

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UPORABA MEMOV V DIGITALNEM TRŽENJU KOT  
STRATEGIJA VREDNOSTNE INOVACIJE**

Ljubljana, september 2022

PETER BREZOVEC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Peter Brezovec, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Uporaba memov v digitalnem trženju kot strategija vrednostne inovacije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem docentom ddr. Igorjem Ivaškovićem

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 07. septembra 2022

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD.....</b>                                                                         | <b>1</b>  |
| <b>1 KRITIČNI PREGLED TEORIJE.....</b>                                                   | <b>4</b>  |
| <b>1.1 Strategije v managementu .....</b>                                                | <b>4</b>  |
| 1.1.1 Klasična teorija .....                                                             | 4         |
| 1.1.2 Teorija sinjega oceana.....                                                        | 5         |
| 1.1.3 Kritike strategije sinjega oceana .....                                            | 7         |
| <b>1.2 Vrednostno inoviranje .....</b>                                                   | <b>10</b> |
| 1.2.1 Opredelitev vrednostnega inoviranja .....                                          | 10        |
| 1.2.2 Vrednostno inoviranje v svetu tehnologije .....                                    | 14        |
| <b>1.3 Trženje in ustvarjanje vrednosti.....</b>                                         | <b>20</b> |
| 1.3.1 Trženje kot ključno strateško področje .....                                       | 20        |
| 1.3.2 Digitalno trženje.....                                                             | 21        |
| 1.3.3 Strateški izzivi digitalnega trženja .....                                         | 27        |
| <b>1.4 Generacijsko trženje, digitalizacija in memi .....</b>                            | <b>30</b> |
| 1.4.1 Mem kot nov trend v digitalnem trženju.....                                        | 30        |
| 1.4.2 Generacijsko segmentiranje in strateški vidik trženja .....                        | 35        |
| 1.4.3 Generacijska segmentacija in digitalizacija trženja .....                          | 37        |
| 1.4.4 Tiktok kot omrežje za deljenje memov.....                                          | 40        |
| 1.4.5 Konceptualizacija mema kot vrednostne inovacije.....                               | 43        |
| <b>2 METODOLOŠKI OKVIR RAZISKAVE .....</b>                                               | <b>46</b> |
| <b>2.1 Namen raziskave.....</b>                                                          | <b>46</b> |
| <b>2.2 Utemeljitev izbranega raziskovalnega orodja in potek intervjujev.....</b>         | <b>46</b> |
| <b>2.3 Vzorčenje in predstavitev intrervjuvancev .....</b>                               | <b>48</b> |
| <b>2.4 Opis vprašanj in postopek analize podatkov .....</b>                              | <b>51</b> |
| <b>3 REZULTATI EMPIRIČNEGA DELA RAZISKAVE .....</b>                                      | <b>53</b> |
| <b>3.1 Uporaba memov pri reševanju strateških problemov podjetij .....</b>               | <b>53</b> |
| 3.1.1 Naslavljanje problema zavračanja oglasov s strani novih generacij.....             | 53        |
| 3.1.2 Naslavljanje zahteve potrošnikov po so-ustvarjanju in opolnomočanju.....           | 54        |
| 3.1.3 Naslavljanje odmika zaupanja potrošnikov od podjetja k drugim<br>potrošnikom ..... | 56        |

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.4 Vidiki vrednosti mema za potrošnika in za podjetje .....                                         | 56        |
| <b>3.2 Značilnosti strateške uporabe memov v digitalnem trženju izbranih slovenskih podjetij .....</b> | <b>60</b> |
| <b>SKLEP .....</b>                                                                                     | <b>63</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>                                                                        | <b>66</b> |

## KAZALO TABEL

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Elementi ustvarjanja in zajemanja vrednosti pri strateški uporabi memov v digitalnem trženju kot vrednostni inovaciji ..... | 44 |
| Tabela 2: Prikaz rasti prihodkov in dobička podjetja Wolt Slovenija, 2019-2021 .....                                                  | 49 |
| Tabela 3: Prikaz rasti prihodkov in dobička podjetja La Popsi, 2018-2021 .....                                                        | 50 |
| Tabela 4: Prikaz rasti prihodkov in dobička podjetja Splet4U, 2018-2021 .....                                                         | 51 |
| Tabela 5: Predstavitev citatov globinskih intervjujev po pojmi ustvarjanja vrednosti za potrošnika .....                              | 57 |
| Tabela 6: Predstavitev citatov globinskih intervjujev po pojmi zajemanja vrednosti... ..                                              | 59 |
| Tabela 7: Predstavitev citatov globinskih intervjujev po dejavnikih strateške uporabe memov v slovenskih podjetjih .....              | 62 |

## KAZALO SLIK

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Tri generične strategije .....                                                 | 4  |
| Slika 2: Družinsko drevo osebnih računalnikov .....                                     | 9  |
| Slika 3: Ustvarjanje podtrgov in dominacija.....                                        | 9  |
| Slika 4: Življenjski cikel adopcije .....                                               | 11 |
| Slika 5: Operativna učinkovitost v primerjavi s strateškim pozicioniranjem .....        | 12 |
| Slika 6: Strategija Canvas .....                                                        | 13 |
| Slika 7: Ustvarjanje in zajemanje vrednosti v primerjavi z zagotavljanjem vrednosti ... | 18 |
| Slika 8: Vrednost učinka mreženja in učenja .....                                       | 19 |
| Slika 9: Ustvarjanje vrednosti skozi mreženje .....                                     | 19 |
| Slika 10: Ogrodje za raziskovanje digitalnega trženja .....                             | 22 |

## KAZALO PRILOG

|                                                         |   |
|---------------------------------------------------------|---|
| Priloga 1: Primer mema »Danes sem bila v Hoferju« ..... | 1 |
| Priloga 2: Primer mema »po Hofer ceni« .....            | 2 |

## SEZNAM KRATIC

AI – (angl. Artificial Intelligence); umetna inteligenca  
AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve  
AMA – American Marketing Association  
angl. – angleško  
BCG – Boston Consulting Group  
CNV – (angl. Customer Network Value); vrednost mrežnega učinka potrošnikov  
CRM – (angl. Customer Relationship Management); upravljanje odnosov s strankami  
D – domneva  
EU – (angl. European Union); Evropska unija  
GDPR – (angl. General Data Protection Regulation); splošna uredba o varstvu podatkov  
GPS – (angl. Global Positioning System); sistem globalnega pozicioniranja  
npr. – na primer  
PC – (angl. personal computer); osebni računalnik  
RV – raziskovalno vprašanje  
t. i. – tako imenovan  
VB – Velika Britanija  
ZDA – Združene države Amerike



## UVOD

V magistrskem delu obravnavam meme v digitalnem trženju z zornega kota strateškega managementa. Zasnujem ga na predpostavki, da v časih, ko se potrošniki in tehnologije intenzivno spreminjajo, podjetje lažje doseže konkurenčno prednost, če se strateško osredotoči na trende pri uporabi platform. Kot analitični okvir in orodje za presojo novih pristopov pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja uporabljam koncept vrednostne inovacije (angl. value innovation). Koncept vrednostne inovacije sta v okviru strategije sinjega oceana na področje strateškega managementa uvedla avtorja Kim in Mauborgne (2005). Upravljanje vrednostne inovacije pomeni sočasno inoviranje in ustvarjanje vrednosti. Prav združitev teh dveh aktivnosti omogoča podjetju, da ustvari novo vrsto inovacije, s katero doseže novo vrednost v očeh uporabnikov. Medtem ko se v literaturi proučevanje vrednostnih inovacij podjetij najpogosteje nanaša na produkt oziroma na tehnologijo in storitve, povezane s produktom (Kim & Mauborgne, 2005), sledim v magistrskem delu novejšemu toku raziskav, ki koncept inovacij povezujejo s področjem digitalnega trženja (Mejía-Trejo, Maldonado-Guzman & Sanchez-Gutierrez, 2016). Te obravnavajo trženje kot poslovno funkcijo in filozofijo podjetja, ki sta ključni pri ustvarjanju konkurenčne prednosti, saj omogočata, da z osredotočanjem na lastnosti, potrebe, zaznave in preference potrošnikov podjetje povečuje vrednost svojim izdelkom, storitvam in znamkam (West, Ford & Ibrahim, 2015). Zlasti inovativni trženjski pristopi predstavljajo vir trajnostne konkurenčne prednosti podjetju, ki deluje na dinamičnih in visoko konkurenčnih trgih, saj omogočajo managementu, da skozi identifikacijo unikatnih resursov ter njihove vloge v okolju vzpostavi nove in trajnejše odnose z deležniki (Ren, Xie & Krabbendam, 2009).

Problem, ki ga vrednostno inoviranje na področju digitalnega trženja rešuje, je torej doseganje višje vrednosti za potrošnike in s tem doseganje konkurenčne prednosti. Problem je aktualen, saj se digitalno trženje danes pogosto sooča s negativnimi odzivi potrošnikov na nekatere oblike, zlasti oglaševanja, ki jih ti dojemajo kot vsiljive in zato moteče. Raziskave kažejo, da ljudje razvijemo negativen odnos do oblik digitalnega trženja in posledično znamk podjetja, kadar jih smatramo za vsiljive (McCoy, Everard, Polak & Galletta, 2007). Strategije digitalnega trženja, ki jih potrošniki ne dojemajo kot negativne, lahko podjetju omogočijo doseganje konkurenčne prednosti.

Novejši trend, ki se mu na področju digitalnega trženja uspeva izogibati negativnim zaznavam vsiljivosti, je uporaba memov. Uporaba memov je posebna strategija komuniciranja podjetja na internetu in socialnih omrežjih, ki se zaradi viralnosti in humornega tona izkazuje za visoko učinkovito tako pri vzpostavljanju interakcij s potrošniki kot pri konverziji v zelena dejanja potrošnikov (Taecharungroj & Nueangjamnong, 2015). Mem (angl. meme) je v ožjem smislu opredeljen kot kulturni in komunikacijski pojav, natančneje kot komunikacijski nosilec (podobno kot v biologiji

gen) širjenja idej, vedenja ali stila od posameznika do posameznika znotraj določene kulture (Dawkins, 2006). Sodobni internetni memi predstavljajo »del kulture, običajno šalo, ki z širjenjem pridobiva na vplivnosti« (Davison, 2012). V praksi se mem najpogosteje pojavlja v obliki slik v kombinaciji s tekstom, ki imajo v neki kulturi večji pomen, kot ostalim. Strategija uporabe memov namreč gradi na vsebinah, ki zadevajo širšo populacijo. Tako imajo pri razvoju memov pomembno vlogo družbeni trendi, saj se ustvarjene vsebine iz njih napajajo, sočasno jih pa tudi identificirajo, utrjujejo in razvijajo.

Skozi meme se podjetjem ponuja nova priložnost, da se pridružijo avtentičnim komunikacijam določenega segmenta družbe in mu prilagodijo svoje trženjske aktivnosti. Memi torej omogočajo podjetju novo participativno obliko vključevanja v družbene trende, ki temelji na vključevanju vsakdanjih ljudi, na humorju, enostavnosti sporočila ter na ponavljanju oziroma številnih reinterpretacijah vsebin. Strokovnjaki s področja digitalnega trženja ugotavljajo, da postajajo memi vse močnejši dejavnik višanja vrednosti tržnih znamk v očeh potrošnikov (Fenn, 2019). Ugotavljajo pa tudi, da se učinkovitost memov prekriva s potrebami mlajših generacij potrošnikov. Raziskave, ki izhajajo iz generacijskih teorij (npr. Williams & Page, 2011; Murray, Manrai, & Manrai, 2013), kažejo, da mlajše generacije potrošnikov dajemo večji pomen odkritosti, humorju, edinstvenosti in informiranosti, vrednost znamk pa določamo glede na to, koliko nam te omogočajo povezanost in resoniranje s sovrstniki.

Podjetja se pospešeno prilagajajo mlajšim generacijam, ki že vstopajo na trg dela in pridobivajo na kupni moči (Artemova, 2018). S tem magistrskim delom želim podjetjem prispevati razumevanje uporabe memov v digitalnem trženju skozi vidik strateškega managementa. Osrednje vprašanje, ki si ga v zvezi s tem zastavljam je, ali lahko uporabo memov v digitalnem trženju razumemo kot vrednostno inovacijo, torej takšno, ki bo podjetju omogočila konkurenčno prednost skozi zaznavo nove vrednosti v očeh potrošnikov. Cilji magistrskega dela so torej:

- osvetliti vrednostno inovacijo kot analitični okvir in orodje za presojo novih pristopov pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja skozi teorijo sinjega oceana;
- izpostaviti trženje kot strateško funkcijo doseganja konkurenčne prednosti in področje vrednostnega inoviranja;
- pojasniti sodobne probleme digitalnega trženja z vidika strateškega managementa;
- osvetliti učinkovitost memov pri mlajših potrošnikih (»milenijcih« ter generaciji »Z«) kot uporabnikov memov;
- preveriti, ali uporaba memov v digitalnem trženju ustreza analitičnemu okvirju vrednostnega inoviranja;
- preveriti uporabo memov kot strategije doseganja novih trgov v sodobni praksi digitalnega trženja.

Raziskovalna vprašanja (v nadaljevanju RV), ki jih za doseg navedenih ciljev magistrskega dela zastavljam, so:

RV1: Ali uporaba memov v digitalnem trženju ustreza analitičnemu okviru vrednostnega inoviranja?

RV2: Kako lahko uporaba memov v digitalnem trženju rešuje strateške probleme podjetij?

RV3: Ali in kako podjetja v Sloveniji uporabljajo meme za doseganje svojih strateških ciljev?

Metodologija dela vsebuje analizo teoretičnih konceptov vrednostnih inovacij, strateških vidikov digitalnega trženja, memov in vedenja novih generacij potrošnikov. Analiza teoretičnih konceptov temelji na naboru in kritičnem pregledu znanstvene in strokovne literature ter na znanstveni metodi deskripcije. Na področjih, kjer praksa že prehiteva literaturo, podatke dopolnjujem s sekundarnimi viri relevantnih akterjev skozi bloge in medijske objave in pri tem uporabljam analizo dokumentov. Konceptualna področja z metodo sinteze povezujem v soodvisno teoretsko razpravo, s katero podajam odgovor na osnovno raziskovalno vprašanje, ali je meme v digitalnem trženju mogoče preučevati in razumeti skozi okvir vrednostnega inoviranja. Praktične vidike uporabnosti strategije memov v digitalnem trženju dodatno osvetljujem v empiričnem delu s kvalitativno metodo intervjuja in sicer s strokovnjaki na področju digitalnega trženja v Sloveniji.

Struktura magistrskega dela je sestavljena iz dveh večjih sklopov, teoretičnega in empiričnega. Uvodni opredelitvi predmeta in problema raziskave sledijo razčlenjeni in v soodvisno celoto povezani teoretični koncepti strategije sinjega oceana, vrednostnega inoviranja, memov v digitalnem trženju in generacijske teorije. Na sintezi konceptov je zgrajena argumentacija, da je meme možno razumeti in preučevati kot vrednostno inovacijo. V empiričnem delu se nato posvečam strateški uporabi memov v podjetjih. V tem delu predstavljam cilje in metodologijo zbiranja podatkov skozi intervjuje, sledijo pa jima še predstavitev analize podatkov, ugotovitve, omejitve in zaključki raziskave. V sklepnem delu podajam odgovore na vsa raziskovalna vprašanja, komentarje glede na predstavljena teoretična izhodišča, priporočila glede uporabe izsledkov v praksi ter odprta vprašanja za nadaljnje raziskovanje obravnavane teme.

# 1 KRITIČNI PREGLED TEORIJE

## 1.1 Strategije v managementu

### 1.1.1 Klasična teorija

Pri predstavljanju strategij podjetij je težko začeti kje drugje kot pri Michaelu E. Porterju. Porter (1980) je postavil novi mejnik v strateškem managementu, ko je objavil knjigo *Konkurenčna strategija* (angl. *Competitive Strategy*), kjer je predstavil dominanten okvir konkurenčnih strategij svojega časa. Porter v izhodiščni teoriji opredeljuje obseg trga (ožji tržni segment ali širša panoga) in vir konkurenčnih prednosti (cena ali diferenciacija) ter tako opredeli tri strategije konkurenčnih prednosti podjetij, ki so: strategija stroškovne učinkovitosti, strategija diferenciacije in strategija tržnih niš. Strategije konkurenčnih prednosti podjetij po Porterju so predstavljene v sliki 1.

*Slika 1: Tri generične strategije*



*Prirejeno po Porter (1985).*

Porter je zagovornik tako imenovane *strateške čistosti*, saj trdi, da lahko le ta vodi do vrhunskih rezultatov, medtem ko kombiniranje strategij povzroči, da podjetje običi nekje v sredini in ne razvije vseh potencialov svoje uspešnosti. Ta ideja, na začetku sprejeta širom po svetu, je s časom postala vse bolj kontroverzna, saj je izkazovala razkorak med teorijo in prakso. Novejša meta-analiza strategij, ki jo je opravila Helen E. Salavou (2015), kaže, da dajejo tako imenovane hibridne strategije na trgu celo boljše rezultate kot čiste (Porterjeve) strategije. Problemi, ki se pojavljajo pri čistih strategijah konkurenčnosti, so slabša odzivnost in prilagodljivost na trgu ter ozka specializacija. Vse

to lahko vodi do pomanjkljivosti v ponudbi in do zanemarjanja pomembnih potrošnikov ter do enostavnosti kopiranja strategije.

Hibridne strategije so postale popularnejše od čistih, ker po mnenju avtorjev bolje zajemajo sivo območje, ki je v praksi prisotno na trgu. Novejša literatura (Spanos, Zaralis & Lioukas, 2004; Calver-Cortés, Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2012; Calver-Cortés, Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2009), ki podpira združljivost Porterjevih strategij, zagovarja, da:

- doseganje močne pozicije na eni strategiji omogoča izboljšanje pozicij drugih strategij;
- določene poslovne prakse, kot je management kakovosti, omogočajo izboljšavo več kot zgolj ene strategije;
- hibridne strategije, ki združujejo konkurenčne prednosti cenovne učinkovitosti in diferenciacije, so težje posnemljive;
- hibridne strategije se izognejo strateški specializaciji;
- hibridne strategije so bolj fleksibilne in omogočajo boljšo odzivnost;
- hibridne strategije zagotovijo podjetju več virov prednosti, kar jih naredi bolj uravnovešene.

Avtorji (npr. Gopalakrishna & Subramanian, 2001; Proff, 2000) ugotavljajo, da je kombinacija strategij še posebej uspešna v obdobjih hiperkonkurenčnosti, kar natančneje pojasnjuje teorija sinjega oceana.

#### 1.1.2 Teorija sinjega oceana

Teorijo sinjega oceana sta razvila avtorja W. Chan Kim in Renee Mauborgne in jo leta 2005 predstavila svetu v svoji mednarodni knjižni uspešnici z naslovom Strategija sinjega oceana (angl. Blue Ocean Strategy). Osnovna ideja teorije sinjega oceana je spoznanje, da je edini način, kako premagati konkurenco, ta, da jo nehamo poizkušati premagati. Avtorja sta za lažje razumevanje te miselnosti razvila metaforo rdečega in sinjega oceana. Rdeči ocean predstavlja nasičeno panogo, kjer je veliko konkurence in kjer za uspeh na trgu veljajo klasična pravila, ki jih je v strateški management uvedel Porter: strategije diferenciacije, stroškovne učinkovitosti in tržnih niš. Rdeči (»krvavi«) ocean predstavlja tako klasičen boj podjetij za konkurenčnost na trgu. Sinji ocean pa nam predstavi drugačno miselnost. Zasnovana je na ustvarjanju novih trgov, ki podjetjem ponujajo možnost za visoko dobičkonosno rast. Ko se podjetje preusmeri v sinji ocean, ni nujno, da opravi ekstremen preskok iz obstoječih v nove trge. Zadošča že samo razširitev mej obstoječega trga. Primer cirkuškega podjetja Cirque du Soleil, h kateremu se avtorja vedno znova vračata v svoji knjigi, je klasičen primer ustvarjanja novega trga na območju sinjega oceana. Omenjeno podjetje je trgu cirkusov razširilo okvir ter se tako izognilo

tekmovanju s konkurenti. S pomočjo vrednostne inovacije je namreč cirkuško predstavo ponudilo popolnoma novemu kulturnemu trgu, trgu, ki so ga tradicionalno nagovarjala gledališča ter opere (Kim & Mauborgne, 2005).

Teorija sinjega oceana torej ponuja rešitev, kako lahko podjetja rastejo zunaj trgov, zlasti tam, kjer ponudba presega povpraševanje. Pri tem je potrebno poudariti, da so rdeči oceani še vedno pomemben del poslovnega sveta. A o znatni rasti in dobičkonosnosti podjetij, ki so začela uporabljati strategijo sinjega oceana, priča podatek, da ta podjetja, ki v študiji avtorjev predstavljajo zgolj 14 % vseh analiziranih podjetij, ustvarijo kar 61 % dobička (Kim & Mauborgne, 2005). S svojo študijo sta avtorja Kim in Mauborgne (2005) predstavila novo strategijo, kjer je vloga konkurence, ki jo podjetja upoštevajo v svojih strategijah, drugačna od tradicionalnih teorij konkurenčnosti, ki jih je predstavil Porter. Bistvena razlika z vidika konkurence je ta, da strategija sinjega oceana podjetju skozi inovacijo odpre nove trge in pridobiva nove potrošnike. Sta si pa strategiji sinjega oceana in tradicionalna strategija konkurenčnost edini v pristopu, da se morajo podjetja izogniti intenzivni konkurenci na trgu.

Med kritikami teorije sinjega oceana se najpogosteje pojavlja opozorilo, da so lahko prednosti podjetja na novem trgu zaradi inovacij zgolj začasne, saj jih bodo slej ko prej druga podjetja kopirala ali celo nadgradila (Cool, Röller & Lelelux, 1999). Strategija konkurenčnosti namreč temelji na predpostavki, da unikatni viri na kratek rok sicer omejujejo posnemanje, ter tako zagotovijo konkurenčno prednost. Seveda pa, razen v primeru, ko podjetje konstantno razvija nove konkurenčne prednosti, druga podjetja sčasoma nadoknadijo zaostanek. Zaradi povečanega števila podjetij se nato poveča konkurenca, kar zmanjša dobičke. Podjetja bi zato morala stremeti h konstantnemu razvoju novih virov, da bi lahko na dolgi rok dosegala konkurenčne prednosti (Burke, 2009).

A teorija sinjega oceana vidi konkurenco na trgu v drugačni luči. Predpostavlja namreč, da ima inovacija dolgotrajnejši učinek prav zaradi tega, ker lahko podjetja ustvarjajo nove trge in pridobivajo nove potrošnike. In če lahko podjetja skozi inovacijo ustvarjajo nove trge, potem cilj strategije podjetja ni boj s konkurenco, ampak upravljanje z inovacijami. Razlika med strategijama je sistemska, pri čemer strategija konkurenčnosti predpostavlja zaprtost tržnega sistema, strategija sinjega oceana pa predpostavlja odprtost sistema - še neobstoječe trge, do katerih lahko pridemo z inovacijo. Velja pa izpostaviti še eno pomembno razliko med strategijama. Ta se nanaša na trajanje obdobja, v katerem konkurenti dohitijo našo inovacijo. Porter (1980, 1985) je mnenja, da je proces imitacije hiter, kar je razvidno iz tega, da je glavni cilj strategije konkurenčnosti to, da si podjetje zagotovi obstoj oz. zmago nad konkurenco. Strategija sinjega oceana pa predpostavlja, da je to obdobje bistveno daljše, kar tudi daje tej strategiji legitimnost. Izkazalo se je namreč, da je prilagoditveni proces strategije konkurenčnosti (torej da sinji ocean postane rdeč) od 20 do 25 let, kar pomeni, da imajo podjetja, ki uporabljajo strategijo sinjega oceana

dovolj časa, da uživajo in investirajo povečane dobičke, ne da bi vlagala nenehne napore v preprečevanje konkurenci, da bi jim odvzela kos torte.

Da je strategija sinjega oceana na dolgi rok uspešna, potrjuje tudi Burkejeva (2009) raziskava nizozemskega trga maloprodaje. Ta je pokazala, da v kratkoročnem obdobju dominirajo podjetja s strategijo konkurenčnosti, na dolgi rok pa se pokaže prednost strategije sinjega oceana. Raziskava pokaže celo na začasen soobstoj rdečega in sinjega oceana, saj mora podjetje, ki je v nekem trenutku v rdečem oceanu in želi preiti v sinji, ostajati konkurenčno v rdečem oceanu, medtem ko inovira in opravlja prestop v sinji. Avtor primerja ta prehod z matriko, ki jo je razvilo podjetje Boston Consulting Group (BCG), v kateri podjetje uporablja prihodke "krav molznic", ki postopoma postanejo "psi", da lahko "vprašaje" spremeni v "zvezde".

### 1.1.3 Kritike strategije sinjega oceana

V zvezi s kritikami teorije sinjega oceana si moramo najprej zastaviti vprašanje, ali je strategija sinjega oceana dejansko nekaj novega. Že Joseph Schumpeter (1934) je v svojih filozofskih razpravah inovacije opredelil kot gonilno silo uspešnosti podjetja. Schumpeter (1942) zagovarja tezo, da do ustvarjalne destrukcije trgov prihaja zaradi inovativnih podjetij. Schumpetrova teorija predstavi podjetju okvir, znotraj katerega se bolj splača osredotočati na inovacijo, ki bi jo v produktu ali storitvi cenili potrošniki, kot pa na cenovne bitke s konkurenti. A strategija sinjega oceana se od Schumpetrove teorije inovacij loči prav po odnosu do tržne destrukcije. Zagovarja namreč, da inovacija in ustvarjalna destrukcija trga nista nujno povezani, saj lahko z inovacijo najdemo povsem nove trge z novimi potrošniki.

V čem se torej bistveno razlikujeta strategiji sinjega oceana in konkurenčnosti? V vrsti inovacije. Pri teoriji sinjega oceana ne gre za inkrementalne napredke in izboljšave produktov, ki dajo podjetju prednost pred konkurenti. Gre za inovacijo, ki je usmerjena v izkoriščanje novih trgov z iskanjem poslovne priložnosti in z vizionarstvom. Ta vrsta inovacije je predstavljena zlasti v strokovni podjetniški literaturi (Demsetz, 1973; Kirzner, 1973). Kot ugotavljata Madsen in Slatten (2019), prihaja do razkoraka med zagovarjanjem strategije sinjega oceana med praktiki in akademiki, kar se kaže v tem, da je akademskih obravnav strategije v priznanih znanstvenih revijah relativno malo v primerjavi z uporabo te strategije med svetovalci, praktiki in njenimi predstavitvami na blogih. Kljub popularnosti strategije med širšo strokovno javnostjo prihaja tudi do razkoraka med njeno popularnostjo in implementacijo, saj naj bi implementacija strategije sinjega oceana med podjetji dosegala le 20,5 % (Tassabehji & Isherwood, 2014).

Na tem mestu moramo izpostaviti še eno kritiko teorije sinjega oceana. Vprašanje, ali je za dominacijo na novem trgu res potrebno, da podjetje na trg vstopi kot prvo, še nima

enoznačnega odgovora. Avtorja Golder in Tellis (1993) namreč ovržeta predpostavko, da ima pionirstvo na trgu odločilen pomen. Avtorja, ki sta naredila zgodovinsko analizo na več kot 500 podjetjih, sta ugotovila, da so podjetja na trg, kjer trenutno dominirajo, vstopila povprečno kar 13 let po pionirjih. Po njihnih rezultatih je za uspeh podjetja pomembnejša vizija kot pa samo pionirstvo.

