

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA IZBIRO MED PRODAJNO-VODENO IN
IZDELKOVNO-VODENO STRATEGIJO RASTI SAAS PODJETIJ**

Ljubljana, september 2025

MATEVŽ ŽAGAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matevž Žagar, študent Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor predloženega dela z naslovom »Dejavniki, ki vplivajo na izbiro med prodajno-vodeno in izdelkovno-vodeno strategijo rasti SaaS podjetij«, pripravljenega v sodelovanju s mentorjem doc. dr. Blažem Zupanom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 28.9.2025

Podpis študenta(-ke):



POVZETEK

Namen te zaključne naloge je raziskati, kateri dejavniki vplivajo na izbiro med sales-led in product-led strategijo rasti SaaS podjetij ter kako ta izbira oblikuje njihovo rast in organizacijsko strukturo.

KLJUČNE BESEDE: Programska oprema kot storitev, strategije rasti, sales-led rast, product-led rast

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The purpose of this thesis is to explore the key factors influencing the choice between sales-led and product-led growth strategies in SaaS companies and to examine how this choice shapes their growth and organizational structure.

KEY WORDS: Software as a service, growth strategy, sales-led growth, product-led growth

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	5
2	SAAS POSLOVNI MODEL IN STRATEGIJE RASTI	6
2.1	Opredelitev SaaS	6
2.2	Ključni pristopi k rasti SaaS podjetij	7
2.2.1	Sales-led rast	7
2.2.2	Product-led rast	9
2.2.3	Hibridni pristop	11
2.3	Model monetizacije in vidik poti stranke	11
2.4	Dejavniki, ki vplivajo na izbiro strategije	12
2.4.1	Ciljni trgi in digitalna pismenost strank	12
2.4.2	Kompleksnost produkta	13
3	PRIMER DOBRIH PRAKS UPORABE PRODUCT-LED IN SALES-LED STRATEGIJE	14
3.1	Uspešna product-led podjetja	14
3.1.1	Netflix	14
3.1.2	Slack	14
3.2	Uspešno sales-led podjetje – Salesforce.com.....	15
4	METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	16
4.1	Namen raziskave in raziskovalna vprašanja	16
4.2	Raziskovalni pristop	16
4.3	Postopek zbiranja in obdelave podatkov	17
4.4	Opis vzorca	17
5	REZULTATI	18
5.1	Vpliv ciljne publike na izbiro strategije.....	18
5.2	Vpliv kompleksnosti produkta na izbiro strategije.....	19
5.3	Vpliv virov na izbiro strategije	21
5.4	Vpliv geografske lege trga na izbiro strategije	22
5.5	Vpliv in primerjava strategije konkurence	24
5.6	Prvi stik z uporabniki in metode pridobivanja strank.....	25
5.7	Struktura podjetja glede na strategijo.....	26
5.8	Razlog za spremembo strategije	27

5.9	Refleksija intervjuvancev in priporočila za nove ustanovitelje.....	28
6	DISKUSIJA.....	31
6.1	Povzetek ugotovitev	31
6.1.1	Prvo raziskovalno vprašanje.....	31
6.1.2	Drugo raziskovalno vprašanje	32
6.1.3	Tretje raziskovalno vprašanje.....	33
6.2	Priporočila za podjetja	34
6.3	Omejitve raziskave	35
7	SKLEP.....	36
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	36
	LITERATURA IN VIRI.....	37
	PRILOGE	39

KAZALO TABEL

Tabela 1: Raziskovalna vprašanja	16
Tabela 2: Seznam intervjuvancev	18
Tabela 3: Odločitveni model	34

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prošnja za intervju	1
Priloga 2: Vprašalnik za intervjuje	2
Priloga 3: Transkripcija intervjuja št. 1.....	2
Priloga 4: Transkripcija intervjuja št. 2.....	5
Priloga 4: Transkripcija intervjuja št. 3.....	7
Priloga 6: Transkripcija intervjuja št. 4.....	10
Priloga 7: Transkripcija intervjuja št. 5.....	12
Priloga 8: Transkripcija intervjuja št. 6.....	14
Priloga 9: Transkripcija intervjuja št. 7.....	16
Priloga 10: Transkripcija intervjuja št. 8.....	19

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ARR – (angl. Annual recurring revenue); Letni ponavljajoči se prihodek

B2B – (angl. Business to business); Sodelovanje ponudnikov z drugimi podjetji in organizacijami

CAC – (angl. Customer acquisition cost); Strošek pridobivanja stranke

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

PAYG – (angl. Pay as you go); Plačaj sproti/ naročniški model

PLG – (angl. Product-led growth); rast usmerjena na produkt

SaaS – (angl. Software as a service); Programska oprema kot storitev

SLG – (angl. Sales-led growth); rast usmerjena na prodajo

1 UVOD

Osrednja tema zaključne naloge je raziskovanje dejavnikov, ki vplivajo na izbiro strategije rasti SaaS podjetij. Specifično primerjam prodajno-vodeno (angl. sales-led) in produktno-vodeno (angl. product-led) strategijo, ki sta dve osrednji strategiji, s katerima podjetja pridobivajo stranke, razvijajo produkte, vlagajo vire in gradijo ekipe. Tema je aktualna tako v slovenskem kot tudi v globalnem prostoru, saj SaaS industrija predstavlja eno najhitreje rastočih panog v gospodarstvu, kjer so strateške odločitve pogosto ključne za preživetje in konkurenčnost podjetij.

Namen raziskave je razumeti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na odločitev podjetij pri izbiri med sales-led in product-led pristopom ter kako se ta izbira kaže pri strukturi in rasti podjetja. Raziskavo sem razdelil na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu predstavim, kaj je SaaS, razložim in primerjam obe strategiji ter izpostavim ključne dejavnike, ki se v teoriji kažejo kot odločilni pri izbiri. V empiričnem delu sem izvedel poglobljene polstrukturirane intervjuje z ustanovitelji in direktorji slovenskih SaaS podjetij. Namen intervjujev je bil dobiti neposreden vpogled v izkušnje ustanoviteljev podjetij in primerjati z ugotovitvami iz teorije. V zadnjem delu analiziram odgovore in stališča intervjuvancev in nato podam predloge za podjetja.

Odločitev med sales-led in product-led strategijo je za SaaS podjetja kritična, saj ima napačna izbira lahko dolgoročne posledice. Če podjetje izbere strategijo, ki ni usklajena z značilnostmi produkta ali ciljne publike, lahko pride do počasne rasti, neučinkovite izrabe človeških virov in slabega izkoriščenja kapitala. Obstoječe stranke pa morda z načinom ne bi bile zadovoljne, kar lahko privede do višje stopnje odhoda strank (angl. churn). Strateške odločitve v zgodnjih fazah razvoja podjetja pogosto določijo njegovo nadaljnjo pot, zato je razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na izbiro strategije, ključno za dolgoročno uspešnost. Posebno dodano vrednost ima raziskava za slovensko območje, kjer je SaaS industrija mlajša in manjša kot na zahodu, od koder prihaja večina strokovne literature in primerov dobrih praks. S tem, ko raziskava preučuje izkušnje slovenskih ustanoviteljev, preverja, v kolikšni meri je teorija prenosljiva na specifičen majhen trg z drugačno stopnjo digitalne pismenosti, kulturnimi posebnostmi in omejenimi viri.

Pri pisanju diplomske naloge in oblikovanju besedila sem si pomagal z orodji umetne inteligence. Največ sem uporabljal orodje ChatGPT zgolj za podporo pri pisanju naloge, kar vključuje slog in preglednost besedila. Poleg tega sem pri transkripciji intervjujev uporabil orodje umetne inteligence SONIOX, ki je opravilo točno transkripcijo pogovorov. Rad bi pa poudaril, da umetna inteligenca ni bila nikoli uporabljena na kot vir informacij o sami raziskovalni temi. Vsebinski del naloge temelji izključno na strokovni literaturi, znanstvenih člankih, spletnih poročilih in revijah ter empiričnih podatkih, pridobljenih preko intervjujev.

2 SAAS POSLOVNI MODEL IN STRATEGIJE RASTI

O sami temi, primerjavi med product-led in sales-led strategijo, v strokovni literaturi ni veliko znanstvenih člankov. Zaradi tega je bilo pri pisanju diplomske naloge zahtevno najti dovolj akademskih virov, ki bi celovito pokrivali izbrano tematiko. Del literature sem zato dopolnil z uporabo spletnih in poslovnih virov, kot so analize podjetij, strokovni blogi in poročila ter spletni članki. Ko sem primerjal te vire z akademskimi, sem ugotovil, da se v veliki meri ujemajo v ključnih ugotovitvah in pristopih. Na podlagi tega ocenjujem, da so tudi internetni viri dovolj relevantni in primerni za vključitev v raziskavo, saj ponujajo aktualne in praktične vpogled v strategije SaaS podjetij, ki jih akademska literatura še ne zajema v enaki meri.

2.1 Opredelitev SaaS

Programska oprema kot storitev (angl. Software-as-a-Service, v nadaljevanju SaaS) predstavlja model distribucije programske opreme (nabor navodil in podatkov, ki elektronskim napravam, kot so računalniki in mobilni telefoni, omogoča izvajanje določenih nalog), pri katerem aplikacije (računalniški programi) gostuje ponudnik storitve oziroma prodajalec in jih preko omrežja ponuja uporabnikom. Aplikacije so dostopne prek interneta z različnih naprav, kot so namizni računalniki, tablice, pametni telefoni ipd. V zadnjih letih ta način postaja vse bolj razširjen, kar gre pripisati razvoju tehnologij, ki podpirajo spletne storitve in arhitekture. SaaS je pogosto vezan na naročniški model plačevanja (Hod in drugi, 2012; Htaik, 2014).

Računalništvo v oblaku se nanaša tako na aplikacije, ki so dostopne kot storitve prek interneta, kot tudi na strojno opremo in sistemsko programsko opremo, ki te storitve omogočata znotraj podatkovnih centrov. Te storitve se že dlje časa imenujejo programska oprema kot storitev (SaaS). Aplikacije, zasnovane po principu SaaS, morajo delovati z različnimi podatkovnimi viri in drugimi programskimi rešitvami na različnih platformah. Tesno so povezane z ostalimi modeli ponujanja storitev v oblaku. V praksi se SaaS najpogosteje uporablja za zagotavljanje poslovnih programskih rešitev podjetjem, saj omogoča dostop do enakih funkcionalnosti, kot jih nudijo licenčne programske rešitve, nameščene znotraj podjetja, vendar brez zapletenosti pri sami namestitvi, vzdrževanju, podpori, licenciranju in visokih začetnih stroškov (Hod in drugi, 2012).

Model SaaS podjetjem omogoča dostop do najnovejših različic programske opreme bistveno hitreje kot tradicionalne lokalno nameščene rešitve. Pri klasičnem modelu morajo podjetja pogosto čakati, da ponudnik programske opreme razvije, testira in uradno izda posodobitve ali nove različice celotnega programskega paketa. Medtem ko SaaS model to težavo rešuje z rednimi in avtomatiziranimi nadgradnjami, ki uporabnikom omogočajo, da so vedno na tekočem z najnovejšimi funkcionalnostmi. Vse to za relativno nizko ceno v primerjavi s klasično metodo. Ena izmed ključnih prednosti SaaS modela je naročniški sistem plačevanja,

kar podjetjem omogoča, da se izognejo visokim začetnim investicijam, značilnim za klasičen oz. licenčen nakup programske opreme. Namesto večjega enkratnega stroška lahko podjetja izberejo mesečno naročnino ali plačilo glede na število uporabnikov in količino porabljenih podatkov. Ponudniki SaaS storitev običajno ponujajo različne, prilagodljive modele plačevanja, kar organizacijam omogoča, da izberejo tisto možnost, ki je najbolj v skladu z njihovimi poslovnimi cilji ter omogoča optimalno upravljanje stroškov (Htaik, 2014).

2.2 Ključni pristopi k rasti SaaS podjetij

2.2.1 Sales-led rast

Sales-led rast (v nadaljevanju SLG) je prva strategija vstopa na trg, ki je bila v ospredju predvsem v času razvoja lokalno nameščene programske opreme, še preden se je uveljavila product-led strategija rasti. Kljub razvoju novih modelov je ta pristop še danes široko uporabljen in v številnih primerih zelo učinkovit.

Hilary Frost v svojem članku pravi, da v podjetjih, ki temeljijo na SLG, ima prodajna ekipa osrednjo vlogo pri pridobivanju novih strank in ustvarjanju prihodkov. Zaradi tega podjetja veliko časa in sredstev vlagajo v razvoj visoko zmogljivih in učinkovitih prodajnih ekip. Uspeh takšnih podjetij je v veliki meri odvisen prav od učinkovitosti prodajnega oddelka, ki je običajno v celoti odgovoren za ustvarjanje novega letnega ponavljajočega se prihodka (v nadaljevanju ARR) (Frost, 2024).

SaaS podjetja, ki se odločijo za SLG strategijo rasti, običajno ponujajo kompleksne produkte ali storitve, ki zahtevajo specifično strokovno znanje ter praktično usposabljanje uporabnikov. V okviru tega pristopa podjetja posebno pozornost namenjajo oblikovanju kompetentne prodajne ekipe, pri čemer se osredotočajo na skrbno izbiro kadrov ter sistematično izobraževanje in usposabljanje prodajnega osebja. Ključno je, da so člani ekipe sposobni učinkovito predstaviti kompleksne rešitve in voditi stranko skozi celoten prodajni proces. Poleg tega podjetja razvijejo strukturiran prodajni cikel in zagotovijo ustrezne vire, ki podpirajo prodajne procese. Na primer, implementacija sistema za upravljanje odnosov s strankami (engl. Customer relations management, v nadaljevanju CRM), (Karis, 2023).

Čeprav je strategija SLG prisotna že več desetletij in je bila v preteklosti najpogostejše uporabljena oblika vstopa na trg, ostaja tudi danes zelo aktualna. Kljub temu, da številni strokovnjaki menijo, da prihodnost pridobivanja uporabnikov v SaaS industriji temelji na PLG pristopu, ima tradicionalna SLG strategija še vedno številne prednosti, zaradi katerih je v določenih primerih bolj smiselna izbira.

Sales-led rast se uporablja predvsem na B2B trgih, kjer so produkti kompleksni, vrednost poslov visoka, osebni odnosi pa ključni za uspešen zaključek prodaje. Med primere sodijo

celovite poslovne rešitve, aplikacije za velika podjetja ter produkti, namenjeni reguliranim panogam (Pires, 2025).

Ena izmed glavnih prednosti sales-led pristopa je, da podjetje lahko sklene pogodbe z uporabniki, ki prinašajo visoko letno pogodbeno vrednost. To je za podjetje finančno zelo ugodno, vendar lahko tak način pomeni tudi precejšnje tveganje. Če je večina prihodkov vezana na nekaj večjih strank, lahko že izguba ene izmed njih resno vpliva na skupni letni ponavljajoči se prihodek (ARR). Kljub temu je smiselno uporabiti model s poudarkom na osebnem pristopu, ko podjetja potrebujejo kompleksnejše rešitve. V teh primerih je namreč nakupni proces bolj zapleten, uvedba rešitve pa zahteva več podpore, zato je prisotnost prodajnega osebja ključnega pomena (Bush, 2019).

Wes Bush v knjigi Product-Led Growth trdi, da je SLG bolj smiselna v majhnih nišah, kjer je odnos s strankami bolj pomemben. Medtem ko je PLG pristop bolj primeren za široke trge, kjer je ključnega pomena hitro in množično pridobivanje uporabnikov (Bush, 2019).

Strategija sales-led rasti se izkaže za posebej primerno v primerih, ko je potrebno dodatno izobraževanje potencialnih strank. To je lahko posledica dejstva, da podjetje na trg uvaja popolnoma nov produkt, ki uporabnikom še ni poznan, ali pa zato, ker se podjetje širi na trg, kjer digitalna pismenost in razumevanje sodobnih tehnoloških rešitev med ciljno publiko še nista na dovolj visoki ravni. V obeh primerih je ključnega pomena aktivno ozaveščanje in izobraževanje trga, kar je bistveno lažje doseči z usposobljeno in strokovno prodajno ekipo, ki zna učinkovito komunicirati vrednost rešitve in odgovarjati na specifične potrebe uporabnikov.

Ena izmed glavnih slabosti modela z osebnim pristopom je visok strošek pridobivanja strank in zelo dolgi prodajni cikli. Da bi tak prodajni model ostal dobičkonosen, mora biti življenjska vrednost stranke dovolj visoka, da pokrije stroške, povezane s pridobivanjem vsakega novega uporabnika. Da bi podjetja dosegla to razmerje, pogosto svojim strankam zaračunavajo višjo ceno. Ta višja cena pa ni nujno posledica večje vrednosti same rešitve, temveč predvsem posledica dražjega modela pridobivanja strank. Zato obstaja visoko tveganje, da konkurenca z učinkovitejšim in cenejšim načinom pridobivanja strank ponudi enak produkt po nižji ceni ter s tem prevzame del obstoječe baze uporabnikov (Bush, 2019).

Ena izmed najbolj očitnih slabosti sales-led strategije je omejena možnost hitrega skaliranja. Medtem ko lahko podjetja z uporabo PLG strategije v nekaj mesecih dosežejo sto tisoč uporabnikov, to pri sales-led modelu ni izvedljivo, razen če bi imelo podjetje na voljo na stotine ali celo tisoče prodajalcev, kar pa je v praksi skoraj nemogoče. Rast pri podjetjih, ki se širijo prek prodajne ekipe, je namreč neposredno odvisna od števila prodajalcev, količine časa, ki ga lahko ti namenijo posameznim strankam, ter proračuna, ki je namenjen za prodajne aktivnosti. Posledično je sales-led rast pogosto počasnejša, bolj linearna in težje prilagodljiva hitrim spremembam na trgu.

2.2.2 Product-led rast

Izraz Product-Led Growth (v nadaljevanju PLG) je prvotno oblikovalo podjetje OpenView in označuje strategijo vstopa na trg, pri kateri je glavno orodje za pridobivanje, aktivacijo in zadržanje strank prav produkt sam (Bush, 2019).

V Knjigi *The Product led organization* Tod Olson trdi, da je ena največjih zmot, ki jo podjetja pogosto naredijo na poti k vzpostavitvi PLG, je prepričanje, da gre izključno za nalogo produktne ekipe. V resnici tak pristop vpliva na vse vidike in funkcije podjetja ter bi moral pomembno sooblikovati celotno poslovno strategijo. Zakaj? Ker podjetja, ki temeljijo na PLG filozofiji, postavijo produkt v središče celotne uporabniške izkušnje. Medtem ko so bile v tradicionalnem modelu različne funkcije odgovorne za posamezne dele stika s stranko, današnji uporabniki pričakujejo, da celoten stik s podjetjem poteka neposredno skozi sam produkt. Ne glede na to ali govorimo o marketingu, prodaji ali podpori (Olson, 2021).

Netflix je odličen primer podjetja, ki uresničuje filozofijo product-led rasti. Namesto da bi se zanašal na tradicionalne marketinške pristope, kot so slogani ali obsežne promocijske kampanje, uporabnikom ponudi preprost poziv k dejanju »Preizkusi 30 dni brezplačno.« S tem podjetje stavi na to, da bo kakovost in uporabniška izkušnja programa dovolj močna, da bo uporabnik po preizkusu pripravljen preiti na plačljiv model. Uporabniki vstopijo v storitev brez posredovanja prodajnega osebja in sami raziskujejo njene funkcionalnosti in vrednost. Če jim je izkušnja všeč, podaljšajo naročnino. Ključno pa je, da mora podjetje stalno zagotavljati dodano vrednost, saj imajo uporabniki vedno več alternativ (Olson, 2021).

Splošno je znano, da podjetja, ki sledijo pristopu product-led, pogosto dosegajo krajše prodajne cikle, nižje stroške pridobivanja strank (angl. Customer acquisition cost - CAC) ter višji prihodek na zaposlenega (Bush, 2019).

Wes Bush trdi, da se v segmentu B2B prodaje večina kupcev raje samostojno seznani s produktom, kot da bi šla skozi dolgotrajen prodajni proces. Podjetja danes pričakujejo preprosto izkušnjo testiranja, pogosto prek brezplačne preizkusne različice ali freemium modela (cenovna strategija, pri kateri je osnovni izdelek ali storitev na voljo brezplačno, denar pa se zaračuna za dodatne funkcije), kar jim omogoča hitrejše in bolj informirane nakupne odločitve brez posredovanja prodajnega predstavnika (Bush, 2019).

Po besedah Todda Olsona v podjetjih, ki sledijo PLG pristopu, so celotne organizacije osredotočene na izkušnjo z izdelkom. Vsaka funkcija znotraj podjetja posveča veliko pozornost temu, kako uporabniki uporabljajo produkt, kako ga doživljajo ter kako ga je možno še dodatno optimizirati, da bi bila vsaka interakcija čim bolj učinkovita in koristna. Produkt tako ni le sredstvo, temveč osrednji element strategije, uporabniške izkušnje in poslovne rasti (Olson, 2021).

»Produkt ni le del uporabniške izkušnje, temveč je celotna izkušnja.« (Olson Todd, 2021, str. xv)

Pri PLG dva ključna faktorja igrata glavno vlogo zakaj običajno podjetja s to strategijo rastejo hitreje od konkurence. Ena izmed ključnih prednosti *product-led* podjetij je hitrejša in učinkovitejša rast v primerjavi s tradicionalnimi pristopi. S širšim vrhom prodajnega lijaka, ki ga omogočata brezplačni preizkus ali *freemium* model (model, pri katerem je osnovna storitev brezplačna, dodatne funkcije pa se plačajo), podjetje vzpostavi stik z uporabniki že v najzgodnejših fazah njihove nakupne poti. Na ta način se kupec seznani s produktom in se do določene mere »zaklene« v njegovo uporabo, saj ga prilagodi lastnim potrebam ter vanj vloži precej časa in energije. Poleg tega *product-led* pristop omogoča bistveno hitrejšo širjenje na globalni ravni. Medtem ko se konkurenca ukvarja z zaposlovanjem novih prodajalcev v posameznih regijah, se podjetje osredotoča na optimizacijo procesa vključevanja uporabnikov (onboarding) in s tem v krajšem času doseže večje število strank po vsem svetu (Bush, 2019).

