic Šerc	https://www.mojmojster.net/	Intervju opravljen 30. 3. 2021, preko video klica Zoom, trajanje: 16:47 min. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 5	Tim Ivajnsič	https://www.filmido.com/	Intervju opravljen 6. 8. 2021, preko video klica Zoom, trajanje: 18:44 min. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 6	Anonimno	Anonimno (platforma s področja zdravstva)	Intervju opravljen 6. 8. 2021, preko video klica Zoom, trajanje: 17:32 min. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec 7	Anonimno	Anonimno (platforma s področja ročnih unikatnih izdelkov v Sloveniji)	Intervju opravljen 7. 8. 2021, preko telefonskega klica, trajanje: 8:52 min. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.

Vir: lastno delo.

Pri obdelavi podatkov, pridobljenih s kvalitativnim pristopom, izbiramo med deduktivnim in induktivnim pristopom. Razlika med njima je v tem, da pri deduktivni metodologiji raziskovalec najprej izdelava teorijo in za tem opravi raziskavo. Raziskovalec glede na

zastavljeno teorijo v pisni obliki primerja rezultate s pridobljeno raziskavo, kjer usklajuje teoretične postavke z ugotovitvami empiričnih raziskav. Pri induktivnem pristopu pa gre za nasprotje, kjer raziskovalec najprej opravi raziskavo in nato le izpiše teorijo tako, da najprej izbere objekt raziskovanja, izmeri karakteristike le teh in nato pridobljene podatke analizira in določa ali znotraj njih obstajajo kakršni koli sistematični vzorci, ki jih lahko v nadaljnjem obravnava. V primeru, da raziskovalec po opravljeni raziskavi najde določene vzorce, lahko le-te formalizira v smiselne teoretične postavke (Zaltman, LeMasters & Heffring, 1982). Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005) priporočajo manj izkušenim raziskovalcem uporabo deduktivnega pristopa, v primeru manjšega števila vzorcev, kjer lahko pride do pridobitve manj relevantnih podatkov za vzpostavitev lastnih teoretičnih podpostavk. Zaradi majhnega raziskovalnega vzorca in predhodno proučene teorije, smo uporabili deduktivni pristop raziskovanja.

Po opravljenih intervjujih kvalitativne raziskave analiziramo besedilo s procesom kodiranja besedila. V procesu kodiranja posameznim delom zbranih podatkov v pisni obliki pripišemo pojme in tako zmanjšujemo obseg podatkov in povezavo bolj razdrobljenih pomenov tematike v vsebinsko zaključene celote (Silverman, 2001). Z rekonstrukcijo podatkov v pomenske in vsebinske celote, pridobimo bolj poglobljena in novejša razumevanja podatkov (Babbie, 2007).

3.4 Rezultati raziskave

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili rezultate analize obravnavanih tem. Odgovore udeležencev v posameznih sklopih bomo ustrezno povezali s strokovno in znanstveno literaturo, ki smo jo opisali v teoretičnem delu magistrskega dela. Zaradi boljše preglednosti smo opise in citate intervjuvancev označevali s številkami od 1 do 7, ki smo jim jih dodelili v preglednici *Podatki o vzorcu in izvedbi intervjujev* (Tabela 1). Analiza bo razčlenjena na 6 glavnih sklopov, ki se bodo navezovali neposredno na raziskovana vprašanja. Kode sklopov, s katerimi bomo odgovarjali na raziskovalna vprašanja, so: vpeljevanje vitkih metod poslovanja v organizacijske namene in namene validiranega učenja, uporaba meritev in analiz na platformah, izkušnje s pivotiranjem, problem pridobivanja začetnih uporabnikov, sklepanje poslov izven platforme in nasveti za bodoče uporabnike. Nekateri sklopi bodo zaradi lažje preglednosti rezultatov sestavljeni tudi iz podpoglavij.

3.4.1 Vpeljevanje vitkih metod poslovanja v organizacijske namene in namene validiranega učenja platform za spletno prodajo

Kot smo opredelili v teoretičnem delu magistrskega dela, je razlika med vitko in tradicionalno metodo poslovanja podjetij očitna. Podjetja, ki uporabljajo tradicionalno metodo poslovanja se za idejo, ki še ni v fazi izdelave ali testiranja, usmerijo v podrobno izdelavo poslovnega načrta. S tem veliko tvegajo, hkrati pa v izdelavo vlagajo veliko časa in kapitala (Salerno, de Vasconcelos Gomes, da Silva, Bagno & Freitas, 2015). Podjetja, ki

uporabljajo vitke metode, temeljijo na validiranem učenju, ki je sestavljeno iz povratne zanke izgradi-izmeri-nauči. V tem primeru podjetja zastavljajo hipoteze in jih z izdelkom s ključnimi značilnostmi potrjujejo ali zavračajo, brez nepotrebne vložitve kapitala in časa. V tem delu smo tudi preverili ali pri potrjevanju zastavljenih hipotez uporabljajo ločene A/B teste. Pri vitkih metodah izstopa tudi način organizacije dela v podjetju z uporabo kanban diagrama poslovanja, s katerim se podjetja osredotočajo na zmanjševanje nepotrebnih sprememb produkta, ki ne vplivajo pozitivno na uporabnike (Wakode, Raut & Talmale, 2015).

Pri intervjuvancih smo tudi preverjali, ali platforme za spletno prodajo, ki veljajo za dokaj nov poslovni model na slovenskem trgu, uporabljajo zgolj vitke metode poslovanja ali tradicionalne ali pa uporabljajo kombinacijo obeh metod. Pri prvem sklopu smo se posvetili poznavanju vitkih metod, način vpeljevanja le-teh v validirano učenje na začetku poslovanja, organizacijske namene delovanja podjetja in načinom trenutnega vpeljevanja metod.

3.4.1.1 Poznavanje vitkih metod poslovanja

Glede na pričakovanja je večina lastnikov platform za spletno prodajo bila seznanjena z vitkim modelom poslovanja. Večina je imela težave pri vprašanju, kjer je bilo uporabljeno poimenovanje »vitke metode poslovanja« v slovenskem jeziku, medtem ko so poimenovanje »lean startup« metode – v angleškem jeziku, takoj razumeli in povedali, da te metode poznajo. Opazili smo, da so bili vsi intervjuvanci bolj dovzetni za razumevanje posameznih pojmov v angleškem jeziku in da jim poimenovanja v slovenskem jeziku niso bila poznana, zato smo v intervjujih uporabljali v večini primerov zgolj angleške izraze.

Samo ena izmed sedmih intervjuvanih oseb ni bila seznanjena z vitkimi metodami poslovanja. Intervjuvanec 7 je na vprašanje glede vpeljevanja vitkih metod (po podrobni razlagi modela poslovanja) odgovoril: *»Ne poznamo izraza, tudi »lean« (tj. vitke metode) izraza ne, niti tovrstnega načina poslovanja.«*

Ostalih šest intervjuvancev je bilo seznanjenih z vitkimi metodami poslovanja. Intervjuvanka 3 pravi: *»Po moje sem največja evangelistka v Sloveniji, saj mora vsak, preden ga zaposlim, prebrati knjigo Erica Riesa, Lean startup. Jaz sem jo prebrala že dvakrat. [...] vpisana sem bila na doktorat z Ano Svetina, kjer bi raziskovala dizajn »thinkinga« oz. dizajn razmišljanja, tako da smo v podjetju z »lean« oziroma vitkimi metodami zelo seznanjeni.«*

Enako pravita tudi intervjuvanca 4 in 5, oba sta omenjala knjigo Erica Riesa, ki smo jo tudi sami uporabili kot vir za teoretični del magistrskega dela. Intervjuvanec 5 pravi: *»Lean startup, knjigo Erica Riesa, sem prebral že dvakrat in se poskušamo po njej karseda orientirati.«*

Podobno pravi intervjuvanec 4: *»Jaz osebno se v te zadeve dobro spoznam, prebral sem tudi knjigo Erica Riesa. Osebno sem bil tudi v eni tej zgodbi, v inkubatorju in pospeševalniku v Mariboru, tako da poznam te zadeve [...]«.*

Presenetilo nas je, da intervjuvanec 2 ni bil posebej seznanjen s teorijo vitkih metod poslovanja, v nadaljevanju pa smo ugotovili, da jih uporabljajo v skoraj vseh fazah poslovanja. Odgovor glede poznavanja tovrstnih metod intervjuvanca 6: *»Verjetno smo nekaj od tega delali [...]«.*

3.4.1.2 Vpeljevanje vitkih metod poslovanja ob začetku poslovanja

Vpeljevanje vitkih metod poslovanja je zaradi zmanjšanja tveganja poslovanja zelo smiselno in pomembno na začetku poslovanja zagonskih podjetij (vsa podjetja intervjuvanih so bila v določeni fazi zagonska podjetja).

Pričakovali smo, da bodo platforme za spletno prodajo na začetku vpeljevale vitke metode zaradi zmanjševanja tveganja. Intervjuvanka 3 je to potrdila: *»V bistvu naše celo podjetje stoji na »lean startup«-u, se pravi vitkih metodah«.*

Intervjuvanec 6 je omenjal zelo pomembne dejavnike tovrstnih metod z modelom validiranega učenja, tako da so vnašali posamezne spremembe in preverjali, ali se obnesejo ali ne. Če so ugotovili, da je sprememba s strani uporabnikov zaželeno, so jo pustili. Primer lastnosti, ki je prinesla pozitivno reakcijo s strani uporabnikov, je bila vgradnja možnosti neposrednega pogovora med uporabniki. Ugotovili so, da se je 80 odstotkov uporabnikov, ki so predhodno uporabljali komunikacijo preko telefona, odločilo za uporabo neposrednega pošiljanja sporočil preko platforme. Podobno je bilo tudi pri merjenju višine naročnine s strani uporabnikov, ki so jim zaračunali uporabo platforme. Intervjuvanec je tudi podrobno opisal teorijo vitke metode MVP-ja. Platformo so začeli razvijati s tremi testnimi uporabniki, z delno razvito programsko opremo, ki je imela veliko pomanjkljivosti in na katere so uporabnike tudi opozorili. V začetni fazi razvoja platforme so pri izbiri slik ponudnikov, ki so prodajali storitve, veliko uporabljali ločene A/B teste. Določeni uporabniki so videli eno sliko, določeni pa drugo – na tak način so se odločili, katera slika ima boljšo vključenost drugih strani uporabnikov. Tovrstni ločeni A/B testi dajejo podjetjem možnost testiranja, ne samo glede sprememb produkta, temveč tudi preverjanja odzivov uporabnikov glede na strategijo poslovanja in možnosti dostopa do uporabnikov (Gui, Bhasin & Han, 2015).

Tudi ostali intervjuvanci so potrjevali zastavljeno teorijo validiranega učenja s povratno zanko in MVP-jem, z A/B ločenimi testi, kar je proučeval Eric Ries (2011). Intervjuvanec 1 je potrdil izdelavo produkta glede na odziv trga in ne po lastni presoji. Ugotovili so, kako kupcem predstavljati vrednost produkta v skladu s priporočilom Müncha (2012). Intervjuvanec 1 to potrjuje: *»Spreminjali smo gumbe ali pozicije gumba ali pa vnašali oblikovalske spremembe, potem smo se glede na rezultate odločali, katero varianto bomo*

izbrali. [...] Na začetku smo delali A/B teste. [...] Potencialnim kupcem smo poslali tudi ankete in jih spraševali, kaj jih na spletni platformi zanima.«

Intervjuvanec 5 opozarja na pomembnost števila uporabnikov, ki so potrebni za izvajanje ločenih A/B testov: *»[...] uporabljamo tudi A/B teste, sicer v manjši meri, ne tako pogosto zaenkrat, ker še nimamo dovolj uporabnikov.«*

Intervjuvanec 2 teorijo uporabe povratne zanke izgradi-izmeri-nauči (Ries, 2011), potrjuje: *»Na nek način smo delali ločene metode. Da preizkusiš pri delu s strankami neke stvari [...]. Vedno in tudi čisto na začetku smo imeli nekaj strank, s katerimi smo imeli čisto prijateljski odnos in smo bili ves čas v kontaktu ..., potem smo v bistvu z njimi šli čez proces, ki ga imajo. Zdaj pa, kako se to da narediti boljše?! V bistvu vedno, ko smo nekaj implementirali, smo vedno nekako poskusili pridobiti povratno informacijo[...]«.*

Podobno potrjuje pomembnost validiranega učenja vitkih pristopov podjetništva (Masoori, 2017) intervjuvanec 5, in sicer meni, da z izgradnjo MVP-ja, katerega cilj ni poiskati tisto, kar nam kupci govorijo, da potrebujejo, temveč podjetnik preko eksperimentov in vedenja kupcev razbere, kaj ti dejansko potrebujejo. Kupci v večini primerov namreč niti sami ne vedo, kaj potrebujejo (Ries, 2011): *»Najprej smo se dogovorili s potencialni ponudniki, ki smo jih kontaktirali preko Facebooka. Z njimi smo opravili intervjuje še preden smo karkoli začeli načrtovati in razvijati, tako smo videli, kateri so njihovi problemi, kaj vse potrebujejo in kje bi jim mi s platformo lahko pomagali. Za tem smo začeli izdelovati prototipe MVP-ja, v obliki »wireframe«-ov oziroma predstavitev 2D modelov spletne strani, ki so izgledali kot spletna stran brez dizajna, samo s prikazanimi možnimi funkcijami platforme. Prototip sploh ni deloval, s ponudniki smo želeli le testirati njihovo reakcijo na funkcionalnost. Isti prototip smo testirali tudi na drugi strani uporabnikov – pri mladoporočencih, ki so v času pred poroko imeli izkušnjo z iskanjem poročnih fotografov in snemalcev. Po opravljenih intervjujih smo vnesli spremembe v prototipu MVP. Metodologije »design sprint«-a, procesa, zgrajenega iz petih sklopov, znotraj katerega se podjetniki osredotočajo na reševanje kritičnih sprememb novega produkta, smo uporabljali tako, da smo vsak teden iterirali stvari.«*

Intervjuvanci 2, 5 in 6 so, tako kot Miski (2014), omenili cilj MVP-ja, ki se nanaša na pridobivanje začetnih uporabnikov, želja katerih pa ni popolnoma dodelan produkt. Večina intervjuvancev je potrdila pomembnost izdelave MVP-ja v zagonski fazi poslovanja, testiranje in nadgradnjo le-tega, vzporedno s potencialnimi uporabniki. Potrdili so tudi teorijo MVP-ja, ki naj predstavlja produkt z minimalno količino dizajna, ki ima za kupce minimalno vrednost (Björk, Ljungbald & Bosch, 2013).

3.4.1.3 Trenutno vpeljevanje vitkih metod poslovanja

Zanimiva je izjava intervjuvanke 3, ki pravi: *»V bistvu naše celo podjetje stoji na »lean startup«-u, to je vitkih metodah poslovanja zagonskih podjetij. [...] mi ne vpeljujemo »lean«*

metod, ampak vpeljujemo korpo metode. To pa zato, ker imamo ekipo desetih ljudi v pisarnah za »full time« oziroma celoten čas, potem pa imamo še »campaign managerje« ali poslovodje kampanj po tujih državah. [...] smo ugotovili, da smo bili preveč »lean« pri nekaterih zadevah in imamo sedaj investitorje, ki nam pomagajo ... To so starejši ljudje, ki so kakšno podjetje že postavili na noge in nam sedaj pomagajo vplesti kakšen malo bolj korpo pristop. Ker kakšno stvar je pa lepo speljati tudi tako, da je ne prepuščaš čisto »lean«-u, vitkim metodam poslovanja) [...]. [...] sem, recimo, prejšnji teden naredila kanban po celi steni, ker sem dobila »feedback« ali povratno informacijo, da imajo zaposleni včasih občutek, da ne opazim, ko kaj naredijo. [...] sedaj naredim kanban na svoji stekleni steni, zato da jih bom videla, ko pridejo premaknit listek.«

Iz navedenega lahko sklepamo, da se kljub številnim prednostim uporabe vitkih metod poslovanja zagonskih podjetij, te ne obnesejo v določenih primerih, pri nekaterih že ustaljenih podjetjih, tako dobro. Ta model lahko ima negativne posledice za ustaljena podjetja za spletno prodajo. Ena izmed pomanjkljivosti tovrstnega modela je sodelovanje s starejšimi investitorji, katerim tovrstne metode niso tako zelo poznane in so pri poslovanju navajeni na uporabo tradicionalnih metod ali pa vidijo prednost le v tradicionalnih metodah, ker imajo izkušnje samo z njimi.

Uporabo kanbana, kjer vsak stolpec predstavlja določeno stopnjo dela, z idejo omejenega števila aktivnosti in omejenim obsegom dela za večjo organiziranost ter lažjim merjenjem produktivnosti glede na število potrjenih hipotez (Anderson, 2010), je intervjuvanka 3 ponazorila z lepljenjem listkov zaposlenih na stekleno steno. Glede uporabe kanbana v organizacijske namene intervjuvanec 5 pravi: *»Uporabljamo tudi aplikacije Trello, in sicer za manjše opravke. Drugače pa uporabljamo Jirro, da razdelimo vse opravke med ekipo, tudi, da lahko prioritiziramo določene opravke, da imamo nek pregled nad vsem. Uporabljamo pa tudi tabelo prikazovanja določenega opravka na več manjših delov, t. i. »srumb board« in smo na njej navedene imeli določene »sprint«-e oziroma opravke s točno določenim časom izvedbe - tedenske ali dvotedenske, tako da smo se določen teden fokusirali na samo določene opravke, ki smo jih izbrali za »sprint« na določen dan. Za komunikacijo uporabljamo aplikacijo Slack.«*

Intervjuvanec 2 meni glede uporabe vitkih metod pri organizaciji poslovanja: *»Uporabljamo Jirro za razvoj, [...] v bistvu imamo še vedno iteracije z začetnimi strankami.«*

Intervjuvanec 6 poudarja neuporabnost kanban modela pri poslovanju: *»[...] Kanban model se trudimo uporabljati čim več, vendar ga ne uporabljamo vsak dan, v praksi nam uporaba kanbana malo »šteka«.«*

Skladno s teorijo so intervjuvanci omenjali pogostost uporabe kanban modela platform za spletno prodajo, kjer svoj napredek večina intervjuvancev ne meri z dodatnim številom vgrajenih funkcionalnosti, temveč s številom potrjenih hipotez z validiranim učenjem, kot to omenja Ries (2011).

