

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DEJAVNIKOV USPEHA HITRO RASTOČIH SPLETNIH
TRGOVIN**

Ljubljana, april 2021

KLEMEN KOP

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Klemen Kop, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza dejavnikov uspeha hitro rastočih spletnih trgovin, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Blažem Zupanom

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 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 _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PRODAJA PREKO SPLETA	2
1.1 Razlika med spletno in tradicionalno trgovino	2
1.2 Spletno nakupovanje Slovencev	3
1.3 Trendi spletnega nakupovanja	5
2 DEJAVNIKI USPEHA SPLETNIH TRGOVIN	7
2.1 Dejavniki povezani z uporabniško izkušnjo	7
2.1.1 Opredelitev uporabniške izkušnje	8
2.1.2 Oblikovanje uporabniške izkušnje.....	8
2.1.3 Navigacija spletne strani.....	9
2.1.4 Dober izdelek.....	10
2.2 Dejavniki povezani z marketingom	11
2.2.1 Ustvarjanje blagovne znamke.....	11
2.2.2 Določanje cene in cenovne strategije	11
2.2.3 Oglaševanje	12
2.2.3.1 <i>Oglaševanje na spletišču</i>	12
2.2.3.2 <i>Oglaševanje na socialnih omrežjih</i>	12
2.2.4 Novičke in e-poštno trženje.....	13
2.2.5 A/B testiranja.....	13
2.2.6 Trženje z vplivnimi posamezniki	14
2.2.7 Optimizacija spletnih strani za iskalnike	15
2.2.8 Podpora kupcem pred in po nakupu	16
2.2.9 Ključni kazalniki uspešnosti prodaje preko spleta	17
2.2.9.1 <i>Opustitev košarice</i>	17
2.2.9.2 <i>Stopnja konverzije</i>	18
2.2.9.3 <i>Povprečna vrednost nakupa</i>	19
2.2.9.4 <i>Vir prometa in prihodek</i>	20
2.3 Ostali dejavniki	21
2.3.1 Gradnja zvestobe kupcev.....	21
2.3.1.1 <i>Programi zvestobe</i>	22

2.3.2	Gradnja zaupanja kupcev	23
2.3.2.1	Mnenja in ocene uporabnikov	24
2.3.2.2	Recipročnost in vzajemnost	24
2.3.3	Brezplačna dostava in možnost vračila	25
2.3.4	Opomnik ob opustitvi naročila	25
2.3.5	Priporočanje sorodnih in dopolnilnih izdelkov	26
2.3.6	Povezovanje izdelkov	27
2.3.7	Personalizacija vsebine in ponudbe	28
3	SPLOŠNI DEJAVNIKI USPEHA IN RASTI PODJETIJ	29
3.1	Znanje in izkušnje	30
3.2	Proaktivnost	31
3.3	Motivacija zaposlenih	32
3.4	Usmerjenost na tuje trge	33
4	RAZISKAVA	34
4.1	Namen, cilji in raziskovalna vprašanja	34
4.2	Metodologija raziskave	36
4.3	Zbiranje podatkov	36
4.3.1	Izbira podjetij	37
4.4	Rezultat raziskave	39
4.4.1	Začetki poslovanja	39
4.4.2	Uporabniška izkušnja	41
4.4.3	Zaupanje in zvestoba	43
4.4.4	Marketinška strategija	47
4.4.5	Pomembnost ekipe in motivacija zaposlenih	52
4.4.6	Proaktivnost	56
4.4.7	Usmerjenost na tuje trge	59
4.4.8	Nasveti spletnih trgovcev	61
4.5	Ugotovitve raziskave	63
4.6	Omejitve in priporočila za nadaljne raziskave	66
4.7	Priporočila spletnim trgovcem	67
	SKLEP	68
	LITERATURA IN VIRI	70

KAZALO TABEL

Tabela 1: Podatki o intervjuvanih podjetnikih.....	38
Tabela 2: Izvor ideje in motivacije glede na intervjuvane spletne trgovce.....	41
Tabela 3: Dejavniki dobre uporabniške izkušnje glede na intervjuvane spletne trgovce	43
Tabela 4: Dejavniki zaupanja in zvestobe glede na intervjuvane spletne trgovce.....	46
Tabela 5: Kazalniki uspešnosti glede na intervjuvane spletne trgovce.....	50
Tabela 6: Dejavniki uspešnega zaposlovanja in motiviranja zaposlenih.....	56
Tabela 7: Pomembne osebnostne lastnosti glede na intervjuvane spletne trgovce.....	58
Tabela 8: Širitev poslovanja in dejavniki povezani z usmerjenostjo na tuje trge.....	61

KAZALO SLIK

Slika 1: Spletno nakupovanje po posamezni starostni skupini	4
Slika 2: Izdelki nakupljeni preko spleta v zadnjih treh mesecih.....	5
Slika 3: Poenostavljena struktura spletne trgovine	9
Slika 4: Prikaz A/B testiranja.....	14
Slika 5: Točke kamor uporabnik najpogosteje usmeri svojo pozornost	16
Slika 6: Lijak s stopnjami konverzije, ki prikazuje pomen CRO	18
Slika 7: Vir prometa spletnega mesta in prihodek iz posameznega vira.	20
Slika 8: Razlika med skupnim in vsebinskim filtriranjem.....	27
Slika 9: Primer drevesne strukture z naborom pravil odločanja	28
Slika 10: Kategorizacija dejavnikov v tri glavne skupine	29

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AOV – (angl. Average Order Value); povprečna vrednost nakupa ali košarice

AR – (angl. Augmented Reality); prilagojena resničnost

CPA – (angl. Cost Per Action); cena na nakup

CR – (angl. Conversion Rate – CR); stopnja konverzije

CRO – (angl. Conversion Rate Optimization); optimizacije konverzijske stopnje

CTA – (angl. Call To Action); povabilo k akciji

EU – (angl. European Union); Evropska unija

KPI – (angl. Key Performance Indicator); ključni kazalnik uspešnosti

MVT – (angl. Multi Variable Test); test večih spremenljivk

PPC – (angl. Pay Per Click); plačljivi promet

ROAS – (angl. Return On Advertising Spend); donosnost oglaševanja

ROI – (angl. Return On Investment); donosnost

SEO – (angl. Search Engine Optimization); optimizacija iskalnikov
SEA – (angl. Search Engine Advertising); oglaševanje na spletnih brskalnikih
SMI – (angl. Social Media Influencer); vplivni posameznik
SMM – (angl. Social Media Marketing); oglaševanje na socialnih omrežjih
UI – Umetna inteligenca
SURS – Statistični urad Republike Slovenije
ZDA – Združene države Amerike

UVOD

Prodaja preko spleta, tako v Sloveniji kot tudi v svetu, iz leta v leto vztrajno raste. Potrošniki lahko kupujejo kadar koli in kjer koli ter pri tem dostopajo do široke palete izdelkov, ki jih lahko med seboj primerjajo na enostaven način. Med trenutno pandemijo koronavirusa, z zaprtimi trgovinami in potrošniki, ki morajo ohranjati distanco do socialnega življenja, lahko pričakujemo, da bo e-poslovanje še naraščalo. Po podatkih Eurostata (2020) preko spleta nakupuje že več kot 60 % državljanov Evropski uniji v starosti med 16 in 74 let. V Sloveniji je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije v letu 2020 preko spleta nakupovalo 63 % državljanov. Izrazito pozitiven trend se nakazuje tudi na strani ponudbe (Zupan, 2019). Število podjetij z vsaj desetimi zaposlenimi, ki se ukvarjajo s spletno prodajo, se je v zadnjih desetih letih povečalo za 164 %, ugotavljajo državni statistiki (Zupan, 2019).

Razvoj interneta in z njim povezanih tehnologij je privedel do izjemne rasti spletne in mobilne trgovine. Za sodobno maloprodajno okolje je značilna široka uporaba mobilnih naprav, tehnologije, visoke povezljivosti in brezkontaktnih tehnologij (Souiden, Ladhari & Chiadmi, 2019). To okolje potiska trgovce na drobno, da na novo opredelijo svoje prakse in omogočijo potrošnikom edinstveno uporabniško izkušnjo. Tehnologija nam danes omogoča, da lahko potrošniki izdelke v fizičnih ali virtualnih trgovinah primerjajo, naročajo in do določene mere celo izkusijo preko različnih kanalov (Fouskas et al., 2020). Nekateri kupci izdelke celo preizkušajo v fizičnih trgovinah in jih nato zaradi ugodnejše cene naročijo preko spleta (Gensler et al., 2017). Drugi za odkrivanje novih izdelkov in primerjavo cen uporabljajo digitalne kanale, vendar svoj nakup še vedno raje opravijo v fizični trgovini. Zato je eden najpomembnejših izzivov za trgovce na drobno integrirati digitalne in mobilne tehnologije ter svoje storitve ponuditi preko več pomembnejših kanalov.

Elektronsko poslovanje velja za ustrezno strategijo trženja, prodaje in integracije spletnih storitev, ki lahko igrajo pomembno vlogo pri prepoznavanju, pridobivanju in vzdrževanju strank. Elektronsko poslovanje optimizira ter izboljšuje odnos in komunikacijo med organizacijo, proizvajalci, distributerji in kupci (Choshin & Ghaffari, 2017). Pri tem je treba opozoriti, da je uspeh v e-trgovinah odvisen od določenih dejavnikov, katerih razpon se stalno širi in povečuje. Obstaja nabor učinkovitih zunanjih in notranjih organizacijskih dejavnikov v e-trgovini, ki jih moramo upoštevati.

Na uspeh spletne trgovine vpliva asortiman izdelkov v ponudbi, saj so nekateri izdelki in storitve bolj primerni za tovrsten način prodaje kot drugi (Abraham, 2019). Zanimivo je opazovati trgovine z enakimi ali zelo sorodnimi izdelki, med katerimi lahko najdemo peščico najuspešnejših spletnih trgovcev, katerih prodaja se od povprečja v panogi razlikuje tudi za desetkratnik ali več.

Namen magistrskega dela je prepoznati ključne dejavnike, ki vplivajo na uspeh spletnih trgovin. Raziskati želim, zakaj imajo nekateri spletni trgovci izrazito večje prihodke in dobiček iz poslovanja v primerjavi z drugimi, čeprav so izdelki, ki jih ponujajo potrošniku,

na videz enaki in popolnoma konkurenčni. V magistrskem delu bom preučeval in analiziral dejavnike, ki pripomorejo k odločitvi za nakup in večji stopnji konverzij. Pridobljene rezultate bom primerjal z aktivnostmi in pristopom, ki ga izvajajo najhitreje rastoči spletni trgovci v Sloveniji in se s pomočjo polstrukturiranih intervjujev pogovarjal z lastniki in vodji marketinga. Pridobljene rezultate bom strnil v priporočila in usmeritve, ki bodo v pomoč tako lastnikom in managerjem pri razvoju in optimizaciji poslovanja njihovih spletnih trgovin kot tudi mladim podjetnikom, ki želijo šele pričeti s spletno prodajo.

Cilj magistrskega dela je opredeliti razlike med zelo uspešnimi in povprečnimi spletnimi trgovci. Raziskati želim njihove največje izzive na področju logistike, marketinga, sledenja svetovnim trendom, graditve zaupanja, zvestobe kupcev ter njihovega načina razmišljanja in ugotoviti, kako se z njimi soočajo. Zanima me, kateri izmed dejavnikov je zanje najpomembnejši in mu posvečajo največ pozornosti ter na kakšen način gradijo odnos s svojimi kupci. Cilj magistrskega dela je odgovoriti na poglavitno raziskovalno vprašanje: »Kateri ključni dejavniki vplivajo na uspeh spletnih trgovin?«

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega dela, ki ga sestavljajo prva tri poglavja in empiričnega dela, ki je zajeto v četrtem poglavju. Teoretični del temelji na pregledu obstoječe literature; predvsem gre za znanstvene članke in spletne vire tujih avtorjev. V prvem poglavju se bom posvetil opredelitvi in statističnemu pregledu spletnega nakupovanja. Predstavil bom razliko med spletno in tradicionalno trgovino, zgodovino spletnega nakupovanja Slovencev ter raziskal trenutne trende tega področja.

V drugem poglavju bom dejavnike uspeha spletnih trgovin razdelil na tri podpoglavja. Najprej bom opredelil dejavnike, povezane z uporabniško izkušnjo, ki uporabnika navigira skozi različne korake do zelenega cilja. Sledijo dejavniki povezani z marketingom, v tretjem podpoglavju pa se bom dotaknil drugih dejavnikov, na primer graditve zvestobe kupcev, personalizacije vsebine in ponudbe, dostave itn.

Tretje poglavje bo namenjeno splošnim dejavnikom uspeha in rasti podjetij, ki se bo dotikalo tem, kot so motivacija zaposlenih, osebnostne lastnosti podjetnikov in usmerjenost na tuje trge. V četrtem poglavju obravnavam slovenske spletne trgovce in dejavnike, ki so vplivali na njihov uspeh.

1 PRODAJA PREKO SPLETA

1.1 Razlika med spletno in tradicionalno trgovino

Tradicionalna trgovina predstavlja enega izmed najstarejših načinov izmenjevanja izdelkov ali opravljanja storitev. Tradicionalna trgovina danes pomeni, da si podjetja običajno konkurirajo znotraj ene panoge in še to pogosto le na določenem omejenem geografskem področju. Za svoje poslovanje običajno potrebujejo veliko zaposlenih, poslujejo le v

delovnem času v najetih ali lastniških prostorih. Vse to predstavlja velik strošek in ob tem velikansko vstopno oviro za novo konkurenco (Khurana, 2009). Nakup posameznega izdelka ali storitve poteka v živo, zato so za uspeh pomembne prodajalske sposobnosti osebja in prepričljiv izložbeni prostor.

Na drugi strani spletno trgovanje prav tako kot tradicionalna trgovina omogoča izmenjavo blaga in storitev, le da vse poteka preko spleta. Prav tako preko spleta poteka izmenjava informacij, pomoč in transakcije. Izdelek pa se do kupca dostavi s pomočjo klasične pošte.

Glavne prednosti spletne trgovine za potrošnike so: široka paleta izdelkov in storitev, priročnost, enostavnost, udobje, nižje cene ter lažja primerjava izdelkov (Anderson, brez datuma).

Glavne prednosti spletne trgovine za ponudnike so: nizki operativni stroški, spletna analitika navad potrošnikov, večja neodvisnost prodaje od odpiralnega časa ter določenega geografskega področja, priporočila preko socialnih omrežij, lažje targetiranje marketinških sporočil in posledično večja donosnost sredstev (angl. Return On Investment, v nadaljevanju ROI), večja preglednost in lažja ažurnost (Anderson, brez datuma).

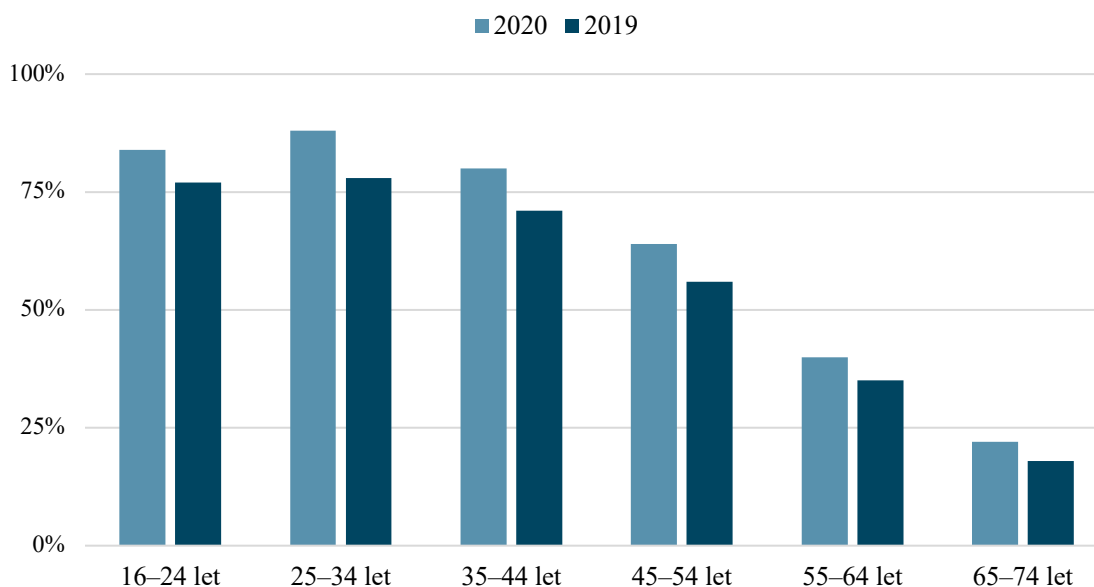
Strateška vrednost e-poslovanja se razlikuje glede na sektor. Z drugimi besedami, e-poslovanje postaja konkurenčna potreba v tistih sektorjih, kjer je konkurenca zelo agresivna in ga tudi konkurenti intenzivno uporabljajo. V drugih sektorjih, kjer je uporaba e-trgovine manj pogosta, to ne velja za bistveno strateško prednost, ker je njihova infrastruktura za e-poslovanje manj razvita. Vsekakor pa e-poslovanje tudi v sektorjih z manj konkurenti predstavlja precejšnjo konkurenčno prednost (Piris, Fitzgerald & Serrano, 2004).

1.2 Spletno nakupovanje Slovencev

Prve pomembnejše slovenske spletne trgovine so se začele pojavljati okoli leta 2000. Tiste, ki so uspešno premagale vse izzive, so danes ene izmed največjih slovenskih spletnih trgovin v svoji branži. Med pionirje lahko zagotovo štejemo spletnega trgovca EnaA, ki je bil leta 1999 med prvimi na svojem področju. Sledili so jim tudi drugi in leta 2000 se je ustanovila spletna trgovina Superge.si, ki je bila tisti čas vodilna na področju prodaje športne obutve. Leta 2001 pa je svoja vrata odprla vsem dobro znana in tudi danes vodilna trgovina v Sloveniji Mimovrste.com. Ker so vse trgovine pokrivalo zelo sorodna področja, kot je tehnična oprema in oblačila ter obutev, je ponudba za potrošnika ostala zelo skromna (Vidan, 2008).

Po zadnjih razpoložljivih podatkih SURS-a je, kot navaja Zupan (2020), v zadnjih 12-ih mesecih preko spleta nakupovalo že 63 % oseb, starih med 16 in 76 let. Kot je prikazano spodaj (slika 1), se je delež oseb, ki so v zadnjih 12-ih mesecih pred anketiranjem opravili nakup preko spleta povečal v vseh starostnih skupinah.

Slika 1: Spletno nakupovanje po posamezni starostni skupini



Prirejeno po Zupan (2020).

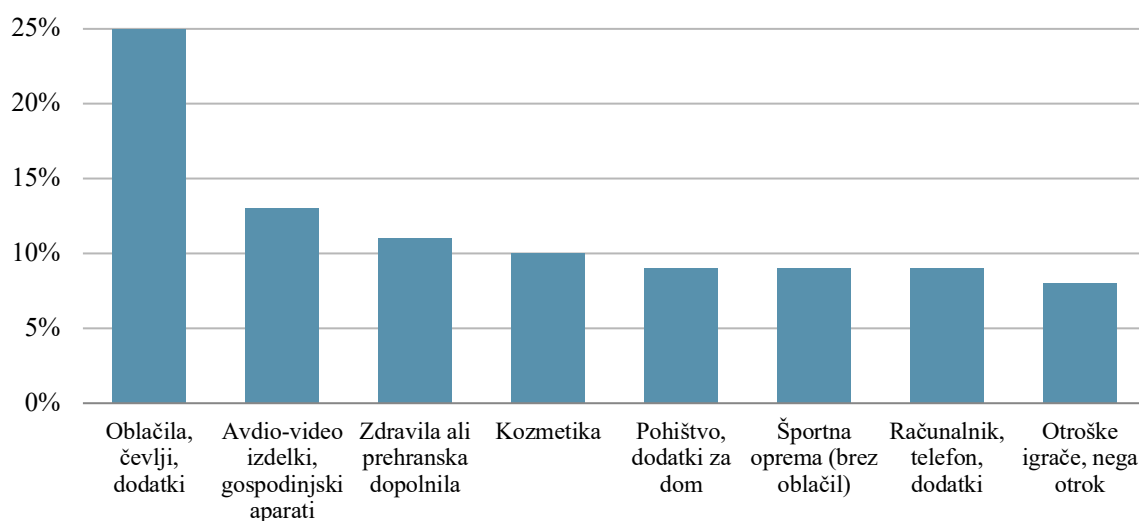
Kot ugotavlja Statistični urad Republike Slovenije, internet uporablja 87 % oseb, starih med 16 in 74 let. Iz tega lahko sklepamo, da velika večina uporabnikov interneta predstavlja tudi spletne kupce.

Spletni nakupi Slovencem predstavljajo največji prihranek pri denarju in času. Kar 76 % ljudi, ki so v zadnji polovici leta opravili spletni nakup, meni, da so privarčevali na času. 63 % jih meni, da so izdelek preko spleta kupili ceneje, kot bi ga sicer v fizični trgovini, torej so po njihovem mnenju privarčevali denar. 37 % pa se je za nakup preko spleta odločilo, ker želen izdelek v Sloveniji ni bil na voljo (Zupan, 2019).

Kot je prikazano spodaj (slika 2), je v starostni skupini med 16 in 74 let preko spleta največ kupcev, to je 25 %, nakupovalo športno opremo, oblačila ali dodatke. Sledijo nakupi avdio izdelkov (slušalke, glasbeni stolp), video (televizija) ali gospodinjski aparati (bela tehnika), ki so jih kupci izbrali v 13 % vseh nakupov. Na tretjem mestu z 11 % so zdravila in prehranska dopolnila. Pri tem bi rad poudaril, da se je zaradi ukrepov povezanih z epidemijo v letu 2020 izrazito zmanjšalo nakupovanje letalskih kart, vstopnic za prireditve in rezervacije turističnih namestitev, ki so v letu 2019 dosegale približno tretjino vseh spletnih nakupov, kot navaja Zupan (2019).

Slovenci tradicionalno bolj zaupamo domačim ponudnikom. Kot navaja Zupan (2019), je v zadnjih treh mesecih pri slovenskih prodajalcih preko spleta kupovalo 87 % vseh kupcev. Pri trgovcih iz drugih držav članic EU je kupovalo 43 % kupcev, 28 % pa iz držav zunaj EU.

Slika 2: Izdelki nakupljeni preko spleta v zadnjih treh mesecih



Prirajeno po Zupan (2020).

1.3 Trendi spletnega nakupovanja

Globalni trg spletnih trgovin vsako leto nezadržno raste. Leta 2019 je izdelke ali storitve preko spleta kupilo 1,92 milijarde ljudi, v istem letu pa je prodaja prek e-trgovine po vsem svetu presegla 3,5 milijarde ameriških dolarjev (Coppola, 2021b). Kitajska je s skoraj dvema milijardama prepričljivo številka ena, trendi in napovedi pa kažejo, da bo vodilna tudi v naslednjih letih (Statista, brez datuma). Nakazuje se izrazit premik kupne moči iz ZDA in Evrope na Kitajsko in jugovzhodno Azijo, ki sovpada z vedno širšim dostopom do spleta na mobilnih napravah.

Suzana Rahija iz vodilne slovenske spletne trgovine moje-lece.si pravi, da bodo v naslednjih letih spletno prodajo zaznamovali predvsem naslednji štirje trendi: t. i. chatboti (klepetalniki ali računalniški programi, ki simulirajo pogovor s kupci preko spleta) – ki so odlična alternativa klicnim centrom in velik potencial za trženje; personalizirana izkušnja na spletni strani – s čimer bodo povečali interakcije in pozornost (angl. attention span) kupca in si zagotovili nižjo stopnjo odboja ter več interakcije in višjo stopnjo pretvorbe; prilagojena resničnost – kjer bodo potencialni kupci lahko dejansko videli, kako določen izdelek izgleda v resnici; ter glasovno iskanje – ki že spreminja način, kako ljudje iščemo vsebino na spletu (Gorjan, 2019).

Trend 1: glasovni pomočniki, kot so Applova Siri, Amazonova Alexa in Googlov asistent, so vedno bolj priljubljeni in že spreminjajo način, kako ljudje brskajo po vsebini na spletu (Gorjan, 2019). Do leta 2023 naj bi bilo v uporabi osem milijard naprav z glasovnimi pomočniki (vključno s pametnimi telefoni). Naročilo s pomočjo glasovnih pomočnikov je intuitivno, prostoročno, ne zahteva miške ali tipkovnice in je kot nalašč za večopravilne

naloge (Carmel, Haramaty, Lazerson, Lewin-Eytan & Maarek, 2020). Glasovna tehnologija še vedno potrebuje veliko razvoja in podpore v več jezikih, toda po izboljšanju si bodo spletni trgovci zagotovo prizadevali za uvedbo glasovnega iskanja med izdelki tudi v ponudbi spletnih trgovin.

Trend 2: klepetalnik (angl. chatbot) predstavlja nov način komunikacije s strankami. Podpora strankam igra pomembno vlogo pri uspešnosti prodaje in zadovoljstvu kupcev, kar se odraža na končnem dobičku podjetja. Služba za podporo strankam porabi veliko časa za vprašanja preko telefona, e-pošte ali drugih komunikacijskih kanalov. Tradicionalna podpora strankam ima dva glavna problema. Prvi je zagotovo ta, da osebje prejme ponavljajoča se vprašanja s strani različnih strank, na kar bi lahko stroškovno veliko bolj učinkovito odgovoril robot. Drugi problem pa zaznavajo predvsem večja in manjša globalna podjetja, kjer mora biti podpora kupcem na voljo 24 ur na dan in sedem dni v tednu (Cui in drugi, 2017). V takšnih primerih je chatbot odlična rešitev.

Klepetalnik je računalniški program, ki simulira pogovor s prodajalcem v trgovini in vodi kupca skozi proces nakupa. Spletne trgovine že danes uporabljajo klepetalnike za takojšnjo komunikacijo s strankami in reševanje njihovih težav na več platformah, kot sta Facebook ali njihova spletna trgovina. Ti 24-urni roboti z umetno inteligenco ugotavljajo želje strank in ustvarjajo dragoceno, individualizirano nakupovalno izkušnjo.

Kot primer dobre prakse lahko vzamemo blagovno znamko oblačil H & M. Na Kiku je ustvarila klepetalnico, ki uporabnikom zastavlja vprašanja o njihovem slogu oblačenja in ponuja možnosti na fotografijah, med katerimi lahko izbirajo (Ugino, brez datuma). S temi informacijami klepetalnik ustvari modni profil vsakega uporabnika, poda predloge in ga usmeri k nakupu oblačil.

Trend 3: personalizacija e-trgovine je postopek zagotavljanja izkušenj prilagojenih uporabniku z dinamičnim prikazom vsebine, priporočil izdelkov in posebnih ponudb na podlagi prejšnjih dejanj, vedenja uporabnika, zgodovine nakupov, demografskih podatkov in drugih zbranih osebnih podatkov. Personalizacija je vse bolj pomembna za spletne trgovce, ki želijo ne samo pritegniti kupce, temveč tudi povečati število ponovnih nakupov, spodbuditi prodajo in povečati konverzijo (Sahin, 2020). Personalizacija se lahko zagotavlja v številnih oblikah – od prilagojenih priporočil za izdelke na domači strani prodajalca, opomnika preko elektronske pošte o opuščeni košarici, do vgrajenih kvizov, ki potrošnika bolje spoznajo in na podlagi tega nudijo personaliziran nabor izdelkov.

Trend 4: virtualna izkušnja. Zahvaljujoč hitremu napredku tehnologije je na voljo velika raznolikost promocijskih orodij, ki so na voljo za prepričljivejšo predstavitev izdelkov. Ena izmed novejših tehnologij je bila še posebej deležna velike pozornosti številnih podjetij (Yim, Chu & Sauer, 2017). To je razširjena resničnost (angl. Augmented Reality, v nadaljevanju AR). Razširjena resničnost je resničnost, kjer uporabnik opazuje in uporablja resnično okolje, ki je razširjeno (nadgrajeno) z računalniško ustvarjenimi navideznimi

predmeti. V takšnem okolju se uporabniku zdi, kot da resnični in navidezni predmeti sobivajo v istem okolju (Pucer, 2011).

Podjetja na področju kozmetike, kot sta Sephora in L'Oréal, so tehnologijo uporabile v obliki AR ogledala, ki strankam omogoča izkušnjo z virtualnim ličenjem obraza (Jeakel, 2016). Tudi druga večja podjetja, kot so Snap, Nike, Adidas, Mini in eBay so pospešeno uvajala različne oblike uporabe razširjene resničnosti, ki potrošnikom omogoča boljše in bolj realistično doživljanje njihovih izdelkov (Archer, 2016). Eden bolj zanimivih primerov uporabe je Pokémon Go, mobilna igra, v kateri se na zaslonu mobilnega telefona prekrivata digitalna grafika razširjene resničnosti in resnični svet igralcev. V dveh mesecih je imela igra več kot 500 milijonov prenosov (Takahashi, 2016). V 82-ih dneh pa so ustvarili 470 milijonov ameriških dolarjev prometa (Minotti, 2016). Razširjena resničnost pridobiva izjemno priljubljenost med podjetji in potrošniki.

Razširjena resničnost ima tri bistvene značilnosti:

- računalniško ustvarjeni navidezni predmeti in resnično okolje nastopajo združeno;
- navidezni predmeti so ustvarjeni v resničnem času, njihov videz in odziv pa morata biti odvisna od uporabnika in sprememb v okolju;
- resnični in navidezni predmeti morajo delovati usklajeno, sicer je iluzija sobivanja resničnega in navideznega ogrožena.

Razširjena resničnost potrošnikom omogoča, da si ogledajo in dejansko nosijo različne virtualne izdelke, ne da bi jih fizično preizkusili v trgovini (Verhagen, Vonkeman, Feldberg & Verhagen, 2014). Razširjena resničnost na ta način izboljšuje potrošnikovo predstavo in razumevanje izdelkov, jim zagotavlja užitek in prihrani čas prevoza in nakupa (Baek, Yoo & Yoon, 2018).

2 DEJAVNIKI USPEHA SPLETNIH TRGOVIN

2.1 Dejavniki povezani z uporabniško izkušnjo

Podjetja so danes prisiljena tekmovati v okolju, ki se ukvarja z različnimi spletnimi oblikami prodajnih kanalov, vključno s spletnim trgovanjem, mobilnim trgovanjem in prodajo preko družabnih medijev. Na primer, potrošniki spremljajo Facebook in Instagram profile podjetij, ki jih nagovarjajo za obisk spletnih strani. Potrošniki te informacije spremljajo in obišejo strani preko svojega telefona ali računalnika. Spletna izkušnja stranke tako vključuje veliko različnih kontaktnih točk (socialni mediji, spletno mesto, aplikacije ipd.), med katerimi lahko kupec izbira način interakcije s podjetjem (Oinas-Kukkonen, 2013). Interakcija med kupci in med podjetji preko več spletnih kanalov je pomembna za oblikovanje celostne izkušnje spletnega nakupovanja. Na primer, stranka Amazona objavi vprašanja o nekem izdelku,

druga stranka, ki je že kupila izdelek, pa lahko na vprašanje odgovori. Podobno lahko stranke komunicirajo tudi z Amazonovimi prodajalci (Bilgihan, Kandampully & Zhang, 2016).

2.1.1 Opredelitev uporabniške izkušnje

Uporabniška izkušnja je koncept, povezan z zaznavanjem (pozitivnim ali negativnim), ki ga ima uporabnik po interakciji s spletno stranjo. Merimo jo lahko tako, da spremljamo, v kolikšni meri podjetje zadovolji stranke ob obisku spletne strani (Bilgihan, Kandampully & Zhang, 2016). Pomembna je predvsem iz dveh naslednjih ciljev, ki jih spletni trgovci želijo zasledovati:

- več prodajnih konverzij; srečen uporabnik je srečna stranka, kar pomeni več prodaje.
- Večji obisk spletne strani; zelo pomembna beseda, povezana z uporabniško izkušnjo, je »interakcija« ali način, kako oseba komunicira s spletno stranjo. Čim dlje časa kupci ostanejo na spletni strani tem boljša bo Googlova ocena kakovosti spletnega mesta. Drugače povedano: več interakcije, ki jo spletno mesto ponuja kupcem, bolje je.

Uporabnost spletne trgovine se kaže v tem, da uporabniku pomaga izbrati in kupiti izdelke ali storitve, ki jih potrebuje. Pot, ki jo stranka pri nakupu opravi, mora biti jasna in enostavna, brez nepotrebnih klikov, izgubljenega časa in frustracij. Oblikovana mora biti tako, da jo lahko uporabljajo različni uporabniki, kot so dislektiki, barvno slepi ali pa ljudje z nizko stopnjo tehnične pismenosti. Na takšen način bo aplikacija oziroma spletna stran prijetna, uporabniki pa se bodo želeli znova vrniti.

2.1.2 Oblikovanje uporabniške izkušnje

»Če ustvarite odlično izkušnjo, si stranke o tem med seboj povedo. Moč informacije, ki potuje od ust do ust, je izjemna« (angl. »If you do build a great experience, customers tell each other about that. Word of mouth is very powerful.«), pravi izvršni direktor Amazona Jeff Bezos (Yalanska, brez datuma). Uspeh spletne trgovine je odvisen od več dejavnikov, splošno gledano so to:

- kakovost ponujenega izdelka ali storitve,
- kakovost vsebine, ki strankam predstavlja ponudbo,
- kakovost zasnove elektronske platforme – spletnega mesta in/ali mobilne aplikacije – preko katere bo prodaja dosežena.

