

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INOVATIVNI NAČINI PRODAJE NA PRIMERU SLOVENSКИH
ZAGONSKIH PODJETIJ**

Ljubljana, december 2025

TIFFANY ŽIŽEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tiffany Žižek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Inovativni načini prodaje na primeru slovenskih zagonskih podjetij, pripravljenega v sodelovanju z mentorico izr. prof. dr. Anjo Svetina Nabergoj

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
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 Univerze v Ljubljani Ekonomske fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____



POVZETEK

Magistrsko delo obravnava zagonska podjetja brez zunanjega financiranja, ter kako le-ta oblikujejo in uresničujejo inovativne prodajne pristope v zgodnjih fazah rasti. Raziskava se osredotoča na inovativne načine prodaje, pri čemer izpostavlja različne izzive in priložnosti prodaje. Avtorji dosedanjih študij med ključnimi ovirami omenjajo pomanjkanje izkušenj, prepoznavnost na trgu in omejena finančna sredstva. V raziskavi so bila analizirana tri slovenska zagonska podjetja, katerih ustanovitelji so s svojimi izkušnjami pomagali razumeti izzive in priložnosti za inovativne pristope v prodaji. Poseben poudarek je bil namenjen uporabi in inovativnosti prodaje preko družbenih omrežij.

Ključne ugotovitve empirične raziskave kažejo, da je za uspešno prodajo pomemben osebni pristop, avtentičnost in grajenje zaupanja s strankami na družbenih omrežjih. Pomanjkanje finančnih virov podjetniki in zaposleni nadomeščajo z eksperimentiranjem, učenjem, in konstantnim prilagajanjem trgu, pri čemer odločilno vlogo igra sinergija v podjetniškem timu.

KLJUČNE BESEDE: zagonska podjetja, inovativna podjetja, družbena omrežja, digitalno trženje, rast podjetja, vplivneži, spletna prodaja, študija primera

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

This master's thesis examines start-up companies without external funding and how they develop and implement innovative sales approaches in the early stages of growth. The research focuses on innovative sales methods, highlighting various challenges and opportunities in the sales process. Previous studies identify key obstacles such as lack of experience, market visibility, and limited financial resources. The study analyzes three Slovenian start-ups whose founders shared their experiences, helping to better understand the opportunities and barriers related to innovative sales strategies. Special attention is given to the use and innovation of sales via social media platforms.

Key findings from the empirical research indicate that successful sales are strongly influenced by a personal approach, authenticity, and building trust with customers through social media. The lack of financial resources is often compensated by experimentation, continuous learning, and market adaptation, where team synergy plays a crucial role.

KEY WORDS: Start-up companies, Innovative sales, Social media, Digital marketing, Business growth, Influencers, Online sales, Case study

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	ZAGONSKA PODJETJA	2
2.1	Definicija zagonskih podjetij	2
2.2	Razvojne faze zagonskih podjetij	3
2.2.1	Zagonska faza	4
2.2.2	Faza prehoda	5
2.2.3	Faza širitve	5
2.2.4	Faza stabilnosti	6
2.3	Glavne omejitve in izzivi prodaje zagonskega podjetja	7
3	INOVATIVNI NAČINI PRODAJE	8
3.1	Opredelitev in pomen inovativnosti	8
3.2	Inovativni načini prodaje skozi zgodovino	9
3.3	Sodobni načini prodaje.....	10
4	PRODAJA PREKO DRUŽBENIH OMREŽIJ.....	13
4.1	Prodaja preko družbenih omrežij	14
4.2	Prednosti prodaje preko družbenih omrežij	14
4.3	Spletna orodja za prodajo	15
4.3.1	Facebook kot prodajni kanal	16
4.3.2	Instagram kot prodajni kanal	17
4.3.3	TikTok kot prodajni kanal	18
4.3.4	Uporaba vplivnežev za prodajo izdelkov na družbenih omrežjih.....	20
4.4	Pregled družbenih omrežij.....	22
5	RAZISKAVA INOVATIVNIH NAČINOV PRODAJE V SLOVENSKIH ZAGONSKIH PODJETJIH	24
5.1	Raziskovalni pristop	24
5.1.1	Kvalitativna metodologija.....	24
5.1.2	Študija primera.....	24
5.2	Vzorec in obdobje raziskave	26
5.3	Zbiranje podatkov in izvedba raziskave.....	26
5.4	Rezultati empirične raziskave.....	27
5.4.1	Primer podjetja A.....	28

5.4.2	Primer podjetja B	29
5.4.3	Primer podjetja C	31
5.4.4	Primerjalna analiza treh podjetij	33
5.4.5	Dopolnilna analiza prodajnih praks z uporabo orodij umetne inteligence ..	36
6	DISKUSIJA IN PRIPOROČILA	38
6.1	Povzetek ključnih ugotovitev	38
6.2	Omejitve raziskave	41
6.3	Smernice za nadaljnje delo	42
6.4	Predlogi in priporočila za podjetja	42
7	SKLEP	43
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	44
	LITERATURA IN VIRI	44
	PRILOGE	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjalni pregled družbenih omrežij	19
Tabela 2: Podatki o izvedbi intervjuja	26
Tabela 3: Primerjalna tabela podjetij A, B in C	35

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze življenjskega cikla zagonskih podjetij	3
Slika 2: Graf faz življenjskega cikla po Picknu, 2017	7
Slika 3: Rast števila uporabnikov družbenih omrežij v letih 2000–2024	22
Slika 4: Primerjava družbenih omrežij in osebnega stika med podjetji A, B in C	34

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prošnja za sodelovanje pri magistrskem delu o inovativni prodaji v zagonskih podjetjih	1
Priloga 2: Vprašalnik	2
Priloga 3: Transkripcija intervjuja – Podjetje A	3
Priloga 4: Transkripcija intervjuja – Podjetje B	9
Priloga 5: Transkripcija intervjuja – Podjetje C	13

Priloga 6: Primer kodiranja	16
Priloga 7: Dopolnilna analiza prodajnih praks z uporabo orodij umetne inteligence	19

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

B2B – (angl. Business-to-business); Medpodjetniško poslovanje

B2C – (angl. Business-to-consumer); Prodaja končnim potrošnikom

CRM – (angl. Customer relationship management); Upravljanje odnosov s strankami

GDPR – (angl. General Data Protection Regulation); Splošna uredba o varstvu podatkov

MVP – (angl. Minimum Viable Product); Minimalno izvedljiv produkt

PLG – (angl. Product-Led Growth); Rast, vodena s produktom

1 UVOD

Zagonska podjetja so običajno nova podjetja, ki delujejo samostojno in brez neposredne povezave z že obstoječimi podjetji (Luger in Koo, 2005). Njihov pomen za gospodarsko rast je izrazit, saj prispevajo k ustvarjanju novih delovnih mest, spodbujajo inovativnost ter krepijo konkurenčnost na trgu (Marullo in drugi, 2018). Marullo in drugi (2018) ugotavljajo, da se večina poskusov ustanavljanja zagonskih podjetij zaključi v zgodnjih fazah delovanja, pogosto neuspešno. V kontekstu digitalizacije in globalizacije so se razvili številni inovativni prodajni pristopi zaradi katerih je doseganje kupcev danes bistveno lažje kot v preteklosti, ko svet še ni bil toliko globaliziran. Hkrati pa je prodaja za zagonska podjetja tudi zahtevnejša, saj se soočajo z večjo konkurenco, informacijsko prenasičenostjo trga ter omejeno pozornostjo potencialnih kupcev, ki lahko podjetja v poplavi vsebin hitro prezrejo (Usher in Kammer, 2019). V tem okolju inovativni prodajni pristopi predstavljajo enega ključnih dejavnikov preživetja, rasti in trajnostnega tržnega pozicioniranja zagonskih podjetij. Poleg tega Lopez Hernandez in drugi (2018) poudarjajo, da k uspehu pomembno prispevata tudi tim z visoko stopnjo sinergije ter jasno oblikovana in premišljena strategija. Magistrsko delo se osredotoča na raziskovanje inovativnih prodajnih načinov, ki jih podjetniki uporabljajo v zagonski fazi razvoja, z namenom ugotoviti, kateri pristopi prispevajo k uspešnosti in trajnosti njihovega poslovanja.

Namen magistrskega dela je preučiti domačo in tujo literaturo s področja zagonskih podjetij ter analizirati spletno prodajo na družbenih omrežjih in druge inovativne pristope rasti, ki omogočajo, da se poslovna ideja razvije v uspešno poslovanje. Poseben poudarek je namenjen proučevanju uporabe inovativnih prodajnih pristopov z omejenimi finančnimi viri, ki so značilni za zagonska podjetja. O teh se danes govori zaradi novih promocijskih in prodajnih metod, zlasti digitalnega trženja, ki omogočajo zagonskim podjetjem, da z manjšimi stroški dosežejo večje število kupcev. Raziskava temelji na primeru treh slovenskih zagonskih podjetij, ki se nahajajo v fazi rasti in širitve. Analizirana so podjetja, ki se pri doseganju ciljnih kupcev izrazito osredotočajo na spletno prodajo ter pri tem velik pomen pripisujejo trženjskim strategijam in uporabi družbenih omrežij za promocijo svoje blagovne znamke. Na podlagi empiričnih ugotovitev so oblikovane temeljne smernice za učinkovite prodajne pristope, ki lahko prispevajo k večji uspešnosti zagonskih podjetij.

Temeljni cilj magistrskega dela je analiza zagonskih podjetij v zgodnji fazi razvoja, ki niso prejela zunanjega financiranja in izkazujejo inovativnost pri prodaji svojih izdelkov ali storitev. S pomočjo raziskave bo mogoče primerjati ugotovitve z literaturo ter s tem opredeliti, kateri prodajni pristopi so povezani z uspešnejšim poslovanjem.

Temeljna teza magistrskega dela izhaja iz predpostavke, da so inovacije v prodajnih strategijah, vključno z gradnjo skupnosti na družbenih omrežjih in razvojem prodajnih veščin, pomembno povezane z uspešnostjo poslovanja zagonskih podjetij. Z analizo empiričnih podatkov je mogoče opredeliti pristope, ki podjetjem omogočajo premagovanje začetnih izzivov ter prispevajo k njihovi dolgoročni trajnosti.

Magistrsko delo obravnava tri raziskovalna vprašanja:

- RV1: Katere vrste inovativnih pristopov prodaje so značilne za zagonska podjetja?
- RV2: Kakšna je vloga gradnje skupnosti na družbenih omrežjih za prodajne aktivnosti zagonskih podjetij?
- RV3: Na kakšen način zagonska podjetja pridobivajo oz. razvijajo prodajne veščine?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu je predstavljen pregled slovenske in mednarodne literature s področja zagonskih podjetij in inovativnih prodajnih pristopov. V drugem delu je predstavljena empirična raziskava, ki temelji na študiji primera (angl. Case study). Na podlagi polstrukturiranih intervjujev je analizirano, kako ustanovitelji zagonskih podjetij doživljajo in razumejo inovativne prodajne pristope. Pri pregledu literature je poleg opisne metode uporabljena tudi komparativna metoda, kar omogoča povezovanje teoretičnih spoznanj z empiričnimi ugotovitvami.

2 ZAGONSKA PODJETJA

2.1 Definicija zagonskih podjetij

Zagonsko podjetje je organizacija v zgodnji fazi razvoja, ki deluje v pogojih visoke negotovosti ter na trg uvaja inovativne izdelke, storitve ali poslovne modele. Za razliko od tradicionalnih podjetij, ki praviloma poslujejo v stabilnejšem okolju in sledijo preverjenim poslovnim praksam, zagonska podjetja aktivno iščejo nove načine ustvarjanja in zajemanja vrednosti na trgu (Blank in Dorf, 2012).

Blank (2013a) zagonsko podjetje opredeljuje kot začasno organizacijo, katere osnovni cilj je iskanje učinkovitega, ponovljivega in razširljivega poslovnega modela. V ospredju njihovega delovanja ni zgolj optimizacija obstoječih procesov, temveč eksperimentiranje, testiranje predpostavk ter nenehno prilagajanje na podlagi povratnih informacij kupcev. Takšen način delovanja zahteva hitro odločanje, prilagodljivo načrtovanje ter visoko stopnjo učenja iz neuspehov.

Pomembna razlika med zagonskimi in tradicionalnimi podjetji se kaže tudi v razpoložljivosti virov. Zagonska podjetja praviloma razpolagajo z omejenimi finančnimi, človeškimi in organizacijskimi viri ter delujejo v pogojih povečanega tveganja. Njihov cilj ni zgolj doseganje stabilnega poslovanja, temveč predvsem uresničevanje hitre rasti in skalabilnosti, kar je značilno za sodobne inovativne poslovne modele (Blank, 2013b).

Značilnost zagonskih podjetij je iterativen razvoj izdelkov oziroma storitev, pri katerem imajo povratne informacije strank ključno vlogo. Blank (2013b) poudarja, da podjetja skozi proces stalnega preverjanja predpostavk zmanjšujejo tveganje neuspeha ter povečujejo verjetnost prilagoditve dejanskim potrebam trga.

Pomembno vlogo pri razvoju zagonskega podjetja ima tudi ekipa. Zagonska podjetja se praviloma oblikujejo kot majhne, interdisciplinarne skupine posameznikov z raznolikimi znanji, ki se soočajo s kompleksnimi tehnološkimi, tržnimi in organizacijskimi izzivi. Blank in Dorf (2012) izpostavljata, da so samoiniciativnost članov ekipe, sposobnost sodelovanja ter skupna vizija ključni dejavniki pri uspešnem razvoju in rasti podjetja.

Zagonska podjetja delujejo na različnih področjih, med katerimi pogosto prevladujejo tehnologija, digitalne storitve, e-trgovina, finančne tehnologije, biotehnologija ter inovacije na področju zdravstva in trajnostnega razvoja. Kljub majhnosti v začetnih fazah lahko zaradi svoje prilagodljivosti in inovativnosti pomembno vplivajo na razvoj posameznih panog.

2.2 Razvojne faze zagonskih podjetij

Razvojne faze zagonskega podjetja predstavljajo dinamičen proces, v katerem se podjetje razvija od začetne ideje do bolj strukturirane in zrelejše organizacije. Čeprav se v literaturi pojavljajo različni modeli in opredelitve življenjskega cikla zagonskih podjetij, je skupna značilnost teh pristopov poudarek na postopnem učenju, prilagajanju in potrjevanju ključnih predpostavk poslovanja. Blank (2013a) izpostavlja, da vsaka faza razvoja zagonskega podjetja prinaša specifične izzive, ki od ustanoviteljev zahtevajo visoko stopnjo prilagodljivosti, sposobnost učenja ter premišljeno strateško odločanje.

Vsaka kriza hkrati predstavlja bistvo za naslednjo razvojno fazo, zato Picken (2017a) predlaga, da se ustanovitelji podjetij pravočasno spopadejo z izzivi, ko ti v določenih fazah nastanejo. Picken (2017a) življenjski cikel zagonskih podjetij predstavlja skozi štiri faze, kot je prikazano v sliki 1 **zagon**, **prehod**, **širjenje** in **stabilnost**, od katerih vsako fazo opredeli izziv, s katerim se sooči ustanovna ekipa.

Slika 1: Faze življenjskega cikla zagonskih podjetij



Vir: lastno delo, prirejeno po Picken (2017a).

2.2.1 Zagonska faza

Zagonska faza podjetja se prične od trenutka, ko sprejmemo odločitev za izvedbo in poteka vse do uspešnega začetka realizacije. Ideje in načrtovanja lahko trajajo od šest mesecev do enega leta. Po Picken (2017b) je ključni izziv podjetnika v zagonski fazi določanje in preverjanje poslovnega koncepta podjetja, pri čemer ta temelji na štirih ključnih komponentah:

- analiza tržne priložnosti (ciljni trg),
- oblikovane ponudbe (ponudba vrednosti),
- razvoj poslovnega modela (viri, procesi),
- oblikovanje strategije vstopa na trg (ponudba ciljni stranki).

Analiza tržne priložnosti predstavlja prelomni korak v začetni fazi podjetja, saj vključuje raziskovanje ciljnega trga, oceno njegove velikosti, analizo konkurence, tržnih trendov in vstopnih ovir. Namen analize je prepoznati priložnosti za uspeh in rast zagonskega podjetja, pri čemer je ključno, da člani ekipe nenehno spremljajo in razumejo dinamiko trga (Picken, 2017b).

Potem, ko nova ekipa podjetja uspešno izvede analizo tržnih priložnosti in ima jasnejše razumevanje potreb ciljnega trga, je naslednji korak **oblikovanje ponudbe**. V tej fazi je poslovna ideja prenesena v otipljiv produkt ali storitev, kar vključuje procese, kot so izboljšanje prvotne zasnove ter opredelitev ključnih razlikovalnih lastnosti izdelka ali storitve, ki jih podjetje namerava ponuditi svojim strankam. Cilj je oblikovati jasno in privlačno vrednostno ponudbo, ki naslavlja potrebe ciljnega trga in se razlikuje od konkurenčnih rešitev (Blank in Dorf, 2012).

Sledi faza **razvoja poslovnega modela**, ki ima ključno vlogo pri dolgotrajni uspešnosti podjetja. V poslovnem modelu je jasno opisano, kaj podjetje ponuja, komu prodaja svoje izdelke ali nudi storitve, kako gospodari z vrednostjo, katere ključne vire potrebuje, kako zagotavlja dobiček in ga hkrati tudi ohranja. Jasno definiran poslovni model omogoča podjetju, da učinkovito razporedi vire in se pripravi na rast (Osterwalder in Pigneur, 2010).

Oblikovanje strategije vstopa na trg je zadnja faza poslovnega koncepta podjetja. Ključno je, da podjetja določijo svoje trženjske taktike, opredelijo distribucijske kanale, se osredotočijo na pridobitev prvih strank in/ali uporabnikov. Za uspeh v tej fazi je nujno, da člani podjetja razumejo konkurenčni trg, postavijo primerno ceno, izberejo prodajne kanale in zagotovijo sprejemljivo uporabniško izkušnjo. Napake v tem procesu lahko veljajo tudi za nestrategijske korake, ki lahko privedejo podjetje do neuspeha (Picken, 2017b).

Zagonska faza je dinamičen in nepredvidljiv proces, ki zahteva uspešen razvoj produkta ali storitve, s katerim dosežejo uveljavljenost na trgu. Osredotočenost je predvsem na razvoju osnovnega produkta ali storitve ter pri vzpostavitvi in razvoju skupne vizije, ki bo spodbujala občutek pripadnosti med vsemi člani ekipe, hkrati pa jih pripravila na izzive naslednjih faz

življenjskega cikla podjetja (Picken, 2017b). Podjetja, ki storitev ali produkt nenehno testirajo in so prilagodljiva na trgu, imajo bistveno večje možnosti za uspeh in trajnostno rast (Ries, 2011).

2.2.2 Faza prehoda

Faza prehoda je obdobje med zagonsko fazo in fazo širitve in predstavlja ključno prelomnico v življenjskem ciklu podjetja. V tem obdobju se podjetje osredotoča na trženje produkta ali storitve, njuno izboljševanje na podlagi povratnih informacij strank ter postopno oblikovanje jasnejših organizacijskih vlog. Hkrati se podjetja v tej fazi usmerjajo v doseganje večje finančne stabilnosti, ustvarjanje prvih prihodkov ter iskanje dodatnih virov za nadaljnjo rast (Blank in Dorf, 2012).

Trajanje faze prehoda je odvisno od značilnosti posameznega podjetja in ni časovno enotno opredeljeno. Na njen potek vplivajo dejavniki, kot so hitrost rasti podjetja, uspešnost poslovnega modela, usklajenost tima ter finančno stanje podjetja (Blank in Dorf, 2012).

V fazi prehoda se v podjetju pojavijo pomembne organizacijske in upravljalvske spremembe, ki zahtevajo bolj strukturiran in strateški pristop k vodenju. Intuitivno odločanje, značilno za zgodnje faze, postaja manj učinkovito, zato ustanovitelji postopno prehajajo iz operativnih nalog v strateško vodenje. Poudarek se preusmeri na tržno pozicioniranje, oblikovanje dolgoročne vizije, vzpostavitev organizacijske discipline, razvoj vodstvene ekipe ter proaktivno upravljanje tveganj (Blank in Dorf, 2012).

2.2.3 Faza širitve

Širitev faze je ena najbolj pomembnih faz v življenjskem ciklu zagonskega podjetja, saj se preusmeri iz začetnega razvoja v fazo hitre rasti in širjenja na nove trge. V tej fazi zagonsko podjetje potrdi poslovni model, zato se ekipa usmeri na iskanje novih priložnosti za povečanje obsega poslovanja in krepitev svojega položaja na trgu (Picken, 2017b).

Podjetje vzpostavi oddelke za različna področja, tako imajo oddelek za razvoj, prodajo in trženje ter administracijo. Opravljene raziskave so pokazale, da so v tej fazi rasti najpomembnejši viri finančnih sredstev, ki jih podjetje ustvari iz poslovanja ali pridobi s strani podjetnikov, kar pripomore k nadaljnji rasti ter zagotovitvi likvidnosti (Paschen, 2017). Ta faza vzdrži več let oz. traja, dokler podjetje ne razvije zrelosti ali se odloči za nadaljnje korake, ki vključujejo internacionalizacijo ali diverzifikacijo ponudbe.

Ne glede na obseg rasti podjetja ekipa v fazi širitve ostaja osredotočena na učinkovitost operativnih in strateških procesov ter njihovo nenehno izboljševanje. Spremembe so v tej fazi še posebej izrazite za zaposlene v organizaciji, pri čemer ima ustanovitelj še vedno pomembno vlogo pri odločanju, vendar se njegova vključenost postopno zmanjšuje z rastjo podjetja (Picken, 2017b).

Ključni dejavnik uspešnega prehoda v naslednjo fazo življenjskega cikla podjetja je zagotavljanje, da širitev ne ogroža kakovosti poslovanja ali finančne stabilnosti podjetja. Podjetje mora ohranjati sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v okolju in izkoriščanja novih tržnih priložnosti (Picken, 2017b).

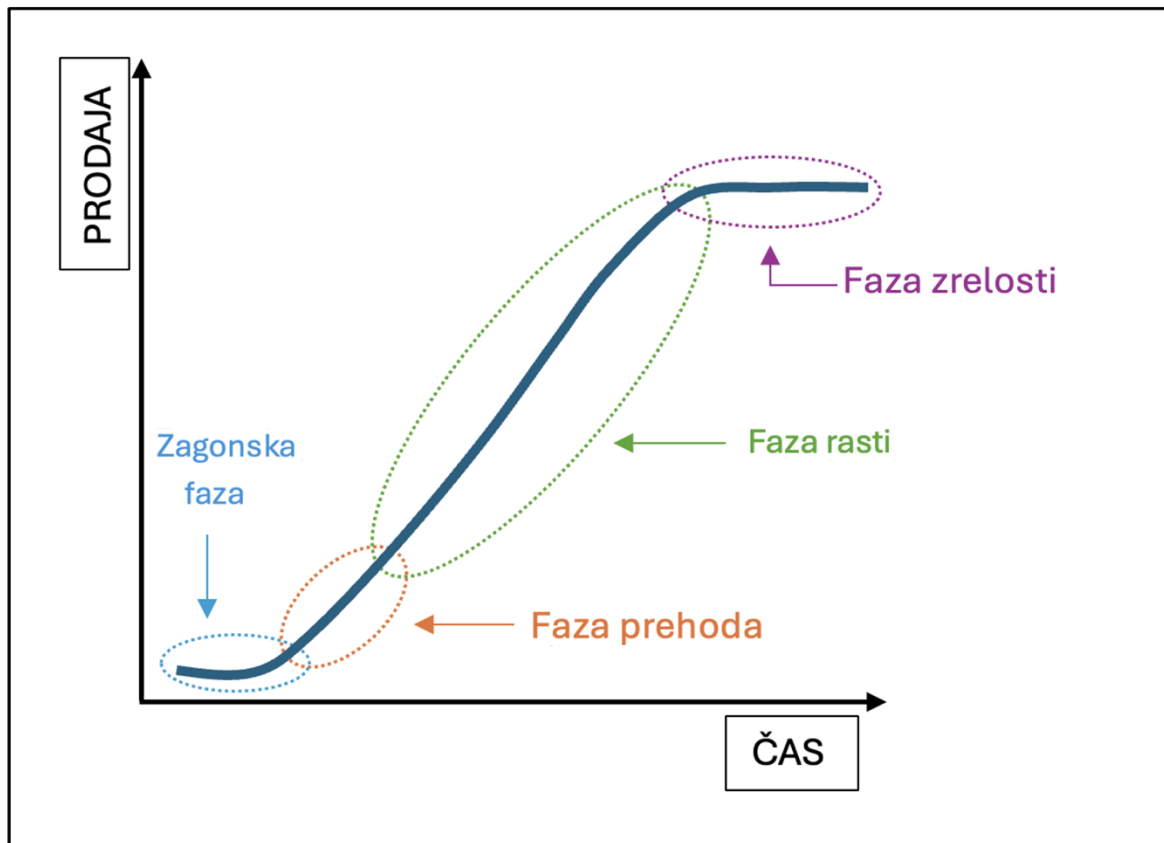
2.2.4 Faza stabilnosti

Faza stabilnosti nastopi, ko podjetje doseže pozitiven denarni tok in je sposobno vzdrževati poslovanje brez zunanje financiranja. V tem obdobju se podjetja osredotočajo na dolgoročno trajnost, operativno učinkovitost ter vzpostavitev stabilnih upravljavskih struktur, ki podpirajo strateško odločanje (Churchill in Lewis, 1983). Ključno je, da podjetje v tej fazi vzpostavi ravnovesje med izkoriščanjem obstoječih kompetenc in nadaljnjim razvojem, saj pretirana osredotočenost zgolj na stabilnost lahko vodi v stagnacijo.