V nasprotju s strategijo sinjega oceana, ki ponovno zagovarja pomen pionirstva na nove trgu, strategija hitrih sledilcev (angl. Fast-Second strategy) zagovarja trditev, da je predvsem za velika podjetja bolje, da na trg pridejo kot hitri sledilci in ne kot pionirji. Marides in Geroski (2004) sta v zvezi s tem predstavila koncept dominantnega dizajna kot standard, ki definira, kaj nek produkt je in kaj so njegove bistvene funkcije. Kot primer tega avtorja navedeta Microsoftov Windows na trgu operacijskih sistemov. Marides in Geroski (2004) trdita, da je za uspešno inovacijo potrebna združitev dveh aktivnosti: ustvarjanja in testiranja novih produktov, ki ustvarijo začetno nišo, in transformacijo ideje skozi dominanten dizajn, ki nišo nato spremeni v množični trg. Avtorja sta strategijo hitrih sledilcev diferencirala od teorije pionirjev (ko podjetja prodirajo na trge in predstavijo svoje produkte, v upanju da bo njihov produkt postal dominanten design) in od strategije sledilcev (ko podjetja počakajo, da pionirji ustvarijo trg in potrošniki sprejmejo njihov produkt kot dominanten design, nakar se prilagodijo temu trgu). Strategija hitrih sledilcev je torej izvirna v tem, da združuje oboje. V skladu z njo mora podjetje zaznati, kdaj se dominanten dizajn pojavi v svoji zgodnji fazi, nakar hitro vstopi in ga pomaga sooblikovati. Strategija hitrih sledilcev je prisotna predvsem pri večjih podjetjih, ko je njihov položaj na trgu ogrožen zaradi nove tehnologije. Ker ni v njihovem interesu, da novo (drago) tehnologijo ustvarijo, je zanje ključno, da hitro sledijo pionirju, ki vstopi na nov trg.

Toda tako strategija sinjega oceana kot strategija hitrih sledilcev nista celoviti niti izključujoči. Na trgu imamo uspešne primere tako ene kot tudi druge strategije. Buisson in Silberzahn (2010) sta razlago za to podala v nadgradnji koncepta družinskega drevesa: trgi naj bi se razvijali skozi podtrge, ki skupaj tvorijo neko celoto (»družinsko drevo«). Na spodnji sliki (slika 2) je prikazano »družinsko drevo« osebni računalnikov.

Če torej pogledamo na strategijo sinjega oceana in strategijo hitrih sledilcev skozi vidik podtrgov, dobimo matriko, kjer lahko podjetja razdelimo glede na uspešnost in glede na ustvarjanje novih podtrgov. Matrika je predstavljena v sliki 3.

Na sliki 3 strategija sinjega oceana predstavlja desni stolpec, strategija hitrih sledilcev pa levi stolpec. Da bi razumeli, kaj pogojuje uspeh (zgornja vrstica), sta avtorja razvila model štirih prebojev na trg: preboj v tehnologiji, preboj v poslovnem modelu, preboj v dizajnu in preboj v procesu izdelave. Inovacija lahko izhaja iz enega ali iz več prebojev hkrati (Buisson & Silberzahn, 2010).

Slika 2: Družinsko drevo osebnih računalnikov



Prirejeno po Buisson & Silberzahn (2010).

Slika 3: Ustvarjanje podtrgov in dominacija

|                     |         |                          |                               |
|---------------------|---------|--------------------------|-------------------------------|
| Prevlada podtrga    | Uspeh   | iPod<br>iPhone<br>Google | Dyson<br>Piaggio<br>Nespresso |
|                     | Neuspeh | Newton                   | Iridium<br>Simon (IBM)        |
|                     |         | Ne                       | Da                            |
| Ustvarjanje podtrga |         |                          |                               |

Prirejeno po Buisson & Silberzahn (2010).

Kompleksnost strategij, s tem pa tudi razlog in pomen sobivanja strategij sinjega in rdečega oceana, predstavi Wee (2016) skozi implikacijo vojaških strategij, ki nam jih je Sun Tzu (544 – 496 pr.n.št.) kot modrost zapustil v svoji znameniti knjigi Umetnost vojne. Knjiga, pravi Wee, ne predstavlja zgolj strategij za boj (s konkurenco), ampak jo je možno uporabiti tudi za strategijo sinjega oceana. Sun Tzu namreč opozarja tako na potrebo po proaktivnem napadu ali osvajanju kot po proaktivnem branjenju, kjer branjenje predstavlja ohranjanje položaja na trgu, napadanje ali osvajanje (nebranih lokacij) pa sovpadajo z vstopom na neobstoječe trge (npr. trgi, ki jih konkurenca ignorira).

## **1.2 Vrednostno inoviranje**

### **1.2.1 Opredelitev vrednostnega inoviranja**

Uspešnost preboja podjetja na novi trg določa vrednostno inoviranje. Vrednostno inoviranje predstavlja temeljno načelo, kako lahko podjetja ustvarijo sinje oceane. Kot že samo ime pove, vrednostno inoviranje združuje tako ustvarjanje vrednosti kot inoviranje. Če se podjetja osredotočijo zgolj na ustvarjanje vrednosti, se to kaže le v majhnih napredkih, ki ne zadoščajo, da bi podjetje ločili od konkurence. Osredotočenost na inoviranje pa pogosto prezre potrebe in želje potrošnikov, saj je gonilna sila inoviranja običajno tehnologija (Kim & Mauborgne, 2005).

Problemato in inoviranja predstavi avtor Eric Reis (2011) v svoji knjigi *The Lean Startup*, kjer opozori na to, da podjetja prevečkrat inovirajo zgolj zavoljo inovacij, ne da bi pri ljudeh (potrošnikih) preverili, ali ima nova inovacija zanje kakšno vrednost. To ponovno kaže na to, da je bistvo strategije sinjega oceana osredotočenost na vrednostno inovacijo na načine, ki so značilni za podjetništvo. Avtorja strategije posebej poudarita, da se vrednostno inoviranje razlikuje od tehnološkega inoviranja. Včasih zgolj tehnološke inovacije in pravočasnost vstopa na trg (kot v primeru strategije hitrih sledilcev) prinesejo podjetju velik uspeh, a največkrat je za uspeh potrebna uskladitev inovacije in vrednosti. Če inovacije ne združimo z vrednostjo, puščamo drugim podjetjem prosto pot do sinjega oceana (Kim & Mauborgne, 2005).

Inovacije in njihov prodor na trg pojasnjuje tudi Rogersova teorija difuzije inovacij (Rodgers, 2003). Rodgers (2003) v svojem delu predstavi način oziroma faze, skozi katere tehnologija dosega trge. Na začetku cikla inovacijo na trgu sprejmejo manj številni zgodnji uporabniki, sledita jim zgodnja in pozna večina, na koncu pa spet manj številni zapoznelci. Življenjski cikel adopcije je po Rogersovi teoriji difuzije informacij predstavljen v sliki 4.

Slika 4: Življenjski cikel adopcije



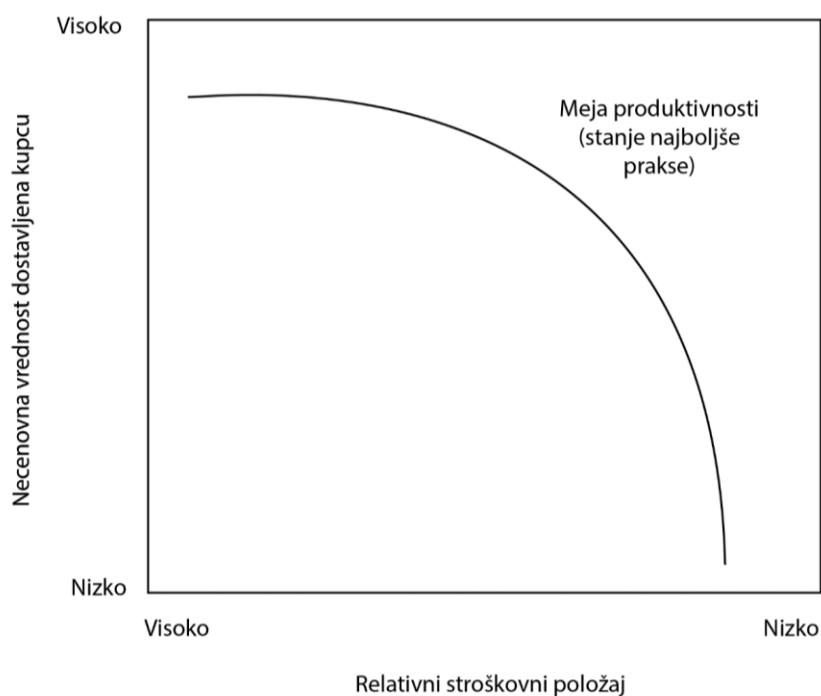
Prirejeno po Rodgers (2003).

Iz slike 4 je razvidno, da inovacijam najprej sledijo potrošniki, ki so naklonjeni novostim in so pretežno višjega družbeno-ekonomskega statusa, do kasnejše večine in končno zapoznelcev, ki predstavljajo potrošnike z nižjim družbeno-ekonomskim statusom. Avtorica Agnihotri (2015) zagovarja trditev, da je veliko novih trgov nastalo in se razvijalo prav po Rogersovem modelu. Izumi, kot so računalniki, mobilni telefoni, televizije ter avtomobili, so bili prvotno namenjeni bogatejšemu sloju ljudi. Šele s tehnološkim napredkom, operacijsko inovacijo in učinkovitostjo so začeli dosegati vrednostno inoviranje, ki je znižalo ceno, kar je pomenilo, da je tehnologija lahko dosegla tudi tržno množičnost. Vrednostno inoviranje torej ni bilo ključ za ustvarjanje novega trga. Nov trg se je na začetku odprl zgolj potrošnikom z visoko kupno močjo, saj so zaradi velikih investicij in raziskovanja bili produkti dragi. Podobno pot tržnega preboja vidimo tudi pri letalskem prometu. Najprej so z letali lahko potovali le premožni ljudje, šele sčasoma smo na vrsto prišli vsi ostali. Brez razvoja in investicij, ki so bile opravljene v letalski industriji, nizkocenovni letalski prevozniki ne bi prišli na trg (Agnihotri, 2015).

Diamandis in Kotler (2020) ponujata dodatno razlago za panogo digitalnih tehnologij. Predstavita šest faz uporabe digitalnih tehnologij. Prva faza je digitalizacija, v kateri dosežemo začetni cikel rasti. Sledi faza poimenovana zavajanje, kjer tehnologija še ne dosega pričakovanj, saj je njen razvoj počasen. Nato preidemo v fazo disrupcije, kjer tehnologija začne vplivati in prodirati v druge industrije (npr. 3D tiskanje v gradbeništvu). Zaradi padca stroškov na enoto produkta oz. storitev preidemo v fazo demonetizacije (značilno npr. za digitalizacijo fotografij), nato pa še v dematerijalizacijo (na primer wikipedija, ki je dematerijalizirala enciklopedije, ali primer telefona, ki je med drugim dematerijaliziral TV, GPS, kamero in kalkulator). Nazadnje tehnologija doseže fazo demokratizacije, v kateri postane dostopna in v uporabi skoraj povsod (Diamandis & Kotler, 2020).

Iz Rogersovega modela in modela, ki sta ga predstavila Diamandis in Kotler, je razvidno, da inovacije in njihova adaptacija sledijo nekim ciklom, ki se ne začnejo vedno z vrednostno inovacijo. Vidimo, da vrednostna inovacija pomaga tehnologiji, da doseže večjo množico uporabnikov, ni pa pogoj za ustvarjanje novih trgov. Če želi podjetje vrednostno inoviranje implementirati kot dolgoročno strategijo, mora uskladiti dejavnost, ceno, stroške ter ljudi. Zaradi tega celovitega sistema je vrednostno inoviranje strateške narave in ne operacijske oz. funkcijske. Če vzamemo zgolj inoviranje, ga lahko implementiramo tudi na neki nižji ravni, kjer ne vpliva na strategijo celotnega podjetja (Kim & Mauborgne, 2005). O tem govori tudi Porter (1996), ki poudarja, da operacijska učinkovitost sama po sebi še ni strateška. Ne gre namreč za iskanje novih aktivnosti niti izvajanje aktivnosti na nove načine, ampak gre zgolj za optimizacijo, dokler se ne doseže določene meje produktivnosti, kot ponazarja slika 5.

*Slika 5: Operativna učinkovitost v primerjavi s strateškim pozicioniranjem*



*Prirejeno po Porter (1996).*

Z operacijsko učinkovitostjo se zgolj poglobljajo rdeči oceani, saj jo podjetja lahko kopirajo, kar vodi v stroškovno vojno, ki se običajno konča z združitvami in prevzemi podjetij. Porter priznava, da je optimizacija pomembna za višjo dobičkonosnost, a to še zdaleč ni dovolj za strateško delovanje podjetja. Konkurenčne strategije po besedah Porterja pomenijo namerno iskanje drugačnih aktivnosti z namenom, da ustvarijo edinstveno vrednost.

Tukaj velja omeniti strategijo Canvas, ki sta jo Kim in Mauborgne (2005, str. 27) oblikovala kot diagnostično orodje pri razvoju strategije sinjega oceana. Zasnovana je tako, da lahko analiziramo obstoječo panogo in podjetja v njem glede na dejavnike, na katerih se tekmuje in v katere se investira. Pri izdelavi strategije sinjega oceana lahko te dejavnike obravnavamo na štiri načine: jih zmanjšamo, zvišamo, odstranimo ali pa ustvarimo nove, kot ponazarja slika 6. Na abscisni osi vsaka točka predstavlja specifične dejavnike s katerimi podjetja konkurirajo in v njih investirajo znotraj neke industrije (na primeru avtomobilske industrije so to lahko volumen kabine, zaviralna pot, poraba goriva, ...). Ordinatna os predstavlja arbitrarno raven ponudbe za vsakega izmed dejavnikov konkurenčnosti. Na osnovi krivulje vrednosti industrije, lahko dejavnikom konkurenčnosti zmanjšamo ali zvišamo raven ponudbe, lahko jih odstranimo, ali pa dodamo nove. Krivulja strategije sinjega oceana predstavlja grafičen prikaz delovanja podjetja na trgu glede na industrijo.

*Slika 6: Strategija Canvas*



*Prirejeno po Kim in Mauborgne (brez datuma).*

Kar nas uči strategija Canvas je, da je pri razumevanju koncepta vrednostnega inoviranja ključno, da moramo za trajnostni obstoj strateškega pozicioniranja zavestno skleniti kompromis. Na primer: Podjetje Ikea je usmerilo svoje aktivnosti v nižanje stroškov na način, da potrošniki sami opravijo dostavo in montažo, s čimer težje zadovolji potrošnike, ki želijo kompleksnejšo (bogatejšo) storitev. Ikea je zavestno sklenila ta kompromis zato, da lahko uspešno zasleduje svojo strategijo. Kompromisi tudi preprečujejo podjetjem, da bi kopirali aktivnosti drugih podjetij. Zgolj s kopiranjem bi lahko podjetje spodkopalo svojo strategijo in vrednost svojih trenutnih aktivnosti. Primer tega je podjetje Continental Lite, na novo ustanovljena podružnica tradicionalne letalske družbe Continental, ki je želela konkurirati nizkocenovnemu ponudniku letalskih prevozov Southwest Airlines. Napaka podjetja Continental Lite je bila ta, da so poskušali biti konkurenčni na dveh področjih hkrati: ponujati nizkocenovne rešitve na nekaterih relacijah in hkrati še

tradicionalne rešitve z bogatimi storitvami na drugih relacijah. Takšna strategija je podjetje pripeljala do stomilijonskih izgub (Kim & Mauborgne, 2005).

Kim in Mauborgne (2005) tudi poudarjata, da zgolj inkrementalne spremembe ne pripeljejo do vrednostnega inoviranja. Čeprav lahko ustvarjamo vrednost z izboljševanjem trenutnih procesov, ne moremo ustvariti vrednostnega inoviranja, ne da bi prenehali s starimi stvarmi, ustvarili nove, ali ustvarili povsem nove načine za ustvarjanje primerljivih stvari. Raziskave, ki sta jih avtorja opravila, kažejo na to, da gre pri vrednostnem inoviranju prav za redefinicijo problema, na katerega se panoga fokusira, in ne za iskanje boljših rešitev za zadovoljitev trenutnih problemov.

### 1.2.2 Vrednostno inoviranje v svetu tehnologije

Glede na to, da v magistrski nalogi predstavljam vidike digitalnega trženja, moram predstaviti še ključne učinke tehnologij in digitalizacije, ki so omogočili njegov nastanek v obsegu, ki je prisoten danes. Prikazati želim, kako omogoča vstop novih tehnologij ter umetne inteligence (angl. artificial intelligence - AI) v sodobne industrije velike možnosti za vrednostno inoviranje. Predvsem z umetno inteligenco se je spodbudil razvoj pametne ekonomije (angl. smartness economy), ki jo v svoji knjigi »The future is faster than you think« predstavita avtorja Peter Diamandis in Steven Kotler (2020). Avtorja opozorita, da ima danes umetna inteligenca podobno vlogo kot jo je imela na začetku izuma elektrika – dodajati jo želimo vsem stvarim. Podobno kot smo v preteklosti »dodajali« elektriko orodju, da smo razvili električna orodja, zdaj povsod implementiramo umetno inteligenco, da bi ustvarili novo vrednost.

Za razumevanje vrednostnega inoviranja v svetu tehnologije pogledajmo razlago avtorjev Iansiti in Lakhani (2020). V svoji knjigi »Competing in the Age of AI« sta avtorja Marco Iansiti in Karim R. Lakhani definirala poslovni model s tem, kako podjetje ustvarja vrednost in kako jo zajema. Ustvarjanje in zajemanje vrednosti sta pri tem opredeljena kot poslovni model, operacionalizacija (izvršni ali izvršilni model) pa je praktična oblika, kako dosežemo ta poslovni model. Izvršilni model obsega širitev in učenje. Tehnologija nam omogoča, da v poslovnem modelu bolje ločimo procesa ustvarjanja in zajemanja vrednosti, ker spremljamo, od katerih deležnikov prihajata. Na primer: Google ponuja svoje storitve brezplačno, vrednost pa zajema od oglaševalcev svojega produktnega portfelja (Iansiti & Lakhani, 2020). Načeloma postane z večanjem rasti in obsega operacionalizacija poslovnega modela kompleksnejša, kar pa digitalnim podjetjem ne predstavlja omejitve, ne postopkovne ne stroškovne. Vrednostno inoviranje jim omogočata že sam internet in izum piškotkov za personalizacijo njegove uporabe. V poslovnem modelu, ki temelji na umetni inteligenci, mora podjetje torej ustvariti vrednost za svoje potrošnike, da jih spodbudi k temu, da uporabljajo njihove izdelke ali storitve, poleg tega pa mora znati tudi zajeti nekaj te ustvarjene vrednosti.

Za osvetlitev koncepta ustvarjanja vrednosti vzemimo kot primer avtomobilsko industrijo. Podjetje, ki je proizvedlo avtomobil, nam rešuje problem transporta, saj se lahko z avtomobilom vozimo po cestah do zelenega cilja. Poleg tega ustvarja vrednost tudi na druge načine, med drugim s kakovostjo vožnje, slogom, udobjem, imidžem blagovne znamke in v zadnjem času tudi s tehnološkimi paketi. Na osnovi ravni nam vsi avtomobili rešujejo problem transporta, vsi ostali načini ustvarjanja vrednosti pa se od podjetja do podjetja razlikujejo. A tukaj se ustvarjanje vrednosti za potrošnika še ne konča. Poleg nakupa avtomobila, lahko namreč problem transporta rešujemo tudi na drugačne načine, pri čemer ugotovimo, da vrednost »leži« še na drugih področjih. Na primer v storitvi delitve prevozov. Pri nakupu avtomobila in pri uporabi storitve deljenja prevozov (angl. ride-sharing) nas zanimajo povsem drugačne stvari oziroma koristi. Pri iskanju prevozov preko aplikacij, kot sta Uber ali Lyft, nam niso toliko pomembne karakteristike vozila, kar je pglavitni dejavnik pri nakupu avtomobila, ampak dajemo večji pomen čakalnemu času, ocenam voznikov, ceni prevoza in prijaznosti uporabe aplikacij. Pri storitvi delitve prevoza zato ustvarjanje vrednosti sloni tudi na ekosistemu med vozniki in potniki (npr. večje kot je število voznikov, boljše je za potnike in obratno). Natem primeru vidimo, da četudi na primer Toyota in Uber rešujeta isti problem mobilnosti, uporabljata pri tem zelo različne načine, kako ustvarita vrednost za svoje stranke.

Na drugi strani pojasnimo še koncept zajema vrednosti. Spet se vrnimo k avtomobilskemu proizvajalcu in pogledjmo, na kakšne načine lahko ta zajema vrednost. Proizvajalec proda stranki avtomobil po določeni ceni, ki je višja od stroškov, ki jih ima podjetje s proizvodnjo avtomobila. Razlika med ceno in stroški podjetju predstavlja en način zajetja vrednosti. Avtomobilski proizvajalec lahko vrednost zajame še na drugačne načine, npr. s pomočjo svojih programov financiranja. Tako kot pri ustvarjanju vrednosti, je tudi pri zajemanju vrednosti velika razlika med proizvajalcem avtomobilov in ponudnikom storitve deljenja prevozov. Ponudnik deljenih prevozov namesto da od potrošnika pričakuje naložbo, računa na to, da bodo potniki znova in znova uporabljali njegovo storitev. Njihov zajem vrednosti leži v marži, ki jo računajo vozniku (načeloma med 10 % - 30 % na vožnjo). (Tudi v takem primeru naj bi bila cena oz. marža pri vožnjah višja od stroškov, a to do sedaj še ni uspelo ne Uber-ju, ne Lyft-u.) (Iansiti & Lakhani, 2020).

Ker sta ustvarjanje in zajem vednosti ključna dejavnika v vrednostnem inoviranju, je pomembno, da razumemo, kako na njiju vpliva nova tehnologija, predvsem digitalizacija in umetna inteligenca. V običajnih podjetjih sta ustvarjanje in zajem vednosti enostavni in povezani, saj je vrednost ustvarjena in zajeta pri istem viru. Digitalizirano podjetje pa je glede tega bolj svobodno. To lahko ponazorimo tudi na primeru podjetja Google, ki večino svojih produktov ponuja strankam zastonj (ustvarjanje vrednosti), denar pa pridobiva od oglaševalcev na svojih platformah (zajem vednosti). Tukaj gre za pasivni učinek mreženja, ki je ključen za digitalno oglaševanje na platformah, kot sta Google in Facebook, ki sta pravzaprav monopolizirala trg digitalnega oglaševanja. Več o učinkih

mreženja bom predstavil kasneje. Vrnimo se še nazaj na poslovni model, ki nam postavlja cilje za ustvarjanje in zajem vrednosti, izvršni sistem nam pa da plan, kako bomo to dosegli. Tukaj namreč leži ključ do svobodnejšega vrednostnega inoviranja skozi sodobne tehnologije. Digitaliziranim podjetjem izvršni sistem omogoča doseganje obsega in ciljev na drugih ravneh. Medtem ko se običajna podjetja soočajo s pojavi visokih stroškov in zakompliciranosti operacijskega modela, ko poizkušajo doseči večji obseg in cilje, omogoča umetna inteligenca digitaliziranim podjetjem praktično neomejeno širitev brez omembe vrednih dodatnih stroškov in zapletov (še posebej zdaj, ko je podjetjem na voljo računalništvo v oblaku, zaradi česar so lahko podjetja bolj agilna). V zadnjem stoletju smo zaradi večje učinkovitosti načrtovali izvršne sisteme (operacijske sisteme) tako, da smo standardizirali človeške naloge in jih naredili ponavljajoče, kar sedaj s pridom izkorišča sodobna tehnologija, zlasti umetna inteligenca.

Ker avtorja Iansiti in Lakhani (2020) navajata tri primere podjetij (Ant Financial, Ocado in Peloton), ki so izkoristila prednosti digitalizacije pri ustvarjanju in zajemanju vrednosti, bom za lažjo predstavo o učinkih, ki jih digitalizacija in umetna inteligenca prinašata v podjetja, predstavil še te primere.

**Ant Financial** je podjetje, ki ga je ustanovilo podjetje Alibaba, ker je videlo priložnost, da poveže potrošnike in prodajalce na svoji platformi, kjer deluje kot nekakšen posrednik pri izvajanju finančnih plačil na podlagi depozitov. Tukaj je bila ustvarjena vrednost za potrošnike – daje jim namreč zaupanje, ki ga pri poslovanju brez posrednika ne bi imeli (neplačila, izdelki, ki ne dosegajo standardov, ipd.). Vrednost zajame z 0,6 % maržo prodajalcu. Pri Ant Financial poslovni model temelji na ponovni uporabi njihovih storitev, kar si zagotovijo tako, da pridobivajo čim več prodajalcev in potrošnikov (več kot imajo prodajalcev na svoji platformi, več bodo imeli potrošnikov in obratno). S tehnološkim razvojem na Kitajskem je uporaba mobilnih telefonov zelo narasla, kar je Alibaba izkoristila za zagon Alipay, mobilne aplikacije, ki s pomočjo QR kod omogoča transakcije tudi zunaj Alibabine platforme, čemur so dodali še storitvi micro-lending in micro-investing, ki sta še bolj popularizirali uporabo njihovih storitev. Za uporabnike storitev Alipay so ustvarjali vrednost na način, da so poleg nižjih transakcijskih stroškov tudi drastično skrajšali čas, potreben za odobritev posojila, kar jim je omogočala kombinacija velike baze podatkov, kjer so hranili podatke o svojih uporabnikih, ter posebnih algoritmov. Ključ, kako so prišli do tega je, da so odstranili človeška ozka grla ter jih zamenjali z algoritmi (tako so si hkrati drastično zmanjšali stroške ter povečali hitrost). Njihov poslovni model temelji tudi na zbiranju podatkov o svojih strankah, iz česar se lahko uči in nadalje optimizirajo svoje storitve.

**Peloton** je podjetje, ki proizvaja pametna kolesa, ki potrošnikom prenesejo izkušnjo skupinskih in individualnih vodenih vadb v njihovo dnevno sobo (lično oblikovano sobno kolo z velikim ekranom). To je osnovni način ustvarjanja vrednosti, saj potrošniki želijo prednosti vadbe doma, ne da bi pri tem žrtovali dostop do inštruktorjev in občutka

skupnosti v fitnessu. To dosežejo tako, da svoje tečaje (posnete vnaprej ali v živo) predvajajo na ekranu. Ustvarjanje vrednosti je še podkrepljeno s tem, da potrošnikom omogočajo neomejen dostop do raznih tečajev, od joge, meditacije, vaj za moč, do teka (aplikacijo Peloton si lahko tudi naložimo na telefon, če ne želimo kupiti njihovega kolesa oz. tekalne steze). Strankam preko aplikacije ponujajo povezljivost do stoterih podskupnosti med drugimi potrošniki ter inštruktorji, ki zasledujejo različne cilje in izkušnje. To jim omogoča tudi tekmovalnost med člani, ko med seboj primerjajo svoje podatke. Zajem vrednosti pa pri podjetju Peloton predstavlja kombinacija prodaje svojih izdelkov (kolesa in tekalne steze) in naročin (stopnja ponovnega nakupa, renewal rate 95 %). Tako kot pri Ant Financial je tudi pri Peloton digitalizacija ključ do širitve trga (v tem primeru s kolesarskega tečaja s 30 udeleženci v studiu do 20.000 uporabnikov, ki lahko sočasno sledijo tečaju). Z digitalizacijo svoje fitness storitve Peloton omogoča tudi boljšo povezljivost do komplementarnih storitev (Fitbit, Strava, Twitter, merilniki srčnega utripa,...), hkrati pa ponuja še druge priložnosti širjenja, npr. na prehrambene storitve, zdravstvene storitve ali storitve zavarovalništva, saj o potrošnikih zbirajo informacije od srčnega utripa do pogostosti in intenzivnosti vadbe.