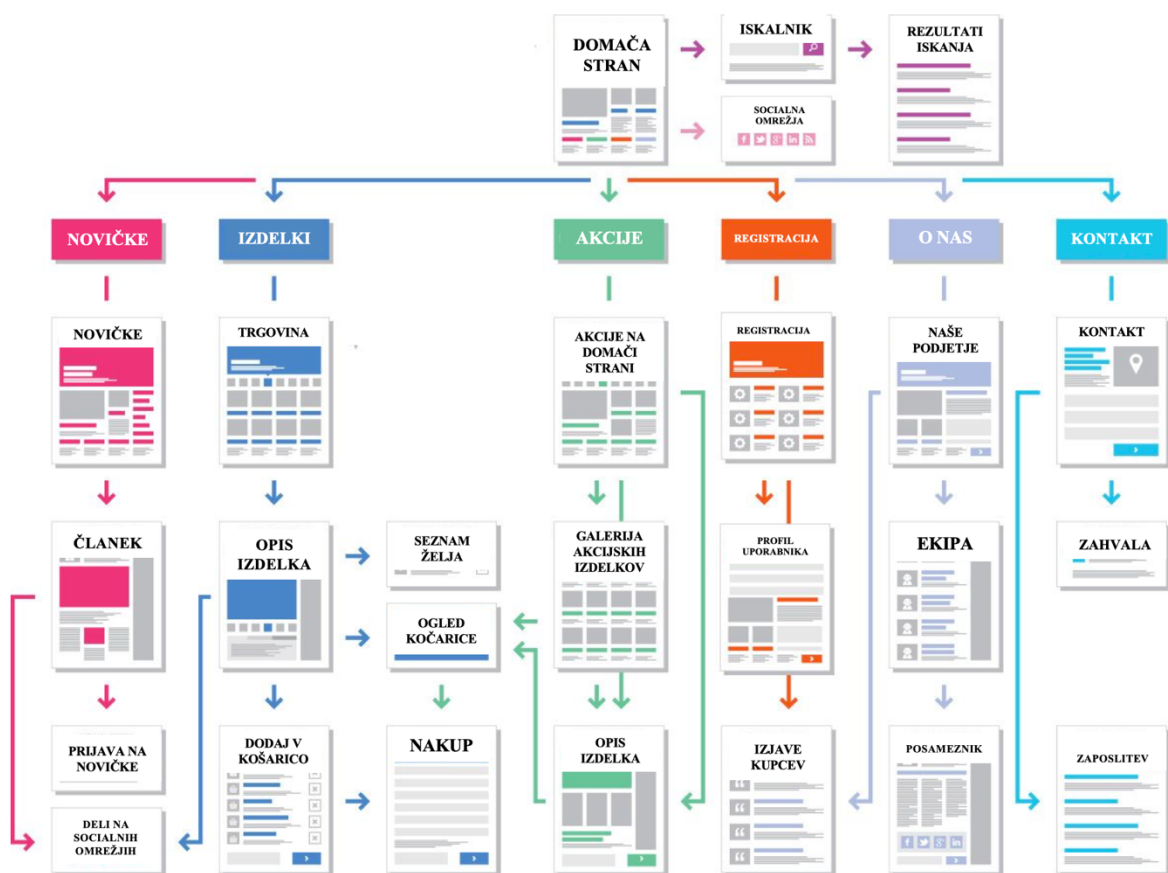
Iz slednjega lahko razberemo, da je uporabniška izkušnja ključnega pomena. Temeljito premišljena logika in prehodi, enostavne in jasne mikro interakcije, hitre povratne informacije iz sistema, privlačna predstavitev izdelka, enostaven pretok plačil ter obilo drugih podrobnosti in funkcij lahko neposredno vplivajo na dobro uporabniško izkušnjo in

posledično povečanje dobička (Yalanska, 2017). Na strukturo spletne trgovine je potrebno misliti že od samega začetka razvoja spletne trgovine.

2.1.3 Navigacija spletne strani

Oblikovanje diagrama spletne strukture (slika 3) je ključni del razvoja vsake spletne strani. Strukturni diagram jasno opredeli zasnovo spletnega mesta, na podlagi česar se lahko funkcije dodaja ali odstranjuje. Diagram strukture je osnova za razvoj dobre spletne strani (Budhathoki & Adhikari, 2020).

Slika 3: Poenostavljena struktura spletne trgovine



Prيرهeno po Wong (brez datuma).

Vsak gumb ali povezava igra ključno vlogo in lahko znatno spremeni konverzijo. Kupci niso pripravljeni čakati ali izgubljati časa za nepotrebne operacije. Od spletnih trgovin pričakujejo izkušnjo, ki je hitrejša, enostavnejša in bolj priročna v primerjavi z obiskom dejanske trgovine.

2.1.4 Dober izdelek

Ljudje neprestano inoviramo. V nas je, da iščemo, raziskujemo in si poskušamo čim bolj poenostaviti stvari, ki jih uporabljamo vsak dan. Katere pa so lastnosti odličnega izdelka? Rodriguez-Ramos (2020) v nadaljevanju povzame svoje izkušnje in opiše, kako posamezne lastnosti v celoti tvorijo dobro prodajan izdelek.

Prednost oziroma korist je osnova vsakega uspešnega izdelka: če produkt končnemu uporabniku ne reši težave, potem je vse drugo zaman. Nihče ne bi nikoli kupil produkta, s katerim bi naredil nekaj, česar ne počne. Obstaja veliko različnih potreb in problemov, ki so lahko znani ali neznani, zapleteni ali preprosti, morda celo umetno ustvarjeni. Vsak izdelek mora spregovoriti o eni od teh potreb in jo rešiti bolje kot obstoječi izdelki.

Dejstvo, da izdelek obravnava potrebe uporabnika, še ne pomeni, da se uporabniki te potrebe že zavedajo. Izdelki s **preprostimi prednostmi, ki jih je mogoče razložiti v samo nekaj stavkih**, lažje dosežejo širše trge. Izdelki, ki od uporabnika zahtevajo visoko izobraženost, da bi razumel njihove prednosti, lahko rešijo zelo resnične težave, vendar bo njihova ciljna skupina zelo omejena oziroma bodo ponudniki morali veliko vložiti v izobraževanje trga.

Enostavna uporaba ne pomeni nujno preprostega izdelka. Pomeni, da izdelek ponuja točno to, kar uporabnik potrebuje v določenem trenutku. Nekateri izdelki lahko svojo kompleksnost izjemno dobro prikrivajo. Običajni uporabnik lahko vidi le osnove in zato ni preobremenjen, če pa to želi, lahko izkoristi tudi bolj zapletene funkcije. Izdelek mora biti dovolj preprost in razumljiv za uporabo.

Da je izdelek sposoben preživeti (ekonomsko), mora vedno **ustvariti večjo vrednost za uporabnika kot je njegova cena za uporabnika**. Fizični izdelki bodo vedno omejeni s stroški materiala in izdelave, vendar bodo dobri izdelki (in podjetja) našli najučinkovitejši način izdelave in izkoristili ekonomijo obsega. V popolnem scenariju ima izdelek enake stroške ne glede na število uporabnikov, ki jih oskrbuje, s čimer je strošek na dodatnega uporabnika zanemarljiv. Primeri takšnih izdelkov so Instagram, Slack, Facebook, Houseparty, Snapchat, Skype, Zoom itn.

Pri ustvarjanju odličnega izdelka je vrhunec, ko izdelku uspe ustvariti navado. Bolj kot se uporabnik z izdelkom ukvarja, bolj je boleče njegovo izginotje. Vrednost za uporabnike Spotifyja se z uporabo veča, saj Spotify ve vedno več o uporabnikovem okusu. Zelo boleče bi bilo izgubiti vse podatke, ki so shranjeni v določeni aplikaciji. Bolj kot uporabniki uporabljajo določene izdelke, večjo vrednost jim prinašajo. Če izdelku to uspe, je premagal največji izziv med vsemi: **kako zadržati kupca**.

2.2 Dejavniki povezani z marketingom

Marketinške dejavnosti omogočajo, da uporabniki sodelujejo v komunikacijskem procesu in jih oglaševalci lahko spodbudijo k usmerjenim dejanjem, kot so: registracija, prenos, nakup, priporočilo (Pogorelova, Yakhneeva & Prokubovskaya, 2016). Kot navaja Treesinthuros (2012), na uspeh podjetja pri trženju vpliva več dejavnikov, med njimi so: skupni prihodki podjetja, število prodanih izdelkov, oglaševanje, odstotek obiskovalcev, ki se vračajo v e-trgovino, življenjska vrednost kupca itn.

2.2.1 Ustvarjanje blagovne znamke

Blagovna znamka je jedro vsake marketinške strategije, zato mora biti blagovna znamka na prvem mestu. Blagovna znamka je tisto, zaradi česar se bodo stranke vračale in ponovno opravile nakup. Je temelj, na katerem stoji zvestoba potrošnikov. Čeprav se marketinške metode razvijajo in prilagajajo trendom, blagovna znamka ostaja enaka. Močna blagovna znamka podjetjem pomaga, da prevladujejo v konkurenčnem svetu. Študija, ki sta jo opravila Lin in Chuang (2018) je razkrila, da močna blagovna znamka pozitivno vpliva na nakupno odločitev in prav tako na zvestobo kupcev.

2.2.2 Določanje cene in cenovne strategije

Cenovna strategija je skupek pravil ali metod, ki jih podjetja uporabljajo za določanje cene svojih izdelkov in storitev. Pri upravljanju podjetja je dobro imeti določeno strategijo oblikovanja cen, ki zagotavlja, da podjetje izdelkov ne ceni previsoko ali še huje, prenizko.

Podjetje mora raziskati in upoštevati dejavnike, kot so proizvodni in poslovni stroški, potrošniški trendi, cilji glede prihodkov in cene konkurentov. Tudi takrat določanje cene za nov izdelek ali celo obstoječo linijo izdelkov ni le čista matematika (Peacock, 2020).

Podjetja se odločajo za različne cenovne strategije. Kot navaja Kotler (2000), poznamo več različnih metod za določanje cene:

- **določanje cen na podlagi stroškov in pribitka.** Pri tem načinu podjetje upošteva skupne stroške, ki nastanejo pri prodaji, in stopnjo dobička, ki jo želi ustvariti na prodajo. Gre za zelo preprosto metodo, ki je primerna predvsem za neizkušene podjetnike ali tiste, ki se s postavljanjem cenovne strategije soočajo prvič.
- **določanje cen na podlagi trenutnih cen na trgu.** Pri tem načinu mora podjetje analizirati druge blagovne znamke, ki prodajajo primerljive izdelke in svojemu izdelku postaviti konkurenčno ceno. Odvisno od zelene pozicije na trgu, lahko ceno postavijo višje, nižje ali enako kot konkurent na trgu.
- **določanje cen na podlagi vrednosti.** Ta metoda določa cene predvsem, vendar ne izključno, glede na zaznano ali ocenjeno vrednost izdelka ali storitve za kupca in ne glede na stroške izdelka ali pretekle cene. Tam, kjer je implementacija uspešna, bo z

ustvarjanjem višjih cen podjetje izboljšalo donosnost, ne da bi močno vplivalo na obseg prodaje. Cenovna strategija, ki temelji na vrednosti, je poštena tako do blagovne znamke kot do kupca.

2.2.3 Oglaševanje

2.2.3.1 Oglaševanje na spletišču

Oglaševanje prek iskalnikov je oblika plačljivega trženja, katerega cilj je, da nas iskalnik (npr. Google) postavi pred konkurenco in prikaže našo stran na vrhu njihovih rezultatov. Deluje na način licitiranja določenih ključnih besed, za katere oglaševalsko podjetje meni, da bodo pripeljale željne obiskovalce na spletno stran. Zato je nujno določiti ključne iskalne izraze, ki se uporabljajo za iskanje podobnih spletnih mest in ponudb (Olbrich, Bormann & Hundt, 2019).

2.2.3.2 Oglaševanje na socialnih omrežjih

V zadnjem desetletju se trženje v družabnih omrežjih pojavlja kot prevladujoč kanal za gradnjo odnosov s strankami. O pomenu socialnih medijev lahko priča število aktivnih Facebook uporabnikov, ki znaša kar 1,69 milijarde mesečno (Tankovska, 2021). Facebook je pri tem zasenčil tudi Kitajsko kot najbolj naseljeno državo – 1,39 milijarde prebivalcev v letu 2018 in ZDA kot najmočnejše gospodarstvo na svetu – 328 milijonov prebivalcev leta 2019 (Seznam držav po prebivalstvu, brez datuma).

Zaradi velike baze strank so družbeni mediji precej priljubljeni ne samo med uporabniki, ampak tudi med podjetji, ki uporabljajo družbene medije kot medij tržnega komuniciranja (Yadav & Rahman, 2017). Kot poročajo Rapp, Beitelspacher, Grewal in Hughes (2013), že približno 88 % podjetij (trgovine z izdelki na drobno, IT, telekomunikacije, potovanja in prosti čas) uporablja različne socialne platforme za komunikacijo s strankami. Skoraj 42 % teh pa je v svoje vsakodnevne marketinške strategije popolnoma integriralo aktivnosti na socialnih omrežjih.

Meje med e-poslovanjem in socialnimi omrežji postajajo v zadnjih letih čedalje bolj zamegljene. Številne spletne trgovine se povezujejo z računi Facebook ali Twitter, ki pri tem posredujejo podatke, kot so elektronski naslov, datum rojstva ter ime in priimek. Nedavne študije kažejo, da 93 % uporabnikov družbenih omrežij meni, da bi morali spletni trgovci vključiti družbena omrežja v svoje poslovanje. 85 % uporabnikov pa je mnenja, da bi morala podjetja s strankami komunicirati preko spletnih strani družabnih medijev (Michaelidou, Siamagka & Christodoulides, 2011). Povečana priljubljenost družabnih spletnih mest, kot so LinkedIn, Facebook in Twitter, so odprla priložnosti za nove poslovne modele elektronskega poslovanja, ki se pogosto imenujejo tudi socialno poslovanje (angl. Social Commerce). Socialna trgovina vključuje uporabo tehnologije in infrastrukturo socialnih medijev Splet

2.0 za podporo pri nakupu izdelkov in storitev. Socialno trgovanje je premik potrošnikovega razmišljanja od neučinkovite individualne potrošnje k skupni izmenjavi informacij in nakupovanju (Chen & Feeley, 2014).

Danes podjetja uporabljajo socialne medije na nešteto različnih načinov. Na primer, podjetje, ki je v skrbeh, kaj ljudje govorijo o njegovi blagovni znamki, lahko spremlja pogovore v družabnih omrežjih in odziv na njihove objave (poslušanje in angažiranje v družabnih omrežjih). Podjetje, ki želi razumeti, kako deluje publika na družbenih omrežjih, lahko z analitičnim orodjem (analitika socialnih medijev) analizira svoj doseg, angažiranost sledilcev in prodajo. Podjetje, ki želi doseči določeno množico občinstva, lahko prikazuje ciljno usmerjene oglase (Ryte, brez datuma).

2.2.4 Novičke in e-poštno trženje

E-poštno trženje je način razširjanja informacij o izdelku oziroma storitvi ali za pridobivanje povratnih informacij kupca o izdelku ali storitvi prek e-pošte. E-naslovi strank in potencialnih kupcev se lahko zbirajo ali kupujejo. E-poštno trženje je oblika neposrednega trženja (Phuong Linh, 2008). E-poštno trženje omogoča povečanje prepoznavnosti blagovne znamke in vzpostavitev odnosa ter zaupanja s stranko. Prav tako je odličen način za ustvarjanje potencialnih strank, povečanje prodaje in povečanje prometa na spletnem mestu (Hartemo, 2016).

Novičke (angl. Newsletter) so sodobno, poceni in priljubljeno tržno orodje. Lahko jih opredelimo kot ciljno pošiljanje reklame in nekomercialnih sporočil na seznam prejemnikov oziroma na zbrane e-poštne naslove. To so e-poštna sporočila, običajno v obliki HTML, ki se redno pošiljajo registriranim uporabnikom (Madleňák, Madleňáková, Švadlenka & Salava, 2015).

E-poštni marketing velja za eno najučinkovitejših marketinških dejavnosti za oblikovanje blagovne znamke, izboljšanje odnosov s strankami, pridobivanje novih stikov in pospeševanje prodaje. Za uspešno izvajanje trženja po e-pošti mora podjetje določiti cilje kampanje in izbrati ustrezne ključne kazalnike uspešnosti (angl. Key Performance Indicator, v nadaljevanju KPI). Naslednja nujna zadeva je izbrati koncept e-pošte, ki vključuje ustrezno izbrano temo in ustrezne pozive k ukrepanju (angl. Call To Action – CTA), da se doseže zelena konverzija (Hudák, Kianičková & Madleňák, 2017).

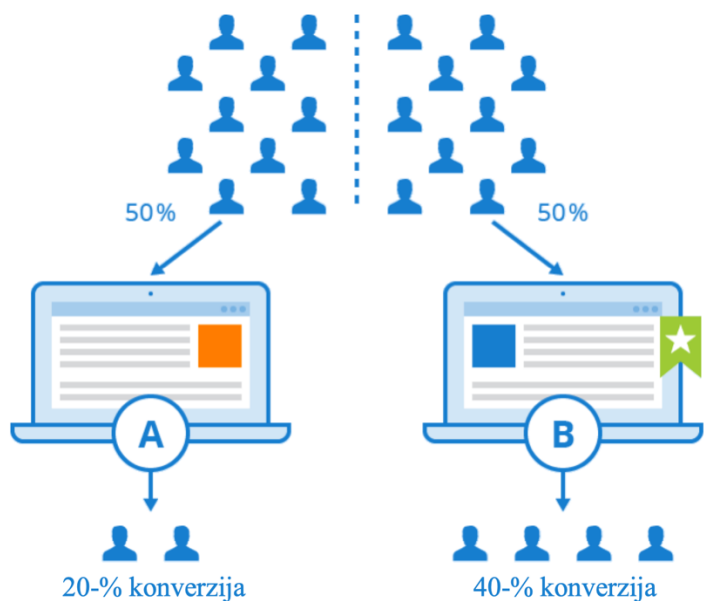
2.2.5 A/B testiranja

Spletne trgovine so se razvile v popolno igrišče za ocenjevanje različnih idej z nadzorovanimi eksperimenti. Tovrstne poskuse lahko imenujemo z različnimi imeni, med katerimi so le majhne razlike, na primer naključni poskusi, A/B testi, razdeljeni testi (angl. Split Tests), testi večih spremenljivk (angl. Multi Variable Test – MVT). Nadzorovani

eksperimenti predstavljajo najboljšo znanstveno osnovo za ugotavljanje vzročne zveze med spremembami in njihovim vplivom na vedenje uporabnika (Kohavi, Longbotham, Sommerfield & Henne, 2009). V kontekstu spletnega eksperimentiranja A/B testiranje uporabimo za analizo vedenja uporabnikov. Ideja A/B testiranja v spletnem okolju je ustvariti dve različici enega spletnega mesta in nato vsakemu gostujočemu uporabniku naključno prikazati eno od različic.

Različici sta lahko dva popolnoma različna izgleda spletne trgovine, kjer se nato zbirajo rezultati testov in se hkrati izvaja tudi anketiranje (s pozivom uporabnikom, da izpolnijo vprašalnike, ki ocenjujejo njihovo interakcijo s spletno stranjo). Za tem se izvedejo statistični testi, kjer se oceni potencialni obstoj statistično pomembnih razlik med obema različicama (Koukouvis, Cubero & Pelliccione, 2016). Ključno je, da ima isti uporabnik prikazano isto različico tudi ob večkratnem obisku spletnega mesta. Slika 4 prikazuje izvajanje A/B testiranja, kjer različica A rezultira v 20-% konverziji, boljša različica B pa v 40-%.

Slika 4: Prikaz A/B testiranja



Prerejeno po Baluja (2020).

2.2.6 Trženje z vplivnimi posamezniki

Uporaba socialnih omrežij se iz leta v leto povečuje. Podjetja zato tovrstnim kanalom namenjajo veliko pozornosti in virov, saj jim omogočajo doseči zelo širok krog občinstva (Campbell & Marks, 2015). Da bi v celoti izkoristili potencial socialnih omrežij za promocijo blagovne znamke in pregled izdelkov, uporabljajo tudi vplivne posameznike (Evans, Phua, Lim & Jun, 2017). Vplivni posamezniki so uporabniki družbenih omrežij, ki so se s svojo dejavnostjo in aktivnostjo uveljavili v določeni panogi (Brown & Hayes, 2008). Po definiciji SSKJ je influencer oz. vplivni posameznik na socialnih omrežjih nekakšen

mnenjski vodja, ki preizkuša najrazličnejše izdelke in storitve in jih s tem promovira svojim sledilcem na socialnih omrežjih. Vplivni posamezniki imajo dostop do velikega števila potrošnikov, ki sledijo njihovemu profilu in so na družbenih omrežjih zelo aktivni. Sledilci razumejo vplivne pozameznike kot zaupanja vredne.

YouTube je primer skupnosti socialnih medijev, ki ga ljudje aktivno uporabljajo za ustvarjanje video vsebin (Lee & Watkins, 2016). Plačano sodelovanje med blagovnimi znamkami in vplivnimi posamezniki se običajno izvaja v obliki sponzorirane vsebine (De Veirman, Cauberghe & Hudders, 2017). To pomeni, da influencer ustvari in objavi priporočilo za izdelek, v zameno pa prejema nadomestilo v obliki finančnih sredstev ali brezplačnih izdelkov (Stubb, Nyström & Colliander, 2019).

Vplivni posameznik na družbenih omrežjih je za razliko od znanih oseb lahko kdorkoli. Vpliv jim omogočajo številni sledilci na spletu in družbenih omrežjih. Vplivnež je lahko priljubljeni modni fotograf na Instagramu, ali dobro brani bloger kibernetike varnosti, ki tvita, ali priznan tržni direktor na LinkedInu. V kateri koli panogi obstajajo vplivni ljudje. Nekateri bodo imeli na stotine, tisoče, lahko tudi milijone privrženecv. Lahko pa imajo le 10.000 sledilcev, v nekaterih primerih še manj (Lawrence, 2016). Vendar so si ustvarili sloves strokovnjaka na svojem področju. So ljudje, ki dajejo odgovore na vprašanja ljudi. Odvisno od njihovega strokovnega področja so to ljudje, ki objavljajo zanimive prispevke, delijo najboljše slike, posnamejo najbolj zabavne videoposnetke in vodijo najbolj informativne spletne razprave.

2.2.7 Optimizacija spletnih strani za iskalnike

Optimizacija iskalnikov (angl. Search Engine Optimization, v nadaljevanju SEO) je postopek, katerega cilj je povečati prepoznavnost spletnega mesta v organskih (neplačanih) rezultatih iskalnikov (Moz, Inc., brez datuma). Za podjetja kakor tudi za spletne trgovine je izredno pomembno, da jih spletni brskalnik prikaže čim višje med zadetki. Iskalniki prikazujejo približno deset povezav na stran. Kot poroča Kuleva (2018), je digitalna agencija Mediative leta 2004 odkrila, da uporabniki iščejo po značilnem vzorcu »trikotnika«, ki se imenuje zlati trikotnik. Prikazuje ga slika 5. Na levi strani je prikazan vzorec trikotnika, ki prikazuje, na katere točke uporabnik brskalnika najpogosteje usmeri svojo pozornost. Na desni pa rezultat enake raziskave iz leta 2014. Zato spletna mesta, ki zasedajo začetne pozicije, dobijo veliko več pozornosti kot ostali rezultati na prvi strani. Še manj pozornosti dobijo rezultati prikazani na drugih straneh.

Slika 5: Točke kamor uporabnik najpogosteje usmeri svojo pozornost



Vir: Kuleva (2018, str. 22).

Uporaba mobilnih naprav je v zadnjih devetih letih navadila uporabnike, da skenirajo stran bolj navpično in za skeniranje vsakega zadetka porabijo manj svojega časa, kar lahko vidimo na rezultatih raziskave iz leta 2014. Cilj SEO je, da se ciljna spletna stran prikaže v prvih petih zadetkih na seznamu rezultatov. Glede na raziskavo o Googlovih organskih klikih iz leta 2014, ki jo je izvedel Moz, prvih pet zadetkov prejme 67 % vseh klikov (Petrescu, 2014).

2.2.8 Podpora kupcem pred in po nakupu

Podpora kupcem se nanaša na storitve, ki jih spletna trgovina ponuja svojim kupcem. Če imajo obiskovalci vprašanja ali potrebujejo pomoč pri nakupu, jim podpora pomaga pri navigaciji po spletnem mestu in doseganju kupčevih ciljev (Moore, brez datuma). Podpora kupcem omogoča neprestano pridobivanje povratnih informacij s strani strank in analizo običajnih težav, s katerimi se uporabniki soočajo. Če spletni trgovec razume uporabnikove težave, lahko izboljša svojo storitev in doda funkcije, ki obiskovalce vodijo in jim sproti pomagajo pri nakupnih odločitvah (Fontanella, 2020).

Na zadovoljstvo obstoječih kupcev se ob osnovni potrebi po iskanju novih kupcev zlahka pozabi. Iskanje kupcev je v središču vsakega prodajnega oddelka, ne glede na to, ali se ukvarjajo s proizvodnjo, trgovino ali storitvami (Čaćinović, 2019). Medtem ko se večina tržnega proračuna porablja za lov za novimi uporabniki, se pogosto ne opazi ogromnega potenciala, ki obstaja v populaciji obstoječih kupcev.

Zagotavljanje odlične podpore strankam je za nekatera podjetja lahko velik izziv. Razlog tiči tudi v tem, da je težje razumeti stranke in jim pomagati, kadar pomoč poteka na daljavo. Stranke pričakujejo kratek odzivni čas in uživajo v spletnem nakupovanju, ker je učinkovito in priročno. Prav tako pričakujejo odgovore na svoja vprašanja v najkrajšem možnem času, saj so prišli v spletno trgovino ravno zaradi želje po hitrem nakupu. Predstavniki podjetij morajo na običajna vprašanja odgovoriti v nekaj sekundah. Klepet v živo, ki je že opisan zgoraj, lahko izboljša povprečni odzivni čas in poenostavi postopek podpore za naše uporabnike. Kadar govorimo o hitrosti in učinkovitosti, postanejo družbeni mediji kot kanal za pomoč strankam dragocena prednost. Stranke lahko s pomočjo družbenih omrežij poročajo o težavah ali postavljajo vprašanja oziroma takoj obvestijo servisno ekipo. Ko se težava reši, lahko podjetje preko socialnih omrežij odgovori več strankam v enem koraku. Priporočljivo je, da v primeru klepeta v živo neposredno na spletni strani podjetja ustvarijo pojavno sporočilo, ki obiskovalca opozori na pripomoček za klepet. To bo spodbudilo obiskovalce, da uporabijo podporo, kar ustvarja priložnosti za vključevanje prodajnega svetovalca in odpravljanje pomislekov, ki jih imajo stranke ob nakupu.

Vsekakor pa je ročno odgovarjanje na vprašanja zelo zamudno in pogosto ne dosega pričakovanj uporabnikov. Študije kažejo, da 72 % uporabnikov, ki se obrnejo na podjetje preko Twitterja, pričakuje odgovor v eni uri (Lee, 2013). Pa vendar, analiza enega milijona pogovorov kaže, da je povprečen odzivni čas 6,5 ur. Ta vrzel je pripeljala do klepetalnikov (angl. chatbotov), ki so že obravnavani zgoraj (Xu, Liu, Guo, Sinha & Akkiraju, 2017).

2.2.9 Ključni kazalniki uspešnosti prodaje preko spleta

KPI je merljiva vrednost, ki dokazuje, kako učinkovito podjetje dosega ključne poslovne cilje. Organizacije uporabljajo KPI na več ravneh, da ocenijo svoj uspeh pri doseganju ciljev. Izbira KPI-jev mora temeljiti na kontekstu organizacije, vsak KPI pa mora biti prilagojen organizacijskim ciljem in mora biti kvantificiran (Tsai & Cheng, 2012). Vzpostavitev jasnih in dosegljivih kazalnikov uspešnosti je ključ do učinkovitega upravljanja.

2.2.9.1 *Opustitev košarice*

Opustitev nakupovalne košarice (angl. Shopping Cart Abandonment) pomeni, da potencialna stranka izdelek iz spletne trgovine postavi v košarico, vendar pred zaključkom nakupa zapusti spletno stran. Ta stopnja pokaže, kolikšen uporabnikov spletnega mesta signalizira namen nakupa z dodajanjem izdelka v košarico, vendar nakupa ne dokonča. Po podatkih (Coppola, 2020) je povprečna stopnja opustitve košaric kar 88,05 %.

Prvi korak pri reševanju vprašanja je določitev hipoteze o tem, zakaj obiskovalci zapuščajo vozičke. Na podlagi analitičnih podatkov se lahko določi točke, ki so uporabnika odvrnile od nakupa. Za tem se lahko opravi raziskava in se uporabnike vpraša, zakaj so na določeni točki prenehali z nakupom (Jovanovic, 2019). Spodaj je prikazana formula za izračun

stopnje opustitve košarice (1). Kot navaja Bolt Financial, Inc. (2020) se stopnja opustitve nakupovalne košarice izračuna tako, da se skupno število zaključenih transakcij deli s skupnim številom primerov, ko je izdelek ostal v vozičku.

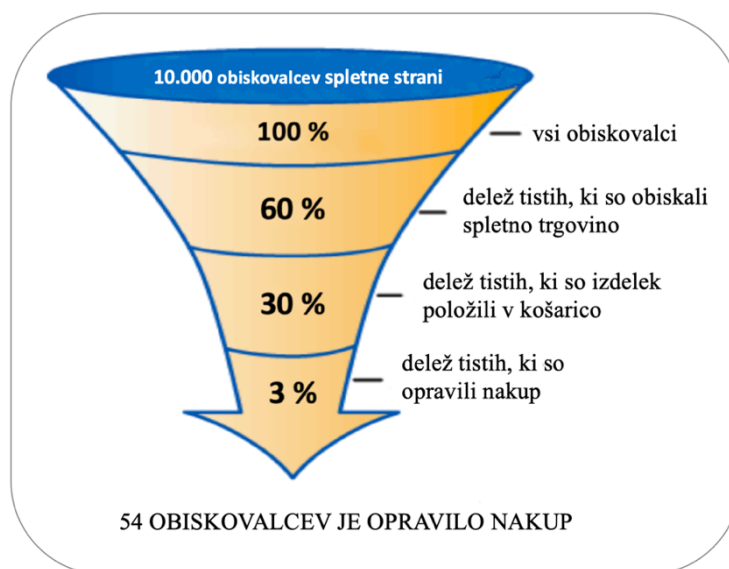
$$\text{Stopnja opustitve košarice} = 1 - \frac{\text{Št. zaključenih transakcij}}{\text{Št. ustvarjenih vozičkov}} \times 100 \quad (1)$$

2.2.9.2 Stopnja konverzije

Stopnja konverzije (angl. Conversion Rate – CR) se lahko nanaša na katerokoli željeno dejanje, za katerega podjetje želi, da ga uporabnik izvede. To lahko vključuje vse od klika na določen gumb do nakupa. Spletna mesta in aplikacije imajo pogosto več ciljev in vsak bo imel svojo stopnjo konverzije (Di Fatta, Patton & Viglia, 2018).

Na sliki 6 je prikazan lijak s stopnjo pretvorbe, ki prikazuje, kako obiskovalci spletnega mesta prehajajo skozi različne stopnje. Opazimo lahko, kako se z vsakim prehodom obseg obiskovalcev močno zmanjša. Posledično je končno število obiskovalcev, ki se dejansko pretvorijo (odločijo za nakup) zelo majhno. Namen optimizacije konverzijske stopnje (angl. Conversion Rate Optimization, v nadaljevanju CRO) je, da preoblikuje in zmanjša obseg obiskovalcev, ki so izgubljeni ob prehodu, in se s tem poveča obseg strank, ki se pretvorijo v kupce.

Slika 6: Lijak s stopnjami konverzije, ki prikazuje pomen CRO



Prerejeno po Bertelsen (2012, str. 17).

Spletna mesta se razlikujejo glede oblikovanja, ponudbe in strukture. Spletno trgovino se soočajo z različnimi izzivi, zato je zmotno domnevati, da za vse velja enoten standard optimizacije (Rano & Sungkur, 2019). Kljub temu sta nenehno opazovanje in velika vrsta testiranja omogočila prepoznavanje nekaterih trendov glede tega, katere tehnike CRO so

najbolj uporabne v določenih situacijah. CRO ponuja širok in raznolik nabor tehnik, kot so optimizacija prodajnega lijaka, optimizacija navigacije po strani, uporaba zaupanja vrednih simbolov, optimizacija obrazcev, postavitev strani, prepričljivo pisanje besedil in način uporabe slik.

2.2.9.3 Povprečna vrednost nakupa

Povprečna vrednost nakupa ali košarice (angl. Average Order Value, v nadaljevanju AOV) je metrika spletne trgovine, ki meri povprečno vrednost nakupa, opravljenega v določenem časovnem obdobju. Izračunamo jo po formuli (2). Kot navajata Swan & Armstrong (2018) se določi glede na vrednost posameznega nakupa in ne predstavlja povprečne vrednosti na stranko, kot nekateri zmotno mislijo. Ista stranka se lahko večkrat vrne in opravi nakup, vendar se to obravnava kot več posamičnih nakupov.

$$\text{Povprečna vrednost nakupa} = \frac{\text{Celotni prihodki}}{\text{Število vseh nakupov}} \quad (2)$$

Za primer vzemimo spletnega prodajalca oblačil, ki prodaja tri različne majice. Prva stane 15 €, druga 21 € in tretja 29 €. Povprečna vrednost nakupa v njegovi spletni trgovini znese 19 €. Slednje nakazuje na vsaj dva trenda glede vedenja potrošnikov:

- Kupci ne kupijo več izdelkov hkrati.
- Majice nizkega cenovnega razreda predstavljajo večino prodaje.