V fazi stabilnosti je posebej pomembno, da podjetje ohranja relevantnost svojega produkta na trgu ter se osredotoča na stalne izboljšave, razvoj dodatnih storitev in gradnjo dolgoročnih odnosov s strankami (Ries, 2011). Takšen pristop omogoča podjetju, da se učinkovito odziva na spreminjajoče se potrebe kupcev ter zmanjšuje tveganje izgube konkurenčne prednosti. Kljub doseženi stabilnosti se podjetja soočajo s kompleksnimi izzivi, povezanimi z optimizacijo poslovnih procesov, učinkovitim upravljanjem virov ter nenehnim inoviranjem, ki omogoča prilagajanje dinamičnim tržnim razmeram (Teece, 2010).

Faza stabilnosti je ena izmed najzahtevnejših v življenjskem ciklu zagonskih podjetij, saj kljub doseženi finančni varnosti podjetje še vedno ostaja izpostavljeno tveganjem, povezanimi s spremembami v tržnem okolju in tehnološkem razvojem. Dolgoročna uspešnost podjetja je zato v veliki meri odvisna od sposobnosti pravočasnega prepoznavanja sprememb ter strateškega vlaganja v inovacije in razvoj. Vse štiri faze življenjskega cikla zagonskih podjetij so prikazane na sliki 2.

Slika 2: Graf faz življenjskega cikla po Picknu, 2017



Vir: prirejeno po Picken (2017).

2.3 Glavne omejitve in izzivi prodaje zagonskega podjetja

Ustanoviteljem podjetij v zgodnji fazi razvoja pogosto zmanjkuje dostopnega kapitala in iščejo investitorje. Vendar pa je prodaja produkta ali storitve tista, ki odloča, ali bo podjetje preživel na trgu. Prodaja je ključno gonilo preživetja in rasti, saj omogoča preboj na trg in preživetje podjetja. Zagonska podjetja kljub vsemu velikokrat zaradi pomanjkanja izkušenj, sredstev in znanja naletijo na različne izzive ravno na področju prodaje. Reševanje in dojemanje vseh izzivov je ključno za učinkovito prodajno strategijo.

Glavna omejitev za zagonska podjetja je pomanjkanje ustreznih finančnih sredstev. Ena izmed največjih težav, s katerimi se podjetja spopadajo, učinkovita poraba omejenih virov in pravočasna postavljena strategija (Wetzel in Eiche, 2024). Najprimernejša in najučinkovitejša možnost v današnjem času je uporaba družbenih omrežij, ki omogočajo cenejši doseg ciljne publike.

Zaradi pomanjkanja finančnih sredstev se podjetniki soočajo tudi s pomanjkanjem znanja o prodaji in izkušnjah na tem področju. Najbolj pogosta napaka zagonskih podjetij je

pomanjkanje strukturiranega prodajnega procesa. Ta izziv lahko rešijo z vzpostavitvijo sistema, ki omogoča merljivost in širitev poslovanja podjetja (Schwartzfarb, 2019).

Naslednji pomemben izziv, s katerim se soočajo zagonska podjetja, je gradnja zaupanja na trgu. Podjetja v začetni fazi praviloma še nimajo vzpostavljene prepoznavnosti in referenc, zato morajo aktivno graditi kredibilnost pri ciljnih kupcih. Ključen mejnik v razvoju podjetja predstavlja prehod od zgodnjih uporabnikov k večinskemu trgu, ki zahteva jasen fokus, premišljeno pozicioniranje in dokazovanje vrednosti produkta. Moore (1991) poudarja, da je usmerjenost v natančno opredeljene nišne segmente ter postopna gradnja zaupanja ključna za uspešno širitev, saj preširok nagovor trga pogosto vodi v neučinkovite prodajne aktivnosti in razpršitev virov. V sodobnem digitalnem okolju je doseganje in nagovarjanje natančno opredeljenih nišnih segmentov za zagonska podjetja bistveno lažje zaradi uporabe družbenih omrežij, kar odpira nove priložnosti za učinkovito gradnjo zaupanja in prodajne aktivnosti, temu vidiku pa se bo posvetila tudi empirična raziskava v nadaljevanju.

Eden izmed zelo pogostih izzivov v zagonskih podjetjih je tudi neusklajenost med razvojem in prodajo produkta. Velik izziv predstavlja tudi ohranjanje motivacije ekipe v zagonskem podjetju. Prodaja produkta ali storitve je v zagonskem podjetju dolgotrajen proces, rezultati v začetnih fazah niso takoj vidni. Pomembno je, da v tej fazi prodajalci tudi svetujejo strankam in jih vodijo do rešitve. S takšnim pristopom si zagonska podjetja ohranijo motivacijo in zvišujejo stopnjo ter učinkovitost prodaje (Dixon in Adamson, 2011).

Za uspešna zagonska podjetja je izjemno pomembno, da obvladajo in upravljajo s specifičnimi omejitvami in izzivi, zgradijo odlične odnose s strankami, ustvarjajo premišljene tržne strategije ter pravočasno reagirajo na potrebe trga in inovativne rešitve, ki jih pripeljejo do trdne rasti in uspeha. Ključnega pomena je, da podjetje hitro prepozna lastne omejitve in išče pomoč v pravem ciklu, kjer se to zahteva. Upoštevati je potrebno, da ustanovitev zagonskih podjetij terja veliko truda, vztrajnosti in prilagajanja na dinamične spremembe konkurenčnega trga.

V poglavju o zagonskih podjetjih so opisane značilnosti ter izzivi, katerimi se soočajo ustanovitelji zagonskih podjetij. Predstavljena je teoretična osnova za lažje razumevanje konteksta, v katerem delujejo zagonska podjetja, ki bodo analizirana v empiričnem delu naloge. Drugo poglavje je povezano z prvim in tretjim raziskovalnim vprašanjem in predstavlja pomembno iztočnico za nadaljnji empirični del naloge.

3 INOVATIVNI NAČINI PRODAJE

3.1 Opredelitev in pomen inovativnosti

Inovativne metode prodaje so v zagonskih podjetjih ključne za pritegnitev pozornosti strank, izstopanje na trgu in za povečanje prodajnih možnosti. Izbira metod prodaje je odvisna od

narave produkta, ciljnega trga in finančne zmogljivosti. S kombinacijo različnih načinov inovativnosti ustvarijo vabljive in mikavne nakupovalne izkušnje za svoje ciljne stranke. Vsako zagonsko podjetje je edinstveno, zato je zelo pomembno, da izbere pristope, ki njihovemu produktu najbolj ustrezajo.

Zagonska podjetja lahko zaradi svoje zmožnosti inoviranja žanjejo zelo velike prednosti. Če smo konstantno inovativni, se izkušnje strank izboljšajo, kupcem pa v tem primeru ponujamo vedno dodatne možnosti. Vemo pa, da ima dobra ideja vedno ogromno posnemovalcev, ki niso vedno slabi, zato se je potrebno nenehno prilagajati spremembam na trgu, slediti trendom in razmišljati o svojem naslednjem koraku ali eksperimentu. Večja podjetja imajo na voljo veliko več resursov, zato posledično lažje vlagajo in vpeljujejo nove tehnologije ter imajo dostop do večjih platform, do katerih zagonska podjetja na začetku nimajo dostopa.

3.2 Inovativni načini prodaje skozi zgodovino

Zgodovina prodaje je doživela številne spremembe. Nekatere prodajne metode so bile posledica inovativnih pristopov podjetnikov, druge pa napredka v tehnologiji ali družbenih normah. V tem poglavju je prikazano, kako inovativni so morali biti naši zgodnji podjetniki pri prodaji, kako so ohranili svoja podjetja ali izdelke, kaj so storili za njihovo promocijo in kdaj so se pojavile prve trženjske kampanje.

V zgodnjih oblikah gospodarjenja je prodaja temeljila na menjavi blaga, osebnih stikih ter postopnem zaupanju med trgovci in kupci. Obrtniki so svoje izdelke predstavljali na različnih trgih in sejnih. Odločilna je bila predstavitev uporabe in koristnosti, kar lahko dojamemo tudi že kot prvo obliko neposrednega trženja (Sheth in Sisodia, 2005). Svoje zaupanje do kupcev so obrtniki okrepili z uporabljanjem simbolnih oznak, s katerimi so ožigosali oziroma zaznamovali poreklo in navsezadnje tudi kakovost svojih izdelkov (Hollensen, 2015). Namen vključevanja inovacij, kot so simboli, embalaža in enotne cene, je bil povečati prepoznavnost izdelkov in jih ločiti od konkurence (Keller, 2008).

Z večanjem obsega strank so podjetja začela uporabljati radijske in televizijske kanale. Da bi podjetja še bolje razumela ciljne stranke, so potrebovali naprednejša analitična orodja, ki temeljijo na algoritmih in razvoju s tržnimi raziskavami (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2019).

Digitalno trženje je podjetjem omogočilo avtomatizirano komunikacijo s strankami. Za zvestobo podjetju in odnosu s kupci so po drugi strani omogočile nove tržno-komunikacijske tehnologije, kot so vsebinsko trženje in objavljanje zgodb na družbenih omrežjih (Košiček, 2019). Podjetja, ki so prakticirala uporabo družbenih kanalov in analitičnih podatkov, so imeli boljši vpogled in razumevanje potreb ciljnih kupcev za izbran produkt ali storitev (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2019).

Ključ do inovativnosti v prodaji je bila sposobnost podjetij, da se prilagajajo tržnim razmeram in odkrivajo nove ter ustvarjalne načine za doseg svojih potrošnikov. To je

zahtevalo pripravljenost na tveganje z novimi pristopi in izstopanje iz množice, vendar so podjetja, ki so sprejela inovativne pristope v prodajnih metodah, pogosto postala še bolj opažena in uspešna.

3.3 Sodobni načini prodaje

Sodobne metode prodaje se nanašajo na sodobne strategije, tehnike in pristope, ki jih podjetja uporabljajo za oglaševanje ali prodajo svojih izdelkov ali storitev. Gre za celovit pristop, ki se prilagaja potrebam potrošnikov, tehnološkemu napredku in prevladujočim tržnim trendom (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2019).

Sodobni načini prodaje dajejo za dosego potencialnih strank poseben poudarek na digitalne kanale, kot so spletne trgovine in mobilne aplikacije, analitika podatkov ter celo družbena omrežja in e-mail trženje. Vzpon digitalnih tehnologij je omogočil podjetjem, da dosežejo več ciljne publike in optimizirajo učinkovitost prodajnih procesov. Podjetja se vse bolj usmerjajo na personalizacijo prodajnih pristopov, pri čemer analizirajo podatke o kupcih, da lahko lažje prilagajajo izdelke, kreirajo trženjska sporočila in izkušnje nakupovanja posameznikov. Personalizacija pomaga pri rasti zvestobe strank, konverziji in izboljšanju zadovoljstva strank. Sodobna prodajna metoda vključuje tudi dodajanje vrednosti strankam in zagotavljanje kakovostne storitve. Ena izmed ključnih dejavnikov do uspeha v današnjem poslovnem svetu je celovita izkušnja strank, ki vključuje vrhunsko podporo za stranke, hitre dostave in prilagojene rešitve.

Sodobni in priljubljeni inovativni načini prodaje:

- **Prodaja preko družbenih omrežij**

Družbena omrežja predstavljajo nov način prodaje, pri katerem uporabijo podjetja platforme kot orodje za iskanje, vzpostavitev in krepitev odnosov z uporabniki, ki kasneje postanejo kupci. Zhang in Benyoucef (2016) menita, da se na družbenih omrežjih razvija zaupanja vredna komunikacija med podjetjem in kupcem. S takšnim pristopom podjetja za svojo blagovno znamko ustvarjajo relevantne in privlačne vsebine ter povečujejo zaznano vrednost pri ciljnih skupinah (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2019). Novejši viri poudarjajo, da družbena omrežja vse pogostejše delujejo kot integrirana prodajna okolja, ki podjetjem omogočajo neposredno interakcijo s kupci, personalizacijo ponudbe in merljivo podporo prodajnim ciljem (Meta, 2022).

He in drugi (2013) ugotavljajo, da imajo podjetja preko družbenih mrež možnost spremljati pogovore in komentiranje uporabnikov o izdelkih, kar omogoča večjo transparentnost in boljšo prilagoditev strategij. Lipsman (2012) meni, da različni pristopi in analize podatkov omogočajo podjetnikom, da svojo vsebino sproti prilagajajo in s tem povečajo učinkovitost promocije ter znižajo stroške.

Na uporabnike družbenih omrežij s svojo osebnostjo močno vplivajo vplivneži, ki jih podjetja najamejo za promocijo izdelka in/ali storitve (De Veirman in drugi, 2017). Zdi se, da vplivneži z manjšim številom sledilcev delujejo bolj učinkovito, saj imajo višjo stopnjo predanosti občinstva (Abidin, 2016). Vsebine s sproščenimi in zabavnimi objavami imajo večjo zvestobo in zaupanje kupcev (Pulizzi, 2012).

Ustrezna orodja in jasno postavljena strategija so ključ do uspešne prodaje preko družbenih omrežij. Analitična orodja omogočajo sledenje vsem relevantnim kazalnikom uspešnosti, kot so donosnost naložb, angažiranost in konverzije (tržni cilji) (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2019). Prepričljive in prilagojene izkušnje z uporabniki izhajajo iz segmentacije občinstva in avtomatizirane komunikacije (Järvinen in Taiminen, 2016). V današnjem času je dokazano, da info grafike, video vsebine in prenosi v živo krepijo širjenje sporočil med uporabniki (Ashley in Tuten, 2015).

Prodaja preko družbenih omrežij prinaša mnoge prednosti, pa vendar s seboj prinaša tudi izzive, ki jih predstavljajo neavtorizirani lažni profili, neavtentična komunikacija, neprestana potreba po kreativnih in učinkovitih video vsebinah ter nepredvidljivo spreminjanje algoritmov, kar vpliva na organski doseg objav (Tuten in Solomon, 2018). Napačna uporaba družbenih omrežij lahko predstavlja tveganje, ki lahko privede do kriznega upravljanja ugleda podjetja (Kaplan in Haenlein, 2010).

- **Prodaja z trženjsko avtomatizacijo**

Trženjska avtomatizacija je uporaba programske opreme za avtomatsko izvajanje ponavljajočih se trženjskih nalog. Podjetju se z njeno uporabo izboljša učinkovitost, personalizacija in konverzijska stopnja (doseg trženjskega cilja).

Avtomatsko e-poštno trženje je najpogostejša uporaba v trženjski avtomatizaciji, ki jo omogoča tudi sodelovanje z Mailchimp-om oziroma MailerLite-om, pri katerem je možno optimizirano pošiljanje sporočil izbranemu segmentu strank. E-poštni sistemi lahko dostavijo prilagojene vsebine ali ponudbe na podlagi uporabniških vedenj in s tem posledično povečajo predanost kupcev ter možnosti za nakup (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2019).

S pomočjo trženjske avtomatizacije je usklajevanje med oddelkoma prodaje in trženja bistveno lažje, saj samodejni sistemi običajno vključujejo uporabnost za kvalifikacijo kontaktov. Kvalifikacija prodajnim ekipam omogoča, da se osredotočijo na najbolj perspektivne stranke (Heimbach in drugi, 2015).

Upravljanje odnosov s strankami (angl. Customer relationship management, v nadaljevanju CRM) kot je HubSpot, združuje podatke iz različnih kanalov in podjetjem omogočajo, da svoje prodajne in trženjske aktivnosti vodijo na podlagi celovitega, podatkovno podprtega vpogleda v vedenje strank (Buttle in Maklan, 2019). To prispeva k večji učinkovitosti in

znižanju stroškov, saj se z avtomatizacijo sistematičnih nalog sprostijo resursi, ki jih podjetja lahko usmerjajo v strateške dejavnosti (Stone in drugi, 2020).

- **Pogovorna prodaja**

Pogovorna prodaja je sodoben pristop, pri katerem podjetja vzpostavljajo prodajne interakcije s kupci prek komunikacijskih kanalov, kot so spletni klepet, glasovni asistenti, aplikacije za sporočanje (npr. WhatsApp ali Facebook Messenger) in v nekaterih primerih tudi klepetalni roboti. Temelj tega pristopa je združevanje tehnologije ter osebno prilagojene komunikacije, ki uporabniku omogoča bolj tekočo in naravno nakupno izkušnjo (Huang in Rust, 2021). Ker pogovorna prodaja omogoča neposredno, dvosmerno in časovno neodložljivo komunikacijo, lahko podjetja hitro odgovarjajo na vprašanja, nudijo usmerjena priporočila ter kupca vodijo skozi celoten odločitveni proces.

McLean in Osei-Frimpong (2019) poudarjata, da pogovorna orodja, ne glede na to, ali so v celoti avtomatizirana ali jih upravljajo zaposleni, pomembno vplivajo na uporabniško izkušnjo, predvsem zaradi njihove zmožnosti hitre odzivnosti in zmanjševanja negotovosti pri spletnih nakupnih odločitvah. V kontekstu zagonskih podjetij, ki pogosto nimajo obsežnih prodajnih ekip, takšni kanali predstavljajo dostopen način za gradnjo odnosa s kupci in sprotno preverjanje njihovih potreb.

Napredek na področju podatkovnih analiz in umetne inteligence omogoča, da pogovorni sistemi vse pogostejše vključujejo elemente personalizacije, saj se lahko odzivajo na pretekle interakcije uporabnika ter tako ustvarijo občutek bolj individualnega pristopa. Kumar in drugi (2022) izpostavljajo, da takšna prilagodljivost povečuje verjetnost nakupa, saj kupci dobijo občutek, da komunikacija odraža njihove dejanske preference in namene.

Kljub prednostim pa praksa kaže, da se podjetja soočajo tudi z izzivi. Gnewuch in Maedche (2019) opozarjata, da pogovorni kanali, tako avtomatizirani kot tisti, ki jih vodijo človeški sogovorniki, lahko izgubijo svojo učinkovitost, kadar komunikacija ni dovolj prilagojena kontekstu ali ko uporabnik nima občutka pristnega dialoga. Zaradi tega je pomembno ravnotežje med tehnološko podprtimi rešitvami in osebnim pristopom, ki kupcem zagotavlja občutek zaupanja.

Pogovorna prodaja tako postaja ena izmed ključnih metod v digitalnem prodajnem okolju, saj združuje personalizacijo, hitrost odziva in neposredno interakcijo. Zaradi teh lastnosti je posebej privlačna za zagonska podjetja, ki si prizadevajo za hiter doseg potrošnikov ter učinkovitejše upravljanje prodajnega procesa, pri tem pa ohranjajo občutek bližine in avtentičnosti v komunikaciji.

- **Rast, vodena s produktom**

Rast, vodena s produktom (angl. Product-Led Growth, v nadaljevanju PLG) je strategija, pri kateri je osrednji dejavnik rasti sam produkt. Namesto agresivnega trženja in prodajnih pristopov podjetje uporabnikom omogoča, da sami prepoznajo in preizkusijo vrednost izdelka, kar prispeva k organski rasti in širjenju produkta (Wessels, 2022).

Ključna značilnost PLG-uporabe temelji na visoki kakovosti izdelka. Podjetje mora zagotoviti takojšnjo vrednost in brezplačni preizkus, da lahko uporabniki hitro vstopijo v uporabniško izkušnjo. Ta izkušnja poveča verjetnost pretvorbe v plačljive uporabnike (Wessels, 2022). Eden izmed ključnih konceptov je tudi čas. PLG-podjetja si prizadevajo ta čas optimizirati, saj hitrejša dostava vrednosti vodi do večje angažiranosti in nižje stopnje osipa.

Odločilna vloga v PLG-strategiji je produktna analitika in vedenjski podatki uporabnikov. Podjetje s tem omogoča nenehno optimizacijo uporabniške poti in storitvenih funkcionalnosti, kajti vse odločitve so bile sprejete na osnovi konkretnih podatkov in ne domnev (Lemon in Verhoef, 2016). Neprestano zbiranje povratnih informacij uporabnikov je ključno, da lahko podjetje izboljša produkt ali storitev.

PLG-strategija je najbolj uporabna v podjetjih, kjer uporabniki lahko sami in hitro prepoznajo vrednost produkta ali storitve. Učinkovita prodaja se začne v produktni izkušnji, podprtem in zanesljivem sistemu ter hitrem dostopu za uporabnika.

Kljub številnim sodobnim in inovativnim pristopom k prodaji ostajajo družbena omrežja ena izmed najbolj priljubljenih metod za doseganje potrošnikov. Omogočajo neposreden stik s potrošniki in pomagajo pri učinkovitem ciljanju občinstva zato je v četrtem poglavju podrobneje analizirana prodaja preko družbenih omrežij in njene ključne značilnosti.

Poglavje o inovativnih metodah prodaje ponuja širši vpogled v razvoj in uporabo sodobnih prodajnih pristopov, ki so ključni za razumevanje izzivov, s katerimi se soočajo ustanovitelji zagonskih podjetij. Te ugotovitve so neposredno povezane s prvim raziskovalnim vprašanjem, kjer me zanima katere vrste inovativnih pristopov prodaje so značilne za zagonska podjetja.

4 PRODAJA PREKO DRUŽBENIH OMREŽIJ

Družbena omrežja so bila sprva obravnavana kot prehodni trend, danes pa predstavljajo nepogrešljiv del sodobnega družbenega in profesionalnega okolja ter pomemben komunikacijski in trženjski kanal (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2019). Pri promociji in prodaji številnih podjetij so postala obvezni del tržne strategije in ne zgolj neobvezen element promocije (Dhingra in Mudgal, 2019). Podobno kot so pred leti podjetja sprejela internet kot nov način poslovanja, se trenutno dogaja tudi z družbenimi omrežji.

4.1 Prodaja preko družbenih omrežij

Družbena omrežja so v zadnjem desetletju postala del vsakdana. Posamezniki uporabljajo omrežja za ohranjanje stikov s prijatelji in družino, za zabavo in za pridobivanje informacij o storitvah in izdelkih. Kot taka so najboljše sredstvo za podjetja, saj lahko dosegaajo svoje potrošnike točno tam, kjer preživijo večino svojega časa. Zaradi hitrega razvoja digitalne tehnologije in konstantnega spreminjanja vedenja potrošnikov predstavlja prodaja na spletnih platformah pomemben del v poslovnem svetu. S pravilno uporabo, doslednim delom in ustvarjanjem lahko zagonska podjetja dosežejo uspeh ter zgradijo močno prisotnost na trgu.

Definicija družbenega omrežja Obar in Wildman (2015) opisuje tipične značilnosti družbenih omrežij takole:

- družbena omrežja obstajajo na Spletu 2.0;
- jedro družbenih omrežij so vsebine, ki jih ustvarjajo uporabniki;
- posamezniki in skupine na družbenem omrežju ustvarjajo osebne profile;
- družbena omrežja lajšajo razvoj spletnih družbenih mrež, saj se na teh omrežjih povezujejo posamezniki in podjetja.

Uporaba družbenih omrežij v zadnjih letih nenehno narašča in predstavlja eno najpogostejših oblik spletne aktivnosti. Globalne raziskave kažejo, da pomemben delež potrošnikov zaznava družbena omrežja kot dejavnik, ki vpliva na njihove nakupne odločitve glede izdelkov in storitev (DataReportal, 2025).

Podjetja, ki redno uporabljajo družbena omrežja za promocijo in trženje, imajo v primerjavi s tistimi, ki ne uporabljajo digitalnih kanalov, višjo stopnjo zvestobe strank, dobička ter boljši ugled blagovne znamke. Ugotovili so, da je oglaševanje na družbenih omrežjih tudi cenejše in v večji meri učinkovitejše kot klasično oglaševanje, saj je možno natančno analizirati in meriti rezultate kampanj v realnem času (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2019).

4.2 Prednosti prodaje preko družbenih omrežij

Družbena omrežja so v zadnjih nekaj letih postala za podjetnike ključno orodje za doseganje ciljev. Z analizo podatkov o uporabniku podjetja s pomočjo nove tehnologije omogočijo diferenciranje njihove ciljne skupine glede na interes ali demografske in celo psihografske podatke, kar povečuje učinkovitost aktivacij in oglasnih kampanj (Tuten in Solomon, 2018).