Product-led pristop podjetjem omogoča številne prednosti, med katerimi izstopajo hitrejši prodajni cikli, višji prihodek na zaposlenega ter izboljšana uporabniška izkušnja. Ker se uporabniki v produkt vključijo samostojno, se bistveno skrajša čas do zaznane vrednosti, kar posledično vodi v hitrejšo konverzijo v plačljive uporabnike. Hkrati podjetje zaradi manjše potrebe po stalni podpori lahko deluje z manjšo ekipo, kar pomeni višji prihodek na zaposlenega. Poleg tega produkt, zasnovan za samostojno uporabo, uporabnikom omogoča hitro doseganje želenih rezultatov brez dodatne pomoči, kar izboljša celotno izkušnjo in okrepi zadovoljstvo (Bush, 2019).

Kljub temu, da je Wes Bush velik podpornik PLG strategije opozarja, da ta pristop ni primeren za vsako podjetje. Ta strategija ni nujno najboljša izbira za vse, saj lahko ob neustreznem razumevanju in izvajanju podjetju naredi več škode kot koristi. Če podjetje nima jasne vizije in znanja, kako bo izpeljalo tak model, obstaja resno tveganje, da se bo rast upočasnila ali celo ustavila (Bush, 2019).

Eden ključnih razlogov za neuspeh je slabo opredeljena vrednost, ki jo program ponuja in tako uporabniki med brezplačnim preizkusom ne razumejo koristi produkta. Prav tako lahko zapletena ali nejasna implementacija (angl. onboarding) negativno vpliva na aktivacijo uporabnikov in povzroči frustracije. Posledično stranka neha uporabljati program in je zaradi tega izgubljena. Če cenovni model ni usklajen s pričakovanji in pričakovano vrednostjo, obstaja velika verjetnost, da uporabniki ne bodo konvertirali v plačljive stranke. Dodatna težava so organizacijski silosi (izolacija oddelka od preostalih članov ekipe), ki povzročajo pomanjkanje usklajenosti med produktno, marketinško in prodajno ekipo ter podporo uporabnikom. Poleg tega ima PLG pristop določene omejitve, zlasti pri podjetjih, ki potrebujejo kompleksne rešitve, saj te pogosto zahtevajo obsežne prilagoditve, integracije in stalno podporo, kar pa samopostrežni model težko zagotovi. Podjetniški prodajni procesi so običajno tudi daljši in vključujejo več deležnikov, kar zahteva bolj osebno in svetovalni pristop (Karnani, 2025).

2.2.3 Hibridni pristop

V programski industriji je dolgo časa veljalo, da je PLG model najbolj primeren za mala in srednje velika podjetja ter tehnološko bolj napredne uporabnike, medtem ko naj bi bil SLG edini pravi način za gradnjo razširljivega poslovnega modela v primeru velikih podjetij. V zadnjih letih pa se ta pogled spreminja, saj se vse pogosteje pojavlja razprava o tem, kateri pristop dejansko omogoča trajnejšo in učinkovitejšo rast. Meje med obema modeloma se namreč vse bolj brišejo. Podjetja, ki so bila sprva usmerjena v PLG, danes v veliko primerih zaposlujejo prodajne ekipe za pridobivanje večjih strank, medtem ko tradicionalna SLG podjetja vlagajo v izboljšanje produktnih izkušenj, da bi lažje dokazala vrednost produkta in hkrati nagovorila manjše uporabnike. Na tej osnovi se razvija hibridni pristop, imenovan product-led sales (PLS), ki združuje najboljše iz obeh svetov. PLS temelji na ideji, da je produkt ključno orodje za ustvarjanje povpraševanja, vendar se hkrati uporablja tudi tradicionalno prodajo za pridobivanje in podporo strank. V praksi to pomeni, da lahko samopostrežna ponudba ustvari začetno zanimanje, ki ga prodajna ekipa nato pretvori v priložnost za sklenitev večjih poslov na ravni podjetij. (Alaghband in drugi, 2023)

2.3 Model monetizacije in vidik poti stranke

V preteklosti je bilo veliko programske opreme distribuirane po klasičnem enkratnem licenčnem modelu, ki je bil vrsto let prevladujoč pristop. V tem modelu je moral kupec programsko opremo najprej plačati vnaprej, da je pridobil licenco za uporabo. Čeprav je takšen pristop omogočal takojšnje lastništvo, je imel številne omejitve in izzive. Ena izmed večjih ovir je bil visok začetni strošek, ki je za mala podjetja in posameznike pogosto predstavljal veliko oviro pri dostopu do programske opreme (Sabbani, 2022).

Pojav interneta in napredek na področju računalništva v oblaku sta omogočila prehod na naročniške modele, ki so sčasoma postali prevladujoč način distribucije programske opreme. Takšen model bistveno olajša finančno breme uporabnikov, saj se stroški porazdelijo skozi daljše časovno obdobje. S tem se poveča dostopnost, saj omogoča širšemu krogu uporabnikov dostop do posodobljene programske opreme brez večjih začetnih stroškov (Sabbani, 2022).

Pri PLG strategiji je široko uporabljen Freemium model, ki omogoča uporabnikom brezplačen dostop do osnovnih funkcionalnosti programske opreme, medtem ko so napredne in dodatne funkcije na voljo le plačljivim uporabnikom. Takšen pristop hitro povečuje število uporabnikov in njihovo angažiranost, podjetjem pa omogoča, da brezplačne uporabnike postopoma pretvorijo v plačljive, ko ti prepoznajo vrednost nadgrajenih funkcij (Sabbani, 2022).

Model obračunavanja glede na dejansko porabo (angl. Pay-As-You-Go, v nadaljevanju PAYG) predstavlja izjemno prilagodljivo cenovno strukturo, pri kateri uporabniki plačajo le za dejansko porabljene storitve. PAYG model je idealen za podjetja, ki ponujajo produkte

ali storitve z nestalnim ali nepredvidljivim povpraševanjem, kot so sezonske storitve ali energetske in druge infrastrukture (Smith, 2024). Model obračunavanja glede na dejansko porabo prinaša več pomembnih prednosti. Prihodki se naravno povečujejo z rastjo uporabnika in večjo uporabo storitve, brez potrebe po sklepanju novih pogodb. Stranke lahko začnejo z manjšim obsegom, kar zmanjšuje začetno zavezanost in pospešuje prodajni cikel. Poleg tega uporabniki zaznavajo večjo pravičnost, saj plačujejo glede na vrednost, ki jo dejansko pridobijo. Kljub temu pa takšen model prinaša tudi nekatere izzive. Nihanja v uporabi lahko povzročijo nepredvidljivost prihodkov. Prav tako lahko pri strankah, ki poslujejo z vnaprej določenimi proračuni, nepredvidljivi stroški povzročijo zadržke ali nezadovoljstvo (Monetizely, 2025).

Naročniški model temelji na tem, da uporabniki v rednih intervalih (mesečno ali letno) plačujejo fiksni znesek za dostop do programske opreme, ne glede na obseg uporabe. Takšen pristop podjetju omogoča stabilen in predvidljiv prihodek, poenostavi finančno načrtovanje ter zmanjša kompleksnost v računovodstvu in upravljanju prihodkov. Poleg tega naročnine, zlasti letne pogodbe, povečajo zvestobo uporabnikov in zmanjšajo verjetnost njihovega odhoda. Kljub številnim prednostim pa ima model tudi omejitve. Uporabniki z nizko stopnjo uporabe se lahko počutijo, da preplačujejo, medtem ko intenzivni uporabniki pridobijo več, kot plačajo. Rast prihodkov je odvisna od pridobivanja novih strank ali nadgrajenij obstoječih paketov, fiksne cene pa povečajo ranljivost pred konkurenco, saj omogočajo enostavne primerjave med ponudniki (Monetizely, 2025). Naročniški model predstavlja najpogostejše uporabljen način monetizacije v SaaS industriji in je prisoten tako v product-led kot tudi sales-led strategiji rasti. Medtem ko je v product-led pristopu običajno strogo standardiziran s fiksno določenimi paketi, je v primeru sales-led modela bistveno bolj prilagodljiv. Prodajalci se namreč kljub obstoječim cenovnim paketom pogosto individualno dogovarjajo s strankami ter oblikujejo ponudbe glede na njihove specifične potrebe, velikost podjetja ali kompleksnost implementacije.

2.4 Dejavniki, ki vplivajo na izbiro strategije

2.4.1 Ciljni trgi in digitalna pismenost strank

Ko podjetje vstopa na trg, se mora prilagoditi specifični kulturi tega trga. Kultura države lahko vključuje jezik, veroizpoved, družbene norme in druge posebnosti. Pri širitvi na mednarodne trge mora podjetje upoštevati številne dejavnike, saj so nekateri trgi zaradi svojih kulturnih, družbenih ali gospodarskih značilnosti bolj tvegani od drugih (Göransson in drugi, 2008).

Na trgih, kjer je stopnja digitalne pismenosti nižja, na primer v panogah, ki nimajo veliko stika z digitalnimi orodji in kjer za zaposlitev pogosto zadostuje nižja formalna izobrazba. Takšni primeri so industrije, ki ponujajo fizične storitve, kot so gradbeništvo, frizerske storitve ali čistilne storitve. Podobno velja tudi za širše geografske trge, kjer je digitalna

razvitost nižja, kot so nekatere države Balkana ali vzhodne Evrope. V takšnem okolju je sales-led pristop pogosto primernejši, saj prodajalci s strankami vzpostavijo osebni stik, ki poleg prodaje vključuje tudi izobraževanje o uporabi produkta ter razlago njegovih koristi, kar pripomore k večjemu zaupanju in uspešnejši implementaciji rešitve.

Medtem ko na digitalno bolj razvitih trgih, kamor sodijo države zahodnega sveta, ter v industrijah z višjo stopnjo tehnološke razvitosti, kot so programiranje, e-trgovina in turizem, uporabniki pogosto raje sami preizkušajo funkcionalnosti različnih programov in ocenjujejo, ali so ti primerni za njihove potrebe. Takšni uporabniki cenijo samostojno raziskovanje in testiranje produkta, stik s prodajniki pa pogosto dojemajo kot nepotreben korak ali celo kot izgubo časa. Zato so na teh trgih bolj primerni pristopi, ki omogočajo enostaven dostop do preizkusne različice ali freemium modela, kar uporabnikom omogoča, da brez posrednikov izkusijo produkt in sami sprejmejo odločitev o nadaljnji uporabi.

2.4.2 Kompleksnost produkta

Kompleksnost produkta predstavlja enega ključnih dejavnikov, ki vpliva na odločitev SaaS podjetij pri izbiri strategije rasti. Če je produkt preprost in uporabniku hitro predstavi dodano vrednost, se podjetja pogosto odločajo za product-led strategijo. V tem primeru uporabniki lahko na enostaven način preizkusijo osnovne funkcionalnosti in sami spoznajo koristi programske rešitve. Kratek čas do zaznane vrednosti je bistven pogoj za uspeh product-led modela, saj je rast v veliki meri odvisna od pozitivne uporabniške izkušnje in hitrega širjenja med obstoječimi ter potencialnimi uporabniki. Tak pristop je značilen predvsem za enostavnejše rešitve, kot so orodja za organizacijo dela, aplikacije za zabavo ali komunikacijo, kjer uporabniki brez podpore prodajne ekipe hitro razumejo osnovno funkcionalnost. Primer takih rešitev so Calendly, Slack, Netflix in Google Drive (Fracolli, 2025; Gulati, 2025)

Ko gre za bolj zapletene produkte, ki jih je treba prilagoditi obstoječim procesom, vključiti v sisteme podjetja in kjer je potrebno dodatno usposabljanje uporabnikov, je bolj smiselno uporabiti sales-led pristop. Pri takšnih primerih je pogosto potrebno osebno svetovanje, predstavitev in negovanje dolgoročnih odnosov med ponudnikom in naročnikom. Prodajne ekipe v tem kontekstu opravljajo ključno vlogo, saj s poglobljenim razumevanjem potreb strank in podporo pomagajo zmanjšati zaznano tveganje in posledično visoko stopnjo izgube strank v določenem obdobju (churn) pri uvajanju kompleksnih rešitev. To je še posebej izrazito v B2B in podjetniškem (angl. Enterprise) segmentu, kjer so nakupne odločitve dolgotrajne in vključujejo več deležnikov (Edsall, 2024).

3 PRIMER DOBRIH PRAKS UPORABE PRODUCT-LED IN SALES-LED STRATEGIJE

Za boljše razumevanje delovanja obeh strategij rasti se je smiselno ozreti na uspešne primere iz prakse. Tako strategija rasti, ki temelji na osebnem prodajnem pristopu, kot tudi strategija, ki temelji na širjenju s pomočjo izdelka, sta v preteklosti privedli do številnih uspešnih zgodb. Čeprav je product-led pristop novejši in ima manj uspešnih primerov, se je v zadnjih letih izkazal kot izredno učinkovit v določenih kontekstih, še posebej v podjetjih, ki ponujajo preprostejše digitalne rešitve z visoko uporabniško vrednostjo. Z analizo uspešnih primerov lahko bolje razumemo, zakaj so se podjetja odločila za določeno strategijo, kateri dejavniki so vplivali na njihovo odločitev ter kako so z izbranim pristopom dosegla rast in konkurenčno prednost.

3.1 Uspešna product-led podjetja

3.1.1 Netflix

Je globalna platforma, ki uporabnikom omogoča ogled filmov, serij in dokumentarcev prek interneta. Za mesečno naročnino ponuja neomejen dostop do široke knjižnice vsebin, hkrati pa ustvarja tudi lastne originalne produkcije.

Netflix je dober primer podjetja, ki se je širil s product-led strategijo. Ima vse ključne lastnosti uspešnega PLG produkta. Uporabnik lahko začne uporabljati storitev zelo hitro, brez zapletenega uvajanja, dovolj je le nekaj klikov. Vrednost, ki jo ponuja, je očitna in jo uporabnik začuti praktično takoj. V primerjavi z včasih, ko so si ljudje filme izposojali ali kupovali DVD-je, zdaj z enim naročniškim modelom dostopajo do ogromne količine vsebin, in to iz različnih naprav, kadarkoli želijo.

Pomemben dejavnik uspeha, ki ga je uvedel Netflix je naročniški model. Ta je uporabnikom odpravil skrb konstantnega sposojanja ali kupovanja DVD-jev za visoko ceno, saj so za mesečno naročnino v višini 7,99 USD v ZDA dobili neomejen dostop do vsebin na katerikoli napravi. Nizka cena in koncept neomejenega gledanja sta pomembno prispevala k temu, da je Netflix postal vodilni ponudnik spletnih filmskih storitev (Oat, 2013).

3.1.2 Slack

Slack, z več kot 12 milijoni dnevno aktivnimi uporabniki, velja za vodilno orodje na področju programske opreme za poslovno komunikacijo. Podjetje razvija napredne, v oblaku zasnovane rešitve, ki so enostavne za uporabo in prilagodljive potrebam različnih ekip v podjetjih in drugih organizacijah. Slack izboljšuje sodelovanje, povečuje preglednost ter krepi agilnost organizacij. Ena izmed njegovih ključnih prednosti je tudi možnost integracij

z številnimi zunanjimi aplikacijami, kar uporabnikom omogoča hitrejšo in učinkovitejšo opravljanje različnih nalog (Delventhal, 2024).

Poslovni model Slacka temelji na freemium pristopu, kjer uporabnikom brezplačno ponuja osnovne funkcionalnosti, hkrati pa jih spodbuja k nadgradnji na plačljive pakete za dostop do naprednejših funkcij. Takšna strategija je omogočila hitro rast platforme, saj je pritegnila milijone uporabnikov, med katerimi se je določen delež odločil za prehod na plačljivo različico (Dev Muneeb, 2024). Do 30. aprila 2019 je imelo podjetje pod svojem okriljem več kot 95.000 organizacij, v katerih so trije ali več uporabnikov uporabljali plačljivo naročnino. Te organizacije predstavljajo približno 16 % celotne baze uporabnikov, ki je takrat štela okoli 600.000 (Delventhal, 2024).

Slack je odličen primer prodajne strategije »bottom-up«. Kar pomeni, da se uporaba produkta širi organsko, običajno tako, da ga začne uporabljati en posameznik, nato povabi sodelavca in sčasoma celotno ekipo. Ko uporaba doseže kritično točko, se vodja ekipe odloči za investicijo v Slack, saj postane orodje nepogrešljivo. Prav ta pristop, ki temelji na ustvarjanju vrednosti za uporabnike, je omogočil, da je Slack v treh letih zrasel iz nič na vrednost štiri milijarde dolarjev (Bush, 2019).

3.2 Uspešno sales-led podjetje – Salesforce.com

Salesforce.com je spletno dostopna rešitev v oblaku, ki uporabnikom omogoča najem programske opreme. Deluje po modelu mesečne naročnine prek interneta in je eden največjih in najhitreje rastočih ponudnikov rešitev za upravljanje odnosov s strankami v Združenih državah Amerike (DaSilva in drugi, 2013).

Salesforce.com je preoblikoval industrijo CRM na dva ključna načina. Najprej je spremenil logiko prihodkov z uvedbo »najemnega« modela v panogo, ki je bila dotlej zaznamovana z enkratnimi licenčnimi stroški. Na ta način je podjetje omogočilo strankam CRM sistem po bistveno nižji vstopni ceni. Drugič pa je Salesforce.com spoznal, da si potencialne stranke želijo produkt preizkusiti, preden se nanj dokončno zavežejo. Medtem ko so drugi ponudniki obljubljali prilagojene rešitve v zameno za dolgoročno zavezo, je bil cilj Salesforce.com privabiti potencialne uporabnike k brezplačnemu preizkusu. V tem času so imeli dostop do celotnega nabora Salesforce.com produktov in do uporabniške podpore. Po izteku preizkusnega obdobja so se lahko odločili za nakup ali pa brez obveznosti odstopili od storitve (DaSilva in drugi, 2013).

Salesforce.com je zgradil močno ekipo visoko usposobljenih zaposlenih. Medtem ko so tehnični oddelki skrbeli za razvoj vrhunskega produkta, so prodajni in marketinški oddelki skupaj ustvarili ponudbo, ki je bila zelo privlačna za trg. Podjetje je prepoznalo, da je ključno brezplačne uporabnike preizkusne različice pretvoriti v plačljive stranke in hkrati ohranjati zadovoljstvo obstoječih uporabnikov. Prav zaradi tega je Salesforce.com uvedel novo delovno mesto, t. i. »lead qualifier«, ki ga dotlej v panogi še ni bilo. Njegova naloga je bila

vzpostaviti stik z uporabniki brezplačne preizkusne različice in prepoznati tiste, ki bi lahko postali plačljive stranke (DaSilva in drugi, 2013).

4 METODOLOGIJA RAZISKAVE

4.1 Namen raziskave in raziskovalna vprašanja

Namen raziskave je poglobljeno razumeti, kateri dejavniki vplivajo na odločitev SaaS podjetij pri izbiri med sales-led in product-led strategijo rasti. S pomočjo raziskave želim pokazati, kako velikost podjetja, značilnosti ciljnega trga in uporabnikov, kompleksnost produkta, konkurenčni položaj in razpoložljivi viri oblikujejo strateške usmeritve podjetij.

Pomemben namen raziskave je tudi primerjava med teoretičnimi izhodišči in praktičnimi izkušnjami slovenskih podjetij. Želim ugotoviti, v kolikšni meri se dejavniki, ki jih opredeljuje literatura kot ključne pri izbiri strategije, dejansko odražajo v praksi. V tabeli 1 so napisana raziskovalna vprašanja naloge.

Tabela 1: Raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje 1:	Kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na odločitev SaaS podjetij pri izbiri med sales-led in product-led strategiji rasti?
Raziskovalno vprašanje 2:	Kako ti dejavniki oblikujejo odločitev SaaS podjetij za sales-led ali product-led pristop k rasti?
Raziskovalno vprašanje 3:	Kako izbira med sales-led in product-led strategijo vpliva na nadaljnjo rast ter na organizacijsko strukturo SaaS podjetja?

Vir: lastno delo.

4.2 Raziskovalni pristop

Ker je tematika izbire strategije SaaS podjetij precej kompleksna in večplastna, jo je težko poglobljeno analizirati s pomočjo standardiziranih vprašalnikov. Kvantitativne metode bi sicer omogočile širši zajem podatkov, vendar bi pri tem izgubili globino razumevanja razlogov in okoliščin, ki stojijo za posameznimi odločitvami. Zato sem se odločil za kvalitativni pristop, ki omogoča raziskovanje manj raziskanih pojavov ter zagotavlja boljše razumevanje izkušenj in pogledov udeležencev (Bryman Alan, 2008).

Za zbiranje podatkov sem uporabil polstrukturirane intervjuje, saj ta metoda združuje prednosti strukturiranosti in fleksibilnosti. Vsem sogovornikom sem zastavil enak nabor odprtih vprašanj, hkrati pa sem imel možnost z dodatnimi podvprašanji poglobiti razpravo tam, kjer so se pojavile relevantne teme. Tak pristop omogoča odkrivanje dejavnikov, ki jih

standardizirane ankete morda ne bi zajele. Namen intervjujev je bil pridobiti neposreden vpogled v izkušnje, dileme in dejavnike, ki so oblikovali odločitve ustanoviteljev in direktorjev SaaS podjetij pri izbiri med sales-led in product-led strategijo rasti.