3.4.2 Uporaba meritev in analiz na platformah za spletno prodajo

V tem sklopu smo preverjali, kateri kazalnike uporabljajo lastniki platform za spletno prodajo. Pri vitkih metodah se s tem ukvarja tako imenovano računovodenje informacij, ki podjetjem omogoča vpogled v ogrodje za pregled napredka poslovanja (Ries, 2011). Ugotavljali smo, ali podjetniki uporabljajo zgolj običajne kazalnike ali so dovršeni za uporabo naprednejših kazalnikov z vrednostjo. Pri tem sklopu je bilo zanimivo, da en podjetnik o tem nima znanja in se osebno ne ukvarja neposredno s tem, za to so zadolženi zaposleni. To smo ugotovili iz odgovora intervjuvanca 4, ki pravi: *»[...] imamo tudi neke analitike, kaj se uporablja več in kaj manj, [...] nisem jaz pravi človek za to, ker imam sodelavca za to [...].«*

Drug razlog za pomanjkljivost odgovorov pa je varovanje zasebnih informacij podjetij, katerih intervjuvanci so vključeni v raziskavo.

Pomembno je, da podjetja uporabljajo kazalnike brez vrednosti za predstavitve pred investitorji, kjer morajo biti grafi kar se da privlačni na pogled, za interno spremljanje pa je pomembno, da uporabljajo naprednejše kazalnike z vrednostjo (Schonfeld, 2011).

Ugotovili smo, da večina intervjuvanih uporablja tako običajne kazalnike kot tudi naprednejše kazalnike z vrednostjo. Intervjuvanec 1 glede običajnih kazalnikov meni: *»Na strani uporabljamo za meritev uspešnosti število unikatnih obiskovalcev, [...] število podanih poizvedb [...], koliko sporočil je bilo poslanih med ponudnikom in kupcem skozi naš sistem, [...] koliko je bilo dokončno narejenih rezervacij, [...] kolikšno je število ponudb na spletni strani [...].«*

Intervjuvanec 5 pravi glede običajnih kazalnikov: *»[...] za fotografije in snemalce spremljamo kazalnik števila na novo prijavljenih ponudnikov, koliko novih pridobimo. [...] gledamo skupno število vseh »lead«-ov oziroma povpraševanja in število »lead«-ov na posameznega ponudnika, da vidimo, kateri ponudniki so med mladoporočenci najbolj zaželeni.«*

Oba intervjuvanca sta vzporedno omenjala tudi uporabo naprednejših kazalnikov z vrednostjo. Intervjuvanec 1 pravi: *»[...] merimo kakovost ponudb na spletni strani, koliko je ponudb in koliko je bilo mesečnega prometa (primerjava teh dveh), da se potem vid, kolikšna je vrednost na posamezno ponudbo – da ne raste samo število ponudb, temveč tudi promet na posamezno ponudbo.«*

Intervjuvanec 5 pa dodaja: *»Spremljamo tudi število obiska strani in pa konverzijo, koliko je »lead«-ov oziroma povpraševanja glede na unikatno število vseh obiskov strani. [...] spremljamo konverzijo med »lead«-om in dejanskim zaključenim poslom, torej da se dokončno sklene posel med fotografom ali snemalcem in parom, ki se bo poročil – to je za nas najbolj glavni kazalnik [...].«*

Omenjeni kazalnik daje podjetju globlji vpogled v pristop poslovanja, kaj deluje in kje so potrebne spremembe (Karissa, 2018).

Intervjuvanec 7, ki nima izkušenj in ni seznanjen z vitkimi metodami poslovanja, je po pričakovanju našteval zgolj običajne kazalnike: *»Meritve opravljamo glede na obisk strani, glede na število prodanih izdelkov, [...] število novih uporabnikov.«*

Naprednejših kazalnikov z vrednostjo ni omenil niti intervjuvanec 6, ki pravi: *»[...] štejemo, koliko je klikov, koliko je neposrednih naročil, [...] štejemo, koliko imamo novih terapevtov, koliko imamo novih ur terapij, koliko imamo novih klientov [...].«*

Problem tovrstnih kazalnikov je, da podjetjem ne pokažejo dejanske poti, ki jih je pripeljala do položaja, v katerem se nahajajo, posledično podjetja na dolgi rok ne vedo, kako reagirati, saj jim učinki in vzroki niso znani. Vsekakor to ne pomeni, da podjetja tovrstnih kazalnikov ne smejo uporabljati, morajo pa biti pozorna na slepilo rasti podjetja, ki lahko predstavlja lažno sliko (Schonfeld, 2011).

Pomembnost uporabe naprednejših kazalnikov, katerih značilnost je primerjanje enega ali več običajnih kazalnikov med seboj, omenja intervjuvanka 3: *»[...] hitro ugotoviš, da je pri vsaki metriki v ozadju vedno »ampak odvisno od« [...].«*

Ko podjetja uporabljajo kazalnike z vrednostjo, lahko iz teh izvedejo analize kohort, ki omogočajo podjetnikom pregled obnašanja in odzivov več različnih kohort uporabnikov pri testiranju. Kohorta predstavlja skupino ljudi z enakimi lastnostmi (Lima, 2016). Analizo kohort so omenjali intervjuvanec 2, 3 in 5. Zanimivo je, da sta intervjuvanca 2 in 5 ozaveščena o uporabi analize kohort in v njej prepoznata vrednost uporabe, sta pa oba omenjala pomanjkljivost premalega števila uporabnikov, zaradi katerega tovrstna analiza ni mogoča, saj kot taka ne predstavlja realnih podatkov. Intervjuvanec 5 pravi: *»Uporabljali bi tudi analize kohort, toda zaradi premajhnega števila uporabnikov tega še ne uporabljamo.«*

Podobno nadaljuje intervjuvanka 3, ki pravi, da analiza kohort tudi pri njih ni mogoča.

Glavna razlika med običajnimi kazalniki in naprednejšimi kazalniki z vrednostjo je ta, da naprednejši kazalniki jasno povežejo vzrok in učinek določenih sprememb (Jonathan, 2019), zato je smiselno, da podjetja za uspešnost ne prezirajo tovrstnih kazalnikov. Uporabo naprednejših kazalnikov omenja tudi intervjuvanec 2, ki pravi: *»Koliko je število odgovorov na emaile, koliko jih rezervira sestanek in koliko jih dejansko pride na sestanek, koliko jih po sestanku naredi prvi »order« oziroma naročilo, koliko jih po prvem »order«-ju naredi naslednjega, koliko jih gre potem na naročniški paket, se pravi, to bi bil en prodajni lijak.[...] gledamo odstotke zaključenih poslovanj [...]. Ko pridobivamo stranke, spremljamo pri katerem koraku jih največ izgubimo, potem dorečemo, kaj se glede tega da narediti.«*

Nadalje omenja uporabo analize kohort. Je edini izmed sedmih intervjuvanih, ki je sploh omenil uporabo tovrstne analize: *»Delamo si tudi kohorte, recimo mesečne kohorte in*

rečemo recimo, ta mesec smo poslali tisoč mailov strankam in kaj se je potem zgodilo pri vsakem koraku, potem pregledamo, kaj smo npr. delali v januarju boljše kot v decembru.»

Naprednejši kazalniki, ki jih uporabljajo pri podjetju intervjuvanca 5: *»Spremljamo tudi število obiskov strani in pa konverzijo, koliko je »lead«-ov oziroma povpraševanja glede na unikatno število vseh obiskov strani. [...] spremljamo konverzijo med »lead«-om in dejansko zaključenim poslom, torej da se dokončno sklene posel med fotografom ali snemalcem in parom, ki se bo poročil, kar je z nas glavni kazalnik.»*

Vzporedno z majhnostjo slovenskega trga le eden izmed sedmih intervjuvancev uporablja analizo kohort (za katero je potrebno veliko število uporabnikov), ki je najpomembnejša za reagiranje podjetij zaradi znane povezave med vzroki in učinki. Noben izmed intervjuvanih ni omenjal njihovega gonila rasti podjetja, verjetno zaradi zaupnih informacij poslovanja podjetij intervjuvancev. Vsekakor pa lahko potrdimo uporabo naprednejših kazalnikov med lastniki platform za spletno prodajo, z dvema izjemama, ki uporabo teh nista omenjali. Makkonen in Gracia (2018) omenjata, da je za uspešno rast platform za spletno prodajo pomembno, da uporabljajo kazalnike z vrednostjo, ki so značilni za vitke pristope poslovanja.

3.4.3 Izkušnje s pivotiranjem

Podjetja vztrajajo pri svojem poslovanju vse dokler ne morejo več potrditi zastavljenih hipotez skozi povratno zanko, kar pa ne pomeni, da je čas za prenehanje poslovanja, temveč je čas za spremembo poslovanja. Tako kot sta Arteaga in Hyland (2013) predstavila uspešno strategijo pivotiranja podjetij Youtube, ki je pivotiralo iz platforme za video zmenke v platformo za objavo videov, in Twitter, ki je pivotiralo iz platforme za naročanje na podkaste v platformo za deljenje novic, mnenj itd.

Z intervjuji smo ugotavljali, ali so se intervjuvanci s svojimi podjetji v preteklosti že soočili s pivotiranjem in kakšni so bili razlogi za to. V skladu s pričakovanji se je večina podjetij že soočila s pivotiranjem. Intervjuvanec 7 je edini, ki se s svojim podjetjem še ni soočil s pivotiranjem in pravi, da so že od začetka, od leta 2009, enaka platforma.

Večina omenjenih podjetij je pivotirala celoten poslovni model monetiziranja uporabnikov. Razlogov za to je lahko več, na podlagi intervjujev pa lahko sklepamo, da je eden izmed glavnih razlogov za model monetiziranja transakcij opravljenih preko platforme ob zaračunavanju provizije majhnost slovenskega trga in zadržanost do plačevanja za uporabo platforme s strani slovenskih državljanov. Intervjuvanec 7 namreč pravi: *»[...] smo v Sloveniji malenkost smešno usmerjeni, vsi bi imeli neko platformo, vsi bi jo uporabljali, zelo malo pa jih je pripravljenih za to tudi plačati. Po drugi strani je pa za lastnika takšne platforme ogromno enega dela, ki pač ni vidno, ker je v ozadju. Ne vem, v tujini, kjer te platforme že funkcionirajo, je čisto logično, da če neko zadevo uporabljaš, je za tem tudi nek*

finančni vidik, pri nas, v Sloveniji, pa je ta miselnost drugačna, tako da v bistvu bi izpostavila to, da je tujina bolj prijazna za to».

Intervjuvanec 6 je omenil soočanje s tako imenovanim »Zoom-out« pivotiranjem, Ries (2011) imenuje tako spremembo modela poslovanja, kjer funkcionalnost celotnega produkta ne zadošča potrebam uporabnikov, zato se ta produkt dodeli drugemu produktu in tam predstavlja le določeno funkcijo produkta. Programska oprema, ki je na začetku predstavljala končni produkt za uporabnike – zdravstvene delavce, trenutno predstavlja le eno izmed funkcij njihove platforme: *»V preteklosti smo že marsikaj spreminjali in že pivotirali. [...] Mi smo kot podjetje, kot »stratup« oziroma zagonsko podjetje začeli z drugačnim poslovnim modelom. [...] Najbolj konkretno pivotiranje je bil ta prehod iz programske opreme na portal. [...] Začeli smo s programsko opremo za psihoterapevte, potem pa smo v bistvu sedaj končali na nekem portalu, ker je bilo povpraševanje po tem bistveno večje.«*

Presenetljivo je, da so trije od sedmih intervjuvancev pivotirali celotno monetizacijo v »lead-gen« poslovni model, kakor se imenuje poslovni model prodaje povpraševanj končnim uporabnikom. Iz intervjujev sklepamo, da je glavni razlog za takšno nezaupanje slovenskih državljanov v spletno plačevanje in sklepanje poslov izven platforme, ki ga bomo analizirali v nadaljevanju. Intervjuvanka 3 pravi, da je njihovo podjetje v bistvu posledica pivotiranja prejšnje ideje. Intervjuvanec 4 govori o pivotiranju v model prodaje povpraševanj: *»Pri Mojmojster startup-u (zagonskem podjetju) smo sedaj še na začetku, ko smo dobili malo večjo investicijo, v preteklosti smo že pivotirali. [...] šli smo v »lead gen« model (poslovni model prodaje povpraševanj končnim uporabnikom), zaradi vrednosti, ki so jo od nas dobivale stranke, torej naši mojstri. [...] da smo začeli z idejo, da bo za same izvajalce, torej za same mojstre oblikovana platforma, kjer bodo lahko imeli spletne strani, seveda smo potem čez čas ugotovili, da v tem ne vidijo takšne vrednosti, kot jo vidijo v možnosti, da jim na ta način pomagamo dobit sam posel. Iz tistega izhaja zelo zgodnji pomemben pivot, ko smo v bistvu ugotovili, da če zadevo obrnemo malo drugače, lahko ustvarja zaslužek. [...] Tako, kot je bila prvotno zastavljena, ni zagotavljala zaslužka.«*

Podobne razloge navaja intervjuvanec 5: *»[...] ker smo začeli poslovni model tako, da bomo imeli »marketplace« (tj. platforma za spletno prodajo), kjer bomo zaračunali provizijo na vsako opravljeno transakcijo torej, da bi preko naše platforme šla celotna transakcija torej, da zaročenca plačata celoten znesek preko naše platforme, mi pa izplačamo ponudniku in vzamemo svoj del provizije ob tem. To se na žalost ni izšlo, ker zaročenci niso bili pripravljeni plačevati velikih zneskov preko spleta [...]. [...] smo morali pivotirati v smer »lead generation« (tj. poslovni model prodaje povpraševanj končnim uporabnikom) portala, kjer trenutno zaračunavamo ponudnikom to, da jim pripeljemo stranke oz. povpraševanje [...]«*

V primerih intervjuvancev 4 in 5 je prišlo do tehnološkega pivotiranja, kjer podjetja rešujejo enak problem, spremenijo le način, kako rešujejo te probleme in pri tem ohranjajo enake ciljne uporabnike.

Intervjuvanec 1 je s podjetjem moral pivotirati zaradi nezmožnosti preverjanja kakovosti ponudb, ki so bile objavljene s strani ponudnikov. Podjetje je pivotiralo tako, da je iz C2C platforme, kjer povezujejo uporabnike in obe strani predstavljata posameznike (Anastasia, 2019), prešlo v B2C platformo, kjer platforma povezuje na eni strani podjetja, na drugi pa posameznike. Intervjuvanec 1 je ugotovil, da je bilo zelo malo posameznikov, ki so bili sposobni sestaviti kakovostno ponudbo, hkrati pa so ugotovili, da je bilo malo ponudnikov posameznikov in več ponudnikov podjetij in profesionalcev.

Presenetljivo skoraj nobena platforma izmed podjetij intervjuvancev ne uporablja monetizacije, kjer celotna transakcija poteka preko platforme, platforma pa ob tem zadrži provizijo. Večina jih je začela s takšnim modelom, vendar so morali pivotirati s celotnim poslovnim modelom. Na podlagi intervjujev sklepamo, da je globlji razlog v nesprejemljivosti in nezaupanju do monetizacije s strani slovenskih državljanov.

3.4.4 Problem pridobivanja začetnih uporabnikov

Platforme za spletno prodajo se v zagonski fazi soočajo s problemom »kokoši in jajca«, kjer pride do nesmisla, da ima platforma na začetku majhno število ponudnikov, zaradi tega česar stran uporabnikov ne vidi dovolj velike vrednosti za uporabo tovrstne platforme, in obratno, ponudniki zapuščajo platformo ker na stran ne pride dovolj prometa s strani druge strani uporabnikov (Piezunka, 2011). V nadaljevanju tega sklopa smo ugotavljali, na kakšen način so podjetniki izbrali začetno stran uporabnikov, ki jih bodo privabljali, na kakšen način so jih pridobili in kako so jih ohranili oziroma zadržali ob začetnem pomanjkanju druge strani uporabnikov tovrstnih platform za spletno prodajo. Hkrati pa smo poskušali ugotoviti, ali si podjetja pri tovrstnem problemu na kakršen koli način pomagajo z uporabo vitkih metod poslovanja. Problem zapuščanja strani ponudnikov v začetni fazi je omenil intervjuvanec 7, ki pravi, da je veliko trgovcev v zagonski fazi podjetja zapustilo platformo, nekaj pa jih je ostalo, hkrati pa omenja, da v podjetju za rešitev tega problema nimajo razvite nobene konkretne rešitve in je mnenja, da na to ne morejo bistveno vplivati, saj je to odvisno od vrste ponudnikov, njihovih cen in drugih dejavnikov. Piezunka (2011) argumentira tovrstno razmišljanje kot neuspešno strategijo, saj postavljanje različnih cen naj ne bi imelo vpliva na učinke mreženja, ki pa so za platforme za spletno prodajo nujno potrebni.