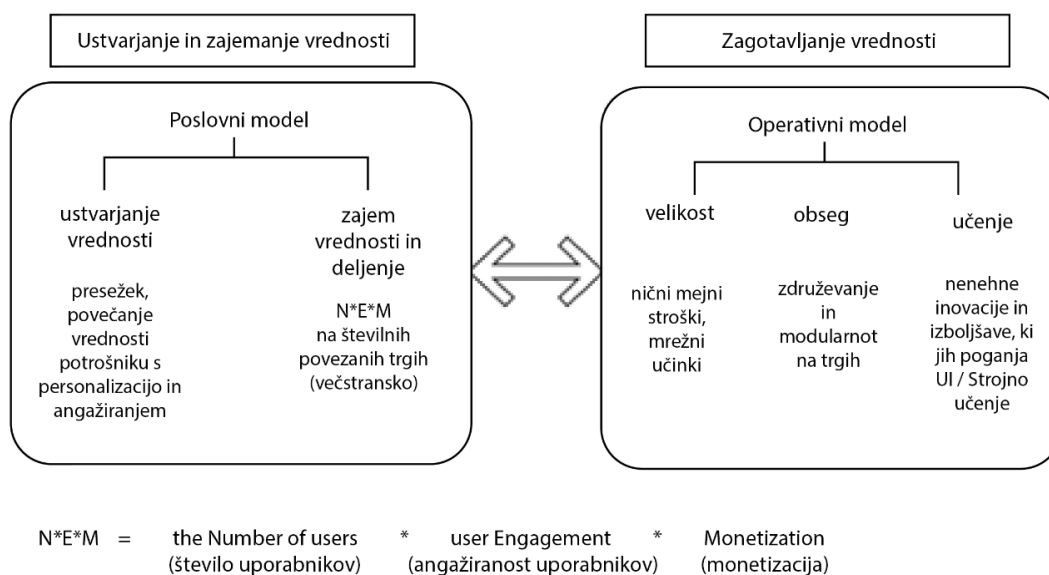
**Ocado** je logistično podjetje, ki se ukvarja z dostavo fizičnih izdelkov. Tudi pri njih je ključna digitalizacija procesov (robotika in umetna inteligenca), kar jim omogoča kar 98,5 % dostavo v času. Tudi njim zbiranje podatkov omogoča učenje in optimizacijo, da lahko natančno predvidijo, kdaj in kje mora biti lociran kateri tovarnjak. Podobno kot Ant Financial so tudi pri Ocado eliminirali človeški faktor ozkih grl in uporabljali digitalizirane tovarne, v katerih algoritmi optimizirajo delovanje robotov za kar največjo učinkovitost.

Primeri Ant Financial, Ocado in Peloton so nam pokazali različne načine ustvarjanja vrednosti z obsegom, širitvijo in učenjem, ki jim ga omogoča digitalizacija. Vsako izmed treh podjetij uporablja algoritme in mreže za transformacijo svoje industrije. Ant Financial ima izjemno zmožnost analitike in umetne inteligence, s katero nadzoruje zelo avtomatizirano finančno industrijo. Ocado ima prav tako model umetne inteligence, ki s pomočjo algoritmov vodi razširitev in doseganje ciljev. Peloton ima nekoliko bolj mrežno skupnost, ampak vseeno uporablja podatke in analitiko za višanje stopnje lojalnosti ter pogostosti uporabe. Pri vsem tem ima umetna inteligenca ključno vlogo, saj poleg obsega in širitve ponuja podjetjem še izjemne možnosti za učenje.

Umetna inteligenca na ta način vpeljuje velike spremembe v vse panoge, saj omogoča operacijskim sistemom, da podpirajo drugačne poslovne modele, kot smo jih bili doslej vajeni. Spodnja slika (slika 7) prikazuje nove načine ustvarjanja in zajemanja vrednosti, ki bodo pretresli številne panoge, v katerih bosta digitalizacija in umetna inteligenca postajali vse bolj prisotni.

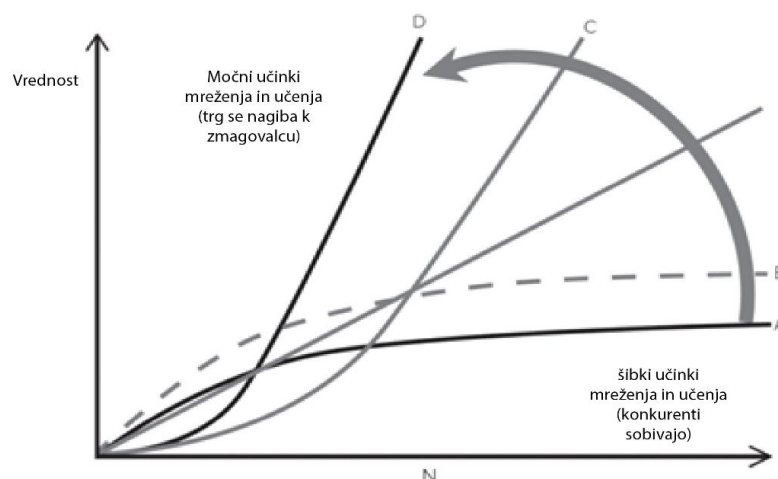
Iansiti in Lakhani (2020) sta pomembno prispevala k razumevanju vrednostnega inoviranja z raziskovanjem novih strateških vprašanj, ki se pojavljajo z digitalizacijo. Kot alternativo tradicionalnim analizam sta predstavila mrežne analize. Namesto tradicionalnih analiz, ki se osredotočajo na posamezne segmente panoge, lahko mrežne analize vključujejo tudi povezave med podjetji in mrežami. Učinek mreženja predstavlja vrednost, dodano s povečanjem števila povezav znotraj omrežja (kot na primer vrednost, ki jo ima uporabnik Facebooka, če je povezan z več prijatelji). Učinek učenja o uporabnikih predstavlja zajem vrednosti z večanjem količine podatkov, ki teče skozi mrežo (umetna inteligenca se nauči bolje ciljati končne uporabnike, bolje ločiti slike mačk in psov,...). Kot sta avtorja ponazorila v grafu (slika 8), imata učinek mreženja in učinek učenja velik vpliv na povečanje vrednosti. Pomen mrežne analize je v tem, da nam pomaga najti načine, kako povečati in zajeti vrednost pri večjem obsegu. Na sliki 8 vidimo, da dosežejo tradicionalna podjetja v določeni točki neekonomičnost obsega, a ko se poveča učinek mreženja in učenja, se lahko začnejo iz krivulje A premikati proti krivulji D. Na začetku sicer zgolj postopoma dobivajo dodatno vrednost, a močnejša ko sta učinka mreženja in učenja, bolj strmo se bo krivulja dvigala. To pojasni, zakaj so na primer Microsoft, Facebook in Google danes tako močni akterji na trgu.

*Slika 7: Ustvarjanje in zajemanje vrednosti v primerjavi z zagotavljanjem vrednosti*



*Prirejeno po Iansiti in Lakhani (2020).*

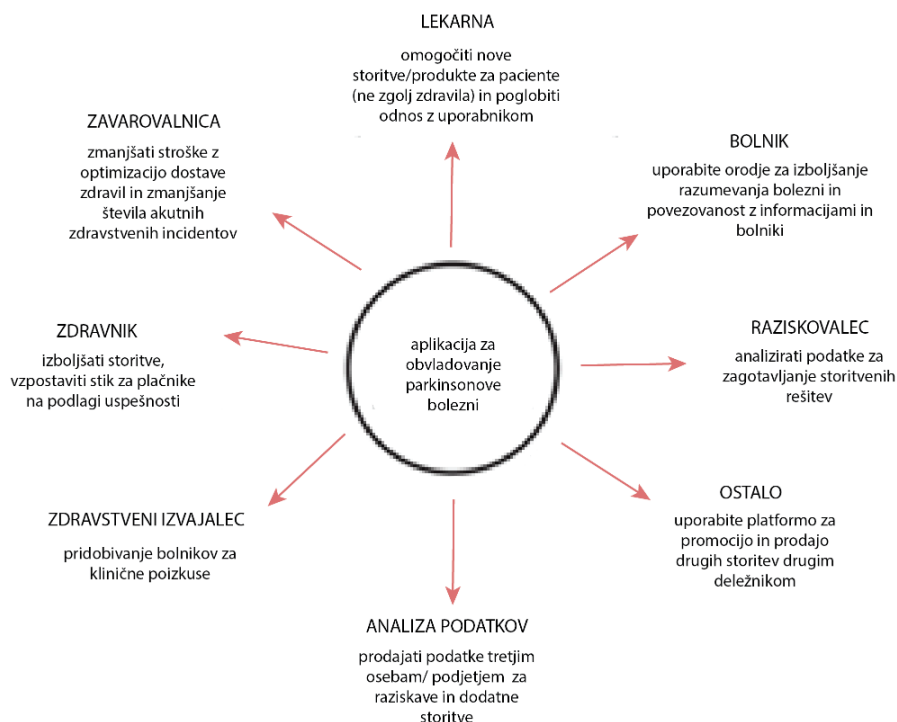
Slika 8: Vrednost učinka mreženja in učenja



Prirejeno po Iansiti in Lahkani (2020).

Treba pa je poudariti, da tega učinka ne uživajo zgolj podjetja v tehnoloških panogah. Kot vidimo na sliki 9, ima učinek mreženja lahko velik vpliv tudi na področju zdravstvene dejavnosti. Na sliki 9 so ponazorjeni primeri, kako lahko aplikacija za kontrolo parkinsonove bolezni poveže različne panoge, od zavarovanja, farmacije, neposredno do pacientov, raziskovalcev, podatkovnih analiz, zdravnikov, bolnišnic in drugih.

Slika 9: Ustvarjanje vrednosti skozi mreženje



Prirejeno po Iansiti & Lakhani (2020).

Pri strateških analizah digitaiziranih podjetij je potrebno poiskati čim več komplementarnih povezav z osnovno dejavnostjo, saj takšno mreženje ponuja možnosti tako za ustvarjanje novih vrednosti potrošnikom kot tudi za monetiziranje. Treba pa je ločiti tudi med oblikami mrežnega učinka. Poznamo namreč dve različici mrežnega učinka: posredni mrežni učinek ter neposredni mrežni učinek. Neposredni mrežni učinek je zelo preprost, saj pomeni to, da dobi uporabnik večjo vrednost, če je prisotnih več uporabnikov. Ta učinek ni značilen za običajne izdelke (npr. postelja), je pa značilen za aplikacije za pošiljanje sporočil in socialna omrežja (če TikToka ne bi uporabljal nihče drug, ga tudi sami ne bi). Posredna oblika mrežnih učinkov pa je prisotna takrat, ko ena kategorija uporabnikov dobiva vrednost od druge kategorije uporabnikov (npr. potrošniki od prodajalcev, kreatorji vsebin od uporabnikov). Sem spadajo podjetja kot so Uber, Airbnb in YouTube. Treba je poudariti tudi, da mrežna učinka nista izključujoča. Kar pa je še pomembneje, zlasti glede na temo tega magistrskega dela, je, da je v nekaterih primerih posreden učinek mreženja lahko zgolj enostranski. To se zgodi, ko samo ena kategorija uporabnikov ceni prisotnost druge kategorije uporabnikov. To je značilno za podjetji kot sta Google in Facebook, kjer uporabniki ne iščejo oglaševalcev, oglaševalci pa z velikim zanimanjem iščejo uporabnike, ki bi bili zainteresirani za njihove produkte. To Peter Diamantis in Steven Kotler poimenujeta »ekonomija odprtih podatkov« (angl. the free/data economy) in to opredelita kot enega izmed novih poslovnih modelov, ki jih prinašajo digitalizacija ter tehnološke spremembe (Iansiti & Lakhani, 2020).

### **1.3 Trženje in ustvarjanje vrednosti**

#### **1.3.1 Trženje kot ključno strateško področje**

Do zdaj sem predstavil strategijo sinjega oceana ter argumente, ki strategijo podpirajo in tiste, ki jo še izzivajo. Osredotočil sem se na teoretično in praktično nesporno orodje strategije sinjega oceana, vrednostno inoviranje in predstavil njegovo vlogo v sodobnem digitalnem svetu.

Preden se posvetimo prepoznavanju njegovih učinkov na ožjem področju - digitalnemu trženju, ki je v tem delu predmet preučevanja, je potrebno razložiti, kako se trženje (njegova strateška vloga) sploh nanaša na doslej predstavljene koncepte. Začnimo z avtorjema Shetom in Uslayem (Sheth & Uslay, 2007), ki nam za razumevanje strateške vloge trženja pojasnita bistvo spremembe definicije, ki jo je ameriško strokovno združenje za trženje (American Marketing Association, v nadaljevanju AMA) leta 1985 najprej zasidrilo v »procesu izmenjave«, nato pa leta 2004 v »ustvarjanju vrednosti«. V definiciji iz leta 2004 je bistvo trženja predstavljeno od ustvarjanja zadovoljujočih izmenjav s potrošniki na ustvarjanje in posredovanje vrednosti skozi odnose s potrošniki, kar dodaja trženju novo, strateško dimenzijo ustvarjanja vrednosti. Omejitve, ki jih je vsebovala beseda »izmenjava«, so se pokazale v osredotočenosti na vrednost pri sami

izmenjavi (med potrošniki in prodajalci), pri čemer so bili spregledani vsi drugi načini ustvarjanja vrednosti. Nova definicija trženja (AMA, 2017) opredeljuje njegovo dejavnost kot sklop institucij in procesov ustvarjanja, komuniciranja, posredovanja in izmenjave ponudb, ki predstavlja vrednost potrošnikom, strankam, partnerjem in širši družbi. S tem, ko nova definicija temelji na ustvarjanju vrednosti, spodbuja iskanje različnih načinov za ustvarjanje vrednosti. Kot primer avtorja navedeta procese odstranjevanja - recikliranja, prenavljanja - ki danes predstavljajo večmilijonske segmente podjetij z lestvice S&P 500.

S strateško upravljaljskega vidika je pomembno poudariti, da ustvarjanje vrednosti v okviru trženjske dejavnosti zdaj ni več omejeno zgolj na prodajalce in potrošnike, ampak na vse deležnike, ki so vanj vpleteni - dobavitelje, družbo, okolje. Prehod od »izmenjave« na »ustvarjanje vrednosti« torej širi pristojnosti in odgovornosti tržnikov in obenem potrošnikov. Nova definicija ne daje več velikega pomena nakupu oz. lastništvu (kot pri »izmenjavi«), kar je bolj skladno s prevladujočimi storitvenimi podjetji, kjer potrošniki plačujejo uporabo, ne pa lastništva. Nova definicija tako spodbuja iskanje novih rešitev, ki niso nujno povezane s trajno izmenjavo. Takšne rešitve so v zadnjem času uspele podjetjem, kot so Uber, Lyft in Airbnb, ki so tudi najvidnejši primeri uporabe strategije sinjega oceana. Tudi tehnološka giganta Google in eBay sta svojo rast dosegla zaradi osredotočanja na vrednost informacije (v primeru Googla) in posedovanja (v primeru eBay-a) (Sheth & Uslay, 2007).

S tem, ko se trženje osredotoča na ustvarjanje, komuniciranje in zagotavljanje vrednosti potrošnikom, postaja proces tesno pogojen s strategijo, ki jo podjetje zasleduje. Trženjske zmožnosti so s tem postale eden poglavitnih dejavnikov rasti podjetij, ki kot strategijo zasledujejo diferenciacijo. Še več, avtorja Vorhies in Yarbough (1998) opozorita, da tudi zasledovanje strategije stroškovne učinkovitosti (komponenta vrednostnega inoviranja) spada pod okrilje trženja). V svoji študiji industrije prevoznitva izpostavita, da kombinacija strategije diferenciacije in strategije stroškovne učinkovitosti na dolgi rok prinaša konkurenčno prednost, a so za to potrebne dobre trženjske sposobnosti, saj je za doseganje zelenega položaja na trgu potrebno razviti aktivnosti/produkte, ki potrošnikom predstavljajo vrednost. Ko potrošnikom dajo več vrednosti, ugotavljata, se poveča promet, kar omogoči podjetju zasledovanje strategije stroškovne učinkovitosti.

Trženje ima torej ključno vlogo pri ustvarjanju in zajemanju vrednosti, saj omogoča podjetju, da zbere ključne informacije o svojih potrošnikih in njihovih potrebah, to pa omogoča segmentiranje trga in razvoj specifičnih rešitev za posamezne segmente.

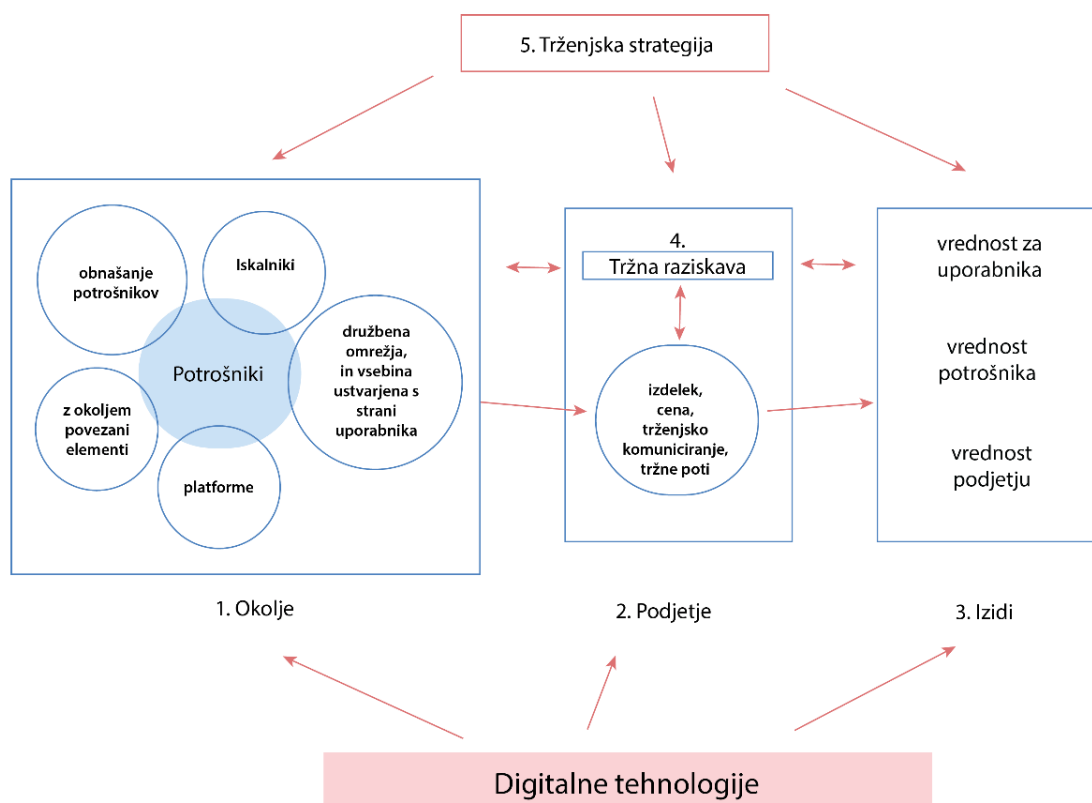
### 1.3.2 Digitalno trženje

Avtorja Kannan in Li (2017) opredeljujeta digitalno trženje kot tehnološko podprt prilagodljiv proces povezovanja podjetja s strankami in partnerji, v katerem skupaj

ustvarjajo, komunicirajo, prenašajo in ohranjajo vrednost za vse deležnike (Kannan in Li, 2017). Digitalno trženje ustvarja vrednost skozi interakcije s potrošniki oziroma uporabniki in sicer tako, da jim ponuja nove izkušnje.

Avtorja v nadaljevanju izpostavita ključne stične točke z trženjskimi strategijami in v samem procesu opredelita, kje bodo oz. imajo digitalne tehnologije značilen vpliv. Slika 10 ponazarja pet takšnih vplivnih točk: okolje, podjetje, izidi, trženjske raziskave in trženjske strategije.

*Slika 10: Ogrodje za raziskovanje digitalnega trženja*



*Prirejeno po Kannan & Li (2017).*

Digitalizacija prinaša spremembe na vsa področja sodobnega življenja, kar seveda vpliva tudi na okolje, v katerem podjetje posluje. Kar zadeva razmerja med podjetjem in potrošnikom, je digitalizacija značilno vplivala na večjo transparentnost oz. zmanjšanje asimetrije informacij.

Postopki nakupa so zaradi digitalizacije deležni značilnih sprememb, od pridobivanja informacij, iskanja in procesiranja informacij, do poprodajnih faz. V analognem svetu je proces nakupa obsežnejši, še posebej na področju izbire in ocenjevanja, digitalni svet pa te faze občutno skrajša ali jih celo eliminira (Edelman & Singer, 2015). Do informacij

lahko zdaj potrošniki dostopajo na najrazličnejše načine, od spletnih brskalnikov, forumov do socialnih omrežij in ocen drugih potrošnikov. To znatno olajša iskanje izdelkov in storitev, saj stroški iskanja niso tako veliki. Raziskave kažejo, da v trgovinah potrošniki ne opravljajo postopka iskanja v kar 70 % primerov prav zaradi visokih stroškov iskanja. Če pa stroške iskanja razpolovimo, se elastičnost povpraševanja več kot potroji (Seiler, 2012). Na obnašanje potrošnikov ima velik vpliv tudi zaupanje v prodajalca. V zvezi s tem sta Goldfarb in Tucker (2011a) ugotovila, da potrošniki ne zaupajo oglasom, ki so hkrati vsiljivi in vsebinsko ciljno usmerjeni, medtem ko imata ločeno ta dva dejavnika sicer pozitiven vpliv na uspešnost oglaševanja.

Tehnologija ne vpliva zgolj na komunikacijo med potrošniki in podjetjem ampak tudi med različnimi potrošniki. Pojavlja se vsebina, ustvarjena s strani uporabnika. Mnenja in ocene potrošnikov na forumih in socialnih omrežjih lahko zaradi digitalne tehnologije dosežejo veliko večje število ljudi kot prej. Oglaševanje od ust do ust (preko spleta) in tako imenovano opazovalno učenje (potrošnik ne pogleda ocen restavracije ampak pogleda koliko ljudi je v restavraciji) imata vse večji vpliv na razvoj trgov. Avtorji Chen, Wang in Xie (2011) so naredili raziskavo, kjer so preučevali vpliv mnenj in ocen potrošnikov kot novih oblik interakcij. Ugotovili so, da ima negativno oglaševanje od ust do ust večji vpliv kot pozitivno (slab komentar odvrne več ljudi, kot jih pozitiven pritegne). Opazovalno učenje pa ima prav nasproten učinek.

Z digitalizacijo so se razvile številne platforme, ki med seboj povezujejo individualne osebe (npr. eBay), platforme, ki povezujejo potrošnike s številnimi podjetji (npr. Amazon), platforme, ki povezujejo podjetja s podjetji in platforme, ki povezujejo podjetja z množicami ljudi (npr. t.i. crowdfunding platforme). Kot sem že navedel v poglavju vrednostno inoviranje v svetu tehnologije, tukaj prihaja do ločitve virov zajema in ustvarjanja vrednosti. To v svoji študiji predstavi tudi Parker in Van Alstyne (2005), ki ločita trg za ponudnike in trg za potrošnike, kjer je lahko, ob pravih pogojih, vsak trg primeren za zajem vrednosti le na eni strani, v kolikor povišan dobiček presega dodatne stroške (npr. popustov, brezplačne uporabe produkta ali storitve).

Pri platformah je prisoten tudi prej predstavljen učinek mreženja, kar pomeni, da večje število uporabnikov platforme povečuje število oglaševalcev in obratno. To potrjujejo tudi Fang, Li, Huang in Palmatier (2015), ki v študiji analizirajo prisotnost učinka mreženja na platformah. Učinek mreženja se pokaže v pridobivanju prodajalcev, ki zvišujejo obisk strani (ang. click rate), ko je prisotnih več ponudnikov. Ti postanejo namreč bolj motivirani, da izboljšajo ujemanje med potrošnikovimi vpisanimi ključnimi besedami in svojim produktom. Posledično se učinek mreženja pokaže tudi v pridobivanju potrošnikov, ki z uporabljanjem ključnih besed preidejo na povpraševanje oz nakup (angl. click price) (Fang, Li, Huang & Palmatier, 2015).

Zaradi iskalnikov lahko potrošniki lažje dostopajo do brezplačnih informacij o produktih/izdelkih ter si poiščejo primerno tržno znamko. Oglaševalci lahko uporabijo plačljivo oglaševanje v iskalniku, kar prinaša boljše rezultate kot druge oblike tradicionalnega oglaševanja. Na ta način oglaševalci pridobijo tudi na dolgi rok potrošnike, ki imajo zanje višjo vrednost (Chan, Wu & Xie, 2011).

Na področju digitalnega trženja imajo večji pomen z okoljem povezani elementi, kot so geografska lokacija, regulativa glede zasebnosti in regulative glede piratstva. Čeprav digitalno okolje presega geografske meje, je potrošnik še vedno pod njihovim vplivom, kar v svoji raziskavi potrujeta tudi Jank in Kannan (2015). Avtorja v svoji študiji različnih formatov knjig in različnih izbir, ki jih stranke založništva izbirajo glede na svojo lokacijo, ugotovita, da ima fizično okolje velik vpliv na digitalni svet. Podobno so na področju digitalnega oglaševanja na mobilnih telefonih Andrew in soavtorji (2015) ugotovili, da je uporabnik v (fizični) gneči dvakrat bolj odziven na oglase na mobilnem telefonu kot nekdo, ki ima okoli sebe več fizičnega prostora. Avtorji predvidevajo, da do tega prihaja zato, ker gneča vpliva na osebni prostor tako, da se ljudje obrnejo »navznoter« in s tem v digitalni svet. Ker gneče pogosto povezujemo z negativnimi čustvi, kot je anksioznost, nas telefoni in posledično oglasi v takšnem okolju zamotijo (Andrews, Luo, Fang & Ghose, 2016).

Okolje vpliva na digitalno trženje tudi z vidika zasebnosti in varnosti. Čeprav podatki omogočajo podjetjem boljše zadovoljevanje potrošniških potreb, imajo potrošniki vedno več pomislekov glede zasebnosti in uporabljajo vedno več previdnostnih ukrepov. Pingitore, Meyers, Clancy & Cavallaro (2013) ugotavljajo, da uporabniki ne želijo, da bi imela podjetja ali države vpogled v njihove podatke, a več kot 80 % jih meni, da nimajo nadzora nad tem, kako bodo njihovi podatki uporabljeni. Goldfarb in Tucker (2011b) ugotavljata, da tudi strožja regulativa glede zasebnosti vpliva na učinkovitost oglasov. To se vidi v tem, da so oglasi v Evropski Uniji (v nadaljevanju EU), kjer velja strožja regulativa glede zasebnosti in uporabe osebnih podatkov, manj učinkoviti od oglasov drugod po svetu. EU je leta 2018 sprejela novo splošno uredbo o varstvu osebnih podatkov (angl. General Data Protection Regulation - GDPR), ki še bolj ščiti uporabnika (Pirc-Musar & Lemut Strle, n.d.). V zadnjem času pa v boju za varstvo osebnih podatkov ne sodelujejo zgolj države, ampak tudi podjetja. Največje med njimi je zagotovo Apple, ki je s posodobitvijo operacijskega sistema iOS 14.5 naredil velik korak v smer, ki oglaševalcem/aplikacijam otežuje zbiranje osebnih podatkov. Takšni premiki prinašajo velike spremembe v panogi, opozarjata Runge in Seufert (2021).