4.3 Postopek zbiranja in obdelave podatkov podatkov

Intervjuvance sem pridobil s kombinacijo osebnih poznanstev, profesionalnih omrežij in priporočil drugih podjetnikov, ki delujejo v slovenskem SaaS okolju.

Potencialne udeležence sem kontaktiral prek elektronske pošte in LinkedIna, kjer sem jim poslal kratko vabilo k sodelovanju (priloga 1). V njem sem predstavil namen raziskave, okvirne teme intervjuja in časovni okvir sodelovanja. Poudaril sem, da gre za raziskovalne namene in da sodelovanje ni povezano z nobenimi obveznostmi ali tveganji. Udeležencem sem tudi pojasnil, da bo intervju z njihovo privolitvijo snemal, pri čemer bodo posnetki uporabljeni izključno za potrebe raziskave in transkripcijo ter ne bodo posredovani tretjim osebam. Poleg tega sem zagotovil, da bodo vsi podatki obravnavani zaupno, udeleženci pa bodo v raziskavi predstavljeni anonimno.

Intervjuji so potekali v avgustu 2025, pri čemer so bili nekateri izvedeni v živo, drugi pa prek spletnih videokonferenčnih orodij. Povprečno trajanje posameznega intervjuja je znašalo med 45 in 60 minut, kar je omogočilo dovolj časa za poglobljeno obravnavo vseh ključnih tem in dodatnih vprašanj, ki so se pojavila med pogovorom.

Pri izvajanju raziskave sem posebno pozornost namenil etičnim vidikom. Vsem udeležencem sem pred začetkom pojasnil namen raziskave, potek intervjuja ter njihovo pravico, da kadarkoli prekinejo sodelovanje. Zagotovil sem jim anonimnost in varovanje zaupnih podatkov in na tak način zagotovil prostovoljno in etično udeležbo v raziskavi.

Vse intervjuje sem z dovoljenjem udeležencev snemal in nato transkribiral s pomočjo orodja Soniox, ki omogoča avtomatsko transkripcijo govora. Tako pridobljene transkripcije sem dodatno pregledal, uredil ter razporedil glede na posamezna intervjujska vprašanja, da je bil material bolj pregleden za nadaljnjo analizo.

4.4 Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo več ustanoviteljev in direktorjev slovenskih SaaS podjetij. Vsi intervjuvanci so neposredno vključeni v sprejemanje ključnih strateških odločitev, zato njihovi pogledi predstavljajo dragocen vpogled v dejavnike, ki vplivajo na izbiro med sales-led in product-led strategijo rasti. Pri izboru sem se osredotočil na podjetja različnih velikosti, starosti in usmeritev, saj sem želel zajeti raznolikost izkušenj ter s tem pridobiti celovitejšo sliko Slovenske SaaS scene. Intervjuvanci so predstavljeni v tabeli 2.

Tabela 2: Seznam intervjuvancev

Intervjuvanec	Spol	Položaj v podjetju	Industrija/produkt
1	M	Soustanovitelj	Spletno naročanje
2	M	Soustanovitelj	CRM sistem
3	M	Soustanovitelj	Spletni Dizajn
4	M	Soustanovitelj	AI tutorstvo
5	Ž	Soustanoviteljica	Platforma za turistične organizacije
6	M	Soustanovitelj	Digitalno namizje in sistem za zdravstvo
7	M	Soustanovitelj	Interni sistemi za avto posrednike
8	M	Ustanovitelj	AI prevajanje

Vir: lastno delo.

5 REZULTATI

Na podlagi analize intervjujev sem oblikoval glavne teme, ki predstavljajo osrednja področja pogovorov z intervjuvanci. Te teme služijo kot okvir za predstavitev in interpretacijo ugotovitev v nadaljevanju raziskave.

5.1 Vpliv ciljne publike na izbiro strategije

Pri izbiri med sales-led in product-led strategijo ima pomembno vlogo tudi ciljna publika, saj njene značilnosti pogosto določajo, kateri pristop bo podjetju omogočil hitrejšo rast. Raven digitalne pismenosti, navade uporabnikov ter način sprejemanja nakupnih odločitev lahko močno vplivajo na to, ali je primerneje uporabiti neposreden prodajni pristop ali pa se osredotočiti na produkt kot glavno orodje pridobivanja strank.

Med raziskavo sem ugotovil, da so bili intervjuvanci glede vpliva ciljne publike na izbiro strategije v večini primerov med seboj enotni. Skupna ugotovitev je, da imata ciljna publika in njena tehnološka pismenost pomembno vlogo pri tem, ali se podjetje odloči za sales-led ali product-led pristop. Zelo podobno sta na to temo odgovorila intervjuvanca št. 1 in 2. Intervjuvanec št. 1 je izpostavil: »To je zelo vplivalo, saj smo pri nekaterih naših strankah celo edini programski produkt, ki ga uporabljajo. Zato veliko vlagamo v izobraževanja. Če bi se stranke učile same, bi proces trajal precej dlje. Mi pa smo želeli stvari pospešiti, saj nismo želeli čakati. In če imaš take stranke, product-led strategija žal ne more delovati.« Tudi intervjuvanec št. 2 je potrdil pomembnost tega dejavnika: »Na začetku je imela digitalna pismenost velik vpliv. Pred 15–20 leti smo morali strankam najprej razlagati, kaj sploh je CRM, SaaS ali oblak.«

Oba primera kažeta, da je nizka stopnja digitalne pismenosti uporabnikov močno vplivala na odločitev podjetij za sales-led strategijo. To je dodatno poudaril intervjuvanec št. 1, ki je

povedal: »Jaz bi absolutno rekel, da smo mi sales led. Pri nas je sales vrednota in mislim, da smo se prav odločili, da smo šli po sales led smeri glede na neke specifične, v katerih smo. Odločili smo se pa tako ker mislim, da en od glavnih faktorjev je bil lokacijski faktor. Hočeš nočeš, povprečna naša stranka ni toliko tehnološko močna, nima tako veliko tehnološki entuziast, kot so le te v tujini.«

Nasprotno pa se je v primerih podjetij s tehnološko naprednejšimi uporabniki večkrat izkazalo, da je product-led pristop bolj logična izbira. Intervjuvanec št. 3 je povedal: »Naš target so v osnovi tehnični ljudje, ker delamo B2B SaaS. To pomeni, da naš sales proces ni tako zahteven kot pri nekom, ki prodaja netehničnim uporabnikom. Tam moraš razlagati veliko več, pri nas pa uporabniki večinoma že znajo sami začeti. Zato je bil product-led logična izbira.«

Vendar pa se je v raziskavi pokazalo, da digitalna pismenost strank ni edini dejavnik pri izbiri strategije. Na odločitev lahko vplivata tudi časovna zasedenost uporabnikov in omejeno število potencialnih strank. Intervjuvanec št. 5, ki deluje v turističnem sektorju, je izpostavil: »Ja, v bistvu gre manj za digitalno pismenost in bolj za čas. V hospitalityju pa skoraj nihče nima časa. Zato smo bolj sales-led, mi vse uredimo namesto stranke, kar jim vzame zelo malo časa. Če bi bil pristop product-led, bi morala stranka vzpostaviti vse sama in porabiti več ur. Naš pristop pa ji prihrani čas in energijo.« Zanimivo pa je povedal intervjuvanec št. 7, ki se med drugim ukvarja s prodajo programske opreme lekarnam: »Ko prodajamo lekarnam, katerih je okoli 400. Teh lekarn je tako malo, da se točno ve, kdo so odločevalci, in se jim zato prodaja osebno, kljub temu, da so morda digitalno dovolj izobraženi, da bi lahko začeli sami brez naše pomoči. Tukaj moraš iti v osebni pristop: sestanki, individualne ponudbe, pogajanja. In če enkrat prideš notri, si lahko tam za deset let.«

Odgovori na vprašanja so pokazali, da ciljna publika pomembno vpliva na izbiro strategije SaaS podjetij. Pri manj digitalno pisмениh ali časovno obremenjenih uporabnikih je primernejši sales-led pristop, medtem ko je pri tehnično naprednejših strankah bolj smiselni product-led. Poleg tega odločitev pogosto določa tudi velikost in značilnosti ciljnega trga. Opazil sem tudi, da se intervjuvanci po večini strinjajo med sabo, strinjajo se da manj tehnološko izobražene stranke potrebujejo sales-led in za bolj tehnološko izobražene je product-led primernejši. Kar jih razlikuje je to, da imajo različne produkte, v različnih industrijah in posledično vsako svojo strategijo.

5.2 Vpliv kompleksnosti produkta na izbiro strategije

Produkt je ena prvih in najpomembnejših odločitev pri oblikovanju podjetja in njegove blagovne znamke. Predstavlja odgovor na težave oziroma potrebe uporabnikov ter mora biti zasnovan tako, da je primeren tako za ciljno skupino kot tudi za specifičen trg. Odločitev ustanoviteljev o tem, kakšen bo produkt, je ključnega pomena, saj neposredno vpliva na poslovni model in strategijo rasti, ki jo podjetje izbere. Končna zasnova produkta je običajno

rezultat temeljite analize trga, potencialnih uporabnikov in obstoječe konkurence. Pri svoji raziskavi zato nisem mogel spregledati vpliva, ki ga ima sam produkt na izbiro med sales-led in product-led strategijo.

Pri analizi odgovorov na vprašanje »Kako kompleksnost vašega produkta vpliva na to, kako ga predstavljate in prodajate uporabnikom?« se je pokazalo, da je produkt sam eden ključnih dejavnikov, če ne celo najpomembnejši, pri izbiri med sales-led in product-led strategijo. Vse se začne pri sami naravi produkta, kadar je produkt zelo zahteven in je proces uvajanja uporabnika (onboarding) dolgotrajen, je product-led strategija pogosto manj primerna. To jasno ponazarja izjava intervjuvanca št. 6: »Kompleksni produkti skoraj avtomatsko zahtevajo prodajalca, ker jih je treba razložiti.« Nasprotno pa se pri enostavnih in nizko cenovnih produktih investicija v prodajno ekipo ne izplača, zato se podjetja pogosteje odločijo za product-led pristop. To lahko vidimo pri odgovoru intervjuvanca št. 7, ki je poudaril pomen enostavnega začetka uporabe pri product-led pristopu: »Najbolj pomembno je, da je onboarding hiter in intuitiven, govorimo o sekundah za zagon in minutah za uporabo.« Podobno je izpostavil Intervjuvanec št. 6: »Če bi želel imeti product-led prodajo, moraš optimizirati produkt, odstraniti nepotrebne klike, opazovati uporabnike pri delu in dodati funkcionalnosti točno tam, kjer jih rabijo. Torej, da ima uporabnik občutek, da ga program 'pelje skozi' korake.«

Intervjuvanec št. 7 je opisal tudi manj uspešno izkušnjo pri uvajanju product-led strategije. Kljub prizadevanjem, da bi bil produkt čim bolj enostaven za uporabo, so naleteli na težavo, da uporabniki niso dovolj hitro prepoznali njegove dejanske vrednosti. Kot je povedal: "Res smo se trudili narediti produkt čim bolj »idiot proof« poenostavili smo korake, menjali terminologijo, res smo se trudili, da bi bil onboarding čim bolj enostaven. Ampak kljub temu na začetku ni šlo. Velik problem je bil, da uporabniki niso takoj začutili prave vrednosti. Prihranek časa pri administraciji in vodenju zaloge jim ni pomenil veliko."

Intervjuvanec št. 1 je zelo jasno ponazoril, kako pomembna je prodajna ekipa pri razlagi produkta in spremljanju kupca v začetnih fazah uporabe. Poudaril je, da se stranke pogosto srečajo z začetnimi ovirami, ki jih brez ustrezne podpore težko premagajo: »Začetna ovira, da nekdo začne uporabljati našo rešitev, ni nujno majhna. V praksi se zgodi, da morajo stranke, če na primer pridejo iz Beleške, vse termine prenesti v naše digitalno orodje. Takrat šele dobijo pravo vrednost od sistema. Če prenesejo le tri termine, te vrednosti ne začutijo. Zato mora biti začetna motivacija, da premagajo to oviro, zelo visoka. Žal pa večina ljudi brez pomoči, svetovanja in podpore pri tem nima dovolj motivacije. Ravno zato uporabljamo sales-led pristop, saj jim oseba iz naše ekipe pomaga to oviro preskočiti.«

Produkt se je pokazal kot eden najpomembnejših dejavnikov pri izbiri med sales-led in product-led strategijo. Če je produkt kompleksen in zahteva dolgotrajno uvajanje, je sales-led pristop bolj priporočljiv, saj uporabniki brez podpore težko prepoznajo njegovo vrednost ali ga sploh ne začnejo uporabljati. Pri enostavnejših produktih je pa bolj primeren product-led, saj uporabniki sami hitro razumejo funkcionalnosti. Ključno je, da stranka čim prej

začuti vrednost produkta, v primeru da je ne, je verjetnost da bo nehala uporabljati produkt bistveno večja.

5.3 Vpliv virov na izbiro strategije

Eden ključnih dejavnikov, ki usmerja izbiro med sales-led in product-led strategijo, so razpoložljivi viri podjetja. Pri tem so posebej pomembni kapitalski viri ter kadrovske viri. Podjetja z omejenimi sredstvi se pogosto znajdejo pred dilemo, ali je bolj smiselno vlagati v razvoj in izboljšave produkta, da bi ta postal dovolj prepričljiv sam po sebi, ali pa sredstva nameniti gradnji prodajne ekipe, ki bo neposredno nagovarjala uporabnike.

Pri vprašanju finančnih virov so intervjuvanci podali precej raznolike odgovore. Za nekatere so finance predstavljale ključen dejavnik pri izbiri strategije, medtem ko so drugi poudarili, da so imeli večji vpliv drugi dejavniki.

Intervjuvanec št. 4, soustanovitelj B2C startupa, je izpostavil, da se zavestno niso odločili za zunanjo investicijo: »Podjetje je bootstrapped in samo financirano. Ali bi se odločili drugače? Ne, ker smo želeli imeti povsem svoje podjetje, brez vključenosti VC-ja. Seveda je to vplivalo na to, kaj smo lahko na začetku delali. Zavedali smo se, da bo rast zaradi tega morda počasnejša, a bomo imeli popoln nadzor nad podjetjem. Jaz mislim tako: ko si prisiljen operirati s svojim denarjem, si bolj racionalen in kritičen, saj gledaš na vsak evro. Na dolgi rok se mi zdi to bolj zdravo za podjetje.« Podobno je menil tudi intervjuvanec št. 1, ki je poudaril, da bi bila njihova odločitev enaka tudi ob večjem dostopu do kapitala: »Jaz mislim, da so bili pri nas drugi dejavniki tako močni, da se nebi drugače odločili. Finance niso bile glavni dejavnik pri izbiri strategije. Z enakim finančnim vložkom, kot je bil usmerjen v prodajni proces, bi bilo mogoče razviti tudi močan product-led pristop.« Drugačen pogled pa je predstavil intervjuvanec št. 6, sicer velik podpornik product-led strategije. Po njegovem mnenju je v Sloveniji večja težava od denarja sama mentaliteta ustanoviteljev: "Pri tem vprašanju bi rekel, da ni samo denar tisti, ki odloča. Ogromno je odvisno od tega, kdo je founder. Torej, ali bi nam dodatni denar pomagal? Sam denar ne. Če ni mentalitete 'gremo zrasti x10', potem bo šel tudi dodaten kapital v napačne stvari.«

Nekateri intervjuvanci pa so bili bistveno bolj naklonjeni večji količini kapitala. Intervjuvanec št. 3 je poudaril, da bi jim dodatna sredstva omogočila gradnjo prodajne ekipe za enterprise prodajo, kjer so vrednosti nakupov bistveno višje in je sales-led pristop primernejši. Ker pa so bili omejeni na področju kapitalskih virov, so morali prilagoditi svojo strategijo in izkoristiti obstoječe kadre, ki so se bolje vključevali v product-led pristop: »Če bi na začetku imeli res veliko kapitala, recimo milijon evrov, bi zagotovo zgradili sales ekipo. To ne bi bilo vprašanje, ker pri outbound pristopu lažje prodaš večje pakete, recimo 10k letne plane. Ker pa smo bili od začetka bootstrap, smo morali razmišljati zelo racionalno. Imeli smo določen budget za določen čas in KPI-je, ki smo jih morali doseči. Zato je bil product-led za nas logična izbira. Imeli smo že močne marketing resurse, tudi dobre zunanje sodelavce, in to smo lahko izkoristili. Na koncu bi rekel, da finance in kader močno določijo

strategijo. Mi smo pač izkoristili to, kar smo imeli in zato se je bolj splačalo iti v product-led kot pa v sales-led.« Zanimivo je, da je drugi sogovornik, ki je prav tako podpornik večjega kapitala, izpostavil povsem drugačno perspektivo kot intervjuvanec št. 3. Medtem ko je slednji menil, da bi dodatna sredstva namenili gradnji prodajne ekipe in s tem okrepili sales-led pristop, pa je intervjuvanec št. 2 poudaril, da bi večji kapital vlagali predvsem v razvoj produkta. Kot je dejal: »Če bi imeli več kapitala in več programerjev, bi lahko razvili bolj 'self-service' produkt in šli močnejše v product-led smer. Ker pa so bili naši viri omejeni, smo šli hibridno z močnim sales-led poudarkom. Sales-led je bil bolj pragmatičen, ker je omogočil rast tudi z manjšim številom ljudi.« Na podlagi tega lahko sklepamo, da dostop do večjega kapitala sam po sebi ne določa izbire strategije.

Intervjuvanec št. 7 je izrazil jasno naklonjenost večjemu kapitalu in poudaril prednosti, ki jih ta prinaša v zgodnjih fazah razvoja podjetja. Po njegovih besedah jim je investicija omogočila, da so se lahko osredotočili na razvoj produkta, namesto da bi se nenehno ukvarjali s prilivom denarja. Povedal je: »Imeli smo kar dobro investicijo in to nam je omogočilo, da smo lahko razvijali na način, kot smo si ga zastavili. Brez tega kapitala po mojem mnenju sploh ne bi preživel prvih let v tej industriji. Če bi imeli še več sredstev, bi zagotovo prej odprli tuje trge. Slovenijo smo namreč vzeli kot domač sandbox za učenje, ampak z več kapitala bi ta korak preskočili in šli bistveno hitreje ven. Korona je sicer cel proces še dodatno zavlekla, ampak z več denarja bi šli bolj agresivno in prej globalno.« V primeru, da bi imeli več kapitala, bi se manj omejevali na lokalni trg in bistveno hitreje šli na globalnega.

Raziskava je pokazala, da imajo finančni in kadrovski viri pomembno vlogo pri izbiri strategije, a ne odločilne. Nekateri intervjuvanci so poudarili, da več kapitala ne bi spremenilo njihove poti, saj so odločitev oblikovali drugi dejavniki, kot sta trg in produkt. Drugi pa so menili, da bi jim dodatna sredstva omogočila hitrejšo rast, bodisi z gradnjo prodajne ekipe bodisi z razvojem bolj samostojno uporabnega produkta. Zanimivo je bilo videti primer intervjuvanca št.2 in št. 3, oba sta mnenja, da bi z več kapitala obrala drugačno strategijo, a vendar vsak v svojo smer. Intervjuvanec št. 2 bi iz prvotnega sales-led s prej usmeril v product-led med tem ko oseba št. 3 bi poleg product-led zgradila še prodajno ekipo. Do tega je pa pomojem mnenju prišlo zato, ker sta začela v različnih izhodiščih (en s product-led startegijo in drugi s sales-led), delujeta v različnih industrijah in vidita veliko potenciala v nasprotni strategiji, katerega nikoli nista izkoristila. Ugotovil sem tudi, da denar sam po sebi redko vpliva na izbiro strategije ima pa močen vpliv na kakšen način ga bodo porabili.

5.4 Vpliv geografske lege trga na izbiro strategije

Geografska lega trga predstavlja pomemben dejavnik pri izbiri med sales-led in product-led strategijo. Razlike med lokalnimi in tujimi trgi, stopnja digitalne pismenosti uporabnikov ter kulturne značilnosti lahko močno vplivajo na to, katera strategija je primernejša za doseg

rasti. Medtem ko manjši in manj digitalno razviti trgi pogosto zahtevajo več osebnega pristopa in s tem spodbujajo uporabo sales-led strategije, so podjetja na večjih, globalno usmerjenih in tehnološko naprednih trgih pogosto uspešnejša s product-led pristopom, kjer produkt sam prepriča uporabnika.