Ob predpostavki, da imajo dražji izdelki višje marže, obstaja pomembna priložnost za izboljšanje položaja in trženja tovrstnih izdelkov. S povečanjem AOV spletna podjetja zvišujejo ROI in donosnost oglaševanja (angl. Return On Advertising Spend, v nadaljevanju ROAS). Višji kot je naš AOV, večji bo dobiček na stranko in posledično bo denar za oglaševanje bolje izkoriščen. Nove kampanje, nakupovalne sezone in kakršne koli vizualne spremembe spletnega mesta so možni dejavniki, ki lahko vplivajo na nihanja AOV (BigCommerce Pty. Ltd., brez datuma b).

Poznavanje povprečne vrednosti nakupa ponuja vpogled v spoznavanja vedenja kupcev in obseg potrošnje za nakup izdelkov. Kadar spletna trgovina spremlja, koliko stranke porabijo za posamezno naročilo, lahko nato načrtuje cenovne in tržne strategije za povečevanje posameznega nakupa. Z izboljšanjem povprečne vrednosti naročila se neposredno poveča tudi dobiček in prihodki. Kadar se strošek pridobivanja strank poveča in postaja konkurenca vse močnejša, je potrebno povečati AOV in si s tem izboljšati ekonomičnost poslovanja (Swan & Armstrong, 2018).

2.2.9.4 Vir prometa in prihodek

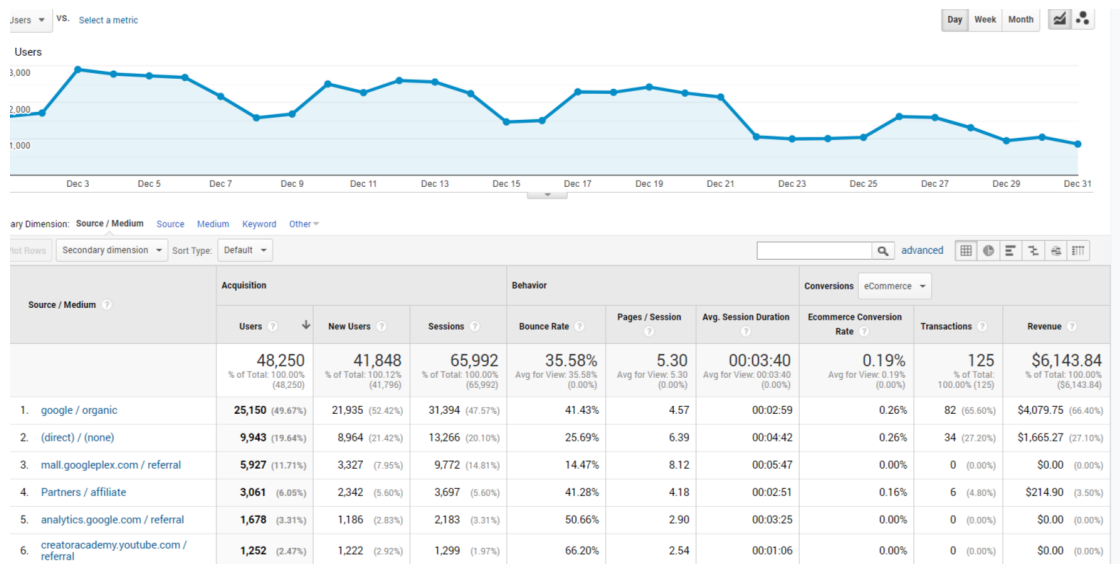
Vir spletnega prometa je meritev, ki ugotavlja, iz katerega vira priteka promet obiskovalcev na spletno mesto in omogoča primerjavo med viri. Poleg merjenja števila obiskovalcev iz posameznega vira lahko analiziramo tudi število dejanskih kupcev iz posameznega vira. Prikaz iz Google Analytics lahko vidimo na sliki 7. Marketinški proračun je smiselno usmeriti v kanal, iz katerega prihaja največ dejanskih kupcev. Veliko podjetij že spremlja, od kod prihaja največ uporabnikov, vendar kliki predstavljajo le polovico enačbe. Omenjeno težavo nam slikovito ponazarja spodnji primer:

Kateri od scenarijev je boljši?

- 2.000 klikov, ki zaslužijo deset prodaj in 2.000 USD dobička
- 200 klikov, ki zaslužijo 200 prodaj in 8.000 USD dobička

V prvem primeru je pogled na »klike« in posledično obisk precej vznemirljiv, vendar pa je oglaševanje v drugem primeru precej bolj ekonomsko upravičeno in podjetju prinaša večji dobiček. Z analizo vira prometa in prihodkov ugotavljamo, iz katerega vira ima spletna trgovina največ plačljivih kupcev. Kot navaja Alton (2015), poznamo štiri glavne vire prometa; neposredni, referenčni, organski in promet iz oglaševalskih kampanj.

Slika 7: Vir prometa spletnega mesta in prihodek iz posameznega vira.



Prirejeno po Spork Marketing, LLC. (brez datuma).

Neposredni promet (angl. Direct Traffic) predstavljajo ljudje, ki domeno spletne trgovine vnesejo neposredno v spletni brskalnik. Ti ljudje spletno trgovino in blagovno znamko že poznajo, saj v nasprotnem primeru ne bi imeli direktnega dostopa do spletnega mesta. Za večino uveljavljenih podjetij je neposredni promet posledica dolgotrajnega pozicioniranja

blagovne znamke na trgu ali ponavljajočih se obiskov uporabnika. Za druge blagovne znamke je to mogoče pripisati oglaševalskim akcijam.

Referenčni promet (angl. Referral Traffic) predstavljajo ljudje, ki spletno mesto najdejo prek zunanjih povezav po vsem spletu (Sakas & Nasiopoulos, 2019). Referenčni promet je enostavno povečati. Več povezav kot v spletu obstaja, še posebej v kontekstu kakovostne vsebine, več ljudi bo želelo slediti povezavi in obiskalo spletno trgovino.

Velik del referenčnega prometa je socialni promet (angl. Social Traffic) in ga sestavljajo ljudje, ki so spletno mesto našli in obiskali prek povezav na platformah socialnih medijev, kot sta Facebook ali Twitter (Fossen & Schweidel, 2019).

Organski promet (angl. Organic Traffic) predstavlja obiskovalce, ki so spletno mesto našli prek spletnega iskanja. Medtem ko več kot 90 % vseh spletnih iskanj poteka prek Google (StatCounter, brez datuma), je v metriko organskega prometa vključen tudi promet iz Binga in Yahooja. Način za povečanje organskega iskalnega prometa je SEO. To je skupek strategij, katerih rezultat je pogostejši in višji prikaz spletnega mesta med zadetki iskanja. Glavni dejavnik, ki je odgovoren za visoke uvrstitve med rezultati, je kakovostna vsebina (Abramowicz, Alt & Franczyk, 2016).

Plačljivi promet (angl. Pay Per Click, v nadaljevanju PPC) je oglaševalski model, pri katerem se oglasi prikazujejo uporabnikom v iskalniku na podlagi iskanih besed. Kadar uporabnik klikne enega od teh oglasov, se oglaševalcu zaračuna določen znesek (od tod izraz »plačilo na klik«). Znesek, ki ga oglaševalec ponudi za določeno ključno besedo, določa ceno, ki se zaračuna vsakič, ko uporabnik klikne oglas. Kot navaja Brockbank (2020), je Google Ads, znan tudi kot Google AdWords, najbolj priljubljen sistem PPC oglaševanja na svetu.

»Kombinacija Google in e-pošte predstavlja skoraj tri četrtine (73 %) vseh preusmeritev na spletno strani,« pravi Coleman (2016, str. 15), ustanovitelj in izvršni direktor družbe Wolfgang Digital.

2.3 Ostali dejavniki

2.3.1 Gradnja zvestobe kupcev

Lojalnost kupcev je eden glavnih dejavnikov, ki olajšajo doseganje trdne konkurenčne prednosti (Prentice & Loureiro, 2018). Je pomembno sredstvo, ki podjetjem pomaga zagotoviti prodajo tudi v prihodnje in povečati vrednost in frekvenco nakupov (Kamran-Disfani, Mantrala, Izquierdo-Yusta & Martínez-Ruiz, 2017). Zvestoba kupcev je opredeljena kot pozitiven odnos kupcev do določenega ponudnika izdelka ali storitve, kar ima za posledico ponovne nakupe (Anderson & Srinivasan, 2003). Na zvestobo kupcev vpliva več

dejavnikov, vključno z njihovim zadovoljstvom in zaupanjem strank, ki imata po mnenju Pan, Sheng in Xie (2012) visoko korelacijo z doseganjem zvestobe kupcev.

Ob tem so Srinivasan, Anderson in Ponnayolu (2002) poudarili pomen interaktivnosti za zvestobo kupcev. S hitro rastjo spletnih socialnih mrež (angl. Social Network Services – SNS) so ljudje spremenili način interakcije s podjetji in blagovnimi znamkami. V zadnjih letih vedno več podjetij vlaga v družbena omrežja, da bi zgradila dobre odnose s sledilci (de Vries, Gensler & Leeflang, 2012). Skozi virtualno skupnost podjetja poskušajo zgraditi in spodbujati dolgoročne odnose z uporabniki, ki jih podjetje in izbrane tematike zanimajo. Olajšajo pa tudi targetiranje uporabnikov s tematskimi oglasnimi sporočili (Kim & Lee, 2011). V primerjavi s tradicionalnimi mediji, kjer so uporabniki pasivni, lahko preko socialnih medijev vsebino tudi soustvarjajo in podajajo za podjetja dragocene povratne informacije (Kim & Lee, 2011). Spletne skupnosti blagovnih znamk bodo bolj verjetno pritegnile »oboževalce«, če bodo zagotovile visokokakovostne informacije, ki so za stranke dragocene in ponujajo dodano vrednost. Zadovoljna stranka bo pokazala pozitivnejši odnos do spletnih blagovnih znamk na socialnih omrežjih (Schamari & Schaefers, 2015).

2.3.1.1 Programi zvestobe

Program zvestobe je orodje za zadrževanje strank, usmerjen k ohranjanju in vključevanju obstoječih strank (Hwang & Choi, 2020). Program zvestobe lahko opredelimo kot trženjski program, ki je zasnovan za ustvarjanje lojalnosti strank in nagrajuje donosne stranke (Yi & Jeon, 2003). Cilj programov zvestobe je, da podjetja svoje stranke vključijo v sistem, ki jih spodbuja, da nakupe opravljajo pogosteje in v večjih količinah (Henderson, Beck & Palmatier, 2011). Prav tako podjetjem omogočajo, da lažje komunicirajo z obstoječimi strankami. Najboljši programi so lahko razumljivi, kažejo jasno pot do višjih stopenj in nagrad ter ponujajo zabavno izkušnjo. Raziskava (Meyer-Waarden, 2008) je pokazala, da obstaja pozitivna povezava med intenzivnostjo nakupa (merjena s skupno in povprečno vrednostjo nakupovalne košare, pogostostjo nakupa in časom nakupa) ter članstvom v določenem programu zvestobe.

Amazon je nedvomno največje podjetje za e-poslovanje na svetu, ki ga je v ZDA leta 1994 ustanovil Jeff Bezos. Amazon se je začel kot spletna knjigarna, kasneje pa je postal vsestranski prodajalec programske opreme, oblačil, pohištva in še veliko več. Amazonov program zvestobe Prime je plačljiv program, ki od leta 2005 svojim uporabnikom omogoča dostop do dodatnih storitev, ki sicer niso na voljo za običajne stranke. Storitve vključujejo dvodnevno dostavo in druge ugodnosti, prikazane na sliki X (Jabłońska, 2018). Cena mesečne naročnine je 12,99 USD, letne pa 119 USD. Januarja 2020 je Amazon poročal, da ima Prime več kot 150 milijonov naročnikov po vsem svetu. Program daje uporabnikom tudi priložnost, da povabijo prijatelja in si prislužijo nagrado v višini 5 USD. Vsak uporabnik dobi 30-dnevno brezplačno preizkusno različico.

Največja prednost Amazon Primea je njegova preprostost. Uporabnikom ni potrebno zbirati točk, niso razdeljeni na stopnje, ni skritih pravil. Ko uporabnik plača naročnino, dobi hitrejšo dostavo, brezplačne knjige, glasbo in filme.

2.3.2 Gradnja zaupanja kupcev

Spletno nakupovanje je povezano z določenimi tveganji, saj izdelka pred samim nakupom ne moremo videti in poskusiti (Rahman, Khan & Iqbal, 2018). Tveganja, ki jih predstavljajo napačni izdelek, slaba kvaliteta in zloraba osebnih podatkov, vključno z informacijami povezanimi s kreditno kartico, ovirajo spletne nakupe in zmanjšujejo zaupanje v spletne trgovine. Uspeh spletnih trgovcev je odvisen od zaupanja, ki ga imajo potrošniki do določene spletne trgovine (Tandon, Mittal & Manohar, 2020).

Globalna raziskava o varnosti in zaupanju na internetu za leto 2017, ki jo je naročil Center za mednarodne inovacije (CIGI) in jo je izvedlo svetovno raziskovalno podjetje Ipsos, je dosegla 24.225 uporabnikov interneta v 24-ih državah. Ugotovili so, da 22 % ljudi nikoli ne kupuje prek spleta, 49 % od teh pa jih je kot razlog navedlo pomanjkanje zaupanja (Centre for International Governance Innovation, brez datuma).

Kot navaja World Economic Forum (The European Sting, 2019), ni presenetljivo, da je zaupanje v spletne trgovce pod vprašajem, še posebej ko je potrošnik v eni, dobavitelj pa v drugi državi. Potrošniki morda niso prepričani, ali imajo enako zaščito in standarde. Skrbi jih tudi, ali bodo podjetja s podatki bančnih kartic ravnala varno in ali bodo morebiten napačen izdelek lahko vrnil. V nekaterih primerih potrošniki morda sploh ne vedo, da kupujejo v tujini. Z vidika dobavitelja lahko nizka raven čezmejnega zaupanja vpliva na izvozne priložnosti, zlasti za mala podjetja, ki še nimajo uveljavljene blagovne znamke.

Klasičen primer nezaupanja je opustitev nakupovalne košarice s strani potencialne stranke zaradi skritih stroškov, ki se pojavijo v zadnjih korakih. Kupec izkaže zaupanje tako, da je prepričan o izdelku in ga izbere. Nato pokaže skoraj enako nezaupanje ob nepričakovanih dodatnih stroških, kot so poštnina, stroški storitve in podobno. Kot navaja Pandey (2021), je pomembno razumeti, da zaupanje ni izbira, temveč osnovno psihološko stanje, na katero je mogoče vplivati. Glede na poročilo, ki ga je objavila National Retail Federation (2019), je pri prodaji prek spleta približno 30,2 % prevar. To daje še večji pomen pečatom in varnostnim certifikatom, vendar samo razkazovanje certifikata zaupanja na domači strani ne bo dovolj. Potrošniki običajno želijo več zagotovil, da so njihove informacije varne. Obiskovalcem in strankam je potrebno zagotavljati varnost njihovih podatkov skozi celoten prodajni proces in jim to tudi na vsakem koraku sporočiti.

2.3.2.1 Mnenja in ocene uporabnikov

Družbeni dokaz je taktika družbenega vpliva, ki uporabniku dokazuje, da so tudi drugi kupili določen izdelek, kar nakazuje na priljubljenost le tega (Cialdini & Cialdini, 2007). V negotovih okoliščinah se ljudje za vir informacij opirajo na družbene dokaze, v katerih iščejo razloge in podporo za svoja dejanja. Kupci se počutijo bolje, če vedo, da so tudi drugi pri nakupu imeli dobro izkušnjo. Kot opisujejo Roethke, Klumpe, Adam in Benlian (2020) podjetja pogosto uporabljajo socialne dokaze in izkoriščajo dejstvo, da ljudje v negotovih situacijah običajno sledijo vedenju drugih (t. i. čredni nagon). Spletni trgovci uporabljajo družbene dokaze, da zmanjšajo zaskrbljenost in povečajo zaupanje.

Družbeni dokazi omogočajo, da se spletne stranke počutijo bolj varne in samozavestne pri nakupovanju. Zato so družbeni dokazi sestavni del optimizacije konverzij. Družbeni dokazi vključujejo komentarje na družabnih omrežjih, preglede izdelkov na Youtubu in objave v spletnih blogih ali novicah, ki omenjajo podjetje. Vse to so oblike potrjevanja, ki v očeh potrošnikov legitimirajo podjetje.

Kot navaja BigCommerce (BigCommerce Pty. Ltd., brez datuma a), so lahko socialni dokazi tudi dvorezen meč. V primerih ko je povratna informacija, pritožba ali komentar strank negativen, lahko škoduje našemu podjetju in odvrne potencialne stranke od nakupa blaga ali storitve. Zato je pomembno, da se v takšnih primerih podjetje hitro odzove in reši nastalo situacijo.

Optimizacija oddaje naročila (angl. Optimizing Checkout Process) zajema posebne korake, skozi katere mora potrošnik v spletni trgovini pri zaključku nakupa. Postopek nakupa je veliki finale spletnega mesta. Potencialna stranka se dokončno odloči o izdelku, izbere morebitne dodatke, način pošiljanja in nato plača (Adarsh & Tamil Nadu, 2020). Obiskovalčevo potovanje od zavedanja do zanimanja, nato od želje do nakupa je sestavljeno iz vrste odločitev, ki jih obiskovalci sprejmejo. Napaka kjerkoli na tej poti pomeni izgubo prodaje.

2.3.2.2 Recipročnost in vzajemnost

Princip vzajemnosti od nas zahteva, da se na pozitivna ali negativna dejanja odzovemo s podobnimi dejanji in s tem »poplačamo« prvotna dejanja (Cialdini & Cialdini, 2007). Vzajemnost se že od zgodnjega otroštva ponotranji z namenom poučevanja socialne kohezije in vzajemne koristi in se tako kaže kot notranje moralno prepričanje, ki ob kršitvi povzroča občutke krivde (Whatley, Webster, Smith & Rhodes, 1999). Zato ima vzajemnost osrednjo vlogo pri družbenih izmenjavah, ustvarja zaupanje in pomaga graditi odnose (Molm, Collett & Schaefer, 2007). Poleg materialnih koristi spletni prodajalci pogosto ponujajo nematerialne koristi na način, da uporabniku podajo dragocene informacije in smernice. Uporabniki pri tem prejmejo funkcionalno vsebino, ki jim pomaga pri odločanju.

2.3.3 Brezplačna dostava in možnost vračila

Mnogi trgovci ponudijo brezplačno dostavo in s tem zmanjšajo število opustitev nakupovalne košarice, zvišajo stopnjo konverzij in povečajo zadovoljstvo kupcev. Brezplačna dostava izdelkov je tako priljubljena in učinkovita, da mnogi pametni trgovci razmišljajo tudi o tem, da bi ponudili brezplačno vračanje izdelkov kot način za povečanje življenjske vrednosti kupcev (Shehu, Papies & Neslin, 2020).

Študija Walker Sands (2016) je opravila raziskavo med 1.433 ljudmi po vsej ZDA in raziskala nakupne navade potrošnikov. Ugotovili so, da je devet od desetih vprašanih brezplačno dostavo navedlo kot glavno spodbudo k pogostejšemu spletnemu nakupovanju.

Za spletne prodajalce pa je brezplačna dostava vse prej kot brezplačna. Kot poroča Statista (Coppola, 2021a), je Amazon leta 2018 za pošiljanje porabil 37,9 milijarde dolarjev, kar predstavlja dobrih 13 % od 280,5 milijarde dolarjev prihodkov.

Na podlagi raziskave, ki jo je objavila JDA Software Group (Berman, 2015), so v raziskavi med več kot 1.000 potrošniki iz ZDA ugotovili, da je 62 % kupcev razočaranih, ko podjetje zahteva plačilo povratne poštnine in embalaže. Nezadovoljstvo strank se z brezplačnimi vračili in zamenjavami zmanjša in omogoči bolj gladko nakupovalno izkušnjo. Pri tem gre predvsem za zadrževanje strank. Z zmanjšanjem trenja med postopkom vračila obstaja tudi večja verjetnost, da bo stranka v prihodnosti ponovila nakup.

S ponudbo brezplačnega vračila podjetje prevzame stroške pošiljanja izdelka stranki in plačilo povratne pošiljke. V kolikor je vrátil veliko, si lahko podjetja zelo hitro nakopljejo visoke stroške, ki se zajedajo v prodajne marže. Zato je potrebno postaviti določene varovalke in skrbno preučiti različne scenarije. Politika brezplačnih vračil lahko spodbudi tudi neželjeno vedenje potrošnikov, kot je nakup izdelka, ne da bi ga zares nameravali obdržati. Če se stroški takšnega vedenja ne izravnajo s povečano prodajo, lahko brezplačno vračilo izdelkov postane zelo visok strošek podjetja.

2.3.4 Opomnik ob opustitvi naročila

Eden pomembnih izzivov spletnega in mobilnega nakupovanja je opustitev nakupovalne košarice (angl. Abandoned Cart Email). Kot navajajo Huang, Korfiatis & Chang (2018), opustitev košarice pomeni, da stranke dodajo izdelke v spletno nakupovalno košarico, vendar zapustijo spletno mesto, ne da bi opravile nakup. Študija, ki jo je opravil Kibo Commerce (2016) kaže, da je stopnja opustitve nakupovalne košarice pri nakupovanju preko mobilnih naprav veliko višja v primerjavi s spletnim nakupovanjem preko osebnega računalnika.

Če je uporabnik med postopkom plačila vnesel svoj e-poštni naslov preden je zapustil spletno mesto, se mu pošlje e-poštno sporočilo o opustitvi košarice (Optimizely, Inc., brez

datuma). Običajno je to posebna ponudba ali koda za popust, ki uporabnika vabi, naj dokonča željeni nakup. Drugi način je ponovno ciljanje oglasov na oglasnih platformah, kot sta Facebook in Google, kjer z izdelkom iz košarice ciljamo na določenega uporabnika. Prednost ponovnega ciljanja je v tem, da deluje tudi, če uporabnik ni vnesel svojega e-poštnega naslova.

2.3.5 Priporočanje sorodnih in dopolnilnih izdelkov

Mehanizem priporočanja izdelkov je programska oprema, ki spremlja vedenje uporabnika na spletnih mestih e-trgovine in mu na podlagi tega predlaga dodatne zanj zanimive izdelke. Priporočilo izdelka je mogoče dati neposredno na spletnem mestu, znotraj e-pošte ali na oglasnih pasicah. Bolj ko je programska oprema napredna, natančnejše so njene napovedi, zato lahko visokokakovosten mehanizem priporočil za e-poslovanje pomembno vpliva na stopnjo konverzije spletne trgovine. Več kot je na voljo podatkov o kupcu, natančnejša so priporočila.

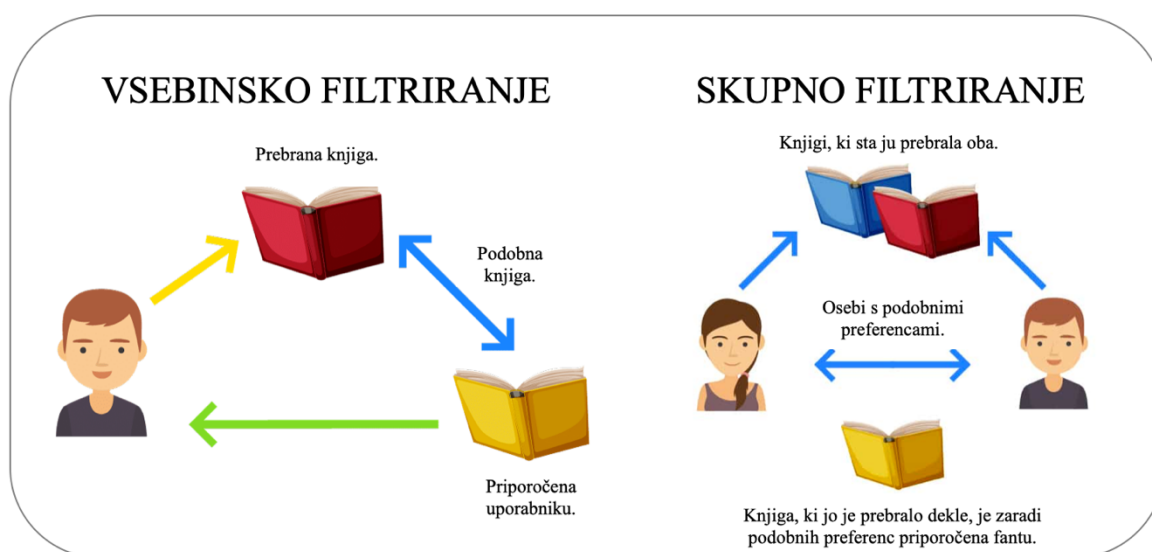
Če gre za novo stranko, ta metoda ne bo uspešna, saj predhodni podatki o nakupih ne obstajajo. Za reševanje takšnih izzivov se uporabljajo različne metode. Pogosto se priporočajo najbolj priljubljeni izdelki. Vendar takšna priporočila niso ustrezna, ker niso personalizirana in so enaka za vse nove stranke. Nekatera podjetja nove stranke že takoj na začetku sprašujejo o njihovih interesih, da lahko kasneje izdelajo kakovostnejša priporočila. Kot navaja Doshi (2019), poznamo dva glavna mehanizma priporočanja: vsebinsko filtriranje in skupno filtriranje, razlike med njima prikazuje slika 8.

Vsebinsko filtriranje (angl. Content-based Filtering) temelji na opisu ali osnovnih merljivih podatkih za nek izdelek. Sistem išče podobnosti med izdelki na podlagi specifikacij ali opisa. Pri tem se upošteva tudi uporabnikova zgodovina in pretekli nakupi oziroma izdelki, ki so bili uporabniku všeč.

Primer: če je uporabniku všeč film »Mission Impossible«, mu lahko priporočimo film »Tom Cruise« iz kategorije akcijski filmi.

Pri skupnem filtriranju (angl. Collaborative Filtering) priporočila temeljijo na vedenju uporabnika. Pri tem zgodovina vedenja uporabnika igra pomembno vlogo. Primer: če so uporabniku A všeč modra, rdeča in rumena knjiga, medtem ko sta uporabniku B všeč rdeča in modra, imata verjetno podobne interese. Torej obstaja velika verjetnost, da bo uporabnik B prebral tudi rumeno knjigo.

Slika 8: Razlika med skupnim in vsebinskim filtriranjem



Prerejeno po RecoSense Blogs (2020).

Vedno bolj pa prihajajo v veljavo mehanizmi priporočanja, ki temeljijo na umetni inteligenci (v nadaljevanju UI). Ti so osnovani na zapletenih algoritmih, saj se programska oprema nenehno uči in posodablja. V prihodnosti bodo to najverjetneje najučinkovitejši tipi mehanizmov za e-poslovanje. UI ustvari filter z uporabo zgodovine vedenja uporabnika, kot so kliki, nakupi, ocene in podobne odločitve drugih uporabnikov. Ta filter se nato uporablja za sestavljanje seznama elementov, ki bi uporabnika potencialno zanimali (Cha, Cho, Lee & Hwang, 2019).

2.3.6 Povezovanje izdelkov

Povezovanje izdelkov (angl. Product Bundling) se nanaša na prodajo dveh ali več izdelkov skupaj po ceni, ki je praviloma nižja od vsote posameznih cen (Reisinger, 2004). To prakso lahko zelo pogosto opazimo tudi v tradicionalnih trgovinah. Na primer, če kupec kupi fiksne storitve (dostop do spleta) in se pri tem odloči tudi za mobilne storitve (prenos mobilne številke k istemu podjetju), se storitvi pogosto prodajata v paketu, ki je cenejši od nakupa vsake posamezne storitve.

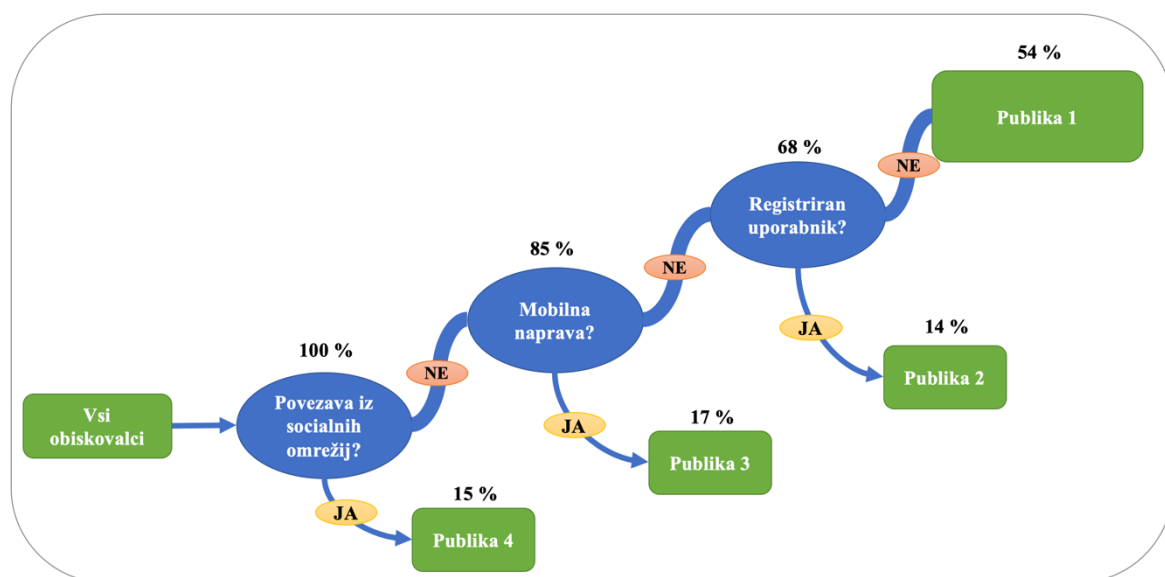
Ustvarjanje svežnjev je primer tržne strategije, katere namen je zadovoljiti potrebe in želje potrošnikov, hkrati pa dopolniti tržno strategijo podjetja na dveh ravneh, s povečanjem dohodka in razširitvijo obsega strank. Motivacija podjetij za uporabo sistema svežnjev je širitev tržišča. Podjetja pridobivajo nove potrošnike za izdelke, ki so v določenih primerih kupljeni le zato, ker so del svežnja. S tem podjetje povečuje dohodek in posledično dobiček (Graham, 2013).

Kot navajajo Hui, Yoo, Choudhary in Tam (2012), poznamo dve vrsti svežnjev. Prvi so čisti svežnji (angl. Pure Bundles), kjer so določeni izdelki na voljo samo v kombinaciji z drugimi. Za primer lahko vzamemo računalniški set, v katerem dobimo skupaj miško, tipkovnico in ekran, nakup posameznega izdelka iz paketa pa ni mogoč. Druga vrsta so mešani svežnji (angl. Mixed Bundles), v katerih so izdelki na voljo ločeno in v paketu. Za primer lahko vzamemo ponudbo hitre prehrane: običajno lahko izdelke kupimo posebej in tudi v paketu kot meni, ki je praviloma ugodnejši od vsote posameznih nakupov.

2.3.7 Personalizacija vsebine in ponudbe

Personalizacija spletne trgovine je umetnost in znanost zagotavljanja specifičnih nakupovalnih izkušenj ciljnim podskupinam obiskovalcev z namenom povečanja konverzije in prihodkov ter izboljšanja uporabniške izkušnje. Personalizacija je izraz, ki ga uporabljajo spletni prodajalci in se nanaša na prakso ustvarjanja čim bolj osebno prilagojenih interakcij in izkušenj na spletnih mestih e-trgovine z dinamičnim prikazom vsebine, medijev ali priporočil izdelkov (Birkett, 2020). Spletna trgovina, ki želi ponuditi personalizirano izkušnjo, mora preko svoje platforme zajemati podatke in lahko prilagojeno vsebino prikaže glede na: vrsto naprave, čas dneva, lokacijo, zgodovino gledanih izdelkov, izdelke iz opuščene nakupovalne košarice, zgodovino brskanja, pretekle nakupe ter pretekle interakcije po e-pošti. Poleg teh osnovnih spremenljivk jih lahko določimo še veliko, a za to potrebujemo zmogljiv program, ki bo podatke lahko obdeloval. Na sliki 9 lahko vidimo pravila strojnega učenja na primeru drevesne strukture z naborom pravil odločanja, na podlagi katerih se različnim uporabnikom določi ena izmed štirih možnosti.

Slika 9: Primer drevesne strukture z naborom pravil odločanja



Vir: Prirjeno po Gershoff (2017).

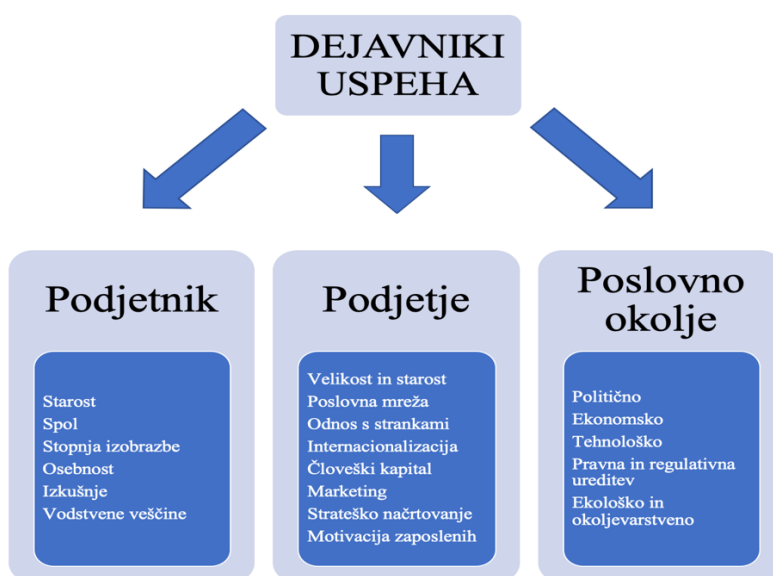
Kot navaja Birkett (2020), obstajata dve glavni metodi za ustvarjanje personalizirane izkušnje. V prvem primeru se analitik ali tržnik odloči, kakšno bo pravilo in za katero publiko. Ta odločitev se lahko sprejme na različne načine. Tukaj gre predvsem za neskončno zanko poskusov in popravkov. Včasih se analitik odloči na podlagi intuicije, kot na primer »Mislím, da bi morali uporabnikom mobilnih naprav prikazati drugačno obliko kot uporabnikom za namiznimi računalniki.« Pri tovrstnem načinu se izvede A/B testiranje in izmeri rezultat. Običajno gre za kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih podatkov ter intuicije.