Ne nazadnje na digitalni svet vpliva tudi piratstvo. Čeprav nekateri viri navajajo, da lahko piratstvo stane podjetja tudi milijarde evrov na leto, je treba tako ocenjeno škodo jemati z rezervo. Jain (2008) ugotavlja, da ima lahko piratstvo celo pozitiven vpliv na dobičke podjetja, saj ohlapnejše varovanje zmanjšuje cenovno konkurenco, ker omogoča cenovno občutljivim potrošnikom, da izdelek kopirajo. Leta 2019 je EU sprejela nov zakon o

avtorskih pravicah, kamor je spadal tudi kontroverzen 13. člen (angl. Article 13), ki po mnenju kritikov omejuje vsebine, ustvarjene s strani uporabnikov, saj odgovornost za objavo vsebin, ki kršijo avtorske pravice, prenaša na platforme. Zakonu so dodali različne izjeme, pojavile pa so se tudi parodije, kar na srečo mnogih uporabnikov socialnih omrežij pomeni tudi nemoten obstoj internetnih memov (Kleinman, 2019).

Znotraj podjetja lahko tehnologija vpliva na ustvarjanje vrednosti na tri načine: skozi dopolnjevanje ključnih produktov z digitalnimi storitvami, s povezovanjem produktov s pomočjo digitalnih tehnologij in s preoblikovanjem produktov v digitalne storitve (Kannan & Li, 2017). Vpliv bom prikazal na trženjskem spletu 4P (izdelek/Product, cena/Price, trženjsko komuniciranje/Promotion, tržne poti/Placement), ki tvori izvedbeni okvir za zasledovanje trženjskih strategij.

Tehnologija ima na izdelek velik vpliv. Dopolnjevanje asortimaja izdelkov predstavlja vstopno fazo digitalizacije izdelka. Primer integracije tehnologije v izdelke je npr. navigacijski sistem, vgrajen v avto. Povezovanje izdelkov s pomočjo digitalnih tehnologij spodbuja tako imenovano najemniško ekonomijo (angl. rent economy), kjer vrednost izdelka ni dosežena skozi lastništvo ampak preko najema z uporabo aplikacij (npr. Airbnb na področju nepremičnin ali Uber na področju avtomobilov). To vodi tudi do spodbujanja razvoja interneta stvari, ki omogoča boljše povezovanje z več različnimi izdelki in ali storitvami. Ne nazadnje se tudi dejanski izdelki spreminjajo v digitalne oblike, kot se dogaja na primer v glasbeni industriji ali na področju informativnih medijev.

Digitalni formati ponudbe imajo velik vpliv na ceno in trženje izdelkov zaradi nizkih mejnih stroškov proizvodnje in distribucije. Digitalizacija znižuje stroške iskanja potrošnikov (primerjanje cen), nakupovalno okolje in navade se hitro spreminjajo in prodajalci se hitro odzivajo na iskanja potrošnikov. Tako postaja oblikovanje cen v digitalnem svetu vse bolj dinamično. Venkatesh in Chatterjee (2006) na področju tiskanih medijev ugotavljata pozitiven učinek digitalizacije izdelka na ceno tudi v primerih, kjer stranke močno preferirajo fizične izdelke, saj digitalizacija omogoča moduliranje in vezanje vsebin skozi obe obliki. Kannan, Pope in Jain (2009) pa skozi preučevanje raznolikosti potrošnikove percepcije različnih formatov izdelka z vidika substitutov in komplementarnih formatov ugotovita, da podjetja, ki prilagodijo cenovno strategijo (npr. različni embalaži izdelkov), dosegajo višje dobičke. Potrošnik lahko namreč digitalno vsebino plača na več načinov. Natančneje, kot pravijo Lambrecht in drugi (2014): z denarjem, informacijami in časom. Na drugi strani so celo podjetja, ki prodajajo digitalne vsebine tudi v obliki naročnin (npr. Netflix), trgujejo s podatki ali pa ustvarjajo prihodke s prodajo oglasov (Lambrecht in drugi, 2014).

Trženjsko komuniciranje preko interneta načeloma zavzema eno izmed oblik spletnih oglasov, priporočil uporabnikov ali preko komunikacije s strani vplivnežev. Čeprav je učinkovitost uporabe spletnih oglasov težko definirati (uporaba različnih merilnikov

uspeha), Manchanda, Dubé, Goh in Chintagunta (2006) ugotavljajo, da ima izpostavljanje spletnim oglasom pospešujoči učinek na nakup in višanje možnosti ponovnih nakupov. Ta učinek se krepi s pogostostjo izpostavljanja oglasu. Spletni prodajalci svojim strankam priporočajo nove produkte s pomočjo raznih filtrov in personalizacije. To lahko služi tudi kot dopolnilo jedru izdelka ali storitve (npr. Netflixov in TikTokov sistem priporočanja, ki je narejen tako, da maksimizira čas, preživet na platformi). Spletni vplivneži so osebe z večjim številom spletnih sledilcev, ki so si na nekem področju ustvarili relativno visoko stopnjo kredibilnosti. Sami vplivneži ali pa kreatorji vsebin vplivnežev sodelujejo z relevantnimi podjetji na način, da tržijo njihove produkte/storitve (npr. naredijo spletni video, kjer uporabljajo določen produkt). Pri tem lahko pride do razkoraka med kreatorjem in sledilci, saj sledilci ne sledijo vplivnežu zaradi trženjskega komuniciranja, ki ga ta opravlja (Stubb, Nyström in Colliander, 2019). Eno prvih in najuspešnejših podjetij, ki je izvajalo trženje z vplivneži, je podjetje Gymshark, proizvajalec športnih oblačil, ki je s pomočjo svoje mreže vplivnežev bilo pred nekaj leti ovrednoteno na več kot milijardo dolarjev (Cook, 2020).

Z naraščanjem razvoja in uporabe različnih digitalnih naprav, se povečuje število tržnih poti, ki so na voljo podjetjem. Nove aplikacije in nove naprave (npr. pametne ure, Alexa) ponujajo oglaševalcem nove možnosti za oglaševanje. Raziskave (Rutz & Bucklin, 2011; Li & Kannan, 2014) kažejo tudi na močen učinek prelivanja med teženjskimi in drugimi kanali. Joo, Wilbur, Cowgill in Zhu (2014) ugotavljajo, da lahko TV oglasi vplivajo celo na količino specifičnih besed, iskanih na Googlu.

Digitalne tehnologije imajo pri izidih vpliv tako na ustvarjanje vrednosti za potrošnika kot tudi na pridobivanje vrednosti podjetja. Načinov, kako lahko to dosežejo, je veliko. Podrobneje so predstavljeni v poglavju 1.2.2 Vrednostno inoviranje v svetu tehnologije.

Trženjske raziskave se osredotočajo na pridobivanje in procesiranje informacij, ki jih ustvarjajo digitalne tehnologije. Živimo v obdobju velikih podatkov (angl. big data), kjer lahko s pomočjo tehnologij pridobivamo podatke, kot so uporabniške ocene, interakcije na socialnih omrežjih in odziv potrošnikov na trženjske kampanje. Trusov, Bodapati in Bucklin (2009) so v svoji študiji uporabili številne podatke uporabnikov socialnih omrežij, da so ugotovili, kdo so vplivni uporabniki – posredno torej uporabniki, zanimivi za oglaševalce. Takšne študije pripomorejo zlasti k boljšemu razumevanju viralnega trženja.

Novi kanali, naprave in interakcije s strankami v trženjske strategije prinašajo nove poglede na potrošnike in tržne znamke. Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege in Zhang (2013) raziskujejo vpliv socialnih omrežij na upravljanje odnosov s potrošniki (angl. Customer Relationship Management, v nadaljevanju CRM), kjer opozarjajo na opolnomočanje potrošnikov, kjer vrednost ne leži samo v nakupni vrednosti, ampak tudi v družbenem vplivu. Raziskavi avtorjev Lemon in Verhoef (2016) in avtorjev Kumar in

Reinartz (2016) preučujeta pomen uporabniške izkušnje, ki jih omogoča digitalna tehnologija (npr. uvedba digitalnih zapestnic v Disneylandu, ki služijo pridobivanju podatkov in izboljševanju uporabniške izkušnje) ter razmerje med potrošnikovo zaznano vrednostjo in vrednostjo za podjetje. Kot omenjeno, pa tehnologije ne vplivajo le na upravljanje odnosov s potrošniki, ampak tudi na upravljanje tržnih znamk. S tem v zvezi Hewett, Rand, Rust in van Heerde (2016) potrjujejo, da se novice in zgodbe tradicionalnih medijev, spletna komunikacija od ust do ust (angl. Word-of-Mouth -WoM) in tržne komunikacije podjetij vse bolj prepletajo in odzvanjajo ena v drugih. Podjetja morajo zato upravljati z vsemi kanali in oblikami, da dosežejo želen učinek. Medtem ko se potrošnikove komunikacije o znamkah premikajo od pogovora (ena na ena) k socialnim omrežjem (eden mnogim), avtorji priporočajo podjetjem prav nasprotno - premik komuniciranja podjetja od eden mnogim (oglaševanje), k ena na ena (npr. personaliziran twit), pri čemer pa poudarjajo, da imajo tradicionalne strategije upravljanja s tržnimi znamkami še vedno pomembno vlogo.

### 1.3.3 Strateški izzivi digitalnega trženja

Vse novosti, ki jih prinaša digitalno trženje niso nujno zagotovilo za uspeh. Da lahko podjetja trženje učinkovito izvajajo, morajo prilagoditi tehnike in načine tako, da pozitivno vključujejo potrošnike. Spletni potrošniki so se pripravljani komunikacijsko in nakupno angažirati, če jim je sporočilo všeč oz. se izogibajo izdelkom, če se jim sporočilo zdi iz kakršnegakoli razloga moteče (Smith, 2011). Na internetu namreč uporabniki izbirajo vsebino, ki jo želijo videti. Zaradi tehnologije potrošniki zlahka dostopajo do informacij o izdelkih in si izmenjujejo mnenja z drugimi potrošniki, preden opravijo nakup. Razna socialna omrežja in blogi jim omogočajo, da ustvarijo skupnosti, kjer si med seboj delijo mnenja in podatke. Takšni kanali imajo velik vpliv na potrošnika, saj so uporabniki bolj nagnjeni k zaupanju ostalih potrošnikov kot pa podjetjem. Pojavi se pa seveda tudi priložnost, da podjetja te skupnosti pozitivno uporabijo tako, da na bolj individualni ravni komunicirajo s potrošniki. Pri tem pa je seveda potrebno upoštevati določena pravila, ki veljajo v teh skupnostih, kot npr., da blatenje konkurence vzbudi negativno reakcijo, ali pa, da bo podjetje naletelo na pozitiven odziv, če bo z uporabniki delilo relevantne informacije o produktu, ki dajejo potrošnikom vrednost (Pitta & Fowler, 2005).

Največji problem, s katerim se digitalno trženje sooča, je, da potrošniki vidijo nekatere oblike digitalnega trženja kot nadležne in moteče. Predvsem oglasi, ki prekinejo potrošnikovo spletno aktivnost, vzbudijo negativen pogled potrošnika na podjetje. Različne raziskave tudi potrjujejo, da imajo potrošniki negativen odnos do oblik digitalnega trženja, zlasti oglaševanja, ki ga smatrajo kot vsiljivega. (Edwards, Li & Lee, 2002; McCoy, Everard, Polak & Galletta, 2007). Tudi Chatterjee (2008) ugotavlja, da imajo potrošniki negativno percepcijo do digitalnega oglaševanja ravno zaradi neželenih

sporočil, ki se pojavljajo na njihovih mobilnih napravah in računalnikih). McCoy, Everard, Polak in Galletta (2007) opisujejo tudi psihološki vpliv na ljudi, ko so zmoteni med opravljanjem svojih spletnih nalog. Ljudje odreagirajo negativno, če morajo vložiti dodaten trud, da procesirajo dodatne informacije. Oglasi, ki zmotijo osebo, tudi znižujejo njeno pozornost, kar omeji količino podatkov, ki jih lahko ta oseba sprejme in razume.

Nekateri potrošniki raje kot da oglase gledajo, jih ustvarjajo, zato podjetja iščejo načine, kako izkoristiti vsebino, ustvarjeno s strani potrošnikov, kot oglaševalsko orodje. Podjetja poizkušajo spodbujati potrošnike, da širijo glas o njihovih izdelkih (angl. *word of mouth*), kar ima na spletu še večji obseg in težo kot v fizičnem svetu (Godes in drugi, 2005). Nekatera podjetja celo plačajo potrošnikom, da ustvarjajo vsebine (npr. komentarje in ocene) (Chatterjee, 2001).

Glede na raziskave več kot 50 % potrošnikov želi stalno komunikacijo s podjetjem, čigar stranka so, in skoraj 90 % strank se počuti bolj zveste, ko jih podjetje prosi za povratne informacije (Bala & Verma, 2018).

Vidimo torej, da se trženje z razvojem interneta hitro in korenito spreminja. Zaradi zmožnosti povezovanja enormnega števila ljudi ter vzpostavljanja dvosmernih komunikacij z njimi in med njimi je postal internet za oglaševalce vodilni komunikacijski kanal, veliko dostopnejši in učinkovitejši od klasičnih medijev, npr. tiskovin, radia televizije. Zaradi omenjenih značilnosti interneta se naložbe v oglaševanje intenzivno povečujejo, kar povzroča naraščanje števila oglasov in s tem že prvi izziv za oglaševalce – pojav t.i. blokiranja oglasov (angl. Ad-blocking) s strani uporabnikov. Kot pojasni Gallegos (2016) se zaradi želje uporabnikov interneta po izogibanju oglasom in hkrati s povečanimi vlaganji v oglaševanje povečuje tudi razvoj aplikacij za blokiranje oglasnih sporočil ter plačljivih platform (npr. Netflix). Uporabniki internetnih vsebin so namreč pripravljeni dodatno plačati preprečevanje časovnega prekinjanja zelenih vsebin z oglasnimi sporočili. Avtorji so ocenili, da je ta novi trend množičnega zavračanje oglasnih sporočil leta 2015 povzročil podjetjem upad prihodkov za kar 22 milijard ameriških dolarjev. Oglaševalcem je bil to nedvoumen signal, da je v dejavnosti oglaševanja potrebno razvijati nove strategije.

Navedenemu trendu je sledil še drugi izziv, ki ga je sprožilo internetno trženje, namreč izrazit obrat zaupanja potrošnikov od ponudnika k drugim potrošnikom oziroma uporabnikom izdelkov in storitev. Ta trend je sprožil razvoj koncepta uporabniško generiranih vsebin (angl. User Generated Content - UGC), ki se na internetu pojavlja v obliki vsebin – opisov, ocen, mnenj, priporočil in kritik – povezanih s ponudbo in ponudnikom, ki jih objavljajo neposredno sami potrošniki oziroma uporabniki. S pojavom platform, ki omogočajo tovrstne objave (npr. TripAdvisor), so postali potrošniki del oglaševalskega procesa in mnogi ponudniki so jim začeli prepuščati aktivnosti,

povezane s kreiranjem sporočil, ki druge uporabnike spodbujajo k nakupu njihovih izdelkov in storitev. Lahko bi rekli, da so jim dobesedno prepustili besedo.

Tretji izziv internetnega trženja so povzročila socialna omrežja. Ta so že na začetku spretno vkomponirala družbeni trend selfijev (fotografskih avtoportretov, v slovenščini redkeje poimenovanih sebkov) med mladimi. Zlasti Instagram in Snapchat sta z razvojem filtrov revolucionizirala komunikacijo med uporabniki, na začetku predvsem mladimi. S prepoznavanjem in upoštevanjem latentne človekove potrebe po alternativni izmenjavanju misli in pomenov skozi besedna sporočila so te aplikacije v komunikaciji pospešile izmenjavo čustev, spominov in sporočil skozi vizualne podobe. Na internet se je vsul nesluten plaz fotografij, ki so podprte s krajšimi komentarji, pospeševale interakcije med uporabniki skoraj na vsakem koraku. Od leta 2010 so zlasti mlade generacije obrnile ta trend v prid kratkih video sporočil. Killian in McManus (2015) sta na podlagi izredne komunikacijske moči tega trenda zaključila, da so socialna omrežja dokončno opolnomočila potrošnika. Ta ni nič več nemočen opazovalec in tarča oglasnih sporočil, ampak se je v tržnem komuniciranju tudi sam aktiviral kot komunikator.

Socialna omrežja so v tržne komunikacije vpeljale tudi dodaten subjekt – vplivneže (angl. influencers). V tržno komunikacijske procese so vstopili kot ambasadorji znamk. Neal (2017) jih označi za ojačevalce tržnih sporočil z namenom vplivanja na ciljne skupine potrošnikov. Tržna sporočila ponudnikov so tako postala filtrirana skozi življenjski slog in komunikacijske značilnosti vplivneža ali vplivnice na socialnih omrežjih. Tako filtrirana tržna sporočila se skozi prostovoljne sledilce posameznemu vplivnežu uspešneje in učinkoviteje prenesejo ciljni publiki. Študija Univerze v Pennsylvaniji, ki jo omenja avtor, je primerjala učinkovitost sporočila, ki potrošnika doseže v obliki priporočila vplivneža, s sporočilom, ki si ga prenesejo uporabniki med seboj. Izsledki študije so pokazali, da 83 % prejemnikov tržnega sporočila zaupa vplivnežu, ki mu sledi, medtem ko priporočilu drugega (»povprečnega« potrošnika) vendarle zaupa nekoliko manj – 73 % prejemnikov sporočila. Takšna statistično značilna razlika pojasnjuje, zakaj podjetja danes stavijo na trženje preko vplivnežev. Vsebinsko pojasnilo pa lahko najdemo na področju sociologije in komunikologije, kjer avtorji pojasnjujejo človekove odzive na sporočila. Teorija družbenega učenja, na primer, razloži, da se vedenjski vzorci prejemnika sporočila hitreje spremenijo, če pri sprejemanju opazuje tudi vedenje drugih (Bandura, 1971). Z drugimi besedami, vplivneži vplivajo na vedenje potrošnikov s svojim zgledom, kar hitreje širi vedenjske (nakupne) vzorce in se zato izkaže kot učinkovito trženjsko orodje.

Eden od trendov digitalnega trženja so tudi memi, ki jih zaradi osrednje vloge v tem magistrskem delu v nadaljevanju predstavljam v posebnem poglavju.

## 1.4 Generacijsko trženje, digitalizacija in memi

### 1.4.1 Mem kot nov trend v digitalnem trženju

Mem je kulturna oziroma komunikološka kategorija, ki v zadnjem času hitro spreminja način komunikacije, zlasti med mladimi. Večina jih danes že dnevno uporablja, a se morda niti ne zaveda, da jih. Mem seveda ni nov kulturni fenomen niti termin, saj ga je Dawkins (2006) opredelil že leta 1976 kot družbeno komunikacijsko enoto širjenja idej, obnašanja ali stila med posamezniki določene kulture. Dawkins uporabi pri tem zanimivo analogijo z biološkim delovanjem gena, ki je v osnovi prav tako prenašalec informacij. Mem (angl. meme, izgovorjava m:im; v slovenščini izgovorjava mem) je v kulturnem smislu podoben, saj z uspešnim prenašanjem postane del našega življenja oziroma del kulture določene skupine ljudi. Blackmore (1999) navaja, da med meme lahko uvrščamo vse družbeno sporočilne oblike, od pozdrava, modnih trendov, do glasbe (Blackmore, 2000). Memi imajo velik vpliv na družbo, kljub temu da na prvi pogled niso zelo opazni. Kot pravi tudi Coker (2008): "Mem spominja na gen v tem, da ustvarja kulturne spremembe skozi proces, podoben naravni selekciji: tisti memi, ki se prenašajo naprej skozi posnemanje in učenje, načeloma prevladujejo v socialnem življenju" (Coker, 2008, str. 2). Tak pogled na mem nam pomaga razumeti viralnost trženjskih sporočil. Na primer, viralni posnetek je mem, ki uporablja ljudi kot gostitelje, da se lahko prenaša naprej. In primerjava mema z virusom (tudi z genom) se tukaj še ne konča. Pomaga nam razumeti tudi koncept mutacije, saj tudi memi mutirajo med prenosi in dobivajo ter prenašajo naprej neke nove pomene (Dickerson, 2013).

Zaradi učinka, ki ga imajo memi, vplivajo tudi na našo percepcijo izdelkov in tržnih znamk, še posebej s pomočjo spleta. Na spletu mem predstavlja predvsem hitro posvojitvev in širjenje konceptov, predstavljenih v sliki, gibu, zvoku ali kakšnem drugem kulturnem pojavu (Shifman, 2013). Mem tradicionalno predstavlja sliko v kombinaciji s tekstom, njegova vsebina pa je tesno povezana s kontekstom, ki mu ga pripišejo pripadniki neke kulture. Mem je zaradi tesne povezanosti s kontekstom težko jasno opredeliti, saj vsaka kultura mem definira nekoliko drugače. Danes se memi udejanjajo tudi kot fraze, izzivi, video vsebine in druge oblike grafičnih formatov (Börzsey, 2013). Za lažjo interpretacijo v prilogah 1 in 2 prilagam primer internetnih memov v obliki tiska v kombinaciji s sliko, ki jih je na Facebook-u uporabil Hofer. Omeniti je potrebno, da memi na spletu predstavljajo eno od oblik samoizražanja uporabnikov (Christodoulides, Jevon & Bonhomme, 2012).

Kljub temu da je pojav memov težko meriti, je njihovo prisotnost mogoče videti povsod. Temu so v zadnjem času znatno pripomogla socialna omrežja, ki so uporabnikom dala prostor, da se s pomočjo memov lažje (samo)izražajo. Memi so tako postali pogosto uporabljene in replicirane oblike sporočil s strani uporabnikov. Skozi svojo uporabo in

prilagoditve so jim dali novo sporočilnost, a kljub temu z enakim pomenom, ki se na ta način prenaša (in utrjuje) še naprej (Dickerson, 2013).

Poleg deljenja mnenj in izkušenj uporabnikov, lahko meme vidimo tudi kot novost na področju oglaševanja. Predvsem po zaslugi socialnih omrežij vidimo horizontalni premik pri komuniciranju med podjetjem ter potrošniki. Zato je potrebna strategija, kako se spopasti z mnenjem javnosti, ko podjetje ne kontrolira več sporočila, ki ga potrošniki dobijo glede izdelka in tržne znamke, saj tudi uporabniki sami ustvarjajo vsebine o izdelku. To predstavlja velik izziv za ustvarjanje doslednega tržnega sporočila, ki naj bi z želenim učinkom doseglo potrošnika. Zaradi zloma dosedanje hierarhije, kjer so podjetja nosila polno odgovornost o sporočilu in ga predajala potrošnikom, podjetja zdaj dobijo povratne informacije s strani potrošnikov o tem, kako oni vidijo njihove produkte. Meme in ostale oblike vsebin, ustvarjenih s strani uporabnika, so ustvarjalno razbile to enostransko strukturo. Podjetja še vedno igrajo svojo vlogo skozi svoje spletne strani in prisotnost na socialnih omrežjih, vedno bolj pomembno pa postaja mnenje, ki ga imajo o izdelku potrošniki in vsebine, ki si jih oni delijo med sabo (Bruce & Solomon, 2013).

Meme in ostale vsebine, ustvarjene s strani potrošnika, se včasih ponašajo tudi z vsebino, povezano s tržno znamko. Kot sem že pojasnil, imata oglaševanje od ust do ust in opazovalno učenje velik vpliv na trg, še posebej v dobi interneta, ko smo povezani z relativno večjim številom ljudi (Chen, Wang & Xie, 2011). To nas navaja k sklepu, da meme postajajo pomembna oblika oglaševanja od ust do ust. Ravno zaradi njihovega množičnega deljenja in repliciranja podjetja vse pogosteje iščejo načine, kako bi skozi meme ustvarila dialog s potrošniki.

Kar je pri memih še pomembneje, je, da so dali potrošnikom moč, da so bolje slišani. Njihovo mnenje se ne nahaja več zgolj na dnu strani s komentarji na spletni strani podjetja, ampak se pojavi neposredno pred očmi drugih uporabnikov. Meme namreč niso lokalizirani s strani podjetja, ampak redno prehajajo v različne dele digitalnega sveta in tako vplivajo tudi na ostale potencialne potrošnike, ki so del istega socialnega omrežja (Christodoulides, Jevons & Bonhomme, 2012).

Cilj uporabe memov v oglaševanju »od ust do ust« je, da sprožijo debato med uporabniki. Podjetja v tem primeru ne želijo primarno ustvarjati vtisov, ampak spodbujati izražanje. Vtisi namreč ne dajejo uporabniku občutka povezanosti, to se doseže s sodelovanjem s potrošniki. Nekaj videti ni več dovolj, saj je to danes preveč pasivno, potrebno je ustvariti debato, opozarjata Keller in Fay (2012).

V začetkih oglaševanja so se meme kazali v obliki sloganov (npr. "I'm lovin' it!"). Slogan kot besedna zveza postane učinkovit mem, ko jo je mogoče uporabiti tudi v drugačnem kontekstu, ne le v kontekstu znamke. Privlačnost in učinkovitost memov je namreč v tem, da želijo ljudje videti čim več različnih načinov uporabe mema (Kirby, 2013). Če predpostavljamo, da je konzumiranje v moderni in post-moderni družbi oblika

samoizražanja, so kanali artefakti, preko katerih uporabniki izražajo tudi svoje poglede na tržne znamke. Med takšne artefakte štejemo tudi meme, saj uporabniki veliko svojega časa vložijo v njihovo ustvarjanje in deljenje. Na ta način dodajo memom del “sebe” (Gehl, 2014).

Deljenje memov je možno na dva načina in sicer s posnemanjem in z ustvarjalno predelavo. Posnemanja niso nič novega, saj se ljudje od nekdaj odzivamo s posnemanjem drugih. Ustvarjalne predelave (angl. remix) pa so pridobile na popularnosti prav z digitalno tehnologijo, ki omogoča enostaven prenos, preurejanje in deljenje vsebin. Predelave so popularne, saj želijo ljudje videti čim več različnih načinov, kako ustvarjalci uporabijo mem. S posnemanji in predelavami lahko podjetja ne le sledijo trendom, ampak tudi ustvarjajo vsebine, ki jih lahko nadalje posnemajo in predelujejo njihovi uporabniki. V tem smislu lahko kopije postanejo celo pomembnejše od originala (Shifman, 2013).

Da podjetja uspešno integrirajo meme v svoje trženjske strategije, se morajo oglaševalci seznaniti z ekosistemom memov, to je z njihovo kulturno vlogo, vlogo podjetja in vrednotami, poleg tega pa se morajo sprijazniti s pomanjkanjem nadzora pri komuniciranju. Ker podjetje nima nadzora nad vsebino, ustvarjeno s strani uporabnikov, in ker memi mutirajo, lahko pride do neželenih učinkov za samo podjetje. Mem lahko namreč skozi mutacije dobi drugačno, tudi negativno sporočilo. Mem lahko negativno vpliva na podjetje tudi tako, da je v določenem memu, ki je že razširjen v negativni luči, naknadno dodan njihov produkt. Primer tega je mem “Scumbag Steve”, v katerem je upodobljen nevšečen fant s specifično kapo ugledne znamke Burberry. To kapo so uporabniki uporabljali še v ostalih memih, kjer so želeli nekemu drugemu karakterju dodeliti nekaj Stevove negativnosti. Zaradi občutne negativne konotacije je mutirala tudi konotacija tržne znamke. Burberry je zaradi tega mema bil prisiljen prenehati s proizvodnjo te kape (Wu & Ardley, 2007).