Niculescu in Wu (2010) sta predstavila rešitev »freemium« modela (brezplačnega modela) v začetni fazi poslovanja, torej popolnoma brezplačna uporaba platforme zato, da se lahko začne na platformi pojavljati učinek mreženja med uporabniki, ki je za platforme za spletno prodajo odločilen. To strategijo je pri svojem podjetju uporabil intervjuvanec 5, ki pravi: *»[...] mi smo se zavedali, da na začetku potrebujemo vsaj nekaj ponudnikov, čeprav so pomembni oboji in sta potrebni obe strani uporabnikov, ampak smo se odločili, da prvo pridobimo stran ponudnikov. Brez njih namreč mladoporočenci ne bi mogli ničesar rezervirati. [...] Vprašali smo jih, če se želijo pridružiti platformi brezplačno, tako da je bila konverzija pri začetnih uporabnikih kar dobra, saj so vse ostale platforme plačljive.«*

Glede pridobivanja druge strani uporabnikov je intervjuvanec 5 dodal: *»Drugo stran uporabnikov, torej mladoporočence smo pridobivali tako, da smo mi začeli na socialnih omrežjih objavljati naše ponudnike, ki so se že pridružili, začeli deliti njihove slike, potem so ti ponudniki tudi sami delili na njihovih profilih svoje profile in preko tega smo dobili kar veliko.«*

Tudi intervjuvanec 1 se je odločil za začetno pridobivanje strani ponudnikov in omenil pridobivanje druge strani uporabnikov z glasovalnimi kampanjami: *»Mi smo naredili posebno »voting« (oglaševalsko) kampanjo [...] in jim povedali, kako to deluje in da ponudijo svoje storitve, na ta način smo jim ponudili nekakšno promocijo in prepoznavnost pri strankah, preden bo platforma dokončana. Potem smo zagnali to kampanjo glasovanja oz. »voting« kampanji in omogočili drugi strani uporabnikom, torej potencialnim kupcem, da so lahko glasovali za njihovo najljubšo ponudbo in na ta način smo potem dobili potencialne interesente in potencialne kupce ter tudi njihove naslove – tudi tiste najbolj priljubljene in kakovostne ponudbe. Najbolj kakovostne ponudbe smo potem objavili na naši platformi in smo s tem dobili prve ponudnike in e-mail listo prvih potencialnih kupcev«*

Glede ohranjanja začetnih uporabnikov je nadaljeval: *»[...] smo jim na ta način ponudili nekakšno promocijo in prepoznavnost pri strankah [...]«*.

Kot eno najpomembnejših vlog pri reševanju problema »kokoši in jajca« sta Evans in Schamalensee (2015) omenila pridobitev zgodnjih uporabnikov, ki lahko po njunem mnenju pripeljejo na platformo zgodnjo večino uporabnikov, ti pa za seboj potegnejo tudi uporabnike, ki potrebujejo več časa, da zaupajo tovrstnim platformam. Poleg intervjuvanca 5 je tovrsten pristop uporabil tudi intervjuvanec 6, ki pravi: *»Na začetku smo prvo začeli iskati terapevte. Začeli smo s tremi terapevti testno [...]. [...] imeli smo delno razvito programsko opremo, do neke mere toliko, da je bilo delujoča, potem smo iskali terapevte, ki bi bili pripravljeni z nami to testirati [...]. So pa bili to tudi naši znanci, naši domači, veliko smo okoli govoril o tem [...]. [...] zelo smo bili prisotni, pri nekaterih smo bili doma tudi do petkrat [...]. [...] smo v nekem trenutku uspeli zapolniti termine tem trem psihoterapevtom.«*

Izmed vseh uporabnikov je intervjuvanec 5 uporabil drugačen pristop pridobivanja začetnih uporabnikov, in sicer tako, da je kontaktiral stran ponudnikov preko telefonskih klicev, Facebook sporočil in elektronske pošte.

Izstopala sta dva intervjuvanca 3 in 2, ki sta za razliko od drugih začela s pridobitvijo povpraševanja, s strani uporabnikov posameznikov. V njunem primeru namreč storitve prodajajo posamezniki, podjetja pa predstavljajo stranke. Intervjuvanec 2 glede pridobivanja začetnih uporabnikov pravi: *»[...] smo najprej zgradili povpraševanje in šele ko smo povpraševanje enkrat imeli, šli po ponudbo. [...] potem ko imamo naročilo s strani podjetja, moramo dobiti zelo hitro tudi »influencerje« (vplivneže), ne da bi bili oni prej naši uporabniki. [...] če želiš delati z angleškimi podjetji, ne pomeni, da boš najprej postavil samo*

stran ponudbe z angleškimi »influencerji«, ampak bo angleško podjetje delalo z »influencerji« od vsepovsod. Isto velja tudi za slovensko podjetje, da y lahkoto dela z »influencerji« iz tujine, se pravi če boš ti čakal, da boš najprej zgradil stran ponudbe, moraš iz celega sveta imeti »influencerje« in potem dobiti podjetje. Problem hitro nastane, ko dobiš podjetje, ki mu zaenkrat pokrivaš njihove potrebe, potem pa ti rečejo, da bi imeli še tri nove trge, ki pa jih ti v tvojem podjetju še ne pokrivaš s ponudbo in potem kar naenkrat nisi več dovolj za to podjetje.»

Intervjuvanka 3 je omenila podobno tehniko pridobivanja začetnih uporabnikov za reševanje problema »kokoši in jajca«: » [...] sem na LinkedIn-u pisala različnim agencijam in spraševala, če karkoli potrebujejo. [...] smo prodali prvih 5–6 kampanj, [...] je šlo vse vezano na roke, cele noči »Google sheets«-ov. [...] ponujamo samo ljudem, ki so kreativni in za katere se nam res zdi, da imajo potencial, da se z nekaterimi znamkami začutijo med sabo. Ker mi nobenega ne plačamo. Ker delamo le s produkti [...]«

Bruun, Jensen in Skovgaard (2002) predstavljajo kot eno izmed rešitev za ta problem tudi agresivno oglaševanje, katerega pa si, glede na intervjuje, v zagonski fazi večina podjetij ni mogla privoščiti brez prejetih investicij. Intervjuvani so uporabljali taktiko »freemium« modela, ki ga omenjata Niculescu in Wu (2010) in pridobivanje začetnih uporabnikov, ki prepoznajo vrednost platforme, ko ima ta še veliko pomanjkljivosti. Večina intervjuvancev torej uporablja vitke metode poslovanja pri reševanju problema »kokoši in jajca« z razvijanjem, s testnim sodelovanjem in pridobivanjem velikega zaupanja s strani začetnih uporabnikov in prilagajanjem njihovim potrebam. Zelo zanimivo je, da noben izmed sedmih intervjuvancev ni omenil efekta mreženja, ki je eden najpomembnejših dejavnikov za uspešno delovanje platform za spletno prodajo.

3.4.5 Sklepanje poslov izven platforme

Do sklepanja poslov izven platforme pride, ko stranka in ponudnik oziroma obe strani uporabnikov navežeta stik za sklenitev posla in opravljanje transakcije izven platforme. Gre za sodelovanje obeh strani uporabnikov z izključitvijo posrednika (Raghavan & Pergman, 2017). Anketa na Kitajskem je pokazala, da kar 90 odstotkov sklenjenih poslov poteka izven platform. Tega se zavedajo tudi intervjuvanci.

3.4.5.1 Ozaveščanje o sklepanju poslov izven platforme

Intervjuvanec 1 pravi, da je to problem, ki bo vedno prisoten, vendar je dejstvo, da na začetku, ko podjetje še raste in ko so količine prodaje še majhne, ta delež ne predstavlja problema. Hkrati je mnenja, da se s tem v zagonski fazi ni smiselno ubadati, saj po njegovem mnenju zaradi tega konkretno ne bi spremenili prometa. Intervjuvanec 4 nadaljuje, da so se tega 100-odstotno zavedali, da tega problema nikakor niso mogli rešiti, saj sta se začeli obe strani uporabnikov osebno pogovarjati po tem, ko sta preko platforme vzpostavili

medsebojni stik. Tudi intervjuvanca 5 in 6 se zavedata, da se to dogaja in da se temu problemu ne moreš popolnoma izogniti.

Intervjuvanec 2 je edini izmed sedmih intervjuvanih omenil, da s tem nimajo večjih težav, in sicer pravi: *»Je problem s tem, ampak ni pa zares tako velik, ker podjetja želijo sodelovati vedno z novimi.«*

Potrebe strank so takšne, da za vsak nov posel potrebujejo nove, drugačne ponudnike, kar je na nek način avtomatska zaščita za njihovo podjetje. Enako velja za intervjuvanko 3, ki ni omenila težav s sklepanjem poslov izven platforme, ampak je omenila le težave s krajo podatkov.

3.4.5.2 Zaščita pred izgubo sklepanja poslov izven platforme in prednosti sklepanja poslov izven platforme

V primeru, da platforme za spletno prodajo ponujajo najem ponudnikov za daljši čas, kot je najem zdravstvenega osebja pri podjetju intervjuvanca 6, Makkonen in Gracia (2018) sta mnenja, da je zelo pomembno, da edini vir prihodkov ne predstavljajo zgolj provizije transakcij, ki so sklenjene preko platforme, zaradi osebno navezanih stikov med obema stranema uporabnikov. Makkonen in Gracia (2018) omenjata pomembnost zmožnosti vodenja poslov za stran ponudnikov znotraj platforme z avtomatizacijo in preprosto uporabo vgrajenih funkcij platforme. Problem na način, kot ga omenjata Makkonen in Gracia (2018), intervjuvanec 6 rešuje vzporedno s ponujanjem dodatnih vrednosti uporabe platforme: *»[...] dajemo vrednost terapevtom, ker s tem, ko mi oglašujemo našo platformo, oglašujemo tudi terapevte. [...] imamo zelo dobre odnose z našimi terapevti in se trudimo, da so oni kar se da zadovoljni z nami, in da mi za njih naredimo tudi marsikaj drugega, tudi administrativne stvari, kot so izdajanje računov in podobno, ter jim olajšamo delo in zares omogočimo, da delajo samo svoje terapevtsko delo, ki ga opravljajo najraje. [...] ko vidijo po dveh ali treh mesecih sodelovanja z nami, tudi sami nam rečejo, naj delamo mi naprej te stvari za njih, oni pa bodo delali svoje – terapije – posledično nimamo nobenih težav, niti, da bi izgubili terapevte, niti s provizijo, z ničemer. [...] Za kliente pa to rešujemo tako, da imamo zelo različen profil platforme.«* [...] imamo uporabno platformo, torej platformo, ki je zelo varna, ki ponuja tudi »online« oziroma spletne terapije, video klice, imamo tudi nekaj dodatnih vsebin, imamo telefonske številke, kamor lahko klienti pokličejo, da jim svetujemo h kateremu terapevtu naj gredo in tako naprej. [...] Drugače je pri psihoterapiji ena posebnost in sicer, da je na trgu res veliko takšnih, ki se izdajajo za terapevte. Mi dejansko zelo dobro preverimo terapevte, tako da opravimo pogovore z njimi, preverimo certifikate, to je tudi eden glavnih razlogov, zakaj se ljudje obrnejo na nas, če se želijo prepričati ali je nekdo dober terapevt. Laično res zelo težko veste, kdo je dober terapevt in kdo ne, mi pa to delo opravimo namesto vas. Gre za zelo občutljivo zadevo, ker ni zakona. Mi vsakega osebno spoznamo, kdo, kako konkretno in dobro dela, če kdo ne ustreza našim standardom, ne delamo z njim, torej smo glede tega zelo dosledni.«

Intervjuvanec 6 omenja tudi reševanje problema sklepanja poslov izven platforme, tako da niso odvisni od prihodkov, ki jih predstavljajo provizije sklenjenih transakcij, temveč zaračunavajo naročnino strani ponudnikov. V primeru kršenja imajo dodeljene tudi pogodbene kazni za stran ponudnikov, ki je precej visoka. Na tak način se je podjetje uspešno zavarovalo pred zmanjšanjem prihodkov, do česar pride zaradi prevelikega zaupanja neposrednomed uporabnikom in ponudnikom, ki ga omenjata Gu in Zhu (2018). Pogodbene kazni imajo tudi v podjetju intervjuvanke 3, ki v primeru kršenja znašajo do 30.000 evrov.

Intervjuvanec 1 poudarja kot zaščito pred sklepanjem poslov izven platforme prednosti, ki jih prinese sklepanje poslov znotraj njihove platforme. Ponujajo namreč garancijo najcenejših ponudb na trgu in so ponudniki namesto naročnine prisiljeni ponuditi nižje cene paketov kot jih ponujajo na zasebnih spletnih straneh. Izbiro ponudnika tudi preverijo, zagotavljajo kakovost, omogočajo primerljivost ponudnikov z določenimi ocenami, vendar izhajajoč iz literature zadnji argumenti z izjemo ponujanja najnižjih cen na trgu ne predstavljajo dovolj velike vrednosti za uporabnika, da bo sklenil posel znotraj platforme. Intervjuvanec 1 pravi: *»[...] ponudniki morejo dati najnižjo ceno in ne smejo sami prodajati za manj [...]«*.

Intervjuvanca 4 in 5 sta ta problem rešila s pivotiranjem v model prodajanja povpraševanj. Intervjuvanec 4 pravi: *»Pri Moj mojster smo to rešili tako, da smo šli recimo v 'lead generation model' oziroma poslovni model prodaje povpraševanj končnim uporabnikom.«* Na ta način so se pri podjetju intervjuvanca 4 zavarovali pred izgubo prihodkov za posle, ki so bili sklenjeni izven platforme.

Intervjuvanec 5 omenja pretekle neuspešne strategije reševanja sklepanja poslov izven platforme, in sicer: *»To smo poskušali narediti s tem, da smo ponujali neko varnost v smislu, da se zavaruje odpoved mladoporočencema, torej, če bi ponudnik odpovedal sodelovanje, bi mi poiskali novega ponudnika mladoporočencema brezplačno. Potem smo še nudili vračilo denarja v primeru nezadovoljstva s kakovostjo končnih izdelkov, fotografij ali filmčka. V tem primeru bi sredstva, ki so jih plačali mladoporočenci in smo jih mi zadržali, lahko v primeru nezadovoljstva mladoporočencem tudi vrnil. [...] Kar se pa tiče ponudnikov, je bila prednost za njih to, da so mladoporočenci plačali celoten znesek vnaprej – mi smo ta znesek zadržali, torej smo zagotavljali ponudnikom, da bodo dobili plačano na določen dan, brez zamujanja.«*

Glede rešitve tega problema s pivotiranjem pravi: *»[...] smo morali pivotirati v smer »lead generation« portala (poslovni model prodaje povpraševanj končnim uporabnikom), kjer trenutno zaračunavamo ponudnikom to, da jim pripeljemo stranke oziroma omogočimo povpraševanje [...]«*.

Li (2020) je omenil nevarnost večkratnega sklepanja poslov znotraj platforme med dvema uporabnikoma, zato je boljše, da za platforme provizija opravljene transakcije v takšnih primerih ne predstavlja glavnega vira prihodkov. Intervjuvanci rešujejo te probleme z

monetiziranjem drugih storitev na platformi, ponujanjem dodane vrednosti, najnižje cene na trgu in pivotiranjem poslovnega modela. Zanimivo je, da nobeden izmed ponudnikov ni omenil zaščite pred izgubo s prodajo oglaševalskega prostora na platformi, ki v tujini predstavlja platformam za spletno prodajo velik del prihodkov. Nobeden izmed intervjuvancev ni omenil vitkih metod poslovanja pri reševanju tovrstnih problemov, prav tako ni omenil pomena hitrosti opravljanja nakupa, ki mora potekati v čim krajšem času, kot to omenjata Gracia in Makkonen (2018).

3.4.6 Nasveti za bodoče podjetnike

V tem sklopu smo od intervjuvancev želeli pridobiti uvid v pozitivne in negativne izkušnje ter znanja, ki so jih pridobili v postopku razvijanja modela platform za spletno prodajo. Zanimalo nas je tudi, kaj bi svetovali bodočim podjetnikom, ki bodo stopili na trg z istim modelom poslovanja, saj je literature na to temo malo.

Intervjuvanec 7 pravi, da je zaradi načina razmišljanja slovenskih državljanov Slovenija neprimeren trg za platforme za spletno prodajo. Enakega mnenja je intervjuvanec 2, ki pravi: *»...Mogoče to, da bi se prej lotil tujine... Mogoče že čisto od začetka«*.

Ravno nasprotnega mnenja je intervjuvanec 4, ki pravi, da je več stvari, ki bi jih želel spremeniti. Ena izmed teh je, da so šli v tujino, ker je bil v Sloveniji takrat še trg manj dojemljiv za njihov projekt. Če bi začeli s poslom danes, bi bili več časa zgolj v Sloveniji. Intervjuvanec 4 pravi: *»[...] menim, da v kolikor si na trgu, ki je v redu, je boljše začeti na domačem trgu in tukaj ustvariti močno bazo«*.

Intervjuvanka 3 je edina omenila pomembnost sposobnosti kakovostnega pogajanja na trgu, intervjuvanec 6 pa, da je potrebno pri delu biti transparenten, imeti dober odnos z obema stranema uporabnikov in vlagati veliko energije v to, da sta obe strani uporabnikov čim bolj zadovoljni.

Pomembnost vpeljevanja vitkih metod poslovanja pri zagonskih podjetjih sta izpostavila intervjuvanca 1 in 5. Intervjuvanec 1 je mnenja, da bi bilo potrebno več hitrega pridobivanja znanja in vitkega pristopa ter manj poglobljanja v platformo. Mnenja je, da ni potrebno, da je na platformi vse narejeno najboljše. Več truda bi morali vložiti v testiranje z MVP-jem in potrjevanjem hipotez ter začeti pot z manj dodatki, kar naj bo sekundarnega pomena pri zagonskih podjetjih. S tem se strinja tudi intervjuvanec 5, ki je omenil pomanjkljivosti, ki so jih, zaradi premajhnega vpeljevanja vitkih metod poslovanja in imeli kot zagonsko podjetje, in sicer pravi: *»Če bi šli v posel od začetka, bi definitivno uporabljali te 'lean' metode validiranja verjetno še bolj dosledno, kot smo jih sedaj; da bi mogoče še bolj imeli dodelano strategijo, kako bomo metode uporabljali. [...] Verjetno pa bi veliko manj časa, energije in denarja namenili samemu dizajnu MVP-ja, saj smo ugotovili, da čeprav populacija da veliko na dizajn, vseeno ta ni tako pomemben kot se nam je zdelo, da je [...]«*.

Pomembnost vpeljevanja vitkih metod poslovanja sta v zaključku, po končanih intervjujih, omenila dva izmed sedmih intervjuvancev.

3.5 Omejitve raziskave

Rezultati, ki smo jih dobili z izvedbo intervjujev, s polstrukturiranimi vprašanji, zaradi nereprezentativnosti vzorca, niso posplošljivi. Problem, na katerega smo naleteli, je bila neodzivnost podjetnikov na našo prošnjo za sodelovanje v intervjuju. Intervjuvanci, ki v našem primeru predstavljajo raziskovalni vzorec, tako predstavljajo le delček vseh možnih rešitev in vpeljevanja vitkih metod poslovanja.

Zaradi nizke odzivnosti podjetnikov so bili intervjuvani le podjetniki, ki poslujejo v Sloveniji in izmed katerih jim le manjšina posluje tudi v tujini. Tako rezultatov tudi ni mogoče posplošiti globalno.