V drugem primeru odločanje temelji na strojnih algoritmih. V tem primeru bo programska rešitev analizirala in segmentirala uporabnike, za katere zaznava, da se obnašajo drugače kot večina. Platforma za eksperimentiranje in prilagajanje lahko na podlagi izvedenih poskusov pokaže, ali obstajajo segmenti vedenjskih vzorcev ali demografskih elementov, ki jih je vredno preučiti. Prilagajanje mora odražati optimalno uporabniško izkušnjo, pri čemer ne smemo misliti le na personalizacijo vsebine.

3 IZBRANI DEJAVNIKI USPEHA IN RASTI PODJETIJ

To poglavje vsebuje pregled literature in vpogled v splošne dejavnike, ki so ključni za uspeh in dolgoročno rast. Kritične dejavnike uspeha lahko opredelimo kot različna področja, na katerih mora biti podjetje posebej pozorno, da lahko zagotovi konkurenčnost organizacije (Rockart, brez datuma). Digman (1990) ter Butler in Fitzgerald (1999) prav tako opredeljujejo splošne dejavnike uspeha kot področja ali funkcije, na katerih morajo stvari potekati pravilno, da se organizaciji zagotovi konkurenčnost.

Slika 10: Kategorizacija dejavnikov v tri glavne skupine



Prirejeno po Lampadarios (2015, str. 56).

Po obsežnem pregledu literature več dobro uveljavljenih in potrjenih modelov in študij je Lampadarios (2015) zaključil, da k uspehu in trajnostni rasti prispevajo številni dejavniki. Dejavniki prikazani na sliki 10, katerih pomembnost se razlikuje glede na okolje podjetja in jih je zato treba potrditi za vsako panogo in državo posebej, so kategorizirani v dejavnike podjetnika, podjetja in poslovna okolja.

Ker je cilj magistrske naloge raziskovati dejavnike uspeha spletnih trgovcev in pripraviti priporočila za njihovo uspešnejše poslovanje, se bom tudi v nadaljevanju posvetil le tistim dejavnikom, na katere imajo podjetniki lahko neposreden vpliv in lahko s svojimi dejanji in odločitvami pozitivno prispevajo k uspešnosti podjetja. Zato bom v nadaljevanju zanemaril dejavnike poslovnega okolja in druge, ki jih podjetnik težko spreminja. Podrobneje se bom posvetil znanju ter izkušnjam podjetnika, osebnosti oziroma načinu razmišljanja, ki ga imajo ter iskanju in motiviranju zaposlenih. Raziskoval bom tudi, kako usmerjenost na tuje trge vpliva na uspešnost podjetij, ki se ukvarjajo s spletno prodajo. Dejavniki kot so marketing in odnos s strankami so bili podrobneje obravnavani že predhodno.

3.1 Znanje in izkušnje

Gray in Gray (1994) trdita, da je eden največjih vzrokov za neuspeh v novem podjetju pomanjkanje izkušenj lastnika ali menedžerja. Glede na to, kako zapletena je lahko ustanovitev novega podjetja, imajo podjetniki s predhodnimi izkušnjami izrazito prednost pred tistimi, ki teh izkušenj nimajo.

Podjetniki z izkušnjami se bodo verjetno izognili dragim napakam (Amaral & Baptista, 2007). Obstaja tudi velika verjetnost, da imajo podjetniki z več izkušnjami vzpostavljeno večjo mrežo poslovnih stikov (Winter, Danes, Koh, Fredericks & Paul, 2004), kar še olajša uspeh. Več avtorjev se strinja, da imajo lastniki in menedžerji z več izkušnjami na danih področjih večjo verjetnost, da bodo še naprej poslovali in bodo zato uspešnejši (Detienne & Cardon, 2012).

McNally, Martin, Honig, Bergmann in Piperopoulos (2016) poročajo, da imajo posamezniki s predhodnimi podjetniškimi izkušnjami bistveno večje podjetniške namere kot tisti brez takšnih izkušenj in s tem večje možnosti za uspeh. Raziskava Harada (2003) kaže, da predhodne podjetniške izkušnje v panogi, predhodno poznavanje tržišča in s tem povezane poslovne izkušnje pozitivno vplivajo na promet podjetja.

Z izkušnjami in pridobivanjem znanja teče vzporednica še z enim dejavnikom uspeha, ki ga v svoji raziskavi omenjata Davidsson in Honig (2003). Kot dejavnike, ki vplivajo na človeški kapital naštevata leta izobraževanja, obiskovanje poslovnih šol, leta delovnih izkušenj in leta delovnih izkušenj kot podjetnik ali manager. Največji vpliv na človeški kapital ima znanje pridobljeno s pomočjo formalne izobrazbe in izkušenj. Podjetniške sposobnosti tako izvirajo iz investiranja časa v izobrazbo in učenje.

3.2 Proaktivnost

Osebnostne lastnosti lahko vplivajo na uspeh na različnih področjih. V modelu velikih pet dejavnikov osebnosti (angl. Big Five), ki jih v teoriji Cobb-Clark (2012) definira kot ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, nevroticizem in odprtost, so bili natančneje raziskovani kot elementi uspeha. V raziskavi o teh petih velikih faktorjih osebnosti se skrivajo podrobnejši dejavniki, ki so lahko v pomoč pri določanju vplivnih faktorjev za uspeh na določenih področjih. Ugotovljeno je bilo, da je proaktivna osebnost glavni napovednik podjetniškega uspeha. Bolj kot je podjetnik reaktiven, slabša bo njegova uspešnost. Proaktivna osebnost je torej glavni dejavnik podjetniškega uspeha (Major, Turner & Fletcher, 2006).

Ljudje z močno proaktivno osebnostjo so pripravljene namerno ukrepati, da vplivajo na svoj položaj in na okolje. Miselnost se osredotoča na prepričanje, da sami ustvarjajo in nadzorujejo svoje okolje.

Kot navaja van Rooy (2014), v podjetniškem smislu proaktivna osebnost pomeni, da trdno verjame, da lahko sam nadzoruje usodo svojega podjetja. Drugi dejavniki, kot je gospodarstvo, konkurenca itd. seveda vplivajo na to, vendar je podjetnik sam odgovoren za svoj uspeh. Proaktivni voditelji spodbujajo uspeh svojega poslovanja tako, da:

- **So usmerjeni v akcijo:** namesto da bi čakali, da se dogodki razpletejo sami od sebe, prevzamejo odgovornost in vplivajo na svoje okolje, da dosežejo svoje cilje. Zaznati dobro priložnost je razmeroma enostavno, vendar je veliko težje prevzeti pobudo in slediti ideji.
- **Identificirajo težavo in najdejo rešitev:** mnogi ljudje naletijo na težave in se obrnejo v drugo smer. Ljudje s proaktivno osebnostjo pa na probleme gledajo kot na skrite priložnosti. Ne vidijo le težav, temveč dajo pobudo in najdejo način za rešitev problema. Ovire postanejo osebni izziv, ki ga je treba premagati.
- **Prevzemajo osebno odgovornost:** proaktivni vodje sami nadzirajo svoj fokus, zato je manj verjetno, da bi zunanji dejavniki negativno vplivali nanje. Trdno so prepričani, da rezultati niso zunaj njihovega nadzora, zato prevzemajo odgovornost za svoja dejanja. Prevzemanje odgovornosti je samo po sebi znak vodje, zato so ga ljudje pripravljene podpirati in mu slediti.
- **Vztrajajo, dokler ne dosežejo svojih ciljev.** Vztrajnost je eden ključnih dejavnikov uspeha. Ljudje, ki vztrajajo, naredijo tisti še potreben dodaten korak. Ker verjamejo v lasten nadzor svojega uspeha, tudi bistveno lažje vztrajajo in dosežejo ciljno črto.
- **Se ne bojijo sprememb.** Ljudje po svoji naravi ne marajo sprememb. Strah pred spremembami je ena največjih ovir za doseganje velikih sprememb na novih področjih. Proaktivni vodje sprejemajo in spodbujajo spremembe.
- **Iščejo priložnosti za osebno rast.** Tako kot pri proaktivnem iskanju poslovnega uspeha, iščejo tudi načine za osebni uspeh in rast. Z izboljšanjem zasebnega življenja se izboljša tudi možnost za poslovni uspeh.

3.3 Motivacija zaposlenih

Motivirani zaposleni bodo organizaciji pomagali doseči zastavljene cilje. Visoka motivacija zaposlenih je odvisna od njihove strasti do dela na nalogah, ki jim jih dodeli podjetje (Ali & Ahmad, 2008). Stopnja motivacije na delovnem mestu neposredno vpliva na produktivnost zaposlenih. Delavci, ki so motivirani in navdušeni nad svojimi službami, svoje naloge opravljajo po svojih najboljših močeh in s tem se posledično poveča tudi produktivnost. Motiviranje ljudi je ena najtežjih nalog vsake vodje (Lata, 2017). Vodje morajo najti način, kako vzpostaviti ustrezno okolje, v katerem se bodo vsi počutili zadovoljne in potrebne za podjetje.

Produktivnost, ki jo organizacija dobi od vrhunskih talentov in ljudi z izkušnjami, je izjemna. Nedavna študija z več kot 600.000 sodelujočimi estradniki, politiki in športniki je pokazala, da so visoko uspešni štirikrat bolj produktivni od povprečnih (O'Boyle, 2012). Dolgoročni uspeh podjetja zahteva, da pri zaposlovanju izbira ljudi s pravimi talenti, ki izpopolnjujejo vizijo blagovne znamke. Ekipe je hrbtenica podjetja in že ena sama napačna oseba lahko negativno vpliva na poslovanje.

Gradnja podjetja zahteva ogromno dela, posebej v začetnih fazah. Dolge ure reševanja vsakodnevnih izzivov so veliko bolj prijetne, kadar se celotna ekipa usmeri k doseganju ciljev in v kasnejših fazah tudi skupaj dosega posamezne mejnike. V nadaljevanju sem identificiral nekaj dejavnikov delovne uspešnosti zaposlenih, ki se v literaturi najpogosteje pojavljajo:

- **Vodenje z zgledom.** Lastniki podjetij se pogosto radi odmaknejo od vsakodnevnih opravil in svojih zaposlenih. Kadar pa podjetnik vodi z zgledom, svojim zaposlenim pokaže meje mogočega in jim vlije motivacijo za delo. S svojimi dejanji dokazuje, da zasleduje enake vrednote, kot jih pričakuje od svoje ekipe (Luthans & Avolio, 2003).
- **Zaupanje.** Kadar se zaposleni lahko popolnoma zanesse na svoje sposobnosti, mu to vlije motivacijo. Zaupanje podjetja močno prispeva k motiviranju zaposlenih in ti se zato bolj potrudijo pri opravljanju obveznosti (Mukherjee, 2018).
- **Prijaznost.** Pozitivni in topli odnosi so eden najpomembnejših napovedovalcev za psihološko dobro počutje, zato morajo biti voditelji pozorni na kulturo, ki jo ustvarjajo in na čustva, ki jih izražajo pri delu (Seppälä, 2016).
- **Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.** Delovno okolje ima lahko pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Od prilagodljivega časa do dela na daljavo lahko podjetnik svojemu osebju zagotovi svobodo na več načinov. Nujno je, da se organizacije zavedajo pomena dobrega delovnega okolja (Hussein, Njati & Rukangu, 2016).
- **Presenečenje.** Past rutine lahko otopi duha tudi najbolj zagnanega zaposlenega. Ključno je, da se določen cikel čim pogosteje prekine. Privošči se jim lahko prost dan, zajtrk presenečenja, personalizirana darila in podobno. Navdušenje ekipe prinese dvig morale (Agrawal, 2016).

- **Pogovor z ekipo.** V odprtem pogovoru z zaposlenimi lahko podjetnik odkrije specifične motivacijske dejavnike posameznikov in do določene mere personalizira njihov način dela (Agrawal, 2016).

3.4 Usmerjenost na tuje trge

Internacionalizacija je gibanje podjetja v mednarodnih operacijah, kjer mora podjetje svoje poslovanje prilagoditi mednarodnemu okolju (Calof & Beamish, 1995). Lu in Beamish (2006) trdita, da sta izvoz in neposredne tuje naložbe najpomembnejši strategiji internacionalizacije in ju številna podjetja pogosto uporabljajo pri širitvi na nova tržišča.

Tako v mednarodnem kot tudi v domačem okolju je obvladovanje logističnih procesov nujen pogoj za uspešnost vsake spletne in fizične prodaje. Dobre logistične rešitve pomenijo nižje stroške ravnanja z izdelki, za stranke pa zanesljivost, prožnost in hitrost oskrbe, pravi Perc (brez datuma). Dobro razumevanje in premagovanje kulturnih razlik ter izbira trga je ključnega pomena za uspešnost pri vstopu podjetij na tuje trge (UKEssays, brez datuma).

Da so spletne trgovine lahko konkurenčne in privlačne svojim strankam, največkrat obljublajo nižje cene ali pa hitrejšo dostavo kot jo ima konkurent. Če podjetje svoje obljube izpolni, se v očeh stranke pozicionira kot zaupanja vredna spletna trgovina. V nasprotnem primeru pa pri stranki izgubi zaupanje. Posebej pri zalogah in dostavi se lahko hitro zaplete. Če ima spletna trgovina samo eno skladišče, je oskrbovanje načeloma preprosto. Ko pa mora obvladovati zalogo na različnih lokacijah, usklajevati različne dostavne službe, dobavitelje, različna prevzemna mesta ali celo proizvodnjo, se naloga hitro zaplete.

Pri sledenju naročil, dostave, izdelkov v skladišču, velikosti in teže izdelkov ter podobnega nastaja velika količina podatkov, ki so obvladljivi samo s pomočjo učinkovitega logističnega modela. Načrtovanje logističnih procesov in zmogljivosti sistema je ena najpomembnejših in najzgodnejših faz načrtovanja spletne prodaje. Kot še pravi Perc (brez datuma), univerzalnih rešitev ni, zato je na trgu vedno prostor za izvirne rešitve, s katerimi lahko naredimo vsaj manjše preboje. Vse se začne z dobrim konceptom.

Medtem ko je internacionalizacija lahko vir rasti donosnosti podjetij, pa je lahko prav tako razlog za izgube, saj je preživetje v mednarodnem okolju povezano s tveganjem. Empirični dokazi kažejo, da uspeh v matičnih državah ne zagotavlja uspeha v mednarodnem okolju (Bianchi & Ostale, 2006). Podjetja, ki se podajajo na tuja tržišča, se morajo soočiti z negotovostjo in tveganji. Ta zahtevajo proces učenja in prilagajanja (Zhou, Wu & Luo, 2007).

4 RAZISKAVA

V letu 2020, ko se svet sooča z epidemijo, se tudi poslovanje in prodaja selita na splet. Delo večinoma poteka od doma, prav tako se je zelo povečalo tudi nakupovanje iz udobja doma. Ker je večina fizičnih trgovin zaprtih, prodaja v večji meri poteka preko spleta. Iz tega razloga je poskočilo tudi ustanavljanje spletnih trgovin. Podjetja se bolj osredotočajo na spletno poslovanje in optimizacijo spletnih trgovin.

Spletno nakupovanje iz leta v leto uporablja več Slovencev. Kljub temu bo v prihodnjih letih zanimivo spremljati statistiko in trend, ki ga je drastično pospešila epidemija. Zaradi povečane konkurence na tržišču je toliko bolj zanimivo identificirati dejavnike uspeha tistih, ki so bili v spletni prodaji uspešni že pred epidemijo in pomagati tistim, ki se spletne prodaje lotevajo sedaj.

Marsikdo si zastavlja vprašanje o dejavnikih uspeha spletnih trgovcev, vendar na to temo do sedaj v Sloveniji še ni bilo opravljene nobene vidnejše raziskave. V svojem magistrskem delu želim raziskati razloge uspešnosti slovenskih hitro rastočih podjetij, ki se pretežno ukvarjajo s spletno prodajo. Ugotoviti želim, ali jih je mogoče postaviti na skupni imenovalec.

Raziskava bo pripomogla k boljšemu razumevanju dejavnikov uspeha podjetij in podjetnikov kot posameznikov. Pri tem je moj namen zajeti tudi karakteristike spletnih podjetnikov in njihov način razmišljanja, ki jih je pripeljal do uspeha. Z analizo dejavnikov in priporočil ter z usmeritvami ob zaključku raziskave si bodo lahko pomagali tako podjetniki začetniki, kot tudi vsi tisti, ki so se iz različnih razlogov v zadnjem času že usmerili v spletno prodajo.

4.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Namen raziskave je opisati in analizirati dejavnike uspeha podjetij, ki prodajajo izdelke in storitve pretežno preko spleta. V raziskavo bodo zajeti tudi dejavniki, ki so povezani z miselnostjo podjetnika, z izkušnjami, ki jih je podjetnik že imel ob ustanovitvi, z motivacijo zaposlenih, kot tudi drugi dejavniki, ki morda na prvi pogled niso neposredno povezani s samo spletno trgovino, imajo pa velik vpliv na rast in uspeh podjetja.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo kvalitativne raziskave med ustanovitelji hitro rastočih spletnih trgovin identificirati dejavnike uspeha. Pri tem je večina dejavnikov neposredno povezanih s spletno prodajo, nekateri bolj splošni dejavniki pa so ključni za vsa podjetja, prav tako tudi za našo fokusno skupino – spletne trgovce.

Na začetku raziskujem začetek podjetniške poti, da si ustvarimo širše razumevanje razlogov za ustanovitev lastnega podjetja. Zato zastavljam prvo raziskovalno vprašanje:

Raziskovalno vprašanje 1: Od kod sta prišli motivacija in ideja za podjetniško pot?

Yalanska (brez datuma) navaja, da je uspeh spletne trgovine odvisen od kakovosti ponujenega izdelka ali storitve, kakovosti vsebine, ki strankam predstavlja ponudbo, in kakovosti zasnove spletnega mesta, preko katerega bo prodaja dosežena. Iz slednjega vidimo, da je uporabniška izkušnja zelo verjetno eden ključnih faktorjev, zato zastavljam drugo raziskovalno vprašanje:

Raziskovalno vprašanje 2: Kaj zajema dobra uporabniška izkušnja pri spletni prodaji?

Temeljito preišljena logika in prehodi, enostavne in jasne mikro interakcije, hitre povratne informacije iz sistema, privlačna predstavitev izdelka, enostaven pretok plačil ter obilo drugih podrobnosti in funkcij lahko neposredno vplivajo na dobro uporabniško izkušnjo in posledično povečanje dobička (Yalanska, brez datuma). Zato zastavljam tretje raziskovalno vprašanje:

Raziskovalno vprašanje 3: Kako preko spleta graditi zaupanje in zvestobo kupcev?

Treesinthuros (2012) navaja, da na uspeh podjetja pri trženju vpliva več dejavnikov, med njimi so: skupni prihodki podjetja, število prodanih izdelkov, oglaševanje, odstotek obiskovalcev, ki se vrača v spletno trgovino, in življenjska vrednost kupca. Iz tega sledi moje četrto raziskovalno vprašanje:

Raziskovalno vprašanje 4: Kateri so dejavniki uspešne spletne prodaje, povezani z marketingom?

Kot pravi O'Boyle (2012), dolgoročni uspeh podjetja zahteva, da podjetje pri zaposlovanju izbira ljudi s pravimi talenti, ki izpopolnjujejo vizijo blagovne znamke. Iz trditve izhaja tudi peto raziskovalno vprašanje:

Raziskovalno vprašanje 5: Kateri so dejavniki uspeha spletnih trgovcev, povezani z zaposlenimi?

V naslednjem raziskovalnem vprašanju raziskujem osebnostne lastnosti, ki predstavljajo dejavnike uspeha lastnikov spletnih trgovin. Major, Turner in Fletcher (2006) pravijo, da je proaktivna osebnost glavni dejavnik podjetniškega uspeha. Bolj kot je podjetnik reaktiven, nižja bo njegova uspešnost. Iz tega sledi tudi šesto raziskovalno vprašanje:

Raziskovalno vprašanje 6: Ali oziroma na kakšen način proaktivnost vpliva na uspeh spletnih trgovcev?

Poleg osebnosti podjetnika na uspeh zelo verjetno vpliva tudi usmerjenost podjetij na tuje trge. Dobro razumevanje in premagovanje kulturnih razlik ter izbira trga je ključnega pomena za uspešnost pri vstopu podjetij na tuje trge (UKEssays, brez datuma). Slednje sem želel raziskati s sedmim raziskovalnim vprašanjem:

Raziskovalno vprašanje 7: Kako se spletni trgovci lotevajo vstopa na tuje trge?

Na koncu raziskave želim raziskati še, kateri so drugi dejavniki uspeha po mnenju spletnih trgovcev, ki jih nisem podrobneje raziskal z zgornjimi vprašanji. V ta namen postavljam osmo raziskovalno vprašanje:

4.2 Metodologija raziskave

Kvalitativne raziskave vključujejo zbiranje in analizo neštevilčnih podatkov (kot so besedilo, video ali zvok) za razumevanje konceptov, mnenj ali izkušenj. Uporabljajo se lahko za zbiranje poglobljenih problemov in vprašanj. So nasprotje kvantitativne raziskave, ki vključuje zbiranje in analizo številčnih podatkov za namen statistične analize. Kvalitativne raziskave se uporabljajo tudi za razumevanje doživljanja sveta različnih posameznikov (Bhandari, 2020).

Za analizo ugotovitev bo uporabljen strukturiran pristop. Po Fisherju (2012) to pomeni, da se raziskavi dodeli struktura, ki temelji na predhodni teoriji ali konceptu. Struktura se uporablja za usmerjanje raziskave v splošnem, še posebej pa za usmerjanje postopka zbiranja podatkov. Raziskovalec si s strukturiranim pristopom zagotovi dodatno varnost, saj mu je že pred začetkom zbiranja raziskovalnega gradiva poznana verjetna struktura in oblika disertacije.

Glavna metoda te študije je uporaba primarnih podatkov v obliki razgovorov z lastniki, direktorji in ustanovitelji spletnih trgovin, pri čemer bodo vprašanja strukturirana na teorijah iz kritičnega pregleda literature. Z uporabo metode polstrukturiranih intervjujev bo avtor zbral podatke iz vzorca osmih najustreznejših podjetij.

Pri uporabi polstrukturiranih intervjujev anketar ne sledi natančno formaliziranemu seznamu vprašanj. Namesto tega postavi več odprtih vprašanj, ki sogovorniku omogočijo pogovor in ne le odgovarjanje na neposredno zastavljena vprašanja. Polstrukturirana oblika intervjuja spodbuja dvosmerno komunikacijo (Zojceska, 2018).

Pred razgovorom sem s pomočjo spleta raziskal zgodovino podjetja in podjetnika ter podrobneje pregledal spletno trgovino. Iskal sem specifične dejavnike, ki so povezani z uporabniško izkušnjo ali marketingom. Nato sem na podlagi pridobljenih informacij pripravil vprašanja in si zamislil potek pogovora. Med samim intervjujem sem glede na odgovore kandidata postavljaj tudi dodatna vprašanja, s katerimi sem raziskovano tematiko dodatno poglobil.

4.3 Zbiranje podatkov

Za kvalitativno raziskavo naloge smo izbrali tako primarne kot sekundarne podatke. Primarni podatki so zaradi trenutnega stanja povezanega s koronavirusom pridobljeni z

uporabo Zooma – gre za skupno osem izvedenih intervjujev ciljne skupine. Za vodenje intervjujev smo uporabili polstrukturiran pristop, ki po mnenju Bryman in Bell (2011) omogoča, da anketar med postopkom intervjuja spremeni vprašanja ali doda nova. Ta pristop pomeni še, da vprašanja morda ne bodo natančno sledila zaporedju v vprašalniku, kar omogoča bolj prilagodljiv postopek razgovora. Zaradi značilnih razlik med ciljnim podjetji je to nedvomno prednost. Poleg tega je pogovor po spletu cenejši, hitrejši in enostavnejši v primerjavi z običajnim osebnim intervjujem (Bryman & Bell, 2011).

Sekundarni podatki so bili večinoma zbrani s pomočjo iskalnika Google scholar, ki je namenjen iskanju strokovne literature v člankih, disertacijah, knjigah in poročilih, ki so pridobljena iz različnih virov – založnikov, arhivov odprtega dostopa in spletnih mest akademskih institucij. Iskanje poteka tudi po citirani literaturi.

Spletna stran GVIN omogoča celovit vpogled v položaj podjetij na slovenskem trgu s podrobnimi finančnimi podatki, lastniškimi povezavami, izkazi poslovnega izida, bilancami stanja, pa tudi naslovi podjetij, številom zaposlenih, kontaktnimi podatki in ostalim. Podatki so pridobljeni in zbrani oktobra 2020.

4.3.1 Izbira podjetij

Izbrali smo podjetja, ki so v času pridobivanja podatkov (oktober, 2020) aktivno poslovala. Izkazalo se je, da veliko število registriranih podjetij nima nobenega prometa in nima zaposlenih. Ti so bili kategorizirani kot nedelujoči in zato izključeni s ciljnega seznama. S pomočjo filtriranja seznamov sem v iskalniku GVIN iskal samo med podjetji, katerih glavna registrirana dejavnost je »trgovina na drobno po pošti ali po internetu« z oznako G 47.91. Upoštevali smo še, da podjetje ne sme biti starejše od deset let, torej da je bilo podjetje ustanovljeno po 1. 1. 2011. Pridobljene rezultate smo razvrstili po celotnih prihodkih. Ker v večini primerov ime podjetja ne sovпада z imenom spletne trgovine, smo s pomočjo iskalnika Google povezali imena podjetij z njihovimi spletnimi trgovinami. Nekatera izmed podjetij kljub prometu iz leta 2019 preko milijon evrov niso imela svoje spletne trgovine oziroma jih s pomočjo spletnih iskalnikov in preko na spletu dostopnih podatkov nismo mogli identificirati. Takšna podjetja smo izključili iz nadaljnje analize.

Kot hitro rastoče podjetje bomo v tej nalogi definirali podjetje z več kot 30-% povprečno letno rastjo v triletnem obdobju. Rast se meri na podlagi celotnih letnih prihodkov. Leto opazovanja je zadnje leto spremljanja triletne rasti. Iz skupine teh podjetij se izločijo tista podjetja, ki se jim je število zaposlenih povečalo zaradi pripojitve.

Za kontakt s podjetniki sem uporabil zelo različne pristope. Najbolje se je obneslo priporočilo preko poznanstev, zato sem se v zadnjem mesecu na svoje prijatelje in znance obračal s prošnjami za povezavo s podjetniki, ki prodajajo preko spleta. Trud je obrodil nekaj sadov. Z nekaterimi sem stopil v stik tudi po elektronski pošti, ki sem jo našel s pomočjo iskalnika Google ali LinkedIn. Z željo po čim večjem vzorcu sem v raziskavo vključil tudi

agencijo, ki se ukvarja s spletnim marketingom za spletne trgovce. V tabeli 1 so prikazani podrobnejši podatki o intervjuvanih spletnih trgovcih.

Tabela 1: Podatki o intervjuvanih podjetnikih

	Starost podjetja v letih	Starost podjetnika v letih	Dejavnost podjetja	Število zaposlenih	Povprečna stopnja rasti 2017 - 2019
Podjetnik 1	8	27	Prehrana	5	144 %
Podjetnik 2	4	30	Šport in oprema	6	/
Podjetnik 3	8	36	Prehrana	10	233 %
Podjetnik 4	7	29	Šport in prehrana	25	88 %
Podjetnik 5	8	46	Pohištvo	4	/
Podjetnik 6	3	27	Marketinška agencija	10	/
Podjetnik 7	8	32	Izdelki široke potrošnje	62	1.320 %
Podjetnik 8	2	27	Šport in oprema	3	/

Vir: lastno delo.

Večina intervjujev je bilo opravljenih po videoklicu, saj je bil to najenostavnejši način tako zame, kot tudi za anketiranca. V enem primeru pa me je podjetnik povabil k sebi v podjetje in mi tudi razkazal poslovne prostore. Večinoma so intervjuji potekali okoli 90 minut. Kot bodočemu podjetniku mi vprašanj ni zmanjkalo in intervju se je običajno razvil v zelo zanimive pogovore, skozi katere sem dobil vpogled tudi v njihov način razmišljanja in vrednote, ki predstavljajo temelj vsake uspešne zgodbe. Podjetniški način razmišljanja ni vezan na specifično branžo, vseeno pa ga bom v tej magistrski nalogi predstavil skozi oči spletnih trgovcev. Na začetku bom na kratko predstavil vsakega posebej. Sledi poglobljena analiza in primerjava odgovorov na ključna vprašanja, za konec pa bom pripravil nekaj njegovih/njenih najbolj poglobljenih izjav in nasvetov, za mlade in za tiste, ki se šele odpravljajo na podjetniško pot.

4.4 Rezultat raziskave

4.4.1 Začetki poslovanja

Posamezniki se za podjetništvo odločijo iz različnih razlogov. Na splošno lahko razlikujemo med pozitivnimi dejavniki, ki »vlečejo« in negativnimi dejavniki, ki ljudi »potiskajo« v podjetništvo. Primeri vlečenja vključujejo potrebo po dosežkih, željo po neodvisnosti in priložnosti za družbeni razvoj. Motivi za potiskanje lahko izvirajo iz brezposelnosti, pritiska družine in splošnega nezadovoljstva posameznika s trenutnim stanjem.

Podjetnik 1: »Ključna stvar pri podjetništvu je, da si želimo nekaj več, da nismo zadovoljni s povprečjem in iščemo nekaj, kar lahko izboljšamo. Ne smemo biti zaljubljeni v svojo idejo, ampak smo pripravljeni poslušati ter spremljati trg in kupce.«

Podjetniki 2, 3 in 8 so na socialnih omrežjih gradili skupino in objavljale vezano na svoj hobi. Tako so namerno ali naključno ustvarjali bazo sledilcev, ki so kasneje postali tudi prve potencialne stranke. Potrebno je poudariti, da sami začetki pri mnogih segajo v leto 2012, ko se je socialno omrežje Facebook šele začelo uveljavljati. Prav vsi pa so danes neposredno povezani s socialnimi omrežji z izjemo podjetnika 5, ki je na trgu že od samega začetka in se bolj zanaša na optimizacijo spletnega brskalnika. Podjetniki 1, 2, 3 so podjetniško priložnost razvili iz reševanja lastnih težav.

Ustvarjanje Facebook skupine in brezplačno deljenje koristnih vsebin je način, ki sta se ga poslužila podjetnika 2 in 3. Ko je skupina dovolj zrasla, so bili prav ti sledilci tudi prvi kupci. V nekem trenutku so bili iz tega razloga tudi prvi na trgu. Podjetnik 6 izpostavlja, da je tudi Google Pixle lahko baza potencialnih kupcev. Podjetnik 2 in podjetnik 5 sta sprva naletela na odpor, vendar sta se zavedala in verjela, da bo čez nekaj let iz tega nekaj nastalo, kar lahko razberemo tudi iz naslednjih citatov:

- Podjetnik 2: »Gledala sem te ameriške youtuberke, ker me je zelo zanimal fitness svet. Takrat tukaj (v Sloveniji) to področje še ni bilo tako razvito. V bistvu sem črpala ideje od njih. Če lahko one ... saj Slovenija je majhna, pa vendar ... lahko tudi jaz! Takrat takšne influencerske scene ni bilo. Začela sem objavljati preko Instagrama, ampak ljudje so to čisto drugače sprejeli v Sloveniji. Govorili so: zakaj objavljaš, kaj je s teboj, čudna si itn. No, počasi pa se je potem začelo sproščati.«
- Podjetnik 3: »Delala sem za druga podjetja, ampak to ni bilo to. Nato sem nekega dne prišla do ideje, da bi imela svojo spletno trgovino, da imam tako čisto prosto pot pri uresničevanju vseh idej in lahko delam, kadar hočem in kakor hočem. Tista neka svoboda je bila meni najbolj pomemben faktor. In sem si rekla, ja kaj pa lahko prodajam? In ideja je bila, da združim stvari, ki sem jih rada počela in ki sem jih znala. To je bila prehrana, šport, recepti in spletni marketing. Nastala je spletna trgovina z zdravo prehrano in portalom z zdravimi recepti.«
- Podjetnik 6: »Naša baza je lahko tudi Google Pixle.«

Podjetniki 1, 2, 4, 5, 7, 8 so zavestno iskali novosti in spremljali trende v svetu, predvsem v Ameriki in zahodni Evropi, ki bi jih lahko pripeljali v Slovenijo. Najpogostejši vzrok za podjetništvo so bili lastni hobiji, ki so zavestno ali po naključju prerasli v posel. V polovici primerov so bili podjetniki že aktivni na določenem področju, kjer so v določenem trenutku tudi zaznali priložnost.