Argumenti glede vpliva geografske lege so v veliki meri podobni kot pri ciljni publiki, saj se oboje navezuje na digitalno pismenost uporabnikov. Intervjuvanec št. 1 je pri tem podal nekoliko mešano mnenje, po eni strani meni, da je odločitev bolj odvisna od industrije, v kateri podjetje deluje, po drugi strani pa v njihovem primeru geografska lega vendarle igra pomembno vlogo. Kot je povedal: »Lokacija tu ne igra večje vloge. Mislim, da je pomembnejša niša, v kateri deluješ. Recimo, če je niša usmerjena v programerje, potem so ti kjerkoli po svetu dovolj digitalno pismeni. Morda je v naši niši lokacijska razlika večja. Američani so vajeni naročninskih modelov, medtem ko naše stranke, na primer kozmetičarke na Balkanu, tega pristopa niso vajene.«

Nekatera podjetja se za isti produkt na različnih trgih odločajo za različno strategijo. Na to je opozoril intervjuvanec št. 2, ki je poudaril, da se v manj digitalno razvitih okoljih podjetja težje zanašajo na product-led pristop: »Seveda vpliva, na Balkanu smo se morali bolj naslanjati na sales-led pristop, saj podjetja dolgo niso bila tako digitalno razvita. Hrvaška in Srbija sta danes že zelo napredni, Bosna in Črna gora pa nekoliko zaostajata. Na teh trgih s tako zahtevnim produktom brez osebne prodaje težko uspeš. V Sloveniji pa že kombiniramo več product-led elementov.«

Drugačen argument je predstavil intervjuvanec št. 7, ki je primerjal ameriški in evropski trg. Poudaril je, da je v ZDA zaradi enotnega jezika in pravih poslovanja lažje uporabljati enotno strategijo, medtem ko je Evropa zaradi svoje razdrobljenosti bistveno zahtevnejša: »Ja vpliva ja, če primerjamo Ameriko in Evropo, Amerika je en trg, Evropa pa ni. V ZDA imaš enoten jezik, enotna pravila igre in precej večji scale, trgovci tam pogosto delajo s 200 ali 300 vozili na mesec, pri nas pa precej manj. Posledično je tudi pripravljenost plačevati za orodja, kot je naš, bistveno višja, saj je trg tehnološko nekaj let pred nami. Evropa pa je razdrobljena ima različne valute, birokratske omejitve, pa predvsem jeziki. To pomeni, da moraš prilagoditi pristop vsaki državi posebej. Mi smo recimo našim nemškim strankam ponudili vse v nemščini, romunskim v romunščini.«

Manj razviti trgi z nižjo digitalno pismenostjo v B2B sektorju po navadi zahtevajo sales-led pristop, medtem ko na naprednejših trgih prevladuje product-led. Nekatera podjetja za isti produkt uporabljajo različne pristope glede na trg v katerem so pozicionirani. Vsi intervjuvanci so se strinjali, da v manj razvitih trgih je primeren drugačen pristop kot pri bolj razvitih. S to specifikjo, da močno vpliva niša v kateri so in kdo so potencialne stranke njihovega podjetja. Zanimivo se je intervjuvanec št. 7 dotaknil Evropske problematike razčlenjenosti jezikov in trga.

5.5 Vpliv in primerjava strategije konkurence

Primerjava s konkurenco predstavlja pomemben vidik pri razumevanju, zakaj so intervjuvanci sprejeli določene strateške odločitve. Vprašanje je, ali so se podjetja odločila slediti podobni strategiji kot njihovi konkurenti ali pa so se namerno usmerila v drugačno pot. Prav tako je zanimivo raziskati, v kolikšni meri je prisotnost konkurence neposredno vplivala na izbiro med sales-led in product-led pristopom oziroma spodbudila podjetja, da svojo strategijo prilagodijo za doseg konkurenčne prednosti.

Pri analizi se je pokazalo, da če ima večina konkurentov določen pristop, še ne pomeni, da morajo vsa podjetja slediti enaki strategiji. Na to je opozoril intervjuvanec št. 8: »Naša konkurenca ima precej drugačen pristop kot mi. Veliki playerji, kot je recimo Smartling, imajo za sabo bistveno več fundinga in so zato postavljeni kot čisti enterprise sales. Njihov model je tak, da aplikacije sploh ne moreš videti brez demo klica, vse gre preko contact sales. Jaz osebno v to ne verjamem, ker menim, da bi si moral vsak uporabnik najprej sam ogledati produkt, preden pusti kontakt in ga začnejo loviti prodajniki. Velika večina konkurentov torej deluje po sistemu »contact us«, medtem ko mi gradimo bolj product-led pristop, kjer lahko uporabnik sam testira produkt.« Podobno razmišljanje je predstavil intervjuvanec št. 3, ki je poudaril, da so se zavestno odločili za drugačno strategijo kot njihovi konkurenti: »Večina naše konkurence je izrazito sales-led, predvsem ker ciljajo na enterprise naročnike. V tej niši je dolgo časa dominiral Google Optimize, ki je bil brezplačen in je pokrival velik del manjšega B2B trga. Ko so ga ukinili, so ostali ponudniki večinoma šli v enterprise segment, kjer so cene tipično 3.000–5.000 \$ na leto in več. Mi smo zavestno ubrali drugačen pristop. Naše cene so precej nižje recimo 800 \$ na leto, poleg tega smo šli bolj product-led kjer so cene javne, uporabniki lahko začnejo sami, brez 'book a demo'. To je bil tudi eden naših differentiatorjev proti konkurenci. Seveda zdaj, ko produkt raste, tudi sami gradimo sales ekipo, ker nam višji ticketi to omogočajo. Ampak to ni bil naš prvi korak. S PLG smo se najprej pozicionirali drugače in zaradi tega so nas mnogi tudi raje izbrali.«

V nekaterih primerih pa so drugi dejavniki, kot sta tehnološka razvitost industrije in zahtevnost produkta, tako močni, da so vsa podjetja v panogi prisiljena ubrati podobno strategijo. To je izpostavil intervjuvanec št. 1: »Slovenska konkurenca ima praktično enak pristop. Vsi, ki smo na trgu, smo sales-led. Obstaja pa tudi globalna konkurenca, za katero vemo, da ima močan sales-led moment, hkrati pa ima razvite tudi nekatere product-led elemente. Preko product-led strategije dosegaajo predvsem »nizko viseča jabolka«. Tudi pri njih je namreč potrebno stranke izobraževati in jim pomagati pri onboardingu.«

Primerjava s konkurenco je pokazala, da podjetja nanjo gledajo različno, nekateri so se zavestno distancirali od sales-led praks, ki so jih izbrala konkurenčna podjetja in izbrali drugačen product-led pristop, medtem ko so drugi zaradi zahtevnosti produkta in nizke digitalne pismenosti uporabnikov sledili podobnim strategijam kot konkurenca. Ugotovitev je, da konkurenca lahko vpliva na odločitve, vendar podjetja pogosto kombinirajo posnemanje konkurence z lastnimi specifikami in zmožnostmi.

5.6 Prvi stik z uporabniki in metode pridobivanja strank

Prvi stik s stranko se močno razlikuje glede na izbrano strategijo rasti, saj je izkušnja uporabnika pri vstopu v produkt lahko povsem drugačna. Pri sales-led pristopu je pot praviloma vodena preko osebnega stika s prodajalcem, medtem ko pri product-led strategiji uporabnik pogosto sam začne preizkušati produkt, na primer preko brezplačne različice, demo računa ali freemium modela.

Modeli pridobivanja strank se tudi razlikujejo glede na vrsto produkta in značilnosti ciljnega trga. Medtem ko so pri enostavnejših in cenovno dostopnejših produktih brezplačne različice pogosto ključna metoda za pritegnitev široke baze uporabnikov, so pri kompleksnejših rešitvah ali na trgih z nižjo stopnjo digitalne pismenosti osebni pristopi še vedno nepogrešljivi.

Klasičen sales-led pristop običajno nima demo računov in freemium modelov, kar je lepo opisala sogovornica št. 5: »Zdaj, ko smo vključili tudi nekaj marketinga, pride del uporabnikov do nas prek teh kanalov. Vseeno pa pri večini, približno 90 %, prvi stik še vedno vzpostavimo mi sami s klicem. Nimamo demo različic. Pri nas bi priprava demo računa vzela preveč časa in dela, zato tega ne ponujamo. Uporabniki morajo takoj plačati za implementacijo, nato pa še za naročnino.« Sem pa skozi pogovor opazil, da veliko sales-led SaaS podjetij vseeno uporablja product-led element brezplačnega preizkusa za določeno obdobje. Medtem ko je freemium model res značilen predvsem za product-led podjetja. Primer je podjetje intervjuvanca št. 2, ki se je navezal tudi na stroškovno problematiko freemium modela pri bolj kompleksnih produktih: »Imamo 30-dnevni brezplačni preizkus. To je tipičen product-led element, ki uporabnikom omogoča, da sami preizkusijo sistem. V praksi pa je dovolj že nekaj dni, da ugotovijo, ali jim ustreza. Včasih smo ponujali še freemium z omejenim številom uporabnikov, a je bil stroškovno prezahteven. Tukaj se kaže razlika, kako si globalci, kot je HubSpot, to lahko privoščijo, mi pa moramo biti bolj premišljeni.«

Podoben pristop ima podjetje intervjuvanca št. 6, kjer je posebej poudaril izziv sales-led podjetij pri tranziciji iz brezplačnega preizkusa in opisal, kako so ga pri njih rešili: »Ja, imamo free trial, ki ima ogromno funkcij. Prednost našega sistema je, da je prehod iz brezplačne preizkusne verzije v plačljivo popolnoma enostaven, samo vneseš licenčni ključ in lahko nadaljuješ tam, kjer si ostal. To je velik plus, saj pri marsikaterem enterprise software-u uporabnik najprej testira na demo računu, potem pa mora ob nakupu vse postaviti znova na drugem sistemu. Pri nas tega ni, kar je za uporabnika precej prijaznejša izkušnja.«

Sogovorniki, ki so ustanovitelji product-led podjetij, pa so vsi izpostavili, da uporabljajo enega ali več elementov sodobnega pridobivanja strank. To se lepo vidi pri primeru intervjuvanca št. 4, ki je pojasnil: »Večina vidi na TikToku ali pa Instagramu. Uporabljamo freemium model. Naši uporabniki lahko program uporabljajo brezplačno do določenega števila vprašanj na dan. Če želijo uporabljati program več, morajo za to plačati.« Na

vprašanje o stroških takšnega modela je dodal: »Seveda igra vlogo, ampak pri nas ekonomika deluje. To za nas ni ovira, da ne bi imeli freemiuma, ni pa tudi povsem zanemarljivo. Po drugi strani pa nikoli ne veš, koliko freemium ustvari network efekt. To, da je veliko ljudi program preizkusilo, je lahko zelo dober marketinški kanal, uporabniki govorijo naprej in tako k programu pritegnejo nove naročnike, ki morda sicer sploh ne bi izvedeli zanj. Zato tega aspekta ne smemo zanemariti.« Ta primer kaže, da freemium model pri product-led podjetjih ni namenjen zgolj začetnemu pridobivanju uporabnikov, temveč ima lahko pomembno vlogo tudi pri ustvarjanju network efekta, ki dolgoročno povečuje prepoznavnost produkta in spodbuja rast uporabniške baze. Pomembnost freemium modela je poudaril tudi intervjuvanec št. 3, ki je pojasnil, zakaj je ta metoda ključna za njihovo rast: »Da, na obeh naših SaaS-ih imamo free plan. Ta je precej omejen, ampak dovolj dober, da uporabnik vidi, kako orodje deluje. Večina naših strank začne prav na tem free planu, nato pa sčasoma preide na plačljive pakete, ker tam dobijo ključne funkcionalnosti. Torej ne gre za demo z omejenim časom, ampak za trajen freemium model, ki pa slej ko prej uporabnika 'pripelje' do plačljive verzije.«

Prvi stik s stranko, se na podlagi odgovorov intervjuvancev, močno razlikuje glede na izbrano strategijo. V sales-led modelu poteka predvsem preko osebnega stika s prodajalcem, pri čemer freemium model večinoma ni prisoten, med tem ko krajši brezplačni preizkus je. Pri product-led podjetjih pa so freemium modeli in free triali ključni del rasti, saj omogočajo uporabnikom, da produkt sami preizkusijo in se postopoma odločijo za nadgradnjo. Posebej izstopa ugotovitev, da freemium ni le orodje za pridobivanje novih strank, temveč ustvarja tudi network efekt, ki dolgoročno povečuje prepoznavnost in krepi uporabniško bazo.

5.7 Struktura podjetja glede na strategijo

Izbira med sales-led in product-led pristopom se ne odraža le v načinu pridobivanja strank, temveč tudi v notranji strukturi podjetja. Strategija neposredno vpliva na to, kako so oblikovane ekipe, katere kadrovske profile podjetje zaposluje ter kako potekajo procesi znotraj organizacije. Pri sales-led podjetjih je običajno v ospredju prodajna ekipa, ki zahteva znanje neposredne prodaje, sposobnost grajenja odnosov ter močno podporo marketinga in customer success oddelkov. V product-led podjetjih pa osrednjo vlogo prevzemajo produktne, razvojne in oblikovalske ekipe, saj je rast v veliki meri odvisna od same uporabniške izkušnje, hitrega onboardinga in jasne zaznave vrednosti produkta. Obema je pa enako, da brez marketinga ne gre.

Ne glede na to, katero strategijo podjetje zasleduje, imajo vsa podjetja podobno začetno strukturo, v popolnem začetku so ključni zaposleni predvsem programerji in razvojne ekipe, saj brez funkcionalnega produkta podjetje ne more zaživeti. Šele kasneje, v drugi fazi, se struktura začne ločevati glede na izbrano strategijo rasti. Ustanovitelj sales-led podjetja, intervjuvanec št. 7, je povedal, da so imeli na začetku programerje nato pa prodajalce in lokalne predstavnike trgov: »Na začetku je bil fokus čisto na developerjih in to v najširšem

smislu: UI, QA, backend, frontend, vse. Brez njih produkta sploh ne bi bilo, ker ga prodaja pač ne more razvijati. In tudi zdaj, ko produkt že deluje in ima svoje stranke, je razvojna ekipa še vedno ključna. Ko pa govorimo o širitvi na nove trge, je zgodba drugačna. Tam developerjev ne potrebuješ več toliko, ker skrbijo za osnovni produkt. Za rast so bolj ključni profili kot business developer, sales ali pa lokalni predstavnik, nekdo iz industrije, ki ima že odprta vrata in lažje pride do strank.«

Za podjetja, ki se širijo predvsem preko produkta, je značilno, da imajo običajno manjše in bolj osredotočene ekipe. Takšna podjetja za rast ne potrebujejo obsežnih prodajnih oddelkov, temveč predvsem razvojne in podporne funkcije, kot so programiranje, analiza podatkov in marketing. To se lepo vidi pri izjavi intervjuvanca št. 3: »Na vsakem produktu imamo 1–3 full-time developerje, ki skrbijo za razvoj. Marketing in sales pa zaenkrat večinoma pokrivamo founderji, pri čemer si pomagamo z zunanjimi sodelavci za stvari, kot so copywriting in SEO. Veliko teh resursov že imamo v naši agenciji, zato jih delimo in je za nas stroškovno ugodnejše.«

Analiza je pokazala, da strategija rasti močno vpliva tudi na notranjo strukturo SaaS podjetij. Sales-led podjetja praviloma gradijo večje prodajne ekipe in zaposlujejo profile, ki znajo graditi odnose in voditi kompleksne prodajne procese, medtem ko pri product-led podjetjih osrednjo vlogo prevzemajo razvojne, produktne in oblikovalske ekipe, saj rast temelji predvsem na sami uporabniški izkušnji. Skupna značilnost vseh podjetij pa je, da v začetnih fazah zaposlujejo predvsem programerje, saj brez funkcionalnega produkta rast ni mogoča.

5.8 Razlog za spremembo strategije

Izbira med sales-led in product-led pristopom ni nujno trajna odločitev, temveč se lahko s časom spreminja glede na razvoj podjetja, značilnosti trga in potrebe uporabnikov. Podjetja pogosto začnejo z eno strategijo, ki je v določeni fazi najbolj smiselna, nato pa jo prilagodijo ali dopolnijo, ko se spremenijo pogoji za rast. Razlogi za spremembo so lahko različni, od kompleksnosti produkta, do večje dostopnosti kapitala, sprememb na trgu ali vstopa na nove trge.

V raziskavi so trije intervjuvanci izpostavili, da so skozi čas občutno spremenili svojo strategijo rasti. Razlogi za te spremembe so bili različni: pri enem je k temu prispevalo večje znanje uporabnikov in manjša potreba po razlaganju produkta, pri drugem je bil ključni dejavnik cenovna vojna na trgu, pri tretjem pa previsoki stroški in hkrati preusmeritev produkta. Ti primeri kažejo, da se podjetja morajo znati hitro prilagajati, saj se lahko pogoji na trgu ali v podjetju sami bistveno spremenijo.

Prvi, intervjuvanec št. 2, je povedal: »Zelo. Na začetku je bil čisti sales-led, ker smo morali trg učiti, kaj sploh je CRM. Danes se bolj nagibamo v hibrid, product-led uporabljamo za pridobivanje leadov (npr. demo), sales-led pa za onboarding in zadrževanje. Tehnologija in trg se spreminjata, enako se spreminjamo tudi mi. Glavni razlog za spremembe je bil

napredek tehnologije in višje tehnološko znanje naših potencialnih strank skozi čas.« Intervjuvanec št. 6 je poudaril vpliv cenovne vojne: »Na začetku smo rasli s product-led strategijo, ampak precej počasi, okoli 30–50 % na leto. Nam se je to zdelo super, dokler nismo ugotovili, da Američani rastejo podobno hitro, a pri desetkrat večjem volumnu. Poleg tega se je začela cenovna vojna, na trgu so se pojavili ponudniki, ki so zbijali cene, in hitro je postalo jasno, da je edina pot naprej vstop v enterprise segment. V enterprise segmentu ni šlo več brez prodajne ekipe, zato smo se iz product-led pristopa postopoma premaknili proti sales-led.« Tretji, intervjuvanec št. 8, pa je kot glavni razlog navedel previsoke stroške in spremembo produkta: »Ja smo, glavna razloga sta pa bila previsoki stroški in sprememba produkta. Na začetku smo imeli iz enterprise prodajo preveč stroškov in zato smo premaknili na srednje velika podjetja. Hkrati smo pa spremenili produkt, da je bil bolj lahek za uporabo in hitro ti je pokazal vrednost. To sta bila glavna razloga da smo šli iz fully sales-led v product-led. Sicer smo pa sedaj v bolj stabilnem položaju, da bomo začeli ponovno širiti prodajno ekipo.«

Ta poglavje nam pove, da kljub temu, da je odločitev izbire strategije na začetku pomembna, se veliko podjetji v kasnejši fazi odloči za spremembo strategije ali hibridni pristop. Glavni razlogi za spremembo so višja tehnološka pismenost uporabnikov, spremembe na trgu, kot je cenovna vojna, previsoki stroški obstoječe strategije, razvoj novih tehnologij in sprememba samega produkta. Zgornji odgovori so si po mojem mnenju tako različni zato, ker so podjetja intervjuvancev v popolnoma različnih industrijah. Na primer intervjuvanec št. 6 je poudaril problem cenovne vojne medtem ko na podjetje intervjuvanca št.2 to ne vpliva dosti. Obratno samo vprašanje izobraženosti strank v industriji osebe št. 6 ni relevantno.

5.9 Refleksija intervjuvancev in priporočila za nove ustanovitelje

Pogled v preteklost in izkušnje intervjuvancev ponujajo dragocen vpogled v to, kako podjetniki danes ocenjujejo svoje odločitve glede strategije rasti. V okviru raziskave so bili sogovorniki vprašani, ali bi se ob ponovnem zagonu podjetja odločili za isto strategijo in zakaj. Poleg tega so podali tudi nasvete, kaj bi svetovali novim ustanoviteljem SaaS podjetij, ki se danes odločajo med product-led in sales-led pristopom.

Večina sogovorcev je menila, da ob ponovnem zagonu podjetja ne bi bistveno spremenili izbrane strategije širjenja, čeprav so za to navedli različne razloge. Intervjuvanec št. 1 je izpostavil, da v njihovi industriji in na trgih, kjer delujejo, drugačen pristop preprosto ne bi bil mogoč: »S tem produktom absolutno. Mislim, da ni bilo druge poti, še posebej na trgih, kjer delujemo. Morda bi se odločili drugače, če bi šli na zahodne trge.« Podobno je povedal intervjuvanec št. 2, ki sicer zagovarja isto strategijo, a meni, da je danes trg že bolj pripravljen tudi na product-led pristop: »Na splošno ja, ampak več bi vlagali v marketing. Takrat je šlo veliko energije v prodajo na terenu, tudi zato ker ljudje niso vedeli kaj CRM sploh pomeni in kako ti lahko pomaga. Danes pa bi se dalo marsikaj optimizirati z bolj

product-led pristopi.« Intervjuvanka št. 5 je svojo odločitev povezala predvsem s svojim znanjem in izkušnjami: »Izbrala bi isto strategijo, ker znam prodajati in nam ta strategija zaenkrat dobro služi. Se mi pa zdi, da je product-led zanimiva opcija za prihodnost.« Na drugi strani je intervjuvanec št. 3 kot glavni razlog za ohranitev iste strategije izpostavil skalabilnost product-led pristopa in večjo svobodo, ki jo ta omogoča: »Ja, definitivno bi izbral isto strategijo. Product-led je na začetku veliko bolj skalabilen, ker potrebuje manj ljudi, pa hkrati deluje 24/7, kar je za globalni trg velika prednost. Sales ekipa ima omejene ure, medtem ko produkt lahko sam prodaja in generira nove uporabnike non-stop.«

Kljub temu pa sta dva sogovornika izrecno poudarila, da bi se danes odločila drugače in spremenila svojo strategijo. Intervjuvanec št. 7 je opozoril, da slovenski trg ob njihovem začetku ni bil dovolj zrel za njihov produkt, zato meni, da bi bilo bolj smiselno začeti na bolj razvitih trgih: "Ne bi začeli na slovenskem trgu. Če bi šli še enkrat od začetka, bi raje izbrali bolj razvit trg, kjer je konkurenca že prisotna. Razlog je v tem, da v B2B-ju ni nujno prednost biti prvi na trgu, ker je baza strank omejena in odnosi veliko bolj temeljijo na osebnih povezavah. V bolj razvitih trgih pa bi se lahko bolj naslonili na product-led rast, saj so tam podjetja in industrija že bolj dovzetna za digitalna orodja in ni potrebno toliko izobraževanja kot na manj zrelih trgih." Tudi intervjuvanec št. 8 je izpostavil, da bi se danes odločil drugače, predvsem zaradi spremenjenih tehnoloških pogojev. Ob tem pa bi vseeno ostal zvest product-led usmeritvi, vendar z drugačnim organizacijskim pristopom: "Danes bi se odločil drugače, ker se je okolje ful spremenilo. Takrat so bili developerji zelo dragi in brez investicije produkta sploh ne bi mogli postaviti. Danes pa lahko praktično vsak z malo volje in pomoči orodij, kot je ChatGPT, postavi MVP ali celo produkcijsko pripravljen produkt. Entry barrier je ful nižji, hitro lahko testiraš idejo, gradiš audience preko social media in validiraš produkt. Če bi začel danes, bi šel verjetno v smer solo founder varianta, z manjšim setupom, brez tega, da gradim veliko podjetje z ogromno zaposlenimi."