Ponovno nakupovanje, pravočasna interakcija in angažiranost strank so pozitivne posledice dvosmerne komunikacije, ki jo omogočajo družbena omrežja v odnosu med podjetjem in potrošnikom (Mangold in Fauld, 2009). Sodelovanje s strankami, ki ga omogočajo platforme, kot so Facebook, Instagram in TikTok, daje podjetjem priložnost za razvijanje odnosov in povečanje življenjskega cikla svojih uporabnikov.

Družbena omrežja so omogočila organizacijam funkcionalnost na veliko večji ravni, kot je bilo to mogoče prej in to po bistveno nižjih stroških kot oglaševanje na televiziji, radiu ali v tiskanih medijih. V tem smislu so spletne platforme posebej koristne za mala in srednje velika podjetja, ki pogosto nimajo finančne zmogljivosti za trženjske strategije (Kaplan in Haenlein, 2010).

Družbena omrežja so se izkazala za odličen kanal za neposredno prodajo in promocijo poslovnih blagovnih znamk, saj povečujejo zavedanje uporabnikov o izdelkih in storitvah podjetja. V današnji kopici informacij je močna prisotnost na platformah ključnega pomena za izstopanje iz množice (Godey in drugi, 2016).

Produkt ali storitev lahko podjetja izboljšajo na podlagi povratnih komentarjev, ocen in mnenj, ki jih pridobijo preko družbenih omrežjih. Direktna komunikacija z uporabniki omogoča podjetjem konkurenčno prednost pri odzivanju na potrebe trga (Trainor in drugi, 2014).

Trusov in drugi (2009) so mnenja, da ima priporočilo, ki ga prejmemo od uporabnika na družbenih omrežjih, večji vpliv na odločitev drugih potrošnikov kot tradicionalne oblike oglaševanja na radiu, televiziji in drugih oglasnih prostorih. Priporočilo uporabnika, ki ima že izkušnjo z nakupom, temelji na večjem zaupanju med uporabniki na družbenih platformah.

Zgoraj naštetе prednosti prodaje preko družbenih omrežjih predstavljajo ključni kanal za doseganje poslovnih ciljev. Učinkovita uporaba platform za uspešno prodajo zahteva jasn strateški pristop in s tem omogoča podjetju trajno konkurenčno prednost.

4.3 Spletna orodja za prodajo

V zadnjem desetletju so postala spletna orodja za prodajo odločilni element sodobnega trženja, saj omogočajo podjetjem direkten in efektiven stik z uporabniki, hkrati pa izboljšujejo prepoznavnost blagovne znamke ter pospešujejo prodajo izdelkov in storitev (Chaffey, 2015). Družbena omrežja so odprla nove možnosti za nagovarjanje ciljnih uporabnikov preko plačljivih oglasov, trženja in neposredne komunikacije (Tuten in Solomon, 2018). Z digitalizacijo se je preoblikovalo potrošniško vedenje; sodobni uporabniki digitalizacije pričakujejo hitre, privlačne, personalizirane, interaktivne objave, kar postavlja nova pričakovanja tudi pred podjetja (Solomon, 2017).

Natančno prilagajanje oglaševalske strategije na podlagi odzivov in preferenc uporabnikov omogoča spletno trženje, kjer imajo ključno vlogo predvsem orodja za analitiko in sledenje podatkov na podlagi objavljene vsebine (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2019). Eden izmed odločilnih dejavnikov pri trženju na spletu so zagotovo osebne vsebine, saj so uporabnikom bolj privlačne, zato posledično povečajo angažiranost uporabnikov in s tem izboljšajo učinkovitost komunikacijskih kampanj (Kaplan in Haenlein, 2010). Uspešna in dolgoročna

gradnja odnosov z uporabniki ter optimizacija prodajnih rezultatov so rezultat učinkovite uporabe in razumevanja podatkovne analize. Družbena omrežja so ena najuspešnejših orodij za spletno prodajo – sem spadajo Facebook, Instagram, TikTok in sodelovanje z vplivneži, saj njihove vsebine vplivajo na dojemanje blagovne znamke ter na nakupne odločitve uporabnikov (Freberg, 2020).

4.3.1 Facebook kot prodajni kanal

Facebook predstavlja enega ključnih prodajnih in trženjskih kanalov v sodobnem poslovnem okolju ter ga uporabljajo podjetja različnih velikosti in panog. Platforma omogoča natančno ciljanje uporabnikov, personalizirano komunikacijo ter neposredno interakcijo s potrošniki, zaradi česar njegova vloga v prodajnem procesu presega okvire tradicionalnega oglaševanja (Tuten in Solomon, 2018).

Ključna prednost Facebooka kot prodajnega kanala je, da lahko natančno cilja uporabnike na podlagi statističnih podatkov, interesov in vedenja (Kaplan in Haenlein, 2010). Natančno ciljanje omogoča, da podjetja svoje vsebine prikažejo uporabnikom, ki so najbolj verjetni kupci, kar poveča učinkovitost trženjske kampanje. Facebook omogoča prilagajanje podatkov glede na spol, starost, lokacijo ter glede na zanimanje specifične storitve ali produkta. Pri tradicionalnih oglaševalskih kanalih je takšna prilagoditev podatkov skoraj nemogoča (Chaffey, 2015).

Na Facebook platformi lahko poleg oglaševanja vzpostavimo tudi spletno trgovino preko funkcije Facebook Shops. Spletna trgovina omogoča neposredno prodajo izdelkov brez preusmeritve uporabnika na zunanje strani (Facebook Business, 2020). Uporabnik lahko pregleduje produkt, ga doda v košarico ter izvede nakup. Aplikacijo med nakupovanjem ni potrebno zapustiti, kar bistveno zmanjša trenje v nakupnem procesu (Edelman in Singer, 2015).

Poudarek pri prodaji preko Facebooka je na hitrosti komunikacije, ki jo nudi podjetje uporabniku. Raziskave so pokazale, da podjetja, ki na vsa vprašanja uporabnikov odgovarjajo v manj kot eni uri, povečajo trženjski cilj za kar 56 %. Prav tako so opazili, da visoka odzivnost podjetja zmanjšuje čas odločanja in dvome potrošnikov (Araujo in Taylor, 2016). Podjetja lahko prikazujejo svojo odzivnost na Facebooku s poslovno oznako »Zelo odziven na sporočila«. To še dodatno spodbuja interakcijo s potencialnimi uporabniki.

Trženjske kampanje, ki uporabljajo video vsebine, imajo 135 % večjo angažiranost v primerjavi s slikovnimi objavami (Quintly, 2021). Algoritem na Facebooku daje prednost vsebinam, ki imajo več interakcij. To nam omogoča, da potrdimo dejstva, da vizualne in kakovostne vsebine znatno povečujejo pozornost uporabnikov in uspešnost prodaje (Dehghani in drugi, 2016).

Facebook nenehno širi nove funkcionalnosti, povezane s spletnimi nakupi. Povezanost z Meta Pay in konstantno širjenje funkcij kaže na to, da bo Facebook v prihodnje še bolj povezan z aktivnostmi na področju prodaje (Meta, 2022). Tista podjetja, ki se bodo hitro prilagodila, bodo imela veliko konkurenčno prednost.

Facebook je danes eden najmočnejših spletnih prodajnih kanalov, ki združuje ciljno oglaševanje, družbeno dokazovanje, direktno prodajo in statistiko v enotno platformo. Zaradi svoje natančnosti, dosega, prilagodljivosti in inovativnosti še naprej ostaja glavni del strategije digitalnega trženja številnih podjetij.

4.3.2 Instagram kot prodajni kanal

Instagram je leta 2010 ustvaril Kevin Systrom. Platforma ima trenutno aktivnih več kot 2 milijardi uporabnikov mesečno. Je eno izmed najmočnejših orodij za spletno trženje in prodajo (Statista, 2024).

Preko Instagrama lahko uporabniki ali podjetja (Statista, 2024):

- komunicirajo z javnostjo v svojih interesnih segmentih,
- tržijo svoje produkte in ponujajo storitve,
- ter gradijo svojo blagovno znamko.

Različni formati oziroma možnosti, ki so na Instagramu, kot so zgodba, ki poteče v 24 urah, video (reels) ter nakupna povezava, omogočajo podjetjem, da svoje storitve ali produkte prikažejo na privlačen in bolj osebni način (Leaver in drugi, 2020). Na Facebooku for Business sem zasledila, da 60 % uporabnikov Instagrama odkrije nove izdelke prav preko te platforme, zato je Instagram izjemno pomemben dejavnik pri odločitvah o nakupu.

Ustvarjanje privlačnih, osebnih in dovršenih objav omogoča podjetjem, da si v ta namen povečujejo aktivnost uporabnikov. Z urejenimi in privlačnimi vsebinami uporabniki lažje prepoznajo blagovno znamko (Phua in drugi, 2020). Profili, ki so s svojimi objavami usklajeni in objavljajo fotografije v visoki ločljivosti, so uspešnejši in dosegajo višje stopnje vključenosti (Hu in drugi, 2014).

Instagram je leta 2019 uvedel funkcijo zaključek nakupa (angl. Checkout), ki omogoča zaključek nakupa in plačilo neposredno v aplikaciji (Instagram Business, 2019). Instagram omogoča podjetjem tudi klikabilne plačljive oglase, ki jih lahko v nastavitvah podjetja prilagodijo posameznikovim interesom in se prikazujejo med 24-urnimi zgodbami (angl. Stories) na profilu posameznika (Tuten in Solomon, 2018). Na podlagi analize aktivnosti in preferenc posameznega uporabnika lahko podjetja ciljno usmerijo komuniciranje svoje blagovne znamke.

Najbolj učinkovite in uspešne objave na Instagramu so tiste, ki vključujejo obraz ljudi. Analiza podatkov kaže, da vizualno bogate objave povečujejo vključenost uporabnikov ter

pomembno vplivajo na uspešnost trženjskih kampanj na družbenih omrežjih (Ashley in Tuten, 2015).

Podjetja lahko preko Instagrama analizirajo in spremljajo trg, preference uporabnikov in odzive na nove izdelke. S spremljanjem trga si podjetja skrajšajo čas za prilagajanje ponudbe in izboljšajo konkurenčnost (Kaplan in Haenlein, 2010).

Pomembno vlogo pa imajo tudi klikabilne objave. Študije kažejo, da objave, ki vsebujejo klikabilen link in s tem omogočajo, da uporabnik neposredno kupi produkt preko povezave na sliki, povečajo stopnjo konverzije za 20 % (Business Insider Intelligence, 2021).

Na podlagi zapisane literature lahko ugotovimo, da je Instagram s svojo možnostjo kombiniranja privlačnih in vizualnih objav ter neposredne prodaje preko fotografij postal eden izmed najpomembnejših prodajnih kanalov sodobnega digitalnega trženja. Za uspešno izkoriščanje platforme pa je nujno, da podjetja spremljajo analizo podatkov in konstantne spremembe platforme.

4.3.3 TikTok kot prodajni kanal

V zadnjih letih je TikTok postal eno izmed najhitreje rastočih omrežij v odnosu do digitalnega trženja in prodaje produktov ali storitev. Na TikToku se ustvarja zelo dinamična vsebina, ki temelji predvsem na zabavnih in kratkih video vsebinah (Montag, 2021).

TikTok omogoča neposredno prodajo prek funkcije »TikTok Shop«, ki podjetjem omogoča označevanje izdelkov znotraj videoposnetkov in prenosov v živo ter s tem skrajšuje pot od vsebine do nakupa (Zhang in Lin, 2022).

Iz analize uporabniškega vedenja sledi, da so uporabniki TikToka veliko bolj dojemljivi za impulzivne odločitve o nakupih kot na platformi Instagrama ali Facebooka (Chopra in Kamal, 2022). Algoritemski zavihek »For You«, omogoča prikaz vsebine, glede na uporabnikov interes in s tem omogoča izrazito personalizirano nakupno izkušnjo.

Na spletni platformi se podjetja srečujejo z različnimi izzivi, saj je zaradi hitre dinamike sprememb v trendih potrebna konstantna prilagodljivost objav, da lahko ostanejo konkurenčna (De Vries, 2019). Trend na TikToku traja oziroma se obdrži le nekaj tednov, kar pomeni, da so dolgotrajne kampanje običajno neučinkovite. Dodatni izziv predstavlja tudi pristnost vsebine. Uporabniki te platforme pričakujejo avtentično in humorno vsebino, kar pomeni, da oglasne strategije, ki so učinkovite na drugih družbenih omrežjih, pogosto na tem kanalu ne uspejo (Casaló in drugi, 2020). Abidin (2021) ugotavlja, da morajo podjetja delati z vplivneži, ker imajo svoje uporabnike, ki jim zaupajo in jih subtilno vključujejo v promocijo izdelkov.

TikTok je najbolj optimalno izkoriščen pri mlajših starostnih skupinah, zlasti pri Z-generaciji in milenijcih, saj so ti najbolj odprti za nove oblike spletnega nakupovanja

(Odoom in drugi, 2023). Zelo učinkovite trženjske kampanje imajo izrazit učinek na ustvarjanje kulturnih fenomenov, kar pomeni, da dosledna in jasna strategija lahko pripelje do nenadnega povečanja povpraševanja po določenem proizvodu ali storitvi. Dober primer tega fenomena je: TikTok me je prepričal, da sem ga kupil (angl. TikTok Made Me Buy It) (Forbes, 2023).

Po Kapoor (2022) TikTok testira AI-sistem, ki uporabnikom omogoča večjo prilagoditev vsebine in napovedovanje njihovih idej, kar predstavlja nova vrata za natančno ciljanje potencialnih strank. Na TikToku se prodaja lahko zgodi zelo hitro, hkrati pa je to zelo zahtevna prodajna točka, saj od podjetij zahteva nenehno razumevanje hitro spreminjajoče se digitalne kulture, kreativnosti in visoke stopnje prilagajanja.

Prihodnost prodajnega kanala prinaša obet, a je tudi negotova, saj se trenutno spopada z regulativnimi pritiski, povezanimi z varstvom podatkov in s transparentnostjo algoritmov (European Commission, 2023). Številne države povečujejo uvedbo strogih pravil glede uporabe platforme, kar lahko vpliva na slabšo ponudbo personaliziranih oglasov (Privacy International, 2023). V nadaljevanju je v tabeli 1 prikazan primerjalni pregled, ki povzema ključne lastnosti obravnavanih družbenih omrežij (Facebook, Instagram in TikTok).

Tabela 1: Primerjalni pregled družbenih omrežij

	Facebook	Instagram	TikTok
Doseg	Najširši doseg. Primeren za vsa podjetja.	Zelo velik doseg. Močan kanal za odkrivanje novih izdelkov.	Hitro rastoč doseg. Nadpovprečno močno zastopani mlajši (generacija Z in milenijci).
Prevladni formati vsebin	Objave, videoposnetki in sporočanje prek Messengerja.	Vizualni vir objav, zgodbe in kratki videoposnetki, poudarjena estetika.	Kratki videoposnetki, trendi in prenosi v živo.
Nakupna funkcionalnost v aplikaciji	Facebook Shops. Celoten nakupni tok v aplikaciji (brez preusmeritve).	Nakup in plačilo v aplikaciji, označevanje izdelkov v objavah, zgodbah in kratkih videoposnetkih.	TikTok Shop. Nakup iz videa ali prenosa v živo, označevanje izdelkov (nakup v aplikaciji).

Se nadaljuje

Tabela 2: Primerjalni pregled družbenih omrežij (nad.)

Možnosti ciljanja in personalizacije	Zelo natančno ciljanje po demografskih značilnostih, interesih in vedenju.	Plačljivo oglaševanje z dobrimi možnostmi ciljanja, močan vizualni kontekst.	Zavihek »Zate« močno personalizira prikaz vsebin.
Vsebine z največ učinka	Videoposnetki dvignejo stopnjo vključenosti, hitra odzivnost na sporočila krepí odnos.	Visokokakovostne vizualne objave, prisotnost obraza poveča odzivnost, klikabilne objave.	Trendne, avtentične in zabavne vsebine, prenosi v živo, sodelovanje z ustvarjalci.
Zaupanje uporabnikov in pričakovanja	Jasna in hitra komunikacija ter visoka odzivnost (oznaka »zelo odziven na sporočila«) krepí zaupanje.	Konsistentna vizualna identiteta profila krepí kredibilnost.	Uporabniki pričakujejo pristnost, velik vpliv vplivnežev.
Značilni izzivi	Stalna optimizacija kampanj, spremembe algoritmov in stroški oglaševanja.	Občutljivost občinstev na prekomerno komercializacijo, pogoste spremembe algoritma.	Kratki življenjski cikli trendov, visoke zahteve po kreativnosti in frekvenci objav.
Najprimernejša uporaba	Širok doseg ter kombinacija gradnje blagovne znamke in neposredne prodaje.	Vizualne in življenjskostilske blagovne znamke, neposredna prodaja potrošnikom in gradnja identitete.	Viralno doseganje mlajših občinstev, predstavitve novosti, spodbujanje impulznih nakupov.

Vir: lastno delo.

4.3.4 Uporaba vplivnežev za prodajo izdelkov na družbenih omrežjih

V zadnjem desetletju se je trženje preusmerilo predvsem na digitalna okolja in na družbenih omrežjih se je pojavila nova kategorija – vplivneži (ang. Influencers), katerih osrednja naloga je promocija produktov in storitev (De Veirman in drugi, 2017). Z uporabo osebne in pristne vsebine podjetja lažje dosežejo ciljno publiko, hkrati pa je prenos oglaševalskih sporočil učinkovitejši kot pri klasičnih oblikah oglaševanja (Freberg, 2020).

Vplivneži delujejo kot povezava med blagovnimi znamkami in namenjenim ciljnim občinstvom na družbenih omrežjih. Ključno vlogo pri nakupnih odločitvah igra ravno njihova osebnost in percepcija avtentičnosti (Lou in Yuan, 2019). Mikro influencerji ustvarjajo višjo stopnjo angažiranosti občinstva, ker se njihovi sledilci pogosto poistovetijo z njihovim načinom življenja (Casalo in drugi, 2020).

Po Ki in drugi (2020) imajo vplivneži največji vpliv na trženje kozmetike, mode, hrane in tehnoloških izdelkov, kjer je ključno, da je vsebina naravno vizualno usmerjena. Za te namene sta Instagram in TikTok še posebej priljubljena zaradi svojih naprednih funkcij ter za kreativno predstavitev izdelkov preko videov, zgodb, mnenj in komentarjev (Jin in Ryu, 2020).

Učinkovitost trženja s strani vplivnežev ni vedno povezana z velikostjo sledilcev. Prevelika baza sledilcev na družabnem omrežju lahko zmanjša pristnost in s tem tudi učinkovitost promocije (Lee in Eastin, 2021). Djafarova in Rushworth (2017) menita, da vplivneži z manjšim številom sledilcev pogosto uživajo večje zaupanje, kar pozitivno vpliva na odnos do produkta ali storitve ter nakupno namero.

Podjetja se kljub uspehom pri prodaji z vplivneži soočajo tudi z izzivi. Eden izmed najpogostejših izzivov je merjenje učinkovitosti kampanj. Kljub temu da obstajajo metrike, kot so merjenje dosega, konverzija in vključenost, še vedno ni enotnega modela, ki bi celovito ovrednotil uspešnost in donosnost naložbe (Hughes, 2019). Vse pogostejša pa je postala tudi avtentikacija sledilcev, saj obstaja možnost nakupovanja sledilcev in vključenosti (Erz in Christensen, 2018).

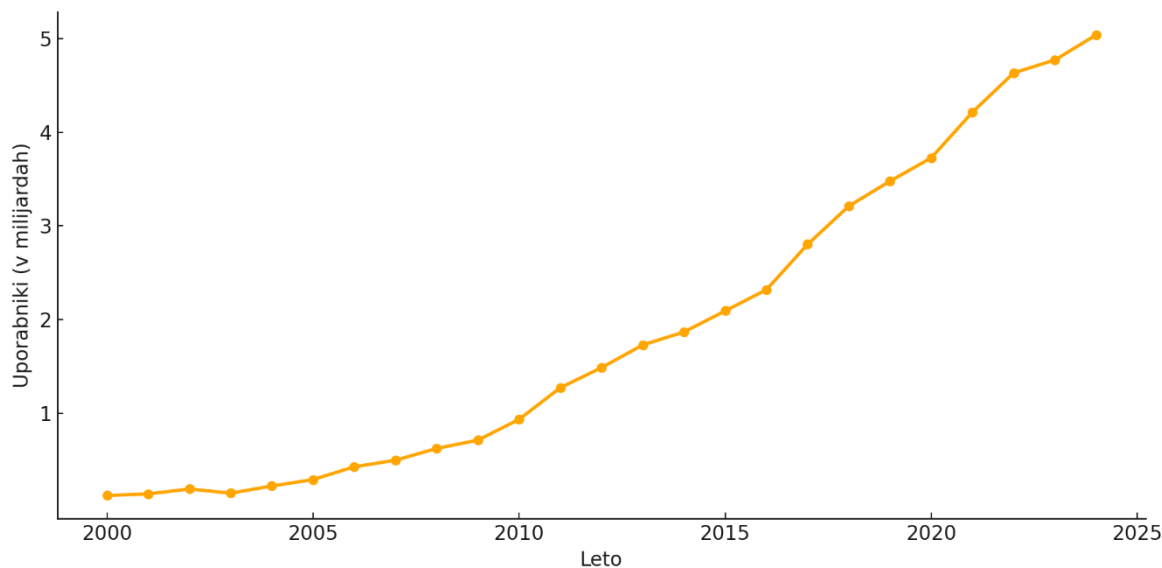
Razvoj in uspešnost vplivnežev se odraža tudi v profesionalizaciji njihovih dejavnosti. Mnogi vplivneži sodelujejo z različnimi agencijami ali imajo urejene pogodbe z blagovnimi znamkami, kjer spremljajo analitiko, ustvarjajo privlačno in strokovno vsebino, kar vpliva na njihovo kredibilnost pri promociji (Abidin, 2016). Transparentnost pri sodelovanju z vplivneži pomembno vpliva na zaznano kredibilnost vsebine in zaupanje potrošnikov v blagovno znamko (Breves, 2019).

Dolgo trajajoča sodelovanja v vplivnostnem trženju po navedbah Sokolova in Kefi (2020) so učinkovitejša od kratkoročnih kampanj, saj gradijo dolgoročno zaupanje in kontinuiteto v zaznavi blagovne znamke. Zelo pomembno pa je, da imajo podjetja in vplivneži, ki jih angažirajo, usklajene vrednote, saj lahko vodijo nesoglasja do zmanjšanja zaupanja sledilcev (Breves, 2019). Vplivneži so za digitalno trženje ključni, zato je pomembno, da upoštevajo etične smernice, zakonodajo in odgovorno kreirajo vsebine, ki so dobro premišljene, analitično podprte, usmerjene v gradnjo dolgoročnih odnosov z uporabniki.

4.4 Pregled družbenih omrežij

Družbena omrežja so postala ključna platforma za komunikacijo, deljenje informacij in spletno oglaševanje. Po podatkih DataReportal je bilo januarja 2024 5,37 milijarde aktivnih uporabnikov na družbenih platformah, kar je 63,9 % celotnega svetovnega prebivalstva. V zadnjem desetletju je to skoraj 2,5-kratno povečanje uporabe družbenih medijev (DataReportal, 2025). Na sliki 3 predstavljam rast števila uporabnikov družbenih omrežij.

Slika 3: Rast števila uporabnikov družbenih omrežij v letih 2000–2024



Vir: prirejeno po DataReportal (2024).

Povprečni uporabnik na platformah preživi minimalno 2 uri na dan (DataReportal, 2025). Najbolj aktivni na družbenih omrežjih so milenijci, ki predstavljajo 30 % uporabniške baze, sledita jim Z-generacija ter X-generacija (Pew Research Center, 2024). Vse bolj pa v zadnjih letih platforme uporabljajo tudi starejše generacije, kar družbenim omrežjem daje dodatno širino za segmentacijo trga.

Kljub razvoju in eksplozivni uporabi družbenih omrežij pa le-ta predstavljajo tudi številne izzive, kot so skrb o zasebnosti, etični problemi mikro-targetiranja ali celo širjenje lažnih informacij. Z degeneracijo oglaševalskih algoritmov prihaja do večjih diskriminacij pri izdajanju oglasov po spolu ali rasi, kar odpira vprašanja posameznih zakonov, kot je Splošna uredba o varstvu podatkov (angl. General Data Protection Regulation – GDPR) (Speicher in drugi, 2019).

Nenehne spremembe algoritmov, naraščajoči stroški oglaševanja ter stalna potreba po inovativni in ustvarjalni vsebini predstavljajo pomembne izzive pri uporabi družbenih omrežij. Podjetja morajo biti pri oglaševanju previdna, saj so uporabniki vse bolj občutljivi na prekomerno komercializacijo vsebin (Ashley in Tuten, 2015).

Vse bolj natančna soočenja z uporabniki in visoka penetracija omrežij, ki jo ponujata Facebook in Instagram, sta privedla do tega, da sta postala ključno tržno orodje za zagonska podjetja. Ustanovitelji jih koristijo za doseganje uporabnikov, krepitev blagovne znamke in prodajo samih produktov. Mikro in mala podjetja so odgovorna kar za 61 % Facebook oglasov, pri čemer algoritmi platform opravijo večino ciljne optimizacije, tudi če podjetja nimajo lastnih analitikov (Gorwa, 2020).