Zaradi svobode govora na internetu, memi, še posebej v obliki slik in kratkih posnetkov, omogočajo poenostavljanje ali pretiravanje pri vsebinah, ki dopuščajo odprto interpretacijo glede na prejemnikov kontekst. Memi služijo kot enostavna, a zelo izrazna oblika izražanja uporabnikov, saj predstavljajo želje, strahove in misli uporabnikov, ki pri tem ostanejo anonimni. Memov ne omejujejo okvirji tradicionalnih medijev, zato sta pogosto humor in ironija prvinska elementa memov. Za njihovo razumevanje je potrebno dobro poznavanje internetne kulture, saj pogosto sestojijo iz internih šal, ki se širijo znotraj bolj homogenih skupnosti, kjer je potrebno razbrati in razumeti kontekst. Slike, ki so uporabljene v memih, velikokrat nadomestijo prvotni pomen slike, spremenijo informacije na način, da izražajo drugačno sporočilo. Zaradi namerne podobnosti vsebine oz. oblike izvorniku imajo sporočila sposobnost, da dodajo ali nadomestijo izvirno sporočilo (Csordás, Horvath, Mitev & Markos-Kujbus, 2017).

Z vidika trženjskih strategij, ki namenjajo vse večjo pozornost memom, je največja ovira prav pomanjkanje nadzora nad komunikacijo. Memi, ustvarjeni s strani uporabnikov, ne predstavljajo nujno takšnega sporočila, kot si ga je zamislilo podjetje. Zato pa memi služijo kot prikaz uporabnikove izkušnje zunaj osnovne strukture in so popolnoma v domeni uporabnikov, kar odraža tudi njihov kontekst in izkušnjo. Občinstva dajejo sporočilom različne pomene zaradi njihovih osebnih interesov, kulture, preteklih izkušenj, ipd. Zaradi takšnih množičnih reprezentacij uporabnikov so memi odlični predvsem za spremljanje interpretacij uporabnikov o tržnih znamkah (Mick & Buhl, 1992). Tudi če se podjetje ne odloči za uporabo trženjske kampanje, ki temelji na memih, jih lahko vseeno preučuje, da vidijo, kakšne prednosti in pomanjkljivosti vidijo uporabniki v njihovem podjetju. Takšno raziskovanje pomaga podjetjem ugotoviti, ali so kampanje z vsebino, ustvarjeno s strani uporabnikov, sploh primerne. Pri tem so v rahli prednosti manjše tržne znamke. Velike so namreč bolj izpostavljene temu, da mnenja, ki jih imajo ljudje o znamki, presežejo oglaševalske napore podjetja. Primer tega je, da se blagovna znamka Coca-Cola pogosto uporablja skoraj kot sinonim za slabe lastnosti kapitalizma (Csordás, Horváth, Mitev & Markos-Kujbus, 2017).

Podjetja lahko uporabijo oglaševalsko taktiko, kjer izkoristijo množični aspekt interaktivnega spletnega oglaševanja za prikrito trženje, kjer je težko ločiti med organskimi vsebinami in plačano kampanjo. Kadar podjetje igra hibridno vlogo in hodi na meji med oglaševalsko in družbeno naracijo, se uporabniki, še posebej mlajše generacije, odzovejo z zavračanjem, saj znajo izjemno dobro zaznati razliko in podpirajo zgolj organsko vsebino (Kozinets, de Valck, Wojnicki & Wilner, 2010). Tržne znamke, še posebej starejše, ki do sedaj niso nagovarjale mlajših potrošnikov, so zaradi tega v nelagodnem položaju. Kar hitro se namreč zgodi, da potrošniki sprevidijo njihove poizkuse kot trapaste – ker se iz mema vidi, da se »preveč trudijo«, delujejo nepristno in nesimpatično (Wpromote, 2015).

Podjetje, ki dobro razume komunikacijo z mlajšimi generacijami preko spleta, je na primer restavracija s hitro prehrano Arby's. Svojo komunikacijo so prilagodili vsakemu omrežju posebej, saj razumejo, da ljudje na TikToku komunicirajo drugače kot na Twitterju, Redditu itd. Uporabnike so pritegnili predvsem z razumevanjem pomena nišnih skupnosti. Primer tega je, da so začeli na Instagramu deliti objave, povezane z japonskimi žanrom risank anime in si tako pridobili veliko ogledov s strani uporabnikov, ki spremljajo te vsebine. Na ta način so dobili ogromno novih sledilcev, ki so spremljali vse različice izražanja podjetja skozi anime. Kasneje, ko se je Arby's razširil tudi na nišo video iger, so na TikToku ubrali drugačno strategijo. Najbolj znan je primer, ko uporabnik deli video, kjer je kupil rabljeno (verjetno iz Arby's ukradeno) televizijo, ki je kazala zgolj menu Arby's-a. Arby's je na video odgovoril in tako odprl komunikacijski kanal z uporabniki TikToka. Kasneje so priložnost tudi monetizirali na način, da so v svojih restavracijah imeli posebno ponudbo, ki se je navezovala na ta izgubljeni menu. Ker jim komunikacija z mladimi preko spleta ni tuja, so razumeli življenjsko dobo mema. Z njim

so izjemno hitro skočili na TikTok trend in ga hitro tudi zapustili, s čimer so delovali komunikacijsko pristno in zato učinkovito (Mememarketing.org, 2021).

Avtorja Armelini in Villanueva (2010) sta se v svoji študij posebej posvetila razlikovanju med organskimi, amplificiranimi in namernimi vsebinami komunikacije od ust do ust. Takšna delitev nam pomaga pri razumevanju vloge podjetij pri kreiranju vsebin. Organske vsebine imajo največjo moč in tudi predstavljajo največji del komunikacije od ust do ust. Tudi memi so večinoma organski, kar pomeni, da ustvarjanje in širjenje temeljita na dejanskih uporabniških izkušnjah. Širjenje vsebin postane amplificirano takrat, ko postanejo v komunikaciji prisotni določeni zunanji dejavniki (npr. s strani podjetij). Podjetja lahko recimo uporabijo popularnost drugih memov, da širijo svoje sporočilo (pri tem sicer lahko pride do težav pri interpretaciji zakonov o poštenu uporabi in avtorskih pravic, saj obstajajo podjetja, ki z uporabo slik služijo). Cilj podjetja je, da skupaj z uporabniki sprejmejo sporočilo določenega mema kot neko skupno kulturno referenco. Ponovno pa je treba poudariti, da imajo različne skupine spletnih uporabnikov svoje specifične vrednote in interne šale, ki jih moramo razumeti, če želimo, da pride do sinergije. Namerne vsebine, kot zadnja oblika komunikacije od ust do ust, pa predstavljajo prizadevanja podjetij, da spodbujajo druge uporabnike k delitvi vsebine namesto njih. Prav pri tej obliki se pojavijo vsi prej omenjeni problemi z evolucijo mema, različnimi interpretacijami in izgubo nadzora. Poleg tega prakse kažejo, da so memi, narejeni eksplicitno v trženjski namen, le redko uspešni. Ko se to vendarle zgodi, je to zaradi globokega poznavanja kulture ciljne skupine in pa (v večini) sreče (Armelini & Villanueva, 2010).

Na uporabo memov v trženju ne moremo gledati zgolj s strani podjetij, ampak tudi s strani končnih potrošnikov. Pri tem velja upoštevati ugotovitev Babin, Darden in Griffin (1994), da lahko uporabniki prejmejo skozi mem utilitarno ali hedonistično vrednost. Utilitarna vrednost predstavlja zavestno zasledovanje ciljev in njihovih posledic (npr. denar, prihranek časa, priročnost, zmanjševanje tveganja), hedonistična vrednost pa lahko leži v samem procesu ali pa v uporabnikovih subjektivnih vrednotah (Babin, Darden & Griffin, 1994). Razliko med obema vrednostma lahko ponazorimo tako z izbiranjem filma, ki si ga želimo zvečer ogledati. Ogled dokumentarca nam prinaša utilitarno vrednost, saj bomo pridobili znanje, ob ogledu komedije pa se bomo zabavali, zato predstavlja hedonistično vrednost. Hedonistične vrednosti se osredotočajo bolj na čustvene vrednosti posameznega uporabnika. S tem v zvezi so Lee, Liang, Liao in Chen (2019) v svoji študiji želeli preučiti odnos med namenom nakupa potrošnikov in njihovimi internimi memi. Ugotovili so, da uporabniki memov prihajajo predvsem zaradi hedonističnih vrednot in dajo večji pomen zabavi kot utilitarnosti. Ugotovili so tudi, da so memi učinkovita strategija za vključevanje potrošnikov, kjer potrošnike dejansko privlači trženjski pristop, ne pa nujno sam produkt (Lee, Liang, Liao & Chen, 2019).

Vidimo, da sta oglaševanje in kultura memov pravzaprav zrcalna pojava. Oglaševanje predstavlja s strani stroke pretirano dodelan odraz družbe, memi pa predstavljajo posmehljivo zrcalo te družbe. Sem že po definiciji sodi tudi zasmehovanje potrošniške kulture in (globalnih) tržnih znamk. Pri memih so na delu nove generacije, ki prinašajo na trg nove vrednote, nove nakupne vzorce in nove oblike komunikacij. In podjetja jih morajo razumeti.

#### 1.4.2 Generacijsko segmentiranje in strateški vidik trženja

Generacije so zaradi številnih skupnih dejavnikov (npr. zgodovinski dogodki, tehnološki razvoj, ekonomski cikli, kulturno-umetniški trendi) lahko obravnavane kot homogene skupine, kar je pomembna iztočnica trženjskega raziskovanja, segmentiranja in komuniciranja.

Generacijska teorija je na področje strateškega trženja vstopila skozi segmentacijski kriterij in je bila naknadno dodana prvotnemu sklopu kriterijev, sestavljenem iz geografskega, demografskega, psihografskega in vedenjskega. Za potrebe t.i. generacijskega trženja je bil nov kriterij generacijskega segmentiranja (ta se je moral značilno ločiti od na prvi pogled sorodnega demografskega elementa starost) definiran kot segment skupine ljudi, ki je rojena v istem časovnem - približno 15-letnem intervalu, ki je zaznamovana s približno enako starostjo oziroma fazo življenjskega cikla, pri čemer so nanje v enakem časovnem razponu vplivali isti dejavniki v njihovem okolju (dogodki, trendi, razvoj) (McCrindle, 2010). Po generacijski teoriji naj bi bila izkušnja predstavnikov neke generacije z zunanjimi okoliščinami – zlasti med njihovim 17 in 23 letom starosti – še posebej odločilna pri oblikovanju skupnih vrednot in vedenjskih vzorcev posameznikov tudi kasneje skozi različne faze življenjske dobe (Mannheim, 1952).

Medtem ko segajo začetki generacijske teorije ali sociologije generacij v začetek 20. stoletja, je generacijsko trženje vpeljano v teorijo strateškega managementa in trženja kot relativno nov koncept. Pri razumevanju generacijskega kriterija tržnega segmentiranja je za potrebe vrednostnega inoviranja potrebno upoštevati v trženju nekoliko spregledano definicijo segmentiranja po Dicksonu in Ginterju (1987). Avtorja trdita, da je segmentiranje trga v osnovi orodje strateškega managementa in ne le trženjska identifikacija stanja in priložnosti na trgu. V strateškem trženju, kjer je cilj segmentacije identificiranje heterogenosti povpraševanja, služi segmentacija dejansko usmerjanju produktov, prodajnih kanalov in komunikacijskih strategij izbranemu ciljnemu segmentu. Medtem pa je možno v strateškem managementu s segmentacijo delovati tudi proaktivno, kar avtorja imenujeta »strategija razvoja segmenta« (Dickson & Ginter, 1987, str. 6). V primeru strategije razvoja segmenta deluje podjetje na spremembo funkcije povpraševanja tako, da povzroči razvoj homogene skupine individualnih potrošnikov, ki se razlikujejo (ali se bodo v prihodnje razlikovali) od preostalih potrošnikov na trgu.

McCrindle (2007) navaja naslednje generacijske tržne segmente, ki jih danes obravnava trženjska teorija in nagovarja trženjska praksa:

- Generacija baby-boom (Baby Boomers), rojeni med 1946 in 1964;
- Generacija X, rojena med 1965 in 1980;
- Generacija Y (tudi milenijci), rojeni med 1981 in 1996;
- Generacija Z (tudi zoomerji ali GenZ), rojeni med 1997 in 2012.

V literaturi sicer še ne obstaja konsenz glede natančnih letnih intervalov za posamezno generacijo, zato se ti od avtorja do avtorja nekoliko razlikujejo (Dolot, 2018). V nadaljevanju na kratko navajam nekaj osnovnih značilnosti vsakega generacijskega segmenta, pri čemer izhajam iz primerjalne študije generacijskih segmentov avtorjev Slootweg in Rowson (2016), pri najmlajši generaciji pa iz novejša literature.

Avtorja Slootweg in Rowson (2018) na podlagi pregleda literature navajata, da je generacija baby-boom nagnjena k individualizmu, optimizmu in izražanju svoje osebnosti ter življenjskega sloga. V primerjavi z ostalimi generacijami je zato posebej občutljiva za trženjske aktivnosti. Predstavniki generacije baby-boom se radi identificirajo s svojim poklicem oziroma kariero in materialnimi dobrinami oziroma svojo lastnino. Čeprav gre za predstavnike najstarejše aktivne generacije potrošnikov, ne marajo, da se jih naslavlja s “seniorji”. Bolj namreč cenijo ponudnike, ki do njih pristopajo kot do relevantnih, še vedno koristnih predstavnikov skupnosti. V trženjskih komunikacijah se je zato bolje izogibati očitnemu jezikovnemu slogu starejših generacij, vendar pa mora biti komunikacija vseeno primerna. Slootweg in Rowson (2018) to ponazorita s priporočilom, naj bo spletna stran za ta segment bogato opremljena z informacijami in z malo slikovnega gradiva. Na podlagi izsledkov študije avtorja Collier (v Slootweg & Rowson, 2018) opozorita, da se pri izogibanju “seniorskemu” pristopu ni treba izogniti izpostavljanju prednostim staranja. Prav tako se ni treba izogibati novim tehnologijam, saj je ta generacija izredno dobro omrežena (uporabljajo pametne telefone, socialna omrežja, iskalnike). Na podlagi študije avtorjev Williams in Page (2011) avtorja nazadnje izpostavita še velik pomen družine za generacijo, ki je od druge svetovne vojne naprej doživela toliko sprememb, da edino še družino vrednoti kot stalnico v svojem življenju (Slootweg & Rowson, 2018).

Generacija X je pogosto označena kot “izgubljena” ali “obtičana” generacija (Fox, 2014). Oznaka izraža predvsem odsotnost močnih identitetnih lastnosti pri predstavniki te generacije, kar predstavlja zlasti trženju velik izziv. Gre za generacijo, ki zahteva premišljeno tehtanje med analognim in digitalnim, saj je analogno zanje pogosto staromodno, digitalno pa prenapredno (a ne vedno). Skupna preferenca potrošnikov generacije X je izobraževalni element pri trženju, zlasti storitev, nekateri avtorji pa so na podlagi svojih študij izpostavili identitetne razlike glede na spol. Za slednjo je priporočena personalizacija trženjskih sporočil glede na spol, kot na primer upoštevanje,

da so moški iz te generacije dovzetnejši za humorne in kreativne tržne vsebine, ženske pa dovzetnejše za simbole iz vsakdanjih življenjskih situacij (Vavre v Sloatweg & Rowson, 2018).

Generacija Y je opisana kot generacija revolucij – političnih, digitalnih in finančnih (Taylor Sloatweg & Rowson, 2018). Ta intenzivna globalna dogajanja so pomembno oblikovala stališča, sistem vrednot in vedenjske vzorce te generacije. Še posebej jih zaznamuje digitalna revolucija, saj generacija Y že velja za digitalno generacijo. Pri vrednotenju virov sporočil daje ta generacija prednost mnenjem prijateljev in potrošnikov, kar je v trženju pospešilo vlogo uporabniško generiranih vsebin in objavljenih ocen ponudbe s strani potrošnikov. Turner-Wilson (2015) zato priporoča gradnjo trženjskih odnosov skozi programe lojalnosti blagovni znamki. Fallon (v Sloatweg & Rowson, 2018) ugotavlja, da je generaciji pomembna možnost prilagajanja ponudbe posameznikovim, pogosto unikatnim potrebam. Unikatnost in znamke so trženjska kombinacija, ki ji je ta generacija še posebej naklonjena.

Generacija Z velja za generacijo, ki je bila rojena v digitalni svet (Dolot, 2018) in skozi digitalizacijo pravzaprav izziva identitete, prakse in vedenjske vzorce potrošnikov, ki smo jih poznali do sedaj. Avtorji ji pripisujejo sklop lastnosti in vrednot kot so avtentičnost, raznolikost, odprtost, inovativnost, družbena odgovornost in trajnostni razvoj (Sparks & Honey, 2015). Skupen imenoalec tega sklopa je "smisel", kot ultimativna vrednota predstavnikov generacije Z. Med vedenjskimi vzorci izstopa simultano življenje v resničnem in digitalnem svetu (v obeh se enako dobro znajdejo), visoka stopnja informiranosti, večopravilnost, zaradi tega pa tudi nekoliko nižja natančnost, koncentracija in sposobnost pomnjenja. Poleg digitalnih tehnologij je generacijo Z značilno zaznamovala tudi globalizacija. Avtorji ugotavljajo, da gre za najbolj globalno in multikulturno generacijo, ki se zaveda problemov podnebnih sprememb in ogroženosti naravnega okolja, na drugi strani pa tudi krivične neenakosti na različnih družbenih področjih. Zaradi tega se pri generaciji Z zaganja odločenost ali vsaj želja po spreminjanju sveta na bolje (Artemova, 2018). Vse to pomembno določa tržne odnose z najmlajšo generacijo potrošnikov. Poznavanje, razumevanje in zadovoljevanje generacije Z je danes ključno za uspeh vsakega ponudnika, saj po nekaterih ocenah predstavlja že 40 % vseh potrošnikov.

#### 1.4.3 Generacijska segmentacija in digitalizacija trženja

Digitalizacija trženja omogoča ljudem enostavnejši dostop do informacij o izdelkih in možnost deljenja mnenj. Mlade generacije, ki so praktično odraščale z internetom in jim je to okolje zelo domače, o produktih na spletu govorijo več kot ostali. Kar 30 % milijincev ima spletne interakcije s podjetjem vsaj enkrat na mesec. Skladno s tem se tudi za nasvete o izdelkih obrnejo k ostalim potrošnikom, saj dojemajo mnenja ostalih uporabnikov kot bolj kredibilna od informacij, ki prihajajo do njih s strani tradicionalnih

medijev in podjetij. Milenijci ne zaupajo oglaševanju in nobeni enosmerni komunikacijski strategiji, celo do vplivnežev so skeptični. Do tega je predvideno prišlo tudi zaradi pojava lažnih novic, ki se je v zadnjih letih razširil po svetu. Večje zaupanje v ostale posameznike na spletu se zgovorno odraža v podatku, da kar 97 % milenijcev prebere ocene ostalih uporabnikov, preden izbere podjetje, in da jih kar 89 % zaupa tem mnenjem. Osem od desetih milenijcev nikoli ne kupi nečesa, ne da bi prej prebrali ocene in mnenja drugih uporabnikov (Fertik, 2019).

Oglaševalci morajo tej generaciji, ki bo sčasoma prevladovala na trgu dobrin in storitev, prilagoditi način oglaševanja, saj so načini, ki so bili učinkoviti za starejše generacije, vse pogostejše zavrnjeni s strani mlajših. Razlike med generacijami, odraščanje s spletom in družbeno-okoljska ozaveščenost mladih (npr. preferirajo podjetja, ki pomagajo ljudem, skupnostim in okolju) zahtevajo prilagojen pristop k oglaševanju (Smith, 2012).

V zadnjem desetletju je uporaba digitalnih tehnologij med vsemi generacijami hitro naraščala, saj je omogočala lažje pridobivanje informacij, pogostejše medsebojne stike, družbena angažiranja in zabavo. Posamezniki, predstavniki vseh generacij, so začutili, da jim digitalne tehnologije in novi mediji ponujajo koristi tako rekoč na dnevni ravni (Calvo-Porrall & Pesqueira-Sanchez, 2019). Generacija Z je v primerjavi s predhodnimi že rojena v dobi digitalizacije, zato ima večjo afiniteto do uporabe digitalnih orodij kot prejšnje generacije. Kljub temu pa digitalne tehnologije uporabljajo tudi druge generacije, zato strokovnjaki preučujejo vedenjske vzorce pri vseh. Na področju socialnih omrežij nam raziskava The Manifest (Cox, 2019) pokaže, da več kot 80 % predstavnikov vsake generacije uporablja socialna omrežja vsaj enkrat na dan, vendar pa vsako generacijo privlačijo različna omrežja in različne vsebine. Generacija Z in milenijci uporabljajo socialna omrežja večkrat na dan, pri čemer generacija Z porabi več časa na enem omrežju ali platformi (dobro vejo, kaj želijo početi na omrežju ali platformi), medtem ko so milenijci manj fokusirani in pri svoji dnevni uporabi pogostejše menjujejo omrežja in platforme. Uporaba Facebooka je najpogostejša pri najstarejši generaciji baby-boom (96 %) in pada sorazmerno s padanjem starosti populacije (le 36 % generacije Z uporablja Facebook). Slike so pri vseh generacijah najprivlačnejši element vsebine na socialnih omrežjih, razlikuje se pa pogostost objavljanja fotografij, in sicer jih najpogostejše objavljajo predstavniki generacije Z in milenijci (77 %), najmanj pa predstavniki generacije baby-boom (52 %). Študija izpostavlja še eno značilno razliko med mlajšimi generacijami v primerjavi s starejšimi, in sicer da se predstavniki mlajših generacij odklikajo od množične uporabe interneta (v smislu »vsi delimo vse vsem«). Mlajše generacije se na socialnih omrežjih vse bolj zapirajo v svoje zasebne skupine in skrbno izbirajo, komu omogočajo sprejemanje vsebin, ki jih delijo.

Trženje na socialnih omrežjih temelji na predpostavki, da uporabniki omrežij niso homogena skupina, ki bi se enako odzivala na trženjske pristope, kanale in sporočila, zato je le te treba diferencirati. Vsaka generacija se namreč značilno razlikuje od drugih v

svojem odnosu do tehnologije in pri njeni uporabi. V nadaljevanju povzemam izsledke nekaterih novejših raziskav o značilnostih uporabe socialnih omrežij po posameznih generacijah.

Generacija baby-boom je dobila dostop do socialnih omrežij sredi svojega delovno aktivnega življenjskega obdobja. Čeprav tudi med generacijo baby-boom stopnja uporabe socialnih omrežij nenehno narašča, jih še vedno ne morejo popolnoma sprejeti, kar velja še posebej pri prepletanju zasebnega in javnega/profesionalnega. 82 % predstavnikov te generacije ima vsaj en račun na socialnih omrežjih, najpogosteje na Facebooku in LinkedInu, kjer lahko objave tudi najboljše ločujejo na zasebne in profesionalne (Jafrey, 2018). Twitter in Instagram redkeje uporabljajo, prav tako si redkeje odprejo več profilov. Nimajo dovolj tehničnih kompetenc, da bi razlikovali specifične posameznih socialnih omrežij in jim prilagajali svoje objave, a so jih osvojili dovolj, da jih s pridom uporabljajo pri komuniciranju in raziskovanju. Po študiji Medium (2017) vsebine tudi radi delijo (19 % pogosteje od drugih generacij). Na Facebooku delijo večinoma vsebine, povezane z družino. Manj pogosto pristopajo do socialnih omrežij preko pametnih telefonov, prav tako redkeje izvajajo spletne nakupe, še posebej redko preko aplikacij. Ponudniki, ki želijo predstavnike te generacije doseči na socialnih omrežjih, morajo upoštevati, da ti še strogo ločujejo med delovnim in prostim časom in da izbrano socialno omrežje uporabljajo le kot enega izmed mnogih virov svojega informiranja (DNM3, 2017).

Tudi predstavniki generacije X so hitro osvojili in posvojili socialna omrežja, vendar so vsaj v naslednjih vzorcih uporabe še vedno bolj podobni predstavnikom generacije baby-boom kot milenijscem: na omrežjih so, da komunicirajo z znanci in svojci ter da iščejo informacije, ne delijo radi svojega zasebnega življenja in ne najdejo se v kulturi selfijev. Raziskava Pew Research Centra (Taylor & Gao, 2014) kaže, da svoje zasebno življenje preko socialnih omrežij deli le 24 % predstavnikov generacije X. Kot pri baby-boom-erjih je tudi pri generaciji X najpogostejša uporaba Facebooka. Od generacije baby-boom se pomembno razlikujejo po tem, da uporabljajo več digitalnih orodij in jih tekom dneva pogosto menjujejo. Ponudniki, ki želijo predstavnike te generacije doseči na socialnih omrežjih, morajo upoštevati, da se predstavniki generacije X pri nakupih radi odločajo neodvisno in po skrbno opravljenem primerjalnem spletnem raziskovanju razpoložljive ponudbe. Po študiji Personal Money Service (2020) se jih 68 % zanaša na spletne ocene in mnenja drugih uporabnikov.

Milenijci so bili prvi, ki so digitalne tehnologije in socialna omrežja vključili med svoje primarne komunikacije, saj so se jih naučili uporabljati že v dobi osnovnega šolanja. Socialna omrežja uporabljajo tako v zasebnem kot poklicnem življenju. Kot prva generacija uporabnikov je izkusila tudi negativne plati uporabljanja - objavljanja in deljenja objav - na socialnih omrežjih, ko enostavna brisanja niso bila mogoča ali pa so bila prepozna, da ne bi pustila sledi in negativnih posledic v njihovih realnih življenjih.

Kljub temu so milenijci opisani kot optimistični in povezovalni digitalni pionirji, ki so imeli pogum odpreti svoja zasebna življenja preko socialnih omrežij. Med najbolj uporabljenimi pri tej generaciji sta Facebook in Instagram. Ponudniki, ki želijo predstavnike te generacije doseči na socialnih omrežjih, morajo upoštevati, da so milenijci zelo dovzetni za priporočila drugih uporabnikov in vplivnežev, katerim sledijo zlasti na Instagramu. 84 % se za nakup modnih in lepotnih izdelkov odloča po priporočilu drugih uporabnikov, 72 % pa po vzorcih, ki jim sledijo oziroma jih zasledijo na Instagramu (Arnold, 2017). Ponudniki, ki želijo predstavnike te generacije doseči na socialnih omrežjih, morajo upoštevati, da milenijci uporabljajo socialna omrežja za komunikacijo in tudi za inspiracijo. Trženje, ki pritegne njihovo pozornost, mora ubirati vsebine, ki so značilne za njihovo mrežo, saj so dosti bolj zaupljivi do svojih kolegov in izbranih (zanje smiselnih) vplivnežev kot do močnih blagovnih znamk in tradicionalnih oglasnih sporočil.