Kar se tiče nasvetov za nove ustanovitelje SaaS podjetij, so imeli sogovorniki zelo različne vendar so se v osnovi večinoma strinjali, da so pri izbiri strategije ključni predvsem trije dejavniki: sam produkt in problem, ki ga rešuje; znanje ustanovitelja in značilnosti ciljne publike in trga. Ob tem so poudarili, da je za pravilno presojo teh dejavnikov nujna temeljita raziskava in analiza trga, produkta ter konkurenčne prednosti. Poleg tega je pomembno tudi testiranje različnih pristopov v praksi, saj šele skozi konkretne odzive uporabnikov podjetje lahko ugotovi, katera strategija je v danem okolju najbolj učinkovita.

Spodaj so zapisani nasveti intervjuvancev mladim ustanoviteljem SaaS podjetji.

Intervjuvanec št. 1: »Vsi pravijo, da je product-led growth »seksi« in kul, medtem ko sales-led ni. Ampak vem, da to niti približno ni tako črno-belo. Sales-led ima ogromno prednosti, kot so nizek churn, razumevanje stranke in še marsikaj, na kar ljudje pogosto pozabijo. Zdi se mi smiselno, da preizkušaš različne pristope, jih testiraš in se potem na podlagi podatkov odločiš, na primer glede na volumne na Google Searchu. Po drugi strani pa skozi sales-led pristop na začetku dobiš zelo veliko kakovostnega povratnega odziva. Če si bootstrapan,

tako kot smo bili mi, je product-led na začetku precej »hit or miss«. Sales-led je s tega vidika nekoliko varnejši. Poleg tega si z izbiro sales-led pristopa nikoli zares ne zapreš vrat za prehod na product-led, če se kasneje tako strateško odločiš.«

Intervjuvanec št. 2: »Definitivno mora biti pozoren na to, kaj trg išče. Narediti raziskavo in razumeti kdo je tvoj uporabnik in potencialni kupec. Pomembno je, da imaš tehnično znanje in sposobnost prodaje produkta. Ali pa imeti eno izmed teh dveh lastnosti in imeti so ustanovitelja, ki ima drugo.«

Intervjuvanec št. 3: »Jaz bi priporočal, da izbereš tisto, v čemer si dober. Če si po naravi prodajalec, nimaš izkušenj z razvojem ali oblikovanjem produkta, potem je bolj smiselno začeti s sales-led pristopom. Če pa si "product person", ki zna razvijati, testirati in oblikovati produkt, potem je bolj logično iti v product-led smer. Tudi pri nas je bilo tako. Jaz imam background v inženirstvu, druga dva co-founderja sta oblikovalca, zato nam je bil product-led veliko bližje. Nimam pa občutka, da bi bila ena strategija nujno boljša od druge, zelo je odvisno od tega, kakšen si ti kot ustanovitelj in kakšna so tvoja znanja.«

Intervjuvanec št. 4: »Najprej moraš zelo dobro razumeti problem, ki ga rešuješ, pa tudi kdo je uporabnik in kdo je plačnik, včasih to in ista oseba. V SaaS-u je ogromno različnih modelov, zato moraš najprej vedeti, kaj je tvoj SaaS, kakšen problem rešuješ in kako dobra je tvoja rešitev za ta problem. Pomembno je tudi, ali na trgu že obstaja veliko rešitev ali pa delaš nekaj povsem nišnega, kjer konkurence praktično ni.«

Intervjuvanec št. 5: »Zelo je odvisno od produkta, od njegove zahtevnosti in od tega, kakšen problem rešuje. Ključno vlogo igrajo tudi kompetence founderja, tehnično usmerjeni ustanovitelji se pogosteje nagibajo k product-led pristopu, medtem ko ustanovitelji z ozadjem v prodaji lažje razvijejo sales-led model.«

Intervjuvanec št. 6: »Naj izbere product-led in naj ga tolče naprej toliko časa, dokler mu dopuščata denar in energija. PLG ima smisel samo, če imaš res vrhunski produkt. Če se s prvim MVP-jem prehitro zadovoljiš, je to znak, da produkt verjetno ni izjemen in potem boš lahko sicer gradil lepo podjetje, ampak ne bo to milijardna firma. Če si pripravljen potrpeti in čakati, dokler tvoj produkt ne začne sam prodajati v Nemčiji, Angliji ali Franciji, potem imaš možnost ustvariti nekaj res velikega. Če pa se odločiš, da boš rast gradil zgolj s prodajnimi sestanki in "sales-led growth" modelom, boš najbrž ustvaril dober lifestyle business, a ne globalnega velikana.«

Intervjuvanec št. 7: »Treba je trg res dobro analizirati, ne samo s podatki, ampak tudi fizično, na terenu. Smiselno je postaviti pilotne skupine v realnem okolju in gledati, kako uporabniki dejansko uporabljajo tvoj produkt. Včasih je najboljša metoda kar "shadowing", daš uporabniku nalogo, sam pa stojiš ob strani, nič ne komentiraš in samo opazuješ, kako uporablja produkt in kje se zatakne. Na ta način lahko bolje razviješ produkt in se lažje odločiš za strategijo širjenja. Moraš biti pripravljen na pivote in spremembe strategije, hkrati pa imeti jasno postavljene cilje in finančno logiko.«

Intervjuvanec št. 8: »Če si mikro in čisto na začetku, bi rekel, da ima product-led več smisla. Tako najlažje prideš do svojega prvega audience-a in validiraš produkt. Sales je namreč drag in smiseln šele, ko ciljaš na večja podjetja. Kot founder pa se moraš vseeno ukvarjati s prodajo, vsaj na začetku. Najboljši feedback boš dobil direktno od trga. Tam ti bodo povedali, ali to, kar gradiš, sploh ima smisel. Zato bi rekel, da je čisto minimum, da imaš vsaj eno uro na teden prodajnih sestankov ali pa cold klicev. S tem boš hitro ugotovil, kdo je tvoj pravi ICP, ali je produkt res zanimiv, in hkrati boš sam pridobil izkušnjo, kako ga komunicirati. To je večji izziv, kot si ljudje pogosto predstavljajo.«

6 DISKUSIJA

6.1 Povzetek ugotovitev

Ob zasnovi in pisanju teoretičnega dela diplomske naloge sem oblikoval tri raziskovalna vprašanja, na katera želim odgovoriti s pomočjo izvedene raziskave in analize ugotovitev.

6.1.1 Prvo raziskovalno vprašanje

Kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na odločitev SaaS podjetij pri izbiri med sales-led in product-led strategijo rasti?

Po analizi teoretičnih izhodišč in rezultatov empirične raziskave sem ugotovil, da se pri SaaS podjetjih ponavljajo določeni vzorci, ki močno vplivajo na odločitev glede izbire med sales-led in product-led strategijo rasti. Na tej osnovi lahko izpostavim naslednje ključne dejavnike:

1. Ciljna publika in njena stopnja digitalne pismenosti
2. Kompleksnost in cena produkta ter čas do zaznane vrednosti
3. Kapitalski in kadrovski viri podjetja
4. Geografska lega in zrelost ciljnih trgov
5. Konkurenčni položaj podjetja
6. Kompetence in znanje ustanoviteljev
7. Spremembe tehnologije

Zgoraj napisani dejavniki so bili pričakovani a vendar nekateri drugačni v primerjavi s teoretično analizo. Najbolj sta me presenetila sprememba tehnologije in znanje ustanoviteljev. Kljub temu, da se zdita logična, ju v teoretski analizi nisem zaznal, kar mi dokazuje, je praktična analiza toliko bolj pomembna.

6.1.2 Drugo raziskovalno vprašanje

Kako ti dejavniki oblikujejo odločitev SaaS podjetij za sales-led ali product-led pristop k rasti?

Prvi ključni dejavnik je ciljna publika, predvsem njena digitalna pismenost. V okoljih, kjer so uporabniki manj tehnološko izobraženi ali kjer jim primanjkuje časa za samostojno učenje, podjetja običajno izberejo sales-led pristop, saj ta omogoča neposreden stik s stranko, izobraževanje ter pomoč pri vzpostavitvi programa. To se je pokazalo pri intervjuvancih, ki delujejo v bolj tradicionalnih panogah npr. frizerji, kozmetičarke, turistični sektor. Nasprotno pa se v tehnološko bolj naprednih segmentih, denimo pri B2B produktih, namenjenih tehničnim ekipam, podjetja pogosteje odločajo za product-led, saj uporabniki znajo sami začeti in cenijo samostojno raziskovanje produkta.

Drugi pomemben dejavnik je produkt sam. Če je produkt enostaven, intuitiven, nižjega cenovnega razreda in omogoča hitro zaznavo vrednosti, se podjetja pogosto odločajo za product-led rast, saj lahko uporabniki sami preizkusijo osnovne funkcionalnosti in se kasneje po potrebi odločijo za nadgradnjo. V primeru kompleksnih rešitev z dolgotrajnim onboardingom in visoko stopnjo prilagajanja pa je sales-led v večini primerov boljša izbira, ker prodajna ekipa prevzame vlogo svetovalca in vodi uporabnika skozi proces uvajanja.

Tretji dejavniki so viri, tako denarni kot kadrovski. Podjetja, ki kapitalsko niso tako podprta, se velikokrat odločijo za product-led strategijo, saj je grajenje prodajne ekipe lahko veliko finančno breme. Nasprotno pa nekatera podjetja izberejo sales-led strategijo, ker so mnenja, da je investicija v izdelavo optimalnega produkta prevelika. Zaradi tega sklepam, viri kot dejavniki na izbiro strategije ne morejo vplivati na njo samostojno. Imajo definitivno vlogo pri odločitvi, ampak sami po sebi pa niso odločilnega pomena.

Četrti dejavnik je geografska lega in zrelost trga. Na manj razvitih trgih se podjetja pogosto odločijo za sales-led pristop zaradi nižje digitalne pismenosti in manjše pripravljenosti samostojnega učenja in implementacije produkta. Na bolj razvitih trgih pa so uporabniki vajeni samostojnega preizkušanja orodij, kar omogoča uspešno implementacijo product-led modela.

Peti dejavnik je konkurenca. Podjetja v nekaterih primerih sprejemajo svojo odločitev tudi glede na to, kako delujejo konkurenti. Nekatera se odločijo za drugačen pristop kot večina, spet druga pa sledijo rednim praksam v industriji, kjer je zaradi zahtevnosti produkta ali kupcev prisoten enoten pristop.

Šesti dejavnik sem opazil, da ima ključen pomen pri izbiri strategije. Opazil sem, da se ustanovitelji naravno nagibajo k načinu, o katerem vedo več in jim je bližje. Mnogokrat se naravni in priučeni prodajalci odločijo za sales-led pristop, in obratno velja, da se programerji, digitalni oblikovalci in tehnološki ustanovitelji odločijo za product-led pristop.

Sedmi dejavnik se pa navezuje bolj na kasnejše spremembe na trgu in industriji. Po pregledu intervjuvancev sem ugotovil, da je bil razlog za spremembo strategije na primer iz sales-led v product-led raven razvoj tehnologije. Razvoj tehnologije povleče za sabo več stvari, od tega, da omogoča boljši produkt, pa do tega, da so z razvojem tehnologije ljudje in ciljna publika podjetja bolj seznanjeni s tehnologijo in posledično bolj dovzetni za njo.

Potrebno je upoštevati, da zgoraj naštetih dejavnikov kljub njihovega ključnega pomena, redko vplivajo na izbiro strategije povsem samostojno. Podjetja se med sabo močno razlikujejo, delujejo v različnih trgih in imajo različne izzive. Zato jaz verjamem, da na končno odločitev strategije vplivajo tudi manjši, nevidni faktorji v podjetju in okoli njega.

Najbolj me je presenetilo, kako je večina mojih sogovorcev izbrala tisto strategijo, ki jim je bližja, tista o kateri vedo več. Pogosto so reševali problem, ki ga sami dobro razumejo, zato je bila tudi izbira strategije naravno usmerjena v pristop, ki jim je bližje. To pomeni, da že v izhodišču vstopajo v industrijo, ki jim je znana in kjer se počutijo najbolj kompetentne.

6.1.3 Tretje raziskovalno vprašanje

Kako izbira med sales-led in product-led strategijo vpliva na nadaljnjo rast ter na organizacijsko strukturo SaaS podjetja?

Pri podjetjih, ki se odločijo za sales-led strategijo, je rast načeloma bolj linearna in večinoma odvisna od širitve prodajne ekipe. Prodajalci so omejeni lokacijsko in na število ur delavnika, zato je podjetje raste s številom ljudi v prodaji in njihovem uspehu. Takšna podjetja običajno sklepajo pogodbe z višjo letno vrednostjo in ponujajo kompleksnejše produkte. Sales-led podjetja so strukturirana okoli prodajnega oddelka, ki ima osrednjo vlogo, ob podpori marketinga, oddelka za uspeh strank in podpore strank.

Product-led omogoča bolj eksponentno rast, saj produkt sam predstavlja glavni prodajni kanal. Število novih uporabnikov ni vezano na velikost prodajne ekipe, temveč na učinkovitost produkta pri samostojnem pridobivanju uporabnikov. Poleg tega na podjetje s to strategijo ne vpliva lokacijski faktor. Posledično lahko s PLG strategijo in manjšimi ekipami lažje dosežejo globalni trg. Osrednje vloge v podjetju predstavljajo produktne, oblikovne in razvojno-analitične ekipe, ki skrbijo za optimizacijo uporabniške izkušnje. Prodajni oddelek je sprva majhen ali ga celo ni, vendar ga kasneje podjetja mnogokrat vpeljejo v njihovo poslovanje če vstopijo v trg večjih B2B prodaj.

Analiza kaže, da sales-led podjetja rastejo predvsem linearno, saj je njihov napredek vezan na širitev prodajne ekipe, kar prinaša večje pogodbe in boljši pristop za kompleksne produkte. Nasprotno pa product-led podjetja omogočajo hitrejšo, eksponentno rast, saj je produkt sam glavni prodajni kanal, kar jim omogoča lažji globalni doseg z manjšimi ekipami. Odgovor na to vprašanje, je zelo podoben odgovoru, katerega bi dobil preko

teoretske analize. To mi pove, da je teorija zahodnega sveta zelo skladna tudi s praktičnimi ugotovitvami iz manjšega trga Slovenije.

6.2 Priporočila za podjetja

Po temeljiti raziskavi teorije in intervjujev iz prakse, lahko napišem priporočila za podjetja, ki se odločajo med sales-led in product-led strategijo rasti. Prvo priporočilo je, da naj podjetja pred izbiro strategije, naredijo temeljito analizo trga, konkurenčnih podjetij, ciljne publike in problema, ki ga rešujejo. Na tak način bodo bolje razumeli aspekt trga in njihovih potencialnih strank. Nato naj se lotijo produkta, pri razvoju produkta morajo upoštevati, da je način razvoja produkta ključnega pomena, ki vpliva katero strategijo bodo izbrali. Če bodo razvili produkt, katerega uporabnik lahko pripravi na uporabo samostojno, bo posledično smiselna strategija product-led. Vpliva tudi sama kompleksnost produkta, če so v bolj zapleteni industriji in problem zahteva zelo kompleksen produkt, bo sales-led bolj primerna izbira. Nasprotno, če je produkt zelo preprost in oseba hitro začuti vrednost produkta, je investicija v grajenje prodajne ekipe ne smiselna in product-led boljša opcija.

Poleg zunanje analize, morajo podjetja narediti tudi notranjo. Način kako podjetja usmerjajo svoje vire, ali v produkt ali v prodajno ekipo, v veliki meri odloča, kakšna bo strategija v prihodnosti. V primeru product-led strategije, se več virov usmeri v produktne ekipe, ki optimizirajo produkt za čim boljšo uporabniško izkušnjo, med tem ko sales-led podjetja večina svojih virov usmerijo v veliko prodajno ekipo. Znanje ustanoviteljev je tudi eden izmed virov, katerega priporočam da dobro izkoristijo. Naj se lotijo strategije, ki jim je bližja in imajo več znanja o njej. Prodajalec bo imel večje izzive narediti product-led podjetje in obratno programer sales-led.

Za podjetja, ki se odločajo med strategijo sem naredil odločitveni model (Tabela 3), s pomočjo katerega se lahko na začetku usmerijo v eno stran. Seveda morajo pred končno odločitvijo narediti svojo analizo.

Odločitveni model deluje tako. V levem stolpcu so vprašanja, na katera si mora podjetje odgovoriti. V sredinskem in desnem stolpcu sta pa odgovora da in ne. Podjetje za vsako vprašanje določi odgovor da ali ne. Sredinski stolpec z odgovorom »DA« predstavlja product-led strategijo med tem ko desni stolpec z odgovorom »NE« predstavlja sales-led strategijo. Na koncu, ko si podjetje odgovori na vsa vprašanja, prešteje koliko odgovorov ima vsak od stolpcev in tisti, ki jih ima več posledično pomeni, da je tista strategija bolj primerna.

Tabela 3: Odločitveni model

Vprašanje:	Odgovor Da (product-led)	Odgovor NE (sales-led)
------------	--------------------------	------------------------

Ali so moje potencialne stranke tehnološko izobražene?		
Ali je moj produkt preprost za uporabo in vzpostavitev?		
Ali želim iti na globalen trg?		
Ali je moj produkt nižjega cenovnega ranga? (Pod 2000€ ARR)		
Ali imam ogromno znanja o programiranju in oblikovanju produkta?		
Ali je trg na katerega ciljам zelo širok in nima omejenega števila potencialnih strank.		
Ali je trg na katerega stopam tehnološko razvit?		

Vir: Lastno delo.

Končna ugotovitev intervjujev je, da se struktura podjetja skozi čas razvija. Na samem začetku je v obeh primerih v ospredju razvoj produkta, saj brez stabilne in delujoče rešitve ni mogoče graditi rasti. V nadaljevanju pa se podjetja razlikujejo glede na strategijo. Sales-led podjetja vlagajo v širitev prodajnih ekip, product-led podjetja pa v produktne izboljšave, podatkovno analitiko in digitalni marketing. Ne glede na strategijo se kot nujen element kaže marketing, ki povezuje produkt in trg ter omogoča, da podjetja učinkovito nagovarjajo potencialne uporabnike.

Izbira strategije podjetju v bistvu odpre dve različni poti razvoja. Če se odloči za sales-led, ima več nadzora in stabilnosti pri vstopu v zahtevnejše segmente, a hkrati nosi višje stroške, rast je pa počasnejša in linearna. Product-led pa omogoča eksponentno rast in večjo učinkovitost na zaposlenega, vendar samo pod pogojem, da je produkt res kakovosten in da uporabnik zelo hitro začuti njegovo vrednost. V resnici se pa veliko podjetij v kasnejših fazah odloči za hibridni model, kjer kombinirajo elemente obeh strategij in tako skušajo pobrati najboljše iz obeh svetov. To bi tudi bilo moje priporočilo podjetjem, ki delujejo v B2B sektorju.

6.3 Omejitve raziskave

Potrebno je povedati, da kljub temu, da raziskava ponuja vpogled v dejavnike, ki vplivajo na izbiro strategije, ima določene omejitve, katere je potrebno upoštevati. Prva omejitev kvalitativne analize je majhen vzorec intervjuvancev. Kar pomeni, da ugotovitve niso nujno splošljive na celotno SaaS industrijo. Druga omejenost vzorca je ta, da so bili vsi intervjuvanci iz Slovenije in bi morda ustanovitelji iz drugih trgov in držav podali drugačne dogovore. Kvalitativna analiza prinaša tveganje subjektivnosti tako pri interpretaciji odgovorov kot pri oblikovanju vprašanj. Zadnja omejitev je časovna, potrebno je razumeti,

da se SaaS industrija hitro spreminja in se dejavniki, ki so trenutno ključnega pomena v nekaj letih lahko spremenijo.

7 SKLEP

V diplomski nalogi sem raziskoval dejavnike, ki vplivajo na odločitev SaaS podjetij pri izbiri med sales-led in product-led pristopom rasti. Cilj je bil ugotoviti, kateri so ti dejavniki in kako vplivajo na izbiro strategije ter izbrana strategija na rast in strukturo podjetja. V prvem delu naloge sem obdelal teorijo, kjer sem predstavil kaj je to SaaS, ob pristopa rasti, primerjal njune prednosti in slabosti ter govoril o vplivu posameznih dejavnikov kot so ciljni trgi, kompleksnost produkta in geografska lega trga. V empiričnem delu pa sem na podlagi pol strukturiranih intervjujev z ustanovitelji in direktorji slovenskih SaaS podjetij opravil analizo odgovorov, ki je ponudila vpogled v dejansko prakso in izkušnje na tem področju.