Boljše rezultate bi lahko dobili tudi, če bi namesto polstrukturiranih intervjujev uporabljali nestrukturirane globinske intervjuje, s katerimi bi lahko narekovali novo teorijo. Zaradi pomanjkanja izkušenj to ni bilo mogoče.

Omejitev naše raziskave predstavlja tudi pomanjkanje tujih in predvsem domačih raziskav na področju poslovanja platform za spletno prodajo in trenutnega reševanja problemov takšnih poslovnih modelov. Na podlagi dostopnih podatkov smo ugotovili, da slovenskem okolju doslej še ni bilo narejene nobene raziskave na raziskovalno tematiko.

Zadnja omejitev, ki bi jo radi izpostavili je priporočilo, da polstrukturirane intervjuje opravljamo v živo, preko osebnega stika, tako lažje in takoj opazimo morebitne nejasnosti oziroma nerazumevanje vprašanj. Pri izvedbi intervjujev preko video klica, ki smo ga uporabljali zaradi trenutne pandemije Covid-19, so bili osebni stiki z intervjuvanci onemogočeni.

Ne glede na omenjene omejitve, smo menja, da vsi pridobljeni podatki nudijo vpogled v reševanje izzivov, s katerimi se soočajo platforme za spletno prodajo z učinkovitim vpeljevanjem vitkih metod poslovanja v svoj poslovni model.

3.6 Ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskave

Iz pridobljenih rezultatov empiričnega dela analize, bomo v nadaljevanju odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja. Teorija in ugotovitve raziskave se v splošnem ujemata. Zaradi pomanjkanja literature s področja poslovanja platform za spletno prodajo in povezav tovrstnega modela z vitkimi metodami poslovanja še posebej v slovenskem okolju, smo prišli do nekaterih novih ugotovitev in spoznanj.

Pri prvem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, na kakšen način platforme za spletno prodajo vpeljujejo vitke pristope poslovanja v svoj model eksperimentiranja in validiranega učenja. Eden najpomembnejših vidikov vitkega pristopa poslovanja je izgradnja produkta z minimalno vrednostjo – MVP in povratna zanka izgradi-izmeri-nauči. Šest od sedmih intervjuvancev je izpostavilo pomembnost testiranja trga in izgradnjo MVP-ja in nadgradnjo le-tega glede na odzivnost trga. Vseh šest uporablja povratno zanko izgradi-izmeri-nauči, saj so ustvarjali produkt z začetnimi testnimi uporabniki ter ga glede na potrebe ustrezno spreminjali in dopolnjevali. Na ta način so nekateri izmed intervjuvancev prihranili veliko časa in kapitala, saj niso izdelovali nečesa, za kar so bili prepričani, da bi bilo potrebno, v resnici pa trg ne bi potreboval. V model poslovanja so intervjuvanci vpeljevali vitke metode poslovanja tudi z uporabo kanban preglednic za boljšo organizacijo in lažji pregled preverjenih značilnosti svojega produkta. Rezultati raziskave pri prvem vprašanju kažejo konkretno povezavo med teoretičnim in empiričnim delom (odgovori intervjuvancev).

Naslednji dejavnik, ki bistveno vpliva na uspešnost poslovanja platform za spletno prodajo, je spremljanje naprednejših kazalnikov, ki podjetju jasno izkazujejo vzroke in učinke. Platforme za spletno prodajo se zaradi tega ne smejo osredotočati zgolj na kazalnike, ki niso primerljivi z drugimi spremenljivkami in so odvisni sami od sebe, saj le-ti lahko predstavljajo slepilo rasti podjetja. Le dva izmed sedmih intervjuvancev sta izpostavila uporabo običajnih kazalnikov, kot so: število obiska strani, število novih uporabnikov, število direktnih naročil... Problem uporabe le takih kazalnikov je, da podjetje ne ve, kdaj in zakaj je prišlo do sprememb pri spremenljivkah, saj določenih kazalnikov ne primerja s tistimi, od katerih je odvisno. Na podlagi vitkih pristopov poslovanja lahko podjetja običajne kazalnike spremenijo v naprednejše z medsebojno primerjavo in izdelavo analize kohort, ki pa dejansko predstavljajo realno stanje podjetij. Eden izmed sedmih intervjuvancev redno uporablja analizo kohort, dva pa se zavedata pomembnosti le-te, vendar je zaradi premajhnega vzorca ne moreta uporabljati; uporabljata pa naprednejše kazalnike. Pomembnost uporabe naprednejših kazalnikov so intervjuvanci potrdili skladno s teoretičnim delom, saj so le-ti zelo pomembni pri odločitvah o pivotiranju ali ohranjanju strategije.

Padec rasti podjetja ali zmanjševanje poslovanja ne pomeni nujno prenehanje poslovanja, temveč je to lahko priložnost za spremembe. Z uporabo naprednejših kazalnikov spoznajo podjetja vzrok in učinek za določenostanje. To jim omogoča izbor ustrezne vrste pivotiranja za uspešno nadaljevanje poslovne poti. Rezultati raziskave prikazujejo zelo učinkovito uporabo vitkih metod poslovanja s testiranjem z zgodnjimi uporabniki, uporabo naprednejših kazalnikov in spreminjanje strategije v skladu s trgom, naj bo to sprememba monetizacije ali celotnega poslovnega modela. Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je večina slovenskih platform za spletno prodajo uspešno pivotirala iz tovrstnega modela v »lead generation« model (poslovni model prodaje povpraševanj ponudnikom). Le na ta način lahko podjetja poslujejo dolgoročno z minimalnim vložkom časa in kapitala.

Platforme za spletno prodajo se v zagonski fazi, ko še efekti mreženja niso prisotni, soočajo z velikim problemom pridobivanja obeh strani začetnih uporabnikov. Omenjen problem rešujejo z navezovanjem osebnih, tesnih stikov z začetnimi uporabniki, ki vidijo vrednost platforme že v obdobju njenih številnih pomanjkljivosti. Začetnim uporabnikom platforme ponujajo brezplačno uporabo, dodatne ugodnosti in edinstveno vrednost. Na podlagi analize odgovorov intervjuvancev sklepamo, da je pri reševanju navedenega problema osebni stik, z uporabniki zelo pomemben. Na ta način uporabniki ne bodo zapustili platforme, čeprav na njej še ni druge strani uporabnikov. Pri tem je v pomoč uporaba vitkih metod poslovanja, z nadgrajevanjem in modeliranjem poslovnega modela glede na odzive in potrebe začetnih uporabnikov, ki bodo tako prepoznali dovolj veliko vrednost za dolgoročno sodelovanje.

Platforme za spletno prodajo se pri prevelikem efektu mreženja in prevelikem zaupanju med obema stranema uporabnikov začnejo soočati s problemom sklepanja poslov izven platforme. Podjetja, zajeta v naši raziskavi, se tega problema zavedajo, nekatera problem uspešno rešujejo s ponujanjem raznih prednosti za obe strani v primeru sklepanja poslov znotraj platforme, druga pa rešujejo ta problem posredno, z monetizacijo dodatnih možnosti na platformi. Izgubljene prihodke pridobijo nazaj z monetiziranjem dodatnih možnosti in problema ne rešujejo neposredno, ampak se zavarujejo z dodatnimi prihodki. Nekatera podjetja rešujejo problem s postavitvijo pogodbenih kazni, ki so prevelike za tveganje sklepanja poslov izven platforme. Empirični in teoretični del našega dela se pri reševanju tega problema dopolnjujeta, še vedno pa po mnenju podjetnikov ostajajo številna odprta vprašanja. Veliko jih je prav zaradi tega pivotiralo iz platforme za spletno prodajo v platformo za prodajo povpraševanja. Na podlagi rezultatov analize lahko sklepamo, da je problem sklepanja poslov izven platforme glavni razlog za pomanjkanje tovrstnih poslovnih modelov v Sloveniji, saj se finančno ne obnese.

Pri zadnjem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, kaj pomembnega bi izpostavili podjetniki, kaj bi naredili drugače in česa ne bi spreminjali, kaj bi naredili enako. Izpostavili so pomembnost uporabe vitkih metod poslovanja pri uspešnem poslovanju in reševanju problema pridobivanja začetnih uporabnikov ter problemu sklepanja poslov izven platforme. Slovenski podjetniki platform za spletno prodajo so različnih mnenj glede tega, ali začeti poslovati v Sloveniji ali v tujini, se pa strinjajo glede pomembnosti uporabe vitkih metod poslovanja.

Tako teoretični kot empirični del potrjujejo, kako zelo pomembno je za uspešno poslovanje zagonskih in ustaljenih podjetij vpeljevanje vitkih metod poslovanja. Pri tem je smiselno uporabljati povratno zanko izgradi-izmeri-nauči, upoštevati naprednejše kazalnike, kjer sta jasno vidna vzrok in učinek za odločitve o pivotiranju ali ohranjanju strategije. Empirični in teoretični del tudi potrjujejo trenutne rešitve, ki naj bi jih podjetja za spletno prodajo uporabljala za reševanje problema »kokoši in jajca«, med katere sodijo kakovostni odnosi z obema stranema uporabnikov, pomembnost pridobivanja začetnih uporabnikov in ustvarjanje efektov mreženja za zdravo delovanje tovrstnih podjetij. V empiričnem delu raziskave so prikazani rezultati reševanja problema sklepanja poslov izven platforme, pred katerim

se podjetja zaščitijo z monetiziranjem drugih storitev na platformi, uveljavljanjem pogodbenih kazni in ponujanjem dodatne vrednosti, ki ga prinese opravljanje transakcij preko platforme. Rezultate potrjuje tudi teoretični del magistrskega dela.

Zaradi neraziskanosti področja poslovnega modela platform za spletno prodajo, bi bila za nadaljnjo raziskavo smiselna obsežnejša kvalitativna raziskava z večjim reprezentativnim vzorcem. Nekateri lastniki platform so nas povprašali o poslovnih izkušnjah drugih, ki so sodelovali v naših intervjujih njimi in o morebitnih koristnih informacijah glede reševanja problemov »kokoši in jajca«, problemov sklepanja poslov izven platforme pri uporabi vitkih metod poslovanja. To le dodatno potrjuje neraziskanost trga in pomanjkanje informacij, saj podjetniki ne najdejo konkretnih rešitev za reševanje težav podjetij. Nadaljnja raziskava na tem področju bi bila smiselna tudi za nove podjetnike, ki bodo šele začeli z razvojem zagonskih podjetij s poslovnim modelom platform za spletno prodajo. Raziskava bi jim z uspešnimi primeri pivotiranja in različnimi predlogi možnih monetizacij, ki so sprejemljive s strani trga v tovrstnih poslovnih modelih. Razširjena raziskava, ki bi v vzorcu zajela tudi tuje podjetnike in ne samo slovenskih, bi lahko podala konkretne zaključke reševanja problemov, s katerimi se soočajo platforme za spletno prodajo.

SKLEP

Namen magistrskega dela je bil poglobiti razumevanje o pomembnosti vpeljevanja vitkih pristopov poslovanja na področju platform za spletno prodajo in ugotoviti primerne načine za reševanje izzivov privabljanja uporabnikov na platforme za spletno prodajo, sklepanja poslov izven le-teh, ter razvijanja in nadgrajevanje platform za spletno prodajo s preverjenimi funkcijami s pomočjo vitkih pristopov poslovanja. Glede na analize sekundarnih virov in kvalitativne analize intervjujev s sedmimi slovenskimi podjetniki je končen sklep ta, da je za uspešno poslovanje zahtevnega modela platform za spletno prodajo bistvena intenzivna uporaba vitkih metod tako v zagonski kot tudi v ustaljeni fazi podjetij. Na ta način lahko zagonska kot tudi ustaljena podjetja ugotovijo vzroke in učinke pri odločitvah o pivotiranju in ne prenehajo s poslovanjem ob padcu rasti podjetja. Zagonska podjetja na ta način lahko pri razvijanju platform za spletno prodajo z začetnimi uporabniki prihranijo veliko kapitala in časa. Učinek problema pridobivanja začetnih uporabnikov in sklepanja poslov izven platforme je pri tovrstnih poslovnih modelih vedno prisoten in se ga ne da izničiti, lahko pa ga podjetja z uporabo vitkih metod poslovanja in vpeljevanjem drugih virov prihodkov zmanjšajo in na ta način zavarujejo svoj poslovni model. V skrajnem primeru pa podjetja lahko pivotirajo v čisto nov poslovni model, kot sta to naredili dve intervjuvani podjetji pri kvalitativni raziskavi.

Ugotovitve magistrskega dela lahko pomagajo posameznikom, ki so v zagonski fazi izdelave platform za spletno prodajo in že ustaljenim podjetjem, ki se soočajo s tovrstnimi problemi tega poslovnega modela, saj je literature, ki bi konkretno opisovala reševanje vseh omenjenih problemov v tujem jeziku zelo malo, na domačem trgu pa skoraj nič. Glede na

končne ugotovitve magistrskega dela je zelo pomembno, da podjetnik tako v zagonski fazi in tudi kasneje v ustaljeni fazi redno uporablja vitke metode poslovanja in konstantno spreminja platformo za spletno prodajo ob spremljanju naprednejših kazalnikov, kjer so mu jasno vidni vzroki in učinki določenih sprememb. Na ta način lahko podjetnik ublaži probleme pridobivanja začetnih uporabnikov in problemov sklepanja poslov izven platforme, saj je z uporabo vitkih pristopov poslovanja seznanjen in pripravljen na ohranjanje strategije in pivotiranje, ko je to nujno za uspešno nadaljevanje rasti podjetja. Magistrsko delo lahko bodočim in sedanjim podjetnikom platform za spletno prodajo predstavlja priročnik, za soočanje z še neraziskanimi rešitvami glede pogostih problemov njihovih platform za spletno prodajo.

LITERATURA IN VIRI

1. Airbnb Help Center. (2021a). *Insurance and Host Guarantee*. Pridobljeno 25. januarja 2021 iz https://www.airbnb.co.uk/help/article/937/what-is-host-protection-insurance?_set_be_v_on_new_domain=1603714791_NmQwNzI1MjhlY2Iy
2. AirBnb Help Center. (2021b). *Member Policies and Standards*. Pridobljeno 25. januarja 2021 iz https://www.airbnb.co.in/help/article/1857/what-are-airbnb-service-fees?_set_be_v_on_new_domain=1603714791_NmQwNzI1MjhlY2Iy&locale=en
3. Ambrus, A. & Argenziano, R. (2004). Network markets and consumer coordination. *Center of Economic Studies and ifo Institute Working Paper*, 1317, 2–43.
4. Anastasia, D. (2019, maj). Types of Online Marketplaces: Complete Categorization with Examples. Pridobljeno 21. januarja 2021 iz <https://rubygarage.org/blog/types-of-online-marketplaces>
5. Andreessen, M. (2018). Product Market Fit: The Real Product Market Fit. Pridobljeno 26. januarja 2021 iz <https://www.ycombinator.com/library/5z-the-real-product-market-fit>
6. Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*, Washington: Blue Hole Press.
7. Antikainen, M., Aminoff, A., Heikkilä, J. (2018). Business model experimentations in advancing B2B sharing economy research. *The International Society of Professional Symposium*, 1–12.
8. Anu, H. (2016). All About Ntwork Effects. Pridobljeno 26. januarja 2021 iz <https://a16z.com/2016/03/07/all-about-network-effects/>
9. Arteaga, R. & Hyland, J. (2013). *Pivot: How top entrepreneurs adapt and change course to find ultimate success*. New Jersey: John Wiley & Sonsm Inc.
10. Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Belmont: Thomson Wadsworth.
11. Baxter, R. K. (2015). *The Membership Economy*. New York: McGraw-Hill Education.
12. Belleflamme, P. & Peitz, M. (2018). Platforms and network effects. *Handbook of Game Theory and Industrial Organization*, 2 (11). 286–317.

13. Bennett, Coleman & Co. Ltd. (brez datuma). Definition of 'Customer Lifetime Value'. *The Economic Times*. Pridobljeno 24. januarja 2021 iz <https://economictimes.indiatimes.com/definition/customer-lifetime-value>
14. Björk, J., Ljungblad, J. & Bosch, J. (2013, junij). Lean Product Development in Early Stage Startups. *International Conference on Software Business*, 19–32.
15. Bland, D. (2014). *Adopting Lean Startup in the Enterprise*. Pridobljeno 14. februarja 2021 iz <https://www.slideshare.net/7thpixel/adopting-lean-startup-in-the-enterprise>
16. Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91 (5), 63–72.
17. Blank, S. (2015). *Why Build, Measure, Learn – Isn't Just Throwing Things Against the Wall to See if They Work – the Minimal Viable Product*. Pridobljeno 14. januar 2021 iz <https://steveblank.com/2015/05/06/build-measure-learn-throw-things-against-the-wall-and-see-if-they-work/>
18. Breen, T. H. (2016). *The Marketplace of Revolution: How Consumer Politics Shaped American Independence*. Oxford University Press (1st ed), 380.
19. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Bruun, P., Jensen, M. & Skovgaard, J. (2002). e-Marketplaces: Crafting A Winning Strategy. *European Management Journal*, 20 (3), 286–298.
21. Cachon, G. P., Daniels, K. M. & Lobel, R. (2017). The role of surge pricing on a service platform with self-scheduling capacity. *Manufacturing & Service Operations Management*, 19 (3), 368–384.
22. Cennamo, C. & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, 34 (11), 1331–1350.
23. Chandan, A. (2020, oktober). Types of Online Marketplaces: Horizontal vs Vertical vs Global eCommerce Marketplace. Pridobljeno 26. januarja 2021 iz <https://medium.com/yokart-ecommerce-multi-vendor-marketplace/types-of-online-marketplaces-horizontal-vs-vertical-vs-global-ecommerce-marketplace-5b768028908f>
24. Christin, N. (2013, maj). Traveling the Silk Road: A measurement analysis of a large anonymous online marketplace. In *Proceedings of the 22nd international conference on World Wide Web* 213–224, 14.
25. Craigslist – Posting Fees. (2021). Pridobljeno 25. januarja 2021 iz https://www.craigslist.org/about/help/posting_fees
26. Currier, J. (2020, 7. januar). *What are Network Effects? (Whiteboard Breakdown)* [Video]. Pridobljeno 28. januarja 2021 iz https://www.youtube.com/watch?v=aoeal3ljnqw&ab_channel=NFX
27. Curry, D. (2020). *BusinessofApps: Slack Revenue and Usage Statistics*. Pridobljeno 26. januarja 2021 iz <https://www.businessofapps.com/data/slack-statistics/>
28. Petek, D. (2015). Kvalitativna metodologija. Pridobljeno 14. avgusta 2021 iz: https://www.mf.uni-lj.si/application/files/9215/3842/2640/ZRD_petek_2.pdf.