Podjetnika 1 je do ideje pripeljalo naključje, ko je za svojega prijatelja želel kupiti darilo, ki pa ga ni bilo mogoče dostaviti v Slovenijo. Izhajal je iz lastne težave in prilagodil rešitev, ki je že obstajala:

- Podjetnik 1: »Sama ideja je iz tujine, nič kaj novega. Ko sem hotel kupiti darilo za kolega, sem naletel na nemško spletno stran, ki je imela praktično identičen koncept, kot smo ga potem kasneje kopirali. Timing je bil pravi, kar zasvetile so se mi oči, češ, dajmo iti korak dlje.«

Podjetnik 4 je izhajal iz svojih hobijev in zanimanj ter se na tem področju dodatno izobraževal in spremljal dogajanje v tujini, kjer je zaznal pozitiven odziv. Ker v tistem času v Sloveniji tega še ni bilo, se je odločil idejo preveriti. Vsemu pa je botrovala velika želja postati podjetnik: »Po študiju na fakulteti sem videl, da življenje ne gre v smer, ki si jo želim. Stvari bom moral vzeti v svoje roke, stvari bom moral spremeniti, tako ne gre. In potem sem se začel izobraževati. Imel sem res veliko željo postati podjetnik, kjer sem odvisen sam od sebe. Ker se nisem videl v službi, sem vedel, da moram iti svojo pot in na tej poti sem bil izredno motiviran. Veliko sem hodil po Ameriki na razne konference in se zelo veliko učil in izobraževal. Zelo me je zanimala prehrana, vadba in zdravo življenje. Ogromno sem spremljal vse, kar se je dogajalo na angleško govorečih trgih. Videl sem veliko njihovih programov in se vprašal, zakaj še noben ne dela na tak način tudi v Sloveniji? Ali še noben tega ni zares poskusil, ali pa to (takšen način) pri nas ne deluje.«

Podjetnik 5 se je iskanja ideje lotil zelo sistematično, z analizo trga na področju, ki ga je zanimalo. Tako je našel nišo spletne prodaje pohištva, ki je v tujini že uspešno rastla, v Sloveniji pa je v tistem trenutku še ni bilo: »Rekel sem si hočem biti internetna trgovina, opravil sem analizo; raziskal česa na našem trgu še ni, pa ima nek potencial. Vedno sem se zgledoval po tujini, Ameriki in Zahodni Evropi. Torej iskal sem nišo, ki bi bila meni zanimiva. Predvsem v Ameriki sem spremljal rastoče trende. Če začnem to jaz v 2010, se mi bodo verjetno vsi smejali, ampak čez pet let bo pa tudi to začelo delovati.«

Podjetnik 7 je iskal načine, kjer bi lahko izdelke široke potrošnje čim ugodneje kupil in jih čim dražje prodal. Pri tem ga je v podjetništvo gnalo predvsem slabo finančno stanje: »Mene je zanimal samo denar. Moj moto je še danes: whatever it takes. Skos sm hotel delat denar in prodajat, to je bilo men zmeraj zanimivo. Bil sem revež, nič nisem imel. Pa sem si rekel, bom poskusil nekaj s Kitajske kupit ceneje, pa tukaj drago prodat naprej.«

Idejo za izdelek je podjetnik 8 našel pri svojem konkurentu, ki pa v njem ni videl prave prednosti. Splet okoliščin, podjetniška miselnost in izkušnje na tem področju so podjetnika

pripeljale do priložnosti: »Mi smo itak difovci, ampak dokler se to ni zgodilo, nisem razmišljal o nekem poslu. Trening za zadnjico je bil zelo popularen in vsem strankam zanimiv, takrat pa so bile na voljo samo tiste navadne gumijaste elastike, ki počijo, se zrolajo in zarežejo v kožo. Pri drugemu trenerju sva videla to elastiko in jo na Amazonu kupila tudi zase. Začela sva jo uporabljati in nato so naju ljudje v fitnessu spraševali, kaj je to in kje sva to dobila?«

Kot je razvidno iz tabele 2, je velika večina podjetnikov inspiracijo iskala v tujini in tako rekoč uveljavljene poslovne modele sprva prekopirala in prilagodila za Slovenijo. Spremljali so trende, ki so se pojavljali v tujini in predvidevali, da se bodo čez nekaj let uveljavili tudi pri nas. Pri tem sta podjetnik 2 in podjetnik 5 sprva naletela na močan odpor in dvom bližnjih, ki pa se je v naslednjih letih izkazal kot neutemeljen. Med glavnimi motivacijskimi dejavniki je bil denar, želja po podjetništvu ter ustvariti nekaj več in pa delati zase, ne za druge.

Tabela 2: Izvor ideje in motivacije glede na intervjuvane spletne trgovce

Izvor ideje in motivacija spletnih trgovcev za podjetništvo.	Podjetnik, ki je navedel ta dejavnik.
Želim si doseči nekaj več.	1, 4, 6, 7, 8
Želja po podjetništvu.	1, 3, 4, 5, 8
Če je uspelo drugim, lahko tudi meni.	1, 2
Nisem se želel/a zaposliti.	3, 4
Denar.	6, 7
Ideja je prišla iz tujine.	1, 2, 4, 5, 7, 8
Ideja se je razvila iz hobija.	2, 3, 4

Vir: lastno delo.

4.4.2 Uporabniška izkušnja

Uporabniška izkušnja se običajno začne ob prvem stiku uporabnika s spletno trgovino in se ne konča, dokler uporabnik ne preneha z uporabljanjem naročenega izdelka. Nekateri ljudje zmotno mislijo, da dobro uporabniško izkušnjo zajema le obisk spletne trgovine in enostavno prehajanje, od brskanja med izdelki do nakupa, vendar to ni res, kot to opisuje podjetnik 1: »Splet je uporabniška izkušnja, ampak ali je gumb zelen ali rdeč, je res vseeno. Seveda je pomembno enkrat ko imaš 50 MIO uporabnikov in bo to mogoče vplivalo na prodajo v nekaj odstotkih. Razlika je v tem, a je produkt, ki ga stranka dobi v roke, bolj tako tako ali je vrhunski pa je 1.000-odstoten. Čisto prevelik pomen dajemo neki tehnični postavitvi. Spletna trgovina je orodje, en košček v mozaiku. Če imamo ustrezen produkt, ki ga je kupec po pravi ceni pripravljen kupiti, so vse barve, gumbi, e-pošta postranskega pomena. Po pomembnosti je prvo produkt.«

Posebej podjetnika 2 in 3 na svoje stranke gledata dolgoročno in z njimi želita zgraditi dober odnos ne glede na to, da je prva uporabniška izkušnja slaba in kupec morda ni dobil tega,

kar je pričakoval. Ob takšnih primerih običajno povrneta denar, ne da bi zahtevali povračilo prodanega izdelka. Kot pravita, se jima to dolgoročno gledano zelo obrestuje:

- Podjetnik 2: »Raje sem jaz v minusu kot da stranko izgubim. Če so take reči, ki mene ne stanejo dosti in je še vedno možnost, da stranka kljub nezadovoljstvu ostane naša in bo naslednjič kupila še kaj. Na tem veliko delamo. Če niso z izdelkom zadovoljni in želijo denar nazaj, rečem: obdržite izdelek in mi vam vrnemo denar.«
- Podjetnik 3: »Veliko je nekkih detajlov in malenkosti, ki na koncu ustvarjajo razliko med dobrim in najboljšim. Uporabniška izkušnja je zelo pomembna, že pred nakupom in predvsem po nakupu. Večina trgovin deluje tako, da ko enkrat prodajo, je to to. Mi se trudimo, da stranke vedno pokličemo nazaj, kadar se ne moremo oglasiti; da smo prijazni. Ko je kaj poškodovano, ali pa stranki ni všeč, gremo vedno v dobro stranke; tudi če gremo v minus, je to dolgoročno veliko boljše.«

Kot je že omenjeno v literaturi, lahko uporabniško izkušnjo razdelimo na več sklopov. Prvi je zasnova platforme – spletnega mesta ali mobilne aplikacije, preko katere bo dosežena prodaja. Poleg učinkovitega oglasa na socialnih omrežjih predstavlja spletno mesto prvi stik potencialnega kupca z vsebino ponudbe. Glavni in verjetno najpomembnejši del pride šele, ko uporabnik prejme naročeno. V ospredju je kakovost ponujenega izdelka ali storitve, kar izpostavljata tudi podjetnici 3 in 8:

- Podjetnik 3: »Pomembno je, da je proces spletnega nakupovanja čim bolj preprost, da se vsi znajdejo, najdejo informacije, da imamo izpostavljeno telefonsko številko, ker marsikdo ne ve, da lahko pokliče. Da imamo neko podporo, da se ljudje lahko obrnejo nate. Ko izdelek prodamo, pa stranko obveščamo, kdaj bo dostavljen paket, da hitro dostavimo. Ko paket dobijo, je lepo zapakiran, potiskan z malinami. Mi vedno priložimo še zahvalo, kar ljudem veliko pomeni. V vsak paket damo neko darilce. Da dobijo nekaj več kot so pričakovali, zato so zelo veseli in uporabniška izkušnja je stokrat boljše.«
- Podjetnik 8: »Dobra uporabniška izkušnja je tisto, kar bo stranko po prvem nakupu pripeljalo nazaj, da spet nekaj kupi od nas. Da je stranki po prvem nakupu produkt toliko všeč, da se odloči za ponoven nakup, ali pa nato kupi tudi drugi produkt samo zato, ker je naš.«

Popolnoma drugače pa je, kadar gre za impulzivne nakupe. Takrat je najboljša uporabniška izkušnja ta, da kupec prejme svoj izdelek v najkrajšem možnem času. Tega se zaveda tudi podjetnik 7, ki hitro dostavo izpostavlja kot svojo največjo prednost: »Naša največja vrednost je ta, da lahko paket dostavimo v 18 držav (Češka, Poljska, Slovaška, Romunija, Italija, Hrvaška, Grčija, Bolgarija) praktično v dveh dneh. Ameriko smo pa poskusili že 740-krat in ne deluje, mi ne znamo, gremo drugam in to je to.«

V tabeli 3 so zbrani glavni dejavniki dobre uporabniške izkušnje, ki so jih v intervjujih navajali spletni trgovci. Najpogosteje so podjetniki navajali zadovoljstvo ob uporabi in odzivno podporo strankam.

Tabela 3: Dejavniki dobre uporabniške izkušnje glede na intervjuvane spletne trgovce

Dejavniki dobre uporabniške izkušnje.	Podjetnik, ki je navedel ta dejavnik.
Pregledna in odzivna spletna stran.	2, 3, 4,
Odzivna podpora strankam.	1, 2, 3, 8
Kvaliteten izdelek, ki prinese zadovoljstvo ob uporabi.	1, 2, 3, 8
Lepo oblikovan paket, zahvala, darilo.	2, 3, 8
Hitra dostava.	3, 5, 7
Garancija, vračilo denarja brez vračila izdelka.	2, 3, 4

Vir: lastno delo.

Uporabniška izkušnja se prične s prvim stikom potencialnega kupca s spletno trgovino. Prvi stik se lahko zgodi preko oglasa, vplivnega posameznika na socialnih omrežjih ali prijatelja, ki potencialnega kupca usmeri na spletno stran, kjer se prvič podrobneje sreča s ponudbo in vrednotami ter si na podlagi tega ustvari svoje prvo mnenje. Potrebno je zgraditi zaupanje, kar podrobneje opredelim v naslednjem poglavju in je prav tako nujno za dobro uporabniško izkušnjo. Po mnenju intervjuvanih trgovcev prinese najboljšo uporabniško izkušnjo dobro predstavljen izdelek, enostavno naročilo, prijazna in ustrežljiva podpora kupcem po telefonu, mailu ali spletni strani, hitra dostava, kjer se kupca sproti obvešča o poteku dostave in na koncu poudarek na podrobnostih in preseganju kupčevih pričakovanj z lepo okrašenim paketom, darilcem in sporočilcem. Vse navedeno je pika na i naročenemu izdelku, katerega uporaba mora prav tako zadovoljiti pričakovanja in odloča o prihodnjih nakupih ter širjenju dobre besede med znanci.

4.4.3 Zaupanje in zvestoba

Tveganja pri prodaji predstavljajo napačen izdelek, slaba kakovost in zloraba osebnih podatkov ter informacij povezanih s kreditno kartico. Ta tveganja ovirajo spletne nakupe in zmanjšujejo zaupanje v spletne trgovine. Uspeh spletnih trgovcev tako ni odvisen samo od enostavnosti spletnega nakupovanja, ampak tudi od zaupanja, ki ga imajo potrošniki do določene spletne trgovine. Zaupanje ni izbira, temveč osnovno psihološko stanje, na katerega je mogoče vplivati. Zvestoba kupcev je eden glavnih dejavnikov, ki olajšajo doseganje trdne konkurenčne prednosti. Opredeljena je kot pozitiven odnos kupcev do določenega ponudnika izdelka ali storitve, kar ima za posledico ponavljajoče se nakupe. Pri tem s programi zvestobe podjetja svoje stranke vključijo v sistem, ki spodbuja, da se nakupi opravljajo pogosteje in v večjem obsegu.

Postavljanje jasnih prodajnih ciljev je eno, doseganje teh ciljev je drugo. Običajno podjetja nimajo težav s postavljanjem ambicioznih ciljev, se pa zato velikokrat zatakne pri realizaciji. Uspešni podjetniki običajno letne cilje razbijejo na manjše dnevne ali tedenske cilje, ki jih na koncu pripeljejo tudi do izpolnitve letnih ciljev. Kot poudarjata podjetnika 1 in 6, je pri doseganju ciljev vezanih na letni promet ključnega pomena tudi stabilnost in enakomernost pri doseganju zelene prodaje. Prodaja predstavlja nemalokrat izziv in področje, na katerem

je posebej v začetnih fazah pomembno, da gre podjetnik iz cone udobja in je pripravljen narediti tako rekoč vse, da svoje cilje doseže.

- Podjetnik 1: »Glavni cilj je prodaja, vse ostalo je na stranskem tiru. Na glavni prodajni artikel je treba usmeriti vse sile in se ukvarjati samo s tem, kako ga izboljšati in do njega pripeljati čim več strank.«
- »Če je cilj v enem letu narediti 36.000 € prometa, to pomeni 100 € na dan. Torej vsak dan preden gremo spat, moramo narediti 100 € prometa. In če bomo imeli fokus na tem, bomo ta cilj izpolnili. Ker bomo o tem neprestano razmišljali, objavljali bi po vseh Facebook skupinah, omenili bi vsem svojim kolegom, vseskozi bi pošiljal e-pošto. Seveda bi bil s tem tečni, vendar bi prodail. In na teh kupcih bi se potem hitreje učili in evaluirali naprej. Ni pa to dolgoročna rešitev. Konsistentnost na prodaji je ključnega pomena.«
- Podjetnik 6: »Če hočemo ustvariti 1,5 MIO prometa letno, je to na mesec 1,5 MIO deljeno z 12. Kako lahko v aprilu prodamo za toliko in toliko? Oziroma z druge strani, kako lahko toliko in toliko strankam pomagamo boljše razumeti kolagen, imunobiotik? Kako jih lahko izobrazimo o šipkovem olju? Kakšne akcije lahko pripravimo? Naredimo mesečne načrte in se jih držimo. Tam kjer nismo najbolj suvereni, pa najdemo pomoč.«

Vsebine, ki sledilca ali kupca izobražujejo, zabavajo ali motivirajo, zelo pozitivno vplivajo na prodajo. Če podjetnik nekaj ponudi brezplačno, si na tak način pridobi zaupanje in pozitivno naklonjenost potencialnih strank, kar v naslednjih citatih povzemajo podjetniki 2, 3 in 6:

- Podjetnik 2: »Menim, da je zgodba zadaj največja prodajna vrednost. Sporočilo je premalo. Vplivni posamezniki znajo zelo, zelo dobro predstaviti zgodbo. In ljudje kar naenkrat povezujejo izdelek z vplivnežem, ki jim je ljub in za njim vidijo celotno življenje. Moramo pa paziti, da ne postanemo dolgočasni, ker tako zelo hitro izgubimo kupce.«
- Podjetnik 3: »Če hočemo zgraditi blagovno znamko dolgoročno, moramo delati na kvalitetnih vsebinah in ljudi izobraževati. Ljudje nam začnejo zaupati in tako si gradimo zveste stranke. Mi recimo vseskozi objavljamo recepte, brezplačne knjižice, videe, veliko nekih vsebin, s tem pa dobimo veliko na pripadnosti in zvestobi. Ljudje se zelo radi vračajo. Če ne bi ustvarjali toliko dobrih vsebin, ne bi imeli niti toliko obiska na spletni strani. Imamo program zvestobe, kjer stranka kupi brezplačno poštnino za celo leto in je res dober odziv. Takšne stranke potem tudi veliko več naročujejo.«
- »Slovenci potrebujemo veliko informacij, preden se odločimo za nakup. Potrebujemo čim več opisov, člankov, slik, mnenj zadovoljnih strank, receptov, razloženih sestavin, način uporabe izdelka, proces proizvodnje in razvoja, pogosta vprašanja, ki jih pa sproti dodajamo. Več informacij, kot jih lahko ponudimo, boljše je. Mi imamo tudi video opise izdelkov.«

- Podjetnik 6: »Mogoče nismo sto-odstotni strokovnjaki. Dokler pa mi učimo ljudi, ki vedo manj od nas, bomo seveda v njihovih očeh izpadli ekspert. Vsem svetujem, da kar imaš v PDF-ih, daj v članek in ponudi vsebino brezplačno. S tem jim nič ne vzamemo (na primer, mail ali druge podatke), spisali smo dobro vsebino pri njej pa ni cilj, da z njo takoj karkoli prodaš. Cilj je, da si oseba, ki je vsebino preberala na koncu reče: Danes sem se pa naučil nekaj uporabnega, izvedel sem nekaj novega in to podjetje ni od mene zahtevalo nič v zameno, niti e-pošte, kar direktno so mi podali informacije, tega bom pa spremljal še naprej. Torej delujem po principu dam preden vzamem (angl. I give before I get).«

Podjetniki 2, 3, 4 in 8 uporabljajo socialna omrežja kot glavni komunikacijski kanal, kjer komunicirajo in gradijo zaupanje s svojimi kupci. Veliko lažje je zgraditi zaupanje, kadar se nekdo, najbolje kar podjetnik sam, tudi osebno izpostavi, kar navajajo vsi štirje:

- Podjetnik 2: »Vedno je moj obraz spredaj. Oni ne kupujejo od podjetja, ampak od mene, gre za zelo osebno stvar.«
- Podjetnik 3: »Ključna stvar je, da se nekdo osebno izpostavi in postane obraz podjetja. Ljudje zelo radi kupujejo od ljudi, ker ljudje zaupajo ljudem. Če bi komunicirali kot blagovna znamka, ne bi bil tak učinek, kot pa če komuniciram jaz osebno. Pač, da je neka oseba, ki ji ljudje lahko zaupajo in se upa izpostaviti.«
- Podjetnik 4: »Mi smo zgradili zelo osebno blagovno znamko, kjer se je Jan izpostavil pred kamero in povedal, da je strokovnjak, da ima neke rezultate. Ponudili smo garancijo na rezultat. To nas je pozicioniralo čisto drugače.«
- Podjetnik 8: »Ona je obraz podjetja, imava zelo tak osebni pristop. Že takrat je imela 3–4 tisoč sledilcev na Instagramu in ko sva produkt objavila je prvih 100 elastik pošlo v enem tednu, vse prek Instagram DM-ja. Nato sva pol leta delala prek Google obrazcev, brez spletne strani, brez vsega.«

Družbeni dokazi omogočajo, da se stranke počutijo bolj varne in samozavestne pri nakupovanju. Mednje lahko spada deljenje rezultatov ali mnenj obstoječih zadovoljnih strank, česar se poslužujejo podjetniki 1, 2, 3, 4 in 6. Družbena dokazila lahko vključujejo komentarje na družabnih omrežjih ali ocene izdelkov na spletni strani. Ker pa je to dodatno delo, za katero stranka potrebuje dodatno motivacijo, se je podjetnik 3 domislil preproste, a zelo učinkovite rešitve. To so vse oblike družbenih dokazov, ki jih navajajo podjetniki:

- Podjetnik 1: »Mi opolnomočimo obstoječe stranke. Obstoječi stranki damo nekaj in potem ona postane glas, ki našo ponudbo širi naprej. Pripelje prijatelja, 5 € dobi on, 5 € dobi stranka. Dajemo veliko več obstoječim strankam, kot pa novim.«
- Podjetnik 2: »Stranke so me videle v fitnesu in pristopile, ker jim je bil način treningov všeč. Online pa enako, delila sem na Instagramu in jim je bilo všeč, zato so me začeli kontaktirati. Prva stranka mi je pisala, če bi ji sestavila trening in jedilnik. Rekla sem si, dajmo poskusiti, stvari sem spet delila, ljudje so to videli, se začeli zelo dobro odzivati in mi pisati, da bi oni tudi poskusili. V roku pol leta sem imela 150 strank.«

- Podjetnik 3: »Veste kaj je tudi zelo dobro; mi vsem kupcem določenega izdelka dvakrat letno pošljemo e-pošto s prošnjo, če nam napišejo svoje mnenje o izdelku. V zameno jim pošljemo darilce. In to je sicer strošek, ampak tako dobimo 2.000 mnenj v enem tednu. In ko novi kupci vidijo 200 različnih mnenj, je nato to zelo močan sprožilec nakupa.«
- Podjetnik 4: »Objavljamo rezultate strank, ker potem tudi tisti, ki so skeptični vidijo in si rečejo, saj to pa deluje, bom še poskusil tudi jaz. V naši industriji največ pomeni, če imamo dobre zgodbe o uspehu. Še posebej z video pričevanji; v zameno damo stranki paket prehranskih dopolnil. Če se nova stranka v njih najde, je to velik del grajenja zaupanja, saj verjame, da bo stvar delovala tudi zanjo. Tako pridobimo zaupanje novih strank.«
- Podjetnik 6: »Če nimamo mnenj strank in če imamo doma šest družinskih članov, ki jim je všeč ta izdelek, pa naj ga oni napišejo. Sam v tem ne vidim nič spornega.«

Zaupanje kupcev se ustvari na podlagi informacij, ki jih spletna trgovina ponudi na svoji spletni strani in so v obliki besedila, slike ali videa. Slika in video imata precej večjo vrednost, saj si uporabnik tako lažje predstavlja izdelek. Ker ljudje zaupamo ljudem, se podjetniki 2, 3, 6 in 8 tudi osebno izpostavljajo tako preko socialnih omrežij kot tudi na spletni strani trgovine. Podjetnik 3 je sama posnela video predstavitev vsakega svojega izdelka. Pripravljajo tudi veliko uporabne brezplačne video vsebine, kjer se prikaže izdelek v uporabi. Tudi po nakupu ljudi neprestano izobražujejo na svojem področju in si tako zagotovijo zvestobo. Zavedajo se, da je zvest kupec dolgoročno zelo pomemben, zato dajejo večjo pozornost ohranjanju ter zadovoljstvu obstoječih kupcev, kot pa pridobivanju novih. Za pridobivanje novih pa je najboljši način ta, da opolnomočimo obstoječega zadovoljnega kupca, ki tako pripelje novega. Podobno vlogo imajo tudi pozitivna mnenja in komentarji obstoječih kupcev, ki jih podjetnik 3 pridobiva na zelo kreativen in uspešen način. V tabeli 4 so zbrani dejavniki, ki imajo po besedah spletnih trgovcev največji vpliv na zaupanje in zvestobo kupcev.

Tabela 4: Dejavniki zaupanja in zvestobe glede na intervjuvane spletne trgovce

Dejavniki, ki vplivajo na gradnjo zaupanja in zvestobe.	Podjetnik, ki je navedel ta dejavnik.
Osebna izpostavitvev – obraz podjetja.	2, 3, 4, 6, 8
Družbeni dokazi – ocene, mnenja o izdelkih.	3, 4, 6,
Čim več informacij o izdelku – video, slika.	2, 7, 8
Opolnomočenje obstoječih kupcev, da pripeljejo nove.	1, 5
Več kot 10.000 sledilcev na družbenih omrežjih.	2, 3, 4, 6, 8
Brezplačne kvalitetne izobraževalne vsebine.	1, 2, 3, 4, 6, 8
Predstavitev izdelkov s pomočjo vplivnežev in ambasadorjev.	1, 2, 3, 8

Vir: lastno delo.

4.4.4 Marketinška strategija

Med dejavnike povezane z marketingom smo na podlagi pregleda literature kot ključni del identificirali dobro pozicioniranje blagovne znamke, ki predstavlja jedro vsake marketinške strategije in podjetjem pomaga, da prevladujejo v konkurenčnem svetu. Za uspešen vstop na tržišče vsako podjetje potrebuje tudi dobro cenovno strategijo in seveda učinkovito oglaševanje, za katerega večina spletnih trgovin uporablja socialna omrežja. Da bi v celoti izkoristili potencial socialnih omrežij za promocijo blagovne znamke in pregled izdelkov, podjetja uporabljajo tudi vplivne posameznike oz. influencerje. Podpora kupcem omogoča neprestano pridobivanje povratnih informacij od strank in analizo težav, s katerimi se uporabniki soočajo. Kadar spletni trgovec razume uporabnikove težave, lahko izboljša svojo storitev in doda funkcionalnosti, ki obiskovalce vodijo in jim sproti pomagajo pri nakupnih odločitvah. Za učinkovito validacijo aktivnosti in ocenjevanje uspeha je pomembna pravilna izbira ključnih kazalnikov uspešnosti, ki se med podjetji lahko precej razlikujejo.

Določanje prodajne cene izdelka je za podjetnike 1, 2, 4, 7 in 8 stvar improvizacije in testiranja. Običajno so osnovna orientacija stroški, vendar se posebej pri neizkušenih podjetnikih dejanski stroški na koncu izkažejo za večje od pričakovanih. Skozi leta se nato oblikuje cenovna strategija, kar lahko razberemo iz naslednjih citatov:

- Podjetnik 1: »Postavljanje cen je stvar testiranja, najprej jih določimo malo bolj na pamet, opazujemo in poslušamo stranke, potem pa se čez čas že izoblikujejo v pravo smer.«
- Podjetnik 7: »Določanje cene je bila velika improvizacija. Pri tem ni bilo nobenega večjega razmišljanja.«

Običajno so podjetniki najprej začeli z nižjo prodajno ceno, nato pa so jo skozi čas dvignili na podlagi testiranja in spremljanja odziva kupcev – na koncu so prišli do idealne cene, pri kateri se je izdelek še vedno dobro prodajal. Ob tem so tudi razvijali in izboljševali svoj izdelek in celotno uporabniško izkušnjo, kar nakazujejo naslednji citati:

- Podjetnik 1: »Začeli smo s ceno 9,90 €, smo si rekli malenkost gor nad nabavno ceno. Nato smo stestirali ceno 10,90 € in produkt se je prodajal sorazmerno podobno, s tem da smo imeli malenkost višjo maržo. Poskusili smo še z 11,90 € in 12,90 € in pri tej ceni je bila marža že dvakrat višja. Testirali smo tudi višje cene, a ugotovili, da je 12,90 € tista prava.«
- Podjetnik 2: »Prvi izziv je bil zastoj, drugi izziv je bil 12 €, pa se je res dobilo samo napisane stvari, pri tretjem izzivu smo že dodali video, zdaj pa je to ogromen projekt. Počasi je šlo. Kaj če bi... pa poskusimo, in spet, kaj če bi... in smo poskusili. Počasi, počasi. Danes je cena 30 €, ampak zares dobijo ogromno stvari.«
- Podjetnik 8: »Malo sva pregledala konkurenco. Takrat sva si rekla, dajva zaslužiti nekaj evrov, ampak sploh nisva vedela, kaj vse moramo vključiti v ceno, ker na koncu ni več toliko marže, kot na začetku mislimo, da je. Midva sva si rekla, naj bo cena 20 €, nato

sva pa dodala še par bonusov zraven in sva si rekla, naj bo 24,90 €. Potem smo še malo testirali, pa smo dali še malo višje, pa se ni dobro izšlo, malo nižje pa je bilo skoraj isto.«

Podjetnik 4 je pričel s precej višjo ceno kot jo ima danes, kasneje pa so na podlagi občutka ceno prilagodili tako, da je za stranko sprejemljiva tudi ob impulzivnem nakupu: »Na začetku smo imeli ceno 97 €, pa smo potem poskusili s 47 € in se nam je zdelo, da se je boljše prodajalo, ampak tega zares nismo stestirali. V tujini so uporabljali takšno ceno, ker je bolj primerna za impulziven nakup. Nismo želeli, da se stranka odloča tri dni, a bo izdelek kupila ali ne. Še danes, ko je večja ekipa, premalo testiramo te stvari.«

Ker ima podjetnik 5 izdelke različnih kategorij, maržo izdelka in ceno določa glede na vrsto izdelka in konkurenco na trgu. Kjer je konkurence več, je marža posledično nižja, in obratno, kjer je konkurence manj, je lahko marža zelo visoka: »Marže imamo pripravljene po kategorijah. Kjer je konkurenca višja, marža ne more biti toliko visoka. Spet drugje pa se na maržo ne oziramo, ker imamo dosti visoko storitev napram ostalim spletnim trgovinam in si zato lahko privoščimo višjo ceno kot konkurent. Mi garantiramo najnižjo ceno, kar ne pomeni, da imajo vsi izdelki absolutno najnižjo ceno. Če kdo najde še cenejši izdelek na spletu, mu ga pa damo še ceneje.«

Ker je cena tudi stvar percepcije kupca, se podjetnik 2 poslužuje določanja cene po lastnem občutku, kjer primarno izhaja iz sebe. Kot pravi, sicer vedno spremlja maržo, vendar končno ceno postavi tako, da se sama postavi v vlogo kupca in se vpraša, kako bi se ob določeni ceni počutila. Podobno kot podjetnik 2 tudi podjetnik 5 opisuje, da izhaja iz kupca in pravi, da je pravilna cena tista, za katero je kupec pripravljen plačati:

- Podjetnik 2: »Ceno vedno postavim takšno, kot bi jo bila sama pripravljena plačati, vedno. Lahko bi ene pajkice prodajala za 50 €, ampak jih ne, ker sama toliko ne bi dala zanje in ker vem, da bi sama trikrat pomislila, če bi jih kupila. Če pa damo nižjo ceno in kljub temu dobro kvaliteto, bo naslednjič spet kupil in tako dobimo redne stranke, ki bi jih sicer hitro izgubili, če bi imeli višjo ceno.«
- Podjetnik 5: »Na začetku je bilo zelo preprosto, cene smo nastavili tako, da smo dobavno ceno pomnožili s fiksno maržo. Več ali manj so bile vse cene tako nastavljene. Potem pa se je izkazalo, da to sploh ni dobro, ker predvidevanja o stroških niso bila pravilna. Pravilna strategija je, da je cena taka, kot je kupec zanj pripravljen plačati.«

Kot že omenjeno podjetnik 7 prodaja izdelke široke potrošnje, ki so v večini uvoženi iz Kitajske. Cilja predvsem na impulzivne nakupe, ker stranka klikne na oglas, obiše pristajalno stran izdelka in odda naročilo. Idealna cena za impulzivni nakup je, kot pravi podjetnik, okoli 25 €: »Za nas je najbolj idealno, da je nabavna cena izdelka do 7 €, ker potem lahko ceno nastavimo na 25 €, v kar zajamemo davek, poštnino in marketing.«

Podjetniki so se pri postavitvi cene ozirali predvsem na konkurenco in ceno izdelka določili tako, da so predvidenim stroškom dodali še nekaj profitne marže. Pri tem so običajno realni

stroški presegli predvidene. Ceno so praviloma vsi sprva postavili prenizko in jo kasneje s pomočjo testiranja postopoma dvigovali. Kot pravi podjetnik 5, mora biti cena takšna, kot jo je kupec pripravljen plačati, slednje je odvisno predvsem od percepcije kupca in od obstoječe konkurence na trgu. Vsi so se strinjali, da je postavitev prave cene stvar improvizacije in da je na samem začetku ni nemogoče določiti. Zagotovo pa je nižja cena boljša izbira, saj si s tem zagotovimo večjo prodajo, boljše prepoznavnost in seveda v začetnih korakih nadvse pomemben denarni tok.

Ključni kazalnik uspešnosti je merljiva vrednost, ki dokazuje, kako podjetje učinkovito dosega ključne poslovne cilje. Kazalniki se med podjetniki razlikujejo predvsem glede na njihove trenutne cilje. Vsekakor pa se največkrat pojavi celotni prihodek in dobičkonosnost, ki je osnova vsakega podjetja. Pri tem podjetniki 4, 6, 7, 8 v spodnjih citatih navajajo tudi ROAS ali z njim povezane metrike, ki podjetnikom povedo, kakšen je učinek oglaševanja na prodajo.

Podjetniki 1, 3, 5 in 8 kot najpomembnejšega izpostavljata dobičkonosnost oziroma ali so ustvarjeni prihodki iz prodaje v tekočem mesecu višji od stroškov, kar lahko razberemo iz spodnjih citatov. Pri tem igra pomembno vlogo marža, ki jo spletni trgovci določijo posameznemu izdelku.