Rezultati raziskave kažejo, da na izbiro strategije rasti ni enotnega pravila, saj je odločitev močno odvisna od kombinacije več dejavnikov. Je pa enotno to, da za dobro odločitev podjetja rabijo napraviti celotno analizo trga, testirati različne pristope in dobro razumeti problem, ki ga rešujejo. Pri podjetjih, ki se soočajo z manj digitalno pismenimi uporabniki ali kompleksnimi produkti, se je kot primernejša pokazala sales-led strategija, ki omogoča osebno razlago in podporo uporabnikom. Nasprotno pa je product-led pristop primernejša izbira tam, kjer so uporabniki tehnično naprednejši, produkt enostaven za uporabo in nižjega cenovnega ranka. Izbira med obema strategijama vpliva tudi na nadaljnji razvoj podjetja, sales-led modeli gradijo na osebnih odnosih, a so lahko dražji in počasneje razširljivi, medtem ko product-led podjetja rastejo hitreje eksponentno na globalni ravni, a zahtevajo zelo kakovosten produkt in hitro zaznavo njegove vrednosti.

Intervjuvanci so pokazali, da se veliko podjetji kasneje odloči za spremembo strategije ali hibridni pristop, ki združuje prednosti obeh strategij. To nam pove, da odločitev na začetku ni trajna, ampak se skozi čas lahko spremeni, ko pride do sprememb na trgu, razvoja tehnologije, stopnje izobraženosti uporabnikov ali razpoložljivosti kapitala.

Tako sem ugotovil, da univerzalnega recepta za določitev ni, obstajajo pa smernice, ki lahko podjetnikom olajšajo odločitev.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Bush, W. (2019). *Product-led growth How to Build a Product That Sells Itself*. https://pdfhost.io/v/fEkezCvvV_ProductLed_Growth__How_to_Build_a_Product_That_Sells_Itself_by_Wes_Bush

2. DaSilva, C. M., Trkman, P., Desouza, K., in Lindič, J. (2013). Disruptive technologies: A business model perspective on cloud computing. *Technology Analysis and Strategic Management*, 25(10), 1161–1173. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.843661>
3. Göransson, B., Fjellkner, A., Kilsgård, D., Nero, M., in Sundin, E. (2008). *Cultural differences when entering a new market-A study of Swedish companies entering the Eastern European markets*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:231290/FULLTEXT01.pdf>
4. Htaik, A. T. (2014). *SaaS in Business: Exploring Strategic Benefits and Considerations of Software as a Service (SaaS) Model in Business Organizations Dissertação de Mestrado*. <https://doi.org/10.13140/2.1.3130.3043>
5. Sabbani, G. (2022). Journal of Scientific and Engineering Research: *Subscription-Based Pricing Models in SaaS: An Overview* 179–183.

LITERATURA IN VIRI

1. Alaghband, M., Panagiotidou, N., Roche P. in Schneider, J. (2023). From product-led growth to product-led sales: Beyond the PLG hype. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/from-product-led-growth-to-product-led-sales-beyond-the-plg-hype>.
2. Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
3. Delventhal Shoshanna. (2024). How Slack Makes Money: Subscription Plans. <https://www.investopedia.com/articles/investing/012616/how-does-slack-work-and-make-money.asp>.
4. Dev, M. (2024). *SaaS Deep Dive: Slack – Business Communication Made Easy*.
5. Edsall Carter. (2024). Product Led vs Sales Led Growth: Which is Best for Your B2B SaaS Startup? <https://www.brand-theory.com/blog/product-led-vs-sales-led-growth>.
6. Edsall, C. (2024). Product Led vs Sales Led Growth: Which is Best for Your B2B SaaS Startup? <https://www.brand-theory.com/blog/product-led-vs-sales-led-growth>.
7. Fracolli, B. (2025). Product-led growth vs. sales-led growth: Key differences explained. <https://productled.com/blog/product-led-growth-vs-sales-led-growth>.
8. Frost, H. (2024). Sales-Led vs. Product-Led: Which GTM Strategy is Best for SaaS? <https://www.maxio.com/blog/sales-led-vs-product-led-which-gtm-strategy-is-best-for-saas>
9. Gulati, B. (2025). Product-Led Growth vs. Sales-Led Growth: What's the Right Strategy For You? <https://userpilot.com/blog/product-led-vs-sales-led/>.
10. Hod, S., Professor CSE, A. in Sri Venkateswara, M. (2012). CLOUD COMPUTING : SAAS. *GESJ: Computer Science and Telecommunications*, 4(36).

11. Karis, M. (2023, avgust). What is Sales-Led Growth? <https://www.dealfront.com/blog/what-is-sales-led-growth/>
12. Karnani, B. (2025). PRODUCT-LED GROWTH IN ENTERPRISE SAAS: A FRAMEWORK FOR SCALING PARTNER ECOSYSTEMS.
13. Monetizely. (2025, julij). Subscription vs Usage-Based SaaS Pricing: Which Model Maximizes Your Revenue? <https://www.getmonetizely.com/articles/subscription-vs-usage-based-saas-pricing-which-model-maximizes-your-revenue?>
14. Oat, E. (2013). Analysis of Netflix architecture and business model. <https://www.cse.tkk.fi/fi/opinnot/T-109.4300/2014/luennot-files/oat.pdf>.
15. Olson, T. (2021). The product-led organization Drive growth by putting product at the center of your customer experience.
16. Pires, J. F. (2025, julij 21). Mastering product-led, sales-led, and marketing-led strategies.
17. Smith, J. (2024). PAYG vs Subscription: Which Pricing Model Works Best for E-Commerce?

PRILOGE

Priloga 1: Prošnja za intervju

Spoštovani,

sem Matevž Žagar, študent podjetništva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer pod mentorstvom doc. dr. Blaža Zupana pripravljam diplomsko nalogo z naslovom "Dejavniki, ki vplivajo na optimalno izbiro med sales-led in product-led strategijo rasti SaaS podjetij". Ob študiju že več kot leto in pol delam v SaaS podjetju Lime Booking, kjer sem se še posebej navdušil nad tem področjem.

V sklopu raziskave izvajam intervjuje z uspešnimi slovenskimi podjetniki, ki so razvili in širili SaaS rešitve. Vaše izkušnje in vpogledi bi mi bili v veliko pomoč pri razumevanju izzivov in dejavnikov, ki vplivajo na izbiro med obema strategijama.

Intervju bo trajal največ 45 minut, lahko ga izvedemo osebno ob kavi ali preko spletnega video klica, kakor vam je ljubše. Pogovor bo sneman zgolj za namen transkripcije, posnetek pa bo nato izbrisan. Vaša identiteta in ime podjetja v nalogi ne bosta razkrita, uporabljeni bodo le splošni podatki (npr. industrija, prisotnost na trgih).

Veliko bi mi pomenilo, če bi bili pripravljeni deliti nekaj vašega časa in izkušenj. Veselim se vašega odgovora ter upam, da se uspemo dogovoriti za termin.

Lep pozdrav,

Matevž Žagar

Priloga 2: Vprašalnik za intervjuje

Na kratko predstavite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili, s čim se ukvarjate in na katerih trgih ste primarno prisotni?

Kako bi opisali strategijo, ki ste jo uporabili pri širitvi podjetja? Ali bi jo opredelili bolj kot »product-led«, »sales-led« ali morda hibridno, in kateri so bili ključni razlogi za to odločitev?

V kolikšni meri je vaša ciljna publika, njena digitalna pismenost in sposobnost samostojnega učenja, vplivala na vašo odločitev za strategijo?

Kako kompleksnost vašega produkta vpliva na to, kako ga predstavljate in prodajate uporabnikom?

Kakšno vlogo so pri izbiri strategije igrali finančni in kadrovski viri, ki ste jih imeli na voljo? Bi se odločili drugače, če bi imeli bistveno več ali manj kapitala?

Ali menite, da kultura oziroma geografska lega trga, na katerega ciljate, vpliva na izbiro strategije rasti? Kako konkretno se ta vpliv kaže?

Kako bi ocenili razliko v pristopu vaše konkurence v primerjavi z vašim?

Kako vaši uporabniki običajno prvič pridejo v stik z vašim produktom?

Ali uporabljate pristope, kot so demo-računi, freemium modeli ali brezplačna preizkusna obdobja? Kateri se je izkazal za najučinkovitejšega?

Kako se vaša strategija rasti odraža v strukturi podjetja, na primer v velikosti in vlogi prodajne, produktne ter marketinške ekipe? Katere profile zaposlenih ste najbolj potrebovali?

Ste kdaj vmes bistveno spremenili strategijo, na primer prešli iz enega modela v drugega ali uvedli hibridni pristop? Kaj je bil povod za to?

Če bi danes znova zagnali podjetje, bi se odločili za isto strategijo? Zakaj?

Kaj bi svetovali ustanovitelju novega SaaS podjetja, ki se danes odloča med »product-led« in »sales-led« rastjo? Priloga

Priloga 3: Transkripcija intervjuja št. 1

Na kratko predstavite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili, s čim se ukvarjate in na katerih trgih ste primarno prisotni?

Naše podjetje v glavnem ponuja funkcijo naročanja na termine za podjetja, ki izvajajo storitve. Primeri naših strank so kozmetični saloni, zobozdravstvene ambulante, wellnesi in avtomehanične delavnice. Smo največje podjetje v Sloveniji na tem področju in ekipa šteje 23 članov. Podjetje X smo ustanovili leta 2022 in je zdaj že prisotno na Slovenskem, Srbskem, Hrvaškem in Bosanskem trgu.

Kako bi opisal strategijo, ki ste jo uporabili pri širitvi podjetja? Bi jo bolj opredelil kot product-led ali kot sales-led, morda hibridno? In kateri so bili ključni razlogi za to odločitev?

Jaz bi absolutno rekel, da smo mi sales led. Pri nas je sales vrednota in mislim, da smo se prav odločili, da smo šli po sales led smeri glede na neke specifikke, v katerih smo. Odločili smo se pa tako ker mislim, da en od glavnih faktorjev je bil lokacijski faktor. Hočeš nočeš, povprečna naša stranka ni toliko tehnološko močna, ni tako velik tehnološki entuziast, kot so le te v tujini. Na trgih v ZDA je bazen potencialnih strank večji prav tako pa so uporabniki tehnološko bolj pismeni in že več let vajeni uporabe različnih tehnoloških rešitev.

V kolikšni meri je vaša ciljna publika, njena digitalna pismenost in sposobnost samostojnega učenja, vplivala na vašo odločitev za strategijo?

To je zelo vplivalo, saj smo pri nekaterih naših strankah celo edini programski produkt, ki ga uporabljajo. Zato veliko vlagamo v izobraževanja. Če bi se stranke učile same, bi proces trajal precej dlje. Mi pa smo želeli stvari pospešiti, saj nismo želeli čakati. In če imaš take stranke, product-led strategija žal nemore delovati.

Kako kompleksnost vašega produkta vpliva na to, kako ga predstavljate in prodajate uporabnikom?

Začetna ovira, da nekdo začne uporabljati našo rešitev, ni nujno majhna. V praksi se zgodi, da morajo stranke, če na primer pridejo iz Beleške, vse termine prenesti v naše digitalno orodje. Takrat šele dobijo pravo vrednost od sistema. Če prenesejo le tri termine, te vrednosti ne začutijo. Zato mora biti začetna motivacija, da premagajo to oviro, zelo visoka. Žal pa večina ljudi brez pomoči, svetovanja in podpore pri tem nima dovolj motivacije. Ravno zato uporabljamo sales-led pristop, saj jim oseba iz naše ekipe pomaga to oviro preskočiti.

Kakšno vlogo so na izbiro strategije vplivali finančni in kadrovski viri, ki ste jih imeli na voljo? Če bi imeli več finančnih virov in kapitala, bi se odločili za drugačno strategijo?

Jaz mislim, da so bili pri nas ti dejavniki tako močni, da se ne bi drugače odločili. Finance niso bile glavni dejavnik pri izbiri strategije. Z enakim finančnim vložkom, kot je bil usmerjen v prodajni proces, bi bilo mogoče razviti tudi močan product-led pristop.

Ali menite, da kultura oziroma geografska lega trga, na katerega ciljate, vpliva na izbiro strategije rasti? Kako konkretno se ta vpliv kaže?

Lokacija tu ne igra večje vloge. Mislim, da je pomembnejša niša, v kateri deluješ. Recimo, če je niša usmerjena v programerje, potem so ti kjerkoli po svetu dovolj digitalno pismeni. Morda je v naši niši lokacijska razlika večja. Američani so vajeni naročninskih modelov, medtem ko naše stranke, na primer kozmetičarke na Balkanu, tega pristopa niso vajene.

Kako bi ocenili razliko v pristopu vaše konkurence v primerjavi z vašim?

Slovenska konkurenca ima praktično enak pristop. Vsi, ki smo na trgu, smo sales-led. Obstaja pa tudi globalna konkurenca, za katero vemo, da ima močan sales-led moment, hkrati pa ima razvite tudi nekatere product-led elemente. Preko product-led strategije dosegajo predvsem »nizko viseča jabolka«. Tudi pri njih je namreč potrebno stranke izobraževati in jim pomagati pri onboardingu.

Kako vaši uporabniki običajno prvič pridejo v stik z vašim produktom?

Historično gledano, da smo jih poklicali. Zdaj se vedno pogosteje zgodi, da nas uporabniki spoznajo prek znancev ali pa so bili že v stiku z nami kot končne stranke. Kljub temu, da se v marketingu zelo trudimo, ostaja izziv majhne niše, ker je niša tako majhna, je tudi v marketingu izziv doseči res dobre rezultate.

Ali uporabljate pristope, kot so demo-računi, freemium modeli ali brezplačna preizkusna obdobja?

Poskušali smo vpeljati nekatere product-led elemente v naš sales-led model poslovanja. Na spletni strani si lahko vsak ustvari brezplačen preizkus, vendar se nato proces hitro spremeni v sales-led pristop, saj uporabnika pokličemo. Torej, ta možnost obstaja, a v resnici nimamo pravega product-led gibanja. Pri product-led pristopu bi moral uporabnik čim hitreje začutiti zaznano vrednost produkta, pri nas pa to ne deluje, ker uporabnik kasneje začuti vrednost v produktu ter temu ne namenimo dovolj časa.

Kako se vaša strategija rasti odraža v strukturi podjetja, naprimer v velikosti in vlogi prodajne, produktne ter marketinške ekipe? Katere profile zaposlenih ste najbolj potrebovali?

Pri nas od 20 zaposlenih več kot polovica dela v prodaji. V marketingu jih je približno desetina. Prvi zaposleni so bili programerji, ki so razvili orodje, nato pa se je hitro začela graditi prodajna ekipa. Če bi bili product-led bi večinoma bili programerji, marketing, data analysis.

Razumem pravilno, da niste nikoli spremenili strategije? Že od samega začetka je enaka?

Ja, z izjemo tistih prvih dni, ko še nismo imeli pravih strank in smo še razmišljali o možnosti product-led pristopa.

Če bi danes znova zagnali podjetje, bi se odločili za isto strategijo? Zakaj?

S tem produktom absolutno. Mislim, da ni bilo druge poti, še posebej na trgih, kjer delujemo. Morda bi se odločili drugače, če bi šli na zahodne trge.

Kaj bi svetovali ustanovitelju novega SaaS podjetja, ki se danes odloča med "product-led" in "sales-led" rastjo? Na kaj naj bo pozoren?

Vsi pravijo, da je product-led growth »seksi« in kul, medtem ko sales-led ni. Ampak vem, da to niti približno ni tako črno-belo. Sales-led ima ogromno prednosti, kot so nizek churn, razumevanje stranke in še marsikaj, na kar ljudje pogosto pozabijo. Zdi se mi smiselno, da preizkušaš različne pristope, jih testiraš in se potem na podlagi podatkov odločiš, na primer glede na volumne na Google Searchu. Po drugi strani pa skozi sales-led pristop na začetku dobiš zelo veliko kakovostnega povratnega odziva.

Če si bootstrapan, tako kot smo bili mi, je product-led na začetku precej »hit or miss«. Sales-led je s tega vidika nekoliko varnejši. Poleg tega si z izbiro sales-led pristopa nikoli zares ne zapreš vrat za prehod na product-led, če se kasneje tako strateško odločiš.

Priloga 4: Transkripcija intervjuja št. 2

Na kratko predstavite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili, s čim se ukvarjate in na katerih trgih ste primarno prisotni?

X podjetje ponuja digitalne produkte, kot so CRM, HRM, ERP in ticketing management. Prednost je, da imamo zelo pregleden in enostaven sistem, ki ga uporabljajo tako manjša kot večja podjetja iz različnih panog. Najbolj smo dejavni na domačem trgu, v Sloveniji, pa tudi na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Črni gori. Podjetje obstaja od leta 2002 in trenutno šteje 52 zaposlenih.

Kako bi opisali strategijo, ki ste jo uporabili pri širitvi podjetja? Ali bi jo opredelili bolj kot "product-led", "sales-led" ali morda hibridno, in kateri so bili ključni razlogi za to odločitev?

Podjetje se je pri razvoju strategije usmerilo v hibridni pristop, pri katerem je upoštevalo potrebe trga ter lastne kompetence, hkrati pa tudi tehnološke možnosti. Odločitve so bile tako usmerjene v kombinacijo tržnih zahtev in internih sposobnosti.

Imate veliko uporabnikov, ki so se na program uspeli sami onboardati?

Večina uporabnikov je takih, ki jim mi implementiramo rešitev in jo prilagodimo, kar je tudi v našem interesu, saj potem dlje časa ostanejo z nami. So pa tudi primeri uporabnikov, ki se prijavijo na demo, začnejo uporabljati program in naše pomoči sploh ne potrebujejo.

V kolikšni meri je vaša ciljna publika, njena digitalna pismenost in sposobnost samostojnega učenja, vplivala na vašo odločitev za strategijo?

Na začetku je imela digitalna pismenost velik vpliv. Pred 15–20 leti smo morali strankam najprej razlagati, kaj sploh je CRM, SaaS ali oblak. Danes je to že precej bolj znano, zato se pogovarjamo predvsem o tem, zakaj izbrati naš produkt in ne katerega drugega. Strategijo smo zato sčasoma prilagodili, iz faze izobraževanja smo prešli na poudarjanje konkurenčnih prednosti.

Kako kompleksnost vašega produkta vpliva na to, kako ga predstavljate in prodajate uporabnikom?

Naš produkt je kompleksen, zato ga ne moremo predstaviti zgolj skozi klasičen product-led pristop, kjer bi uporabnika pustili, da sam začne z uporabo. Če bi delali samo na PLG-ju, bi bilo preveč nejasnosti. Sales-led del je nujen, da uporabniku pokažemo koristi in mu razložimo, katere težave rešujemo. Zato smo veliko platformo razdelili na module (CRM, projekti, ticketing), da lahko lažje targetiramo in poenostavimo komunikacijo. Ena prednost osebne prodaje je tudi ta, da direktno dobivaš povratne informacije od strank.

Kakšno vlogo so pri izbiri strategije igrali finančni, ki ste jih imeli na voljo? Bi se odločili drugače, če bi imeli bistveno več ali manj kapitala?

Če bi imeli več kapitala in več programerjev, bi lahko razvili bolj “self-service” produkt in šli močneje v product-led smer. Ker pa so bili naši viri omejeni, smo šli hibridno – z močnim sales-led poudarkom. Sales-led je bil bolj pragmatičen, ker je omogočil rast tudi z manjšim številom ljudi.

Ali menite, da kultura oziroma geografska lega trga, na katerega ciljate, vpliva na izbiro strategije rasti?

Seveda vpliva, na Balkanu smo se morali bolj naslanjati na sales-led pristop, saj podjetja dolgo niso bila tako digitalno razvita. Hrvaška in Srbija sta danes že zelo napredni, Bosna in Črna gora pa nekoliko zaostajata. Na teh trgih s tako zahtevnim produktom brez osebne prodaje težko uspeš. V Sloveniji pa že kombiniramo več product-led elementov.

Kako bi ocenili razliko v pristopu vaše konkurence v primerjavi z vašim?

Velike globalne rešitve, kot sta Salesforce ali HubSpot, so izrazito product-led in gredo preko partnerjev. Mi pa smo bolj prilagodljivi in bolj osebni kar nam daje to fleksibilnost. Seveda pa to posledično pomeni, da ne moremo biti prisotni povsod kot globalni igralci.

Ali uporabljate pristope, kot so demo-računi, freemium modeli ali brezplačna preizkusna obdobja?

Imamo 30-dnevni brezplačni preizkus. To je tipičen product-led element, ki uporabnikom omogoča, da sami preizkusijo sistem. V praksi pa je dovolj že nekaj dni, da ugotovijo, ali jim ustreza. Včasih smo ponujali še freemium z omejenim številom uporabnikov, a je bil stroškovno prezahteven. Tukaj se kaže razlika, kako si globalci, kot je HubSpot, to lahko privoščijo, mi pa moramo biti bolj premišljeni.

Kako se vaša strategija rasti odraža v strukturi podjetja, na primer v velikosti in vlogi prodajne, produktne ter marketinške ekipe?

Prodajna ekipa je relativno majhna, veliko več vlagamo v marketing in v onboarding proces. Pri nas proces poteka tako, da marketing generira zanimanje, potem pa sales-led ekipa prevzame šele, ko je lead dovolj zrel. Glavni poudarek pa je na implementaciji in prilagoditvah, ki jih delamo skupaj s stranko, to je močan sales-led moment, ki gradi dolgoročno zvestobo.

Ste kdaj vmes bistveno spremenili strategijo, na primer prešli iz enega modela v drugega ali uvedli hibridni pristop? Kaj je bil povod za to?

Zelo. Na začetku je bil čisti sales-led, ker smo morali trg učiti, kaj sploh je CRM. Danes se bolj nagibamo v hibrid, product-led uporabljamo za pridobivanje leadov (npr. demo), sales-led pa za onboarding in zadrževanje. Tehnologija in trg se spreminjata, enako se spreminjamo tudi mi. Glavni razlog za spremembe je bil napredek tehnologije in višje tehnološko znanje naših potencialnih strank skozi čas.