Zagonska podjetja pogosto izvajajo segmentacijo trga na podlagi demografskih podatkov. Spletne platforme, kot so Instagram, Facebook in TikTok, omogočajo napredno ciljanje ter uporabo funkcij, kot so podobnost občinstva (lookalike audiences), ki pomagajo najti uporabnike s podobnimi lastnostmi obstoječim strankam (Meta, 2022).

Na podlagi tako visoke razširjenosti in intenzivne uporabe družbenih omrežij raziskave kažejo, da imajo družbena omrežja pomemben vpliv na nakupne odločitve potrošnikov, saj omogočajo visoko stopnjo vključenosti, interakcije in vizualne predstavitve izdelkov. Vizualne in video vsebine praviloma dosegajo višjo stopnjo angažiranosti uporabnikov ter večjo verjetnost deljenja, kar povečuje organski doseg in učinkovitost komunikacije na družbenih omrežjih (Tuten in Solomon, 2018). Globalni podatki dodatno potrjujejo, da družbena omrežja vse pogosteje delujejo kot izhodišče za raziskovanje izdelkov in storitev ter pomembno vplivajo na potrošniške odločitve (DataReportal, 2025).

V preteklem desetletju so družbena omrežja postopno prešla iz pretežno osebne v izrazito komercialno komunikacijsko okolje, kar je podjetjem odprlo nove poti do potrošnikov. Hkrati pa ta razvoj zahteva večjo pozornost na etičnost, transparentnost in zakonitost oglaševalskih praks, saj dolgoročna učinkovitost prodaje temelji tudi na zaupanju uporabnikov.

Poglavje pomen in prodaja preko družbenih omrežjih ponuja poglobljen vpogled v prodajo prek družbenih kanalov, kar je ključno za razumevanje sodobnih prodajnih strategij zagonskih podjetij. V poglavju so opisani različni kanali, orodja, analitika in obravnava vloge vplivnežev. Zapisana literatura prispeva k razumevanju, kako ustanovitelji zagonskih podjetij izkoriščajo sodobne digitalne pristope za prodajo. S tem se poglavje neposredno navezuje na moje drugo raziskovalno vprašanje o tem kakšna je vloga gradnje skupnosti na družbenih omrežjih za prodajne aktivnosti zagonskih podjetij.

Predstavljeni teoretični pregled predstavlja konceptualno in vsebinsko osnovo za nadaljnjo empirično raziskavo, ki se osredotoča na inovativne načine prodaje v slovenskih zagonskih podjetjih. Ugotovitve iz literature omogočajo boljše razumevanje uporabe družbenih omrežij v praksi ter služijo kot izhodišče za oblikovanje raziskovalnih vprašanj in interpretacijo empiričnih rezultatov.

5 RAZISKAVA INOVATIVNIH NAČINOV PRODAJE V SLOVENSKIH ZAGONSKIH PODJETJIH

5.1 Raziskovalni pristop

V drugem delu magistrskega dela predstavim empirično raziskavo, ki temelji na študiji primera, pri kateri na podlagi polstrukturiranih intervjujev analiziram, kako ustanovitelji zagonskih podjetij doživljajo in razumejo inovativne načine prodaje. Pregled obstoječe literature je pokazal, da so inovativni načini prodaje v zagonskih podjetjih močno odvisni od konteksta, izkušenj ustanoviteljev in specifičnih tržnih okoliščin, kar zahteva poglobljen raziskovalni pristop. Zaradi potrebe po poglobljenem vpogledu v zaznave, odločitve in prakse ustanoviteljev je bil izbran kvalitativni raziskovalni pristop. V ta namen sta v nadaljevanju podrobneje predstavljeni kvalitativna metodologija in metoda študije primera.

5.1.1 Kvalitativna metodologija

V magistrskem delu so zbrani empirični podatki z uporabo kvalitativne metode, ki se osredotoča na razumevanje in opisovanje družbenih pojavov z vidika njihovih oziroma raziskovalnih udeležencev. Kordeš in Smrdu (2015) nadalje pojasnjujeta glavne tipe kvalitativnih raziskav, in sicer da je namenjena splošnemu preučevanju razumevanja in pojasnjevanju vsakodnevnih dogodkov ljudi in njihovih reakcij na te dogodke. Kot ugotavlja Creswell (2013), je kvalitativno raziskovanje prilagodljivo in raziskovalec je pomembno orodje pri zbiranju in interpretaciji podatkov. Namen kvalitativnega raziskovanja je ustvariti vpogled, razumevanje in razlago v zvezi s fenomenom, ki ga posebej preučujemo, ni pa nujno posploševanje na širšo populacijo (Patton, 2002).

Za zbiranje podatkov sem uporabila polstrukturirane poglobljene intervjuje z ustanovitelji treh slovenskih zagonskih podjetij. Polstrukturirani intervjuji so najpogostejše uporabljena vrsta intervjujev v kvalitativnih raziskavah. V tem smislu je intervju bolj prilagodljiv (posamezniku ali raziskovalcu), zato se med pogovorom lahko odprejo in oblikujejo nove teme (Kvale in Brinkmann, 2009).

5.1.2 Študija primera

V magistrskem delu uporabljam metodo študije primera, saj ta predstavlja kvalitativno raziskovalno metodo, namenjeno poglobljenemu preučevanju posameznega pojava v njegovem realnem kontekstu (Yin, 2018). Njena ključna značilnost je celovit pristop, saj omogoča razumevanje kompleksnih procesov, odnosov in situacij, ki jih ni mogoče preučiti zgolj z izoliranimi spremenljivkami. Stake (1995) poudarja, da študija primera ni zgolj zbiranje podatkov o primeru, temveč interpretativni proces, ki raziskovalcu omogoča razumevanje pomenov, perspektiv in izkušenj udeležencev.

V podjetniških raziskavah je metoda posebej razširjena, ker omogoča analizo dinamičnih pojavov, kot so rast podjetja, oblikovanje strategij ali razvoj inovacij (Eisenhardt in Graebner, 2007). Zagonska podjetja delujejo v hitro spreminjajočih se in pogosto nepredvidljivih razmerah, zato so primeri idealni za preučevanje pojavov, ki jih je težko zajeti s kvantitativnimi metodami.

Odločitev za uporabo študije primera v magistrskem delu izhaja iz narave raziskovalnih vprašanj, ki se usmerjajo v razumevanje, **kako** zagonska podjetja razvijajo inovativne prodajne pristope ter **zakaj** se določene strategije izkažejo za uspešnejše od drugih. Yin (2018) navaja, da je študija primera ustrezna zlasti takrat, ko raziskujemo sodobne pojave, nad katerimi raziskovalec nima neposrednega nadzora, kar je značilno tudi za preučevanje prodajnih praks zagonskih podjetij.

V magistrskem delu uporabljam večkratno študijo primera (angl. multiple-case study), v okviru katere preučujem tri slovenska zagonska podjetja. Takšna zasnova omogoča primerjavo, iskanje vzorcev ter razumevanje razlik med posameznimi podjetji, kar okrepi veljavnost ugotovitev (Eisenhardt, 1989). Poleg tega pristop omogoča bolj neposredno povezovanje teoretičnih konceptov s konkretnimi poslovnimi praksami.

Metoda se je izkazala za ustrezno predvsem iz treh razlogov:

- **Poglobljen vpogled v prodajne procese:** Inovativni prodajni pristopi, kot so uporaba družbenih omrežij, gradnja spletnih skupnosti in razvoj prodajnih veščin, so procesni pojavi, ki jih je mogoče razumeti le skozi izkušnje udeležencev. Študija primera omogoča vpogled v njihovo razmišljanje, odločitve in strategije, kar je pomembno za raziskovalna vprašanja magistrskega dela.
- **Učinkovito povezavo s polstrukturiranimi intervjuji:** Polstrukturirani intervjuji predstavljajo enega ključnih virov podatkov v študiji primera (Kvale in Brinkmann, 2015). Omogočajo, da ustanovitelji zagonskih podjetij sami opišejo svoje izkušnje s prodajo, težave in strategije, kar raziskovalcu da kakovosten, kontekstualiziran vpogled. Zaradi fleksibilnosti intervjujev je mogoče prilagajati vprašanja in dodatno raziskati teme, ki se pojavijo med pogovorom. Ta kombinacija metod tako zagotavlja bogato in relevantno empirično gradivo.
- **Dopolnilna analiza prodajnih praks z uporabo orodij umetne inteligence:** Raziskava je bila dodatno nadgrajena z uporabo orodij umetne inteligence za analizo vsebin na družbenih omrežjih izbranih zagonskih podjetij, kot so objave, komentarji in interakcije uporabnikov. Takšen pristop je omogočil poglobljen vpogled v dejanske prodajne prakse podjetij v digitalnem okolju ter razumevanje, kako so te prakse zaznane in sprejete s strani uporabnikov. Uporaba umetne inteligence je prispevala k celovitejši interpretaciji empiričnih ugotovitev in dopolnila spoznanja, pridobljena s polstrukturiranimi intervjuji.

5.2 Vzorec in obdobje raziskave

Analiza inovativnih načinov prodaje na primeru slovenskih zagonskih podjetij je potekala v marcu in aprilu 2025. Skladno z metodološkimi smernicami za izvedbo študije primera (Yin, 2018) je bil vzorec sestavljen iz treh ustanoviteljev slovenskih zagonskih podjetij, kar predstavlja ustrezno število udeležencev za poglobljeno kvalitativno raziskavo.

Analizo raziskave predstavljajo ustanovitelji različnih slovenskih zagonskih podjetij, ki se nahajajo v zagonski fazi in fazi prehoda, skupno pa jim je financiranje iz lastnih virov in uporabljanje inovativnih, pogosto digitalno podprtih prodajnih pristopov. V magistrskem delu je na podlagi vnaprej določenih raziskovalnih kriterijev, uporabljeno namensko, homogeno vzorčenje. Vsi analizirani so aktivni ustanovitelji zagonskih podjetij z neposrednimi izkušnjami na področju inovativne prodaje v zagonski fazi poslovanja. Podatki o intervjuvancih so predstavljeni v tabeli 2.

Tabela 3: Podatki o izvedbi intervjuja

Oseba	Spol	Položaj	Panoga	Tip strank	Življenski cikel	Datum intervjuja in trajanje
1	M	Ustanovitelj	Tehnologija	B2B	Faza zagona	24. 3. 2025, 35 minut
2	M	Ustanovitelj	Kozmetični izdelki	B2B in B2C	Faza zagona	26. 3. 2025, 28 minut
3	Ž	Ustanoviteljica	Prehrambni izdelki	B2C	Konec faze zagona	15. 4. 2025, 40 minut

Vir: lastno delo.

5.3 Zbiranje podatkov in izvedba raziskave

Že pred začetkom pisanja magistrskega dela sem po dogovoru z mentorico, opravila nekaj pogovorov z ustanovitelji zgonskih podjetij glede želene tematike raziskave. Zanimalo me je predvsem, kako uspešno in inovativno izvesti prodajne pristope zagonskih podjetij z minimalnim kapitalom. Dva intervjuvanca sem izbrala in povabila k sodelovanju na podlagi strokovnega priporočila, kjer sem skupaj z mentorico ocenila, da gre za ustrezen primer slovenskih zagonskih podjetij. Tretje podjetje sem izbrala sama, saj sem ga predhodno spremljala na družbenih omrežjih. Podjetje je sodelovalo tudi pri projektu Štartaj Slovenija, kar je predstavljalo dodaten razlog za vključitev v analizo. Podatki so bili zbrani iz izvedbo treh polstrukturiranih poglobljenih intervjujev, ki so potekali na daljavo, preko platforme Zoom. Vsak intervju je trajal približno 30 do 45 minut. Pred začetkom intervjujev sem vprašanja testirala z dvema ustanoviteljema podobnih podjetij in na podlagi povratnih informacij prilagodila vprašalnik. Vprašanja za intervju so bila oblikovana na podlagi teorije in raziskovalnih vprašanj in so bila standardizirana za vse udeležence z možnostjo za dodatna podvprašanja glede na potek pogovora.

Marca 2025 sem preko elektronske pošte stopila v stik z izbranimi ustanovitelji podjetij (glej prilogo 1). Podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, ostajajo anonimna, da se zaščiti identiteta intervjuvancev in zagotovi iskrenost njihovih odgovorov. Intervjuji so bili posneti z ustnim soglasjem intervjuvancev, kar je omogočilo zanesljivejši prenos vsebine v pisno obliko. Posnetki so bili namenjeni samo za pomoč pri transkripciji in ne bodo deljeni z javnostjo. Pred začetkom intervjuja sem vsakega udeleženca obvestila, da bo posnetek v najkrajšem možnem času po prepisu pogovora uničen.

Vse posnetke sem poslušala večkrat. Večkratno poslušanje podatkov omogoča raziskovalcu, da jih podrobno obravnava, in vsako poslušanje prispeva k boljšemu razumevanju in doprinese nova spoznanja. Po večkratnem poslušanju sem intervjuje prepisala (Priloga 3 – Priloga 5). Po prepisanih intervjujih sem se lotila večkratnega prebiranja in si sproti oblikovala podrobne zapiske. Zatem je sledila faza tabelatičnega in vizualnega kodiranja (glej prilogo 6), ki je vključevala iskanje ponavljajočih se pomenov, miselnih vzorcev in interpretacij prodajnega vedenja udeležencev. Kodiranje je potekalo ročno in je temeljilo na zaznamkih, ki sem jih zapisala med branjem transkriptov. Podatke, ki so bili povezani z raziskovalnimi vprašanji, sem razvrstila v glavne kategorije glede na ponavljajoče se teme. Vsak intervju je bil najprej analiziran ločeno, nato pa je sledila primerjalna analiza z namenom identifikacije skupnih tem in izstopajočih razlik, ki je predstavljena v poglavju 5.4.

Za analizo sekundarnih podatkov, ki so vključevali objave in komentarje na družbenem omrežju Instagram ter javno dostopna mnenja uporabnikov, sem uporabila orodje ChatGPT (OpenAI, različica GPT-4). Orodje mi je služilo kot podpora pri kvalitativni analizi besedil, pri čemer sem na podlagi vsebine razvrščala glavne prodajne nagovore (npr. izobraževalne, pripovedne in promocijske) ter izvedla osnovno analizo sentimenta in prepoznavanje ponavljajočih se tem v odzivih uporabnikov. Uporabljeni raziskovalni pozivi in postopek izbora analiziranih vsebin so podrobneje predstavljeni v prilogah magistrskega dela.

5.4 Rezultati empirične raziskave

V tem poglavju so predstavljeni rezultati empirične raziskave, ki temelji na študiji primera treh slovenskih zagonskih podjetij. Namen analize je preučiti prodajne pristope, uporabo družbenih omrežij ter načine razvijanja prodajnih veščin v zgodnjih fazah poslovanja. Posamezna podjetja so obravnavana ločeno, saj takšen pristop omogoča natančnejše razumevanje posebnosti vsakega podjetja in vpogled v kontekst, v katerem delujejo.

Po predstavitvi značilnosti posameznih podjetij sledi primerjalna analiza, ki izpostavi skupne vzorce in ključne razlike med njimi. Na ta način se vzpostavi celovit pregled prodajnih praks, ki omogoča odgovor na raziskovalna vprašanja in predstavlja temelj za razpravo v nadaljevanju magistrskega dela.

5.4.1 Primer podjetja A

Podjetje A je slovensko tehnološko podjetje, ki razvija digitalno rešitev za avtomatizacijo in upravljanje rezervacij v storitvenih dejavnostih. Njihova programska oprema v oblaku omogoča naročanje, upravljanje terminov, spremljanje strank ter vpogled v analitiko poslovanja. Rešitev je zasnovana posebej za panoge, kjer je organizacija dela neposredno vezana na termine, kot so frizerski in kozmetični saloni, masažni centri, wellnesi, avtoservisi ter drugi ponudniki storitev. Podjetje ocenjuje, da na slovenskem trgu deluje približno 10.000 potencialnih uporabnikov, ki predstavljajo njihov osrednji naslovljivi trg. Izvajalci raziskave so v okviru intervjuja zaznali, da se podjetje zelo zaveda raznolikosti tega segmenta, zato produkt razvija tako, da zajame širok nabor potreb – od osnovnega sistema za rezervacije do celostnega upravljanja storitvenih procesov.

Podjetje na trgu deluje približno tri leta, nastalo pa je kot nadgradnja predhodne oglaševalske agencije, ki jo je vodila ista ustanoviteljska ekipa. Neposreden stik s strankami iz prejšnje dejavnosti je pomembno prispeval k prepoznavanju specifičnih potreb trga, kar je spodbudilo razvoj lastne programske rešitve. Danes podjetje deluje v segmentu digitalnih platform za rezervacijske sisteme, namenjene avtomatizaciji poslovanja v storitvenih dejavnostih. Pri svojem poslovnem modelu kombinira elemente produktnega in prodajnega pristopa: spletna stran generira kvalificirane potencialne uporabnike, vendar konverzija večinoma poteka preko osebnega stika prodajne ekipe.

Ekipo sestavlja približno petnajst članov, podjetje pa se financira izključno iz lastnih sredstev. S tem ohranja popoln nadzor nad razvojem in rastjo, a se hkrati sooča s počasnejšim tempom investicijskega širjenja. V začetni fazi je podjetje uporabljalo neformalni prodajni pristop, ki je temeljil na osebnih stikih, mreženju in preizkušanju različnih priložnosti, kar je značilno za mlada podjetja v fazi učenja o trgu. Sčasoma so razvili bolj strukturiran prodajni proces, ki je danes jasneje definiran in stabilnejši.

Pri izbiri prodajnih kanalov se podjetje opira na vedenjske značilnosti svojega ciljnega segmenta. Ker njihova ciljna skupina ni aktivna na profesionalnih družbenih omrežjih, kot je LinkedIn, se podjetje osredotoča na tradicionalne, a za to panogo zelo učinkovite pristope, med katerimi izstopajo telefonska prodaja, neposredno e-poštno nagovarjanje, udeležba na sejnih in strokovnih dogodkih ter osebna srečanja s potencialnimi strankami. Demonstracija produkta v živo se izkaže kot ključen element prodajnega procesa, saj ciljni segment visoko ceni osebni stik in neposredno ponazoritev delovanja sistema. Kljub temu je spletna stran pomemben vir pridobivanja potencialnih strank, pri čemer podjetje sistematično upravlja plačane oglaševalske kampanje na Facebooku, Instagramu, Googlu in deloma na TikToku. Vsebinsko trženje načrtujejo z mesečnimi koledarji, kar kaže na visoko stopnjo profesionalizacije trženjskih aktivnosti.

Raziskava primera razkriva, da digitalni kanali učinkovito ustvarjajo interes, medtem ko je konverzija močno odvisna od osebnega stika in demonstracije delovanja sistema. Ta

ugotovitev je posebej pomembna za razumevanje prodajnih pristopov zagonskih podjetij, ki delujejo v segmentu storitvenih dejavnosti, kjer je gradnja zaupanja ena izmed ključnih predpostavk uspešne prodaje. Podjetje se pri svojem razvoju sooča predvsem z dvema izzivoma: z omejeno prepoznavnostjo nove blagovne znamke ter z dejstvom, da je ekipa razmeroma mlada, kar lahko pri nekaterih strankah vzbuja dvom o njihovi izkušeni in posledično otežuje pridobivanje prvih referenc. Te izzive poskušajo nasloviti z intenzivnim osebnim pristopom, natančnim ciljanjem segmentov, postopnim pridobivanjem zadovoljnih uporabnikov in dosledno profesionalno komunikacijo, kar prispeva k postopnemu krepitvi njihove verodostojnosti na trgu.

Podjetje pripisuje velik pomen stalnemu dialogu s strankami, ki aktivno predlagajo izboljšave produkta. Ekipa te predloge sistematično prefiltrira in določa prioritete, kar ustreza načelom iterativnega in agilnega razvoja programske rešitve. Podjetje ostaja v popolni lasti ustanoviteljev, kar jim omogoča avtonomno in stabilno rast brez zunanjih investicijskih pritiskov. Primer podjetja A tako ponazarja, da inovativnost pri prodaji v storitvenih panogah ni nujno povezana s popolno digitalizacijo, temveč z ustreznim prepletom kanalov, ki so prilagojeni specifičnim potrebam ciljnega segmenta.

5.4.2 Primer podjetja B

Podjetje B je slovensko podjetje iz kozmetične industrije ustanovljeno decembra 2020, ki razvija in prodaja lastne kozmetične izdelke z močno poudarjeno vizualno identiteto ter transparentnostjo proizvodnih procesov. Deluje v panogi, ki je izrazito trendovsko občutljiva, vizualno usmerjena in močno odvisna od zaupanja potrošnikov ter njihovega doživetja kakovosti. Njihovi izdelki so zasnovani tako, da ciljajo predvsem na potrošnike, ki pri nakupnih odločitvah dajejo velik pomen naravnim sestavinam, jasni komunikaciji in avtentičnosti blagovne znamke. Podjetje svoje občinstvo nagovarja predvsem prek družbenih omrežij, kjer z videovsebinami in vpogledi v zakulisje proizvodnje gradi občutek bližine ter emocionalne povezanosti s kupci. Podjetje svojo zgodbo uporablja kot ključen diferenciator in temelj vzpostavljanja zaupanja, kar je v kozmetičnem sektorju bistveno za dolgoročno rast. Poleg lastne kozmetične linije je podjetje tudi uradni uvoznik treh mednarodno priznanih blagovnih znamk s področja nege trepalnic in obrvi, kar mu omogoča hibridni poslovni model med prodajo končnim potrošnikom (B2C) in distribucijo profesionalnim kozmetičnim salonom (B2B).

Podjetje je zasnovano z izrazitim poudarkom na ženski ciljni skupini, kar je skladno s panogo, v kateri deluje. Ekipo sestavlja približno sedemnajst članov, med katerimi so zaposleni, študentje in zunanji sodelavci. Podjetniška zgodba podjetja B izhaja iz osebnega in poslovnega sodelovanja dveh ustanoviteljev, pri čemer eden izhaja iz področja digitalnega oglaševanja in spletne prodaje, drugi pa iz kozmetične stroke, kjer je imel na družbenem omrežju Instagram že vzpostavljeno bazo sledilk in strank. Ustanovitev podjetja je bila pospešena tudi zaradi razmer med pandemijo COVID-19, ki so okrepile povpraševanje po

spletnih nakupih in domači negi. Združitev kompetenc je omogočila razvoj celostne kozmetične blagovne znamke, ki povezuje izdelke, izobraževanja in storitve.

Podjetje B deluje v več medsebojno povezanih segmentih: v prodaji profesionalnih izdelkov za trepalnice in obrvi, v maloprodaji izdelkov za končne uporabnice, v izobraževanju novih stilistk, v nujenju kozmetičnih storitev ter v distribuciji izdelkov poslovnim partnerjem. Gre za večstranski poslovni model, v katerem se posamezni segmenti dopolnjujejo – izobraževalna akademija ustvarja nove potencialne uporabnice profesionalnih izdelkov, maloprodaja krepi prepoznavnost blagovne znamke, distribucija pa prispeva k stabilnejši, dolgoročni rasti.

V prvem letu poslovanja je večina prodaje potekala prek osebnega profila ustanoviteljice na družbenem omrežju Instagram, kjer je ta že pred ustanovitvijo podjetja gradila skupnost sledilk. Ta osebni kapital zaupanja je bil ključen za začetni prodajni zagon, kar je skladno z ugotovitvami raziskav o pomenu osebnih skupnosti v zgodnjih fazah zagonskih podjetij. Prodaja je temeljila na neposredni, iskreni in dosledno transparentni komunikaciji ter močni prisotnosti na družbenih omrežjih, pri čemer je bila blagovna znamka tesno povezana z osebno zgodbo ustanoviteljice. Podjetje se je namenoma distanciralo od agresivnih ali zavajajočih marketinških pristopov, ki so v kozmetični panogi razmeroma razširjeni, in svojo rast gradilo na pristnosti.

K prepoznavnosti podjetja B pomembno prispeva izrazita videoidentiteta blagovne znamke. Redno ustvarjajo video vsebine iz postopkov izdelave, vsakodnevnega dela zaposlenih, prikazov uporabniških postopkov ter iz testiranj izdelkov, kar ustvarja visoko stopnjo transparentnosti. Pomemben prodajni kanal podjetja so tudi vplivneži. Podjetje sodeluje z večjim številom mikroinfluencerjev, ki imajo praviloma manjše, a bolj zvesto in ciljno usmerjeno občinstvo. Izkušnje podjetja kažejo, da so takšni vplivneži stroškovno učinkovitejši in pogosto ustvarijo večji prodajni učinek kot ustvarjalci z večjim številom sledilcev. Učinkovitost kampanj podjetje meri s personaliziranimi kodami, ki omogočajo natančno sledenje rezultatov.