- Podjetnik 1: »Najbolj gledam na profitabilnost, če imamo dovolj prihodkov za ustvarjene stroške in če smo ta mesec naredili več denarja kot smo ga pokurili. Ni vprašanje, a bom ali ne, moram. Druga stvar je denarni tok oziroma ali smo ta posel, ki smo ga naredili tudi zaključili in ali imamo denar na računu. Vedno moramo vedeti, koliko smo vložili in kakšen output smo iz tega dobili.«
- Podjetnik 5: »Najbolj, najbolj, najbolj, najbolj pomembna je dobičkonosnost, ker drugače ne gre. Marža je zelo pomembna in se vsak mesec spremlja. Torej kakšno povprečno maržo dosegamo na izdelkih – to je prodajna cena, ulomljeno z nabavno ceno. Vse gledamo procentualno. Za posamezno vrsto stroška določimo x procent od prodaje. Na primer strošek dostave je dosegel 10 % cene, ciljna tarča pa je 8 % in potem ugotovljamo, zakaj je do tega prišlo. Na spletu pa spremljamo absolutno prodajo, obisk, stopnjo pretvorbe, povprečno vrednost naročila, potem pa vse skupaj poteka po marketinških kanalih.«
- Podjetnik 3: »Od KPI-jev spremljamo dobiček, torej prodajo na različnih kanalih, od kod kaj pride. Kako raste število sledilcev na socialnih omrežjih. Spremljamo tudi povprečno košarico, to se mi zdi zelo pomemben kazalnik. Veliko lažje je dvigniti povprečno košarico, kot pa iskati nove stranke. Mi vložimo 20 % vseh prihodkov v marketing.«
- Podjetnik 8: »Prihodki, iz tega profitabilnost. ROAS, da vemo, da smo še zmeraj profitabilni. Potem pa zelo odvisno od tega, kaj počnemo.«

V spremljanju uspešnosti marketinških aktivnosti, predvsem oglaševanja, so pretežno usmerjeni podjetniki 4, 6 in 7, ki nam v spodnjih citatih povedo, da jih najbolj zanima, kolikšna je vrednost prodaje, v primerjavi z vloženim denarjem za oglaševanje:

- Podjetnik 4: »Glavni KPI je CPA, do kam lahko gremo s prodajo, to je ključno. Potem pa ROAS. Povprečno vrednost košarice dvigujemo tako, da tik pred stranjo hvala za vaš nakup ponudimo dopolnjujoče izdelke nižje vrednosti in svežnji.«
- Podjetnik 6: »KPI je na koncu meseca eden in to je prodaja. Koliko smo ta mesec prodali? Samo to me res zanima. Na Facebooku pa ROAS, koliko smo dali Facebooku in koliko smo dobili nazaj.«
- Podjetnik 7: »ROAS. Spremljamo, koliko smo procentualno vložili v marketing glede na celoten dnevni prihodek, ker je toliko izdelkov, da je sicer težko. Vemo pa, kakšno je povprečje in tako najlažje primerjamo. Za vsak izdelek je določen nek višek prostora, ki ga ves čas lovimo in takoj vidimo, ali oglas dobro dela ali ga moramo ugasniti in narediti novega.«

Ključni kazalniki uspešnosti, ki so jih omenjali intervjuvanci, so predstavljeni v Tabeli 5. Lahko jih razdelimo na kazalnike uspešnosti vezane na podjetje in kazalnike uspeha vezane na spletno prodajo. Med prvimi so največkrat omenjali prodajo, dobičkonosnost ali profitabilnost, ki predstavlja razliko med skupnimi prihodki in skupnimi stroški. Med drugimi pa najpogosteje, kakšen delež prodajne cene se je porabil za marketing, ali gledano z druge strani, kakšne prihodke smo ustvarili glede na porabljen denar za oglaševanje. V angleščini to razmerje poznamo pod kratico ROAS ali izkoristek investiranega denarja v oglaševanje.

Tabela 5: Kazalniki uspešnosti glede na intervjuvane spletne trgovce

Kazalniki uspešnosti.	Podjetnik, ki je navedel ta kazalnik.
Celotna prodaja in dobičkonosnost.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Donosnost oglaševanja – ROAS.	4, 6, 7, 8
Povprečna vrednost košarice – AOV.	3, 5, 8
Število obiskovalcev iz različnih kanalov.	1, 3, 5
Število sledilcev na socialnih omrežjih.	3, 5

Vir: lastno delo.

Marketinške aktivnosti so jedro vsake spletne trgovine, pri tem pa različni trgovci dajejo poudarek različnim marketinškim kanalom. Podjetniki 3, 4, 6 ustvarjajo veliko zabavnih in poučnih izobraževalnih vsebin, seveda pa ob tem uporabljajo tudi druge načine, ki jih lahko razberemo v spodnjih citatih. Podjetnik 3 navaja: »Naš marketing zajema video recepte, blog objave, e-poštni marketing, Facebook objave, Facebook oglaševanje, Google oglaševanje, SEO in oglaševanje na drugih portalih. Jaz kot obraz podjetja se pojavljam na predavanjih in konferencah, pripravljamo fizične promocije v trgovinah, TV, radio, revije, sodelovanje z novinarji – PR. Pri nas je večji del samo marketing. V podjetju nas je deset, od tega se nas šest ukvarja zgolj z marketingom. Ko enkrat izdelek razvijemo in je dober, ne potrebujemo nič drugega kot marketing. Mi največ prodamo preko email-a, drugi sklop je Facebook in Instagram, tretji sklop pa SEO.«

Podjetnik 4 je pričel z ustvarjanjem uporabnih in poučnih vsebin še preden je dejansko ponudil katerega izmed prodajnih izdelkov. Tako si je v polovici leta ustvaril veliko bazo potencialnih kupcev in si med njimi zgradil ugled in zaupanje: »Prve pol leta smo delali samo na vsebinskem marketingu, to pomeni, da smo enkrat na teden objavili blog objavo z videom na Youtubu, kjer so bili nasveti in skozi to smo generirali obisk na naši strani, kjer so obiskovalci lahko prenesli nek PDF in v pol leta zbrali nekaj tisoč naročnikov. V naslednje pol leta smo skozi to e-poštno listo začeli prodajati naš prvi program.«

Ob vprašanju, kako lahko danes podjetniki izstopajo v poplavi vseh vsebin na socialnih omrežjih podjetnik 6 odgovarja v naslednjem citatu. Pri tem poudarja tudi, da še vedno ni veliko ljudi, ki znajo združiti pravilne sestavine dobrih objav: »Finta je samo v tem, da če bomo pisali vsebino, ki je berljiva, zabavna, izobraževalna in ima nastavljene dobre kavlje (angl. Hooks), bomo prišli ven iz poplave vsebinarjev že od samega začetka. Za 90 % primerov je odgovor Facebook.«

Podjetnik 5 navaja, da se zanaša predvsem na dobro SEO pozicijo, elektronsko pošto in uveljavljeno spletno stran, pri tem pa se podjetnik 7 zanaša izključno na močno oglaševanje na socialnih medijih, saj prodaja izdelke široke potrošnje, pri tem pa gre za impulzivne nakupe:

- Podjetnik 5: »Prva stvar, ki sem jo naredil, je bila, da sem zakupil bazo Pirsca in začel podjetjem pošiljati e-pošto. Spomnim se, to je bilo pred novim letom in smo stole prodajali kot vroče kekse. Tako smo potem imeli poleg SEO še mailing listo. Danes je potrebno, da je vsebina veliko bolj informativna, da ima neko dodano vrednost, včasih pa je bilo dovolj, da si dal samo izdelek in ceno.«
- Podjetnik 7: »Prvi so oglasi na Facebooku, Google je drugi, tretje pametne stvari za impulzivne nakupe pa ni. E-pošta ne pije vode. Na splošno je največji strošek marketing, takoj za tem pa nabava izdelkov. Pri nas v podjetju je od 60-ih zaposlenih 60 %, ki delajo v marketingu. Glavna je slika, vprašajmo sami sebe, kako kupujemo. Mi sliko prvo vidimo, zdaj pa če je besedilo dobro ali ne, ni take razlike. Mi ne prodajamo tistega, kar ljudje potrebujejo ali pa tistega kar ljudje morajo imeti; mi prodajamo tisto, kar ljudje kupujejo in to je lahko čisto nekaj drugega.«

Dejavnik uspešne promocije je tudi povezovanje z ljudmi, s katerimi si podjetje deli podobne vrednote. Na samem začetku se je najlažje obrniti na prijatelje in znance, ki imajo določen vpliv. Kasneje pridejo na vrsto tudi plačljive promocije s pomočjo vplivnih posameznikov, o čemer v citatu govori podjetnik 8: »Ko je prišla kakšna priložnost in sem govorila s kakšno punco, ki ji je bila najina zgodba všeč, sem jo pač zagrabila, da je postala naša ambasadorka. Je pa res, da je veliko teh punc v podobnih vodah, kot sem sama, bile so moje kolegice že od prej in je bilo tudi njim zanimivo, da lahko podpirajo takšno blagovno znamko. Zelo hitro smo tudi začeli z vidnejšimi vplivnimi posamezniki, smo jim pač plačali in to je to.«

Spletni trgovci namenijo marketingu največ energije in sredstev. To velja tako znotraj podjetja, kjer se več kot polovica zaposlenih ukvarja s kreiranjem vsebin, kot tudi zunaj podjetja, kjer strošek oglaševanja odreže največji kos prodajne cene. Uspešnejši spletni trgovci se tako zavedajo pomembnosti ustvarjanja uporabnih spletnih vsebin, kreiranja kvalitetnih oglasnih sporočil in uporabe spletnih orodij, kot je SEO, socialnih omrežja in e-pošte za dostavo omenjenih vsebin.

4.4.5 Pomembnost ekipe in motivacija zaposlenih

Motivacija je dejavnik, ki bo vplival na vedenje zaposlenih v povezavi z delovno uspešnostjo v podjetju. Motivirani zaposleni bodo organizaciji pomagali doseči zastavljene cilje. Visoka motivacija zaposlenih je odvisna od njihove strasti do dela na nalogah, ki jim jih dodeli podjetje. Ob pregledu literature se najpogosteje pojavljajo naslednji dejavniki, ki vodijo v visoko motiviranost in dober odnos podjetnika z zaposlenimi: vodenje z zgledom, kjer podjetnik s svojimi dejanji dokazuje, da zasleduje enake vrednote, kot jih pričakuje od svoje ekipe. Zaupanje, da se zaposleni lahko popolnoma zaneseta na svoje sposobnosti. Pozitivni in topli odnosi so eden najpomembnejših napovedovalcev za psihološko dobro počutje. Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Prilagodljivost delovnega časa in delo, ki zaposlenim zagotavlja svobodo. Presenečenje, kjer se določen cikel čim pogosteje prekine. Med odprtimi pogovori z zaposlenimi lahko podjetnik odkrije specifične motivacijske dejavnike posameznika in do določene mere personalizira njegov način dela.

Ekipa ob ustanovitvi nima velikega pomena, saj lahko podjetnik podjetje ustanovi sam in sam poskrbi za prve prihodke; to nam v spodnjem citatu govori predvsem podjetnik 1 in 7, podobno pa velja tudi za podjetnike 2, 5, 6:

- Podjetnik 1: »Glavni štirje faktorji uspeha so sreča, trdo delo, pravi čas in ekipa. Ekipa mogoče sploh ni glavna stvar, ker so informacije in znanje zelo dosegljive in lahko štartamo sami. Če uspemo nekaj pametnega narediti sami, zavrtimo kolo in ustvarimo dodano vrednost že imamo na razpolago denar, s katerim si lahko privoščimo (najamemo) nekoga, ki bo dobro delal. Ekipa ni čisto prva faza, ni ta glavna stvar, bolj važno je trdo delo.«
- Podjetnik 7: »Začel sem 2012, pet let sem vse delal sam, ker sem bil prepričan, da lahko vse naredim sam. Potem pa sem dojel, da moram tudi koga zaposliti. Od 2017 do danes smo prišli od treh na 60 zaposlenih. Ko sem zaposlil prvega, sem si mislil, ojoj, tisoč petsto evrov manj zame, potem pa sem dojel, da je to investicija in da moramo v zaposlene vložiti čim več denarja. Ko to dojameš, ti ni več težko. Glavna stvar je oglaševanje, s tem lahko največ dobimo in tudi največ izgubimo. Za to smo določili agencijo, ki je delala dobro, smo jim pa tudi dosti plačali. Finta je, da moramo vedeti, kje smo slabi in ker sam nisem dober pogajalec, zato zaposlim nekoga, ki je boljši in tako naprej.«

Podjetnika 3 in 8 sta se na podjetniško pot spustili v paru, pri podjetniku 4 pa so bili trije, med katerimi je vsak prinesel delček potrebnega znanja, kot razlagata v spodnjih citatih:

- Podjetnik 4: »Mi smo začeli trije, bili smo bolj znanci kot prijatelji. Jaz ne bi mogel vsega narediti sam. Jan je strokovnjak za vsebino, Žan ima tehnično znanje, kar se tiče videa in montaže, jaz pa sem prinesel znanje s področja marketinga.«
- Podjetnik 8: »Prva stvar, ki sva jo prepustila zunanjim izvajalcem (angl. Outsourcing) je bil digitalni marketing in priprava plačljivih oglasov. Takoj za tem pa sva zelo hitro najela še eno punco za podporo strankam in obdelavo naročil. To je delo, ki ti vzame zelo veliko časa in je nujno, nimamo pa nič od tega v smislu rasti. Še vedno si želiva čim več stvari narediti sama. Če pa pogledamo, koliko časa bi se sam moral učiti, da bi bila dobra v digitalnem marketingu in to primerjamo s tem, kaj dobimo od nekoga, ki ga plačamo in je pred menoj kar se tiče izkušenj in znanja, je pač razlika. Če dovolj hitro outsourcaš, se lahko precej hitreje premikaš.«

V začetni fazi nihče ni pripisoval zaslug svoji ekipi. Štirje podjetniki od osmih so pričeli popolnoma samostojno, v dveh primerih pa so zgodbo pričeli v paru. V enem primeru je to bila prijateljica, v drugem pa sta bila fant in punca. Kot pravijo, mora biti podjetnik sposoben sam zavrteti kolo. Ko pa enkrat odkrije formulo in na ta račun že ustvarja prihodke, lahko prične z zaposlovanjem in čim hitreje opolnomoči predvsem področje marketinga in tistih funkcij, ki so nujne, a niso neposredno povezane z rastjo podjetja. Tako sta podjetnika 7 in 8 najprej poiskala zunanje izvajalce za digitalni marketing.

Motiviranje zaposlenih je ena najtežjih nalog vsakega vodje (Lata, 2017). Vodje morajo najti način, kako vzpostaviti ustrezno okolje, v katerem se bodo vsi počutili zadovoljne in potrebne za podjetje. Podjetniki 3, 4, 7 v spodnjih citatih navajajo, da želijo svoje zaposlene motivirati s skupnimi cilji vezanimi na celotno mesečno prodajo. Podjetnik 3 pravi takole: »Na področju zaposlenih smo imeli zelo veliko izzivov. Pri nas v veliki meri deluje to, da imamo motivacijo vezano na skupne cilje. To je posel, seveda vsi delamo za dobrobit podjetja; če bomo delali dobro, bomo vsi zaslužili več in to zaposleni razumejo. Če človek tega ne razume, tako ne more delati pri nas. Skupen cilj je seveda vsak mesec prodaja in kadar dosežemo prodajo, smo vsi enako nagrajeni in tudi presežek prodaje se obračuna. Odkar smo začeli tako je super. Ljudje drug drugega vzpodbujajo. Drug sistem je pa, da ima vsak svojo fokusno nalogo meseca in če je ne opravi, dobijo pa vsi minus, ki pa ni velik – 30 €. Sedaj vsi opravijo svojo nalogo, redko se zgodi, da je kdo ne. Ker vsi tistega vzpodbujajo, daj naredi, naredi, kdor še ni naredil. Prej smo pa imeli velikokrat problem. Če dosežemo tri mesečne cilje, gremo za vikend nekam v tujino.«

V spodnjih citatih se podjetnika strinjata, da je potrebno zaposlene naučiti, da bodo imeli tudi sami več, kadar bodo dobro delali in posledično bo podjetje bolj uspešno. Največja motivacija poleg denarja je delo na novih, zanimivih in raznolikih projektih.

- Podjetnik 4: »Letos smo uvedli performance bonuse na ravni celotnega podjetja. Tako da če bo podjetju šlo dobro, bodo vsi dobili enako nagrado. Performance bonus bomo uvedli tudi na nivojih oddelkov, ki bodo odvisni od nekkih KPI-jev glede na cilje. Kazni nimamo. Motivira tudi, da delamo vedno nove stvari, da inoviramo. Sama rast je tudi motivator.«
- Podjetnik 7: »Največje bistvo zaposlenih pa je to ... Jaz jih samo želim naučiti, da če gre podjetju boljše, potem gre vsem boljše. Več kot podjetje zasluži, več dobijo zaposleni. Ključne zaposlene najbolj motivira dinamično delo na zanimivih rešitvah. Denar motivira samo do neke mere, bi rekel do 2.500 € mesečno. Motivira tudi, če je ekipa zelo dobra. OPP imamo, obvezno petkovo pivo.«

Vodenje z zgledom ima lahko zelo pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih, kar v naslednjih citatih izpostavljata predvsem podjetnika 6 in 7.

- Podjetnik 6: »S svojim vodenjem in karizmo predajam znanje tako, da se bodo ljudje od mene učili. Na neki točki moramo pa zaposliti ljudi, ki so bolj pametni od nas.«
- Podjetnik 7: »Ljudje pa znanje, to ima največjo vrednost. Verjeti mi morajo, mi zaupati, slediti, me spoštovati. Sam za vikend delam v skladišču in oni to vidijo. Lani smo kupili vsem vinjete in smo jih dali na mizo zjutraj, ko so prišli. Oni vidijo, da sem ob petih zagotovo že v podjetju in domov grem kasneje kot oni, da se borim in to jim pomeni več kot denar.«

Pri tem podjetnik 4 dodaja, da je stil vodenja odvisen od ciljev. V spodnjem citatu nam zaupa, da je potrebno motivirati tudi drugače, kadar je cilj podjetnika, da se na neki točki umakne z vodilne funkcije v podjetju: »Sigurno je zgled pomemben in vpliva na zaposlene, po drugi strani pa moramo zaposliti ljudi, ki bodo motivirani kljub temu, da ne bodo imeli nas za zgled. Odvisno, kaj je nam cilj kot podjetniku. Če želimo počasi iti stran od vodenja ali operative, potem potrebujemo ljudi, ki ne potrebujejo vedno nas za vzor.«

Pri zaposlovanju imata največ izkušenj podjetnika 3 in 7, ki imata tudi največ zaposlenih. V spodnjih citatih poudarjata, da je zaposlovanje izredno zahtevna naloga, saj se razlike skrivajo v podrobnostih, pri tem pa je pomembno, da zaposleni dobro delujejo kot ekipa:

- Podjetnik 3: »Pomembno je, da imamo ekipo, ki dobro funkcionira z vidika skupne energije. Zaradi tega smo morali v preteklosti veliko ljudi zamenjati, resnično. Pa je lahko nekdo zelo dobro delal, ampak če ni bilo prave energije in ni sodil v ekipo, je moral iti. Zelo dajem poudarek na to, da se zaposleni dobro razumejo med seboj, ker se slednje zelo pozna na rezultatih.«
- Podjetnik 7: »Dobrega človeka je res težko najti. Mi imamo vseskozi objavljene zaposlitvene oglase. Če vprašate kakšnega, ki je bil pri nas na testu, bo rekel, da mi nobenega ne vzamemo. Mi samo dobre vzamemo. Če imamo dobro selekcijo, ne rabimo potem odpuščati. Jaz imam zaposlenih 60 ljudi in zares dobri so trije. To so detajli. Ta bo lepo parkiral avto, smeti bo lepo pospravil, tako da razmišlja in ga zanima, da je učljiv.«

A gledate nogomet? A veste, kdo je Ibrahimovič? Sam sem zelo dolgo iskal same dobre igralce. Ampak to sploh ne smemo. To je tako, kot da bi v en klub nametali 12 Ibrahimovičev, to se takoj stepejo. Potrebujemo tudi takšnega, ki ga napredek ne zanima.«

Pri **odnosu z zaposlenimi** igrajo zelo pomemben faktor pretekle izkušnje. Čeprav je morda najlepše in najlažje zaposlovati prijatelje in imeti z njimi prijateljski odnos, se to v praksi velikokrat izkaže kot velik izziv, kar navaja podjetnik 2: »Med prijateljstvom in poslom se tepejo stvari in enostavno na neki točki ne gre več. Kot vodja ne moremo biti na isti ravni kot ostali. Sem si želela biti, ampak tako ne gre. Imam svojo pisarnico in niti nočem videti, kaj se dogaja, nočem vedeti, kaj se pogovarjajo. Oni so tam, jaz sem tu; ko se potrebujemo, se pokličemo, skupaj spijemo kavo in to je to. Je pa vse odvisno od karakterjev.«

Dokler je podjetje manjše, je verjetno najboljši način motiviranja oseben pristop, kjer se z zaposlenim bolje spoznamo, kot v spodnjem citatu navaja podjetnik 8. Z vsakim zaposlenim posebej se je potrebno pogovoriti o njegovih osebnih ciljih v podjetju, kot tematiko dopolni podjetnik 6, ter mu določimo specifične naloge, kar v spodnjem citatu dobro povzame podjetnik 3.

- Podjetnik 8: »Tako kot je naš marketing oseben, je isto pri zaposlenih. To ne pomeni, da je zaposleni ravno prijatelj, ampak da se dobro poznamo in da vidijo, da se ne gre samo za denar, ampak da nam je to zelo fajn delati. Imava iskrene namene s prodajo, ne samo zaslužiti. To je neka dodana vrednost, ki jo opazijo tako kupci kot zaposleni.«
- Podjetnik 6: »Dokler je podjetje majhno, je res fajn, da se z vsakim redno dobivamo glede njegovih ciljev. Torej kaj on sploh hoče, kaj bi rad naredil, koliko bi rad zaslužil? Dobro, dajva izdelati načrt, kaj mora zaposleni narediti v nekem času, da bi podjetju prinesel toliko dodane vrednosti, da ga lahko mi toliko plačamo. Motivacija je vedno povezana s cilji in problem je v tem, da večina ljudi nima ciljev.«
- Podjetnik 3: »Vsak ko pride, dobi specifične naloge, ki so njegove. Vsak ve, kaj so njegove naloge in že s tega vidika nimamo tega vodstva, ker ima vsak svoje odgovornosti. Zaposleni mora to narediti in meni je čisto vseeno, kdaj in kako. Če je kakršenkoli problem ali izziv, jih vedno vzpodbujam, naj povedo takoj, da so nekaj naredili narobe in lahko stvar takoj rešimo, ker če se nabira in skriva, je potem grozno.«

V tabeli 6 so predstavljeni dejavniki uspešnega motiviranja in zaposlovanja. Že pri zaposlovanju je potrebno, da so podjetja zelo pazljiva in pozorna na to, kakšno osebo spustijo v svojo organizacijo. Z dobro selekcijo se je v nadaljevanju mogoče izogniti odpuščanju, slabim rezultatom, slabi klimi v podjetju itn. Pri tem so poleg znanja pomembne podrobnosti, kot je natančnost, učljivost, ekipni duh, komunikacijske sposobnosti, borbenost in usmerjenost k napredovanju – kar ni nujno plus. Ob tem podjetniki omenjajo energijo, ki jo nov zaposleni prinese v podjetje ter kako se ta energija sklada z ostalimi. V nasprotnem primeru je potrebno zaposlenega, ki prinaša slabo klimo, kljub morebitni poslovni uspešnosti čim hitreje odsloviti.

Tabela 6: Dejavniki uspešnega zaposlovanja in motiviranja zaposlenih

Zaposlovanje in motiviranje zaposlenih.	Podjetnik, ki je navedel ta dejavnik.
Podjetnik je brez zaposlenih izvedel prvo prodajo.	1, 2, 3, 4, 7, 8
Najprej so poiskali pomoč za spletno oglaševanje.	7, 8
Motivacija je vezana na skupne cilje – prodajo.	3, 4, 6, 7
Vodenje z zgledom.	3, 6, 7, 8
Dobri odnosi med zaposlenimi.	3, 4, 7
Lastnik podjetja je izključno ustanovitelj (posameznik ali par).	2, 3, 7, 8

Vir: lastno delo.

Uspešnemu načinu motiviranja zaposlenih sta skupni dve zadevi. Prva je, da nagrado pogojujejo z uspešnostjo mesečnega ali letnega poslovanja, pri čemer je nagrada navzgor neomejena. Kazen je praviloma majhna in vezana na izpolnjevanje dolžnosti zaposlenega. Druga stvar je vodenje z zgledom in osebni pristop do zaposlenih, kar je pomembno tako v manjših, kot tudi v večjih podjetjih. Pri tem je zelo pomembno, da zaposleni delujejo kot utečen mehanizem, za kar je potreben dober odnos med zaposlenimi in organizacija različnih dogodkov znotraj podjetja, kot so skupni izleti, obvezno petkovo pivo ali pa le ponudba neomejenih količin hrane in pijače za zaposlene. Samo razgibano in zanimivo delo je za ključne zaposlene običajno večja motivacija kot pa finančne nagrade. Zelo pozitivno vplivajo tudi različna presenečenja za zaposlene.

4.4.6 Proaktivnost

Ljudje z močno proaktivno osebnostjo so pripravljeni namerno ukrepati, da vplivajo na svoj položaj in okolje. Prepričani so, da sami ustvarjajo in nadzorujejo svoje okolje. V podjetniškem smislu proaktivna osebnost pomeni, da trdno verjame, da lahko sam nadzoruje usodo svojega podjetja. Proaktivni posamezniki so usmerjeni v akcijo, identificirajo težavo in najdejo rešitev, prevzemajo osebno odgovornost, vztrajajo, dokler ne dosežejo svojih ciljev, se ne bojijo sprememb in iščejo priložnosti za rast.

Kot najpogostejši dejavnik uspeha so spletni trgovci omenjali svojo trmo, ki jo lahko v danih okoliščinah bolj pravilno imenujemo vztrajnost. Imeli so močno željo, ki jih je gnala naprej tudi ob neuspehih. Tem niso dajali posebne veljave. Neuspehi ali delni uspehi so služili bolj kot smerokazi na poti proti cilju, ki marsikdaj ni bil točno znan ali pa je bil na začetku precej drugačen od današnjega in se je sproti spreminjal. Vsi pa so se zavedali, da jim bo prej ali slej uspelo, če bodo uporabljali svoj razum in vložili veliko energije.

Podjetnik 1 in 4 nam v spodnjih citatih pripovedujeta, da je posebej na začetku izredno veliko neuspešnih poskusov, na katerih lahko pridobimo dodatne izkušnje in se iz njih naučimo. Govorita o svoji trmi in o tem, kako pomembno je vložiti dovolj dela, časa, energije in poglobljenosti, kadar želi podjetnik na določenem projektu uspeti.

- Podjetnik 1: »Bil sem dovolj trmast, da sem šel čez prvi in drugi neuspeh. Ko v praksi vidimo, da je nekemu uspelo, ki ni veliko bolj pameten od nas, zakaj ne bi nekoč tudi nam. Zmeraj sem imel razmišljanje: stranka je kralj v smislu povratne informacije.«
- Podjetnik 2: »Sama zelo verjamem v to, da kamor dajemo energijo, tam bo cvetelo. Tudi če nekatere stvari ne znamo, se je bomo pač naučili. Jaz se pač vržem v stvar, tudi če ni 100-%, kaj bom naredila. Sem zelo impulzivna, ne rabim imeti nekaj čisto popolno, da se bom lotila. Če se znajdem v neki težavi, mi slednje predstavlja stres, ampak v tem uživam.«
- Podjetnik 4: »Ko se ene stvari lotim, se je lotim 100-%. Ko dobim neko zanimanje, se zelo poglobim vanj. Druge interese ali hobije dam na stran. Več let imam motivacijo za delo. Opažam, da eni počno zelo veliko različnih stvari, ampak potem ta stvar ni tako poglobljena, kar je logično, saj imamo vsi omejeno število ur in časa. Trdo delo zajema po večini to, da se osvoji miselnost, da se navadimo; na začetku ne vemo, kaj bo delovalo in v resnici več stvari naredimo narobe kot pa uspešno. Na uspešnih stvareh pa rastemo. Tam kjer nismo uspešni, gremo pa samo naprej, ampak neuspehov je več.«

Proaktivnost med drugim pomeni, da odgovornost za prihodnost podjetja vzamemo v svoje roke, kar lepo povzame citat podjetnika 4 in 6, kjer poudarjajo pomen postavljanja ciljev in načrta, ki bo podjetje pripeljal do teh ciljev. Usmerjenost v prihodnost je pri tem skupna prav vsem:

- Podjetnik 4: »Sam sem zelo usmerjen v prihodnost, kaj je naslednji korak.«
- Podjetnik 6: »Vedno razmišljam, kaj lahko še naredimo, iščem nove izzive, novo zmago, po kateri gremo zmeraj hitro naprej. Sem zelo orientiran v prihodnost, kaj je naslednja stvar. Vem, česa sem sposoben in se nikakor ne zadovoljim s stvarmi. Veliko raziskujem in vedno grizem naprej.«

Podjetnik 7 pri tem dodaja, da mora v podjetniku goreti velika želja po spremembi, ki lahko izhaja tudi iz bolečine. Samozavest, trdo delo in disciplina, ki jo opisuje v citatu, dokazuje predvsem samokontrolo in usmerjenost na cilj: »Mora nas kakšna stvar v življenju toliko motiti, tako slabo nam mora iti, da potem tudi zelo garamo. Moja največja vrednost je bila, da sem pač grizel, da sem zjutraj vstal in cel dan delal in šel spat. Nisem imel ne prijateljev ne punce. Samo delal sem, sobote, nedelje, nič dopusta. Zato, ker mi je bilo zanimivo.«

Močna volja, samokontrola, usmerjenost proti ciljem in malo mazohizma, kjer so podjetniki pripravljene fizično in psihično mučiti samega sebe, privedejo do najboljših rezultatov. Pri tem je odloženo zadovoljstvo njihovo glavno vodilo. Narediti nekaj danes, da bomo lahko v sadovih tega dejanja morda uživali čez nekaj mesecev ali let. To je naložba v prihodnost, ki se je ljudje v tem času premalo zavedamo, saj je pogosto pomemben le občutek takojšnjega zadovoljstva. Slednje lepo povzameta podjetnika 7 in 8 v spodnjih citatih:

- Podjetnik 7: »Jaz sem drugače jedel veliko sladkarij. In potem sem nehal. Kako sem se to odločil? Sem šel v trgovino, sem kupil sok pa veliko sladkarij naložil, prinesel v

podjetje, potem sem si pa rekel, zdaj jih pa ne bom pojedel. Imam zelo rad te izzive. Zdaj imam cilj, da ko bo 20.000 paketov v enem mesecu, bom spet lahko jedel sladkarije. Vse ali nič (angl. All or nothing). Veste kaj je bila dobra motivacija? Včasih sem delal po cel dan in cel dan nisem jedel, sem bil lačen in zvečer je bila potem hrana velika nagrada. Lažje delamo, ko smo lačni, kot pa ko smo siti.«

- Podjetnik 8: »Danes se že od sedmih zjutraj do zdaj nisva ustavila niti za sekundo, pa verjetno se tudi do šestih zvečer ne bova. Ponavadi je zmeraj tako, da se še kaj zaplete, kar se ne bi smelo. Moramo verjeti vase, moramo si nekaj zelo želeli in ne samo da si želimo, ampak da smo za to dejansko pripravljeni narediti vse, kar obstaja. Sem skoraj sigurna, da lahko na tak način vsakemu uspe. Če nič drugega, se bomo sigurno nekam premaknili. Veliko ljudi se ne zaveda, da ko si nekaj želimo, je veliko dela za tem, da to uresničimo. Ni tega, da bi si rekli osem ur smo oddelali, zdaj pa gremo domov pa me ne briga več. Midva tako rekoč vlagava 24 ur na dan, dvojni čas vloživa v to kot nekdo drug. Zjutraj vstaneva, se začne in dobesedno dokler ne zaspiva, razmišlja o tem.«

Sprejemanje hitrih, a premišljenih odločitev je ključnega pomena, da lahko podjetje učinkovito zajame prihajajoči trend. Nov trg, nov izdelek ali nov pristop je potrebno čim hitreje preizkusiti in sprejeti odločitev. To še ne pomeni, da pri sprejemanju odločitev določen trg, izdelek ali pristop popolnoma zapremo ali izključimo iz prodaje. Pomeni le, da se mora podjetnik primarno osredotočiti na stvari, ki mu v določenem trenutku prinašajo največji učinek.

- Podjetnik 3: »Ideja je nastala marca, podjetje sva odprli konec aprila, začeli smo prodajati v začetku junija. Tri mesece je preteklo od ideje do prve prodaje. Šli sva zelo hitro. Midve nisva nič kaj veliko premišljevali. Nič nisva preučevali trga. Sva sicer pogledali cene konkurentov, to je bilo pa tudi vse.«
- Podjetnik 7: »Smo si rekli, gremo poskusit Romunijo, šli smo tja v Airbnb nastanitev, imeli smo vso robo s seboj in smo samo pakirali. Prižgali smo računalnik, zagnali oglase in čez okno dajali pakete kurirju. Bilo je zelo smešno.«
- Podjetnik 8: »Mi zmeraj poskusimo, neko stvar testiramo in se nato zelo hitro odločimo, če bomo nekje dali več energije ali gremo raje kar naprej in poskusimo spet kaj novega.«

V tabeli 7 so predstavljene najpomembnejše osebne lastnosti spletnih trgovcev in načini razmišljanja, ki so podjetnike pripeljali do točke, na kateri so danes.

Tabela 7: Pomembne osebne lastnosti glede na intervjuvane spletne trgovce

Dejavniki povezani z osebnostjo podjetnika.	Podjetnik, ki je navedel ta dejavnik.
Trma, vztrajnost, grizenje.	1, 2, 3, 4, 7, 8
Fokus na prodaji.	1, 3, 5, 6, 7, 8
Sprejemanje hitrih odločitev, malo premišljevanja.	3, 7, 8
Če je drugim uspelo, lahko tudi meni.	1, 2
Odrekanja, garanje, trdo delo.	1, 4, 7, 8
Narediti vse, kar je mogoče (angl. Whatever it takes).	1, 7, 8

Vir: lastno delo.