Če bi danes znova zagnali podjetje, bi se odločili za isto strategijo? Zakaj?

Na splošno ja, ampak več bi vlagali v marketing. Takrat je šlo veliko energije v prodajo na terenu, tudi zato ker ljudje niso vedeli kaj CRM sploh pomeni in kako ti lahko pomaga. Danes pa bi se dalo marsikaj optimizirati z bolj product-led pristopi.

Kaj bi svetovali ustanovitelju novega SaaS podjetja, ki se danes odloča med "product-led" in "sales-led" rastjo?

Definitivno mora biti pozoren na to, kaj trg išče. Narediti raziskavo in razumeti kdo je tvoj uporabnik in potencialni kupec. Pomembno je, da imaš tehnično znanje in sposobnost prodaje produkta. Ali pa imeti eno izmed teh dveh lastnosti in imeti so ustanovitelja, ki ima drugo.

Priloga 4: Transkripcija intervjuja št. 3

Na kratko predstavite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili, s čim se ukvarjate in na katerih trgih ste primarno prisotni?

Mi smo se od začetka usmerili na ameriški trg, ki nam še danes predstavlja glavnino poslovanja. Imamo pa tudi precej naročnikov v Evropi. Naše stranke so povečini marketing agencije. Čeprav nam je fokus še vedno Amerika, imamo kar nekaj strank tudi tu, recimo v Nemčiji, nekaj pa celo na Poljskem. Na domačem trgu in v širši regiji Balkana pa pravzaprav sploh nismo prisotni .

Kako bi opisali strategijo, ki ste jo uporabili pri širitvi podjetja? Ali bi jo opredelili bolj kot "product-led", "sales-led" ali morda hibridno, in kateri so bili ključni razlogi za to odločitev?

Naš SaaS je bil od začetka predvsem product-led. Glavni kanal je bil in še vedno je marketplace, kjer nas uporabniki sami odkrijejo, precej pa tudi SEO in organic traffic. Hkrati imamo tudi nekaj sales-led elementov – predvsem partnerstva z agencijami, ki naša orodja uvajajo pri svojih naročnikih.

Za PLG smo se odločili iz dveh ključnih razlogov: prvič, ker smo imeli na začetku omejene resurse in nismo mogli postaviti sales ekipe, in drugič, ker ima inbound uporabnik precej višji nakupni namen kot pri outboundu. Če te najde nekdo, ki točno išče rešitev, je možnost konverzije precej večja. Na dolgi rok je bil to za nas učinkovitejši in cenejši način rasti.

V kolikšni meri je vaša ciljna publika, njena digitalna pismenost in sposobnost samostojnega učenja, vplivala na vašo odločitev za strategijo?

Naš target so v osnovi tehnični ljudje, ker delamo B2B SaaS. To pomeni, da naš sales proces ni tako zahteven kot pri nekom, ki prodaja netehničnim uporabnikom. Tam moraš razlagati veliko več, pri nas pa uporabniki večinoma že znajo sami začeti. Zato je bil product-led logična izbira. Seveda pa je na koncu vedno stvar testiranja. Probaš različne pristope, vidiš, kaj deluje, in na podlagi tega prilagodiš funnel.

Kako kompleksnost vašega produkta vpliva na to, kako ga predstavljate in prodajate uporabnikom?

Naš produkt X je precej enostaven, zato tam težav ni. Medtem ko je produkt Y že precej bolj kompleksen, uporabnik mora imeti vsaj nekaj znanja o tehnologiji in tehnični implementaciji. To ni ravno “klikni in začni” produkt, a ga vseeno lahko pokrijemo z tutorial videi in dokumentacijo. Ker gre za UI-based rešitev, ni tako zahtevna kot kakšno “coding” orodje, recimo GitHub, ampak je vseeno bolj tehnična kot marsikateri SaaS.

Večina naših strank zna orodje uporabljati sama, dobimo pa nekaj support vprašanj glede tehničnih detajlov. Če bi šli bolj v outbound sales, bi moral naš sales proces vključevati tudi razlago, zakaj sploh A/B testirati in kaj lahko s tem pridobijo.

Kakšno vlogo so pri izbiri strategije igrali finančni, ki ste jih imeli na voljo? Bi se odločili drugače, če bi imeli bistveno več ali manj kapitala?

Če bi na začetku imeli res veliko kapitala, recimo milijon evrov, bi zagotovo zgradili sales ekipo. To ne bi bilo vprašanje, ker pri outbound pristopu lažje prodaš večje pakete, recimo 10k letne plane.

Ker pa smo bili od začetka bootstrap, smo morali razmišljati zelo racionalno. Imeli smo določen budget za določen čas in KPI-je, ki smo jih morali doseči. Zato je bil product-led za nas logična izbira. Imeli smo že močne marketing resurse, tudi dobre zunanje sodelavce, in to smo lahko izkoristili. Na koncu bi rekel, da finance in kader močno določijo strategijo. Mi smo pač izkoristili to, kar smo imeli in zato se je bolj splačalo iti v product-led kot pa v sales-led.

Kako bi ocenili razliko v pristopu vaše konkurence v primerjavi z vašim?

Večina naše konkurence je izrazito sales-led, predvsem ker ciljajo na enterprise naročnike. V tej niši je dolgo časa dominiral Google Optimize, ki je bil brezplačen in je pokrival velik del manjšega B2B trga. Ko so ga ukinili, so ostali ponudniki večinoma šli v enterprise segment, kjer so cene tipično 3.000–5.000 \$ na leto in več.

Mi smo zavestno ubrali drugačen pristop. Naše cene so precej nižje (recimo 800 \$ na leto), poleg tega smo šli bolj product-led kjer so cene javne, uporabniki lahko začnejo sami, brez “book a demo”. To je bil tudi eden naših differentiatorjev proti konkurenci.

Seveda zdaj, ko produkt raste, tudi sami gradimo sales ekipo, ker nam višji ticketi to omogočajo. Ampak to ni bil naš prvi korak. Z PLG smo se najprej pozicionirali drugače in zaradi tega so nas mnogi tudi raje izbrali.

Ali uporabljate pristope, kot so demo-računi, freemium modeli ali brezplačna preizkusna obdobja?

Da, na obeh naših SaaS-ih imamo free plan. Ta je precej omejen, ampak dovolj dober, da uporabnik vidi, kako orodje deluje. Večina naših strank začne prav na tem free planu, nato pa sčasoma preide na plačljive pakete, ker tam dobijo ključne funkcionalnosti. Torej ne gre za demo z omejenim časom, ampak za trajen freemium model, ki pa slej ko prej uporabnika “pripelje” do plačljive verzije.

Kako se vaša strategija rasti odraža v strukturi podjetja na primer v velikosti in vlogi prodajne, produktne ter marketinške ekipe?

Na vsakem produktu imamo 1–3 full-time developerje, ki skrbijo za razvoj. Marketing in sales pa zaenkrat večinoma pokrivamo founderji, pri čemer si pomagamo z zunanjimi sodelavci za stvari, kot so copywriting in SEO. Veliko teh resursov že imamo v naši agenciji, zato jih delimo in je za nas stroškovno ugodnejše.

Ste kdaj vmes bistveno spremenili strategijo, na primer prešli iz enega modela v drugega ali uvedli hibridni pristop? Kaj je bil povod za to?

Zaenkrat strategije še nismo bistveno spreminjali, do sedaj smo ostali pri isti strategiji kot od začetka. Zdaj pa aktivno razmišljamo o tem, da bi okrepili sales ekipo in pri določenih produktih, predvsem pri produktu Y, šli bolj v sales-led smer. To pa zato ker je produkt zrasel, ticketi so večji (namesto 100–200 \$ zdaj govorimo o 5–6 tisoč \$ letno), zato se pri teh zneskih splača vlagati več v prodajo. Pri enterprise strankah pričakujemo tudi precej daljši sales cycle, ampak ravno zato je smiselno bolj sales-led oziroma hibriden pristop.

Če bi danes znova zagnali podjetje, bi se odločili za isto strategijo? Zakaj?

Ja, definitivno bi izbral isto strategijo. Product-led je na začetku veliko bolj skalabilen, ker potrebuje manj ljudi, pa hkrati deluje 24/7, kar je za globalni trg velika prednost. Sales ekipa ima omejene ure, medtem ko produkt lahko sam prodaja in generira nove uporabnike non-stop.

Velik del uspeha je bil tudi v tem, da smo precej vložili v onboarding in dokumentacijo. Pri B2B SaaS-u je to ključno. Navodila, kako se orodje uporablja, kaj posamezne funkcije pomenijo. Na začetku smo imeli samo dokumentacijo, kasneje pa smo dodali še pomočnika znotraj programa, ki uporabnika vodi čez prve korake. Vidimo, da je dokumentacija med najbolj obiskanimi stranmi na našem spletnem mestu, kar potrjuje, da ima res pomembno vlogo v našem PLG pristopu.

Kaj bi svetovali ustanovitelju novega SaaS podjetja, ki se danes odloča med "product-led" in "sales-led" rastjo?

Jaz bi priporočal, da izbereš tisto, v čemer si dober. Če si po naravi prodajalec, nimaš izkušenj z razvojem ali oblikovanjem produkta, potem je bolj smiselno začeti s sales-led pristopom. Če pa si "product person", ki zna razvijati, testirati in oblikovati produkt, potem je bolj logično iti v product-led smer.

Tudi pri nas je bilo tako. Jaz imam background v inženirstvu, druga dva co-founderja sta oblikovalca, zato nam je bil product-led veliko bližje. Nimam pa občutka, da bi bila ena strategija nujno boljša od druge, zelo je odvisno od tega, kakšen si ti kot ustanovitelj in kakšna so tvoja znanja.

Priloga 6: Transkripcija intervjuja št. 4

Na kratko predstavite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili, s čim se ukvarjate in na katerih trgih ste primarno prisotni?

Xje slovensko podjetje, ki je ustvarilo osebnega tutorja, zasnovanega na umetni inteligenci. Deluje tako, da lahko slikaš nalogo ali pa postaviš vprašanje in ti X korak za korakom razloži

vse, kakor pravi tutor. Pokriva različne predmete osnovnošolske in srednješolske stopnje. Najbolj aktivni smo na slovenskem in nemško govorečem trgu ter sedaj odpiramo druge Evropske trge.

Kako bi opisal strategijo, ki ste jo uporabili pri širitvi podjetja? Bi jo bolj opredelil kot product-led ali kot sales-led, morda hibridno? In kateri so bili ključni razlogi za to odločitev?

Mi smo B2C, zato klasičnega prodajnega oddelka nimamo. Posledično smo povsem product-led. Če bi prodajali institucijam, kot so šole in univerze, bi bilo precej težje, saj gre za najbolj rigidne sisteme, ki se zelo počasi prilagajajo. Zato smo se odločili za bottom-up pristop, nagovarjamo neposredno učence, ker imajo oni sami problem.

Jaz si predstavljam, da je vaša ciljna publika precej digitalno pismena. Kako ste se soočali s tem, da se lahko uporabniki sami onboardajo?

Jaz bi rekel, da so srednje digitalno pismeni mlajši, recimo generacija Z. Nek nivo digitalne pismenosti je pričakovan, saj mora uporabnik ustvariti račun, se registrirati, prijaviti, nekaj nastaviti in potem storitev tudi uporabljati. AI tutoring je alternativa klasičnemu tutorstvu. Predpostavka je, da bodo ljudje dolgoročno to raje izbrali kot klasične inštrukcije, tudi zaradi enostavne uporabe in zelo konkurenčne cene.

Program je zelo preprost, vrjetno oseba hitro začuti zaznano vrednost produkta?

V bistvu lahko začneš na več načinov, lahko preko chata, z nalaganjem datoteke ali slike. Tako oseba dobi odgovor in takoj začuti vrednost produkta.

Kakšno vlogo so na izbiro strategije vplivali finančni in kadrovski viri, ki ste jih imeli na voljo? Če bi imeli več finančnih virov in kapitala, bi se odločili za drugačno strategijo?

Podjetje je bootstrapped in samofinancirano. Ali bi se odločili drugače? Ne, ker smo želeli imeti povsem svoje podjetje, brez vključenosti VC-ja. Seveda je to vplivalo na to, kaj smo lahko na začetku delali. Zavedali smo se, da bo rast zaradi tega morda počasnejša, a bomo imeli popoln nadzor nad podjetjem. Jaz mislim, da ko si prisiljen operirati s svojim denarjem, si bolj racionalen in kritičen, saj gledaš na vsak evro. Na dolgi rok se mi zdi to bolj zdravo za podjetje.

Kaj pa konkurenca? Kako se konkurenca širi v primerjavi z vami? Kakšen sistem uporabljajo oni?

Vem, da je veliko naših konkurentov VC, torej so dobili investicije. To pomeni, da zagotovo porabljajo več denarja za marketing in se z njimi težko primerjamo, ker mi nismo VC. Širijo se na podoben prproduct-led način.

Kako vaši uporabniki običajno prvič pridejo v stik z vašim produktom in ali uporabljate kakršne koli demo račune ali freemium modele?

Večina vidi na TikToku ali pa Instagramu. Uporabljamo freemium model. Naši uporabniki lahko program uporabljajo brezplačno do določenega števila vprašanj na dan. Če želijo uporabljati program več, morajo za to plačati.

Imate velik strošek z uporabniki freemium modela?

Seveda igra vlogo, ampak pri nas ekonomika deluje. To za nas ni ovira, da ne bi imeli freemiuma, ni pa tudi povsem zanemarljivo. Po drugi strani pa nikoli ne veš, koliko freemium ustvari network efekt. To, da je veliko ljudi program preizkusilo, je lahko zelo dober marketinški kanal, uporabniki govorijo naprej in tako k programu pritegnejo nove naročnike, ki morda sicer sploh ne bi izvedeli zanj. Zato tega aspekta ne smemo zanemariti.

Kako se vaša strategija rasti odraža v strukturi podjetja, naprimer v velikosti in vlogi prodajne, produktne ter marketinške ekipe? Katere profile zaposlenih ste najbolj potrebovali?

Podjetje je razdeljeno na produktni in marketinški del, pri čemer v produkt spada tudi razvoj. Torej imamo nekaj razvijalcev in nekaj ljudi v marketingu. V zadnjih 12 mesecih je bil fokus na tem, da razvoj prenesemo v podjetje, torej da je v celoti in-house.

Kaj bi svetovali ustanovitelju novega SaaS podjetja, ki se danes odloča med "product-led" in "sales-led" rastjo? Na kaj naj bo pozoren?

Najprej moraš zelo dobro razumeti problem, ki ga rešuješ, pa tudi kdo je uporabnik in kdo je plačnik, včasih to in ista oseba. V SaaS-u je ogromno različnih modelov, zato moraš najprej vedeti, kaj je tvoj SaaS, kakšen problem rešuješ in kako dobra je tvoja rešitev za ta problem. Pomembno je tudi, ali na trgu že obstaja veliko rešitev ali pa delaš nekaj povsem nišnega, kjer konkurence praktično ni.

Priloga 7: Transkripcija intervjuja št. 5

Za začetek vas prosim za kratko predstavitev vašega podjetja. Kdaj ste ga ustanovili, s čim se ukvarjate in na katerih trgih ste primarno prisotni?

X podjetje je bilo ustanovljeno januarja 2025. Ukvarjamo se s hospitalityjem. Imamo platformo, ki je usmerjena v izboljšanje uporabniške izkušnje turista oziroma gosta ter v to, da se turistu omogoči tudi upsell storitev hotelov. Trenutno smo prisotni na slovenskem trgu, prejšnji teden pa smo vstopili tudi na Hrvaško.

Kako bi opisali strategijo, ki ste jo uporabili pri širitvi podjetja? Ali bi jo opredelili bolj kot "product-led", "sales-led" ali morda hibridno, in kateri so bili ključni razlogi za to odločitev?

Imamo sales-led strategijo, ker produkt še ni zasnovan tako, da bi bil primeren za product-led pristop oziroma tako intuitiven, da bi ga lahko uporabnik sam takoj vzpostavil. Iz tega vidika smo sales-led, pa tudi zato, ker prihajam iz prodaje in mi je to blizu ter poznano. Pravzaprav na začetku sploh nisem razmišljala o tem, da bi lahko bili product-led.

V kolikšni meri je vaša ciljna publika, njena digitalna pismenost in sposobnost samostojnega učenja, vplivala na vašo odločitev za strategijo?

Ja, v bistvu gre manj za digitalno pismenost in bolj za čas. V hospitalityju pa skoraj nihče nima časa. Zato smo bolj sales-led, mi vse uredimo namesto stranke, kar jim vzame zelo malo časa. Če bi bil pristop product-led, bi morala stranka vzpostaviti vse sama in porabiti več ur. Naš pristop pa ji prihrani čas in energijo.

Kako kompleksnost vašega produkta vpliva na to, kako ga predstavljate in prodajate uporabnikom?

Vzpostavitev je trenutno zelo dolgotrajna, potrebujemo približno 20 ur, da nekaj vzpostavimo, kar je res veliko. Ko pa bomo čez en mesec lansirali platformo, bo to trajalo le še okoli tri ure. To je bil dodatni razlog zakaj product-led pristop do sedaj ni bi možen.

Kakšno vlogo so pri izbiri strategije igrali finančni viri ali kadrovski resursi, ki ste jih imeli oziroma jih imate na voljo?

Sales-led pristop v začetni fazi omogoča hiter in stroškovno nezahteven vstop na trg, saj lahko prodajo izvaja ustanovitelj sam. Nasprotno bi product-led strategija zahtevala bistveno več časa in finančnih sredstev za razvoj produkta, ki bi bil dovolj intuitiven za samostojno uporabo. Zaradi teh omejitev je bilo podjetje usmerjeno v sales-led model. Ampak tudi, če bi imeli več kapitala, menim, da z neposredno prodajo hitreje dobiš povratne informacije od strank o produktu. Tako da bi sales-led prodaja bila še zmerram prva strategija. Če že kaj, bi se prestop iz sales-led na product-led zgodil prej kot se bo sedaj.

Kako vaši uporabniki običajno prvič pridejo v stik z vašim produktom?

Zdaj, ko smo vključili tudi nekaj marketinga, pride del uporabnikov do nas prek teh kanalov. Vseeno pa pri večini, približno 90 %, prvi stik še vedno vzpostavimo mi sami s klicem.

Ali uporabljate pristope, kot so demo-računi, freemium modeli ali brezplačna preizkusna obdobja?

Nimamo demo različic. Pri nas bi priprava demo računa vzela preveč časa in dela, zato tega ne ponujamo. Uporabniki morajo takoj plačati za implementacijo, nato pa še za naročnino.

Kako se vaša strategija rasti odraža v strukturi podjetja, na primer v velikosti in vlogi prodajne, produktne ter marketinške ekipe?

Mi smo zelo sales-based ekipa, ker brez prodajalcev se preprosto ne da skalirati. Pri nas je največ poudarka na prodaji in stiku s strankami, saj je naša prva vrednota zadovoljstvo stranke. Zato je največ zaposlenih pri nas v prodaji in marketingu.

Če bi danes znova zagnali podjetje, bi se odločili za isto strategijo?

Izbrala bi isto strategijo, ker znam prodajati in nam ta strategija zaenkrat dobro služi. Se mi pa zdi, da je product-led zanimiva opcija za prihodnost.

Kaj bi svetovali ustanovitelju novega SaaS podjetja, ki se danes odloča med "product-led" in "sales-led" rastjo?

Zelo je odvisno od produkta, od njegove zahtevnosti in od tega, kakšen problem rešuje. Ključno vlogo igrajo tudi kompetence founderja, tehnično usmerjeni ustanovitelji se pogosteje nagibajo k product-led pristopu, medtem ko ustanovitelji z ozadjem v prodaji lažje razvijejo sales-led model.

Priloga 8: Transkripcija intervjuja št. 6

Na kratko predstavite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili, s čim se ukvarjate in na katerih trgih ste primarno prisotni?

Pod našim okriljem imamo več SaaS produktov. Naš največji se ukvarja s ponujanjem programske opreme za oddaljeno namizje. Prisotni smo na globalnem trgu in se ne omejujemo na naprimer določene države. Ustanovil pa smo ga leta 2001.

Kako bi opisali strategijo, ki ste jo uporabili pri širitvi podjetja? Ali bi jo opredelili bolj kot "product-led", "sales-led" ali morda hibridno, in kateri so bili ključni razlogi za to odločitev?

Na začetku smo imeli "lack of money" strategijo. Bila je najdražja pot za rast, preko partnerskih povezav, ker ti partnerji vzamejo tudi 50–70 % revenue-ja. Ampak res je, da na ta način ne potrebuješ svojih zaposlenih, kar je bil za nas v tistem trenutku plus, ker kapitala za gradnjo ekipe nismo imeli. Če bi imeli več znanja in denarja, bi v vsaki novi državi raje odprli lastno izpostavo, zaposlili par ljudi in jih usmerili v prodajo. Tako bi nas to stalo 10–15 % prihodkov, ne pa 50 %.

Po drugi strani smo pa bili v osnovi product-led. Naš produkt se je v veliki meri prodajal sam od sebe, z Google oglasi in preko word of mouth. To je delovalo zelo dobro, dokler je bil onboarding dovolj hiter in produkt cenovno dostopen. A bolj kot so bili trgi razviti, težje je bilo s tem modelom, ker je konkurenca začela močneje vlagati v prodajo in izpostavljati svoje prednosti.

Iz izkušenj lahko rečem, da PLG deluje, dokler je onboarding preprost in produkt razumljiv. V našem primeru onboarding na začetku ni bil popolnoma avtomatiziran, tehnično

podkovanim uporabnikom je bil dovolj jasen, netehničnim pa smo morali pomagati. To je nekaj, kar bi danes rešil drugače, saj hitro vidiš, kako pomembno je, da znaš ponuditi tudi lokalno podporo in pomoč v jeziku uporabnika.