Posebno skrb podjetje namenja razvijanju vsebinskega trženja. Ena oseba v ekipi je zadolžena izključno za pripravo vsebin, načrtovanje mesečnih objav ter koordinacijo kampanj z vplivneži. Strategija vključuje redno objavljanje kratkih videoformatov, dnevnih vsebin iz ozadja delovanja in izobraževalnih vsebin, kar krepi prepoznavnost blagovne znamke. Pomemben prodajni kanal predstavlja tudi e-poštno trženje, ki se je izkazalo za stabilno in učinkovito orodje, kar potrjujejo tudi trendi v kozmetični industriji.

Podjetje B postopno krepi tudi prodajo profesionalnim partnerjem, med katerimi so kozmetični saloni, manjše trgovine, lekarne in druga specializirana prodajna mesta. Ta segment je del dolgoročne strategije, s katero želi podjetje zmanjšati odvisnost od spletnega oglaševanja, ki je v panogi izpostavljeno hitrim spremembam in nihanjem stroškov.

Med največjimi izzivi v začetni fazi je podjetje navajalo pomanjkanje zalog. Zaradi majhnih začetnih količin, dolgih proizvodnih rokov in občasnih presežkov povpraševanja je pogosto prihajalo do razprodaj. Podjetje je izziv reševalo s transparentno komunikacijo, ponujanjem alternativnih barv ali odtenkov, dodajanjem manjših daril ob naročilih ter izboljševanjem načrtovanja proizvodnje in dobavne verige. Pri tem se je opiralo tudi na mentorje, kar kaže na zavestno vlaganje v pridobivanje znanja.

Med ključnimi strateškimi cilji podjetja je povečanje deleža prodaje preko poslovnih partnerskih kanalov, tako da bi bil prihodnji delež spletne in partnerske prodaje približno izenačen. Ta preusmeritev je smiselna, saj se spletno oglaševanje v zadnjih letih sooča z izrazitimi spremembami, med drugim z rastjo globalnih platform, ki pomembno vplivajo na stroške oglaševanja. Podjetje načrtuje nadaljnjo profesionalizacijo trženja, širitev distributerstva in postopno vstopanje na tuje trge.

Primer podjetja B ponazarja uspešen razvoj večkomponentnega kozmetičnega podjetja, ki temelji na prepoznavni zgodbi ustanoviteljev, učinkoviti rabi družbenih omrežij, inovativni uporabi videovsebin, premišljenem sodelovanju z mikroinfluencerji, strateškem razvoju prodaje profesionalnim poslovnim partnerjem ter na visoki stopnji transparentnosti. Gre za podjetje, ki je z jasno identiteto in uravnoveženim pristopom med digitalnimi in fizičnimi kanali ustvarilo hitro rast in visoko prepoznavnost v izjemno konkurenčni panogi.

5.4.3 Primer podjetja C

Podjetje C je slovensko živilsko podjetje, ustanovljeno leta 2021, specializirano za razvoj prigrizkov in omak, ki so namenjeni širokemu krogu potrošnikov, od priložnostnih kupcev do gospodinjstev. Deluje v prehrabni industriji, za katero so značilni visoka cenovna občutljivost, strogi varnostni standardi ter močan pomen lokalnega porekla in zaupanja v kakovost izdelkov. Njihovi produkti izstopajo zaradi domačnosti, naravnih sestavin in pristne zgodbe o nastanku blagovne znamke, kar podjetje učinkovito uporablja kot glavni element razlikovanja. Ker gre za izdelke, pri katerih ima senzorična izkušnja ključno vlogo, podjetje večji del začetne prepoznavnosti gradi s fizično prisotnostjo na sejnih in dogodkih, medtem ko digitalne kanale uporablja predvsem za pripovedovanje zgodbe in krepitev odnosa z obstoječimi kupci. Intervju je pokazal, da avtentičnost in osebni pristop podjetja pomembno vplivata na zaupanje potrošnikov ter njihovo odločitev za nakup.

Podjetje C je manjše podjetje, ki del svoje prepoznavnosti gradi tudi na statusu študentskega začetnega podjetja, kar mu omogoča močno povezanost z lokalnim okoljem. Ideja za ustanovitev se je razvila med študijem, v okviru predmeta s podjetniško vsebino, kjer je bila predvidena naloga v obliki kratkega, intenzivnega projekta. Zaradi epidemije COVID-19 se je projekt razširil na celoten semester, kar je trem študentkam omogočilo, da zasnovo izdelkov razvijejo bolj poglobljeno. Mentor je v njihovem konceptu prepoznal potencial in ekipo povezal s podjetniškim inkubatorjem, ki jim je nudil ključna znanja o prehranski industriji, zakonodaji, certificiranju ter osnovah poslovanja v živilskem sektorju.

Prelomnica v razvoju podjetja je bila vključitev v projekt Štartaj Slovenija, ki je podjetju omogočila vstop v velike trgovske verige, pridobitev večje prepoznavnosti ter formalno ustanovitev podjetja. Podjetje C deluje v okolju, ki je močno konkurenčno in izrazito cenovno občutljivo, obenem pa zaznamovano z visokimi proizvodnimi stroški pri manjših serijah, strogimi higienskimi in varnostnimi standardi ter poudarjeno vlogo lokalnih okusov in podpore domačim blagovnim znamkam.

Podjetje uporablja več prodajnih poti, med katerimi so spletna trgovina, manjša fizična prodajalna, sezonska prisotnost na sejmih ter sodelovanje v projektih, ki omogočajo umestitev izdelkov v večje trgovske verige. Spletna trgovina deluje predvsem kot kanal za vračajoče se kupce, ki cenijo kakovost izdelkov in želijo podpreti domačega proizvajalca. Fizična prisotnost na sejmih in dogodkih pa je pomembna za širjenje prepoznavnosti, spoznavanje novih kupcev in grajenje zaupanja. Podjetje C v prvih letih poslovanja ni razvilo formalizirane prodajne strategije, saj je rast potekala organsko, iz zgodbe podjetja, njegove pristnosti in naravne identifikacije kupcev z vrednotami blagovne znamke. Podjetje se je razlikovalo po poudarjanju domačnosti, naravnih sestavin, osebne zgodbe ustanoviteljic ter identitete lokalnega, domačega podjetja. Komunikacija je bila usmerjena v toplino, neposrednost in bližino, kar je postalo osrednji del njihovega nastopa v javnosti.

Zgodba o treh študentkah, ki so iz študijskega projekta razvile pravi izdelek in ustanovile podjetje, je postala osrednji element blagovne znamke. Ta zgodba omogoča močno identifikacijo s potrošniki in je skladna s sodobnimi ugotovitvami o zgodbah blagovnih znamk, ki poudarjajo, da kupci pogosteje podpirajo podjetja z avtentično in osebno zgodbo, zlasti v segmentu lokalne prehrane. Podjetje C je kljub omejenim sredstvom uporabljalo več pristopov, ki so se izkazali za ključne za njegov razvoj. Eden najpomembnejših je redno pojavljanje na sejmih in lokalnih dogodkih, kjer podjetje neposredno testira izdelke, prejema povratne informacije ter krepi prepoznavnost in podporo lokalnega občinstva.

Podjetje pri komuniciranju na družbenih omrežjih pogosto uporablja jasne pozive k dejanju, kot so: preizkusi naš novi okus, podpri lokalno ali izberi domače, kar povečuje vključenost sledilcev in spodbuja nakupno odločanje. Prav tako redno deli odzive strank in s tem utrjuje kredibilnost znamke ter krepi socialni dokaz, ki je še posebej pomemben pri novih in manjših blagovnih znamkah. Svoja komunikacijska orodja gradi predvsem na družbenih omrežjih, kot sta Instagram in Facebook, pri čemer uporablja sproščen, neformalen ton ter vsebine, ki nastajajo spontano. Podjetje ne uporablja plačanega oglaševanja in ne sodeluje z vplivneži, razen v okviru projekta Štartaj Slovenija, kar je značilno za mikro podjetja, ki zaradi omejenih sredstev ne razvijajo kompleksnih vsebinskih strategij.

Med ključnimi izzivi podjetja so visoki stroški surovin in proizvodnje, ki so posledica majhnih serij in omejene ekonomije obsega. Kot študentsko podjetje se sooča tudi s pomanjkanjem časa za sistematično promocijo in s težavami v cenovni konkurenčnosti, saj se težko primerja z velikimi proizvajalci, ki lahko zaradi velikih količin občutno znižajo stroške proizvodnje. Podjetje te izzive rešuje z izpostavljanjem pristnosti, domačnosti in

naravnih sestavin, pozicioniranjem izdelkov v segment kakovostnih domačih produktov, aktivnim pojavljanjem na sejnih ter grajenjem skupnosti na družbenih omrežjih.

Podjetje C se trenutno ne usmerja v večje širjenje poslovanja, saj mu finančne in kadrovske omejitve tega ne dopuščajo. Njegov glavni cilj je ohranjanje kakovosti, stabilnosti proizvodnje in zmerne rasti, ki je skladna z njihovimi zmožnostmi. V prihodnje želi podjetje okrepiti predvsem prodajo končnim kupcem in postopno širiti bazo zvestih uporabnikov.

5.4.4 Primerjalna analiza treh podjetij

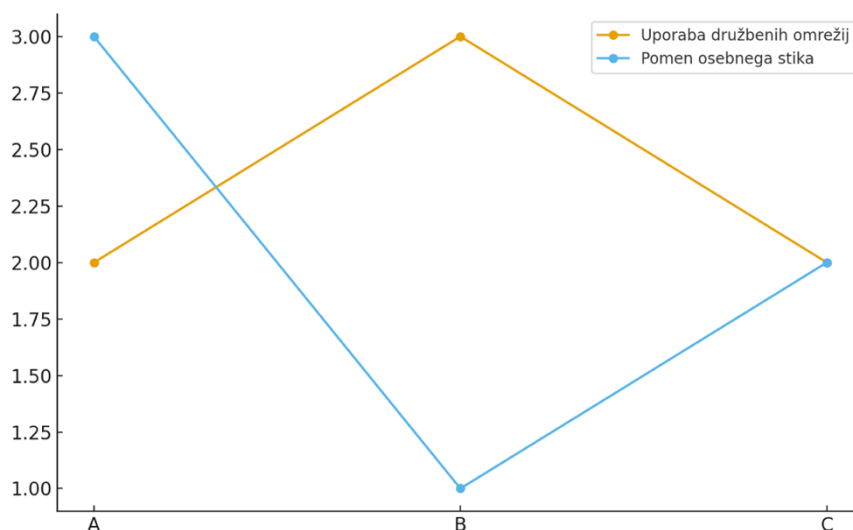
Primerjalna analiza treh proučevanih zagonskih podjetij omogoča poglobljeno razumevanje, kako se izbrana zagonska podjetja v različnih panogah soočajo z izzivi zgodnje rasti ter razvijajo prodajne, komunikacijske in identitetne strategije. Čeprav podjetja A, B in C delujejo v izrazito različnih sektorjih – tehnološkem, kozmetičnem in prehranskem, jih povezuje dejstvo, da so svojo pot začela v primerljivih okoliščinah ter s sorodno stopnjo podjetniške zrelosti. Osebnе izkušnje ustanoviteljev, dostop do razpoložljivih virov ter značilnosti posameznih panog so pomembno vplivali na oblikovanje njihovih zgodnjih prodajnih pristopov, identitete blagovne znamke in načinov vzpostavljanja odnosa s kupci. Primerjava tako osvetljuje ne le razlike med podjetji, temveč razkriva tudi skupne zakonitosti zgodnjega podjetniškega razvoja v slovenskem zagonskem ekosistemu.

Kljub izraziti raznolikosti panog se je pokazalo, da zagonska podjetja pogosto uvajajo inovativne prodajne pristope, ki izhajajo iz omejenih virov, hitrega tržnega učenja in potrebe po diferenciaciji. Podjetje A se pri prodaji opira na personalizirane predstavitve programske rešitve, ki zmanjšujejo negotovost uporabnikov in omogočajo razumevanje kompleksnih funkcionalnosti. Pri podjetju B je inovativnost predvsem v intenzivni uporabi videovsebin, mikroinfluencerjev in vizualnih komunikacij, ki ustvarjajo močno emocionalno in estetsko povezanost z blagovno znamko. Podjetje C pa avtentičnost in lokalnost uporablja kot osrednja diferencirna elementa, ki ju nadgrajuje s prisotnostjo na sejnih in pripovedovanjem osebnе zgodbe ustanoviteljic. Analiza tako potrjuje, da inovativnost pri prodaji ni nujno povezana s tehnološko zahtevnostjo, temveč z ustvarjalnim prilagajanjem strategij značilnostim panoge in načinom odločanja potrošnikov.

Proučevana podjetja se med seboj razlikujejo tudi glede načina oblikovanja blagovne identitete. Pri podjetju A je bila poslovna ideja zasnovana na preteklih izkušnjah z delom v oglaševalski agenciji in spoznanju, da storitvene dejavnosti pogosto nimajo učinkovitih orodij za upravljanje rezervacij. Pri podjetju B je vloga identitete tesno povezana z dolgoletnim delovanjem v kozmetičnem sektorju ter pospešenim prehodom na splet med pandemijo. Podjetje C pa je nastalo kot študijski projekt, ki je zaradi mentorstva in podpore podjetniškega inkubatorja prešel v dejanske tržne procese in postal živilsko podjetje. V vseh treh primerih je identiteta blagovne znamke oblikovana organsko, kot odsev osebnih kompetenc, izkušenj in vrednot ustanoviteljev, ne kot rezultat formalnih trženjskih strategij.

Razlike med podjetji postanejo najizrazitejše pri uporabi družbenih omrežij in vlogi osebnega stika v prodajnem procesu. Za ponazoritev razlik je bila pripravljena tudi grafična primerjava, ki prikazuje razmerje med intenzivnostjo uporabe družbenih omrežij in pomenom osebnega stika pri treh podjetjih. Vrednosti so izražene na ordinalni lestvici (1–3), utemeljeni na analizi podatkov iz opravljenih polstrukturiranih intervjujev.

Slika 4: Primerjava družbenih omrežij in osebnega stika med podjetji A, B in C



Vir: lastno delo.

Slika 4 prikazuje dva izrazita vzorca. Podjetje B družbena omrežja uporablja najintenzivneje, kar je skladno z značilnostmi kozmetične panoge, ki temelji na vizualnosti, estetiki in socialnem vplivu. Pri podjetju A je razmerje obrnjeno: osebni stik je osrednji del prodajnega procesa, digitalno trženje pa dopolnilni. Podjetje C predstavlja vmesni primer – družbena omrežja imajo podporno funkcijo, medtem ko fizični dogodki odločilno dopolnjujejo prodajo. Primerjava potrjuje, da je učinkovitost posameznega prodajnega pristopa močno pogojena z naravo izdelka, željami kupcev in tržnimi pričakovanji.

Analiza nadalje potrjuje, da zagonska podjetja prodajne veščine razvijajo predvsem skozi proces praktičnega učenja. Nobeno izmed podjetij na začetku ni uporabljalo formaliziranih prodajnih metod, namesto tega so se pristopi oblikovali postopoma – z eksperimentiranjem, opazovanjem konkurence, odzivanjem na povratne informacije kupcev in občasnim mentorstvom. Tak pristop je značilen za podjetniško učenje, kjer sta prožnost in sposobnost hitrega prilagajanja ključni determinanti zgodnje prodajne uspešnosti.

Za celovitejšo predstavitev razlik med podjetji sledi primerjalna tabela, ki povzame osrednje značilnosti vsakega podjetja in združuje spoznanja iz vseh treh raziskovalnih vprašanj.

Tabela 4: Primerjalna tabela podjetij A, B in C

Element primerjave	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C
Panoga	Sistemi za upravljanje rezervacij in vodenje terminov	Kozmetika, izobraževanja, distribucija	Prehranski izdelki
Izvor podjetniške ideje	Agencijske izkušnje, prepoznana tržna potreba	Dolgoletno delo v kozmetiki, pandemija	Študijski projekt, inkubator, mentorstvo
Glavni prodajni pristopi	Osebna prodaja, demonstracije, sejmi	Mikroinfluencerji, videovsebine, digitalne kampanje	Sejmi, lokalni dogodki, pristna komunikacija
Narava komunikacije	Profesionalna, razlagalna	Vizualna, emocionalna	Pristna, domača, osebna
Uporaba družbenih omrežij	Podporna funkcija, srednja intenzivnost	Visoka intenzivnost, osrednji kanal	Nizka do srednja, spontana uporaba
Vloga skupnosti	Krepitev zaupanja, manjši vpliv na prodajo	Osrednja pri prodaji in povratnih informacijah	Lokalna skupnost
Razvoj prodanih veščin	Poskusi in napake, praktično učenje	Delegiranje, interni prenos znanja	Opazovanje trendov, prilagajanje konkurenci
Glavni izzivi	Gradnja zaupanja, tehnična podpora	Zaloge, proizvodni roki	Stroški surovin, marže
Prednosti	Strokovnost, osebni pristop	Močna vizualna identiteta, vplivneži	Avtentičnost, lokalnost
Ključna diferenciacija	Kombinacija osebnega in digitalnega pristopa	Intenzivna digitalna prisotnost	Zgodba ustanoviteljic, senzorična izkušnja

Vir: lastno delo.

Primerjalna tabela razkriva, da kljub izrazitim razlikam med panogami obstajajo številne skupne točke, ki bistveno vplivajo na prodajno uspešnost mladih podjetij. Najbolj izrazito je, da se vsa tri podjetja pri oblikovanju prodajnih strategij opirajo na avtentičnost, postopno učenje in tesno povezanost s svojimi ciljnim skupnostmi. Poleg tega se potrjuje ugotovitev, da izbira prodajnih kanalov izhaja iz narave izdelka in pričakovanih kupcev, zaradi česar se podjetja razlikujejo v stopnji digitalne intenzivnosti ter pomembnosti osebnega stika. Tabela tako dopolnjuje kvalitativne ugotovitve in ponuja pregledno osnovo za nadaljnjo interpretacijo rezultatov v diskusijskem poglavju.

5.4.5 Dopolnilna analiza prodajnih praks z uporabo orodij umetne inteligence

Za dodatno preverjanje ugotovitev, pridobljenih s polstrukturiranimi intervjuji, ter za zagotovitev triangulacije podatkov je bila izvedena dopolnilna analiza javno dostopnih sekundarnih podatkov za podjetja A, B in C. Analiza je zajemala vsebine, objavljene na družbenih omrežjih, ter odzive uporabnikov, pri čemer so bila besedila analizirana s pomočjo orodij za obdelavo naravnega jezika (NLP/AI). Namen analize je bil identificirati prevladujoče prodajne nagovore v komunikaciji podjetij, ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo kupcev, ter preveriti, kako se prodajni model podjetja A umešča v sodobne globalne trende prodaje.

Analiza javno dostopnih objav na družbenem omrežju Instagram za podjetji B in C je pokazala, da obe podjetji pri prodaji pretežno uporabljata mehke prodajne pristope, ki temeljijo na vsebini, pripovedovanju zgodb in prikazu zakulisja delovanja. Primer takšne prakse se odraža v objavah, v katerih podjetji predstavljata proces nastajanja izdelkov, vsakodnevno delo ekipe ali osebne zgodbe ustanoviteljev, pri čemer prodajno sporočilo ni neposredno izpostavljeno, temveč vključeno posredno skozi vrednote blagovne znamke in avtentičen odnos z uporabniki. Pri podjetju B večina komunikacije vključuje zgodbe o razvoju blagovne znamke ter izobraževanje uporabnikov o lastnostih in uporabi kozmetičnih izdelkov, na primer z objavami, ki pojasnjujejo namen posameznih sestavin, njihovo delovanje na kožo ali pravilno zaporedje uporabe izdelkov v vsakodnevni negovalni rutini. Neposredni prodajni nagovori, kot so promocije, akcije ali časovno omejene ponudbe, so prisotni v manjšem obsegu in imajo predvsem podporno vlogo. Analiza je pokazala, da približno 70 % komunikacije podjetja B temelji na mehkem prodajnem pristopu, medtem ko je okoli 30 % vsebin usmerjenih v neposredno prodajo.

Podobne ugotovitve so bile zaznane tudi pri podjetju C, kjer komunikacija pretežno temelji na izobraževalnih in izkustvenih vsebinah, povezanih z uporabo izdelkov v vsakdanjem življenju. Podjetje pogosto deli recepte, nasvete za uporabo izdelkov ter informacije o sestavinah, s čimer kupcem omogoča boljše razumevanje vrednosti izdelkov brez neposrednega prodajnega pritiska. Čustveni in humoren ton komunikacije dodatno krepi občutek domačnosti in povezanosti z blagovno znamko. Analiza je pokazala, da približno 75 % vsebin podjetja C temelji na izobraževanju in pripovedovanju zgodb, medtem ko je okoli 25 % komunikacije usmerjene v neposredno prodajo ali promocijske aktivnosti. Rezultati potrjujejo ugotovitve iz intervjujev, da podjetji B in C prodajo gradita predvsem na vsebini in odnosu s kupci, pri čemer ima neposredna prodaja podporno vlogo.

V nadaljevanju je bila izvedena analiza t. i. glasu kupca, katere namen je bil ugotoviti, kateri dejavniki dejansko vplivajo na zadovoljstvo uporabnikov in njihovo odločitev za nakup. Pri podjetju A je analiza temeljila na javno dostopnih mnenjih uporabnikov na spletnih platformah in družbenih omrežjih podjetja, pri podjetjih B in C pa na komentarjih uporabnikov pod objavami na družbenem omrežju Instagram. Rezultati analize sentimenta kažejo izrazito pozitiven ton odzivov pri vseh treh podjetjih. Uporabniki podjetja A kot

glavne razloge za zadovoljstvo najpogosteje navajajo odzivnost podpore, prijaznost ekipe, enostavnost uporabe sistema ter prihranek časa pri upravljanju rezervacij. Čeprav podjetje A v intervjujih izpostavlja predvsem tehnološko dovršenost rešitve, analiza glasu kupca kaže, da ima pri uporabnikih pomembno vlogo tudi človeški dejavnik, zlasti osebni stik in kakovostna podpora.

Pri podjetjih B in C so komentarji uporabnikov pogosto krajši in izrazito čustveno obarvani, vendar analiza sentimenta kaže prevladujoče pozitiven odziv sledilcev, kar se odraža v komentarjih z izrazi navdušenja, podpornimi sporočili ter pozitivnimi odzivi, kot so pohvale, emotikoni ali kratke potrditve zadovoljstva, kar kaže na zaznano kakovost izdelkov, občutek domačnosti in zaupanje v blagovno znamko. Pri podjetju B se pozitivni odzivi najpogosteje nanašajo na vizualno privlačnost izdelkov, estetiko blagovne znamke ter občutek bližine, ki ga podjetje gradi skozi osebno komunikacijo in prikaz zakulisja delovanja. Pri podjetju C pa komentarji pogosto izražajo zadovoljstvo z okusom izdelkov, občutkom domačnosti ter podporo lokalnemu podjetju. Čeprav razlogi za nakup niso vedno izrecno navedeni, čustveni ton komentarjev in ponavljajoče se pozitivne asociacije kažejo, da kupci izdelke zaznavajo kot kakovostne in avtentične.

Na podlagi opisa prodajnega procesa podjetja A je bilo nadalje ugotovljeno, da njegov poslovni model ustreza sodobnemu hibridnemu B2B prodajnemu modelu, ki združuje elemente digitalne rasti (PLG) in personaliziranega prodajnega pristopa. Podjetje uporablja digitalne kanale za generiranje povpraševanja in predstavitev rešitve, medtem ko konverzija pogosto poteka prek osebnega stika in prilagojenih predstavitev potencialnim strankam. Takšen pristop je skladen z aktualnimi globalnimi trendi B2B prodaje, kot so bili opredeljeni v najnovejših dostopnih strokovnih analizah in poročilih za obdobje do leta 2024. Specifičnost poslovnega modela podjetja A se kaže v modularnosti in intuitivnosti platforme ter v integraciji spletnih plačil in avtomatskih obvestil, kar omogoča hitro vključevanje poslovnih uporabnikov (B2B) in hkrati uporabo rešitve s strani končnih potrošnikov (B2C).

Analiza vsebin in odzivov uporabnikov hkrati kaže, da se prodajni proces v obravnavanih zagonskih podjetjih ne odvija linearno, temveč kot postopno grajenje odnosa med podjetjem in kupcem. Namesto klasičnega prodajnega lijaka, kjer je poudarek na neposredni konverziji, se v komunikaciji podjetij B in C oblikuje dolgoročnejši pristop, v katerem vsebina deluje kot vstopna točka za vzpostavljanje zaupanja, identifikacijo z blagovno znamko in čustveno vključenost sledilcev. Takšen pristop omogoča, da prodajna odločitev ni rezultat posameznega prodajnega nagovora, temveč kumulativni učinek ponavljajočih se pozitivnih izkušenj, kar je še posebej značilno za zagonska podjetja z omejenimi viri, ki konkurenčno prednost gradijo predvsem na avtentičnosti in odnosu s kupci.