Za razliko od predhodnih generacij predstavniki zadnje - generacije Z - sploh niso izkusili delovanja sveta brez socialnih omrežij. Socialna omrežja so njihovo primarno orodje in medij za zabavo in interakcije z drugimi. S svojimi mobilnimi/pametnimi telefoni so tesno povezani čez cel dan. Študija Social Media Week (Contreras, 2017) navaja, da pogosteje gledajo YouTube kot televizijo in da pregledujejo svoje profile vsaj enkrat na uro. Zaradi takšne navezanosti in njihove povsem samostojne in suverene uporabe socialnih omrežij so označeni za digitalne domorodce. Od predhodne generacije milenijcev so se naučili tudi previdnosti, kar zadeva zasebnost in deljenje objav. Za razliko od milenijcev zato generacija Z manj navdušeno in manj pogosto objavlja in deli svoje zasebno življenje, zlasti v trajnih oblikah. Pogosteje se poslužujejo minljivih formatov, kot so Instagram Stories in TikTok, ki velja za hit omrežje te generacije. Generacija Z uporablja socialna omrežja bolj za prosti čas in zabavo kot za komunikacijo vzpostavljanja in vzdrževanja odnosov z drugimi. Za razliko od prejšnjih generacij uporabljajo manj omrežij, raje se fokusirajo na manj in tam porabijo več časa. Ponudniki, ki želijo predstavnike te generacije doseči na socialnih omrežjih, morajo upoštevati, da gre za ljubitelje grafike in videov, z relativno kratko sposobnostjo ohranjanja pozornosti (med 8 in 15 sekund), ki jih je najlažje doseči preko YouTubea in TikToka. V zadnjem času izrazito prevladuje uporaba socialnega omrežja TikTok, ki se s svojimi zabavnimi vsebinami hitro širi tako med mlajšimi kot tudi že starejšimi uporabniki.

#### 1.4.4 Tiktok kot omrežje za deljenje memov

TikTok je močno pridobil na popularnosti prav med karanteno, ki je bila ukrep za preprečevanje pandemije koronavirusne bolezni COVID-19 (2020-2021). Na TikTok se posebej osredotočam zato, ker se je izkazal kot najbolj primeren za ustvarjanje in deljenje memov. Tako kanal kot oblika komuniciranja sta zelo priljubljena pri mlajših generacijah, ki so tradicionalnim oglaševalcem težje dostopne.

Izjemen uspeh socialnega omrežja TikTok med mlajšimi generacijami (Gen-Z in milenijci) gre pripisati premišljenemu formatu video sporočil, ki tako po časovni kot kreativni komponenti ustreza komunikacijskim značilnostim omenjenih generacij. Omejenost video sporočila na 15 sekund, možnost uporabe humornega glasbenega ozadja in zvočne sinhronizacije z obrazno mimiko (ustnice) predstavljajo izzive, ki jih uporabniki radi sprejmejo kot podlago za lastno kreativno sporočanje in komuniciranje z drugimi. Fenomen kreiranja, eksperimentiranja in širjenja video vsebin preko socialni omrežij je s to aplikacijo postal splošna komunikacijska praksa, ki se je preko funkcije zgodb (*angl. stories*) uveljavila tudi na drugih socialnih omrežjih (Anderson, 2017).

TikTok sicer ni prvi uvedel video komunikacij na socialnih omrežjih (pred tem so že bile v uporabi npr. na YouTube, Vine in Musical.ly), je pa povzročil, da so že znane komunikacijske oblike videov, memov, izzivov in trendov, postale t.i. mainstream socialno-omrežnih komunikacij. Njegova inovativnost je v zasnovi algoritma, ki ne potencira sledilcev, ampak omogoča množično vidnost tudi videu kreatorja brez sledilcev. Če kreator video vsebine omogoči gledalcem reagiranje na video, se ta pojavi v videu gledalca v manjšem oknu, kar omogoči, da novi gledalec vidi tako originalno sporočilo kot reakcijo nanjo. S tem dejansko sledi pravemu - dvosmernemu komunikacijskemu procesu. Podobno deluje druga opcija reagiranja na video sporočilo, t.i. *duet*, ki se oblikovno razlikuje v tem, da namesto majhnega okna za predvajanje originalnega videa gledalcu so-kreatorju omogoči polovično razdelitev predvajalnega ekrana za simultano izvedbo primerjalnega videa. Na ta način se lahko navaden uporabnik v videu postavi ob bok npr. zvezdniku ali vplivnežu in doseže široko vidnost. Tretjo originalno tehnično-kreativno možnost komuniciranja preko TikToka omogoča prilagajanje zvočnega ozadja (opcija »uporabi ta zvok«, *angl. »use this sound«*). Velik del TikTok objav namreč predstavljajo videi, v katerih kreator vsebine opremi neki originalen video z novim zvočnim ozadjem, pri čemer se lahko na najpopularnejše »prilepi« še na stotine novih videov.

K hitremu širjenju in popularizaciji TikToka prispevajo tudi viralni izzivi (*angl. challenges*). TikTok skozi razdelek »Discover« poziva uporabnike, da se pridružijo določenemu izzivu, ki je opremljen z naslovom teme, navodili za udeležbo in z označeno ključno besedo - ključnikom (*angl. hashtag*). Navodila so večinoma splošna in okvirna, da dopustijo kar največjo možno mero domiselnosti in kreativnosti svojim uporabnikom. Za enega najuspešnejših tovrstnih izzivov velja #TheClimate, v katerem so si uporabniki skozi 400 milijonov interakcij delili izkušnje s svojimi dnevnimi prispevki za zaščito okolja (Biccy, 2019).

Izjemno popularni so tudi TikTok trendi, pri katerih gre za format videa, igre ali zvoka, ki ga uporabnik deli kot bodisi plesno koreografijo, kot zvočni posnetek za sinhronizacijo z ustnicami ali kot igro, eksperiment ali šalo. Vse tri oblike trendov spodbujajo druge uporabnike k posnemanju in objavljanju na njihovih profilih. Umetna inteligenca, ki jo

podjetje uporablja, analizira vsebine in širi uporabnikom tiste, ki jih prepozna kot zanj relevantne. Več informacij kot dobi o uporabniku skozi njegove komunikacije, bolje mu lahko prilagaja in dostavlja nove vsebine. Med pomembnimi vhodnimi informacijami so npr. dotikanje ali drsanje po ekranu, porabljen časa na socialnem omrežju, všečki, komentarji, deljenja in drugo (Marr, 2018).

TikTok je osvojil srca generacije Z z demokratizacijo viralnih vsebin (Fromm, 2020). Za razliko od drugih socialnih omrežij TikTok »nagrajuje« enostavnost vsebin, ki jih je lažje posnemati in so deležne večje pozornosti. Podjetja, ki oglašujejo na TikToku, morajo upoštevati specifiko tega družbenega omrežja in značilnosti Generacije Z. Generacija Z ni navajena pasivnega spremljanja informacij, ampak se rada interaktivno angažira v zanje relevantni socialni izkušnji. Če želijo podjetja nagovarjati to generacijo, morajo na TikToku spodbuditi uporabniško generirane vsebine (angl. user generated content - *UGC*) za svoje znamke in pri tem upoštevati, da je temeljno gibalno TikToka posnemanje. Vsebine morajo zato biti enostavne, po možnosti humorne, da pritegnejo in angažirajo k odzivu čim več uporabnikov, lahko neposredno preko oglasov podjetja (TikTokAds) ali preko vplivnežev. S tem, ko se generacijo Z pritegne v interakcijo, se poveča verjetnost nakupa promoviranega izdelka ali storitve.

Platformo TikTokAds je mogoče uporabljati na treh ravneh: kampanja, oglasna skupina in oglas. Najprej se na ravni kampanje oglaševalec odloči za in opredeli svoje cilje in proračun za kampanjo. Nato na ravni oglasne skupine opredeli produktno področje, ciljne javnosti, optimizacijo ciljev in posebne ponudbe. Na ravni oglasov nato podjetje predstavi svojo ponudbo svojim ciljnim skupinam z vsebino, ki jo uporabniki vidijo na mobilnih aplikacijah. Vsebina lahko zajema video, sliko in /ali besedilo. Za video so na voljo urejevalna orodja, tako da predhodne kompetence oglaševalca na področju urejanja videov niso potrebne.

Promocijski formati TikToka so (1) oglasna objava/zgodba zate (angl. in-feed ad / story for you), ki traja do 60 sekund in izgleda kot katerikoli drugi video uporabnikov tega socialnega omrežja, na katerega je možno reagirati z všečkom, komentarjem, deljenjem, posnemanjem in spremljanjem, (2) prevzem znamke (angl. story takeover), ki se uporabniku pojavi na začetnem zaslonu, ko odpre aplikacijo, nato pa ga usmeri na spletno stran ponudnika, (3) najboljši ogled (angl. top view) kot kombinacija prvih dveh, (4) izziv ključne besede znamke (angl. brand hashtag challenge), v katerem lahko uporabniki sodelujejo s svojimi objavami ter (5) leče znamke (angl. brand lenses), ki skozi filtre 2D, 3D in AR (Augmented Reality - obogatena resničnost) omogoči oglasu pojavljanje v trendih do šest dni. Glavno prednost omrežja za oglaševalce predstavlja format izziva, saj prav ta uporabnike angažira v neposredne so-kreatorje tržnih sporočil (Take Some Risk, 2020).

#### 1.4.5 Konceptualizacija mema kot vrednostne inovacije

Na spoznanjih predstavljenih konceptov vrednostne inovacije, strateškega segmentiranja, strateških vidikov in izzivov digitalnega trženja ter memov v digitalnem trženju izpeljujem v nadaljevanju sintezo teh konceptov ter podajam odgovor na prvo, teoretsko raziskovalno vprašanje (RV1):

Ali uporaba memov v digitalnem trženju ustreza analitičnemu okviru vrednostnega inoviranja?

Analitični okvir vrednostnega inoviranja sta razvila avtorja Kim in Mauborgne (2005) kot stičišče raziskovalnih polj ustvarjanja vrednosti za potrošnika in ustvarjanja vrednosti za podjetje. Analitični okvirji služijo raziskovalcem za oblikovanje sistematične konceptualizacije preučevanega pojava, saj jih na sistematičen način vodijo k spoznavanju in razumevanju celotnega razpona obravnavanega družbenega pojava (Ragin, 1994). V sintezi teoretičnih konceptov, ki sem jih preučil znotraj uporabljenega analitičnega okvira, se prva definicija nanaša na vrednostno inovacijo, ki jo po avtorjih Kim in Mauborgne (2005) opredeljujemo kot eno izmed orodij strategije sinjega oceana in ne kot celovito upravljavsko strategijo. Vrednostno inoviranje, ki v tem delu predstavlja tudi analitični okvir za razumevanje memov v digitalnem trženju, je definirano kot »ustvarjanje preskoka vrednosti za potrošnike in podjetje« (Kim & Mauborgne, 2005, str. 13). Pri postavljanju analitičnega okvirja za preučevanje memov kot vrednostne inovacije se osredotočam torej na mem kot orodje, ki omogoča ustvarjanje vrednosti za potrošnike in hkrati zajemanje vrednosti za podjetje.

Za preučevanje memov v digitalnem trženju skozi analitični okvir vrednostnega inoviranja je torej ključno razumeti koncepta ustvarjanja vrednosti za potrošnike in zajemanja vrednosti za podjetje. Pri tem nam na področju digitalnega trženja pomaga že sama definicija trženja. Razumevanje trženja kot dejavnosti ustvarjanja vrednosti, ki ga je uveljavilo ameriško strokovno združenje za trženje AMA (AMA, 2017), je utemeljeno na predpostavki, da je koncept izmenjave postal preozek za nove družbene in tehnološke razmere, v katerih podjetja izvajajo trženje in rešujejo strateške izzive (Seth & Usley, 2007). Ko podjetje na trženje pogleda kot na del ustvarjanja vrednosti, se mu odprejo nove rešitve, ki niso povezane zgolj s procesi izmenjave. Pri tem ima še posebej velik vpliv digitalno trženje, ki ustvarja vrednost skozi interakcije z uporabniki na način, da jim ponuja nove izkušnje in s tem nove vrednosti. Iansiti in Lakhani (2020) v zvezi s tem izpostavita, da se pri vrednostnem inoviranju na področju digitalizacije podjetja pri ustvarjanju vrednosti za potrošnike osredotočajo na vrednostne elemente personalizacije in vpletenosti, pri vrednosti za podjetje pa bolj na zajemanje nove vrednosti kot na samo stroškovno učinkovitost uporabe digitalnega orodja.

Prav model avtorjev Iansiti in Lakhtani (2020), predstavljen v sliki 7, uporabljam kot podlago pri opredelitvi vrednostnih elementov za konceptualizacijo mema kot vrednostne

inovacije. Avtorja sta namreč ponazorila ustvarjanje in zajemanje vrednosti pri vrednostnem inoviranju, povezanem z digitalizacijo. Pri tem sta ustvarjanje vrednosti opredelila kot povečanje vrednosti za potrošnika na podlagi večje personalizacije in vpletenosti, zajem vrednosti za podjetje pa kot poslovni model zajemanja vrednosti iz naslova povečanja trga in njegove monetizacije. Vrednostne elemente mema v digitalnem oglaševanju opredeljujem tako na strani ustvarjanja vrednosti kot na strani zajemanja vrednosti tako, da konceptu večje personalizacije in vpletenosti potrošnikov po Iansitiju in Lakhaniju (2020) dodajam še hedonistično vrednosti po avtorjih Lee, Liang, Liao in Chen (2019) ter vrednost opolnomočenja potrošnikov avtorjev Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang (2013). Na strani zajemanja vrednosti za podjetje pa Iansitijev in Lakhanijev koncept večanja trgov (Iansiti & Lakhani, 2020) za potrebe preučevanja strateške uporabe memov v digitalnem trženju opredeljujem z elementi zajemanja vrednosti iz učinka potrošnikovih mrež po Goyalu (2020), zajemanja vrednosti iz povečanega prostora za trženje po Kannanu in Liju (2017) ter zajemanje vrednosti iz kulturne povezanosti s potrošniki po Jankowsem (2020).

Oba sklopa vrednostnih elementov mema v digitalnem trženju, ki sem ju oblikoval na podlagi sinteze teoretičnih izhodišč, predstavljam v tabeli 1.

*Tabela 1: Elementi ustvarjanja in zajemanja vrednosti pri strateški uporabi memov v digitalnem trženju kot vrednostni inovaciji*

| Ustvarjanje vrednosti za potrošnike                                                                                                                              | Zajemanje vrednosti za podjetje                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- večja personalizacija</li> <li>- večja vpletenost</li> <li>- hedonistična vrednost</li> <li>- opolnomočenost</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- večji oglaševalski prostor</li> <li>- zajem vrednosti mrežnih učinkov</li> <li>- zajem vrednosti iz kulturne povezanosti s potrošniki</li> </ul> |

*Vir: lastno delo*

S pomočjo razčlenjenih elementov ustvarjanja in zajemanja vrednosti lahko koncept mema kot vrednostne inovacije lažje proučujemo in ugotavljamo, kakšna je vloga posameznega elementa ali sklopa elementov pri reševanju konkretnega strateškega problema podjetja.

Memi zasedajo med digitalnimi ustvarjalci in zajemalci vrednosti pomembno mesto, saj naslavlja nekatere ključne strateške izzive, s katerimi se podjetja danes soočajo. Na podlagi sinteze teoretičnih izhodišč izpostavljam tri ključne strateške izzive, ki jih lahko podjetja rešujejo z uporabo memov v digitalnem trženju. Ti aktualni izzivi so:

- zavračanje oglasov s strani mlajših generacij (Chatterjee, 2008),

- preobrat zaupanja potrošnikov od podjetja k drugim potrošnikom (Fertik, 2019) in
- zahteve potrošnikov po so-ustvarjanju in opolnomočenju (Killian & McManus, 2015).

Raziskave s posameznih področij vrednostnih elementov mema so pokazale, da se uporabniku ustvarja vrednost s tem, ko ga ta preko socialnih omrežij deli, mu s pomočjo aplikacij daje nove pomene, se z njimi kreativno samoizraža in povezuje v skupnosti (Dickerson, 2013). Socialna omrežja spodbujajo deljenje memov z ustvarjalnim posnemanjem ali prirejanjem sporočil, ki so humorno obarvana, s čimer sprožajo debate med uporabniki, ki so zlasti mlajšim generacijam pri nakupovanju zelo pomembne (Shifman, 2013). Na poseben vidik vrednosti, ki jo potrošniki pripisujejo uporabi mema, opozorijo Lee, Liang, Liao in Chen (2019). Poimenujejo jo hedonistična vrednost in pojasnijo kot vrednost humorno oblikovanih vsebin, s katerimi potrošnika pritegne že samo trženjsko sporočilo oziroma trženjski pristop. Lee, Liang, Liao in Chen (2019) predpostavijo, da je prav hedonistična vrednost ključna nova vrednost, ki jo podjetje z memom v digitalnem trženju ustvari za potrošnika. Hedonistična vrednost je še posebej pomembna generacijama Y in Z. Mlajše generacije namreč ne želijo biti pasivne pri sprejemanju ponudbe (Keller & Fay, 2012), ampak se želijo v zvezi s ponudbo vključevati v debate, se v njej zabavati, aktivno so-ustvarjati tržna sporočila in pomene ter biti pri tem družbeno opolnomočeni (Killian & McManus, 2015). Prav te nove zahteve potrošnikov po soustvarjanju in opolnomočenosti predpostavljajo, da se znajo ponudniki tudi kulturno povezati z njimi (angl. cultural immersion; Jankowski, 2020), na primer preko vsebin iz vizualne in glasbene umetnosti, mode, arhitekture, znanosti in tehnologije, literature in filozofije. Prav preko kulturne povezanosti lahko ponudniki vzpostavijo novo vrednost odnosa s potrošniki, ko jih kot aktivne predstavnike družbe vključujejo v družbeno relevantne teme in jim omogočajo družbeni vpliv (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang, 2013).

S spodbujanjem zanje relevantnih debat in soustvarjanja vsebin lahko memi pritegnejo tiste ciljne javnosti (zlasti mlajše generacije), ki niso naklonjene oglasom in se, s pomočjo vzporedno razvitih digitalnih orodij, pri svojih spletnih aktivnostih že spretno izogibajo digitalnim tržnim sporočilom (Chatterjee, 2008). Mem kot oblika medija, ki spodbuja kreativnost in izvirnost uporabnikov, ima potencial, da reši probleme digitalnega trženja podjetja na področju, kjer se ta spopada z zavračanjem in celo blokiranjem oglasih vsebin ter z nizko stopnjo zaupanja do podjetja. Ker gre pri memu za humorno obliko generiranja večinsko vizualnih vsebin, je mem zlasti med mlajšimi uporabniki orodje, ki priteguje k uporabi in deljenju (vpletenosti), spodbuja zaupanje (Fertik, 2019) in ne povzroča zavračanja oglasnih vsebin, saj so te zaznane kot organske, avtentične in zabavne. Na ta način se z memom kot orodjem digitalnega trženja širi učinek mreže, pri čemer lahko ponudnik zajema vrednost mrežnega učinka posameznih potrošnikov (angl. Customer Network Value – CNV)(Goyal, 2020). S pritegnitvijo teh segmentov, ki jih mnoga podjetja izgubljajo ali jih še ne znajo nagovoriti, lahko podjetje z uporabo memov v

digitalnem trženju skozi ustvarjanje in zajemanje vrednosti ustvari svojo konkurenčno prednost.

Skozi sintezo konceptov, razčlenitev pojmov in izpostavljeno strateško vlogo memov v digitalnem trženju utemeljujem, da memi omogočajo tako ustvarjanje vrednosti za potrošnike kot tudi zajemanje nove vrednosti za podjetje, kar ustreza strateškemu konceptu vrednostnega inoviranja. Na raziskovalno vprašanje (RV1), *ali uporaba memov v digitalnem trženju ustreza analitičnemu okviru vrednostnega inoviranja*, s tem odgovorjam pritrdilno.

## **2 METODOLOŠKI OKVIR RAZISKAVE**

### **2.1 Namen raziskave**

Skozi konceptualizacijo analitičnega okvira mema kot vrednostne inovacije sem pritrdilno odgovoril na RV1: *Ali uporaba memov v digitalnem trženju ustreza analitičnemu okviru vrednostnega inoviranja?* Odgovor sem utemeljil z osnovnima konceptoma, ki definirata mem kot vrednostno inovacijo - ustvarjanje nove vrednosti za potrošnika in zajemanje dela novoustvarjene vrednosti za podjetje. Jasno opredeljeni pojmi, ki se znotraj enega in drugega koncepta pojavljajo kot elementi vrednosti mema v digitalnem trženju, mi omogočajo proučevanje memov kot vrednostne inovacije tudi v praksi.

Za dodatno razumevanje memov kot vrednostne inovacije želim z empirično raziskavo pridobiti vpogled tudi v strateško uporabo memov v praksi. Z empirično raziskavo zato dodatno osvetljujem strateški koncept mema kot vrednostne inovacije skozi preostali raziskovalni vprašanji magistrskega dela:

RV2: Kako uporaba memov v digitalnem trženju rešuje strateške probleme izbranih podjetij? in

RV3: Kako izbrana podjetja (v Sloveniji) uporabljajo meme za doseganje svojih strateških ciljev?

Namen empirične raziskave je na podlagi polstrukturiranih globinskih intervjujev osvetliti vrednostne vidike in elemente strateške uporabe memov v digitalnem trženju.

### **2.2 Utemeljitev izbranega raziskovalnega orodja in potek intervjujev**

V empiričnem delu se osredotočam na kvalitativno raziskovanje koncepta mema kot vrednostne inovacije z metodo globinskih intervjujev. Prednosti te metode so prilagodljivost, odprtost in možnost relativno visoke stopnje strukturiranosti spraševanja.

Za globinski intervju sem se odločil, ker raziskujem še relativno nov pojav in me zanima njegovo globlje razumevanje. V direktnem kontaktu med spraševalcem in intervjuvancem mi omogoča postavljanje sprotnih vprašanj, ki se lahko pojavijo med intervjujem z namenom dodatne razjasnitve problematike. V ta namen sem zasnoval in izvedel polstrukturiran globinski intervju. Ta se za razliko od nestrukturiranega ali popolnoma strukturiranega izvaja s pomočjo opomnika - seznama vprašanj, ki morajo biti raziskana in ki omogočajo raziskovalcu pridobitev enake vrste informacij od vseh sodelujočih v raziskavi, obenem pa pri vsakem vprašanju obstaja še možnost za podvprašanja, podrobnejši odgovor ali dodatno misel intervjuvanca (Rubin & Rubin, 2005).

Za potrebe empiričnega dela raziskave sem polstrukturirani intervju usmeril v raziskovanje strateške narave mema kot vrednostne inovacije za podjetja. Pri pripravi vprašanj za intervjuje mi je bila v oporo predhodna teoretična konceptualizacija preučevanega pojava. Na eni strani so to prepoznani strateški izzivi podjetja, ki jih naslavlja memi v digitalnem trženju (zavračanje oglasov s strani novih generacij, preobrat zaupanja potrošnikov od podjetja k drugim potrošnikom ter zahteve potrošnikov po so-ustvarjanju in opolnomočanju), s pomočjo katerih sem oblikoval sklope vprašanj, na drugi strani pa do sedaj prepoznani elementi vrednosti mema v digitalnem trženju (npr. hedonistična vrednost, opolnomočenost, vrednost potrošnikovih mrežnih učinkov, kulturno povezovanje), s pomočjo katerih sem kodiral in kategoriziral empirično pridobljene vsebine.

Intervjuvance sem s pomočjo vprašalnika (opomnika) vodil skozi intervju, s katerim sem pridobil njihova mnenja, stališča, prepričanja, razlage, izkušnje in odnos do strateške vrednosti uporabe memov v digitalnem trženju.

Skozi intervju sem se držal osnovnih tem in pojmov, pri tem pa bil pozoren na odgovore, njihova ozadja in morda nepredvidljiva področja raziskave. Tako sem za preiskovanje ozadij uporabljal dodatna vprašanja z vprašalnicami, zakaj (tako menite) in kaj (pomeni) ali pa specifična dodatna vprašanja za posameznega intervjuvanca. Intervjuvanci so odgovarjali na vprašanja, obenem pa s svojimi odgovori usmerjali potek intervjuja, kar je zelo pomembno, ko raziskujemo globlje kvalitativne značilnosti določenega pojava. Potrebno pozornost sem namenil tudi vzdušju med intervjujem, saj literatura priporoča, da se globinski intervjuji izvajajo v sproščenem vzdušju, kjer lahko intervjuvanec izrazi iskrene in zato zanesljivejše odgovore (Wilkinson in Birmingham, 2003).

Intervjuje sem izvedel v mesecu februarju in marcu 2022. Zaradi razmer za zajezitev epidemije COVID-19 sem jih izvedel preko Zoom-a, platforme za videokonference, ki mi je omogočila dovolj kakovostno verbalno in neverbalno medosebno komunikacijo in tudi snemanje pogovornih dogodkov. Vse tri intervjuje sem z dovoljenjem intervjuvancev posnel. Vsak intervju je trajal od 45 do 60 minut.

## 2.3 Vzorčenje in predstavitev intrervjuvancev

Pri vzorčenju sem uporabil namenski vzorec, ki je značilen za kvalitativno raziskovanje. Gre za obliko vzorčenja, pri katerem raziskovalec namensko izbere vzorčne enote, za katere meni, da so najboljši predstavniki določene skupine. Namensko vzorčenje ne omogoča direktnega posploševanja podatkov na določeno populacijo. Njegova vrednost je odvisna od raziskovalčeve presoje, strokovnosti in kreativnosti (Malhotra & Birks, 2003). V vzorec sem izbral predstavnike digitalnega trženja v slovenskih podjetjih, za katere sem lahko ocenil, da so najboljši razpoložljivi predstavniki za izvedbo intervjuja na temo strateške vrednosti memov za podjetje.

V metodologiji ne obstajajo konkretna priporočila za število intervjuvancev, ampak se za vsako posamezno raziskavo odloči za število, ki po presoji raziskovalca odgovarja širini raziskovalne teme, heterogenosti populacije, globini interpretacije za doseganje ciljev raziskave ter praktičnim parametrom, kot so razpoložljivost in dostopnost intervjuvancev (Roller, 2020).

Glede na zgoraj navedene parametre sem intervjuje izvedel s tremi osebami, ki so bile kot aktualni uspešni praktiki na področju digitalnega trženja v svojih podjetjih povabljeni kot govorci na strokovnem in za širšo javnost odprtem webinarju z naslovom »Marketing in mediji – v iskanju ravnovesja in formule za tržni uspeh« (UP FTŠ Turistica, Portorož, 15. april 2021). Govorci spletne konference so za to raziskavo relevantni, ker so bili izbrani kot nova generacija strokovnjakov za digitalno trženje, ki nove medije uporabljajo kot strateško orodje pri doseganju ciljev podjetij na visoko konkurenčnih trgih različnih panog. Govorci so bili:

- gospa Manca Šalehar iz tehnološkega podjetja Wolt Slovenja,
- gospa Neža Mlakar iz zagonskega podjetja La Popsi in
- gospod Jure Kumljanec iz podjetja za digitalno trženje Splet4U.

V nadaljevanju na kratko predstavljam intervjuvance, ki so sodelovali v empirični raziskavi.

### Intervjuvanka 1:

Gospa Manca Šalehar je vodja trženja podjetja Wolt Slovenija s sedežem v Ljubljani. S svojimi trženjskimi aktivnostmi je prispevala k temu, da je mednarodna blagovna znamka Wolt v manj kot enem letu prevzela vodilno pozicijo na področju dostave na slovenskem trgu.