V kolikšni meri je vaša ciljna publika, njena digitalna pismenost in sposobnost samostojnega učenja, vplivala na vašo odločitev za strategijo?

V nekaterih primerih je bilo smiselno obrati product-led strategijo. Med tem ko v nekaterih primerih ne, na primer ko prodajamo lekarnam katerih je okoli 400. Teh lekarn je tako malo, da se točno ve kdo so odločevalci in se jim zato prodaja osebno, kljub temu, da so morda digitalno dovolj izobraženi, da bi lahko začeli sami brez naše pomoči. Tukaj moraš iti v osebni pristop sestanki, individualne ponudbe, pogajanja. In če enkrat prideš notri, si lahko tam za deset let.

Kako kompleksnost vašega produkta vpliva na to, kako ga predstavljate in prodajate uporabnikom?

Kompleksni produkti skoraj avtomatsko zahtevajo prodajalca, ker jih je treba razložiti. Razen, če bi sčasoma znal to povsem avtomatizirati z AI-jem. Mi smo poskušali delati tutorial videe, ampak realno jih ljudje zelo malo pogledajo. Večina nima časa ali volje gledati posnetkov, raje kontaktirajo support. Če bi želel imeti product-led prodajo, moraš z optimizirati produkt, odstraniti nepotrebne klike, opazovati uporabnike pri delu in dodati funkcionalnosti točno tam, kjer jih rabijo. Torej, da ima uporabnik občutek, da ga program "pelje skozi" korake.

Najbolj pomembno je, da je onboarding hiter in intuitiven, govorimo o sekundah za zagon in minutah za uporabo.

Kakšno vlogo so pri izbiri strategije igrali finančni in kadrovski viri, ki ste jih imeli na voljo? Bi se odločili drugače, če bi imeli bistveno več ali manj kapitala?

Pri tem vprašanju bi rekel, da ni samo denar tisti, ki odloča. Ogromno je odvisno od tega, kdo je founder. Torej, ali bi nam dodatni denar pomagal? Sam denar ne. Če ni mentalitete "gremo zrasti x10", potem bo šel tudi dodaten kapital v napačne stvari.

Kako bi ocenili razliko v pristopu vaše konkurence v primerjavi z vašim?

Konkurenca, ki ima za sabo večje finančne injekcije, deluje precej drugače. Njihov glavni fokus je rast baze uporabnikov in nato zadržanje teh uporabnikov. To je praktično edina metrika, ki res šteje.

Tako delujejo skozi več investicijskih rund (A, B, C ...). Ko pa pridejo na borzo in so se vlagatelji že izplačali, običajno spremenijo pristop, začnejo ciljati enterprise segment in

močno dvignejo cene, včasih tudi za desetkrat. Zato pri njih pogosto vidimo močan poudarek na freemium modelih.

Pa vi uporabljate modele kot sta demo račun ali freemium?

Ja, imamo free trial, ki ima ogromno funkcij. Prednost našega sistema je, da je prehod iz brezplačne preizkusne verzije v plačljivo popolnoma enostaven, samo vneseš licenčni ključ in lahko nadaljuješ tam, kjer si ostal. To je velik plus, saj pri marsikaterem enterprise software-u uporabnik najprej testira na demo računu, potem pa mora ob nakupu vse postaviti znova na drugem sistemu. Pri nas tega ni, kar je za uporabnika precej prijaznejša izkušnja.

Ste kdaj vmes bistveno spremenili strategijo, na primer prešli iz enega modela v drugega ali uvedli hibridni pristop? Kaj je bil povod za to?

Na začetku smo rasli s product-led strategijo, ampak precej počasi, okoli 30–50 % na leto. Nam se je to zdelo super, dokler nismo ugotovili, da Američani rastejo podobno hitro, a pri desetkrat večjem volumnu. Poleg tega se je začela cenovna vojna, na trgu so se pojavili ponudniki, ki so zbijali cene, in hitro je postalo jasno, da je edina pot naprej vstop v enterprise segment. V enterprise segmentu ni šlo več brez prodajne ekipe, zato smo se iz product-led pristopa postopoma premaknili proti sales-led.

Kaj bi svetovali ustanovitelju novega SaaS podjetja, ki se danes odloča med "product-led" in "sales-led" rastjo?

Naj izbere product-led in naj ga tolče naprej toliko časa, dokler mu dopuščata denar in energija. PLG ima smisel samo, če imaš res vrhunski produkt. Če se s prvim MVP-jem prehitro zadovoljiš, je to znak, da produkt verjetno ni izjemen in potem boš lahko sicer gradil lepo podjetje, ampak ne bo to milijardna firma.

Če si pripravljen potrpeti in čakati, dokler tvoj produkt ne začne sam prodajati v Nemčiji, Angliji ali Franciji, potem imaš možnost ustvariti nekaj res velikega. Če pa se odločiš, da boš rast gradil zgolj s prodajnimi sestanki in "sales-led growth" modelom, boš najbrž ustvaril dober lifestyle business, a ne globalnega velikana.

Priloga 9: Transkripcija intervjuja št. 7

Na kratko predstavite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili, s čim se ukvarjate in na katerih trgih ste primarno prisotni?

Na začetku smo šli z logiko, da mora SaaS biti product-led, ker to pomeni scale. Ampak se je hitro izkazalo, da to pri naši publiki enostavno ne deluje. Stranke niso bile dovolj

tehnološko pismene, da bi same sledile digitalnemu onboardingu. Nastavili smo analitična orodja, razvili digitalni onboarding, pa ga sploh niso znali uporabljati. Zato smo morali pristopiti drugače. Prodajnik je prišel zraven, stranki dal miško v roke in jo vodil čez proces. To je bil edini način, da se je nekaj prijelo, če stranka sama klika, si ustvari »muscle memory«. Tako je strategija postala hibridna, produkt smo še vedno gradili kot product-led, ampak onboarding je moral biti sales-led in zelo oseben.

V kolikšni meri je vaša ciljna publika, njena digitalna pismenost in sposobnost samostojnega učenja, vplivala na vašo odločitev za strategijo?

Če bi moral oceniti, bi rekel 9 od 10. Imeli smo problem neizobraženosti in nezaupanja v tehnologijo, zato smo potrebovali prodajalce, ki so izobraževali ter gradili zaupanje v tehnologijo.

Kako kompleksnost vašega produkta vpliva na to, kako ga predstavljate in prodajate uporabnikom?

Res smo se trudili narediti produkt čim bolj »idiot proof« poenostavili smo korake, menjali terminologijo, res smo se trudili, da bi bil onboarding čim bolj enostaven. Ampak kljub temu na začetku ni šlo. Velik problem je bil, da uporabniki niso takoj začutili prave vrednosti. Prihranek časa pri administraciji in vodenju zaloge jim ni pomenil veliko. Ko pa smo dodali drugi steber »oglaševanje in stik s strankami« je bilo drugače. Tam se je prihranek časa in lažji dostop do kupcev pokazal kot ključna vrednost in so ga takoj prepoznali. Ampak vseeno zaradi tega ker niso takoj začutili vrednosti v začetku smo rabili imeti prodajalce na terenu, ki so pomagali pri onboardingu strank.

Kakšno vlogo so pri izbiri strategije igrali finančni in kadrovski viri, ki ste jih imeli na voljo? Bi se odločili drugače, če bi imeli bistveno več ali manj kapitala?

Imeli smo kar dobro investicijo in to nam je omogočilo, da smo lahko razvijali na način, kot smo si ga zastavili. Brez tega kapitala po mojem mnenju sploh ne bi preživeli prvih let v tej industriji. Če bi imeli še več sredstev, bi zagotovo prej odprli tuje trge. Slovenijo smo namreč vzeli kot domač sandbox za učenje, ampak z več kapitala bi ta korak preskočili in šli bistveno hitreje ven. Korona je sicer cel proces še dodatno zavlekla, ampak z več denarja bi šli bolj agresivno in prej globalno.

Ali menite, da kultura oziroma geografska lega trga, na katerega ciljate, vpliva na izbiro strategije rasti? Kako konkretno se ta vpliv kaže?

Ja vpliva ja, če primerjamo Ameriko in Evropo, Amerika je en trg, Evropa pa ni. V ZDA imaš enoten jezik, enotna pravila igre in precej večji scale, trgovci tam pogosto delajo s 200 ali 300 vozili na mesec, pri nas pa precej manj. Posledično je tudi pripravljenost plačevati za orodja, kot je naš, bistveno višja, saj je trg tehnološko nekaj let pred nami. Evropa pa je razdrobljena ima različne valute, birokratske omejitve, pa predvsem jeziki. To pomeni, da

moraš prilagoditi pristop vsaki državi posebej. Mi smo recimo našim nemškim strankam ponudili vse v nemščini, romunskim v romunščini

Kako bi ocenili razliko v pristopu vaše konkurence v primerjavi z vašim?

Mi v bistvu prave konkurence nismo zaznali. Obstajajo sicer enterprise sistemi, ki rešujejo podobne stvari kot mi, ampak so narejeni za velike trgovce in precej bolj kompleksni. Na manjšem nivoju pa je naš realni konkurent Excel ali kak računovodski program, ker marsikdo tam vodi zalogo. Tudi Avtonet bi bil lahko konkurent.

Kako vaši uporabniki običajno prvič pridejo v stik z vašim produktom?

Večinoma ne delamo klasičnega cold callinga. Mi sproti skeniramo trg in vemo, kdo so trgovci v Sloveniji in na Hrvaškem. V CRM-ju imamo zabeležene potencialne stranke razdeljene na hladne, tople... in potem naš prodajnik fizično obišče trgovca, se ustavi na terenu, včasih tudi nenajavljeno. Poleg tega pa z njimi vzdržujemo stik prek različnih kanalov kot sta maili in social media. Tako se uporabniki pogosto najprej srečajo z nami ali prek teh komunikacij, ali pa preprosto z obiskom na terenu.

Ali uporabljate pristope, kot so demo-računi, freemium modeli ali brezplačna preizkusna obdobja?

Ja, s tem smo se precej igrali. Vmes smo dodajali, odstranjevali, spreminjali pakete, modularno nastavljali - you name it. Zdaj smo v fazi freemium modela. Stranka lahko testira, potem pa tudi nadaljuje naprej v brezplačni obliki, samo da je uporabnost produkta X precej zmanjšana.

Še vedno so trgovci, ki uporabljajo ta free plan. Recimo nekdo, ki je čisto majhen in prodaja dva, tri avte na mesec kot side biznis, njemu to čisto zadošča. Nam je pa okej, ker ga imamo v bazi in če bo zrastel, bo nekoč postal plačljiva stranka. Nimamo nobene težave, da uporablja orodje zastonj. In tukaj je pač balansiranje, najprej smo dali več, potem smo videli, da je preveč, smo zmanjšali. Ko smo omejili kakšno funkcijo, ki jo res rabijo, so začeli klicati. In to je tisti pravi product-led ker vidiš, kje jih zaboli, in tam se začne konverzija v plačljive uporabnike.

Kako se vaša strategija rasti odraža v strukturi podjetja, na primer v velikosti in vlogi prodajne, produktne ter marketinške ekipe? Katere profile zaposlenih ste najbolj potrebovali?

Na začetku je bil fokus čisto na developerjih in to v najširšem smislu: UI, QA, backend, frontend, vse. Brez njih produkta sploh ne bi bilo, ker ga prodaja pač ne more razvijati. In tudi zdaj, ko produkt že deluje in ima svoje stranke, je razvojna ekipa še vedno ključna.

Ko pa govorimo o širitvi na nove trge, je zgodba drugačna. Tam developerjev ne potrebuješ več toliko, ker skrbijo za osnovni produkt. Za rast so bolj ključni profili kot business

developer, sales ali pa lokalni predstavnik, nekdo iz industrije, ki ima že odprta vrata in lažje pride do strank.

Če bi danes znova zagnali podjetje, bi se odločili za isto strategijo? Zakaj?

Ne bi začeli na slovenskem trgu. Če bi šli še enkrat od začetka, bi raje izbrali bolj razvit trg, kjer je konkurenca že prisotna. Razlog je v tem, da v B2B-ju ni nujno prednost biti prvi na trgu, ker je baza strank omejena in odnosi veliko bolj temeljijo na osebnih povezavah. V bolj razvitih trgih pa bi se lahko bolj naslonili na product-led rast, saj so tam podjetja in industrija že bolj dovzetna za digitalna orodja in ni potrebno toliko izobraževanja kot na manj zrelih trgih.

Kaj bi svetovali ustanovitelju novega SaaS podjetja, ki se danes odloča med "product-led" in "sales-led" rastjo?

Treba je trg res dobro analizirati, ne samo s podatki, ampak tudi fizično, na terenu. Smiselno je postaviti pilotne skupine v realnem okolju in gledati, kako uporabniki dejansko uporabljajo tvoj produkt. Včasih je najboljša metoda kar "shadowing", daš uporabniku nalogo, sam pa stojiš ob strani, nič ne komentiraš in samo opazuješ, kako uporablja produkt in kje se zatakne. Na ta način lahko bolje razviješ produkt in se lažje odločiš za strategijo širjenja.

Moraš biti pripravljen na pivote in spremembe strategije, hkrati pa imeti jasno postavljene cilje in finančno logiko.

Priloga 10: Transkripcija intervjuja št. 8

Na kratko predstavite vaše podjetje, kdaj ste ga ustanovili, s čim se ukvarjate in na katerih trgih ste primarno prisotni?

X je prevajalska platforma, ki jo poganja umetna inteligenca. Omogoča prevod dokumentov z ohranjenimi oblikami. Praktično takoj, brez čakanja, razen če gre potem še nekdo lektorirat čez. Platforma je zasnovana predvsem za poslovne uporabnike, se pravi za podjetja. Tako, in združuje človeško ter strojno prevajanje. Delujete globalno, predvsem na angleško govorečih trgih ZDA, Kanada in Evropa.

Kako bi opisali strategijo, ki ste jo uporabili pri širitvi podjetja? Ali bi jo opredelili bolj kot "product-led", "sales-led" ali morda hibridno, in kateri so bili ključni razlogi za to odločitev?

Na začetku smo šli precej "sales-led", ker je bil produkt v prvi verziji (2019–2020) bolj storitveno naravnan, stranke so naročale prevode kot profesionalno storitev, SaaS element pa je bil še precej šibek. Posledično smo se morali opirati na sales ekipo, cold outreach in

lead generation, a to ni prineslo nekega eksponentnega growtha, bolj smo preživeli kot pa rasli.

Sčasoma se je zgodil premik. Ko je trg začel sprejemati AI in ko smo razvili novo verzijo platforme, kjer uporabnik lahko dokument sam vrže v sistem in takoj dobi prevod, je zadeva postala veliko bolj "product-led".

V kolikšni meri je vaša ciljna publika, njena digitalna pismenost in sposobnost samostojnega učenja, vplivala na vašo odločitev za strategijo?

Naša ciljna publika je precej tehnično pismena, zato je bil prehod v B2B zame logična odločitev, tam je delo lažje, uporabniki so bolj racionalni in manj problematični kot v B2C. Kljub temu product-led pristop ni enostaven. Potrebuješ ogromno materiala, vodičev, dokumentacije in dober onboarding, da se uporabniki res znajdejo sami. Ključno je, da ima produkt dovolj vrednosti, da so pripravljeni vložiti čas v učenje. Pri prevodih je to še posebej pomembno, to ni nekaj, kar uporabniki nujno želijo delati, ampak nekaj, kar rabijo, da dosežejo svoje cilje. Zato poskušamo proces čim bolj poenostaviti, klikneš, naložiš dokument in že imaš prevod, po možnosti z integracijo v sistem, ki ga že uporabljaš.

Kako kompleksnost vašega produkta vpliva na to, kako ga predstavljate in prodajate uporabnikom?

Naš produkt je bil od začetka narejen res minimalen, da userju vzame čim manj časa. Zdaj, ko ima ful več funkcionalnosti, je to še težje narediti simple, ampak meni je to dejansko zabavno, rad imam product design, UX. Userji ful cenijo, da je app enostaven, velikokrat pravijo, da jim je vse jasno že po prvem kliku. Velik plus jim je tudi kakovost prevodov.

Kakšno vlogo so pri izbiri strategije igrali finančni in kadrovski viri, ki ste jih imeli na voljo? Bi se odločili drugače, če bi imeli bistveno več ali manj kapitala?

Na začetku smo imeli kot startup zelo omejene resurse, tako finančne kot kadrovske. In to je v veliki meri vplivalo na našo strategijo. S prvo verzijo produkta smo ciljali na večje, mid do upper level firme, ampak hitro se je pokazalo, da je to za mikro podjetje preveč zahtevno. Enterprise prodaja je dolga, onboarding lahko traja več kot pol leta, acquisition pa je drag, ker rabiš človeka, ki se samo s tem ukvarja. Mi tega luksuza nismo imeli. Če bi imeli bistveno več kapitala in kadra, bi se verjetno lahko bolj resno lotili enterprise trga že na začetku z vsemi certifikati, compliance zahtevami in sales ekipo. Ker pa tega nismo imeli smo obrali bolj odprto, product-led logiko. Freemium model, kjer lahko mala podjetja začnejo uporabljati naš produkt zastonj.

Kako bi ocenili razliko v pristopu vaše konkurence v primerjavi z vašim? In ali je to vplivalo na vaš pristop?

Naša konkurenca ima precej drugačen pristop kot mi. Veliki playerji, kot je recimo Smartling, imajo za sabo bistveno več fundinga in so zato postavljeni kot čisti enterprise sales. Njihov model je tak, da aplikacije sploh ne moreš videti brez demo klica, vse gre preko contact sales. Jaz osebno v to ne verjamem, ker menim, da bi si moral vsak uporabnik najprej sam ogledati produkt, preden pusti kontakt in ga začnejo loviti prodajniki.

Velika večina konkurentov torej deluje po sistemu »contact us«, medtem ko mi gradimo bolj product-led pristop, kjer lahko uporabnik sam testira produkt.

Ali uporabljate pristope, kot so demo-računi, freemium modeli ali brezplačna preizkusna obdobja in kateri je za vas najbolj učinkovit?

Za naš novi produkt nas uporabniki večinoma najdejo preko SEO in organic social media. Včasih pride v poštev tudi influencer marketing, saj je AI trenutno zelo »hot topic« in se da na to navezati.

Pri enterprise kupcih je zgodba čisto drugačna, tam delamo predvsem cold outreach, kar vključuje cold emailing, LinkedIn outreach in nekaj malega organike za recognition. Ampak akvizicija je dolga in draga, na koncu pa niso ticketi tako veliki, da bi se vedno splačalo.

Kar se tiče freemium modela, ga imamo in trenutno nam ne predstavlja večjih stroškov. Ker smo veliko arhitekture razvili sami, so stroški third party API-jev zelo nizki, nekje okoli 10 % operativnih stroškov. Seveda bo ta strošek rasel, ko bo več uporabnikov, ampak zato tudi sproti prilagajamo pricing logiko, da ljudje dobijo dovolj value-ja, da jih spodbudi k nadgradnji v plačljive pakete.

Ste kdaj vmes bistveno spremenili strategijo, na primer prešli iz enega modela v drugega ali uvedli hibridni pristop? Kaj je bil povod za to?

Ja smo, glavna razloga sta pa bila previsoki stroški in sprememba produkta. Na začetku smo imel iz enterprise prodajo preveč stroškov in zato smo premaknili na srednje velika podjetja. Hkrati smo pa spremenili produkt, da je bil bolj lahek za uporabo in hitro ti je pokazal vrednost. To sta bila glavna razloga da smo šli iz fully sales-led v product-led. Sicer smo pa sedaj v bolj stabilnem položaju, da bomo začeli ponovno širiti prodajno ekipo.

Če bi danes znova zagnali podjetje, bi se odločili za isto strategijo? Zakaj?

Danes bi se odločil drugače, ker se je okolje ful spremenilo. Takrat so bili developerji zelo dragi in brez investicije produkta sploh ne bi mogli postaviti. Danes pa lahko praktično vsak z malo volje in pomoči orodij, kot je ChatGPT, postavi MVP ali celo produkcijsko pripravljen produkt. Entry barrier je ful nižji, hitro lahko testiraš idejo, gradiš audience preko social media in validiraš produkt.

Če bi začel danes, bi šel verjetno v smer solo founder varianta, z manjšim setupom, brez tega, da gradim veliko podjetje z ogromno zaposlenimi. To je nekako bolj moj stil. Enterprise

sales ni za mene, tam je vse prepočasno, preveč papirjev, standardov in birokracije. Jaz sem bolj pragmatičen, hočem, da so stvari hitre in učinkovite.

Kaj bi svetovali ustanovitelju novega SaaS podjetja, ki se danes odloča med "product-led" in "sales-led" rastjo?

Če si mikro in čisto na začetku, bi rekel, da ima product-led več smisla. Tako najlažje prideš do svojega prvega audience-a in validiraš produkt. Sales je namreč drag in smiseln šele, ko ciljaš na večja podjetja. Kot founder pa se moraš vseeno ukvarjati s prodajo, vsaj na začetku. Najboljši feedback boš dobil direktno od trga. Tam ti bodo povedali, ali to, kar gradiš, sploh ima smisel. Zato bi rekel, da je čisto minimum, da imaš vsaj eno uro na teden prodajnih sestankov ali pa cold klicev. S tem boš hitro ugotovil, kdo je tvoj pravi ICP, ali je produkt res zanimiv, in hkrati boš sam pridobil izkušnjo, kako ga komunicirati. To je večji izziv, kot si ljudje pogosto predstavljajo.