Celotna dopolnilna analiza dopolnjuje in potrjuje ugotovitve iz intervjujev in kaže, da inovativnost prodajnih pristopov zagonskih podjetij ni nujno vezana zgolj na tehnološke rešitve, temveč predvsem na način, kako podjetja gradijo zaupanje, razvijajo odnose s kupci ter premišljeno združujejo digitalne in osebne prodajne pristope. S tem je zagotovljena

triangulacija podatkov, ki dodatno krepi veljavnost empiričnih ugotovitev magistrskega dela.

6 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

Namen magistrskega dela je bil preučiti domačo in tujo literaturo o zagonskih podjetjih ter spletno prodajo na družbenih omrežjih in druge inovativne načine rasti, ki omogočajo, da dobra ideja preraste v uspešno poslovanje. Zanimalo me je, kako uspešno izvesti prodajne pristope zagonskih podjetij z minimalnim kapitalom. V ta namen sem si zastavila 3 raziskovalna vprašanja.

Z empirično raziskavo sem uspešno pridobila odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. **Raziskovalna vprašanja**, ki sem jih v magistrskem delu preučila:

- **RV1:** Katere vrste inovativnih pristopov prodaje so značilne za zagonska podjetja?
- **RV2:** Kakšna je vloga gradnje skupnosti na družbenih omrežjih za prodajne aktivnosti zagonskih podjetij?
- **RV3:** Na kakšen način zagonska podjetja pridobivajo oz. razvijajo prodajne veščine?

6.1 Povzetek ključnih ugotovitev

Pri prvem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, **katere vrste prodajnih pristopov** uporabljajo zagonska podjetja, ki imajo omejena sredstva in ne prejemajo zunanjega financiranja. To vprašanje je povzročilo dodatna razmišljanja o tem, kako podjetja korak za korakom oblikujejo svoj pristop k doseganju ciljnega trga, kako obravnavajo stranke in kako razumejo inovativnost v prodaji. Poskušala sem ugotoviti, ali njihovi prodajni pristopi izhajajo iz strateškega načrtovanja ali bolj iz sprotnega prilagajanja razmeram na trgu ter ali se pri tem pojavljajo vzorci, ki jih lahko razumemo kot inovativne.

Inovativne strategije pri zagonskih podjetjih so hibridne narave, saj je raziskava pokazala, da podjetniki uporabljajo tradicionalne načine, kot so osebna ali telefonska prodaja in priporočila z modernimi orodji, kot so trženje vplivnežev, avtomatizirane reklame in video oglasi. Osnovna inovacija pa ne izhaja iz tehnološkega napredka, temveč iz **domiselne kontekstualne prilagoditve komunikacijskega sredstva in kanala ciljni skupini**.

V obravnavanih primerih se PLG še ni uveljavil kot osrednji način rasti, predvsem zato, ker izdelki podjetij niso v taki razvojni fazi, da bi bili povsem intuitivni ali dovolj avtomatizirani, da bi lahko uspešno vodili prodajo brez dodatne podpore. Analiza pokaže, da tudi tam, kjer bi teoretično lahko pričakovali hitrejši PLG učinek, podjetja še vedno močno računajo na osebno komunikacijo z uporabniki – pri podjetju A zaradi kompleksnosti programske rešitve, pri podjetjih B in C pa zaradi narave izdelkov, ki zahtevajo izkušnjo, razlago ali osebni stik.

Podjetje 1 se poslužuje bolj tradicionalnih prodajnih tehnik, kot so **osebni sestanki, sejmi in telefonski klici**, kar je v nasprotju s pričakovanim digitalnim pristopom, a se izkaže kot učinkovito v kontekstu njihove B2B-prodaje in gradnje zaupanja s strankami. Ključ do uspeha pri njih ni bil nov medij, temveč **konsistentna in zanesljiva komunikacija**, ki strankam omogoča neposreden stik z razvijalci. Intervjuvanec 2 je povedal, da je inovativnost v prodaji izražena v **pristni, netipični komunikaciji**, ki se zavestno izogiba zavajajočemu spletnemu trženju. Njihov pristop temelji na transparentnosti, zabavi, vključevanju sledilcev v zgodbo blagovne znamke ter na neposredni interakciji preko družbenih omrežij. Zelo jasno je, da je uspeh prodaje povezan z **gradnjo odnosa ter vzpostavljanjem vtisa zanesljivosti**, ne zgolj z oglasnimi kampanjami.

Ugotovitve iz intervjujev potrjujejo Beverlandove trditve (2001), da sodobni potrošniki vse bolj cenijo avtentičnost in individualizirano komunikacijo, še posebej v okolju z razširjeno in pogosto brezosebnimi digitalnimi komunikacijami. Podobno Gartner (1988) poudarja, kako so podjetniki pogosto inovativni v procesih poslovnih dejavnosti, v tem primeru znotraj prodaje, namesto v samih izdelkih.

Te ugotovitve lahko potrdim tudi po Fillis (2010), ki ugotavlja, da so prodajne prakse v malih podjetjih pogosto **ustvarjalno omejene**, pogojene z značilnostmi ustanovitelja in so rezultat poskusov in napak. Gilmore in drugi (2001) pa se osredotočajo na dejstvo, da inovacije v malih podjetjih običajno ne izhajajo iz načrtovane strategije, temveč iz **neposrednega odziva na trg, stranke in druge dejavnike**, kar se popolnoma ujema z izkušnjami intervjuvancev v tej raziskavi.

Empirični rezultati nakazujejo, da se inovativnost prodajnih pristopov v zagonskih podjetjih oblikuje predvsem kot rezultat sprotne prilagajanja trgu, osebne vpletenosti ustanoviteljev in kontekstualne rabe prodajnih kanalov, ne pa kot posledica formalno načrtovanih ali tehnološko vodenih prodajnih strategij.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju sem se osredotočila na vlogo, ki jo ima **gradnja skupnosti na družbenih omrežjih pri podpiranju prodajnih aktivnosti zagonskih podjetij**. Ob tem vprašanju me je zanimalo zlasti, kako podjetniki vzpostavljajo in razvijajo skupnost ter kako ta proces povezujejo s prodajnimi cilji. Družbena omrežja podjetjem danes ne omogočajo samo enosmerne komunikacije, temveč dvosmerno interakcijo in celo emocionalno povezovanje, kar je za mlade podjetnike izredno pomembno.

Družbena omrežja ne služijo samo za oglaševanje v podjetništvu, temveč so tudi **zelo pomembna platforma za gradnjo odnosov s ciljnim strankami**, zbiranje povratnih informacij ter krepitev identitete blagovne znamke. Tako gradnjo skupnosti lahko zasledimo v vseh treh podjetjih, saj se ta prilagaja različnim oblikam vse skupnosti.

V skladu s tem je vloga skupnosti večdimenzionalna: deluje kot **verodostojen kanal distribucije**, pomaga pri **identiteti podjetja** in služi kot **prostovoljni ambasador blagovne znamke**. Te ugotovitve potrjita tudi Muniz in O'Guinna (2001), ki uvajata koncept blagovne

skupnosti kot skupnosti potrošnikov, ki se združujejo ne le zaradi izdelka, temveč zaradi **skupnih vrednot, simbolov in odnosov**. Skupnost ni le orodje, ampak del poslovnega modela podjetja.

Čeprav podjetja delujejo v različnih panogah, jih povezuje značilen pristop k družbenim omrežjem, ki presega klasično oglaševanje in vključuje **interakcijo s sledilci, pripovedovanje zgodb ter poudarjanje vrednot blagovne znamke**. To dokazuje tudi raziskava Morharta in drugih (2015), ki izpostavlja, da zaznana avtentičnost pomembno vpliva na nakupno namero. Uporaba družbenih omrežij je tako prepletena z njihovo podjetniško identiteto in načinom, kako se želijo pozicionirati na trgu.

Na podlagi empiričnih ugotovitev lahko sklepam, da gradnja skupnosti na družbenih omrežjih v zagonskih podjetjih ni zgolj podporna trženjska aktivnost, temveč pomemben del prodajnega procesa. Skupnost deluje kot prostor za vzpostavljanje zaupanja, utrjevanje identitete blagovne znamke in postopno spodbujanje nakupnih odločitev, kar podjetjem omogoča dolgoročnejši in odnosni pristop k prodaji.

S tretjim raziskovalnim vprašanjem sem poskušala ugotoviti, kako ustanovitelji zagonskih podjetij pridobijo ali razvijejo prodajne veščine: ali jih razvijajo na podlagi eksplicitnega znanja, s prenosom znanja s strani mentorjev ali kot učenje na podlagi lastnih izkušenj in refleksije. Prodaja je eden najpomembnejših dejavnikov rasti podjetja, vendar na tem področju večina novih lastnikov podjetij praktično nima izkušenj. Zato me je zanimalo preučiti način, kako pridejo do svojih odgovorov in rešitev, kako se učijo in kako to učenje vpliva na prihodnje odločitve, ki jih bodo sprejeli.

Vsi intervjuvanci so poudarili, da je **učenje prodaje potekalo skozi prakso, napake in sprotno refleksijo**. Formalne metode, kot so tečaji in usposabljanja, nisem zasledila, namesto tega so pridobili znanje skozi lastne izkušnje, sodelovanje s strankami ter sodelovanje z drugimi podjetniki in strokovnjaki.

V podjetju A je bilo učenje izrazito eksperimentalno in neposredno povezano z dejanskimi poslovnimi izzivi. Intervjuvanec opisuje, kako so na podlagi povratnih informacij strank prepoznali, katere prodajne poteze delujejo in katere ne. Pomembno je bilo znati »ločiti zrno od plevla«, torej presoditi, katerim pobudam slediti in katere opustiti. Gre za tipičen primer praktičnega in odzivnega učenja, pri katerem podjetniki svoje odločitve prilagajajo na podlagi interakcije s trgom in validacije predpostavk skozi izkušnje (Blank, 2013a).

V podjetju B je bil prodajni del kmalu prenesen na druge člane ekipe. Ustanovitelj je prepoznal, da sam nima dovolj znanja za izvedbo digitalnih kampanj, zato se je odločil za delegiranje, ob tem pa je še vedno vključen v proces skozi komunikacijo z ekipo, ki skrbi za ta del. To kaže na **organizacijsko učenje**, kjer znanje ne ostaja le pri ustanovitelju, temveč se širi skozi tim. Po Lichtenthaler (2009) je sposobnost prenosa in absorpcije znanja ključna za dolgoročno rast podjetja, saj omogoča profesionalizacijo in sistematizacijo.

V podjetju C so se ustanoviteljice učile predvsem z opazovanjem konkurence in spremljanjem trendov na družbenih omrežjih. Njihov pristop k učenju temelji na sprotnem prilagajanju razmeram na trgu in hitrem odzivanju na spremembe v okolju. Pri tem so se opirale na praktične izkušnje, pridobljene kot potrošnice, ter na primere dobrih praks drugih podjetij, ki so jim služili kot referenčne točke. Takšen način učenja je skladen s pristopom razvoja zagonskih podjetij, ki poudarja učenje skozi interakcijo s trgom, opazovanje odzivov kupcev ter postopno prilagajanje poslovnih odločitev na podlagi pridobljenih izkušenj (Blank, 2013a).

Na podlagi empiričnih ugotovitev analiza kaže, da se prodajne veščine v zagonskih podjetjih razvijajo predvsem skozi neposredno prakso, refleksijo in sprotno prilagajanje trgu. Proces učenja je izrazito nelinearen in pogosto socialno pogojen, saj se znanje oblikuje v interakciji s strankami, ekipo in širšim podjetniškim okoljem.

Prvo raziskovalno vprašanje, ki se je nanašalo na vrste inovativnih prodajnih pristopov, je pokazalo, da podjetja uporabljajo kombinacijo tradicionalnih in digitalnih strategij. Inovativnost se kaže predvsem v prilagoditvi prodajnih kanalov in vsebine potrebam ciljne skupine, kar potrjuje ugotovitve Fillisa in Gilmora (2001), da inovacije v zagonskih podjetjih pogosto izhajajo iz sprotnega odzivanja na trg, ne pa iz formalno načrtovanih strategij. Pri drugem raziskovalnem vprašanju, ki se je nanašalo na gradnjo skupnosti na družbenih omrežjih, so rezultati pokazali, da podjetja posebno pozornost namenjajo dvosmerni komunikaciji, transparentnosti in vključevanju sledilcev. Te ugotovitve so skladne s tezo Muniza in O'Guinna (2001) ter z raziskavami Morharta in drugih (2015), ki poudarjajo, da ima zaznana pristnost pomemben vpliv na zaupanje in nakupno namero potrošnikov. Tretje raziskovalno vprašanje je obravnavalo pridobivanje in razvoj prodajnih veščin. Analiza intervjujev je pokazala, da podjetniki večino znanja pridobijo skozi prakso, pretekle izkušnje in neposredno interakcijo s trgom. Takšen način učenja je skladen s pristopom razvoja zagonskih podjetij, ki poudarja iterativno učenje, eksperimentiranje ter prilagajanje prodajnih aktivnosti na podlagi odzivov kupcev (Blank, 2013a).

Na podlagi opravljene analize vseh treh raziskovalnih vprašanj, lahko ugotovim, da je rezultat uspešne inovativne prodaje osebna angažiranost, sposobnost hitrega prilagajanja tržnim razmeram ter grajenje zaupanja s strankami. Pristop študije primera je omogočil celovit vpogled v to, kako zagonska podjetja v zgodnjih fazah poslovanja razvijajo prodajne procese predvsem skozi odnos, učenje in sprotno prilagajanje trgu.

6.2 Omejitve raziskave

Čeprav študija ponuja nekatere dragocene vpoglede v prodajne prakse zagonskih podjetij, je enako pomembno izpostaviti tudi nekatere omejitve. Prva omejitev je manjše število sodelujočih podjetij. Za raziskavo so intervjuvani trije ustanovitelji zagonskih podjetij, kar je skladno s smernicami kvalitativne metodologije in pristopa študije primera, ki ne stremi k statistični reprezentativnosti, temveč k poglobljenemu razumevanju pojavov v njihovem

kontekstu (Yin, 2018). Poleg tega so intervjuvani ustanovitelji sicer delovali v različnih panogah, vendar so njihova podjetja primerljivo zgodnja po stopnji razvoja, kar pomeni, da ugotovitve ne zajemajo širšega spektra podjetniških izkušenj iz bolj uveljavljenih ali kapitalsko intenzivnih sektorjev.

Opravljeni intervjuji predstavljajo trenutni pogled na podjetniško izkušnjo, vendar so zagonska podjetja izredno razgibana in se hitro spreminjajo. Pristopi, učenje in strategije se lahko v relativno kratkem času bistveno preoblikujejo. Pridobljeni rezultati odražajo stanje v določenem trenutku in ne vključujejo dolgoročnih razvojnih sprememb.

Kljub navedenim omejitvam izbrani vzorec ustreza ciljem magistrskega dela. Primeri so ponudili jasne in uporabne odgovore na raziskovalna vprašanja, zlasti glede inovativnih prodajnih strategij, vloge družbenih omrežij in razvoja prodajnih veščin, zato je uporabljena metodologija študije primera ustrezna, analitični postopki so bili primerni, interpretacije pa utemeljene na empiričnih podatkih.

6.3 Smernice za nadaljnje delo

S teorijo in analizo sem odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja. Ob koncu magistrskega dela se ponujajo številne možnosti, ki bi lahko še dodatno poglobile razumevanje inovativnih prodajnih pristopov v zagonskih podjetjih. Ena izmed smernic je razširjeni vzorec podjetij, saj bi večje števila primerov omogočilo bolj reprezentativne ugotovitve. Prav tako se porajajo nova raziskovalna vprašanja, ki bi jih bilo vredno v prihodnosti raziskati, vključujejo tipa panoge na izbiro prodajnih kanalov, pomen mikro vplivnežev v primerjavi z makro vplivneži ter spreminjanje prodajne strategije pri prehodu iz zagonske v fazo širitve.

6.4 Predlogi in priporočila za podjetja

Na osnovi zaključkov raziskave je mogoče podati več konkretnih predlogov in priporočil, ki temeljijo na izkušnjah intervjuvancev ter so podprte z znanstvenimi spoznanji. Prodajni pristopi naj bodo prilagodljivi in prilagojeni kontekstu podjetja, saj se je izkazalo, da univerzalne rešitve redko delujejo. Namesto da bi podjetniki preprosto sledili trendom, morajo analizirati trg, njihove potencialne stranke in kompetence podjetja ter pripraviti hibridne strategije, ki vključujejo tako neposreden, kot digitalni pristop. Podjetja morajo ostati pristna in graditi zaupanje s strankami na verodostojen način. Ravno tako pa ne smejo podjetja obravnavati družbenih omrežij zgolj kot oglasne prostore, ampak kot skupnost, ki jo je potrebno graditi. Interaktivna in transparentna komunikacija ter vključevanje sledilcev v odločitve lahko pomembno prispevajo k prodaji in dolgoročni zvestobi kupcev. Priporočljivo je, da ustanovitelji že v začetni fazi razdelijo med ekipo naloge glede na kompetence zaposlenih, spodbujajo učenje znotraj ekipe in vzpostavljajo mehanizme za refleksijo izkušenj. Prav tako pomaga tudi formalno izobraževanje, ni pa nujno. Zbiranje

povratnih informacij in sprejemanje napak bistveno pospešita razvoj prodajnih veščin in organizacijsko rast. Uspeh v zgodnji fazi ne temelji na razpoložljivosti virov, temveč na sposobnosti sinergij, prilagajanj in učenja, kar je najmočnejši kapital vsakega zagonskega podjetja.

7 SKLEP

Namen magistrskega dela je bil raziskati, kako ustanovitelji slovenskih zagonskih podjetij razumejo in oblikujejo inovativne prodajne pristope in kako se soočajo z izzivi prodaje v zgodnjih fazah razvoja podjetja brez zunanjega financiranja. Z uporabo kvalitativne metodologije in študije primera sem v empiričnem delu analizirala subjektivne izkušnje treh podjetnikov, ki so s svojim delovanjem uspešno prestopili začetne faze podjetniškega delovanja. V magistrskem delu so bila obravnavana tri ključna vprašanja: katere inovativne prodajne pristope uporabljajo zagonska podjetja, kakšna je vloga družbenih omrežij pri gradnji skupnosti in prodaji, ter kako podjetniki pridobivajo in razvijajo prodajne veščine.

Raziskava je pokazala, da je podjetniška motivacija večinoma osebne narave in pogosto izhaja iz preteklih izkušenj, zasebnih okoliščin ali projektnih priložnosti. Vsi trije podjetniki so podjetništvo razumeli kot orodje za izražanje osebne vizije in vrednot ter kot odziv na zaznane vrzeli v okolju. Pri tem sta ključnega pomena individualna interpretacija podjetniških izkušenj in refleksija. Prodaja, kot eden ključnih vidikov preživetja podjetja, je bila v vseh treh primerih močno povezana z osebnim pristopom, pristnostjo in grajenjem odnosa s strankami.

Posebej izstopa pomen neformalnih prodajnih kanalov, kot so družbena omrežja, osebna priporočila in vključevanje vplivnežev z manjšim dosegom, a večjo avtentičnostjo. Digitalna prisotnost se v raziskavi pokaže za zelo pomemben dejavnik. Gre za prostor, kjer podjetja izražajo svoje vrednote, identiteto in gradijo skupnost. Analizirani razumejo komunikacijo na spletu kot osebno izkušnjo, kjer sta pristnost in odzivnost pomembnejši od formalne strategije.

Pomemben doprinos raziskave je tudi razumevanje podjetniškega učenja kot procesa, ki presega kognitivno raven. Učenje se dogaja skozi napake, pogovore, mentorstva, opazovanje trga ter predvsem skozi osebno in timsko refleksijo. Ključno vlogo pri dolgoročni odpornosti podjetja ima ekipa. V vseh treh podjetjih se ekipa pojavlja kot vir inovativnosti, stabilnosti in motivacije. Skladnost vrednot, fleksibilnost vlog in občutek pripadnosti so bili prepoznani kot odločilni dejavniki, ki vplivajo na rast in razvoj podjetja.

Kljub nekaterim omejitvam, kot so manjše število sodelujočih in mladi ustanovitelji, izbrani vzorec vseeno izpolnjuje cilje in namen magistrskega dela. Intervjuji so prikazali jasne in uporabne odgovore na raziskovalna vprašanja, zato je bila uporabljena metodologija iz osnovnega dela pravilno izbrana in tudi interpretacije so upravičene.

Raziskava ponuja več uporabnih spoznanj za ustanovitelje zagonskih podjetij. Za uspešno prodajo je ključna pristnost, nenehno učenje in konstantno zbiranje povratnih informacij. Pomembna je tudi razporeditev nalog v timu glede na dejanske kompetence. Ustanovitelji zagonskih podjetij naj preizkušajo različne pristope, gradijo svojo strategijo postopoma in sprejmejo izzive kot del učenja. Na podlagi analize so najbolj učinkovite ideje nastajale ravno skozi poskuse, napake in sprotno prilagajanje, kar predstavlja najdragocenejši kapital vsakega zagonskega podjetja.

Magistrsko delo lahko služi kot osnova za nadaljnje raziskovanje podjetniške dinamike na slovenskem trgu ter kot vir vpogleda za podjetnike zagonskih podjetij, ki iščejo smisel in strategijo v negotovem, a ustvarjalnem procesu gradnje lastnega podjetja.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Blank, S. (2013a). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. K&S Ranch.
2. Chaffey, D. in Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice* (7. izd.). Pearson Education Limited.
3. Osterwalder, A. in Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley & Sons.
4. Picken, J. C. (2017b). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>
5. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage.

LITERATURA IN VIRI

1. Abidin, C. (2016). "Aren't these just young, rich women doing vain things online?": Influencer selfies as subversive frivolity. *Social Media + Society*, 2(2), 1–17.
2. Araujo, T. in Taylor, T. D. (2016). The influence of user-generated content on consumer perceptions of brands on Facebook. *Journal of Interactive Marketing*, 33, 1–12.
3. Ashley, C. in Tuten, T. (2015). Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology & Marketing*, 32(1), 15–27.
4. Blank, S. (2013a). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. K&S Ranch.
5. Blank, S. (2013b). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
6. Blank, S. in Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.

7. Breves, P. L. (2019). The perceived fit between Instagram influencers and the endorsed brand: How influencer–brand fit affects source credibility and persuasive effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 59(4), 440–454.
8. Business Insider Intelligence. (2021). *The Future of Social Commerce*. Business Insider Intelligence.
9. Buttle, F. in Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (4. izd.). Routledge.
10. Casalo, L. V., Flavián, C. in Ibáñez-Sánchez, S. (2020). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. *Journal of Business Research*, 117, 510–519.
11. Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice* (6. izd.). Pearson Education Limited.
12. Chaffey, D. in Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice* (7. izd.). Pearson Education Limited.
13. Chopra, A., in Kamal, P. (2022). Impact of TikTok videos on impulsive buying behavior among Gen Z. *Journal of Content, Community & Communication*, 15(3), 125–135.
14. Churchill, N. C. in Lewis, V. L. (1983). The five stages of small-business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
15. Cialdini, R. B. (2007). *Influence: The psychology of persuasion*. Harper Business.
16. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE.
17. DataReportal. (2025). *Digital 2025: Global overview report. We Are Social & Meltwater*. <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>
18. De Veirman, M., Cauberghe, V. in 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.
19. De Vries, L. (2019). When more likes is not better: The interactive effect of message vividness and real-time posting. *Journal of Interactive Marketing*, 47, 40–53.
20. Dehghani, M., Niaki, M. K., Ramezani, I. in Sali, R. (2016). Evaluating the influence of YouTube advertising for attraction of young customers. *Computers in Human Behavior*, 59, 165–172.
21. Dhingra, M. in Mudgal, R. K. (2019). Social Media Marketing and Its Impact on Consumer Behavior. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 6(2), 123–130.
22. Dixon, M. in Adamson, B. (2011). *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation*. Portfolio.
23. Djafarova, E. in Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, 68, 1–7.
24. Edelman, D. C. in Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard business review*, 93(11), 88–100.

25. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
26. Eisenhardt, K. M., in Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
27. Erz, A. in Christensen, A. B. (2018). Transforming consumers into brands: Tracing transformation processes of the practice of blogging. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 69–82.
28. European Commission. (2023). *Digital Services Act (DSA): Ensuring a safe and accountable online environment*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act_en
29. Facebook Business. (2020). *Facebook Shops & Facebook Pixel documentation*. <https://developers.facebook.com/docs/meta-pixel/get-started>
30. Fillis, I. (2010). The art of the entrepreneurial marketer. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(2), 87–107.
31. Forbes. (2023). *TikTok Made Me Buy It: How short-form video drives viral e-commerce trends*. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2023/02/10/tiktok-made-me-buy-it>
32. Freberg, K. (2020). *Discovering public relations: An introduction to creative and strategic practices*. SAGE Publications.
33. Gilmore, A., Carson, D. in Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6–11.
34. Gnewuch, U., in Maedche, A. (2019). Supporting customer service through human-AI collaboration: A study of conversational agents. *International Journal of Information Management*, 51, 102–117.
35. Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R. in Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69(12), 5833–5841.
36. Gorwa, R. (2020). The platform governance triangle: Conceptualizing the informal regulation of online content. *Internet Policy Review*, 8(2), 187–195.
37. Heimbach, I., Kostyra, D. S. in Hinz, O. (2015). Marketing automation. *Business & Information Systems Engineering*, 57(2), 129–133.
38. Hollensen, S. (2015). *Marketing management: A relationship approach*. Pearson Education.
39. Huang, M. H., in Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(2), 30–50.
40. Hu, Y., Manikonda, L. in Kambhampati, S. (2014). What we Instagram: A first analysis of Instagram photo content and user types. V E. Adar, P. Resnick, M. De Choudhury, B. Hogan in A. Oh (ur.), *Proceedings of the Eighth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media* (str. 595–598). The AAAI Press.
41. Hughes, C. (2019). *The ROI of influencer marketing: How to measure and improve campaign success*. Influencer Marketing Hub.