29. Desfiandi, A., Singagerda, F. S., & Sari, N. (2019). The review of disintermediation strategies in two sided marketplace. *The European proceedings of social & behavioural sciences*, 179–194.
30. Duc A. N. & Abrahamsson P. (2016) Minimum Viable Product or Multiple Facet Product? The Role of MVP in Software Startups. In: Sharp H., Hall T. (eds) *Agile Processes, in Software Engineering, and Extreme Programming. XP 2016. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 251.
31. Ebay Costumer Service. (2021). *Selling Fees*. Pridobljeno 25. januarja 2021 iz <https://www.ebay.com/help/selling/fees-credits-invoices/selling-fees?id=4364>
32. Edelman, B. G., & Geradin, D. (2015). Efficiencies and Regulatory Shortcuts: How Should We Regulate Companies Like Airbnb and Uber. *Stanford Technology Law Review*, 19, 293.
33. Edelman, B. & Philip H. (2016). "Disintermediation in Two-Sided Marketplaces." *Harvard Business School Technical Note* 917–004, 10.
34. Edison, H., Wang, X. & Abrahamsson, P. (2015, maj). Lean startup: why large software companies should care. In *Scientific Workshop Proceedings of the XP2015*, 1–7.
35. Eisenmann, T. R., Ries, E. & Dillard, S. (2012). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*, 812–095.
36. Etsy. (2021). *Fees & Payments Policy*. Pridobljeno 25. januarja 2021 iz <https://www.etsy.com/legal/fees/>
37. Evans, D. S. (2009). How catalysts ignite: The economics of platform-based start-ups. *Platforms, markets and innovation*, 416.
38. Evans D., S. & Schmalensee, R. (2015). The Antitrust Analysis of Multi-Sided Platform Business. *Oxford Handbook of International Antitrust Economics*, 404–447.
39. Feng, M., Bhat, R. & Las Marias, C. P. (2019). Liquidity Mining A marketplace-based approach to market maker compensation. *Hummingbot research paper*, 32.
40. Fiverr's Terms of Service. (2020, november). Pridobljeno 25. januarja 2021 iz https://www.fiverr.com/terms_of_service
41. Gassmann, O., Frankenberger, K. and Csik, M. (2015). *The Business Model Navigator: 55 Models that Will Revolutionise Your Business*. Harlow: Pearson Education.
42. GMV: Bruto vrednost trgovskega blaga. (brez datuma). Pridobljeno 27. januarja 2021 iz https://www.abbreviationfinder.org/sl/acronyms/gmv_gross-merchandise-value.html
43. Gorenšek, B. (2019, junij). *Sodobni pristop k podjetništvu v slovenskih podjetjih* (Magistrsko delo). Univerza v Mariboru, Ekonomsko – Poslovna fakulteta, Maribor.
44. Gorun, A. & Gorun, T. H. (2014). Modernity Crises And Their Impact On Juridical Sciences In Late Modernity. *Analele Universitatii "Constantin Brancusi" din Targu Jiu. Serie Litere si Stiinte Sociale*, (4), 4.
45. Gu, G. & Zhu, F. (2020). Trust and disintermediation: Evidence from an online freelance marketplace. *Management Science*, 1–14.

46. Gui, H., Xu, Y., Bhasin, A. & Han, J. (2015, maj). Network a/b testing: From sampling to estimation. *In Proceedings of the 24th International Conference on World Wide Web*, 399–409.
47. Haden, N. K. (2017, november). Persevere or Pivot? *Academy for Academic Leadership*. Pridobljeno 20. januarja 2021 iz <https://www.9virtues.com/files/PerseverPivot.pdf>
48. Hagi, A. & Wright, J. (2015). Marketplace or Reseller? *Management Science*. 61, 184–203.
49. Hagi, A. & Rothman, S. (2016). Network effects aren't enough. *Harvard business review*, 94 (4), 64–71.
50. Han, P. (2017). Analytics for human. *A Beginner's Guide to Cohort Analysis: the most Actionable (and Underrated) Report on Google Analytics*. Pridobljeno 19. januarja iz <https://medium.com/analytics-for-humans/a-beginners-guide-to-cohort-analysis-the-most-actionable-and-underrated-report-on-google-c0797d826bf4>
51. Hill, Ch., Hult, G. T. M. (2018). *International Business: Competing in the Global Marketplace (12th Ed)*. New York: McGraw-Hill Education.
52. Hirvikoski, K. Startups pivoting towards value. Data and value-driven software engineering with deep customer insight. Pridobljeno 21. januarja 2021 iz <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/152785>
53. Holm, A. B. & Günzel-Jensen, F. (2017). Succeeding with freemium: strategies for implementation. *Journal of Business Strategy*, 38 (2), 16–24.
54. Huang, C. C. & Kusiak, A. (1996). Overview of kanban systems. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 9 (3), 169–189.
55. Hugget, C. (2014). *The Virtual Training Guidebook: How to Design, Deliver, and Implement Live Online Learning (Trainer's Workshop)*. Virginia: Association for Talent Development.
56. IURALL. (2021). *Za odvetnike*. Pridobljeno 5. februarja 2021 iz <https://www.iurall.com/za-odvetnike/>
57. Jain, A. (2019, julij). List of top 65 Marketplaces Across the Globe in 2020. Pridobljeno 20. januarja 2021 iz <https://www.vinculumgroup.com/top-marketplaces-across-the-globe/#europe>
58. Jawanda, P. (2015). *The Lean Start-up Approach versus Scrum A case study of German startup StudentCouch* (Bachelor's thesis, University of Twente). Pridobljeno 17. Januarja 2021 iz <http://essay.utwente.nl/67330/>
59. Jonathan, S. (2019). Turning vanity metrics into actionable marketing metrics. Pridobljeno 17. januarja 2021 iz <https://www.weidert.com/blog/vanity-metrics-vs-useful-marketing-metrics>
60. Jones, N. (2017, september). Product development and strategy. *Throwback to when Airbnb was Airbed&breakfast*. Pridobljeno 17. januarja 2021 iz <https://fueled.com/blog/airbnb-mvp/>
61. Karissa, A. (2018), How to turn vanity metrics into actionable metrics. Pridobljeno 17. januarja 2021 iz <https://www.callrail.com/blog/vanity-metrics-vs-actionable-metrics/>

62. Kohavi, R. & Longbotham, R. (2017). Online Controlled Experiments and A/B Testing. *Encyclopedia of machine learning and data mining*, 7(8), 922–929.
63. Krajec, D. (2013). Kaj je bounce rate? Kaj nam pravzaprav pove bounce rate? Pridobljeni 24. januarja 2021 iz <https://www.red-orbit.si/blog/kaj-je-bounce-rate>
64. Landsman, V. & Stremersch, S. (2011). Multihoming in two-sided markets: An empirical inquiry in the video game console industry. *Journal of Marketing*, 75 (6), 39–54.
65. Lenarduzzi, V. & Taibi, D. (2016, August). Mvp explained: A systematic mapping study on the definitions of minimal viable product. *42th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA)*, 112–119.
66. Li, J. (2020, februar). The Marketplace Glossary. pridobljeno 21. januarja 2021 iz <https://a16z.com/2020/02/18/marketplace-glossary/>
67. Lima, A. (2016, januar). *Growth hacking, digital marketing and startup metrics* (Doktorat). School of Business and Economics, Carcavelos.
68. Love Home Swap – Pricing. (2021). Pridobljeno 25. januarja 2021 iz <https://www.lovehomeswap.com/v2/choose>
69. MacDonald, K. (2020). Xbox's Phil Spencer: We're not driven by how many consoles we sell'. *The Guardian*. Pridobljeno 29. januarja 2021 iz <https://www.theguardian.com/games/2020/nov/11/xbox-phil-spencer-interview-microsoft-series-x>
70. Makhija, P. (2020). *Cohort Analysis: Beginners Guide to Improving Retention*. Pridobljeno 5. februarja 2021 iz <https://clevertap.com/blog/cohort-analysis/>
71. Makkonen, J. & Gracia, C. (2018). The Lean Marketplace: A practical guide to building a successful online marketplace business. Helsinki: Sharetribe.
72. Mansoori, Y. (2017). Enacting the lean startup methodology. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Pridobljeno 16. januarja 2021 iz <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBr-06-2016-0195/full/html?fullSc=1&mbSc=1>
73. Maurya, A. (2012, februar). Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? Pridobljeno 17. januarja 2021 iz <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>
74. Maurya, A. (2014). Delaj vitko: od načrta A do načrta, ki deluje. Ljubljana: Pasadena.
75. McIntyre, D. P. & Srinivasan, A. (2016). Networks, Platforms, and Strategies: Emergent Views and Next Steps. *Strategic Management Journal*. 38 (1), 141–160.
76. Merriam, S. B. (2009). Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. San Francisco: Jossey-Bass.
77. Miski, A. (2014). Development of a mobile application using the lean startup methodology. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5 (1), 1743–1748.
78. Mojmojster. (2021). *Paketi*. Pridobljeno 5. februarja 2021 iz <https://www.mojmojster.net/paketi>
79. Moogk, D. R. (2012). Minimum viable product and the importance of experimentation in technology startups. *Technology Innovation Management Review*, 2 (3).

80. Münch, J. (2012, junij). Evolving process simulators by using validated learning. *International Conference on Software and System Process (ICSSP)*, 226–227.
81. MyWed Award. (2021). Pridobljeno 25. januarja 2021 iz <https://mywed.com/en/pro/>
82. Nazar, J. (2013, avgust). 14 Famous business pivots. Pridobljeno 20. januarja 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/jasonnazar/2013/10/08/14-famous-business-pivots/?sh=223120f75797>
83. Nguyen, H. (2017). *Solving chicken and egg dilemma in online platform startup: value proposition in focus* (Magistrsko delo). Alto University, Department of Management Studies, Espoo.
84. Niculescu, M. F., & Wu, D. J. (2011). When should software firms commercialize new products via freemium business models. *Workshop on Information Systems and Economics*, 32.
85. Ohno, T. (1988, marec), *Toyota Production System: Beyond Largescale Production*. Cambridge: Productivity Press.
86. OkCupid - Paid Features and Subscriptions. (2021). Pridobljeno 25. januarja iz <https://help.okcupid.com/article/79-paid-features>
87. Opti.space. (2021). *Cenik storitev Opti.Space za ponudnika*. Pridobljeno 5. februarja 2021 iz <https://opti.space/Home/Terms/pricelist>
88. Park, K., Seamans, R. & Zhu, F. (2018). Multi-homing and Platform Strategies: Historical Evidence from the US Newspaper Industry. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*, 18–032.
89. Patel, N. (brez datuma). Customer Acquisition Cost. *The One Metric That Can Determine Your Company's Fate*. Pridobljeno 24. januarja 2021 iz <https://neilpatel.com/blog/customer-acquisition-cost/>
90. Parker, G. G., van Alstyne, M. & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you (1st ed.)*. New York: W. W. Norton & Company.
91. Piezunka, H. (2011). Technological platforms. *Journal Für Betriebswirtschaft*, 61 (2–3), 179. Pridobljeno 22. januarja iz <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-011-0078-x>
92. Poole, R. (2012). Global mindset: an entrepreneur's perspective on the born-global approach. *Technology innovation management review*, 2 (10).
93. Qualtrics. (brez datuma). Customer Experience: What is net promoter score (NPS) Definition & examples. Pridobljeno 24. januarja 2021 iz <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/net-promoter-score/>
94. Raghavan, B. & Pargman, D. (2017, maj). Means and ends in human-computer interaction: Sustainability through disintermediation. In *Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 786–796.
95. Ries, E. (2009). *Minimum Viable Product: A Guide*. Pridobljeno 15. januar 2021 iz portala Startup Lessons Learned: <http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html>.

96. Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. London: Penguin Group.
97. Ries, E. (2012, september). *Lean Startup Lessons: Three Ways to Engineer Growth*. Pridobljeno 19. januarja iz https://www.youtube.com/watch?v=riz4COL7yys&ab_channel=IntuitInc
98. Ries, E. (2017). *The startup way: how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth*. New York: Currency.
99. Ripsas, S., Schaper, B. & Tröger, S. (2018). *A startup cockpit for the proof-of-concept. Handbuch entrepreneurship*. Springer Gabler, Wiesbaden, 263–279.
100. Rogers, E. (2010). *Diffusion of innovations* (5th). New York: The free press by Simon and Schuster.
101. Roshanzamir, A., Roosta, A. & Shajari, M. (2016). *Startups: Challenges and Implications to Success. World of Export*, 4 (10), 5–8.
102. Salerno, M. S., de Vasconcelos Gomes, L. A., da Silva, D. O., Bagno, R. B., & Freitas, S. L. T. U. (2015). *Innovation processes: Which process for which project?. Technovation*, 35, 59–70.
103. Salminen, J. (2014). *Startup dilemmas-Strategic problems of early-stage platforms on the internet*. Turku School of Economics, Turku.
104. Schonfeld, E. (2011). *Don't be fooled by vanity metrics. Revista Eletrônica Tech Crunch*. Pridobljeno 17. januarja 2021 iz <https://techcrunch.com/2011/07/30/vanity-metrics/>
105. Shah, H. (2015). *731 Slack Users Reveal Why It's So Addictive*. Pridobljeno 26. januarja 2021 iz <https://hitenism.com/slack-product-market-fit-survey/>
106. Sharegrid Support – Insurance & Coverage Options. (2021). Pridobljeno 25. januarja 2021 iz <https://support.sharegrid.com/en/collections/43243-insurance-coverage-options>
107. Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage.
108. Singh, S. (2020). *The Difference Between Virality And Network Effects*. Pridobljeno 26. januarja 2021 iz <https://medium.com/breadcrumb/the-difference-between-virality-and-network-effects-6bf00723bda5>
109. Susič, P. T. (2018). *Kvalitativne raziskave*. Pridobljeno 14. avgusta 2021 iz https://www.mf.uni-lj.si/application/files/4515/3843/0371/ZRD_Poplas.pdf
110. Täuscher, K. & Laudien, S. M. (2018). *Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. European Management Journal*, 36(3), 319-329.
111. Ter Huurne, M., Ronteltap, A., Corten, R. & Buskens, V. (2017). *Antecedents of trust in the sharing economy: A systematic review. Journal of Consumer Behaviour*, 16 (6), 485–498.
112. Terziev, V., Georgiev, M. & Andreeva, O. (2020). *Balanced Scorecard–Analysis Of Theoretical And Applied Solution. In Economic and Social Development (Book of Proceedings), 62nd International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 30–37.

113. Thumbtack – Terms of Use. (2021). Pridobljeno 25. januarja 2021 iz <https://www.thumbtack.com/terms/>
114. Wakode, R. B., Raut, L. P. & Talmale, P. (2015). Overview on kanban methodology and its implementation. *IJSRD-International Journal for Scientific Research & Development*, 3(02), 2321–0613.
115. Wanner, J., Bauer, C., & Janiesch, C. (2019, julij). Two-Sided Digital Markets: Disruptive Chance Meets Chicken or Egg Causality Dilemma. *21st Conference on Business Informatics (CBI)*, 1, 335–344.
116. Weissbrod, I. & Bocken, N. M. (2017). Developing sustainable business experimentation capability – A case study. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2663–2676.
117. Weissbrod, I. (2019). Experimentation for sustainable innovation. *Innovation for Sustainability*, 335–352.
118. Zaltman, G., Lemasters, K., Heffring, M. (1982). *Theory Construcion in Marketing: Some Thoughts of Thinking*. New York: John Wiley & Sons Inc.
119. Zhu, F., Chen, W., & Sun, S. (2018). ZBJ: Building a Global Outsourcing Platform for Knowledge Workers (A). Harvard Business School Case, 618–044.
120. Zillow – Advertise. (2021). Pridobljeno 25. januarja 2021 iz <https://www.zillow.com/z/partners/advertise/>
121. Zuzul, T. & Tripsas, M. (2020). Start-up inertia versus flexibility: The role of founder identity in a nascent industry. *Administrative Science Quarterly*, 65 (2), 395–433.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Protokol za intervju	1
Priloga 2: Transkripcija intervjuja – Martin Marzidovšek, znamka Bstoked	3
Priloga 3: Transkripcija intervjuja – Urban Cavick, znamka Influee	6
Priloga 4: Transkripcija intervjuja – Nika Kristina Butina, znamka Epidemic	8
Priloga 5: Transkripcija intervjuja – Matic Šerc, znamka Moj mojster.....	12
Priloga 6: Transkripcija intervjuja – Tim Ivajnsič, znamka Filmido.....	15
Priloga 7: Transkripcija intervjuja – anonimno, platforma za iskanje zdravstvenih delavcev	18
Priloga 8: Transkripcija intervjuja – anonimno, platforma za nakup unikatnih, ročno izdelanih slovenskih izdelkov	21

Priloga 1: Protokol za intervju

PROTOKOL ZA INTERVJU – MAGISTRSKO DELO

Žiga Horvat (mentorica: izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomez)

Zaporedna številka intervjuja: _____

Datum in ura intervjuja: _____

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): _____

Ime in priimek intervjuvanca: _____

Platforma za spletno prodajo: _____

Druge opombe: _____

Lepo pozdravljeni.