Glavna motivacija pri vseh izhaja iz velike želje ali velike bolečine. Ob tem pa se vsi zavedajo, da morajo v zameno za dober rezultat vložiti veliko energije, časa in se pri tem velikokrat odreči mamljivim užitek. Čeprav jih je nekaj med intervjuji omenjalo tudi dejavnik sreče, se vsi zelo dobro zavedajo, da jih je močna volja, ki so jo poimenovali tudi trma, v kombinaciji z jasno začrtanimi cilji in trdim delom pripeljala do točke, kjer so danes. Za doseganje ciljev so pripravljene narediti vse in gredo na vse ali nič. Ob tem se zavedajo, da je neuspeh sestavni del vsakega uspeha. V vsem pa do neke mere tudi uživajo. Ob tem odločitve sprejemajo zelo hitro in se učinkovito odzivajo na spremembe trga.

4.4.7 Usmerjenost na tuje trge

Medtem ko je internacionalizacija lahko vir rasti podjetij, pa je lahko prav tako razlog za izgube, saj je preživetje v mednarodnem okolju povezano s tveganjem. Empirični dokazi kažejo, da uspeh v matičnih državah ne zagotavlja uspeha v mednarodnem okolju. Podjetja, ki se podajajo na tuja tržišča, se morajo soočiti z negotovostjo in tveganji. Ta zahtevajo proces učenja in prilagajanj.

Vsak izmed spletnih trgovcev ima svoj način vstopa na tuje trge, vsi pa si želijo najti uspešen način oziroma ključ, po katerem se bodo ravnali tudi v bodoče. Pojavlja se seveda vprašanje, ali takšen popoln recept sploh obstaja, saj ima vsaka država določene specifične povezane z velikostjo, mentaliteto, kupno močjo, internetno pismenostjo itn. Ker se spletni trgovci tega zavedajo, običajno napadajo države, ki so si podobne v čim več omenjenih specifikah.

Podjetnik 3 se je tako kot večina sprva odločil prodreti na hrvaški trg: »Ko smo Hrvaško začeli, nismo nič razmišljali. Dve leti smo delali minus, potem smo si rekli ne bomo več. Lani se je pa Hrvaška začela sama od sebe odpirati, ker je vmes nismo izklopili, samo nismo več oglaševali. Letos je fokusna država Hrvaška in to na polno. Zelo raste, po 100 % na mesec. Niti sam ne vem, zakaj točno. Hrvatice veliko dajo na lepoto.«

Kot že omenjeno, popolna formula za vstop na nove trge ne obstaja, zato mora vsak spletni trgovec razviti svojo. Uči se na lastnih poskusih in napakah. Pri tem je pomembno, da se osredotočijo na eno državo posebej, kot to lepo opiše podjetnik 3: »Nemčija in Italija sta malo na čakanju, ker smo rekli, da moramo državo za državo, sicer ni nobenega fokusa. Zdaj delamo neko formulo, kako vstopiti na tuje trge. Glavni del bodo vplivne posameznice na Instagramu z budgetom okoli 50.000 €. Načrt je, da dobimo 30 velikih, 40 srednjih in 30 malih, ki se skladajo z našo blagovno znamko in na podlagi tega izpeljemo kampanjo.«

Podobno kot pri podjetnici 3 je tudi podjetnik 4 zaradi podobnosti najprej vstopil na hrvaški trg, kasneje pa je bolj kot podobnosti dal pomen velikosti trga. Sprva so želeli na nove trge prodreti po podobnem ključu kot so zgodbo ustvarili v Sloveniji. Prvo polovico leta so na

socialnih omrežjih gradili bazo strank, delali minus in šele po pol leta pričeli s prodajo. Danes se tega lotevajo drugače: »Najprej smo šli na Hrvaško, ker je najbolj podobna Sloveniji, potem smo šli pa kar po velikosti, pa smo si rekli dajmo poskusiti. Naslednja je bila Nemčija, kjer smo potrebovali kar nekaj let, da nam je uspelo, ampak zdaj smo zelo zadovoljni. Vidim, da se dosti trgovcev odloča glede na to, kje prodajajo že ostali, mi smo šli pa kar direktno velike pokriti, zdaj pa še manjše trge napadamo. Nove tuje trge odpiramo tako, da vidimo, kaj nam najboljše uspeva na obstoječih trgih; najprej te stvari prevedemo in takoj začnemo prodajati, to je ključno, da ustvarimo promet, iz katerega potem financiramo ostale stvari.«

Pristop podjetnika 5 je bil izredno sistematičen od samega iskanja niše naprej: »Moja osnovna ideja je bila poiskati nišo, potem to nišo v Sloveniji implementirati in se doma naučiti posla, nato pa po istem postopku razširit posel v tujini tako, da bomo resnično uspeli. Ko smo približno obvladali posel v Sloveniji, smo si rekli, gremo še na Hrvaško, ni težko, samo nekoga potrebujemo, ki bo govoril hrvaško in bomo naredili enako. In res je bilo tako.«

Med vsemi spletnimi trgovci podjetnik 7 proda najmanj izdelkov v Sloveniji. Poleg Slovenije svoje izdelke prodaja še v 18-ih drugih evropskih državah. Ob tem letni promet podjetnika 7 v letu 2020 presega seštevek letnega prometa vseh ostalih spletnih trgovcev skupaj. Iz tega lahko sklepamo, da je pri spletni prodaji usmerjenost in prodaja na tujih trgih eden izmed pomembnejših dejavnikov uspeha. »Slovenija ni nič, enih 5 %, to je premalo, ne moremo tako rasti. Še preden gremo v določeno državo, testiramo oglase, da vidimo, a se določena država splača. Prva je bila Hrvaška, ki je blizu, ima podoben jezik, a je bila zelo neuspešna. Naslednja je bila Italija, ki je ogromen trg, 60 milijonov ljudi, še danes največ prodamo v Italijo. Trgi se razlikujejo geografsko, nekatere države imajo otoke, ki imajo višjo ceno dostave in daljši tranzitni čas. Velikost države prav tako za seboj potegne tranzitni čas, kupno moč, internetno pismenost, razvitost, zasičenost trga z oglasi – manj razvite države se boljše odzivajo, več klikajo. Mentaliteta ljudi je tudi važna – Italijani so zelo impulzivni in dejansko so tam najboljši rezultati. Kdo jim je najbolj podoben? Romuni.«

Podjetnik 8 pri vstopu na nove trge spremlja predvsem druge spletne trgovce in opazuje, kako se kupci odzivajo na njihove akcije. Tako kot drugi podjetniki išče določene podobnosti med državami, razlikuje pa se v hitrosti izvedbe. Kot navaja v citatu, mine od odločitve do prodaje na novem trgu manj kot en mesec: »Veliko spremljamo, kaj se dogaja, opazujemo druge spletne trgovce, kam gredo in kakšen je odziv. Naredimo načrt, kjer pregledamo trg, kakšna je tam konkurenca, kakšne so cene, kakšne so možnosti dostave in če gre skozi, zelo hitro opravimo akcijo. Od odločitve do tega, da je vse postavljeno traja maksimalno en mesec. Trenutno prodajamo na Slovaški in Češki, ker je vzhodnoevropski trg precej podoben našemu glede navad kupcev, cenejše je oglaševanje, še vedno je to EU. Šla sva pogledat v fitnese, kako trenirajo, šla sva na sestanek v logistični center, kje omogočajo hitrejšo dostavo do stranke. Poskusila sva tudi Hrvaško, ampak si nismo tako podobni kot mislimo, tako da smo ustavili. Imajo tudi manjšo kupno moč.«

V tabeli 8 so naštetih dejavniki, na katere so spletni trgovci posebej pozorni pri širitvah na nove trge. Prav vsem podjetnikom je slovensko tržišče premajhno in širitev v tujino načrtujejo tako rekoč že od samega začetka. Zato je osnovna ideja večine podjetnikov, da se zakonitosti posla čim hitreje naučijo na domačem terenu v Sloveniji in se nato po podobnem kopitu širijo na tuje trge. Zaradi na prvi pogled podobnega tržišča je Hrvaška običajno prva izbira vseh spletnih trgovcev. Kar pa se je vsaj v polovici primerov izkazalo kot slaba odločitev. Druga izbira je prav tako zaradi bližine in velikosti tržišča postala Italija.

Tabela 8: Širitev poslovanja in dejavniki povezani z usmerjenostjo na tuje trge

Dejavniki povezani z rastjo in usmerjenostjo na tuje trge.	Podjetnik, ki je navedel ta dejavnik.
Učenje posla na domačem terenu in nato širitev v tujino.	3, 4, 5, 7
Hrvaška je prvi, a neuspeli poskus širitve.	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8
Kupna moč.	3, 7, 8
Mentaliteta ljudi.	7, 8
Prisotnost konkurence.	3, 8
Možnosti dostave (izpolnitveni center).	7, 8

Vir: lastno delo.

4.4.8 Nasveti spletnih trgovcev

Ker je namen magistrske naloge raziskati dejavnike uspeha spletnih trgovcev in z rezultati pomagati manjšim spletnim trgovinam, tudi takšnim, ki so na samem začetku, sem podjetnike v zaključku intervjuja prosil, če mi lahko povedo, kaj bi svetovali tistim, ki morda še vedno razmišljajo in zbirajo pogum za ustanovitev spletne trgovine. Vrednost pa se v citatih zagotovo skriva tudi za tiste, ki se s spletno trgovino ukvarjajo že dlje časa, saj citati vsebujejo način razmišljanja in vprašanja, ki bi si jih morali podjetniki neprestano zastavljati. Te nasvete sem zbral v spodnjih citatih.

Podjetnik 1 svetuje, naj vsak sam pri sebi poišče stvari, v katerih je dober in jih z veseljem počne: »Uspelo ti bo, če boš upošteval kombinacijo tega, kje si dober in kar si želiš početi, sicer ne boš vztrajal. Vedeti moraš, kje si v izhodišču dober oziroma boljši od ostalih. Tretje pa je, da zadeneš nek trend v svetu in jahaš na valu nečesa, kar prihaja. Glavni osnovni cilj, ki bi ga morali imeti vsi v fokusu je, da kupimo poceni in drago prodamo. In s tem se veliko premalo ukvarjamo, sploh na začetku. Kako lahko kupimo še ceneje in kako lahko še dražje prodamo? To ne pomeni slabše kvalitete, ampak kako izboljšati produkt, izboljšati stranko itn.«

Podjetnik 3 svetuje, da se lotimo stvari, ki jih imamo radi in jih lahko delamo s srcem. Pri tem pa naj čim hitreje pričnemo z ustvarjanjem baze potencialnih strank: »Delaj pametno, zabavaj se in naredi spremembo (angl. Work smart, have fun, make a difference). Ne kompliciraj, ni potrebno biti popoln, potrebno je čimprej začeti zbirati bazo potencialnih strank in pričeti s prodajo. Res je pomembno, da delo opravljamo z veseljem. Da si začnemo

graditi ekipo, ki je kul in se rešiti tistih ljudi, ki te držijo nazaj. Pa da se zavedamo, da je marketing zelo pomemben. Večina se ne zaveda, da več kot bomo vložili v marketing, več bomo prodali in to je to.«

Podjetnik 4 svetuje, da vedno iščemo nekaj več, neko novo priložnost, neizkoriščen segment, ki ga lahko uporabimo v svojo korist: »Če začnemo, je dobro, da začnemo graditi svojo publiko na socialnih omrežjih Facebook, Instagram, TicToc z nasveti – to je vsebinski marketing. Pozicionirati se moramo drugače kot ostali. Ne moremo početi isto kot vsi in misliti, da bomo imeli enake rezultate. Mogoče pomaga, če si bolj avtentičen. Moramo inovirati, nekaj moramo imeti drugače. In skozi to potem prodamo. Ključno je, da najprej res opravimo raziskavo, kaj bi radi prodajali. Največ napak se zgodi, kadar nekdo želi prodajati identične stvari, ki so že na trgu in se že prodajajo. Potrebno je videti neko priložnost, ki je drugi še niso izkoristili tako, da bomo naredili boljši marketing ali bolj drugačen izdelek. Ne moremo pa narediti enako.«

Podjetnik 5 svetuje, da se čim manj ukvarjamo z vprašanji ali je nekaj prav ali narobe in čim bolj takšna vprašanja preizkusimo v praksi. Pri tem dodaja, da naj se podjetnik neprestano sprašuje kako bo prišel do še večje količine kupcev: »Načelo spletne trgovine je, da ne smemo nič predvidevati, ampak vse testirati. Isto je s produkti. Ne kompliciramo, ga objavimo, če ga ljudje kupujejo je v redu, če ga ne, ni v redu. Zelo preprosto. Edini test je, kako dobro se ta produkt prodaja. Definirajmo in razmislimo, kako bomo prišli do kupcev. Danes je to postalo zelo drago. Če hočemo nekaj začeti prodajati, pojdemo najprej na Facebookov Marketplace, kjer imamo takojšen dostop do kupcev in nič ne stane.«

Tudi podjetnik 6 v svojem citatu navaja vprašanja, ki si jih mora podjetnik zastavljati, če želi povečati svoj doseg. Ob tem dodaja še pomen fokusa na eno glavno stvar in še, da noben produkt nikoli ni popoln, zato ne čakajmo predolgo. Ko je dovolj dobro razvit, je potrebno z njim čim hitreje prodreti na trg, saj bo časa za izboljšavo še dovolj: »Čimprej začnimo, ni potrebno razviti do popolne stopnje, ampak samo do dovolj dobro. Čimprej se naučimo marketinga, ker ga moramo kot vodja podjetja razumeti. Prvo leto se ukvarjajmo samo s tem, kako nas lahko čim več ljudi spozna, kako se lahko povežemo s čim več ljudmi, ki nam bodo pomagali. Kako se lahko širimo? In vztrajajmo! Moja napaka v zadnjih petih letih je ta, da smo zelo hitro menjali fokus. Če smo se odločili, potem vztrajajmo na tem projektu.«

Podjetnik 7 svetuje, da se poleg časa in vztrajnosti izplača vložiti tudi nekaj denarja. Vredno je poskusiti, če uspe, super, v nasprotnem primeru pa se nekaj novega naučimo in to izkušnjo uporabimo drugje: »Ne sme nam biti škoda denarja. Vsaj poskusiti moramo. Naredimo vse, kar lahko, če ne gre, to sprejmimo in gremo drugam. Je pa pomembno, da dojamemo v pravem trenutku, kar pomeni največ. Trdim, da največ pomenijo ljudje in znanje. Moramo imeti dobre ljudi in znanje. To je to. In danes je to zelo težko dobiti.«

Citat podjetnika 8 bi lahko povzel z dvema besedama: »Začni danes!« Tako, kot so omenjali že nekateri drugi podjetniki, ni potrebno, da imamo že takoj na samem začetku odgovore na

vsa vprašanja. Nekateri odgovori se prikažejo sproti. Nekatera vprašanja se izkažejo kot povsem nepomembna. Zato je tako pomembno, da čim prej začnemo in izkoristimo dane priložnosti, ki jih morda že jutri ne bo več: »Ne preveč razmišljati, kako bi moralo nekaj izgledati in kaj bi morali vse narediti. Samo da začnemo in dejansko se vse sproti samo odvije in se sproti učimo. Kamorkoli se obrnemo, lahko najdemo pomoč. Prevečkrat hočemo, da je vse popolno in s tem se ubadamo toliko časa, da je ta trend že mimo. Stvari se zelo hitro odvijajo, sploh v spletni prodaji moramo biti res hitri, kar se tiče vsega. Če si perfekcionista, gre vse mimo. V enem dnevu se odvije toliko stvari in če nismo pripravljeni sprejeti odločitev, nismo narejeni za to.«

4.5 Ugotovitve raziskave

Glavni namen magistrskega dela je bil preučiti in prepoznati ključne dejavnike, ki vplivajo na uspeh spletnih trgovcev. Rezultati empiričnega dela se v grobem ujemajo s teorijo. Temeljne raziskave, na katerih sloni teorija, so bile opravljene v tujini, zato so bila določena odstopanja pričakovana.

V teoretičnem delu smo se v tej magistrski nalogi fokusno posvetili dejavnikom uspeha, ki so neposredno povezani izključno s spletno prodajo, kar se je v empiričnem delu izkazalo kot zelo ozkogledno. Največ zelo pomembnih dejavnikov uspeha se med drugimi skriva prav v podjetniku samem in njegovi proaktivnosti ter v njegovi sposobnosti vodenja in motiviranja zaposlenih. Omenjeni dejavniki niso predstavljali pomembnega dela poglobljenega pregleda literature. Ker pa so jih podjetniki med intervjuji pogosto omenjali, so zasedli pomemben del v sklopu raziskave.

S prvim raziskovalnim vprašanjem (RV1) sem želel ugotoviti, od kod izvira želja ter kako so spletni trgovci prišli do ideje. Najnovejša literatura, ki preučuje motivacijo podjetništva, kategorizira motive v dva dela in sicer v podjetništvo iz nujnosti in podjetništvo zaradi priložnosti. Nujnost primerjajo z dejavniki, ki podjetnika potiskajo v podjetništvo in priložnost z dejavniki, ki podjetnika vlečejo v podjetništvo (Zwan, Thurik, Verheul & Hessels, 2016). Spletni trgovci so se v večini primerov v podjetništvo spustili zaradi priložnosti v kombinaciji z veliko željo po tem, da v življenju dosežejo nekaj več. V sedmih od osmih primerov je šlo torej za dejavnike, ki so podjetnike vlekli v podjetništvo. V enem primeru pa je šlo za dejavnik potiska, saj je podjetnik prihajal iz revnejše družine, posledično je bila tudi osrednja in največja motivacija denar. Pri tem bi rad poudaril, da gre za podjetnika, ki je v samem vrhu med slovenskimi spletnimi trgovci glede na ustvarjene letne prihodke v letu 2020.

Ideja je v vseh osmih primerih prišla iz tujine. Pri tem so se podjetniki ozirali predvsem na trende iz ameriških in zahodnoevropskih trgov. Običajno je šlo za ideje, ki so bile v povezavi z njihovimi obstoječimi aktivnostmi, hobiji, poklicem ali pa so jih tovrstne stvari preprosto zelo zanimale. Pri tem so se zavedali, da bodo pri uvajanju novosti sprva verjetno naleteli na

odpor, a jih to ni ustavilo. V nobenem primeru ni šlo za inovacijo. Uspešne prakse iz tujine so tako rekoč kopirali, jih pripeljali v Slovenijo in jih prilagodili slovenskemu tržišču.

Kopiranje ideje nikakor ni najbolj pozitivna beseda, s katero naša družba opisuje človeška dejanja, toda pomembno je omeniti, da samo kopiranje ne zagotavlja uspeha. Tudi iPhone ni bil prvi pametni telefon, niti Google ni bil prvi iskalnik, niti Facebook prvo družbeno omrežje. Instagramovo kopiranje funkcije obraznih filtrov, izginjajočih sporočil in zgodb Snapchata je prav tako primer uspešnega kopiranja. Podjetniki kopiranje vidijo kot dejanje, ki izboljša uporabnikovo življenje. Kopiranje je čudovito, ker podjetniku daje dokaze in namige za reševanje problema z mnogo spremenljivkami, s čimer prihrani določen čas in trud.

Drugo raziskovalno vprašanje (RV2) se navezuje na dobro uporabniško izkušnjo. Spletna uporabniška izkušnja je koncept, povezan z zaznavanjem (pozitivnim ali negativnim), ki ga ima uporabnik po interakciji s spletno stranjo (Bilgihan, Kandampully & Zhang, 2016). Spletni trgovci so poudarili, da se uporabniška izkušnja še zdaleč ne konča pri oddanem naročilu, temveč se s tem dejanjem v mnogih primerih šele prične. Veliko bolj pomembna je uporabniška izkušnja v trenutku, ko kupec svoje naročilo prejme v roke in začne izdelek uporabljati.

Pri nakupovanju preko spleta se uporabniška izkušnja običajno prične z obiskom spletne trgovine. Pri tem je pomembna pregledna in odzivna spletna stran z enostavno oddajo naročila. Podrobno predstavljen izdelek s pomočjo slik in videa predstavlja dodano vrednost. Ker bodo nekateri uporabniki na določeni točki nakupa naleteli na težavo ali vprašanje, mora spletni trgovec na vidnem mestu izpostaviti telefonsko številko, na katero se stranke lahko obrnejo ali ponuditi klepet v živo, pri katerem so hitri odgovori ključnega pomena. Podpora strankam mora biti odzivna, učinkovita in mora morebitne težave reševati v kupčevo korist, čeprav to morda pomeni manjšo finančno izgubo za podjetje.

Po oddanem naročilu je izrednega pomena hitra dostava, kar so omenili trije spletni trgovci. Dodano vrednost pri prejemu paketa ima tudi vizualno lepo zapakiran in estetsko oblikovan paket, osebno sporočilo z zahvalo ali pa manjše darilo. Na tak način spletna trgovina preseže pričakovanja kupcev, kar dodatno vpliva na izrazito pozitivno uporabniško izkušnjo. Največjo vrednost pa ima kvaliteten izdelek, ki prinaša zadovoljstvo ob uporabi. Kot opisujejo podjetniki, dobro uporabniško izkušnjo zagotovimo, kadar ponudimo več kot je uporabnik pričakoval; slednje bo zagotovilo tudi ponovne nakupe in kupčevo zvestobo.

Tretje raziskovalno vprašanje (RV3) se navezuje na gradnjo zaupanja in zvestobe spletnih kupcev. Kot navaja Pandey (2021), je pomembno razumeti, da zaupanje ni izbira, temveč osnovno psihološko stanje, na katero je mogoče vplivati in je pogoj za zvestobo, ki jo lahko opredelimo kot pozitiven odnos kupcev do določenega ponudnika izdelka ali storitve (Anderson & Srinivasan, 2003) in podjetju prinaša trdno konkurenčno prednost.

Večina podjetnikov se strinja, da zaupanje v spletno trgovino gradijo trije med seboj precej povezani dejavniki. Pet podjetnikov je kot prvi dejavnik izpostavilo osebno izpostavitve ali obraz podjetja, ki ga običajno predstavljajo sami. Izpostavljajo se na družbenih omrežjih, spletnih straneh, blogih in s pomočjo brezplačnih kvalitetnih in zabavnih vsebin v slikovni ali video obliki izobražujejo ljudi. Na ta račun si pridobijo veliko bazo sledilcev, ki predstavljajo tudi potencialne kupce. Zadovoljne kupce spodbujajo k podajanju mnenj ali deljenju napredka. Zadovoljni kupci postanejo družbeni dokazi, ki v nakup prepričajo tudi negotove kupce, ki sprva dvomijo v izdelek.

Raziskovalno vprašanje 4 (RV4) je povezano z marketinškimi dejavniki uspešne prodaje in spremljanjem uspešnosti. Marketinške dejavnosti omogočajo, da uporabniki sodelujejo v komunikacijskem procesu in jih podjetja lahko spodbudijo k usmerjenim dejanjem, kot so registracija, nakup, priporočilo (Pogorelova, Yakhneeva & Prokubovskaya, 2016). Poleg komunikacije tovrstne aktivnosti skrbijo za uspešno pozicioniranje blagovne znamke, kar predstavlja tudi jedro vsake marketinške strategije. Poleg iskanja kupcev je med prvimi fazami potrebno postaviti pravilno cenovno strategijo, ki so se je prav vsi podjetniki lotili z različnimi načini testiranja in veliko mero improvizacije. Začetno ceno so običajno postavili nižje kot je postavljena danes. Podjetnika, ki sta ceno od začetka postavila malenkost višje, pa sta izdelek do danes izboljšala in za isto ceno ponudila še več. Prava cena je tista, ki jo je kupec pripravljen plačati.

Raziskava je pokazala, da se v podjetjih, ki se ukvarjajo s spletno prodajo približno 60 % zaposlenih posveča izključno marketingu. Prav tako plačljivemu oglaševanju namenijo med 20 in 30 % celotnega prometa. Uspešni spletni trgovci se zavedajo pomembnosti oglaševanja pretežno na Facebooku, ustvarjanja uporabnih vsebin, SEO optimizacije spletnih strani in novic preko e-poštnih sporočil.

Poleg ključnih kazalnikov uspešnosti, ki merijo tudi uspešnost marketinških akcij podjetja, najpogosteje spremljajo celotno prodajo in iz nje dobičkonosnost. Ob tem spremljajo tudi ROAS – donosnost oglaševanja, povprečno vrednost nakupovalne košarice in število obiskovalcev iz različnih kanalov.

Z raziskovalnim vprašanjem 5 (RV5) sem želel ugotoviti, kako pomembna je ekipa in kako spletni trgovci motivirajo svoje zaposlene. Kot navaja Lata (2017), je motiviranje zaposlenih ena najtežjih nalog vsakega vodje in neposredno vpliva na delovno uspešnost ter doseganje ciljev.

Šest od osmih podjetnikov je zgodbo pričelo popolnoma samostojno. Podjetnik mora biti sposoben samostojno pričeti s prodajo in šele v drugi fazi s sredstvi iz prodaje zaposliti prave ljudi. Najbolj zgovorni glede motiviranja so bili štirje podjetniki, ki imajo več kot deset zaposlenih. Motivacija je povezana s skupnimi cilji, ki so običajno povezani s prodajo. Svoje zaposlene želijo naučiti, da uspešnejše kot je podjetje, večje bodo nagrade. Poleg denarja ima pozitiven vpliv na motivacijo tudi vodenje z zgledom in dinamično delo na zanimivih

rešitvah. Z dobro selekcijo pri zaposlovanju so uspešni spletni trgovci zelo pozorni, da zaposlijo le tiste, ki se bodo dobro ujeli z ekipo in imajo potrebna znanja ter karakterne lastnosti za določeno pozicijo.

Raziskovalno vprašanje 6 (RV6) ugotavlja ali proaktivnost podjetnika pozitivno vpliva na uspeh spletne trgovine. Proaktivnost je vedenje, katerega značilnost je vnaprešnje ukrepanje s ciljem vplivati na prihodnje stanje. Proaktiven podjetnik sam povzroči spremembo in prevzame kontrolo. Za to pa je potrebna trma, vztrajnost in grizenje, kot je dejal eden izmed podjetnikov. Z njim pa se strinja še vsaj pet drugih podjetnikov. Šest jih izpostavlja fokus predvsem na prodaji, ki je ena izmed najpomembnejših aktivnosti. Pri tem izpostavljajo tudi sprejemanje hitrih odločitev in trdo delo. Za svoj uspeh jih je vsaj polovica pripravljenih narediti vse, kar je mogoče. Če nečesa ne znamo, se pač naučimo, so še dodali trije.

Raziskovalno vprašanje 7 (RV7) preverja, kakšen vpliv na rast ima pri spletnih podjetjih usmerjenost na tuje trge in ugotavlja, na kaj so podjetja pri tem pozorna. Slovensko tržišče je za veliko zgodbo premajhno. Največji izmed intervjuvanih spletnih trgovcev omenja, da mu Slovenija prinaša le 5 % celotnega prometa. Prvi trije spletni trgovci po prometu so aktivni tudi v največ tujih državah. Želja večine je, da se nekega dne razširijo v tujino, pri tem pa se želijo najprej posla naučiti v Sloveniji in potem izdelati formulo, po kateri bi vstopili na čim več novih trgov.

Pri izdelavi načrta za vstop upoštevajo dejavnike, kot so: kupna moč, mentaliteta ljudi, možnosti dostave in prisotnost konkurence. Kadar gre za impulzivne nakupe, lahko nove trge enostavno preverijo s pomočjo Facebook oglasov. Kadar se vstop na trg izkaže kot slaba odločitev, podjetniki ne izgubljajo časa in finančnih sredstev, temveč iščejo nove trge. V strategijo vstopa so velikokrat vključeni večji in manjši vplivni posamezniki na družbenih omrežjih, ki so prepoznani na določenem tržišču.

4.6 Omejitve in priporočila za nadaljne raziskave

Opravljeni intervjuji s spletnimi trgovci so mi dali vpogled v delo, način razmišljanja in ključne aktivnosti, ki skupaj pripomorejo k uspehu podjetja. Magistrska naloga mi je omogočila podrobnejši vpogled in stik z realnostjo. Pomagala je poglobljeje razumeti, kateri so glavni motivacijski dejavniki za vstop v podjetništvo, kaj spletnim trgovinam prinaša uspeh in v čem se podjetniki razlikujejo po načinu razmišljanja. Pri tem bi rad opozoril na določene omejitve pri interpretaciji pridobljenih rezultatov. Priložnostni vzorec osmih podjetnikov je relativno majhen in ne more biti reprezentativen. Iz enakega razloga ne moremo trditi, da izsledki raziskave veljajo za vse slovenske spletne trgovce. Pri tem raziskava geografsko ne pokrije celotne Slovenije. Lahko pa rečem, da je med podjetniki mogoče določiti marsikatero vzporednice, ki so podrobneje predstavljene v ugotovitvah raziskave.

V vzorec sem zajel spletne trgovce, ki so bili pripravljene na sodelovanje. Pri tem je po naključju v vzorec zajetih nekaj večjih in nekaj manjših, zato bi rad opozoril, da so lahko nekateri rezultati raziskave pristranski, saj najmanjši spletni trgovci še nimajo zaposlenih.

Med omejitve raziskave sodi tudi pomanjkanje literature na področju spletnih trgovcev v Sloveniji in s tem povezano manjše število empiričnih študij, zato v naprej nisem natančno vedel kaj pričakovati. Iz enakega razloga je bil teoretični del preveč poglobljen izključno v spletno trgovino na spletni strani in z njo povezane dejavnike ter na drugi strani manj v dejavnike povezane z načinom razmišljanja, zaposlenimi in vodenjem, ki so se v empiričnem delu izkazali kot pomembni dejavniki uspeha.

Opravljen raziskava tako novim kot uveljavljenim spletnim trgovcem ponuja poglobljen vpogled v ključne aktivnosti uspešnejših spletnih podjetij, jim določi skupni imenovalec in jih v nadaljevanju predstavi kot priporočila. Rezultati raziskave lahko služijo kot smerokaz podjetjem, ki se soočajo z različnimi izzivi in jim vliva motivacijo.

Za boljše razumevanje in bolj poglobljeno raziskavo predlagam podrobnejši teoretični pregled splošnih dejavnikov uspeha podjetij in kvantitativno raziskavo na večjem vzorcu, ki bo statistično značilen. Tako bi lahko izsledke raziskav posplošili tudi na celotno populacijo. Zanimivo bi bilo opazovati, kako se dejavniki uspeha spreminjajo glede na različne dejavnosti podjetja, saj se tudi v tem delu nakazujejo večje razlike, na primer pri vstopu podjetij na nove trge.

4.7 Priporočila spletnim trgovcem

Namen magistrske naloge je bil pripraviti priporočila in usmeritve, ki bodo v pomoč lastnikom in managerjem pri razvoju in optimizaciji poslovanja spletnih trgovin. Zato v nadaljevanju v obliki priporočil predstavljam glavne ugotovitve in nasvete, ki jih pri poslovanju upoštevajo uspešni spletni trgovci.

Kopirajmo idejo oziroma posel, ki v tujini hitro raste ali odkrijmo posel v uveljavljeni panogi, ki ga lahko izboljšamo. **Kopirajmo tisto, kar je že uspešno** in v tem trenutku raste. Idejo prilagodimo sebi in svojemu trgu, da bomo na smislen način drugačni.

Velik poudarek mora biti na **dobro predstavljenem izdelku**, najbolje s pomočjo slik in video vsebin, sledi prijazna in odzivna podpora kupcem. Naročen izdelek mora biti dostavljen čim hitreje. Pričakovanja kupca lahko presežemo tudi z ličnim paketom in kvalitetnim izdelkom, ki je sam po sebi lahko najboljša uporabniška izkušnja.

Zaupanje in zvestobo je najlažje graditi z **osebno izpostavitvijo**, kjer se podjetnik izpostavi in postane obraz podjetja ter pripravlja brezplačne kvalitetne, zabavne in izobraževalne vsebine. Sledijo družbeni dokazi v obliki mnenj o izdelkih, sledilcev na socialnih omrežjih ali deljenjem rezultatov, ki so jih dosegle zadovoljne stranke.

Več kot polovico časa je potrebno nameniti marketingu in si postavljati vprašanja: **Kako lahko ta mesec prodajo povečamo za 20 %?** Kako nas lahko čim več ljudi spozna? Kako se lahko povežemo s čim več ljudmi? Kako se lahko širimo? Kako lahko ljudem pomagamo razumeti določen izdelek? Kakšne akcije lahko naredimo?

Na začetku ekipa ni pomembna, vse lahko naredimo sami. Česar ne znamo, se lahko naučimo. **Za spletno oglaševanje si najprej najemimo pomoč.** Naj nam ne bo škoda denarja. Pri oglaševanju lahko največ dobimo ali izgubimo. Zaposleni so investicija; če imamo dobro selekcijo, v težavah ni potrebno odpuščati. Motivacija je vezana na skupne prodajne cilje. Zaposleni nam morajo zaupati, nas spoštovati in nam slediti. To lahko dosežemo, kadar vodimo z zgledom.

Naredimo vse kar lahko, če ne gre, to sprejmimo in pojdimo drugam. Vse ali nič. Trmasto vztrajajmo tudi po prvem, drugem ali tretjem neuspehu. Ne komplicirajmo, ni potrebno, da smo popolni, samo začnimo. Stvari se bodo sprti odvijale same. **Grizimo. Delajmo. Vsaj poskusiti moramo.** Smo naredili vse, kar je v naši moči? Še enkrat delajmo. Naj bo zanimivo. Fokusirajmo se na eno stvar, z vsem srcem.