42. Instagram Business. (2019). *New ways to shop on Instagram* [objava na blogu]. <https://business.instagram.com/blog/new-ways-to-shop-on-instagram>
43. Järvinen, J. in Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164–175.
44. Jin, S. V. in Ryu, E. (2020). “I’ll buy what she’s #wearing”: The roles of envy toward and parasocial interaction with influencers in Instagram celebrity-based brand endorsement and social commerce. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102121.
45. Kaplan, A. M. in Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
46. Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (3. izd.). Pearson Prentice Hall.
47. Kordeš, U. in Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Založba Univerze na Primorskem.
48. Košiček, A. (2019). *Digitalni marketing: kako do strank in učinkovitega nastopa na spletu*. Založba Pasadena.
49. Kumar, A. (2021). Real-time content strategies for competitive social media marketing. *Social Media Studies*, 9(3), 155–168.
50. Kumar, V., Dixit, A., Javalgi, R. (Raj), Dass, M., in Dixit, A. (2022). Autonomous artificial intelligence and the customer experience. *Journal of Business Research*, 144, 685–699.
51. Kvale, S. in Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2. izd.). Sage Publications.
52. Kvale, S., in Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3. izd.). Sage Publications.
53. Leaver, T., Highfield, T. in Abidin, C. (2020). *Instagram: Visual social media cultures*. Polity Press.
54. Lee, J. E. in Eastin, M. S. (2021). Nuances of social media influencer marketing: How source credibility and parasocial relationships affect purchase intention. *Journal of Interactive Advertising*, 21(4), 362–373.
55. Lemon, K. N. in Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
56. Lichtenhaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4), 822–846.
57. Lipsman, A. (2012). *How to measure social media*. <https://hbr.org/2012/07/how-to-measure-social-media>
58. Lopez Hernandez, A. K., Fernandez-Mesa, A. in Edwards-Schachter, M. (2018). Team collaboration capabilities as a factor in startup success. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(4), 13–23.

59. Lou, C. in Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58–73.
60. Luger, M. I. in Koo, J. (2005). Defining and tracking business start-ups. *Small Business Economics*, 24(1), 17–28.
61. Mangold, W. G. in Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365.
62. Marullo, C., Casprini, E., Di Minin, A. in Piccaluga, A. (2018). ‘Ready for Take-off’: How open innovation influences startup success. *Creativity and Innovation Management*, 27(4), 476–488.
63. Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works*. O'Reilly Media.
64. McLean, G., in Osei-Frimpong, K. (2019). Chat now... Examining the variables influencing the use of online live chat. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 55–67.
65. Meta. (2022). *Meta Pay and Metaverse Commerce Updates*. Meta.
66. Montag, C. (2021). TikTok and the brain: What we know so far. *Frontiers in Human Neuroscience*, 15, 720049.
67. Moore, G. A. (1991). *Crossing the chasm: Marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. Harper Business Essentials.
68. Morhart, F. M., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F. in Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200–218.
69. Muniz, A. M. in O’Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.
70. Obar, J. A. in Wildman, S. S. (2015). Social media definition and the governance challenge: An introduction to the special issue. *Telecommunications Policy*, 39(9), 745–750.
71. Odoom, R., Kosiba, J. P. B., in Djamgbah, C. T. (2023). Social media short-video marketing and impulse buying: The mediating role of customer engagement. *Journal of Consumer Behaviour*, 22(3), 563–577.
72. Osterwalder, A. in Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley & Sons.
73. Paschen, J. (2017). Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle. *Business Horizons*, 60(2), 179–188.
74. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3. izd.). Sage Publications.
75. Pew Research Center. (2024). *Social Media Use in 2024*. <https://www.pewresearch.org/internet>
76. Picken, J. C. (2017a). *The new venture life cycle: A guidebook for entrepreneurs*. Routledge.

77. Picken, J. C. (2017b). *From startup to scalable enterprise: Laying the foundation*. Business Horizons, 60(5), 587-595.
78. Privacy International. (2023). *The impact of data regulation on targeted advertising*. Retrieved from <https://privacyinternational.org/report/2023/impact-data-regulation-targeted-ads>
79. Pulizzi, J. (2012). *Managing content marketing: The real-world guide for creating passionate subscribers to your brand*. CMI Books.
80. Quintly. (2021). *Facebook video study*. Quintly.
81. Rebernik, M. in Jaklič, M. (2014). *Start:up Manifest: Slovenija, pripravljena na prihodnost 2014–2020+*. Start:up Slovenija.
82. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
83. Schwartzfarb, A. (2019). *Sell More Faster: The ultimate sales playbook for startups*. Wiley.
84. Sheth, J. N. in Sisodia, R. S. (2005). A Dangerous Divergence: Marketing and Society. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 160–162.
85. Sokolova, K. in Kefi, H. (2020). Instagram and YouTube bloggers promote it, why should I buy? How credibility and parasocial interaction influence purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101742.
86. Solomon, M. R. (2017). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (12. izd.). Pearson Education.
87. Speicher, T., Ali, M., Venkatadri, G., Ribeiro, F. N., Arvanitakis, G., Benevenuto, F. in Mislove, A. (2018, January). Potential for discrimination in online targeted advertising. V *Conference on fairness, accountability and transparency* (str. 5–19). PMLR.
88. Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
89. Statista. (2024). *Number of monthly active Instagram users worldwide from January 2013 to January 2024*. <https://www.statista.com/topics/1882/instagram>
90. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
91. Trusov, M., Bucklin, R. E. in Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90–102.
92. Tuten, T. L. in Solomon, M. R. (2018). *Social media marketing* (3. izd.). SAGE Publications.
93. Usher, N. in Kammer, A. (2019). News startups. V H. Örnebring (ur.), *The Oxford Research Encyclopedia of Communication*. Oxford University Press.
94. Wessels, M. (2022). Product-led growth: A scientific perspective on self-serve customer acquisition. *Journal of Business Strategy*, 43(2), 37–45.
95. Wetzel, T. in Eiche, J. (2024). Challenges of Start-Ups—An Analysis of Individually Tailored Recommendations Based on the Development Phases, Branches, Business

- Models and Founding Teams. *Open Journal of Business and Management*, 12, 1556–1585.
96. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage.
 97. Zhang, M. in Benyoucef, M. (2016). Consumer behavior in social commerce: A literature review. *Decision Support Systems*, 86, 95–108.
 98. Zhang, M. in Lin, C. (2022). Social commerce: How consumers benefit from social commerce and the role of social media. *Journal of Business Research*, 139, 1245–1258.

PRILOGE

Priloga 1: Prošnja za sodelovanje pri magistrskem delu o inovativni prodaji v zagonskih podjetjih

Spoštovan!

Moje ime je Tiffany Žižek in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pod mentorstvom izr. prof. dr. Anje Svetina Nabergoj pripravljam magistrsko delo z naslovom Inovativni načini prodaje: primer slovenskih zagonskih podjetij.

Temeljni cilj moje raziskave je analizirati slovenska zagonska podjetja v zgodnji fazi razvoja, ko še niso prejela zunanjega financiranja, ter uporabljajo inovativne pristope k prodaji in rasti. V okviru raziskave bi rada izvedla intervju, da bi bolje razumela začetke, prodajne strategije in izzive na trgu zagonskega podjetja.

Vaše podjetje je izjemno zanimivo in verjamem, da bi vaša izkušnja pomembno prispevala k raziskavi. Intervju bi trajal največ 30 minut in bi potekal v obliki sproščenega pogovora – lahko preko video klica (Zoom, Google) ali v živo, odvisno od vaših preferenc.

V kolikor bi bili pripravljeni sodelovati, mi, prosim, sporočite, da se dogovorimo za termin. Seveda vam z veseljem posredujem dodatne informacije o raziskavi, če jih potrebujete.

V upanju na vaše sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem za vaš čas in razumevanje.

Lep pozdrav,

Tiffany Žižek

Priloga 2: Vprašalnik

1. Kako bi na kratko opisali svoje podjetje in glavni produkt ali storitev, ki ga/jo ponujate in komu je vaš produkt/storitev namenjen?
2. Kdaj in kako ste začeli svojo podjetniško pot? Kaj vas je spodbudilo k ustanovitvi podjetja?
3. Kako bi opisali svojo prodajno strategijo v začetni fazi podjetja?
4. Katere inovativne prodajne pristope ste uporabili (ali jih še vedno uporabljate) za pridobivanje prvih strank?
5. Katere prodajne kanale trenutno uporabljate (npr. spletna trgovina, B2B-prodaja, platforme itd.)?
6. Kako pomembna je za vas spletna prodaja v primerjavi s klasičnimi oblikami prodaje oz. kako pomembno vlogo ima spletna prodaja v vašem poslovnem modelu?
7. Katera družbena omrežja uporabljate za promocijo in prodajo?
8. Kateri prodajni pristopi vplivajo na uspešnost podjetij oz. kateri pristopi so vam omogočali premagovanje začetnih izzivov in zagotavljanje dolgoročne trajnosti podjetja?
9. Kako načrtujete vsebino za družbena omrežja? Imate strategijo ali delujete bolj spontano?
10. Ali uporabljate vplivneže (influencerje) kot del svoje prodajne strategije? Če da, kako ste jih izbrali in kakšne rezultate ste dosegli? Kakšna je bila vaša izkušnja?
11. Kako merite uspešnost objav in kampanj na družbenih omrežjih?
12. Kakšne vrste vsebin se vam zdijo najbolj učinkovite pri doseganju vaše ciljne publike?
13. Katere digitalne platforme, orodja ali programske opreme uporabljate za podporo prodaji (npr. CRM, e-mail trženje, analitika)?
14. Ali uporabljate plačane spletne oglase (npr. Google Ads, Meta Ads)? Kakšna je bila učinkovitost?
15. S katerimi največjimi izzivi ste se soočili pri prodaji v zgodnji fazi in kako ste jih premagali? Ali lahko izzive rangirate od največjega do najmanjšega?
16. Kako se učite in prilagajate spremembam v spletni prodaji in digitalnem trženju?
17. Kako ste se odzvali na konkurenco na trgu? Ste morali prilagoditi prodajno strategijo?
18. Kako vidite prihodnost prodaje v vašem podjetju? Kakšne spremembe načrtujete?

Priloga 3: Transkripcija intervjuja – Podjetje A

Kako bi na kratko opisali svoje podjetje in glavni produkt ali storitev, ki ga/jo ponujate in komu je vaš produkt/storitev namenjen?

V našem podjetju gre za digitalni produkt, torej za softver, ki našim strankam olajša naročanje, vodenje strank, vodenje analitike in vse tisto, s čimer se morajo ukvarjati, zato se zaradi te aplikacije lahko res fokusirajo na tisto in v tisto, v čemer so res dobri. Jaz bi rekel, da so to neke vrste stvaritvene dejavnosti. Mi serviramo širok spekter klientov, največ pa je kozmetičnih, frizerskih in masažanih salonov, nekaj velnesov, imamo tudi avtoserviserje in že kar nekaj pasjih salonov. Torej pri produktu gre za storitvene dejavnosti, ki ima komponento naročanja, kjer se nekaj bookira, kjer moraš upravljati s časom in tu potem pridemo mi v poštev. Trenutno ocenjujemo, da je teh strank na slovenskem trgu okoli 10.000. Ene stranke so bolj idealne za nas, spet druge malo manj, ampak kot omenjeno, vseh, ki bi lahko uporabljali naš produkt, je v Sloveniji 10.000.

Kdaj in kako ste začeli svojo podjetniško pot? Kaj vas je spodbudilo k ustanovitvi podjetja?

Mi smo svojo podjetniško pot pričeli 3 leta nazaj. Pred tem, nekje 5 let nazaj, smo imeli z isto ekipo že svojo oglaševalsko agencijo. S to ekipo, na lastnem primeru in po potrebi naših strank takrat v agenciji, smo videli, da bi si oni zaslužili kakšno boljšo oz. bolj dodelano rešitev, zato smo z ekipo razvijali ideje in prišli na to (boljšo) rešitev. V bistvu, ja, skozi komunikacijo z našimi strankami smo spoznali, da moramo razviti nekaj boljšega, nismo se mi ukvarjali s storitvenimi dejavnostmi, ampak so se stranke, za katere smo mi delali takrat trženje in smo videli, da je to problem, zato smo šli razvijati neke svoje lastne rešitve.

Kako bi opisali svojo prodajno strategijo v začetni fazi podjetja?

Na začetku se je vse tako hitro odvijalo, tak hiter run all over the place, nismo niti vedeli, kaj je CRM, probali smo se prebijati po nekih socialnih krogih. Takrat so bile neke hipoteze, kako prodaja izgleda, kaj je prodaja in podobno. To smo sedaj v 3 letih res postavili na glavo in to danes je zdaj popolnoma nekaj drugačnega, kot je bilo takrat.

Katere inovativne prodajne pristope ste uporabili (ali jih še vedno uporabljate) za pridobivanje prvih strank?

Mi pristope prilagajamo naši ciljni publiki. Mi se na primer ne osredotočamo na LinkedIn in ga ne študiramo, ker tam ni naše ciljne publike. Mi smo bolj v metodi "stara šola", in sicer telefon, e-mail, sejmi, združenja, dogodki, skozi te kanale mi "pokamo" in tukaj smo mi res dobri. Mi imamo narejeno strategijo okoli teh old special metod. Inovativni smo znotraj teh kanalov.

Katere prodajne kanale trenutno uporabljate (npr. spletna trgovina, B2B-prodaja, platforme itd.)?

Spletna stran je pri nas vodilna. Uporabniki pridejo na spletno stran, kjer lahko izpolnijo obrazec ali si ustvarijo brezplačen račun – s tem postanejo "lead". Ta lead nato preide v naš sistem oziroma bazo, kjer ga prevzame prodajna ekipa. Pri nas je ogromno tega človeškega stika v igri, ogromno.

Kako pomembna je za vas spletna prodaja v primerjavi s klasičnimi oblikami prodaje oz. kako pomembno vlogo ima spletna prodaja v vašem poslovnem modelu?

Spletna stran pri nas dejansko generira kvalificirane, potencialne stranke, ki jih potem preda oddelku prodaje in jih prodaja obdelava. Recimo PLG izraz (Product-Led Growth). PLG pomeni, da uporabniki sami pridejo na našo spletno stran, si ustvarijo račun in nato samostojno začnejo uporabljati storitev, na primer kot pri Apple Music. Zdaj pri nas pa je izziv v tem, da so ovire za tak pristop nekoliko previsoke, zato večinoma stopi z njimi v stik naš prodajni svetovalec ali svetovalka, ki jim pomaga v tem procesu. Na spletni strani sicer veliko delamo tudi na področju digitalnega trženja, vendar predvsem z namenom, da pridobimo uporabnika, ki je dovolj zainteresiran, da ga lahko mi nato kontaktiramo oziroma bolj natančno rečeno, da ga lahko kvalificiramo, ja, to je boljši izraz.

Katera družbena omrežja uporabljate za promocijo in prodajo?

Uporabljamo Facebook, Instagram in Google adds ter TikTok, samo za videovsebine. Na Facebooku in Instagramu smo prisotni tudi s content vsebino. Uporabljamo tudi spletne plačane oglase.

Kateri prodajni pristopi vplivajo na uspešnost podjetij oz. kateri pristopi so vam omogočali premagovanje začetnih izzivov in zagotavljanje dolgoročne trajnosti podjetja?

Pri nas je najmočnejši prodajni pristop to, da vzameš telefon, vtipkaš telefonsko številko in pokličeš potencialno stranko, se dogovoriš za kavo in ji pokažeš stvari. V današnjem času bi si človek želel, da bi bilo več na digitalu in bi nam ostalo veliko več časa, ampak pri nas ni tako. V živo nam to vzame res veliko več časa, ampak se vseeno raje prilagajamo strankam. V živo je na primer res potratno z vidika časa, bencina ipd. V živo pa je bistveno lažja razlaga. Vse zelo zavisi od klijentele. En del klijentele se je zelo pripravljen pogovarjat po spletnih platformah, en del pa sploh ni pripravljen na digital in tu se potem mi prilagajamo njim.

Kako načrtujete vsebino za družbena omrežja? Imate strategijo ali delujete bolj spontano?

Seveda imamo strategijo in mesečni plan. Točno vemo, kdaj se objavi katera objava. Torej vsebino imamo vsaj za en mesec vnaprej pripravljeno. Vsebine, videje in besedila, vse pripravljamo vnaprej, ker rabimo za to več časa, zato tudi toliko vnaprej načrtujemo. To nam gre res dobro, ker smo se s tem ukvarjali in smo to uporabljali že, ko smo še imeli agencijo.

Ali uporabljate vplivneže (influencerje) kot del svoje prodajne strategije? Če da, kako ste jih izbrali in kakšne rezultate ste dosegli? Kakšna je bila vaša izkušnja?

Z določenimi vplivneži smo že kaj delali, ampak tako, da so oni bili že hkrati naše stranke. Pri nekaterih je bila res dobra izkušnja, da bi pa zdaj bili vplivneži naš glavni adut promocije oziroma strategije pa trenutno ne. Pri parih prvih pa so bile solidne izkušnje in prav tako izpleti. So pa bili vplivneži iz kozmetičnih salonov in tu se je res poznalo, ker je stranka dejansko potrebovala to aplikacijo, zato se je tudi zavzela in posledično je bil uspešen dosežek. Vedno smo imeli prioriteto, da je naš vplivnež lahko le tisti, ki uporablja našo stran in je zadovoljen z našim programom. Nikoli nismo gledali samo na ime, gledali smo na to, da bo lahko uporabljal naš program. Smo pa seveda že imeli ponudbe, da je bil nekdo, ki ni bil naš uporabnik, ampak smo do zdaj tem vedno rekli ne. Želimo si vplivneža, ki bo dejansko uporabnik oziroma bo uporabljal našo aplikacijo.

Kako merite uspešnost objav in kampanj na družbenih omrežjih?

Pri nas je vedno akcija, ampak je pa to zelo velik izziv. Ali nas kdo kontaktira ali si naredi račun pri nas in potem ti dve akciji merimo vse na nekaj tednov oziroma treckamo linke, analiziramo, kaj se zgodi na spletni strani in dodamo k temu še kakšen CRM, da še na podlagi tega izmerimo in pregledamo vse skupaj. Je pa, ja, izziv. Atribucija je večji izziv pri nas. Včasih je nevhvaležno pa težko povedati, ali je bilo trženje dobro ali ne, kljub trudu, ki ga vlagamo v to.

Kakšne vrste vsebin se vam zdijo najbolj učinkovite pri doseganju vaše ciljne publike?

Absolutno video vsebine.

Katere digitalne platforme, orodja ali programsko opremo uporabljate za podporo prodaji (npr. CRM, email trženje, analitika)?

CRM in nekaj softverov, ki nam olajšajo aspekte od dostopov, do namizja, trženja do postanja. Jaz bi rekel neki širši spekter softverov, ki nam na različnih procesih omogoča, da smo hitrejši in boljši. Glavni del pa je CRM – okrog njega se vse vrti.

Ali uporabljate plačane spletne oglase (npr. Google Ads, Meta Ads)? Kakšna je bila učinkovitost?

Da, uporabljamo.

S katerimi največjimi izzivi ste se soočili pri prodaji v zgodnji fazi in kako ste jih premagali? Ali lahko izzive rangirate od največjega do najmanjšega?

Največji izzivi so bili pri prepoznavnosti, noben ni vedel, kdo smo, in nismo imeli zaupanja. Mislim, da je še vedno največji izziv to, da smo še vedno zelo mlada ekipa in je zelo težko graditi kredibilnost. Na začetku nas vedno vprašajo za izkušnje in reference, ti pa nimaš nobenega, da bi te priporočil, to je bilo najtežje. Primer: Bili smo na sestanku s podjetjem. Vse smo razložili, bili prav navdušeni nad aplikacijo.

Na koncu so nas vprašali, kdo vse nas uporablja, naš odgovor pa je bil: noben še, zato se je sodelovanje končalo.

Kako se učite in prilagajate spremembam v spletni prodaji in digitalnem trženju?

Kar precej smo v stiku z dogajanjem – povezujemo se z drugimi in večjimi podjetji v naši industriji. V tej naši "software" industriji imamo tudi prijatelje in znance, s katerimi si izmenjujemo znanje. Bi rekel, da nam to največ pomeni. Seveda spremljamo tudi vire in objave, ampak največjo vrednost nam dajejo pogovori z ljudmi iz industrije. Vedno poslušamo tudi svoje stranke – kaj opažajo, kaj pohvalijo, kaj jim manjka. Stranke nam dajo najbolj iskren odziv. Pogosto tudi kaj predlagajo, in če ocenimo, da je predlog smiseln, ga implementiramo. Na splošno imamo z njimi vrhunske odnose in zelo odkrito komunicirajo, kar zelo cenimo. Stranke imajo včasih odlične argumente, včasih tudi nekoliko manj utemeljene. Zato se trudimo, da vse dobro spremljamo, ovrednotimo, razvrstimo in združimo podobne predloge. Če nekaj predlaga samo ena stranka, ne reagiramo več impulzivno kot na začetku, ampak premislimo, ali bi takšna sprememba koristila večini ali pa bi bila za druge celo moteča. Probamo tukaj nekaj ločiti zrno od plevla. Velik izziv je, ko je stranka zelo čustveno vpletena in vztraja pri svoji želji. Pri nas je kar pogost stavek: "To bodo pa vsi hoteli" – to že prav poznamo kot interni "zimzeleni" moment. Takšne situacije rešujemo s komunikacijo: razložimo, da spremembe v aplikaciji vplivajo na vse uporabnike in da ne razvijamo rešitve po meri ene same stranke, ampak iščemo ravnovesje med željami večine. Nekatere predloge lahko takoj implementiramo, nekatere damo na čakalno listo, nekatere pa moramo žal zavrniti.

Kako ste se odzvali na konkurenco na trgu? Ste morali prilagoditi prodajno strategijo?

Mi smo že nekaj konkurence imeli, ko smo vstopili na trg. Bilo je nekaj slovenske in nekaj tuje. Tega smo se zavedeli, ampak ne bi rekel, da smo zdaj se kaj dosti odzivali na to. Naše podjetje pelje svojo pot. Enim je naša pot všeč, se na tej naši poti najdejo, spet drugim ne. Zaradi konkurence se ne prilagajajo naše strategije in nimamo izrednih sestankov na to temo. Seveda se zavedamo, da imamo konkurenco. Če bi mi za vsako stvar gledali konkurenco in delali tako, kot bi oni želeli, ne vem, kam bi prišli. Strankam je načeloma to všeč.

Kako vidite prihodnost prodaje v vašem podjetju? Kakšne spremembe načrtujete?

Sam bi rekel, da je naš okvirni proces jasen, vemo, da se skozi ta okvir da tudi narediti tisoč izboljšav in da je ta okvir lahko še boljši, še hitrejši in še bolj brez problemov. Vsak del tega okvirja in procesa gledamo pa ga probamo izboljšati na višjo raven. Če gledamo celoten proces, probamo mi koščke razstaviti in nato vsak košček pogledamo pa se vprašamo z ekipo, kaj lahko tu boljše delamo, in potem te koščke izboljšamo. Ne bi rekel, da zdaj delamo popolnoma nov process, ampak naš proces, ki smo si ga naredili in nam služi, izboljšamo. Trenutno je plan, da se razširimo tudi v druge države.

Dodatno vprašanje: Koliko članov šteje vaša ekipa?

Naša ekipa šteje 15 članov.

Trudimo se, da se stvari hitro premikajo. Hitro se učimo, hitro naredimo kakšno napako, hitro popravljamo, hitro spet kaj novega probamo. Tudi v prodajnem procesu, jaz vem, da je tudi tu veliko testov, tako kot v trženju.

Dodatno vprašanje: Ste meli kakšno finančno pomoč?