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

Pogovor bo potekal predvidoma 20 minut. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

Opomnik (okvirna vprašanja)

1. Na kakšen način ste v vašo platformo za spletno prodajo vpeljali vitke pristope poslovanja v vaš model eksperimentiranja in validiranega učenja?
2. Katere analize in meritve in uporabljate na vaši platformi za spletno prodajo pri odločitvah poslovanja, ohranjanja strategij in odločitvah o pivotiranju: so to običajni kazalniki (t. i. kazalniki brez vrednosti po vitkem pristopu) ali naprednejši kazalniki (t. i. uporabni kazalniki po vitkem pristopu)?
3. Ste se z vašo platformo za spletno prodajo v preteklosti že soočili s pivotiranjem in zakaj?
4. Kako ste na vaši platformi za spletno prodajo reševali problem privabljanja uporabnikov (t. i. problem »kokoši in jajca« (angl. chicken and egg problem)) in ali ste pri tem uporabljali vitke pristope poslovanja?
5. Kako na vaši platformi za spletno prodajo rešujete problem sklepanja poslov izven platforme (angl. disintermediation) in ali pri tem uporabljate vitke pristope poslovanja?
6. Kaj bi naredili drugače, če bi še enkrat izdelovali enako platformo, in česa ne bi spremenili?

Priloga 2: Transkripcija intervjuja – Martin Marzidovšek, znamka Bstoked

1. Na kakšen način ste v vaš model eksperimentiranja in validiranega učenja, v vašo platformo za spletno prodajo vpeljali vitke pristope poslovanja?

Vsekakor smo. Poznamo in smo uporabili raznorazne matrike pri marketingu, ker smo seveda imeli vse te raznorazne konverzije – koliko je obiska, unikatnih obiskovalcev z Google analitikov, potem koliko je povpraševanj, poizvedb poslanih, potem koliko je bilo rezervacij narejenih, recimo, to vse merimo in se glede na to optimizirajo oglaševalske kampanje. Optimizirajo se glede na to tudi sami vmesniki na spletni strani, recimo, sedaj smo merili, kaj je boljše – spreminjali smo gumbe ali pozicije gumba ali pa oblikovalske spremembe in smo se potem glede na rezultate odločili, katero varianto bomo uporabili. Delali smo A/B teste na začetku.

2. Kakšne analize in meritve uporabljate na vaši platformi za spletno prodajo pri odločitvah poslovanja, ohranjanja strategij in odločitvah o pivotiranju: so to običajni kazalniki (t. i. kazalniki brez vrednosti po vitkem pristopu) ali naprednejši kazalniki (t. i. uporabni kazalniki po vitkem pristopu)?

Na strani uporabljamo za meritev uspešnosti število unikatnih obiskovalcev, potem število podanih poizvedb, potem koliko sporočil je bilo poslanih med ponudnikom in kupcem skozi naš sistem, potem, recimo, koliko je bilo dokončno narejenih rezervacij, potem koliko je število ponudb na spletni strani.

3. Ali spremljate tudi storitve, ki jih objavljajo ponudniki, imate glede tega kakšne omejitve?

Gledamo tudi in merimo kvaliteto ponudb na spletni strani, koliko je ponudb in koliko je bilo prometa mesečnega (primerjava teh dveh), da se potem vidi, kakšna je vrednost na posamezno ponudbo, da ne raste samo število ponudb, temveč tudi promet na posamezno ponudbo. Potencialnim kupcem smo poslali tudi ankete in jih spraševali, kaj jih na spletni platformi najbolj zanima.

4. Ste se z vašo platformo za spletno prodajo v preteklosti že soočili s pivotiranjem in zakaj?

Ja, smo se že, seveda.

5. Kakšen pa je bil razlog za vaš pivot?

Začeli smo čist skromno, kot da bi to bila neka spletna turistična agencija, potem smo pa šli bolj v to, da bo to v bistvu nek P2P marketplace (tj. platforma za spletno prodajo), da bi lahko vsak posameznik preko naše platforme postal ponudnik. Potem smo ugotovili, da to ne deluje dobro, ker je bilo zelo malo posameznikov, ki so bili sposobni sestavljati kvalitetne ponudbe. Zdaj smo ugotovili, da je večina teh, ki ponujajo, neka podjetja ali pa profesionalci, zaradi tega smo platformo prilagodili njim.

6. Kako ste na vaši platformi za spletno prodajo reševali problem privabljanja uporabnikov (t. i. problem »kokoši in jajca« (angl. chicken and egg problem)) in ali ste pri tem uporabljali vitke pristope poslovanja?

Kot sam vem je največji problem »marketplace«-ov (tj. platform za spletno prodajo) »chicken and egg problem« (tj. problem »kokoši in jajca«). Mi smo naredili posebno »voting« (tj. oglaševalsko) kampanjo in smo dejansko prvo povabili ponudnike in jim povedali, kako to deluje, in da ponudijo svoje storitve, in smo jim na ta način ponudili neko promocijo in prepoznavnost do strank, preden se platforma dokonča. Potem smo zagnali to kampanjo glasovanja oziroma »voting« kampanjo in omogočili drugi strani uporabnikom, torej potencialnim kupcem, da so lahko glasovali za njihovo najljubšo ponudbo, in na ta način smo potem dobili potencialne interesente in potencialne kupce in tudi njihove naslove pa tudi tiste najbolj priljubljene in kvalitetne ponudbe. Te najbolj kvalitetne ponudbe smo potem objavili na našo platformo in smo s tem dobili prve ponudnike in e-mail listo prvih potencialnih kupcev.

7. Kako na vaši platformi za spletno prodajo rešujete problem sklepanja poslov izven platforme (angl. disintermediation) in ali pri tem uporabljate vitke pristope poslovanja?

To je seveda problem, ki je vedno lahko prisoten, ampak dejstvo je takšno, da na začetku, ko rasteš, sploh pa ko so količine prodaje še dokaj majhne, je pač tistih deset do dvajet procentov, ne velik del prodaje. Izgubiš tisto, ki gre mimo platforme, torej stranke, ki drugič spet rezervirajo istega ponudnika do katerega smo ga spravili mi, preko platforme, ampak s tem se na začetku niti ne obremenjuješ toliko, ker je pač to neka izguba, ki tudi če bi to uspel kontrolirat ne bi bistveno spremenil prometa. Mi smo pa ta problem kasneje reševali, da smo poskušali ozaveščati stranke, da smo na spletni strani tam pri rezervaciji imeli napisane neke argumente, zakaj je boljše rezervirati preko nas. Ena izmed glavnih stvari je ta, da dejansko garantiramo vsem kupcem, da so vse ponudbe na naši spletni platformi najbolj ugodne kot jih lahko najdeš na spletu, da nikjer drugje ne bodo cenejše. Torej ponudniki morejo dati najnižjo ceno in ne smejo sami prodajati za manj, to pomeni, da pri nas nikakor ne bodo plačali več. Potem je ta neodvisnost nekega posrednika, ko izbiramo in ocenjujemo ponudbo in zato pač ugotovimo, da je ponudnik izbran po nekih kakovostnih kriterijih. Potem da imajo ocene uporabnikov, da lahko primerjajo ocene med različnimi ponudniki. Tudi sama

platforma je tako narejena, da omogoča primerljivost med ponudbami, ker če greš na neko spletno stran nekega ponudnika, piše, da je vse super pri njem in ni nobene primerljivosti.

8. Kaj bi naredili drugače, če bi še enkrat izdelovali enako platformo, in česa ne bi spremenili?

Mogoče bi bilo potrebno več tega hitrega učenja in »lean« pristopa, da bi torej manj se poglobljali in manj, recimo, dovršeno delali na sami platformi, da je vse čim boljše narejeno, in bolj na tem, da bi se dejansko testiralo, kaj dobro deluje in kaj ne deluje, in je dovolj, da je pač neki MVP, in da se dejansko dobi potrditev, če ti nakupi delujejo, in bi se šele nato stvar dopolnjevala, torej manj nekih značilnosti in dodatkov. Ampak to je pač tako, ti verjameš v svoj projekt in hočeš najboljše narediti. Pri nas je rast neka bila, nakupi so bili, ampak spet ni bilo neke ogromne rasti, da bi mogoče na koncu upravičilo toliko dela, kot ga je šlo v razvoj same platforme.

Priloga 3: Transkripcija intervjuja – Urban Cavick, znamka Influee

1. Na kakšen način ste v vaš model eksperimentiranja in validiranega učenja, v vašo platformo za spletno prodajo vpeljali vitke pristope poslovanja?

Verjetno smo nekaj od tega delali, kaj točno te zanima?

2. Na kakšen način ste validirali stvari na trgu, ali ste delali z začetnimi uporabniki, ste uporabljali A/B teste in podobno? Kakšne vitke metode uporabljate pri organizaciji vašega dela?

Na nek način smo delali split metode, da probaš na delu s strankami neke stvari, ampak težko pa rečem, da bi to lahko bilo statistično zanesljivo, ker je število tako majhno, da ne moreš reči, da če se nekaj pokaže pri petdesetih strankah, da je to kar res. Uporabljamo Jirra za »development« (tj. razvoj) tudi. Vedno in tudi čisto na začetku smo imeli ene par strank, s katerimi smo imeli čisto prijateljski odnos in smo bili non-stop v kontaktu in smo potem v bistvu z njimi šli čez proces, ki ga imajo sedaj, pa kako se da to boljše narediti in potem v bistvu vedno, ko smo mi nekaj implementirali, smo vedno nekako poskusili dobiti »feedback« (tj. povratna informacija) in potem naprej v bistvu imamo še vedno iteracije z začetnimi strankami.

3. Kakšne analize in meritve in uporabljate na vaši platformi za spletno prodajo pri odločitvah poslovanja, ohranjanja strategij in odločitvah o pivotiranju: so to običajni kazalniki (t. i. kazalniki brez vrednosti po vitkem pristopu) ali naprednejši kazalniki (t. i. uporabni kazalniki po vitkem pristopu)?

V prodaji gledamo samo prodajni lijak, torej, kako gre vsak korak: koliko je število odgovorov na maile, koliko jih rezervira sestanek in koliko jih dejansko pride na sestanek, koliko jih po sestanku naredi prvi »order« (tj. naročilo), koliko jih po prvem »order«-ju naredi naslednjega, koliko jih gre potem na naročniški paket, se pravi, to bi bil en prodajni lijak. Potem gledamo procente zaključenih poslovanj, MRR, ki ga pušča. Ko pridobivamo stranke, gledamo v katerem koraku jih največ izgubimo in potem rečemo, kaj se da tukaj še narediti. Delamo si tudi kohorte, recimo mesečne kohorte, in rečemo, recimo, ta mesec smo poslali tisoč mailov ven strankam, in kaj se je potem zgodilo v vsakem koraku, in potem gledamo, kaj smo pa delali v januarju boljše kot pa v decembru.

4. Ste se z vašo platformo za spletno prodajo v preteklosti že soočili s pivotiranjem in zakaj?

Smo se in to je bil pivot iz »Influencer marketinga« (tj. oglaševanje z vplivneži) v »content creation« (tj. izdelava objav na socialnih medijih). Zakaj smo to naredil pa je bilo zato, ker smo dobili povratne informacije od strank, da jih to veliko bolj zanima in, da se trg premika iz »influencer marketinga« v sam »content creation«.

5. Kako ste na vaši platformi za spletno prodajo reševali problem privabljanja uporabnikov (t. i. problem »kokoši in jajca« (angl. chicken and egg problem)) in ali ste pri tem uporabljali vitke pristope poslovanja?

Mi smo v bistvu ugotovili, da po tem, ko imamo naročilo od podjetja, moramo dobiti zelo hitro tudi »influencerje« (tj. vplivneži), brez da bi bili prej oni naši uporabniki. Se pravi, da smo najprej zgradili povpraševanje in potem šele ko smo povpraševanje enkrat imeli, šli po ponudbo. Se pravi, malo drugačen model kot ga »marketplace«-i (tj. platforme za spletno prodajo) po navadi izgradijo. To je pa bilo treba narediti zaradi tega, ker pač, če ti rečeš, da hočeš delati z angleškimi podjetji, ne pomeni, da boš ti najprej zgradil samo stran ponudbe z angleškimi »influencerji« (tj. vplivneži), ampak bo angleško podjetje delalo z »influencerji« od povsod. Isto velja tudi za slovensko podjetje, da zlahka dela z »influencerji« iz tujine, se pravi, če boš ti čakal, da boš najprej zgradil stran ponudbe, moraš iz celega sveta imeti »influencerje« in potem dobiti podjetje. Problem hitro nastane, da dobiš podjetje, ki mu zaenkrat pokrivaš potrebe, potem pa oni rečejo, da bi imeli še tri nove trge, ki jih ti še ne pokrivaš s ponudbo in potem kar naenkrat nisi več dovolj za to podjetje. Problem hitro nastane, da dobiš podjetje, ki ji zaenkrat pokrivaš potrebe, potem pa oni rečejo, da bi imeli še tri nove trge, ki jih ti še ne pokrivaš s »supply«-om (tj. ponudba) in potem kar naenkrat nisi več dovolj za to podjetje. Se pravi, smo ugotovili, da moramo hitro »onboard«-ati (tj. vpeljati na delo) »influencerje«, ki še niso naši.

6. Kako na vaši platformi za spletno prodajo rešujete problem sklepanja poslov izven platforme (angl. disintermediation) in ali pri tem uporabljate vitke pristope poslovanja?

Je problem s tem, ampak ni pa zares tako velik, ker podjetja želijo sodelovati vedno z novimi. Se pravi, ni toliko ta ambadorski model, katerega itak ne delajo tako veliko preko nas. Podjetja vedno hočejo nove »influencerje«. Ni tako, da enega programerja, ki ga spoznaš, boš vedno z njim delal in ne boš »Freelance.com«-u plačeval, ampak, če pa hočeš vedno nove »influencerje«, pa je vedno nova vrednost, ki jo dobiš iz naše platforme.

7. Kaj bi naredili drugače, če bi še enkrat izdelovali enako platformo, in česa ne bi spremenili?

Mogoče to, da bi se prej lotil tujine, mogoče že čisto od začetka.

Priloga 4: Transkripcija intervjuja – Nika Kristina Butina, znamka Epidemic

1. Na kakšen način ste v vaš model eksperimentiranja in validiranega učenja, v vašo platformo za spletno prodajo vpeljali vitke pristope poslovanja?

Jaz sem največja evangelistka v Sloveniji po mojem, jaz vsakega, preden ga zaposlim – mora prebrati »Lean startup«, knjigo Erica Riesa. Jaz sem jo že dvakrat šla čez. V bistvu naše celotno podjetje stoji na »lean startup«-u (tj. vitkih metodah poslovanja). Začela sem v bistvu, preden sem šla tole delat... Sem bila vpisana na doktorat z Ano Svetinja, da bi delala doktorat iz »design thinkinga« (tj. dizajnersko razmišljanje), tako da smo zelo seznanjeni v podjetju z »lean« (tj. vitkimi) metodami. Ampak kljub temu, to se bo zdaj zdelo zelo klišejsko, ampak mi ne vpeljujemo »lean« metod, ampak mi vpeljujemo korpo metode. To pa zato, ker sedaj imamo ekipo desetih ljudi v pisarnah, »full time« (tj. celotni čas) v pisarni, potem pa imamo še »campaign manager«-je (tj. upravljalci kampanj) po tujih državah. Torej nas je že nekaj in smo ugotovil, da smo bili preveč »lean« pri nekaterih zadevah in zdaj imamo investitorje, ki nam pomagajo, ki so starejši ljudje, ki so kakšno podjetje že postavili, in nam sedaj pomagajo vplesti kakšen malenkost bolj korpo pristop, ker kakšno zadevo je pa lepo speljati tudi tako, da je ne prepuščaš čisto »lean«-u – no, saj je težko to opisati. Drugače pa je tako, da imam načeloma vsak teden en program, če mi uspe. No, ene tri na mesec mi v povprečju uspe – no, pa imam organizacijske spremembe – sedaj imam, recimo, moja cela pisarna ima steklene stene in se mi je zdelo sedaj to zelo v redu, da sedaj naredim gor pač vse, kar nas povezuje, ker sem ugotovila, da se mi je tim začel deliti v dve veji – v »sales« (tj. prodaja) pa »execution« (tj. izvedba). In to je po »leanu« in vse, in potem je vedno »blame shifting« (tj. prenašanje krivde na druge) in ni veliko hitrega »taskinga« (tj. zastavljanje opravkov) in iteracije, in sem, recimo, prejšnji teden naredila kanban po celi steni, ker sem dobila »feedback« (tj. povratna informacija), da imajo včasih zaposleni občutek, da ne opazim, ko karkoli naredijo. Potem se mi je zdelo vredno, kaj pa, če sedaj naredim kanban na svoji stekleni steni, zato da bom jih jaz videla, kako pridejo premaknit listek. Danes sem pa že dobila novo idejo za ta teden, da bi delala »kahoot« igrice, da bi lahko »keepal up with the field« (tj. biti v skladu s trenutnim trendom področja), ker sem ugotovila, da kakšne stvari ne vedo, in sem razmišljala, kako naj jaz prisilim ljudi, da bodo brali. Ker to je zelo težko. No, in sedaj sem dobila idejo, da ima vsak član ekipe en teden nalogo, da naredi »newsletter« (tj. glasilo) – recimo interni »newsletter« s petimi relevantnimi zadevami v »fieldu«. In ker mi sodelujemo z Woltom pa bi konec tedna dala kuponček za 20 evrov tistemu, ki zmaga na »kahoot«-u, da narediš malenkost »playfull« (tj. razigrano) in da malo »začiniš« petke.

2. Kakšne analize in meritve uporabljate na vaši platformi za spletno prodajo pri odločitvah poslovanja, ohranjanja strategij in odločitvah o pivotiranju: so to običajni kazalniki (t. i. kazalniki brez vrednosti po vitkem pristopu) ali naprednejši kazalniki (ti. uporabni kazalniki po vitkem pristopu)?