Wolt je finsko tehnološko podjetje s platformo za dostavo hrane, ki je bilo ustanovljeno v Helsinkih leta 2014. Preko platforme Wolt lahko potrošniki naročijo hrano pri restavracijskih partnerjih preko mobilnih aplikacij ali spletnega brskalnika in jim jo

dostavijo kurirski partnerji platforme. Strateško osredotočanje na uporabniško izkušnjo in na operativno učinkovitost je omogočilo podjetju delovanje v različnih okoljih, od podeželskih krajev do vele mestnih središč, kar se odraža v visoki stopnji lojalnosti potrošnikov. Pri Woltu na ta način gradijo eno vodilnih trgovinskih platform (ob hrani dostavljajo že tudi druge dobrine, celo storitve) ter pospešujejo rast podjetja že več let zapored. Leta 2020 je bil Wolt uvrščen kot drugo najhitreje rastoče evropsko podjetje na lestvici, ki jo objavlja revija Financial Times (Kelly, 2020). Danes poslujejo v 23 državah in imajo več kot 4000 zaposlenih.

Gospa Manca Šalehar je specializirana za gverilsko trženje in snovanje nekonvencionalnih komunikacijskih kampanj, ki z minimalnimi finančnimi sredstvi dosegajo visoke rezultate z vidika dosega, učinka in zapomljivosti (DMS, brez datuma). S trženjskimi strategijami, ki jih za slovensko podružnico mednarodnega podjetja Wolt ob visoki stopnji samostojnosti vodi gospa Manca Šalehar, je Wolt leta 2021 postal prva blagovna znamka v Sloveniji, ki je svojo prepoznavnost zgradila na TikToku. Tam so njihove vsebine do danes zabeležile že več kot 3,5 milijona ogledov, gospo Manco Šalehar pa uveljavile kot uspešno strateginjo digitalnega trženja v državi in širši regiji, nagrajeno tudi s strani managementa matičnega podjetja Wolt. V tabeli 2 so prikazani podatki o letnih prihodkih in dobičkih podjetja Wolt Slovenija v obdobju 2019-2021.

*Tabela 2: Prikaz rasti prihodkov in dobička podjetja Wolt Slovenija, 2019-2021*

|              | 2019        | 2020          | 2021          |
|--------------|-------------|---------------|---------------|
| Prihodki     | 356.039,17€ | 2.903.448,29€ | 8.727.365,99€ |
| Dobiček      | 10.697,52€  | 59.476,14€    | 117.778,21€   |
| Rentabilnost | 5,9 %       | 8,8 %         | 6 %           |

Vir: AJ PES (2022).

#### Intervjuvanka 2:

Gospa Neža Mlakar je soustanoviteljica uspešnega slovenskega zagonskega podjetja La Popsi, zmagovalca podjetniško-medijskega projekta Štartaj Slovenija, ki je s svojo specifično kombinacijo množično medijskega in digitalnega trženja omogočilo podjetju stalno rast in širitev trga.

La Popsi je slovensko podjetje za proizvodnjo in prodajo sadnih zamrznjenih desertov in naravnih sadnih sladkarij (asortiman vključuje sladoled, sorbet, bonbone ter jogurtove prigrizke). Leta 2016 sta ga kot družbo z omejeno zavezo v Mengšu ustanovili Neža Mlakar in Karmen Meze in ga podprli z učinkovito komunikacijo njune osebno-poslovne zgodbe na socialnih omrežjih. Prelomnico v poslovanju podjetja je predstavljala zmaga

tandema podjetnic v okviru popularnega projekta za podporo mladim podjetnikom v Sloveniji - Štartaj Slovenija (projekt treh partnerjev – trgovskega podjetja Spar Slovenija, medijske hiše POP TV in oglaševalske agencije Formitas Creative). Ta je leta 2018 dala podjetju La Popsi nov poslovni zagon preko razvejane distribucijske mreže in medijske prepoznavnosti. Poslovni izziv za La Popsi, ki deluje na trgu z mnogo cenejšimi konkurenčnimi izdelki, je zagovarjati višjo ceno s poudarjanjem kakovosti, ki je v njihovem primeru »sadno sladkanje brez umetnih barvil, konzervansov in glutena« (Mikovič, 2021). Podjetje beleži do sedaj stalno rast, s prilagajanjem strategij tržnega komuniciranja in distribucije pa je leta 2019 uspešno vstopilo tudi na mednarodni trg. V podjetju sta obe soustanoviteljici podjetja enakomerno vpeti v strateške in trženjske aktivnosti. V tabeli 3 je prikazana rast prihodka in dobička za podjetje La Popsi v obdobju 2018-2021.

*Tabela 3: Prikaz rasti prihodkov in dobička podjetja La Popsi, 2018-2021*

|              | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Prihodki     | 156.496,84€ | 308.967,65€ | 622.444,71€ | 551.583,44€ |
| Dobiček      | 0€          | 3707,02€    | 29.407,88€  | 32.273,42€  |
| Rentabilnost | 0 %         | 1,6 %       | 8,9 %       | 9,3 %       |

*Vir: AJ PES (2022).*

#### Intervjuvanec 3:

Gospod Jure Kumljanc je ustanovitelj podjetja za digitalno trženje Splet4U, ki ga s pomočjo statusa Google partnerja usmerja zlasti v upravljanje družbenih omrežij in trženja proizvodov in storitev na omrežju podjetja Google.

Splet4U je slovensko podjetje za izvajanje digitalnih storitev, ki ga je pred desetimi leti v Kranju ustanovil gospod Jure Kumljanc, takratni »spletni manager leta« v Sloveniji z izkušnjami iz spletnega trženja v hotelirstvu. Podjetje Splet4U ustvarja Google Ads oglaševalske kampanje, ki jih prilagaja potrebam in željam naročnika. Z njimi upravljajo na iskalnem omrežju (tekstovni oglasi), prikaznem omrežju (slikovni oglasi) in video omrežju (video oglasi). Ponujajo storitve spletne optimizacije, upravljanja družbenih omrežij in svetovanja glede strategij spletnega trženja z določanjem demografskih, geografskih in drugih parametrov ciljanja spletnih oglasov.

Gospod Jure Kumljanc je kot podjetnik na področju digitalnega trženja aktiven tudi v podjetju Medialog d.o.o., ki ponuja storitve na področju medijskega zakupa, digitalnega trženja in svetovanja. Tam deluje kot vodja digitalnega medijskega oddelka. Med naročniki, za katere je gospod Kumljanc izvajal storitve digitalnega trženja, so številna

hotelska podjetja, Slovenska turistična organizacija, Pošta Slovenije, Triglav skladi in drugi.- V tabeli 4 je prikazana rast prihodkov in dobička za podjetje Splet4U v obdobju 2018-2021.

*Tabela 4: Prikaz rasti prihodkov in dobička podjetja Splet4U, 2018-2021*

|              | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Prihodki     | 109.821,02€ | 163.231,71€ | 137.128,39€ | 126.167,68€ |
| Dobiček      | 6.738,36€   | 307,35€     | 1.513,31€   | 291,26€     |
| Rentabilnost | 77,3 %      | 0,9 %       | 6,8 %       | 1,4 %       |

*Vir: AJPES (2022).*

## 2.4 Opis vprašanj in postopek analize podatkov

Z izbranimi intervjuvanci sem izvedel pol-strukturirane intervjuje, ki sem jih oblikoval tako, da sem lahko pri vsakem od njih spodbudil elicitacijo vsebin (mnenj, stališč, prepričanj, razlag, izkušenj in odnosa do pojava), potrebnih za odgovore na raziskovalni vprašanji RV2 in RV3, torej: *Kako lahko uporaba memov v digitalnem trženju rešuje strateške probleme podjetij?* In *Kako podjetja v Sloveniji uporabljajo meme za doseganje svojih strateških ciljev?*.

Vprašanja za intervju sem si v opomniku oblikoval po sklopih strateških izzivov, ki sem jih nameraval s pomočjo intervjuvancev dodatno osvetliti za boljše razumevanje strateškega potenciala memov v digitalnem trženju.

I. sklop: Digitalno trženje za nove generacije potrošnikov

- 1) Kakšne razlike opazate v digitalnem trženju za nove generacije? Kako se temu prilagajate? (Uvodoma namenoma ne uporabljam klasifikacije za generacije potrošnikov, zato da intervjuvancev ne umestim v izbran teoretski okvir, saj jih mogoče po svojih bazah podatkov ali iz izkušenj klasificirajo kako drugače.)
- 2) Kakšne trende opazate trenutno v digitalnem trženju? (Potencialna pomoč ali podvprašanja: porast vplivnežev? Pojav novega socialnega omrežja? Spremembe komunikacije od ust do ust?)
- 3) Ali in kako se spopadate z izogibanjem oglasnim sporočilom na internetu. (Potencialna pomoč ali podvprašanja: preferiranje organskih vsebin? Prepoznavanje prikritega oglaševanja?)

## II. sklop: Strateška uporaba memov v digitalnem trženju

- 4) Kateri so po vašem mnenju/izkušnjah glavni cilji, ki jih podjetja zasledujejo pri digitalnem trženju?
- 5) Zakaj izberete in kako merite strateško učinkovitost memov? (Potencialna pomoč ali podvprašanja: ali merite tudi kvalitativne učinke, npr. kakšno je zaupanje potrošnikov v podjetje?, blagovno znamko?)
- 6) Kakšno vlogo pripisujete digitalizaciji trženja pri prilagajanju posameznemu potrošniku? In kakšno specifično memom?

## III. sklop: Aktualnost in specifika strateške uporabe memov v slovenskih podjetjih

- 7) Kakšne razlike zaznavate pri pristopu do digitalnega trženja v tujini (npr. ZDA, VB) in v Sloveniji? (Čemu pripisujete te razlike?)
- 8) Ali po vašem mnenju/izkušnjah podjetja v Sloveniji strateško uporabljajo orodje memov v digitalnem trženju? (Zakaj da ali ne? Primeri dobrih praks?)
- 9) Bi želeli še na kaj opozoriti ali kaj dodati?

Patton (2002) navaja, da sta za analizo transkripta polstrukturiranega globinskega intervjuja primerna dva pristopa: analiza odgovorov vsakega intervjuvanca posebej ali navzkrižna analiza po odgovorih pri vseh udeležencev, kadar iščemo globino oziroma širino odgovorov na posamezno vprašanje. Glede na cilje raziskave sem uporabil navzkrižno analizo, ker mi je omogočila proučevanje in podajanje ugotovitev po sklopih oziroma kategorijah. Na ta način sem odgovore udeležencev na ista vprašanja povezal v sklope, ki sem jih nato sistematično analiziral.

Kvalitativno vsebinsko analizo intervjujev sem opravil z deduktivnim pristopom kodiranja transkriptov. Posnetke intervjujev sem najprej transkribiral, da sem lahko besedilo sistematično analiziral po kategorijah, ki ustrezajo teoretskim izhodiščem. Uporabil sem selektivno kodiranje, pri čemer sem izmed vseh pojmov izbral tiste, ki so se mi zdeli najbolj vsebinski, in jih razvrstil v kategorije. Kategorijam in drugim pomembnejšim pojmom sem dodal definicije. V definicijo kategorije sem uvrstil izjave, ki sem jih kodiral z isto kodo. Seznamu izjav sem nato dodal besedilo, s katerim sem izrazil bistveno vsebino te kode. Vsebino kod oziroma kategorij sem povezal s teorijo in tako oblikoval odgovore na svoji raziskovalni vprašanji.

Skozi analizirane podatke sem pridobil dodaten vpogled v strateške podlage in razloge za (ne)uporabo memov v digitalnem trženju, s pomočjo katerih sem lahko oblikoval nekatere nove raziskovalne domneve.

### 3 REZULTATI EMPIRIČNEGA DELA RAZISKAVE

Rezultate intervjujev predstavljam skozi razpravo v okviru raziskovalnih vprašanj RV2 in RV3 po tematskih sklopih, ki sem jih zastavil v opomniku. Glede na predstavljene teoretske podlage jih podpiram z izjavami intervjuvancev. Izjave zapisujem v knjižni obliki, ker se v transkribirani pogovorni obliki stilistično pogosto pojavljajo žargon, sleng in angleški izrazi. Po razpravi predstavljam strnjene citate globinskih intervjujev tudi po posameznih kategorijah – pojmi iz konceptualizacije mema kot vrednostne inovacije.

Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela oblikujem na koncu še domneve in usmeritve za nadaljnje raziskovanje memov v digitalnem trženju z vidika strateškega managementa in vrednostnega inoviranja.

#### 3.1 Uporaba memov pri reševanju strateških problemov podjetij

Z izsledki intervjujev v okviru raziskovalnega vprašanja RV2: *Kako lahko uporaba memov v digitalnem trženju rešuje strateške probleme podjetij?* sistematično predstavljam dodaten vpogled v strateške podlage in razloge za uporabo memov v digitalnem trženju. Rezultate predstavljam po tematskih sklopih, kategoriziranih v tri ključne strateške probleme, ki jih sodobna podjetja naslavljajo z digitalnim trženjem. Četrto kategorijo predstavljajo vidiki vrednosti mema za potrošnika in za podjetje. V predstavitvi rezultatov vsako kategorijo podpiram z izjavami intervjuvancev in razpravo v okviru teoretičnih izhodišč. Skozi dekodiranje vsebin posameznih kategorij oblikujem na koncu domneve o strateški uporabi memov v digitalnem trženju kot vrednostni inovaciji.

##### 3.1.1 Naslavljanje problema zavračanja oglasov s strani novih generacij

Globinski intervjuji s predstavniki digitalnega trženja so izpostavili nekatere strateške izzive digitalnega trženja v praksi ter mnenja, izkušnje in razlage intervjuvancev o teh izzivih. Kot prvi problem, s katerim se po mnenju intervjuvancev digitalno trženje danes sooča, se izpostavljajo nekatere njegove oblike, zlasti oglaševanja, ki so v očeh potrošnika postale moteče. V praksi se kažejo različni pristopi oziroma reakcije podjetij na ta izziv – medtem ko ena iščejo rešitve zunaj digitalizacije, se druga še dodatno poglobijo v orodja digitalnega trženja.

Na to kažeta izjavi gospoda Kumljanca in gospe Šalehar. Gospod Kumljanc zaznava kot enega glavnih problemov v praksi blokiranje digitalnih oglasov, še posebej pri mlajših generacijah, kar po njegovem mnenju vodi sodobna podjetja v »paradoks, kjer spremembe na področju tehnologije prispevajo k temu, da se podjetja vračajo k tradicionalnim oblikam oglaševanja«. Gospa Šalehar pa v zvezi s tem izzivom opozori na

vlogo umetne inteligence, ki pomaga reševati te izzive, saj smo že »v trendu algoritemskega prilagajanja oglasu, specifično za posameznika«.

Na problematiko nenaklonjenosti digitalnim oglasom v zadnjem desetletju opozarja tudi Smith (2011). Raziskave so pokazale, da so si potrošniki na spletu ustvarili okolje, v katerem vsiljive oglase in oglase, ki jih zmotijo pri opravljanju njihovih spletnih aktivnosti, zaznavajo negativno (McCoy, Everard, Polak & Galletta, 2007), kar pomeni, da neustrezno digitalno trženje ponudnika dejansko znižuje vrednost izkušnje z znamko. Želja po izogibanju motečim oglasom je spodbudila razvoj in uporabo blokiranja oglasov, s čimer si uporabniki preprečujejo »kraj časa in pozornosti« s strani oglaševalcev (Gallegos, 2016). To ima negativne posledice tudi za podjetje, zato morajo podjetja iskati nove načine ustvarjanja vrednosti za potrošnike.

Tega problema so se po besedah intervjuvanke v podjetju Wolt Slovenija lotili tako, da so preskočili na kreiranje organskih vsebin na TikTok-u, kjer so pritegnili večje število mlajših generacij. Na ta način so dosegli večje zaupanje v blagovno znamko in prispevali k rasti podjetja. Pri tem so po mnenju intervjuvanke gospe Mance Šalehar memi odigrali pomembno vlogo, saj lahko »s humorjem prodreš globlje in na uporabnike narediš večji vtis«. Kot ugotavlja gospa Šalehar, je blokiranje oglasov najmanj prisotno pri organskih vsebinah, v primeru Wolt-a so to vsebine na TikToku. Uspeh vsebin na TikToku pripisuje tako imenovani nativni obliki tržnega sporočila, ko ta prevzame obliko platforme, zaradi česar deluje pristnejše. Prav v organski vsebini vidijo intervjuvanci potencial v uporabi memov, saj gre za sodoben način komunikacije, ki je bližji mlajšim generacijam, saj se skozi njih lažje izražajo, angažirajo in aktivirajo. Gospod Kumljanc opozarja, da je treba biti pri takšni obliki komuniciranja »bolj prilagodljiv in se znati oddaljiti od ustaljenih okvirov komuniciranja«.

### 3.1.2 Naslavljanje zahteve potrošnikov po so-ustvarjanju in opolnomočanju

Stališča in razlage intervjuvancev se skladajo s teoretičnimi izhodišči, ki memom pripisujejo ustvarjanje vrednosti za potrošnike, saj jim dajo moč, da so bolj slišani, vključeni in opolnomočeni. S kreativno uporabo mema njihovo mnenje ni več skrito v poplavi mnenj, ocen in komentarjev na spletu, ampak se pojavi kot soustvarjena vsebina na platformi neposredno pred očmi uporabnikov (Christodoulides, Jevon & Bonhomme, 2012). Že z ocenami in mnenji na platformah so potrošniki postali del oglaševalskega procesa, zaradi česar se je zaupanje uporabnikov do oglaševanih vsebin začelo premikati od ponudnika k potrošnikom, ki na spletu delijo svoje izkušnje in mnenja o produktih (Pitta & Fowler, 2005). Nadgradnjo mnenjem in ocenam so povzročile aplikacije, ki so omogočale vizualno komunikacijo. Format selfijev in kratkih video sporočil sta s svojo izredno komunikacijsko močjo dokončno opolnomočila potrošnika, ki je tako postal so-kreator tržnih komunikacij (Killian & McManus, 2015). Pri tem imajo velik vpliv predvsem mlade generacije, ki so z internetom odraščale. Ti namreč dojemajo mnenja

ostalnih uporabnikov kot bolj kredibilna od informacij podanih s strani podjetij. Kar 80 % milenijcev ne opravi nakupa, ne da bi prebrali mnenja drugih uporabnikov in v osnovi ne zaupajo enosmerni komunikaciji (Fertik, 2019). Cenijo avtentičnost, inovativnost (Sparks & Honey, 2015) in unikatnost (Fallon, 2014). Z memi se v oglaševanju sproža debata med uporabniki. Podjetja jih namreč uporabljajo na način, da spodbujajo izražanje, ne pa za ustvarjanje vtisov (Keller & Fay, 2012).

Gospa Šalehar v zvezi s tem poudarja pomen »pristnosti izražanja na TikTok-u, ki zaenkrat pripada pretežno generaciji Z«. Memi se preko TikTok-a delijo s posnemanji in kreativnimi prirejanji (remiksi) s strani uporabnikov. Za TikTok je aktualen predvsem remiks, saj digitalne tehnologije omogočajo enostaven prenos, preurejanje in deljenje vsebin (Shifman, 2013). Funkcije reagiranja na video, duet in uporaba (kopiranje) zvoka so izvrstna podlaga za ustvarjanje vsebin na TikTok-u. S pojavom viralnih izzivov pa TikTok še dodatno spodbuja posnemanje. TikTok-ov algoritem skozi viralne izzive spodbuja remixe in posnemanja, zato se izkazuje uporaba memov za objavljane vsebin na tej platformi kot zelo učinkovita. Gospa Šalehar v zvezi z viralnimi izzivi opozori, da je na eni strani težko narediti tako dober izziv, da se ljudje sploh želijo vključiti, na drugi strani pa predstavljajo za podjetje tveganje, saj »daje podjetje z viralnim izzivom potrošniku v roke orodje, za katero ne veš, kako se ti bo vrnilo. Le redke znamke si upajo uporabljati izzive in humorne meme. Mi (pri Woltu) smo to probali in lahko rečem, da deluje«.

Gospa Mlakar meni, »da ljudje sicer radi pogledajo meme in video vsebine realnih ljudi, ki za to niso plačani«, vendar ocenjuje, da so tveganja s humornimi vsebinami in provokacijami v digitalnem trženju za podjetja prevelika, saj da se dodana vrednost pri njih lahko ustvari le, če v vsebini ni spornosti.

Gospod Kumljanc opozori na vrednost mema pri personalizaciji in opolnomočanju potrošnikov ko pravi: »Mem lahko igra pri personalizaciji zelo pomembno vlogo, če se ga uporabi v dinamični obliki, torej da omogoča zelo enostavno reciklažo. Ko lahko isti mem uporabi več uporabnikov na svoj način, omogoča to vstavljanje več karakteristik, lastnosti potrošnika«.

To predstavlja na eni strani vrednost za potrošnika, predvsem za generaciji Y in Z, ki dojemata zgolj sprejemanje sporočil o ponudbi na trgu kot preveč pasivno in želijo biti del debate (Keller & Fay, 2012), aktivno želijo soustvarjati tržna sporočila in pomene, se pri tem samoizražati in biti družbeno opolnomočeni (Killian & McManus, 2015). Na drugi strani pa lahko podjetje, ki strateško razvija vrednost soustvarjanja in opolnomočanja za potrošnike del te vrednosti tudi zajame. Skozi digitalna orodja namreč bolje »sliši« izražene karakteristike potrošnikov in jih strateško uporabi v svojih aktivnostih. Kot pravi tudi gospod Kumljanc: »Obstajajo orodja za socialno poslušanje,

kaj se dogaja, koliko je deljenj, koliko je nekih komunikacij zunaj same kampanje. Vse to se danes lahko izmeri. (...) Na koncu se na osnovi tega tudi poroča in odloča...»

### 3.1.3 Naslavljanje odmika zaupanja potrošnikov od podjetja k drugim potrošnikom

Gospa Mlakar opozori vidik vrednosti mreže potrošnikov in zaupanja za strateški uspeh mema. Ta bo prispeval k rezultatom podjetja le, »če boš ustvaril neko skupnost in ne, da bo mem samo muha enodnevnica, na primer da podjetje en mesec intenzivno objavlja meme, to ne bo imelo nobenega vpliva ne na zaznavo znamke ne na prodajo.«

Mreže potrošnikov delujejo na bazi zaupanja, digitalizacija trženja pa jim omogoča enostavnejši dostop in deljenje mnenj o ponudbi in ponudnikih. Mlade generacije, ki so že odrasčale z internetom, komunicirajo med seboj o ponudbi na spletu več kot ostali. Za nasvete o izdelkih se obrnejo k ostalim potrošnikom, saj dojemajo mnenja ostalih uporabnikov kot bolj kredibilna od informacij, ki prihajajo do njih s strani tradicionalnih medijev in podjetij (Fertik, 2019). Milenijci so nezaupljivi do enosmernih komunikacijskih strategij, celo do vplivnežev postajajo skeptični. Večje zaupanje v ostale posameznike na spletu se zgovorno odraža v podatku, da kar 97 % milenijcev prebere ocene ostalih uporabnikov, preden izbere podjetje, in da jih kar 89 % zaupa tem mnenjem (Fertik, 2019). Če želi podjetje ustvariti vrednost zaupanja pri potrošniku, mora znati razvijati organske komunikacije. Razliko med strategijo podjetja, ki to razume, in tisto, ki ne, lahko ponazorimo z besedami gospe Šalehar: »Pač, imamo digitalne oglase, ampak se potrošniki ne poistovetijo z njimi. Ko pa smo šli organsko ustvarjat vsebine na TikTok, smo si znatno povečali bazo ljudi iz generacije Z. Ko so videli da smo pristni, da smo osebni, kdo smo, kaj smo, so nam veliko bolj zaupali.«

### 3.1.4 Vidiki vrednosti mema za potrošnika in za podjetje

Izpostavljeni strateški problemi podjetij, ki jih memi v digitalnem trženju potencialno uspešno nagovarjajo, v praksi sicer niso novi, saj so se podjetja skozi dejavnost trženja tudi doslej soočala s problemom negativnih zaznav in s tem posledic vsiljivosti, enosmernosti in nezaupanja. Novost, ki jo ta raziskava izpostavlja, je ta, da so vedenjski vzorci potrošnikov danes podprti z novimi tehnologijami, ki omogočajo potrošnikom na eni strani zaobitje in blokiranje oglasov, na drugi strani pa soudeležbo pri kreiranju sporočil in širjenje teh sporočil po svojih mrežah. V strateškem pogledu vrednostne inovacije memi naslavlajo prav to novost, zato ustvarjajo novo vrednost za potrošnika, ki mu omogoča personalizacijo, vpletenost in opolnomočenost, ter hedonistično vrednost pri soustvarjanju ali sprejemanju memov. Vsi ti elementi predstavljajo pomemben dejavnik ustvarjanja vrednosti za potrošnika. V tabeli 5 prikazujem citate globinskih intervjujev po pojmi ustvarjanja vrednosti za potrošnika, ki jih na koncu povzemam z bistveno vsebino posameznega pojma (kode).

*Tabela 5: Predstavitev citatov globinskih intervjujev po pojmi ustvarjanja vrednosti za potrošnika*

| Ustvarjanje vrednosti za potrošnika skozi uporabo mema v digitalnem trženju                                   |                                                                                              |                                                                                                                                    |                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kode                                                                                                          |                                                                                              |                                                                                                                                    |                                                                                                                               |
| PERSONALIZACIJA                                                                                               | VPLETENOST                                                                                   | HEDONIZEM                                                                                                                          | OPOLNOMOČENJE                                                                                                                 |
| Izjave                                                                                                        |                                                                                              |                                                                                                                                    |                                                                                                                               |
| Ko lahko isti mem uporabi več uporabnikov na svoj način, omogoča to vstavljanje več karakteristik potrošnika. | Velik problem je narediti tako dober viralni izziv, da se ljudje sploh želijo vključiti.     | Če znaš bit zabaven boš sigurno prodril globlje oz. si te bojo ljudje bolj zapomnili.                                              | Memi omogočajo s strani uporabnikov več ustvarjanja, večjo kreativno svobodo.                                                 |
| S platformami in AI prihaja v ospredje algoritemsko prilagajanje sporočila, specifično na posameznika.        | Mlajše generacije in tisti, ki so se prilagodili na tehnologije, se hitreje vpletejo.        | Memi in video vsebine od nekih realnih ljudi, ki niso za to plačani (...), to danes »ful pali«, to ljudje dejansko radi pogledajo. | Seveda je možnost da ga bodo ljudje čisto obrnili, da ne bo vsebina takšna, kot si si želel.                                  |
| Pri digitalnem trženju imamo možnost nagovarjati ljudi ena na ena in to izkoristimo.                          | Ne sme bit preveč spolirano (...) Mora biti malo grdo (...), v tem primeru najboljše deluje. | Redke znamke (...) se upajo pohecati iz sebe. Mi smo par stvari stestirali in videli, da to dejansko deluje.                       | Blagovne znamke niso več predmet spoštovanja, kot so nekdaj bile (...) interakcija z blagovnimi znamkami je postala svobodna. |
| Vsebina                                                                                                       |                                                                                              |                                                                                                                                    |                                                                                                                               |
| Memi kot orodje v digitalnem trženju omogočajo potrošniku več personalizacije.                                | Vrednost vpletenosti za potrošnika je v primeru mema kompleksna spremenljivka.               | Hedonistična vrednost mema v digitalnem trženju ima za potrošnika velik pomen.                                                     | Mem v digitalnem trženju omogoča visoko stopnjo opolnomočenja potrošnika.                                                     |

*Vir: lastno delo.*

Vsebinsko se vidiki vrednosti za potrošnika za primer memov v digitalnem trženju nanašajo na lastnosti personalizacije, vpletenosti, hedonistične vrednosti in opolnomočenosti potrošnika. Domneve (v nadaljevanju D), ki jih lahko izpeljemo iz teh

vsebin, in lahko služijo za nadaljnje raziskave memov kot ustvarjalcev vrednosti za potrošnike, so:

D1: Memi v digitalnem trženju omogočajo potrošniku več personalizacije.