Mi nikoli nismo dobili nobenega kapitala, nismo imeli poslovnih angelov, prav tako se nismo nikoli prijavljali na razpise. Iz prejšnje agencije smo to zgodbo nadgradili s tem, da smo imeli to srečo, da smo tam privarčevali nekaj denarja, ki smo ga lahko počasi in potihem vlagali v razvoj svojega produkta. Šli smo iz tega, kar nam je pač omogočilo, da smo zadržali 100 % kontrolo nad podjetjem. Nismo imeli in še vedno nimamo investitorja, ki bi nam narekoval tempo, ampak si tempo v podjetju narekujejo sami. Ima pa to vse skupaj seveda svoje prednosti in slabosti. Po drugi strani ti denar, ki ga lahko dobiš, vseeno da pospešek in si lahko bolj drzen. Mi smo trenutno na poti, da se sami financiramo.**Dodatno vprašanje: Kako skrbite v podjetju za to, da so zaposleni zadovoljni? Imate kakšne nagrade?**

Absolutno. Postavljen imamo sistem nagrajevanja. Prav tako imamo tudi postavljene sisteme, kako voditi celotno ekipo, tu vedno postavljamo strukturo. Sicer moram priznati, da se tudi v tem procesu še učimo, predvsem kako biti najboljši. Imamo tudi eno dobro knjigo Work Rules. Po mojem mnenju je to biblija HR-a. Iz te knjige vedno vzamemo kakšno dobro prakso in jo prenesemo v našo ekipo. Upam in mislim si, da se naša ekipa zaveda, da nam ogromno pomeni in ima prioriteto pred lastnimi željami/ambicijami. Sem res vesel, ker brez takšne ekipe zagotovo ne bi bili tu, kje smo zdaj. Jaz in še dva soustanovitelja smo v nekaterih stvareh bistveno, bistveno prekratki, zato nam ekipa tu ... Mislim, ne morem sploh pomisliti, da bi bili brez te ekipe, ker zdaj lahko rečem, da nam gre res solido. Če smo imeli kdaj super moč ali pa če se nam je kdaj kaj poklopilo v naši zgodbi do danes, je to, da smo vedeli prave ljudi ob pravem času pritegniti v naše podjetje.

Dodatno vprašanje: A so vsi v ekipi zaposleni glede na izobrazbo ali so v ekipi tudi kakšni, ki delajo v oddelku samo zato, ker so iznajdljivi?

V ekipi imamo veliko iznajdljivih članov, jaz bi rekel, da so vsi zelo iznajdljivi. Mi imamo v ekipi take norce, mislim, to je noro, res sem ekstremno ponosen na to ekipo, ekstremno iznajdljivi so. Vidijo neke stvari, imajo nabor znanj in spretnosti popolnoma drugačne, kot jih imam jaz. Stvari vidijo iz nekega popolnoma drugega kota. Pomembno je le, da ekipi damo svobodo in delajo čudeže. Izobrazba mi res ni pomembna. Imeli smo programerja, ki je delal v prodaji. Jaz tukaj nimam nobenega problema ali zadržka, vsak se lahko dokaže.

Priloga 4: Transkripcija intervjuja – Podjetje B

Kako bi na kratko opisali svoje podjetje in glavni produkt ali storitev, ki ga/jo ponujate in komu je vaš produkt/storitev namenjen?

Smo štiri leta staro podjetje in imamo različne storitve, in sicer kozmetični salon, potem kozmetične izdelke, distributerstvo – smo uvozniki za 3 največje svetovne firme za trepalnice in obrvi. Poleg vsega naštetega pa imamo še akademijo znanja, torej učimo nove stilistke, ki se bodo ukvarjale s tem. Izdelki in storitve v našem podjetju so namenjeni bolj ženski populaciji.

Kdaj in kako ste začeli svojo podjetniško pot? Kaj vas je spodbudilo k ustanovitvi podjetja?

Jaz sem pričel že v bistvu med srednjo šolo z enimi poskusi in potem mi je med faksom dejansko to uspelo, ampak mi je bilo vse bolj tako – nekaj za zraven. Med faksom si res težko še full time podjetnik. Sam nisem bil nič povezan s tem podjetjem, kjer sem sedaj. Loteval sem se popolnoma drugačnih stvari. Povezava oziroma sodelovanje s tem podjetjem je prišlo po čistem naključju. Takrat sem spoznal svojo sedanjo punco, ki je bila zelo podjetniško usmerjena in sva potem skupaj šla na to pot. Jaz sem si želel prodajati na spletu, ker je med Covidom to bilo v porastu, punca pa si je želela kozmetično linijo in takšen je bil to splet okoliščin, da sem pristal v kozmetiki. K tej podjetniški poti nama je v bistvu pomagal Covid. Moja punca je bila že 7 let make-up stilistka in si je posledično želela pustiti pečat na tem področju, jaz pa sem imel željo se preizkusiti v spletni prodaji. Decembra 2020 se je potem pričela najina podjetniška pot.

Kako bi opisali svojo prodajno strategijo v začetni fazi podjetja?

Midva sva bila vedno zelo transparentna in še sedaj zelo verjameva v transparentno prodajo. Zelo pomemben nama je odnos s stranko, s sodelavci, lastniki in upravniki stavb, kjer imamo pisarne. S komerkoli hočeva biti v prvi vrsti transparentna in iskrena, brez laganja. Torej naša prodaja zelo slonijo na spletu in skoraj vsi podobni slovenski brandi oglašujejo na spletu v smislu: joj, kako ste nas presenetili, razprodani smo prej, kot smo si zamislili in podobno. Od začetka smo mogoče tudi mi kdaj kaj na to temo naredili in izkoristili promocijo, ampak nikoli nič oprijemljivega s številkami. Sedaj se pa sploh ne poslužujemo s temi lažnimi taktikami, tako da vedno izberemo transparentnost.

Katere inovativne prodajne pristope ste uporabili (ali jih še vedno uporabljate) za pridobivanje prvih strank?

Prve stranke smo dobil dejansko iz baze, ki jo je imela moja punca že na Instagramu od prej, ker se je ukvarjala z urejanjem nohtov in si je že tam širila bazo. Njena baza sledilk nam je takrat v tistih začetkih zelo pomagala. Trenutno se na to bazo ne naslanjamo več, ampak imamo približno 30 vplivnežev, ki nas objavljajo, in velik poudarek dajemo tudi na e-mail

bazo. Inovativni smo predvsem pri snemanju video vsebin. Radi pokažemo, kaj kdo dela v podjetju, da se zabavamo in to vse skupaj združimo v objave. Za ta del imamo v podjetju osebo, ki se ukvarja samo z objavljanjem in snemanjem. Zelo radi naredimo objave iz proizvodnje, kjer svojim sledilcem pokažemo tudi ozadje in postopke izdelave kozmetičnih izdelkov. Pokažemo jim, kako delujejo stroji, kako nastane krema in vse te zanimive stvari, ki jih ljudje drugače nimajo možnosti videti. To, da pokažemo, kako se vse razvija pri našem brendu, zelo pozitivno vpliva na naše objave in tukaj se spet pokaže ta transparentnost z naše strani, kako delamo.

Katere prodajne kanale trenutno uporabljate (npr. spletna trgovina, B2B-prodaja, platforme itd.)?

Naša spletna stran generira večino vsega. Gradimo tudi na partnerski bazi, kjer v izbranih manjših trgovinah prodajajo naše izdelke, prodajo vršimo tudi v kozmetičnih salonih in lekarnah. Trenutno pripravljamo še nekaj večjega. Zelo baziramo na to, da bi zvišali B2B-prodajo.

Kako pomembna je za vas spletna prodaja v primerjavi s klasičnimi oblikami prodaje oz. kako pomembno vlogo ima spletna prodaja v vašem poslovnem modelu?

Zelo pomembna. 80 % prodaje naredimo preko spletne prodaje.

Katera družbena omrežja uporabljate za promocijo in prodajo?

Večinoma smo prisotni na Instagramu in Facebooku, govorimo tudi o Meta-oglaševanju. Večinoma sicer naredimo preko vplivnežev ter preko e-mail kampanij. TikTok skoraj nič ne uporabljamo, včasih objavimo kakšno video vsebino. Naša ciljna publika je na Instagramu.

Kateri prodajni pristopi vplivajo na uspešnost podjetij oz kateri pristopi so vam omogočali premagovanje začetnih izzivov in zagotavljanje dolgoročne trajnosti podjetja?

Tu je veliko pivotiranja, v tem trženju. Trenutno se ne spomnim izziva.

Kako načrtujete vsebino za družbena omrežja? Imate strategijo ali delujete bolj spontano?

Imamo pripravljeno strategijo za 1 mesec naprej. Za ta del skrbi prav oseba, ki se v podjetju ukvarja samo z družbenimi omrežji. Ona pripravi objave za en mesec naprej, prav tako pripravi vsa sodelovanja z vplivneži vnaprej. Edino zgodbe oziroma story so zelo sponatna zadeva in jih objavljamo po potrebo ali pa kar iz dneva v dan.

Ali uporabljate vplivneže (influencerje) kot del svoje prodajne strategije? Če da, kako ste jih izbrali in kakšne rezultate ste dosegli? Kakšna je bila vaša izkušnja?

Da, uporabljamo vplivneže kot del svoje prodajne strategije. Izbrali smo jih naključno, vendar smo zelo hitro ugotovili, da vplivneži z veliko sledilcev lahko naredijo veliko slabšo prodajo kot vplivneži z manjšo bazo sledilcev. V ta namen smo se odločili, da bomo uporabljali kode in po personalizirani kodi beležimo prodajo. Vplivneži z veliko sledilcev so lahko zelo dragi in imajo na koncu slabšo prodajo. Sedaj ciljamo na manjše vplivneže z bazo do 10.000 sledilcev.

Nekateri vplivneži delajo za kompenzacijo, spet drugi za procent od prodaje oziroma fiksno plačilo.

Kako merite uspešnost objav in kampanj na družbenih omrežjih?

Torej, uspešnost merimo s personaliziranimi kodami. Na koncu nas zanima samo prodaja.

Kakšne vrste vsebin se vam zdijo najbolj učinkovite pri doseganju vaše ciljne publike?

Kratke, hitre in intenzivne video vsebine.

Katere digitalne platforme, orodja ali programsko opremo uporabljate za podporo prodaji (npr. CRM, e-mail trženje, analitika)?

E-mail trženje in analitika.

Ali uporabljate plačane spletne oglase (npr. Google Ads, Meta Ads)? Kakšna je bila učinkovitost?

Da, Google in Meta oglasi.

S katerimi največjimi izzivi ste se soočili pri prodaji v zgodnji fazi in kako ste jih premagali? Ali lahko izzive rangirate od največjega do najmanjšega?

Lahko rečem, da se velikokrat zgodi, da so zaloge majhne. Na začetku si ne morš privoščiti, da si naročiš 10.000 kosov. Se nam pa ravno v primerih, ko imamo res velike akcije, zgodi, da nam zmanjka izdelkov. V teh primerih, ko napovemo akcije, imamo na primer 100 izdelkov na zalogi, mi pa v enem dnevu potem prodamo 200 izdelkov. Takrat smo z ekipo v dvomu ali ustaviš prodajo in lahko izgubiš veliko denarja ali pa boš pustil prodajo do konca, pobral denar in se potem na nek način s stranko pogovoril o situaciji, ki se je zgodila. Vse je odvisno od tega, kakšen je proizvodni čas. Na začetku smo imeli proizvodni čas 3 mesece in seveda nobena stranka si ni želela tako dolgo čakati na svoj produkt. Druga opcija je, da se s stranko pogovorimo o kakšnem drugem odtenku ali barvi izdelka in zraven priložimo še kakšno dodatno darilo. Na tak način smo potem reševal te izzive, ki so se nam pojavljali. Za podjetje sva s punco vse sama financirala. Mentorja sva vedno imela in jih imava še zdaj.

Kako se učite in prilagajate spremembam v spletni prodaji in digitalnem trženju?

Tako, da ne delava več tega sama, sedaj skrbi ekipa za to. V podjetju nas je 17, nismo vsi zaposleni, imamo študente in nekaj članov, ki delajo kot SP. Sam se sploh ne spoznam na Facebook in Meta oglase, zato imamo oddelek in osebe, ki skrbijo za to, in nas potem oni vse obveščajo.

Kako ste se odzvali na konkurenco na trgu? Ste morali prilagoditi prodajno strategijo?

Na začetku smo seveda kaj spremljali konkurenco, sedaj nam je pa iskreno popolnoma vseeno. V podjetju smo si zgradili kvaliteto in s tem pridobili zveste stranke, zato se nam s konkurenco ni potrebno več obremenjevati.

Kako vidite prihodnost prodaje v vašem podjetju? Kakšne spremembe načrtujete?

Cilj za leto 2025 je, da pridemo na 50-50. Da bi naši partnerji predstavljali polovico prodaje, ker si želimo več B2B-prodaje. Ne želimo biti odvisni od spletne prodaje, ker lahko iz danes na jutri Facebook dvigne ceno oglaševanja in nam poslovni model pade v vodo, ne bomo več profitabilni in lahko zapremo vse skupaj. Imam primer: Ko je prišel na sceno Temu in pričel z zlivanjem denarja v trženje, se veliki večini ni več obrestovalo oglašavanje in je veliko podjetij tudi propadlo, ker so se ukvarjali samo s spletno prodajo. Zato si ne želimo biti odvisni od spletne prodaje.

Citat, katerega sem se naučil: Skoči v vodo in se šele potem nauči plavati.

Priloga 5: Transkripcija intervjuja – Podjetje C

Kako bi na kratko opisali svoje podjetje in glavni produkt ali storitev, ki ga/jo ponujate in komu je vaš produkt/storitev namenjen?

Naše podjetje je majhno podjetje, ustanovljeno leta 2021. V ponudbi imamo izdelke, ki so namenjeni vsem, ki imajo radi prigrizke, piknike, prirejajo zabavo ali pa jim zmanjka časa za pripravo polivke. Podjetje temelji na vrednotah domačnosti, iskrenosti in neposrednem stiku s strankami.

Kdaj in kako ste začeli svojo podjetniško pot? Kaj vas je spodbudilo k ustanovitvi podjetja?

Ideja se je začela razvijati med študijem, ko smo pri izbirnem predmetu Podjetništvo imeli organiziran "start-up vikend", ki je zaradi epidemije prerasel v semestrsko nalogo. Naključno smo se zbrale tri študentke in pričele razvijati idejo. Mentor je v našem delu videl potencial, zato nas je povezal s podjetniškim inkubatorjem, kjer smo se naučile veliko o prehranbeni industriji in samem podjetništvu. Veliko ljudi nam je bilo naklonjenih, predvsem pa mentor iz inkubatorja, ki nam je priporočal, da se prijavimo na projekt Štartaj Slovenija. Ko smo bili sprejeti na projekt, smo ustanovili podjetje in pričeli s prodajo v trgovinah.

Kako bi opisali svojo prodajno strategijo v začetni fazi podjetja?

Posebne strategije nismo imeli, poudarjali smo predvsem pristnost, domačnost, naravne sestavine in zgodbo.

Katere inovativne prodajne pristope ste uporabili (ali jih še vedno uporabljate) za pridobivanje prvih strank?

Pojavljamo se na sejnih, s sledilci delimo odzive strank, uporabljamo CTA-pristope.

Katere prodajne kanale trenutno uporabljate (npr. spletna trgovina, B2B-prodaja, platforme itd.)?

Spletna trgovina in manjša domača trgovinica.

Kako pomembna je za vas spletna prodaja v primerjavi s klasičnimi oblikami prodaje oz. kako pomembno vlogo ima spletna prodaja v vašem poslovnem modelu?

Namenjena je predvsem povratnim kupcem.

Katera družbena omrežja uporabljate za promocijo in prodajo?

Instagram in Facebook, ker gre za sproščeno vsebino in imamo tam največ potencialnih strank.

Kateri prodajni pristopi vplivajo na uspešnost podjetij oz kateri pristopi so vam omogočali premagovanje začetnih izzivov in zagotavljanje dolgoročne trajnosti podjetja?

Zanimiva zgodba, poistovetenje, študentki.

Kako načrtujete vsebino za družbena omrežja? Imate strategijo ali delujete bolj spontano?

Spontano.

Ali uporabljate vplivneže (influencerje) kot del svoje prodajne strategije? Če da, kako ste jih izbrali in kakšne rezultate ste dosegli? Kakšna je bila vaša izkušnja?

Ne. Imeli smo jih samo preko projekta in vpliv je bil viden v prodaji.

Kako merite uspešnost objav in kampanj na družbenih omrežjih?

Všečki in delitve.

Kakšne vrste vsebin se vam zdijo najbolj učinkovite pri doseganju vaše ciljne publike?

Sproščene, zabavne.

Katere digitalne platforme, orodja ali programsko opremo uporabljate za podporo prodaji (npr. CRM, e-mail trženje, analitika)?

CRM.

Ali uporabljate plačane spletne oglase (npr. Google Ads, Meta Ads)? Kakšna je bila učinkovitost?

Ne.

S katerimi največjimi izzivi ste se soočili pri prodaji v zgodnji fazi in kako ste jih premagali? Ali lahko izzive rangirate od največjega do najmanjšega?

Visoke cene surovin in proizvodnje, posledično manjša marža. Premalo vloženega časa v promocijo.

Kako se učite in prilagajate spremembam v spletni prodaji in digitalnem trženju?

Spremljanje trendov in konkurence.

Kako ste se odzvali na konkurenco na trgu? Ste morali prilagoditi prodajno strategijo?

Vsaka konkurenca je dobrodošla, a največji problem je bila cena, saj so stroški na enoto pri manjših podjetjih precej višji. Kot start-up podjetje pa nam je bilo lažje prodati zgodbo, pritegniti kupce, ki so pripravljeni odšteti več denarja za domač produkt.

Kako vidite prihodnost prodaje v vašem podjetju? Kakšne spremembe načrtujete?

Zaenkrat ne načrtujemo širitve, saj nam stroški tega ne dopuščajo.

Priloga 6: Primer kodiranja

Vprašanje: Katere inovativne prodajne pristope ste uporabili (ali jih še vedno uporabljate), za pridobivanje prvih strank?

Enota kodiranja	Koda	Kategorija	Tema
Podjetje 1: Mi pristope prilagajamo naši ciljni publiki. Mi se na primer ne osredotočamo na LinkedIn in ga ne študiramo, ker tam ni naše ciljne publike. Mi smo bolj v metodi "stara šola" in sicer telefon, e-mail, sejmi, združenja, dogodki, skozi te kanale mi "pokamo" in tukaj smo mi res dobri. Mi imamo narejeno strategijo okoli teh old special metod. Inovativni smo znotraj teh kanalov.	Tradicionalni prodajni kanali Direktni stik	Digitalni organski kanali Klasična osebna prodaja Vsebinsko trženje	Inovativni prodajni pristopi za pridobivanje prvih strank
Podjetje 2: Prve stranke smo dobil dejansko iz baze, ki jo je imela moja punca že na Instagramu od prej, ker se je ukvarjala z urejanjem nohtov in si je že tam širila bazo. Njena baza sledilk nam je takrat v tistih začetkih zelo pomagala. Trenutno se na to bazo ne naslanjamo več ampak imamo približno 30 vplivnežev, ki nas objavljajo, in velik poudarek dajemo tudi na email bazo. Inovativni smo predvsem pri snemanju video vsebin. Radi pokažemo kaj kdo dela v podjetju, da se zabavamo in to vse skupaj združimo v objave. Za ta del imamo v podjetju osebo, ki se ukvarja samo z objavljanjem in snemanjem. Zelo radi naredimo objave iz proizvodnje, kjer svojim sledilcem pokažemo tudi ozadje in postopke izdelave kozmetičnih izdelkov. Pokažemo jim kako delujejo stroji, kako nastane krema in vse te zanimive stvari, ki jih ljudje drugače nimajo možnosti	Prikaz zakulisja dela Osebnost Inovativnost		<i>Se nadaljuje</i>

Enota kodiranja	Koda	Kategorija	Tema
videti. To, da pokažemo kako se vse razvija pri našem brendu zelo pozitivno vpliva na naše objave in tukaj se spet pokaže ta transparentnost iz naše strani kako delamo.			
Podjetje 3: Pojavljamo se na sejnih, s sledilci delimo odzive strank, uporabljamo CTA pristope.	Direktni in osebni stik		

1. Katere inovativne prodajne pristope ste uporabili (ali jih še vedno uporabljate), za pridobivanje prvih strank?

Kategorije:

- Modra barva: Inovativni prodajni pristopi
- Roza barve: Uporaba osebnega omrežja
- Rumena barva: Direktni stik
- Zelena barva: Prikaz zakulisja dela

Tema: Inovativni prodajni pristopi za pridobivanje prvih strank

Inovativni prodajni pristopi	Tradicionalni prodajni kanali	Direktni stik	Prikaz zakulisja dela
P1: Mi imamo narejeno strategijo okoli teh old special metod. Inovativni smo znotraj teh kanalov.	P1: Mi smo bolj v metodi “stara šola” in sicer telefon, e-mail, sejmi, združenja, dogodki , skozi te kanale mi “pokamo” in tukaj smo mi res dobri.	P1: Mi smo bolj v metodi “stara šola” in sicer telefon, sejmi, združenja, dogodki .	
P2: Inovativni smo predvsem pri snemanju video vsebin.			P2: Radi pokažemo kaj kdo dela v podjetju , da se zabavamo in to vse skupaj združimo v objave. Za ta del imamo v podjetju osebo, ki se ukvarja samo z objavljanjem in snemanjem. Zelo radi naredimo objave iz proizvodnje, kjer svojim sledilcem pokažemo tudi ozadje in postopke izdelave kozmetičnih izdelkov. Pokažemo jim kako delujejo stroji, kako nastane krema in vse te zanimive stvari, ki jih ljudje drugače nimajo možnosti videti.
P3: S sledilci delimo odzive strank.	P3: Uporabljamo CTA pristope.	P3: Pojavljamo se na sejmih .	

Priloga 7: Dopolnilna analiza prodajnih praks z uporabo orodij umetne inteligence

V okviru empiričnega dela magistrskega dela je bila za dopolnilno analizo sekundarnih podatkov uporabljena analiza besedil s pomočjo orodja ChatGPT (OpenAI, različica GPT-4). Orodje je bilo uporabljeno za kvalitativno analizo javno dostopnih vsebin na družbenih omrežjih ter odzivov uporabnikov. V nadaljevanju so predstavljeni raziskovalni pozivi, ki so bili uporabljeni za zagotovitev sistematične, pregledne in ponovljive analize.

Raziskovalni poziv za identifikacijo prodajnih nagovorov

Analiziraj spodnja besedila objav na družbenem omrežju Instagram, ki pripadajo podjetju. Na podlagi vsebine identificiraj in razvrsti glavne prodajne nagovore, ki se pojavljajo v komunikaciji podjetja.

Prodajne nagovore razvrsti v naslednje kategorije:

- izobraževalni nagovor (npr. razlaga uporabe izdelkov, lastnosti, koristi),
- pripovedni nagovor (pripovedovanje zgodb, osebne zgodbe, prikaz zakulisja delovanja),
- promocijski nagovor (akcije, popusti, nagradne igre),
- drugi zaznani nagovori (če so prisotni).

Na koncu pripravi kratek povzetek in oceni, kateri prodajni nagovor prevladuje v analiziranih vsebinah.

Raziskovalni poziv za oceno razmerja med mehko in neposredno prodajo

Na podlagi spodnjih objav na družbenem omrežju Instagram oceni, ali komunikacija podjetja temelji predvsem na:

- mehkem prodajnem pristopu (izobraževanje, pripovedovanje zgodb, gradnja odnosa s kupci),
- neposredni prodaji (pozivi k nakupu, promocije, časovno omejene ponudbe).

Ocenjeno razmerje izrazi v približnih odstotkih ter svojo oceno utemelji z vsebinskimi značilnostmi analiziranih objav.

Raziskovalni poziv za analizo sentimenta in glasu kupca

Spodaj so navedeni komentarji uporabnikov, objavljeni pod vsebinami podjetja na družbenem omrežju.

Izvedi kvalitativno analizo sentimenta komentarjev in ugotovi:

- ali je prevladujoč čustveni ton komentarjev pozitiven, nevtralen ali negativen,

- katere teme ali značilnosti uporabniki najpogosteje izpostavljajo (npr. kakovost izdelkov, estetika, okus, prijaznost, občutek domačnosti, osebni stik).

Na koncu povzemi glavne razloge za zadovoljstvo uporabnikov, kot izhajajo iz analiziranih odzivov.

Raziskovalni poziv za umestitev prodajnega modela v sodobne prodajne trende

Na podlagi spodnjega opisa prodajnega procesa podjetja določi, kateri teoretični prodajni model je zanj najznačilnejši (npr. hibridni prodajni model, digitalna rast, personaliziran prodajni pristop).

Nato ta prodajni pristop primerjaj s sodobnimi globalnimi trendi prodaje ter pojasni, v čem je pristop podjetja specifičen ali inovativen.

Opomba k uporabi raziskovalnih pozivov

Raziskovalni pozivi so bili uporabljeni enotno za vse analizirane primere. Vhodni podatki so vključevali izbrane javno dostopne objave in komentarje, izbrane na podlagi večje stopnje interakcij (všečki in komentarji). Analiza je bila izvedena izključno v raziskovalne namene in je služila kot dopolnitev ugotovitev, pridobljenih s polstrukturiranimi intervjuji.