Vsaj približno se posla naučimo doma v Sloveniji. Najprej se širimo v podobne države. Pozorni moramo biti na kupno moč, mentaliteto ljudi, prisotnost konkurence, možnosti dostave in ceno spletnega oglaševanja. Hrvaška običajno ni najboljša izbira. Spremljajmo, kam se širijo drugi, kakšen je pri tem odziv trga. **Reagirajmo hitro. Določimo fokusno državo. Naredimo načrt.** Za promocijo lahko uporabimo tudi manjše in večje lokalne vplivne posameznike.

SKLEP

Zaradi razmer, povezanih s pandemijo covid-19, se je izvajanje številnih aktivnosti in storitev v tem obdobju preselilo na splet. Po podatkih, ki jih v imenu SURS-a navaja Zupan (2020) je vsaj en spletni nakup v zadnjem letu opravilo 63 % oseb, starih 16–74 let (v 2019: 56 %). V preteklem letu je rast spletnega nakupovanja med Slovenci torej poskočila za sedem odstotnih točk, kar je največji skok v zadnjih štirih letih. Spletna trgovina tako danes ni več ena izmed prednosti podjetja, temveč bolj potreba oziroma eno izmed orodij za predstavitev in prodajo. Izrazito pozitiven trend spletnega nakupovanja se nikakor ne ustavlja, pri tem pa se pojavlja tudi vprašanje, kateri so tisti ključni dejavniki, ki vplivajo na uspeh spletnih trgovin.

Gledano globalno je za uspeh potrebna odlična uporabniška izkušnja. Prične se z dobrim marketingom, ki uporabnika navduši in ga pripelje na spletno mesto, mobilno aplikacijo ali drugo kakovostno zasnovano platformo, preko katere bo dosežena prodaja. Strinjam se z avtorico Yalanska (brez datuma), ki pravi, da morajo spletne trgovine za odlično uporabniško izkušnjo ponuditi kakovostne vsebine, ki strankam predstavijo ponudbo.

Najpomembnejši del uporabniške izkušnje pa je zagotovo kakovosten izdelek ali storitev, s katerim mora biti stranka ob uporabi zadovoljna.

Res je, kar pravi Rodriguez-Ramos (2020), da dobro prodajan izdelek potrebuje prednost oziroma korist, ki se navezuje na eno izmed kupčevih potreb in jo rešuje bolje kot obstoječi izdelki. Enostavnost pri nakupovanju in uporabi pa dosežemo, kadar izdelek ponuja točno to, kar uporabnik potrebuje v določenem trenutku. V nasprotnem primeru mora biti na voljo hitra in učinkovita podpora strankam, ki težave rešuje v strankino korist.

Podjetje mora narediti raziskavo in pri cenovni strategiji upoštevati proizvodne stroške, potrošniške trende, cene pri konkurentih in svoje cilje glede prihodkov. Tudi takrat določanje cene ni le čista matematika (Peacock, 2020). S tem se strinjajo tudi vsi podjetniki, ki pravijo, da je določanje prodajne cene stvar testiranja in improvizacije.

Motiviranje ljudi je ena najtežjih nalog vsakega vodje (Lata, 2017). Vodje morajo najti način, kako vzpostaviti ustrezno okolje, v katerem se bodo vsi počutili zadovoljne in pri tem slediti ciljem podjetja. Kadar lastniki spletnih trgovin vodijo z zgledom pomeni, da s svojimi dejanji zasleduje enake vrednote, kot jih pričakuje od svoje ekipe. Motivacija je vezana na skupne poslovne cilje in delo na zanimivih rešitvah.

S svojo raziskavo sem identificiral kar nekaj dejavnikov uspeha, za konec pa bi rad izpostavil najpomembnejšega, tako po mnenju podjetnikov, kot tudi po mojem skromnem mnenju. Ni tako pomembno, če si spletni trgovec, podjetnik ali preprosto človek. Kadar si nekaj želimo in smo za to pripravljeni narediti vse kar obstaja, vložiti ogromno trdega dela, truda, časa, se pri tem vsaj malo zabavati in vztrajati tudi ob prvih neuspehih, nam bo tako ali drugače uspelo.

LITERATURA IN VIRI

1. Abramowicz, W., Alt, R. & Franczyk, B. (ur.). (2016). *Business information systems: 19th international conference, BIS 2016: Proceedings. (vol. 255)*. Cham: Springer.
2. Abraham, A. (2019, 16. april). *The comprehensive guide to Medical Halachah* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. novembra 2020 iz <https://www.volusion.com/blog/picking-products-to-sell-online/>
3. Adarsh, A. & Tamil Nadu, C. (2020). Checking mobile users experience during checkout process with big data. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(4), 594–599.
4. Agrawal, A. J. (2016, 11. avgust). 6 ways to motivate employees. *Entrepreneur*. Pridobljeno 11. januarja 2021 iz <https://www.entrepreneur.com/article/280668>
5. Ali, R. & Ahmad, M. S. (2008). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction a co relational study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 270–279.
6. Alton, L. (2015, 2. julij). *4 types of web traffic every small business needs*. Pridobljeno 20. decembra 2020 iz <https://www.smallbusinesscomputing.com/emarketing/4-types-of-web-traffic-every-small-business-needs.html>
7. Amaral, M. & Baptista, R. (2007). Transitions from paid employment into entrepreneurship: an empirical study. V M. Dowling & J. Schmude (ur.), *Empirical entrepreneurship in Europe: new perspectives* (str. 10–30). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
8. Anderson, P. (brez datuma). *Benefits of ecommerce for small business* [objava na blogu]. Pridobljeno 13. decembra 2020 iz <https://www.corelynx.com/blog/ecommerce-benefits/>
9. Anderson, R. E. & Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: a contingency framework. *Psychology and Marketing*, 20(2), 123–138.
10. Archer, S. (2016, 22. junij). *Snapchat has taken a lead in one of the most disruptive areas of tech*. Pridobljeno 23. novembra 2020 z <https://www.businessinsider.com/snapchat-takes-lead-in-disruptive-area-of-tech-2016-6>
11. Baek, T. H., Yoo, C. Y. & Yoon, S. (2018). Augment yourself through virtual mirror: the impact of self-viewing and narcissism on consumer responses. *International Journal of Advertising*, 37(3), 421–439.
12. Baluja, A. H. (2020, 23. julij). *9 effective A/B testing ideas for your e-commerce business* [objava na blogu]. Pridobljeno 9. oktobra 2020 iz <https://howuku.com/blog/a-b-testing-for-ecommerce/>
13. Berman, J. (2015, 9. november). JDA study looks at impact of consumer patterns on holiday-related retail supply chain activity. *Logistics Management*. Pridobljeno 22. novembra 2020 z https://www.logisticsmgmt.com/article/jda_study_looks_at_impact_of_consumer_patterns_on_holiday_related_retail_su

14. Bertelsen, S. M. (2012). *Conversion rate optimisation barriers to adoption* (master thesis). Copenhagen: University of Copenhagen, Digital Design and Communication.
15. Bhandari, P. (2020, 19. junij). *An introduction to qualitative research*. Pridobljeno 17. decembra 2020 iz <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>
16. Bianchi, C. & Ostale, E. (2006). Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: examples of multinational retailers in Chile. *Journal of Business Research*, 59(1), 140–147.
17. BigCommerce Pty. Ltd. (brez datuma a). *What is social proof and why it's necessary for ecommerce success*. Pridobljeno 19. decembra 2020 iz <https://www.bigcommerce.com/ecommerce-answers/what-is-social-proof/>
18. BigCommerce Pty. Ltd. (brez datuma b). *What is average order value?* Pridobljeno 12. novembra 2020 iz <https://www.bigcommerce.com/ecommerce-answers/what-average-order-value/>
19. Bilgihan, A., Kandampully, J. & Zhang, T. (2016). Towards an unified customer experience in online shopping environments: antecedents and outcomes. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1), 102–119.
20. Birkett, A. (2020, 10. februar). *The 2019 digital marketer's complete guide to ecommerce personalization* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. novembra 2020 iz <https://instapage.com/blog/ecommerce-personalization>
21. Bolt Financial, Inc. (2020). *The ultimate cart abandonment guide: everything you need to know to recapture lost revenue*. Pridobljeno 25. novembra 2020 iz <https://www.bolt.com/resources/cart-abandonment/>
22. Brockbank, J. (2020, 27. junij). *What is PPC (pay per click)? An introduction to PPC marketing* [objava na blogu]. Pridobljeno 14. novembra 2020 iz <https://www.semrush.com/blog/what-is-ppc/>
23. Brown, D. & Hayes, N. (2008). *Influencer marketing: who really influences your customers?* Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
24. Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods 3e* (3. izd.). Oxford: OUP Oxford.
25. Budhathoki, R. & Adhikari, M. (2020). *E-commerce website development for electronics store*. Pridobljeno 20. novembra 2020 z <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344266/Budhathoki%20%26%20Adhikari.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
26. Butler, T. & Fitzgerald, B. (1999). Unpacking the systems development process: an empirical application of the CSF concept in a research context. *The Journal of Strategic Information Systems*, 8(4), 351–371.
27. Calof, J. L. & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
28. Campbell, C. & Marks, L. (2015). Good native advertising isn't a secret. *Business Horizons*, 58(6), 599–606.
29. Carmel, D., Haramaty, E., Lazerson, A., Lewin-Eytan, L. & Maarek, Y. (2020). Why do people buy seemingly irrelevant items in voice product search? On the relation

- between product relevance and customer satisfaction in e-commerce. V J. Caverlee & X. Ben Hu (ur.), *Proceedings of the 13th international conference on web search and data mining* (str. 79–87). New York: Association for Computing Machinery.
30. Centre for International Governance Innovation. (brez datuma). *2017 CIGI-Ipsos global survey on internet security and trust*. Pridobljeno 22. novembra 2020 iz <https://www.cigionline.org/internet-survey-2017>
 31. Cha, N., Cho, H., Lee, S. & Hwang, J. (2019). Effect of AI recommendation system on the consumer preference structure in e-commerce: based on two types of preference. V *2019 21st international conference on advanced communication Technology (ICACT)* (str. 77–80). PyeongChang: IEEE.
 32. Chen, Y. & Feeley, T. H. (2014). Social support, social strain, loneliness, and well-being among older adults: an analysis of the health and retirement study. *Journal of Social and Personal Relationships*, 31(2), 141–161.
 33. Choshin, M., Ghaffari, A. (2017). An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small and medium-sized companies. *Computers in Human Behavior*, 66, 67-74. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.09.026>
 34. Cialdini, R. B. & Cialdini, R. B. (2007). *Influence: the psychology of persuasion*. New York: Collins.
 35. Cobb-Clark, D. A. & Schurer, S. (2012). The stability of big-five personality traits. *Economics Letters*, 115(1), 11–15.
 36. Coleman, A. (2016). *E-commerce kpi benchmarks 2016* [objava na blogu]. Pridobljeno 11. januarja 2021 iz <https://www.wolfgangdigital.com/uploads/general/eComKPI2016-Public2.pdf>
 37. Coppola, D. (2020, 10. december). *Online shopping cart abandonment rate in selected industries in march 2020*. Pridobljeno 15. januarja 2021 iz <https://www.statista.com/statistics/457078/category-cart-abandonment-rate-worldwide/>
 38. Coppola, D. (2021a, 10. februar). *Amazon's shipping costs from 2011 to 2020*. <https://www.statista.com/statistics/806498/amazon-shipping-costs/>
 39. Coppola, D. (2021b, 20. februar). *E-commerce worldwide - statistics & facts*. Pridobljeno 11. januarja 2021 z <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>
 40. Cui, L., Huang, S., Wei, F., Tan, C., Duan, C. & Zhou, M. (2017). SuperAgent: a customer service chatbot for e-commerce websites. V Bansal, M., Ji H. (ur.), *Proceedings of ACL 2017, system demonstrations* (str. 97–102). Vancouver: The Association for Computational Linguistics.
 41. Čačinović, Ž. (2019, 10. julij). *Uporabniška podpora ali kako ohraniti zadovoljstvo kupcev* [objava na blogu]. Pridobljeno 11. januarja 2021 iz <https://salesforce.hsm360.com/sl/uporabniska-podpora-ali-kako-ohraniti-zadovoljstvo-kupcev/>
 42. Davidsson, P. & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
 43. De Veirman, M., Cauberghe, V. & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand

- attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828.
44. de Vries, L., Gensler, S. & Leeflang, P. S. H. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: an investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83–91.
 45. Detienne, D. & Cardon, M. (2012). Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics*, 38, 351–374.
 46. Di Fatta, D., Patton, D. & Viglia, G. (2018). The determinants of conversion rates in SME e-commerce websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 161–168.
 47. Digman, J. M. (1990). Personality structure: emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417–440.
 48. Doshi, S. (2019, 10. februar). *Brief on recommender systems*. Pridobljeno 8. decembra 2020 iz <https://towardsdatascience.com/brief-on-recommender-systems-b86a1068a4dd>
 49. Eurostat. (2020, 20. april). *Online shopping continues to grow*. Pridobljeno 19. decembra 2020 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200420-2>
 50. Evans, N. J., Phua, J., Lim, J. & Jun, H. (2017). Disclosing instagram influencer advertising: the effects of disclosure language on advertising recognition, attitudes, and behavioral intent. *Journal of Interactive Advertising*, 17(2), 138–149.
 51. Fontanella, C. (2020, 2. junij). *How to perfect the customer service of your ecommerce business* [objava na blogu]. Pridobljeno 9. novembra 2020 iz <https://blog.hubspot.com/service/ecommerce-customer-service>
 52. Fisher, C. (2012). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 865–877. <https://doi.org/10.1002/job.1803>
 53. Fossen, B. L. & Schweidel, D. A. (2019). Measuring the impact of product placement with brand-related social media conversations and website traffic. *Marketing Science*, 38(3), 481–499.
 54. Fouskas, K., Pachni-Tsitiridou, O. & Chatziharistou, C. (2020). A Systematic Literature Review on E-Commerce Success Factors. V Kavoura A., Kefallonitis E., Theodoridis P. (ur.), *Strategic Innovative Marketing and Tourism* (str. 687-694). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36126-6_76
 55. Gensler, S., Neslin, S. A., Verhoef, P. C. (2017). The Showrooming Phenomenon: It's More than Just About Price. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 29-43. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.01.003>
 56. Gershoff, M. (2017, 27. april). *Machine learning and human interpretability*. *Conductrics* [objava na blogu]. Pridobljeno 27. novembra 2020 iz <https://conductrics.com/machine-learning-and-human-interpretability/>
 57. Gorjan, S. (2019, 30. januar). *Trendi 2019: kaj napovedujejo slovenski spletni trgovci?* Pridobljeno 11. januarja 2021 iz <https://smind.si/trendi-2019-kaj-napovedujejo-slovenski-spletni-trgovci/>
 58. Graham, R. (2013). *Managerial economics for dummies* (1. izd.). Hoboken: John Wiley & Sons.

59. Gray, D. & Gray, D. (1994). *Home inc.: the Canadian home-based business guide*. Ottawa. McGraw-Hill Ryerson/Trade.
60. Harada, N. (2003). Who succeeds as an entrepreneur? An analysis of the post-entry performance of new firms in Japan. *Japan and the World Economy*, 15(2), 211–222.
61. Hartemo, M. (2016). Email marketing in the era of the empowered consumer. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(3), 212–230.
62. Henderson, C. M., Beck, J. T. & Palmatier, R. W. (2011). Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. *Journal of Consumer Psychology*, 21(3), 256–276.
63. Huang, G.-H., Korfiatis, N. & Chang, C.-T. (2018). Mobile shopping cart abandonment: the roles of conflicts, ambivalence, and hesitation. *Journal of Business Research*, 85, 165–174.
64. Hudák, M., Kianičková, E. & Madleňák, R. (2017). The importance of e-mail marketing in e-commerce. *Procedia Engineering*, 192, 342–347.
65. Hui, W., Yoo, B., Choudhary, V. & Tam, K. Y. (2012). Sell by bundle or unit? Pure bundling versus mixed bundling of information goods. *Decision Support Systems*, 53(3), 517–525.
66. Hussein, O., Njati, I. C. & Rukangu, S. (2016). Influence of work life balance on employee job satisfaction: a case of northern rangelands trust in Isiolo county, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom*, 4(11), 33-37.
67. Hwang, J. & Choi, L. (2020). Having fun while receiving rewards? Exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty. *Journal of Business Research*, 106, 365–376.
68. Influencer. (brez datuma). V *Fran*. Pridobljeno 3. oktobra 2020 iz <https://fran.si/132/sprotni-sprotni-slovar-slovenskega-jezika/4418359/influencer>
69. Jabłońska, D. (2018, 6. december). *Top 10 eCommerce loyalty programs* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. februarja 2020 iz <https://divante.com/blog/top-10-ecommerce-loyalty-programs/>
70. Jeakel, B. (2016, 25. januar). Sephora's virtual artist brings augmented reality to large beauty audience. *Luxury Daily*. Pridobljeno 18. oktobra 2020 iz <https://www.luxurydaily.com/sephoras-virtual-artist-brings-augmented-reality-to-large-beauty-audience/>
71. Jovanovic, D. (2019). *Cart abandonment optimization through A/B testing* (master's thesis). Laurea: Laurea University of Applied Sciences.
72. Kamran-Disfani, O., Mantrala, M. K., Izquierdo-Yusta, A. & Martínez-Ruiz, M. P. (2017). The impact of retail store format on the satisfaction-loyalty link: an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 77, 14–22.
73. Khurana, A. (2009, 20. november). *Advantages of e-commerce over traditional retail*. Pridobljeno 27. november 2020 iz <https://www.thebalancesmb.com/advantages-of-ecommerce-1141610>
74. Kibo Commerce. (2016). *ECommerce performance index*. 27. november 2020 iz <http://www.marketlive.com/in-the-news/press/performance-index-v31.html>

75. Kim, J. & Lee, J.-E. R. (2011). The Facebook paths to happiness: effects of the number of Facebook friends and self-presentation on subjective well-being. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(6), 359–364.
76. Kohavi, R., Longbotham, R., Sommerfield, D. & Henne, R. M. (2009). Controlled experiments on the web: Survey and practical guide. *Data Mining and Knowledge Discovery*, 18(1), 140–181.
77. Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Upper Saddle River: Prentice Hall International.
78. Koukouvis, K., Cubero, R. A. & Pelliccione, P. (2016). A/B testing in e-commerce sales processes. V I. Crnkovic & E. Troubitsyna (ur.), *Software engineering for resilient systems* (str. 133–148). Cham: Springer.
79. Kuleva, M. (2018). *Differences between Google and Yandex search engine optimisation* (bachelor thesis). Lahti: Lahti University of Applied Sciences.
80. Lampadarios, E. (2015). *Critical success factors (CSFs) for small medium enterprises (SMEs): an empirical study in the UK chemical distribution industry* (post-doctoral thesis). Leeds: Leeds Beckett University.
81. Lata, S. (2017). *Motivation is a key to Successful Organization*. Pridobljeno 3. novembra 2020 iz <https://cutt.ly/WzIplCF>
82. Lawrence, E. (2016, 1. november). *What is influencer marketing? An in depth look at marketing's next big thing*. Pridobljeno 2. oktober 2020 iz <https://influencermarketinghub.com/what-is-influencer-marketing/>
83. Lee, J. (2013, 1. november). *Brands expected to respond within an hour on twitter [study]*. Pridobljeno 2. oktober 2020 iz <https://www.searchenginewatch.com/2013/11/01/brands-expected-to-respond-within-an-hour-on-twitter-study/>
84. Lee, J. E. & Watkins, B. (2016). YouTube vloggers' influence on consumer luxury brand perceptions and intentions. *Journal of Business Research*, 69(12), 5753–5760.
85. Lin, C.-T. L. & Chuang, S.-S. (2018). The importance of brand image on consumer purchase attitude: a case study of e-commerce in Taiwan. *Studies in Business and Economics*, 13(3), 91–104.
86. Lu, J. W. & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27–48.
87. Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. *Positive organizational scholarship*, 241, 241–261.
88. Madleňák, R., Madleňáková, L., Švadlenka, L. & Salava, D. (2015). Analysis of website traffic dependence on use of selected internet marketing tools. *Procedia Economics and Finance*, 23, 123–128.
89. Major, D. A., Turner, J. E. & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927–935.
90. McNally, J. J., Martin, B., Honig, B., Bergmann, H. & Piperopoulos, P. (2016). Toward rigour & parsimony: a primary validation of kolvereid's (1996) entrepreneurial attitudes scales. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(5-6), 358–379.

91. Meyer-Waarden, L. (2008). The influence of loyalty programme membership on customer purchase behaviour. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 87–114.
92. Michaelidou, N., Siamagka, N. T. & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: an exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153–1159.
93. Minotti, M. (2016, 30. september). *Pokémon Go made \$470 million in 82 days as it moves from fad to steady success*. Pridobljeno 3. januarja 2021 iz <https://venturebeat.com/2016/09/30/pokemon-go-made-470-million-in-82-days-as-it-moves-from-fad-to-steady-success/>
94. Molm, L. D., Collett, J. L. & Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: a theory of reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205–242.
95. Moore, K. (brez datuma). *7 best practices for effective ecommerce customer service—help scout* [objava na blogu]. Pridobljeno 11. decembra 2020 z <https://www.helpscout.com/blog/ecommerce-customer-service/>
96. Moz, Inc. (brez datuma). *What is SEO?* Pridobljeno 7. januarja 2020 iz <https://moz.com/learn/seo/what-is-seo>
97. Mukherjee, B. (2018, 23. januar). 4 ways to keep your employees motivated. *Entrepreneur*. Pridobljeno 4. januarja 2020 iz <https://www.entrepreneur.com/article/307896>
98. National Retail Federation. (2019, 6. junij). *National retail security survey 2019*. Pridobljeno 19. decembra 2020 iz <https://nrf.com/research/national-retail-security-survey-2019>
99. O’Boyle, E. (2012). The best and the rest: revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 79–119.
100. Oinas-Kukkonen, H. (2013). A foundation for the study of behavior change support systems. *Personal and Ubiquitous Computing*, 17(6), 1223–1235.
101. Olbrich, R., Bormann, P. M. & Hundt, M. (2019). Analyzing the click path of affiliate-marketing campaigns: interacting effects of affiliates’ design parameters with merchants’ search-engine advertising. *Journal of Advertising Research*, 59(3), 342–356.
102. Optimizely, Inc. (brez datuma). *Shopping cart abandonment*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <https://www.optimizely.com/optimization-glossary/shopping-cart-abandonment/>
103. Pan, Y., Sheng, S. & Xie, F. T. (2012). Antecedents of customer loyalty: an empirical synthesis and reexamination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 150–158.
104. Pandey, S. (2021, 17. februar). *How to build trust in eCommerce in 2021? [Actionable tips]* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. januarja 2021 iz <https://vwo.com/blog/trust-in-ecommerce/>
105. Peacock, L. (2020, 27. november). *The price is right: 13 strategies for finding the ideal price for your products* [objava na blogu]. Pridobljeno 28. oktobra 2020 iz

- <https://www.shopify.com/blog/pricing-strategies>
106. Perc, A. (brez datuma). *Logistične rešitve – trenutek resnice vsake spletne trgovine* [objava na blogu]. Pridobljeno 4. februarja 2021 iz <https://blog.creatim.com/logistika-spletne-trgovine>
 107. Petrescu, P. (2014, 1. oktober). *Google organic click-through rates in 2014* [objava na blogu]. Pridobljeno 27. oktobra 2020 iz <https://moz.com/blog/google-organic-click-through-rates-in-2014>
 108. Phuong Linh, N. (2008). *Internet marketing*. [diplomsko delo, Lahti University of Applied Sciences]. Theseus. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1318/Nguyen_Linh.pdf
 109. Wong, D. (brez datuma). *Rational e-commerce process flow chart e commerce process flow diagram* [diagram]. Pridobljeno 4. februarja 2021 iz [https://www.pinterest.pt/pin/827395762775235528/?amp_client_id=CLIENT_ID\(&mweb_unauth_id=%7B%7Bdefault.session%7D%7D&url=https%3A%2F%2Fwww.pinterest.pt%2Famp%2Fpin%2F827395762775235528%2F&from_amp_pin_page=true&nic_v2=1a4h8v5DL](https://www.pinterest.pt/pin/827395762775235528/?amp_client_id=CLIENT_ID(&mweb_unauth_id=%7B%7Bdefault.session%7D%7D&url=https%3A%2F%2Fwww.pinterest.pt%2Famp%2Fpin%2F827395762775235528%2F&from_amp_pin_page=true&nic_v2=1a4h8v5DL)
 110. Piris, L., Fitzgerald, G. & Serrano, A. (2004). Strategic motivators and expected benefits from e-commerce in traditional organisations. *International Journal of Information Management*, 24(6), 489–506.
 111. Pogorelova, E. V., Yakhneeva, I. V. & Prokubovskaya, A. O. (2016). Marketing mix for e-commerce. *International journal of environmental & science education*, 11(14), 6744–6759.
 112. Prentice, C. & Loureiro, S. M. C. (2018). Consumer-based approach to customer engagement – the case of luxury brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 325–332.
 113. Pucer, P. (2011). Razširjena resničnost. *Zdravniški vestnik*, 80(7/8), 578–585.
 114. Rahman, S., Khan, M. A. & Iqbal, N. (2018). Motivations and barriers to purchasing online: understanding consumer responses. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 111–128.
 115. Rano, A. A. & Sungkur, R. K. (2019). The impact of interactive design as a conversion rate optimisation tool for e-commerce. *International Journal of Information Systems and Management*, 2(1), 71.
 116. Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Grewal, D. & Hughes, D. E. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 547–566.
 117. RecoSense Blogs. (2020, 12. maj). *Content recommendations on media websites*. Pridobljeno 7. decembra 2020 iz <http://blogs.recosenselabs.com/index.php/content-recommendations-media-websites/>
 118. Reisinger, M. (2004). *The effects of product bundling in duopoly*. Pridobljeno 7. decembra 2020 iz <https://www.econstor.eu/handle/10419/104149>

119. Rockart, J. F. (brez datuma). Chief executives define their own data needs. Pridobljeno 12. decembra 2020 iz <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>
120. Rodriguez-Ramos, J. (2020, 25. maj). *What qualities make a product great?* Pridobljeno 7. decembra 2020 iz <https://www.mindtheproduct.com/what-qualities-make-a-product-great/>
121. Roethke, K., Klumpe, J., Adam, M. & Benlian, A. (2020). Social influence tactics in e-commerce onboarding: the role of social proof and reciprocity in affecting user registrations. *Decision Support Systems*, 131, 113268.
122. Ryte. (brez datuma). *Search engine advertising*. Pridobljeno 16. novembra 2020 iz https://en.ryte.com/wiki/Search_Engine_Advertising
123. Sahin, B. (2020). *eCommerce personalization: 2020 complete guide* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. december 2020 iz <https://www.bloomreach.com/en/blog/2017/08/ecommerce-personalization.html>
124. Sakas, D. P. & Nasiopoulos, D. K. (ur.). (2019). *Strategic innovative marketing: 6th IC-SIM, Pafos, Cyprus 2017*. Cham: Springer.
125. Schamari, J. & Schaefers, T. (2015). Leaving the home turf: how brands can use webcare on consumer-generated platforms to increase positive consumer engagement. *Journal of Interactive Marketing*, 30, 20–33.
126. Seppälä, E. (2016, 4. januar). *To motivate employees, do 3 things well*. Pridobljeno 7. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2016/01/to-motivate-employees-do-3-things-well>
127. Seznam držav po prebivalstvu. (brez datuma). V *Wikipedija, prosta enciklopedija*. Pridobljeno 29. november 2020 iz https://sl.wikipedia.org/w/index.php?title=Seznam_dr%C5%BEav_po_prebivalstvu&oldid=5234670
128. Shehu, E., Papies, D. & Neslin, S. A. (2020). Free shipping promotions and product returns. *Journal of Marketing Research*, 57(4), 640–658.
129. Souiden, N., Ladhari, R., & Chiadmi, N. E. (2019). New trends in retailing and services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 286–288. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.023>
130. Spork Marketing, LLC. (brez datuma). *Web site ROI – analytics*. Pridobljeno 11. januar 2020 iz <https://sporkmarketing.com/118/web-site-roi-analytics/>
131. Srinivasan, S. S., Anderson, R. & Ponnnavolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, 78(1), 41–50.
132. StatCounter. (brez datuma). *Search engine market share worldwide - february 2021*. Pridobljeno 7. decembra 2020 iz <https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share>
133. Statista. (brez datuma). *eCommerce: China*. Pridobljeno 3. december 2020 iz <https://www.statista.com/outlook/243/117/ecommerce/china>
134. Stubb, C., Nyström, A.-G. & Colliander, J. (2019). Influencer marketing: the impact of disclosing sponsorship compensation justification on sponsored content effectiveness. *Journal of Communication Management*, 23(2), 109–122.

135. Zupan, B. (2020, 11. junij). *Spletno nakupovanje, Slovenija, 2020*. Pridobljeno 2. februarja 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9191>
136. Swan, G. & Armstrong, C. (2018, 11. oktober). *Why average order value (AOV) matters & how to calculate it* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. decembra 2020 z <https://tinuiti.com/blog/ecommerce/average-order-value/>
137. Takahashi, D. (2016, 15. september). *Pokémon Go chief promises player battles, live events, more creatures, and stable servers*. Pridobljeno 1. december 2020 iz <https://venturebeat.com/2016/09/15/pokemon-go-chief-promises-player-battles-live-events-more-creatures-and-stable-servers/>
138. Tandon, U., Mittal, A. & Manohar, S. (2020). Examining the impact of intangible product features and e-commerce institutional mechanics on consumer trust and repurchase intention. *Electronic Markets*, 30, 1–20.
139. Tankovska, H. (2021, 27. januar). *Number of Facebook users worldwide from 2015 to 2020*. Pridobljeno 7. decembra 2020 iz <https://www.statista.com/statistics/490424/number-of-worldwide-facebook-users/>
140. The European Sting. (2019, 24. marec). *Five ways to increase trust in e-commerce*. Pridobljeno 22. november 2020 iz <https://europeansting.com/2019/03/24/five-ways-to-increase-trust-in-e-commerce/>
141. Treesinthuros, W. (2012). An empirical study of e-commerce marketing success.V: *2012 tenth international conference on ICT and knowledge engineering* (str. 10–13). Bangkok: IEEE.
142. Tsai, Y.-C. & Cheng, Y.-T. (2012). Analyzing key performance indicators (KPIs) for e-commerce and internet marketing of elderly products: a review. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 55(1), 126–132.
143. Ugino, M. (brez datuma). *Everything you need to know about chatbots in ecommerce* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. decembra 2020 iz <https://www.sellbrite.com/blog/ecommerce-chatbots/>
144. UKEssays. (brez datuma). *Factors for the success of international businesses*. Pridobljeno 13. januarja 2021 iz <https://www.ukessays.com/essays/international-business/factors-for-the-success-of-international-businesses.php>
145. van Rooy, D. (2014, 18. avgust). *The little-known personality trait that predicts entrepreneurial success*. Pridobljeno 15. december 2020 iz <https://www.inc.com/david-van-rooy/the-little-known-personality-trait-that-predicts-entrepreneurial-success.html>
146. Verhagen, T., Vonkeman, C., Feldberg, F. & Verhagen, P. (2014). Present it like it is here: creating local presence to improve online product experiences. *Computers in Human Behavior*, 39, 270–280.
147. Vidan, D. (2008). *Nova generacija spletnih trgovin v Sloveniji – ocena stanja in priporočila za nadaljnji razvoj* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
148. Walker Sands, F. (2016, 6. avgust). *Study: nearly a third of consumers now shop online at least once per week*. Pridobljeno 12. oktobra 2020 iz <https://vdocuments.us/reinventing-retail-four-predictions-for-2016-and-beyond.html>

149. Whatley, M. A., Webster, J. M., Smith, R. H. & Rhodes, A. (1999). The effect of a favor on public and private compliance: how internalized is the norm of reciprocity? *Basic and Applied Social Psychology*, 21(3), 251–259.
150. Winter, M., Danes, S. M., Koh, S.-K., Fredericks, K. & Paul, J. J. (2004). Tracking family businesses and their owners over time: panel attrition, manager departure and business demise. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 535–559.
151. Xu, A., Liu, Z., Guo, Y., Sinha, V. & Akkiraju, R. (2017). A new chatbot for customer service on social media. V G. Mark & S. Fussell (ur.), *Proceedings of the 2017 CHI conference on human factors in computing systems* (str. 3506–3510). New York: Association for Computing Machinery.
152. Yadav, M. & Rahman, Z. (2017). Measuring consumer perception of social media marketing activities in e-commerce industry: scale development & validation. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1294–1307.
153. Yalanska, M. (2017). *UX design for e-commerce: principles and strategies* [objava na blogu]. Pridobljeno 8. februar 2021 iz <https://blog.tubikstudio.com/ux-design-for-e-commerce-principles-and-strategies/>
154. Yi, Y. & Jeon, H. (2003). Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 229–240.
155. Yim, M. Y.-C., Chu, S.-C. & Sauer, P. L. (2017). Is augmented reality technology an effective tool for e-commerce? An interactivity and vividness perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 39, 89–103.
156. Zhou, L., Wu, W. & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.
157. Zojceska, A. (2018, 24. januar). *Structured, unstructured or semi-structured job interviews?* [objava na blogu]. Pridobljeno 13. januarja 2021 iz <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/92/difference-between-structured-unstructured-and-semi-structured-job-interviews>
158. Zupan, B. (2020, 6. november). *Spletno nakupovanje še naprej narašča: v zadnjih 3 mesecih opravilo vsaj en spletni nakup 52 % 16–74-letnikov*. Pridobljeno 3. januar 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9191>
159. Zupan, G. (2019, 7. november). *Prek spleta nakupovalo 56 % 16–74-letnikov*. Pridobljeno 13. januarja 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8485>
160. Zwan, P., Thurik, R., Verheul, I. & Hessels, J. (2016). Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs. *Eurasian Business Review*, 6(3), 273–295.