V bistvu mi nismo šli čisto v platformo, torej, ja, imamo platformo »Antona«, ki je naša interna platforma, in vsi, ki smo začeli, smo seveda vsi v tem istem »fieldu« (tj. poročje), ki karkoli delajo in so startupi in niso agencije, imajo platforme. Ampak jaz, ko sem gledala rasti platform in rast panoge, sem ugotovila, da ni niti približno, niti stotinka rasti – pač sem ugotovila, da so platforme zelo, zelo počasi rasle in slej ko prej so nehale rasti. Potem sem gledala, zakaj bi to lahko bilo res in ko sem se pogovarjala z »marketingaši« (tj. oglaševalskimi agenti), sem ugotovila, da se je ta zadeva tako izšla, ker »marketingaši« to vedno vidijo tako »ok, jaz delam v marketingu« in ko »marketing« (tj. oglaševanje) dela na eni točki, recimo »digital marketing« (tj. digitalni marketing) deluje, potem si imel vse te »bannerje« (tj. transparent), »Google Ads«-e (tj. Google oglasi) itd. In ko je ta »digital marketing« deloval, so priklopili zraven socialne medije, potem so priklopili »social media Ads«-e (tj. oglasi na socialnih medijih), to je velikokrat delala ena oseba. Potem se je pa začel priklopljati »influencer marketing« (tj. oglaševanje z vplivneži) in potem v bistvu vse, kar se zgodi, je, da ena oseba dobi še več odgovornosti in začne delat na »fieldu«, na katerega se sploh ne spozna. Tako da mi nismo šli v platformo, torej mi imamo interno platformo, od zunaj vstopamo kot »agency experience« (tj. izkušnja agencije). Torej kohortnih analiz zaradi tega ne moremo delati. Delamo pa vse te kazalnike sproti – naš »co-founder« (tj. soustanovitelj) Gašper je po izobrazbi strojnik, ampak je podatkovni analitik, ker se je preživiljal preko Upwork-a tako, da je delal »data studio« za podjetja. Zato je bil človek s perfektnim »skill setom« (tj. izkušnje) za startup, ker imaš »instant« analitiko. Tako da, ja, to se mi gremo, je pa težko, ker potem hitro ugotoviš, da je pri vsaki matriki v ozadju vedno »ampak, odvisno od...«.

3. Ste se z vašo platformo za spletno prodajo v preteklosti že soočili s pivotiranjem in zakaj?

Smo šli vstran, iz platforme – to smo dojeli iz intervjujev. Ampak načeloma še v Epidemic-u nismo pivotirali, saj smo stari šele eno in pol leto in še nismo na točki, ko po navadi pivotiraš. Zaenkrat res z Epidemicom nismo nič resneje pivotirali, ker je naš pivot primaren, v bistvu rojstvo te firme. Če grem čisto od začetka, rekli smo, da hočemo delati nekaj z »influencerji« (tj. vplivneži), ampak to še ni bilo v sklopu Epidemica. Jaz sem šla čisto »by the book« (tj. kot iz učbenika), pač ekipo sem našla, tiste, ki imamo komplementarne glave, ki smo bili prej na IMB-ju, sem vedela, da so to vsi inženirji in potem sem rekla, kateri »field« (tj. področje trga) zdaj raste – tako sem ugotovila, da raste trg »influencerjev«, torej sem imela zelo analitični pristop. Potem ko smo videli preko različnih kampanj (z uporabo Excela in Google sheets-ov), smo videli, da sistem deluje z majhnimi vplivneži – torej je to lahko nek pivot, če razumeš. Drugače pa smo ravno danes imeli sestanek, ker se bomo verjetno povezali z eno ameriško agencijo in se spogledujemo s potencialnim vzporednim poslovnim modelom, ki lahko na eni točki privede do pivota, če bi boljše »pil vodo«.

4. Kako ste na vaši platformi za spletno prodajo reševali problem privabljanja uporabnikov (t. i. problem »kokoši in jajca« (angl. chicken and egg problem)) in ali ste pri tem uporabljali vitke pristope poslovanja?

Mi smo reševali to tako, da smo šli čisto »as lean as it gets« (tj. vitko, kolikor je le mogoče). Pač to je bilo tako, da sem jaz pač odprla s. p. in potem smo pa kar eno domeno zakupili. In potem sem jaz na LinkedIn-u pisala različnim agencijam in spraševala, če rabijo karkoli, kar se dogaja na tem »fieldu«, ampak nismo imeli pa nobene baze, nobenega »influencerja«. In potem ko smo prodali prvih 5–6 kampanj, smo skoraj umrli, ker je šlo vse na roke, cele noči Google sheets-ov. Hvala bogu, ima ta moj prijatelj Gašper veliko prijateljic na internetu in smo potem s tem popravili zadevo, ampak je šlo vse na tako: najprej smo prodali, potem pa smo začeli komaj »influencerje« nabirati. Kasneje je potem prišla ideja za »business model« (tj. poslovni model), če imamo mi vizijo pripeljati avtentičnost nazaj v »influencer marketing« in če ti hočeš to narediti, ti ne moreš reči: Ej, ok, začel bom s tem, da bom vrgel ven oglase »join our community« (tj. pridruži se naši skupnosti). Dodaj svoj profil na prodaj, da ti mi dajemo denar, da ti objavljaš to, kar tvojim prijateljem priporočaš. Vse, kar boš v tem primeru dobil, so ljudje, ki so pripravljeni prodajati svoj profil, s čimer gremo v nasprotje s svojo vizijo. In zato smo šli v drugo smer in smo rekli ok, ne bomo nobenega notri povabili, dokler nimamo za njega kampanje. In v bistvu naš nagovor zgloda: »Hej, jaz sem Nika iz Epidemica, mi smo podjetje z vizijo avtentičnost pripeljati nazaj v »influencer marketing«, zato ponujamo samo ljudem, ki so kreativni in za katere se nam res zdi, da imajo potencial, da se z nekaterimi »brandi« (tj. blagovne znamke) začutijo med sabo«. Ker mi nobenega ne plačamo, ker delamo »products only« (tj. samo produkti), ker denar nas v tem primeru ubije.

5. Kako na vaši platformi za spletno prodajo rešujete problem sklepanja poslov izven platforme (angl. disintermediation) in ali pri tem uporabljate vitke pristope poslovanja?

Seveda imamo te situacije s kakšnimi ponarejenimi agencijami – govorimo o »agencijah«, torej treh fantih, ki sami sebi rečejo agencija in potem ti ukradejo podatke. Zdaj smo to uredili na tak način, da smo dali v pogodbo, da imajo 30.000 evrov kazni, če jih sami najamejo za podobno zadevo brez nas. Ampak največja »fora« pa je, da če se ti greš z velikimi »influencerji«, te lahko nekaj takega ogroža, z malimi »influencerji« pa jih je najtežje poiskati – in je res ogromno dela. Mi delamo kampanje z 20 do 200 aktiviranih »nanoinfluencerji« na mesec. Z manj kot 20 ne delamo. Če ti hočeš 20 »nanoinfluencerjev«, tudi če si jih že našel, imaš še ogromno dela in boš plačal eno osebo, ki ti to dela vsaj dva tedna. Torej si z denarjem na istem, samo da imaš na veliko bolj višjem nivoju speljano zadevo. Hočem povedati, da je veliko dela z njimi. Ker platforme, recimo, se specializirajo v to, da jih najdejo, da greš ti tja, da jih iščeš tam, čez platformo. Pri nas, saj, ja, je pač to en

del, samo pri nas je »fora« ta, da so to storitve, da si ti rečeš, da hočeš predstaviti ta-pa-ta produkt v Franciji in mi vse naredimo zate, ne samo, da jih najdemo.

6. Kaj bi naredili drugače, če bi še enkrat izdelovali enako platformo, in česa ne bi spremenili?

Jaz imam tukaj eno nepravično situacijo, to je v bistvu moj »še enkrat«. Jaz sem imela prej en startup, ko sem prišla točno do te faze, kakor smo bili pri Epidemicu dva meseca nazaj. Torej to je moj »če bi še enkrat«. Epidemic je moj »2nd chance« (tj. druga možnost). Drugače pa, ja, seveda bi veliko stvari delala drugače in spremenila kakšne situacije kot, recimo, da bi se drugače pogajala. Drugače pa mislim, da je vse kar ok in upam, da ne bom čez dva meseca odgovorila drugače kot sedaj.

Priloga 5: Transkripcija intervjuja – Matic Šerc, znamka Mojmojster

1. Na kakšen način ste v vaš model eksperimentiranja in validiranega učenja, v vašo platformo za spletno prodajo vpeljali vitke pristope poslovanja?

Jaz osebno v bistvu te zadeve dobro poznam, prebral sem tudi knjigo od Erica Riesa. Bil sem tudi osebno v eni tej zgodbi, v enem inkubatorju in pospeševalniku v Mariboru, tako da poznam te zadeve, ampak se mi koncept zdi v redu, da se išče, recimo, nek minimalni produkt, ki je uporabnikom zanimiv, pa se od tam dalje nekaj gradi. Ampak se nismo držali vitkih metod kot pijanec plota. Smo jih v podjetju uporabljali, ampak zgolj neke koncepte, nič večjega v glavnem.

2. Kateri pa so ti koncepti, ki jih uporabljate oziroma ste jih uporabljali?

Zraven MVP-ja smo delali tudi A/B »split testinge« (tj. ločene teste), ampak zelo malo tega. Drugače pa smo predvsem pri razvoju uporabljali in še vedno uporabljamo agilne »scrum« metode, katera je v bistvu en del kanbana – recimo, povzema en del kanbana, no. Delamo pa še zraven tega par drugih agilnih metod. »Scrum« (tj. model razčlenjevanja enega opravka na več manjših opravkov) konkretno je model, ki ga imamo trenutno v razvoju.

3. Kakšne analize in meritve uporabljate na vaši platformi za spletno prodajo pri odločitvah poslovanja, ohranjanja strategij in odločitvah o pivotiranju: so to običajni kazalniki (t. i. kazalniki brez vrednosti po vitkem pristopu) ali naprednejši kazalniki (t. i. uporabni kazalniki po vitkem pristopu)?

Zdaj pri nas je zadeva taka, da v bistvu uporabniki, ki kupijo naročnino, imajo dostop za daljši rok do same spletne aplikacije. Seveda je možno to aplikacijo tudi za 14 dni preizkusiti. Torej pri eVineyard so nam glavne matrike vezane na prodajni lijak. In potem gledamo, koliko jih dobimo v ta lijak v nekem časovnem obdobju, vemo torej, kako se nam giblje v nekem sezonskem obdobju. V nekih jih dobimo več, v nekih manj, potem pa gledamo, koliko jih »konverziramo« v raznih stopnjah. V sami aplikaciji pa, logično, da imamo tudi neke analitike, kaj se uporablja več in kaj manj, kateri moduli so bolj in kateri manj zanimivi za uporabnike. Na blogu in spletno-marketingškem delu imamo več pogleda v kazalnike, ampak nisem jaz pravi človek za to, ker imam sodelavca za to, ki se ukvarja samo z optimizacijo in pač ne bi vedel veliko o tem povedati.

4. Ste se z vašo platformo za spletno prodajo v preteklosti že soočili s pivotiranjem in zakaj?

Pri Mojmojster startup-u smo v štartu, ki je dobil sedaj malo večjo investicijo. V preteklosti smo pivotirali, ja. Pri eVineyardu pa ni bilo nekega bistvenega pivota, razen spremembe ponudb, ki pa niso nekaj drastičnega. Pri Mojmojster pa je bilo v bistvu, da smo v štartu začeli z idejo, da se bo za same izvajalce, torej za same mojstre naredila platforma, kjer bodo lahko imeli spletne strani. Seveda smo potem čez čas ugotovili, da tam ne vidijo takšne vrednosti, kot jo vidijo v tem, da se jim pomaga dobit sam posel. No, iz tistega izhaja en zelo zgodnji pomemben pivot, ko smo v bistvu ugotovili, da če zadevo malo drugače obrnemo, lahko dela denar. Tako, kot je bila prvotno zastavljena, pa ni mogla delati denarja. Ampak to je bila stvar prvega pol leta, ko smo delali na tistem.

5. Torej, če se ne motim, ste pivotirali v proces pridobivanja potencialnih kupcev in usmerjanja le-teh na pot do končnega nakupa na vaši platformi (angl. lead generation model)?

Tako, ja, šli smo v »lead gen« (tj. model prodaje povpraševanj končnim ponudnikom) model zaradi vrednosti, ki so jo od nas dobivale stranke, torej naši mojstri.

6. Kako ste na vaši platformi za spletno prodajo reševali problem privabljanja uporabnikov (t. i. problem »kokoši in jajca« (angl. chicken and egg problem)) in ali ste pri tem uporabljali vitke pristope poslovanja?

Pri Mojmojster smo se na začetku najbolj konkretno ukvarjali samo z izvajalci. No, oboje je v bistvu šlo paralelno, ampak smo dali večji poudarek na izvajalce, ker smo vedeli, da brez izvajalcev nismo niti malo zanimivi za uporabnike, kar je v bistvu nek »common sense« (tj. zdrava pamet). Ni neke prednosti brez izvajalcev na začetku.

7. Kako na vaši platformi za spletno prodajo rešujete problem sklepanja poslov izven platforme (angl. disintermediation) in ali pri tem uporabljate vitke pristope poslovanja?

S tem se bistveno ne ukvarjamo veliko. Pri eVineyard imamo glede problema uporabe več strank istega računa eno varovalko, se pravi, da je sleherna verzija – imamo 4 različne, od enega zelo cenovno dostopnega, ki stane 17 evrov na mesec, do najdražjega, ki stane slabih 500 eur na mesec. Manjši kot je ta »tier«, bolj je omejen, z vidika dimenzije vinogradov, ki jih imaš notri in podobne stvari. Se pravi, če ima nekdo zelo majhen »tier«, ki je mišljen za enega, bosta lahko dva dala samo polovico svojih vinogradov, ker imamo omejitve, koliko jih daš notri, ker imamo licenco, ki omejuje, koliko vinogradov lahko daš v samo aplikacijo notri, torej že dvema zmanjka prostora.

8. Tukaj me zanima predvsem za platformo Mojmojster, ki spada pod platformo za spletno prodajo. Ste tovrsten problem pri Mojmojster reševali tako, da ste pivotirali?

Sto procentno se pri Mojmojster tega nikakor ne da rešiti. Ko enkrat ljudje začnejo govoriti, se začnejo med seboj osebno pogovarjati, ker ti kot platforma narediš nek kontakt, potem na dolgi rok ne moreš v ta kontakt imeti nekega vpogleda. Tako da, ja, vemo, da se pri Mojmojster te stvari so in bodo dogajale, ampak moram povedati, da več nisem operativno vpet v te procese reševanja, trenutno. Pri Mojmojster smo to rešili tako, da smo šli, recimo, v »lead generation« model (tj. model prodaje povpraševanj ponudnikom).

9. Kaj bi naredili drugače, če bi še enkrat izdelovali enako platformo, in česa ne bi spremenili?

1500 stvari je takšnih, ki bi jih želel spremeniti, ampak zdaj ne vem, če je bila katera tako hudo drastična. Ampak če bi vse spremembe skupaj seštel, bi se zadeve lotil čisto drugače, ampak ni pa ene stvari, ki bi jo želel zelo izpostaviti.

10. Kaj pa predlagate bodočim razvijalcem tovrstnih platform, je boljše, da začnejo v Sloveniji, ali naj gredo takoj v tujino?

Z Mojmojster smo štartali na slovenskem trgu, z eVinyard projektom pa smo takoj, ko smo vedeli, da imamo nekaj, kar deluje, oziroma približno deluje, šli v tujino. Tukaj pa je razlog specifikacija produkta, ki je bolj razdrobljen kot v neki drugi evropski državi, in smo šli v tujino zaradi tega, ker je v Sloveniji bil trg manj dojemljiv za tovrstne zadeve. Če ne bi bilo tako, če bi začenjali danes, bi bili več in dlje časa zgolj v Sloveniji. Začenjali smo pred sedmimi leti, ko smo se šli o zadevi pogovarjat na kmetijski zavod in so se tam začeli kregati o zadevi, kakšna neumnost je ta ideja, danes pa ti isti ljudje učijo ostale o tovrstnih rešitvah. Ampak mi smo bili takrat, na žalost, pred časom tu. Na nekaterih drugih trgih pa je bila splošna ozaveščenost že veliko večja, zato smo videli, da je pač veliko večja možnost prodaje, kljub temu da smo bili iz Slovenije. Se pravi – ni pravil, jaz menim, da v kolikor si na trgu, ki je v redu, je boljše začeti na domačem trgu in tukaj narediti močno bazo.

Priloga 6: Transkripcija intervjuja – Tim Ivajnsič, znamka Filmido

1. Na kakšen način ste v vaš model eksperimentiranja in validiranega učenja, v vašo platformo za spletno prodajo vpeljali vitke pristope poslovanja?

Lean Startup, knjigo od Erica, sem prebral že dvakrat in se poskušam kar se da orientirati po njej. Najprej, ko smo že začeli z dizajnom platforme, smo že začeli uporabljati »design sprint« metodologijo (tj. proces sestavljen iz petih sklopov, kjer se podjetniki osredotočajo na reševanje kritičnih sprememb novega produkta), ki prav tako spada pod vitke metode poslovanja. Uporabljamo tudi aplikacije Trello za manjše opravke, drugače pa uporabljamo Jirra, da razdelimo vse opravke med ekipo, tudi za to, da lahko prioritiziramo določene opravke, da imamo nek pregled nad tem. V aplikaciji Jirra uporabljamo tudi »srum board« (tj. tabela prikazovanja določenega opravka na več manjših delov) in smo na njem imeli določene »sprint«-e (tj. opravki s točno določenim časom izvedbe) – tedenske ali dvotedenske sprinte, tako da smo se določen teden fokusirali samo na tiste določene opravke, ki smo jih izbrali za sprint na določen dan. Za komunikacijo pa uporabljamo aplikacijo Slack. Šli smo tudi po metodologiji »value canvas preposition« (tj. model iskanja vrednosti kanvas) in »jobs ta be done« (tj. stvari, ki jih uporabnik naredi pred nakupom storitve) metodologijo. Najprej smo se dogovorili s prvimi potencialnimi ponudniki, katere smo kontaktirali preko klicev ali Facebook sporočila. Z njimi smo naredili intervjuje, preden smo karkoli začeli načrtovati in razvijati, da smo videli, kakšni so njihovi problemi, kaj vse potrebujejo in kje bi jim mi s platformo lahko pomagali. Za tem smo začeli izdelovati prototipe MVP-ja, v obliki »klikabilnih« »wireframe«-ov (tj. predstaviten 2D model spletne strani), ki so izgledali kot spletna stran brez dizajna, samo s prikazanimi funkcijami platforme. Prototip sploh ni deloval in smo hoteli samo s ponudniki testirati njihovo reakcijo na funkcionalnosti. Isti prototip smo testirali tudi na drugi strani uporabnikov – mladoporočencih, ki so v tistem času, pred poroko, imeli izkušnjo z iskanjem poročnih fotografov in snemalcev. Po opravljenih intervjujih smo spremenili stvari na MVP prototipu, ki so se zdele neintuitivne nekomu in smo tako spremenili stvari. Metodologije design sprinta smo uporabljali tako, da smo potem vsak teden iterirali stvari.

2. Kakšne analize in meritve uporabljate na vaši platformi za spletno prodajo pri odločitvah poslovanja, ohranjanja strategij in odločitvah o pivotiranju: so to običajni kazalniki (t. i. kazalniki brez vrednosti po vitkem pristopu) ali naprednejši kazalniki (t. i. uporabni kazalniki po vitkem pristopu)?

Imamo dve strani uporabnikov, mladoporočence in ponudnike poročnih storitev, zato za fotografе in snemalce spremljamo kazalnik števila novo prijavljenih ponudnikov, koliko novih pridobimo. Sedaj, na začetku, v bistvu še ni cilj, da bi jih imeli zelo veliko, ker ne bi bilo pregledno. Potem gledamo skupno število vseh »lead«-ov (tj. povpraševanj) in število »lead«-ov na posameznega ponudnika, da vidimo, kateri ponudniki so najbolj zaželeni med

mladoporočenci. Spremljamo tudi število obiska strani in pa konverzijo, koliko je »lead«-ov glede na unikatno število vseh obiskov strani. Potem še spremljamo konverzijo med »lead«-om in dejansko zaključenim poslom, da se dokončno sklene posel med fotografom ali snemalcem in parom, ki se bo poročil. To je najbolj glavni kazalnik za nas.

3. Ali so vam poznani tudi A/B testi?

Pri odločitvah uporabljamo tudi A/B teste, sicer v manjši meri, ne tako pogosto zaenkrat, ker še nimamo dovolj uporabnikov. Bodo bolj smiselni, ko bo več obiska strani, da bomo iz njih lahko dobili bolj relevantne podatke, ker na majhnem vzorcu podatki niso tako relevantni. Uporabljali bi tudi analize kohort, ampak zaradi premajhnega števila uporabnikov tega še ne uporabljamo.

4. Ste se z vašo platformo za spletno prodajo v preteklosti že soočili s pivotiranjem in zakaj?

Dejansko smo, ja, ker smo začeli poslovni model tako, da bomo imeli »marketplace«, kjer bomo zaračunali provizijo za vsako opravljeno transakcijo, torej, da bi preko naše platforme šla celotna transakcija – da mladoporočenca plačata celoten znesek preko naše platforme, mi pa izplačamo ponudniku in vzamemo svoj del provizije ob tem. To se na žalost ni izšlo, ker mladoporočenci niso bili pripravljeni plačevati velikih zneskov preko spleta in smo morali pivotirati v smer »lead generation« (tj. model prodaje povpraševanj ponudnikom) portala, kjer trenutno zaračunavamo ponudnikom to, da jim pripeljemo stranke oz. povpraševanje, torej v bistvu več nismo »marketplace« (tj. platforma za spletno prodajo) po teoriji.

5. Kako ste na vaši platformi za spletno prodajo reševali problem privabljanja uporabnikov (t. i. problem »kokoši in jajca« (angl. chicken and egg problem)) in ali ste pri tem uporabljali vitke pristope poslovanja?

Mi smo se zavedali, da na začetku potrebujemo vsaj nekaj ponudnikov, čeprav so pomembni oboji in sta potrebni obe strani uporabnikov, ampak smo se odločili, da prvo pridobimo stran ponudnikov. Brez njih namreč mladoporočenci ne bi mogli nikogar rezervirati. Kontaktirali smo ponudnike preko klicev in sporočil, saj smo imeli že njihove kontakte, ker smo imeli že pred tem intervjuje z njimi, kjer smo jih tudi vprašali, če želijo postati naši prvi testni uporabniki. Vsi, ki so potrdili, smo jih kasneje, ko smo izdelali platformo, poklicali in sporočili, da se lahko prijavijo kot prvi uporabniki. Od 10 do 20 kontaktov smo torej imeli že prej, ampak smo tudi kontaktirali druge, s katerimi nismo delali intervjujev, torej čisto »cold reach« (tj. direkten pristop) pristop preko Facebook sporočil, klicev in e-mailov.

Vprašali smo jih, če se pač želijo pridružiti platformi brezplačno, tako da tukaj je bila kar dobra konverzija, ker so vse ostale platforme plačljive.

6. Torej je to bil način s strani ponudnikov, na kak način pa ste pridobivali drugo stran uporabnikov?

Drugo stran uporabnikov, torej mladoporočence pa smo pridobivali tako, da smo mi začeli na socialnih omrežjih objavljati naše ponudnike, ki so se že pridružili, začeli deliti njihove slike, potem so ti ponudniki tudi sami delili na njihovih profilih svoje profile in preko tega smo dobili kar veliko uporabnikov in obiskovalcev strani in posledično tudi »lead«-ov (tj. povpraševanj). Kasneje smo začeli uporabljati tudi digitalni marketing.

7. Kako na vaši platformi za spletno prodajo rešujete problem sklepanja poslov izven platforme (angl. disintermediation) in ali pri tem uporabljate vitke pristope poslovanja?

Na začetku, ko je bila ideja, da imamo »marketplace«, kje bi pobirali provizijo in bi celotna transakcija šla preko naše platforme, smo imeli nekatere rešitve za to, ampak itak se ne moreš popolnoma izogniti temu, da ljudje ne bi rezervirali izven platforme. Zato smo obema stranema ponujali veliko nekih ugodnosti, da se zavestno odločijo in plačajo preko platforme. To smo poskušali narediti s tem, da smo ponujali neko varnost v smislu, da se zavaruje odpoved mladoporočencema, torej, če bi ponudnik odpovedal, bi mi poiskali novega ponudnika mladoporočencema brezplačno. Potem smo še nudili vračilo denarja v primeru nezadovoljstva s kvaliteto končnih izdelkov, torej fotografij ali filmčka. V tem primeru bi mi sredstva, ki smo jih zadržali, ko so mladoporočenci plačali, lahko tudi vrnili mladoporočencema v primeru nezadovoljstva. Torej take ugodnosti, no. Kar se pa tiče ponudnikov, pa je bila prednost za njih to, da so mladoporočenci plačali celoten znesek vnaprej, mi smo zadržali ta znesek, torej smo garantirali ponudnikom, da bodo dobili plačano na določen dan, brez zamujanja.

8. Kaj bi naredili drugače, če bi še enkrat izdelovali enako platformo, in česa ne bi spremenili?

Če bi šli od začetka, bi definitivno spet uporabljali te »lean« (tj. vitke) metode validiranja stvari, verjetno še bolj dosledno, kot smo jih sedaj, da bi mogoče še bolj imeli dodelano to strategijo, kako jih bomo uporabljali. Verjetno pa bi veliko manj časa, energije in denarja posvetili samemu dizajnu MVP-ja, saj smo itak ugotovili, da čeprav je taka populacija, da veliko da na sam dizajn, vseeno pa to ni tako pomembno, kot se je zdelo nam, da je, tako da to bi definitivno spremenili.

Priloga 7: Transkripcija intervjuja – anonimno, platforma za iskanje zdravstvenih delavcev

1. Na kakšen način ste v vaš model eksperimentiranja in validiranega učenja, v vašo platformo za spletno prodajo vpeljali vitke pristope poslovanja?

Ja, seveda, mi smo vpeljevali »lean« (tj. vitke) metode in jih še vedno, jih poznam. Veliko lastnosti smo vnašali, preverili, če se obnesejo, in če smo videli, da se, smo pustili.

2. Kaj, recimo, pa ste od tega vpeljali v platformo?

Recimo, mi smo vpeljali v platformo »chat« (tj. pogovor preko pisanja sporočil) in niti nismo vedeli, a se bo to prijelo ali ne, glede na našo specifično dejavnost. Predpostavljali smo pa, da se bo prijelo, da bo boljše kot pogovor preko klica. In potem smo merili, koliko prijavljenih ljudi je uporabilo »chat«, in smo videli, da 80 odstotkov ljudi uporablja zlahka, da ni nobenih težav, in smo to dali notri kot enega glavnih »feature«-jev (tj. lastnosti). Tako da razvojno smo zelo to uporabljali, ja. Tudi kar se tiče nekih poslovnih stvari, smo uporabljali vitke metode, pri merjenju optimalne naročnine s strani terapevtov, in tako smo tudi poskusili in testirali s pacienti in terapevti, če deluje. Znana so nam tudi A/B testiranja, to, recimo, smo uporabili pri prikazovanju slik naših terapevtov, kjer imamo možnost, da damo 4 do 5 fotografij, in vidimo, katera je najboljša, in potem tisto pustimo. To delamo s temi ločenimi testi. Smo poskusili tudi ločene A/B teste pri Facebooku in spletnem oglaševanju, ampak nismo bili pretirano zadovoljni, ker nam je kazal neke čudne rezultate. Drugače poznamo tudi model kanban, se ga trudimo uporabljati čim več, ampak ga ne uporabljamo vsak dan. V praksi nam malo »šteka« uporaba kanbana.

3. Kakšne analize in meritve uporabljate na vaši platformi za spletno prodajo pri odločitvah poslovanja, ohranjanja strategij in odločitvah o pivotiranju: so to običajni kazalniki (t. i. kazalniki brez vrednosti po vitkem pristopu) ali naprednejši kazalniki (t. i. uporabni kazalniki po vitkem pristopu)?

Odkvisno, za kaj gre. Pri, recimo, oglaševalskih kampanjah štejemo, koliko je klikov, koliko je direktnih naročil, ker mi imamo povezane vse na terapije in terapevte. Drugače, kar se tiče naših internih, pa štejemo, koliko imamo novih terapevtov, koliko imamo novih ur terapij, koliko imamo novih klientov, v bistvu vse, kar se da, štejemo in merimo.

4. Ste se z vašo platformo za spletno prodajo v preteklosti že soočili s pivotiranjem in zakaj?

Ja, ja, smo.

5. Kako pa ste pivotirali? A ste spreminjali monetizacijo ali kaj drugega?

V preteklosti smo že marsikaj spreminjali in že pivotirali. Mi smo, recimo, kot podjetje, kot stratum začeli z drugačnim poslovnim modelom. Začeli smo s programsko opremo za psihoterapevte, potem pa smo v bistvu sedaj končali na nekem portalu, ker je bilo povpraševanje po tem bistveno večje. Smo pa pivotirali tudi pri nekaterih manjših zadevah v poslovnem modelu. Najbolj konkretna pivotacija pa je bil ta prehod iz programske opreme na portal.

6. Kako ste na vaši platformi za spletno prodajo reševali problem privabljanja uporabnikov (t. i. problem »kokoši in jajca« (angl. chicken and egg problem)) in ali ste pri tem uporabljali vitke pristope poslovanja?

Uporabnike pridobivamo istočasno, vzporedno. Na začetku smo prvo začeli iskati terapevte. Začeli smo s tremi terapevti testno, torej imeli smo delno razvito programsko opremo, že do neke mere toliko, da je bilo delujoče, in potem smo iskali terapevte, ki bi bili pripravljeni z nami to testirati, s tem da smo jih opozorili, da so možne težave. Zelo smo bili prisotni, pri enih smo, recimo, bili doma tudi do petkrat, tako da zelo, zelo. Kako bi rekla, »ročno delo« je bilo to na začetku. Kliente pa smo začeli pridobivati z dejanskimi oglasi in hkrati merili ali se kaj pozna, in je potem v nekaterem trenutku iz oglasov prišlo veliko klientov. In smo v nekem trenutku uspeli napolniti termine tem trem psihoterapevtom. So pa bili to tudi naši znanci, naši domači, veliko smo govoril okoli o tem in tako, no, zelo na roke.

7. Kako na vaši platformi za spletno prodajo rešujete problem sklepanja poslov izven platforme (angl. disintermediation) in ali pri tem uporabljate vitke pristope poslovanja?

Mi imamo dva ali tri načine s katerimi to ublažimo. Ampak se zavedamo, da je to vedno prisotno. Delno se zavarujemo s tem, da pobiramo naročnino s strani terapevtov. Torej vemo, da se to dogaja, ampak z naročnino se delno zavarujemo in dajemo vrednost terapevtom. S tem, ko mi oglašujemo našo platformo, oglašujemo tudi terapevte. Torej to omilimo z naročnino, da imamo vsaj en del pokrit. Potem druga zadeva je pa, da imamo zelo dobre odnose z našimi terapevti in se trudimo, da so oni karseda zadovoljni z nami. In da mi za njih naredimo tudi marsikaj drugega, tudi administrativne stvari, kot so izdajanje računov in podobne stvari, in jim olajšamo delo in res omogočimo to, da oni delajo samo svoje terapevtsko delo, ki ga opravljajo najraje. Na začetku so verjetno tudi malo v dilemi, ampak potem, ko vidijo po dveh ali treh mesecih, ko z nami delajo, tudi sami rečejo nam, naj delamo mi naprej te stvari za njih, oni pa bodo delali svoje, pač terapije, in posledično nimamo

nobenih težav, da terapevte ne bi izgubili, niti s provizijo, niti z ničemer. Imamo tudi pravno zaščito, in sicer pogodbene kazni, ki so precej visoke, če kdo krši obveznosti.

8. Kako pa to rešujete za vaše stranke? Zakaj ne pokličejo ponudnika izven platforme, zakaj naj bi rezervirali ponudnika preko vas?

Za kliente pa to rešujemo tako, da imamo zelo različen profil platforme. Potem imamo uporabno platformo, torej platformo, ki je zelo varna, ki ponuja tudi »online« (tj. preko spleta) terapije, video klice, imamo tudi nekaj dodatnih vsebin, imamo telefonske številke, kamor lahko klienti pokličejo, da jim svetujemo h kateremu terapevtu naj gredo in tako naprej. Drugače je pri psihoterapiji ena posebnost, in sicer to, da je na trgu res veliko takšnih, ki se izdajajo za terapevte. Mi dejansko zelo dobro preverimo terapevte tako, da opravimo pogovore z njimi, preverimo certifikate, in to je tudi eden glavnih delov, zakaj se ljudje obrnejo na nas... Če niso prepričani, če je nekdo dober terapevt. Laično res zelo težko veste, kdo je dober terapevt in kdo ne, mi to delo opravimo namesto vas. Gre za zelo občutljivo zadevo, ker ni zakona. Mi vsakega osebno spoznamo, kdo, kako konkretno dobro dela. Če kdo ne ustreza našim standardom, ne delamo z njim, torej glede tega smo zelo, zelo striktni.

9. Kaj bi naredili drugače, če bi še enkrat izdelovali enako platformo, in česa ne bi spremenili?

V bistvu samo to, da se trudiš biti karseda transparenten pri vsem, da imaš dobre odnose s podizvajalci in s klienti. Veliko, veliko energije je potrebno vložiti v to, da sta obe strani uporabnikov zadovoljni, tako klienti kot terapevti. To je pri vsem isto, tako da to je to. In testirati in preverjati karseda iz informacijskih sistemov, čim več.

Priloga 8: Transkripcija intervjuja – anonimno, platforma za nakup unikatnih, ročno izdelanih slovenskih izdelkov

1. Na kakšen način ste v vaš model eksperimentiranja in validiranega učenja, v vašo platformo za spletno prodajo vpeljali vitke pristope poslovanja?

Ne poznamo izraza, tudi »lean« izraza ne, niti tovrstnega načina poslovanja.

2. Kako ste testirali stvari na trgu, preden ste izdelali platformo? Ste uporabljali testne uporabnike in z njimi razvijali platformo? Kakšne metode uporabljate pri organizaciji svojega dela?

Ne vem, se točno ne spomnim več. Ne poznam dobro izrazov.

3. Kakšne analize in meritve uporabljate na vaši platformi za spletno prodajo pri odločitvah poslovanja, ohranjanja strategij in odločitvah o pivotiranju: so to običajni kazalniki (t. i. kazalniki brez vrednosti po vitkem pristopu) ali naprednejši kazalniki (t. i. uporabni kazalniki po vitkem pristopu)?

Meritve opravljamo glede na obisk strani, glede na število prodanih izdelkov in po drugi strani glede na število novih uporabnikov. Pač ko kličejo direkt trgovce, pa »valda« ne moremo meriti.

4. Ali uporabljate mogoče kakšne druge analize ali pa primerjate našete kazalnike med seboj?

Ne.

5. Ste se z vašo platformo za spletno prodajo v preteklosti že soočili s pivotiranjem in zakaj?

Ne, to ne, mi smo že od leta 2009 tovrstna platforma, vendar je na začetku bila platforma tako zastavljena, da smo sami dodajali izdelke drugih prodajalcev, potem se je pa razvila do te mere, da je sedaj to poenostavljeno.

6. Kako ste na vaši platformi za spletno prodajo reševali problem privabljanja uporabnikov (t. i. problem »kokoši in jajca« (angl. chicken and egg problem)) in ali ste pri tem uporabljali vitke pristope poslovanja?

Na začetku smo pridobili, zdaj se točno dobro več ne spomnim kako, ampak približno 30 trgovcev. Veliko trgovcev je na začetku odšlo, veliko jih pa ostalo, ker ni nekega recepta pri nas za to rešitev. Eni prodajo veliko izdelkov, nekateri pa skoraj nič, tako da ni vse od portala, od nas odvisno. Veliko je odvisno tudi od tipa izdelkov, cene, odzivnosti uporabnika, opisa uporabnika, pač mnogo je enih dejavnikov.

7. Kaj bi naredili drugače, če bi še enkrat izdelovali enako platformo, in česa ne bi spremenili?

Stvari je potrebno sproti razvijati, spreminjati. Trg se konstantno spreminja. Dejstvo pa je, da smo v Sloveniji zelo tako malenkost smešno usmerjeni, pač vsi bi imeli neko platformo, vsi bi jo uporabljali, zelo malo pa jih je pripravljenih za to tudi plačati. Po drugi strani je pa za lastnika takšne platforme ogromno enega dela, ki pač ni vidno, ker je v ozadju. Ne vem, no, po tujini, kjer te platforme že funkcionirajo, jim je čisto logično, da če neko zadevo uporabljaš, da je nek finančni vidik za tem, pri nas, v Sloveniji, pa je ta miselnost kar drugačna, tako da v bistvu bi izpostavila to, da je tujina bolj prijazna za to.