Avtorja Iansiti in Lakhami (2020) navajata vrednost personalizacije in vpletenosti potrošnika kot ključni vrednosti, ki ju digitalno trženje ustvarja za potrošnike, se pa dosedanje ugotovitve ne nanašajo konkretno na mem. Domnevo je na področju mema možno preverjati v primerjavi z drugimi oblikami digitalnega trženja.

D2: Vrednost vpletenosti za potrošnika je v primeru mema kompleksna spremenljivka.

Cilj uporabe memov je, da sprožijo debato med uporabniki. Le videti sporočilo ni več dovolj, potrebno je ustvariti debato, opozarjata Keller in Fay (2012). Na področju memov je potrebno raziskati, kateri dejavniki vplivajo na večjo vpletenost potrošnikov. Domnevo je mogoče preverjati po sklopih spremenljivk, ki v nekem času in prostoru vplivajo na to, kaj pritegne potrošnike k vpletenosti in zakaj.

D3: Hedonistična vrednost mema v digitalnem trženju ima za potrošnika velik pomen.

Hedonistično vrednost pojasnjujejo Lee in soavtorji (2019), ko s svojo študijo ugotovijo, da memi s pomočjo humornih vsebin ustvarijo hedonistično vrednost za potrošnika na ta način, da ga pritegne že sam trženjski pristop podjetja. Hedonistično vrednost mema avtorji izpostavijo celo kot primarno vrednost, ki jo uporabnik vidi v memu.

D4: Mem v digitalnem trženju omogoča visoko stopnjo opolnomočanja potrošnika.

Po izsledkih avtorjev Killian in McManus (2015) je format kratkih video sporočil s svojo izredno komunikacijsko močjo dokončno opolnomočila potrošnika, da je ta postal sokreator tržnih komunikacij. Kar je pri memih še pomembnejše, je, da so dali potrošnikom moč, da so bolje slišani. Domnevo je mogoče preverjati s primerjalnim merjenjem stopenj opolnomočanja potrošnikov pri različnih orodjih in formatih digitalnega trženja.

Poleg zgoraj navedenih vidikov ustvarjanja vrednosti za potrošnike, sem skozi intervjuje izpostavil tudi nekatere vidike zajemanja vrednosti za podjetje, ki uporablja meme v digitalnem trženju. V tabeli 6 predstavljam citate globinskih intervjujev po pojmiu zajemanja vrednosti za podjetje.

Vsebinsko se vidiki vrednosti za podjetje v primeru memov v digitalnem trženju nanašajo na razumevanje zajemanja vrednosti iz mreže potrošnikov, iz kulturne povezanosti s potrošniki in iz večanja prostora za trženje.

Tabela 6: Predstavitev citatov globinskih intervjujev po pojmi zajemanja vrednosti

| Zajemanje vrednosti za podjetja skozi uporabo memov v digitalnem trženju                               |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kode                                                                                                   |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                  |
| VREDNOST MREŽE                                                                                         | KULTURNA VEZ                                                                                                                                                                      | PROSTOR TRŽENJA                                                                                                                                                  |
| Izjave                                                                                                 |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                  |
| Ko smo šli organsko ustvarjat vsebine (...), smo si izjemno povečali bazo potrošnikov iz generacije Z. | Še vedno premalo podjetij, organizacij, oglaševalcev posluša, kaj se dogaja na svetu. Vsi komunicirajo, vsi ustvarjajo vsebino, s tem včasih tudi pretiravajo in smo že zasičeni. | Digitalna orodja (...), ki zasedajo vedno pomembnejši prostor na področju nekega vsebinskega spektra, nam povečujejo oglasni inventar.                           |
| Skupnost je za podjetje dodana vrednost edino, če nisi sporen in te ljudje začnejo deliti.             | Če ton komunikacije ni pravilen, mem ne bo deloval.                                                                                                                               | Imaš ljudi v ekipi (art direktorje, designerje), ki ti nekih stvari ne izpustijo čez (...), na ta način ti trženjsko ožajo prostor.                              |
| Mem je kot neka vžigalica, ki bo lahko preko mrež začela nov trend, ki pa lahko tudi škoduje podjetju. | Influencerjem so poslali adventne koledarje, ki naj bi vsebovali kakovostna darila, oni pa so dali noter neke brezvezne obeske za ključe.                                         | Če greš na tiktok (...) praktično res vsaka firma, vsaka politična stranka, vsak najmanjši shop ima svoj »account« in dela vsebine. Eno leto nazaj tega ni bilo. |
| Vsebina                                                                                                |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                  |
| Izid zajema vrednosti mreže potrošnikov je v primeru mema za podjetje tvegan.                          | Podjetja se premalo zavedajo pomena kulturnega približevanja potrošnikom.                                                                                                         | Memi kot orodje digitalnega trženja večajo prostor trženja podjetju.                                                                                             |

Vir: lastno delo.

Domneve, ki jih lahko izpeljemo iz teh vsebin, in lahko služijo za nadaljnje raziskave memov kot orodij za zajemanje nove vrednosti za podjetja, so:

D5: Izid zajema vrednosti mreže potrošnikov je v primeru mema za podjetje tvegan.

Z memom kot orodjem digitalnega trženja se širi učinek mreže, pri čemer lahko podjetje zajema vrednost omrežij posameznih potrošnikov (Goyal, 2020). Intervjuvanci so opozorili na dvoreznost te vrednosti, ki lahko v primeru pozitivnega sporočila dejansko omogoča zajem vrednosti, v primeru negativnega pa je lahko tudi zajeta vrednost negativna, oziroma škodi znamki in podjetju. Domnevo je mogoče preverjati s študijami primerov obstoječih praks.

D6: Podjetja se premalo zavedajo pomena kulturnega približevanja potrošnikom.

Pri kulturnem povezovanju s potrošnikom gre za relativno nov koncept, ki ga omenja Jankowski (2020) kot nov pristop k strateški segmentaciji podjetja skozi povezovanje s potrošniki na podlagi kulturnih elementov (npr. glasba, film, znanost, filozofija). Memi s svojimi vsebinami posegajo na področja kulture, s čimer na eni strani ustvarjajo vrednost za potrošnika (vpletenost, soustvarjanje relevantnih vsebin), ni pa še zaslediti raziskav o tem, kako lahko zajamejo del vrednosti kulturnega povezovanja. Domnevo je mogoče preverjati s študijami primerov obstoječih praks.

D7: Memi v digitalnem trženju večajo prostor trženja za podjetje.

Z naraščanjem razvoja in uporabe vedno novih digitalnih naprav in orodij se večja tudi prostor, ki je na voljo podjetjem za trženje njihove ponudbe. Li in Kannan (2014) opozarjata, da je učinek prelivanja med tradicionalnimi trženjskimi in drugimi kanali vse pomembnejši pri zajemanju vrednosti za podjetje. Domnevo je mogoče preverjati z nadaljnjim merjenjem širjenja prostora trženja z memi.

### **3.2 Značilnosti strateške uporabe memov v digitalnem trženju izbranih slovenskih podjetij**

Z zadnjim delom analize globinskih intervjujev odgovarjam še na zadnje raziskovalno vprašanje in sicer vprašanje o uporabi memov kot strateškega orodja v slovenskih podjetjih:

RV3: Ali in kako podjetja v Sloveniji uporabljajo meme za doseganje svojih strateških ciljev?

S tem delom analize poskušam v kratkih obrisih ilustrirati stanje in okoliščine uporabe memov pri doseganju strateških ciljev naših podjetij, predvsem s ciljem spodbuditi nadaljnja raziskovalna vprašanja za proučevanje in merjenje obravnavanega pojava v slovenskih podjetjih.

Na tem mestu velja še enkrat izpostaviti, da so bili v namenski vzorec vključeni intervjuvanci, ki so kot strokovnjaki za digitalno trženje zaposleni v treh zelo različnih podjetjih: gospod Kumljanc v podjetju oziroma agenciji za digitalno trženje, gospa Šalehar v enoti tehnološke multinacionalke v Sloveniji in gospa Mlakar v domačem zagonskem podjetju. Kljub različnim panogam in organizacijam so si bili intervjuvanci enotni v oceni, da v Sloveniji uporaba memov v digitalnem trženju praktično (še) ni prisotna. Po oceni gospoda Kumljanca »v Sloveniji vedno za nekaj let zaostajamo za svetovnimi trendi v digitalnem trženju«. Gospa Šalehar je kot ilustracijo izpostavila primer popularizacije »hashtag izzivov«, ki so bili v ZDA prisotni že pred dvema letoma, pri nas pa sploh še niso omogočeni. Zamik sodobnih trendov digitalnega trženja se v

Sloveniji vidi tudi v cenah spletnih oglasov: »medtem ko te v ZDA močno rastejo že zadnja tri leta, se je pri nas višanje cen začelo šele letos.«

Memi kot strateško orodje doseganja konkurenčne prednosti pri nas še niso v uporabi, je pa zaznati nekaj poizkusov slovenskih podjetij, ki so imela po besedah intervjuvancev uspešen izid. Gospod Kumljanc ocenjuje, da je mem v digitalnem trženju trend, ki se v praksi slovenskih podjetij še ni prav prijel, je pa že prisoten na trženjskih konferencah in oglaševalskih tekmovanjih, kjer se podjetjem predstavlja s svojimi prednostmi in učinkovitostjo pri doseganju strateških ciljev. Na podlagi tega gospod Kumljanc pričakuje preboj memov v digitalnem trženju slovenskih podjetij v roku enega leta.

Gospa Šalehar predstavi, kako podjetje Wolt Slovenija z viralnimi izzivi in humornimi vsebinami na Tiktoku že doživlja viden in merljiv uspeh. Kot pionirka na tem področju v Sloveniji opozarja na to, da ni univerzalnega formata za kreiranje uspešnih memov, zato v podjetju spodbujajo agilne metode testiranja vsebin in merjenja. Tako gospa Šalehar kot gospod Kumljanc sta navedla, da poleg tradicionalnih meritev števila interakcij, naša podjetja že merijo učinkovitost digitalnega trženja tudi s programi za merjenje učinkovitosti kreativnih vsebin, kot so Brand24, Sprout Social, Looker in večji CRM sistemi. Gospod Kumljanc je izpostavil, da si lahko podjetje tudi z analizo označenih ključnih besed (hashtagi) pomaga pri zaznavanju dogajanja na trgu in se na ta način hitreje odziva na že skoraj stalno krizno komuniciranje, ki ga prepozna na slovenskem trgu. To se mu zdi ključno za naše razmere, saj ugotavlja, da so v »sodobnih podjetjih že konstantno prisotne neke drame, zato morajo biti reakcije in komunikacije podjetij vedno hitre in učinkovite.«

Za razliko od ostalih dveh intervjuvancev gospa Mlakar uporabe memov ne vidi kot učinkovito opcijo nagovarjanja svojih potrošnikov, predvsem zaradi premajhnega nadzora nad širjenjem vsebin in s tem tveganja za znamko podjetja in izdelka. Čeprav gre za mlado in produktno inovativno zagonsko podjetje, ki se širi tudi na tuje trge, se v trženjskih kampanjah raje poslužujejo bolj preverjene metode digitalnega trženja preko vplivnežev. Intervjuvanka pojasni, da se v podjetju zavedajo pomembnosti bolj organskega in nevsiljivega tržnega komuniciranja, a zaenkrat menijo, da memi ne morejo vplivati ne na prodajo ne na prepoznavnost njihove blagovne znamke. V svojem podjetju vidijo »nespornost vsebin« kot edino strategijo za doseganje uspešnosti digitalnega trženja, ker jim to omogoča več vsečkov in deljenj na socialnih omrežjih ter posledično povečanje končne prodaje in širitev na druge geografske trge. Skozi intervjuje sem lahko izpostavil tri dejavnike strateške uporabe memov v digitalnem trženju obravnavanih podjetij. V tabeli 7 predstavljam citate globinskih intervjujev po pojmi, ki se nanašajo na trende, cilje in učinke strateške uporabe memov v digitalnem trženju.

*Tabela 7: Predstavitev citatov globinskih intervjujev po dejavnih strateške uporabe memov v slovenskih podjetjih*

| Dejavniki strateške uporabe memov za podjetje                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kode                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| TRENDI                                                                                                                                                                                                                                                                                       | CILJI                                                                                                                                                                                                                                                                       | UČINKI                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Izjave                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| S trendi vedno zaostajamo, nikoli nismo bili tisti v EU, ki preizkušamo novejši formate. (...). Najprej jih sprejmemo preko oglaševalskih festivalov tipa SOF. Tako je mem trend, ki se še ni prijel, se pa o njem govori.                                                                   | Cilji, ki jih podjetja zasledujejo pri digitalnem trženju, so čisto odvisni od branže. Ne bi rekel, da so tu značilne razlike med trgi.                                                                                                                                     | Uporabljamo orodja za socialno poslušanje, kaj se dogaja, koliko je deljenj, koliko je izven kampanje nekih komunikacij. Se pa med kampanjo pokažejo novi kazalniki uspešnosti.                                                                                              |
| Mem je zdaj na podobni točki, kot je bila video vsebina v preteklosti, ko je bil to 'the next big thing'. Tisti, ki so bili prvi, so želi uspehe. (...) Konkretno pa memi v oglaševalskih kampanjah pri nas še niso pretirano v uporabi.                                                     | Memi so bližje mlajšim generacijam (...) in jim na ta način preko omrežij hitro skomuniciramo sporočilo. Sčasoma bomo pa z njimi nagovarjali tudi starejšo generacijo. Ko se prilagodi kanal, se prilagodi tudi kreativita.                                                 | Učinke merimo z orodji kot so Brand24, Sprout Social, tudi večji CRM sistemi (Salesforce, Hubspot). Tudi s pomočjo 'hashtagov', lahko blagovna znamka v realnem času zazna, kaj se dogaja in se lahko hitro odzove.                                                          |
| V posvojitvi trendov in taktik digitalnega trženja smo ene par let za Ameriko. Recimo virtualni izzivi so bili v Ameriki že dve leti nazaj popularni. Tudi trend povečanja cen digitalnih oglasov se kaže v Ameriki že tretje leto, pri nas smo pa šele v letošnjem letu naredil ta preskok. | Izberemo ga zato, ker pusti dolgoročno dosti bolj zapomnljiv vtis. Če greš na neko klasično obliko oglaševanja, kjer komuniciraš tako kot vsi tvoji konkurenti, praktično izpadeš in se te ljudje ne zapomnijo tako, kot če delaš meme in tiktok vsebine, ko si bolj viden. | Nas sam 'engagement' niti ne zanima več. Mi merimo pridobivanje novih uporabnikov, povečano količino nakupov ob enakem številu uporabnikov, (...) sledilne kode, kjer vidiš, kje videva človek tvoj oglas, imamo Looker, iz katerega vidiš, kaj vse se je z njim dogajalo... |
| Vsebina                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Slovenska podjetja se zavedajo trendov v digitalnem trženju, glede uporabe memov pa zaostajajo za razvitimi trgi.                                                                                                                                                                            | Slovenska podjetja vidijo uporabo memov kot strateško orodje za doseganje različnih ciljev podjetja.                                                                                                                                                                        | Slovenska podjetja, ki uporabljajo meme, uporabljajo kompleksnejša orodja merjenja učinkovitosti digitalnega trženja.                                                                                                                                                        |

*Vir: lastno delo.*

Iz vsebine mnenj in ocen intervjuvancev o strateški uporabi memov v slovenskih podjetjih (ne zgolj v teh, iz katerih prihajajo intervjuvanci, saj so kot poznavalci stroke podajali tudi svoja mnenja in ocene stanja v Sloveniji) lahko domnevam, da je uporaba memov v digitalnem trženju kot orodje doseganja strateških ciljev v slovenskih podjetjih še v povojih. V tej fazi različna podjetja pripisujejo novemu digitalnem orodju različen strateški pomen, ki ga tudi različno aplicirajo in celo različno merijo njegovo učinkovitost. Zadnje tri domneve se tako glasijo:

D8: Slovenska podjetja se zavedajo trendov v digitalnem trženju, glede uporabe memov pa zaostajajo za razvitimi trgi.

D9: Slovenska podjetja vidijo uporabo memov kot strateško orodje za doseganje različnih ciljev podjetja.

D10: Slovenska podjetja, ki že uporabljajo meme, uporabljajo kompleksnejša orodja merjenja učinkovitosti digitalnega trženja.

Ker sem zaradi raziskovalnih ciljev izbral kvalitativen način raziskovanja s polstrukturiranimi globinskimi intervjuji, dobljeni rezultati niso posplošljivi, oblikovane domneve pa omogočajo nadaljnje preučevanje uporabe memov kot vrednostne inovacije v podjetjih. Intervjuvanci, ki so prihajali iz različnih podjetij, tako glede na panogo, velikost kot na organiziranost, so namreč pomembno prispevali k osvetlitvi vrednostnih vidikov memov v digitalnem trženju ter k identifikaciji različnih mnenj in pogledov na strateško vlogo memov za podjetja.

Za nadaljnje razumevanje uporabe memov v digitalnem trženju podjetij je potrebno pojav še podrobneje preučiti, predvsem z vidika različnih dejavnikov podjetij, ki uporabljajo meme v digitalnem trženju. Pomembna razlikovalna značilnost, ki bi jo bilo z vidika vrednostnega inoviranja vredno dodatno raziskati, je različna vloga podjetja pri ustvarjanju digitalnih vsebin. S tem v zvezi bi bilo potrebno tudi na strani potrošnikov – zlasti pri mladih generacijah – preveriti zaznavanje memov, saj prav mlajši potrošniki hitro zaznajo neorganske vsebine, sprožene s strani podjetij, in se nanje odzovejo z zavračanjem. Takšna raziskava bi lahko dodatno prispevala k razumevanju uporabe memov v digitalnem trženju kot vrednostne inovacije, predvsem z vidika ustvarjanja nove vrednosti za nove generacije potrošnikov, s čimer bi omogočila podjetjem nov strateški uvid v globine sinjega oceana in širine trgov bližnje prihodnosti.

## **SKLEP**

V raziskavi o uporabi memov kot vrednostni inovaciji v digitalnem trženju sem v okviru magistrskega dela izhajal iz predpostavke, da v časih, ko se potrošniki in tehnologije intenzivno spreminjajo, podjetja lažje dosežejo konkurenčno prednost, če se strateško

osredotočijo na trende pri uporabi platform. Pri tem sem se osredotočil na konkreten trend memov, ki zaradi svoje humorne zasnove in aplikacij za omogočanje personalizacije, hitro osvajajo zlasti mlajše generacije uporabnikov. Uporaba memov se je kot posebna strategija komuniciranja podjetja na internetu in socialnih omrežjih, zaradi viralnosti in humornega tona, izkazala za visoko učinkovito tako pri vzpostavljanju interakcij s potrošniki kot pri konverziji v želena dejanja potrošnikov. Za presojo strateške vrednosti tega relativno novega pristopa v digitalnem trženju za podjetje sem uporabil analitični okvir vrednostne inovacije, ki sta ga v okviru teorije sinjega oceana na področje strateškega managementa uvedla avtorja Kim in Mauborgne (2005). Vrednostno inoviranje namreč omogoča podjetju, da ustvari novo vrednost za potrošnike, obenem pa da tudi zajame del te novoustvarjene vrednosti za podjetje in s tem doseže konkurenčno prednost. Problem, ki sem ga želel skozi presojo memov kot vrednostne inovacije nagovoriti, je vse bolj negativno odzivanje uporabnikov, zlasti mlajših generacij, na oblike digitalnega trženja, ki jih ti dojemajo kot vsiljive in se jim s pomočjo tehnologij že uspešno izogibajo. Negativen odnos do oblik digitalnega trženja namreč vpliva na nižanje vrednosti znamke podjetja, kar ni v strateškem interesu podjetja. Za doseganje konkurenčne prednosti, mora podjetje doseči višanje vrednosti za uporabnike in jo na drugi strani znati tudi zajeti kot vrednostno inovacijo.

Osrednje vprašanje, ki sem si ga pri presoji strateške vrednosti memov za podjetje zastavil, je, ali lahko uporabo memov v digitalnem trženju razumemo kot vrednostno inovacijo, torej takšno, ki bo podjetju omogočila konkurenčno prednost skozi ustvarjanje in zajemanje nove vrednosti.

Pri presoji analitičnega okvira memov kot vrednostne inovacije sem uporabil kombiniran teoretični in empirični raziskovalni pristop, s katerim sem iskal odgovore na tri raziskovalna vprašanja. Skozi teoretični pristop sem konceptualiziral mem v digitalnem trženju kot vrednostno inovacijo in odgovoril na vprašanje (RV1): Ali uporaba memov v digitalnem trženju ustreza analitičnemu okviru vrednostnega inoviranja?

Skozi teoretsko razpravo o memih kot vrednostni inovaciji sem utemeljil, da memi v digitalnem trženju pritegnejo ciljno publiko, ki sicer ni naklonjena oglasom in se izogiba digitalnim tržnim sporočilom. Pri tem sem s pomočjo pregleda literature in virov prepoznal še druge vrednostne elemente memov tako na strani višanja vrednosti za potrošnike kot višanja vrednosti za podjetje. Razen personalizacije in vpletenosti potrošnikov sta se kot dodatni vrednosti memov za potrošnike izkazali njegova hedonistična vrednost in omogočanje soustvarjanja ter s tem opolnomočanja. Na drugi strani analitičnega okvira mema kot vrednostne inovacije sem preučil še koncepte zajemanja vrednosti za podjetje. Pri tem sem izpostavil koncepte zajemanja vrednosti iz naslova večanja trga in sicer novo vrednosti zaradi večanja prostora za trženje, zajemanje nove vrednosti zaradi učinkov potrošnikove mreže in zajemanje nove vrednosti iz kulturnega povezovanja s potrošniki. Ker sem skozi analitični okvir uspel identificirati

novo vrednost tako za potrošnike kot za podjetje, sem lahko uporabo memov v digitalnem trženju opredelil kot vrednostno inoviranje.

V okviru teoretične konceptualizacije mema kot vrednostne inovacije sem s pomočjo obstoječe literature in virov opredelil tudi nekatere ključne strateške probleme sodobnega podjetja, ki jih uporaba memov v digitalnem trženju lahko naslavlja. Z empirično raziskavo sem nato pridobil še dodaten vpogled v to, kako lahko uporaba memov v digitalnem trženju rešuje strateške probleme podjetja. Z metodologijo polstrukturiranih globinskih intervjujev sem odgovoril na raziskovalno vprašanje (R2): Kako lahko uporaba memov v digitalnem trženju rešuje strateške probleme podjetij?

Rezultati intervjujev so izpostavili nekatere dodatne vpoglede v načine in razloge za (ne)uporabo memov pri reševanju strateških izzivov podjetij, ki se nanašajo na nesposobnost učinkovito tržno nagovoriti nove generacije potrošnikov, na upad zaupanja potrošnikov do ponudnikov in na vedno večje zahteve potrošnikov po opolnomočenju. Na podlagi analize izjav intervjuvancev sem lahko oblikoval domneve, da memi kot orodje v digitalnem trženju omogočajo potrošniku več personalizacije, da je vrednost vpletenosti za potrošnika v primeru mema kompleksna spremenljivka, ki ima še številne neznanke za podjetja, da je hedonistična vrednost mema med najpomembnejšimi in da mem v digitalnem trženju omogoča visoko stopnjo opolnomočenja potrošnika. Na drugi strani so dekodiranja vrednostnih vidikov zajetja za podjetja privedla do domnev, da memi kot orodje digitalnega trženja pomembno večajo prostor trženja podjetju, da predstavlja izid zajema vrednosti mreže potrošnikov za podjetje veliko tveganje zaradi nizkega nadzora ponudnika nad sporočilom in da se podjetja še premalo zavedajo pomena kulturnega približevanja potrošnikom.

Z zadnjim delom globinskih intervjujev sem pridobil še vpogled v stanje in okoliščine uporabe memov pri doseganju strateških ciljev podjetij v Sloveniji in na podlagi izsledkov uspel odgovoriti še na zadnje raziskovalno vprašanje RV3: Kako podjetja v Sloveniji uporabljajo meme za doseganje svojih strateških ciljev?

Iz rezultatov intervjujev sem oblikoval dve domnevi, in sicer da v Sloveniji na področju strateške uporabe memov v digitalnem trženju zaostajamo za trendi razvitejših trgov ter da različna podjetja pripisujejo temu orodju različen strateški pomen.

Intervjuvanci, ki so po namenskem vzorčenju prihajali iz različnih podjetij, tako glede panoge, velikosti, strukture in organiziranosti, so pomembno prispevali k osvetlitvi vrednostnih vidikov memov v digitalnem trženju ter k identifikaciji različnih mnenj in pogledov na strateško vlogo memov za podjetja. Zaradi kvalitativnega načina raziskovanja s polstrukturiranimi globinskimi intervjuji dobljeni rezultati ne morejo biti posplošljivi, dajo pa pomemben uvid in smernice za preverjanje domnev in nadaljnje raziskovanje memov kot vrednostne inovacije.

Uporabna vrednost ugotovitev in nadaljnjih raziskav za strateški management podjetij leži v osnovni utemeljitvi tega magistrskega dela, da gre pri uporabi memov v digitalnem trženju za vrednostno inoviranje. Ta ugotovitev omogoča managementu, da tudi na digitalno trženje gleda kot na sklop strateških procesov in orodij, ki mu omogoča ustvarjanje in zajemanje vrednosti na trgu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agnihotri, A. (2015). Extending boundaries of Blue Ocean Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), 519-528.
2. AJPES. (2022). *Letno poročilo izbranega podjetja*. Pridobljeno iz [https://www.ajpes.si/Letna\\_porocila/Splosno](https://www.ajpes.si/Letna_porocila/Splosno)
3. AMA. (2017). *Definitions of marketing*. Pridobljeno 10. julija 2020 iz <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
4. Anderson, K. E. (2017). Getting acquainted with social networks and apps: Periscope up! Broadcasting via live streaming. *Library Hi Tech News*, 34(3), 16–20.
5. Andrews, M., Luo, X., Fang, Z. & Ghose, A. (2016). Mobile ad effectiveness: Hyper-contextual targeting with crowdedness. *Marketing Science*, 35(2), 218-233.
6. Armelini, G. & Villanueva, J. (2010). Marketing expenditures and word-of-mouth communication: Complements or substitutes?. *Foundations and Trends in Marketing*, 5(1), 1–53.
7. Arnold, A. (2017, 22. december). 4 ways social media influences millennial's purchasnig decision. *Forbes*. Pridobljeno 11. julija 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/andrewarnold/2017/12/22/4-ways-social-media-influences-millennials-purchasing-decisions/?sh=4c17e6f9539f>
8. Artemova, A. (2018). *Engaging generation Z through social media marketing* (diplomsko delo). South-Eastern Finland University of Applied Science.
9. Babin, B. J., Darden, W. R. & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.
10. Bala, M. & Verma, D. (2018). A critical review of digital marketing. *International Journal of Manatement, IT & Engineering*, 8(10), 321-339.
11. Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. Morristown: General Learning Press.
12. Bickey. (2019, 16. november). *TikTok come funziona e cos'è la challenge: tutto sul social network del momento* [objava na blogu]. Pridobljeno 11. julija 2022 iz <https://archivio.bickey.it/tiktok-come-funziona/>
13. Blackmore, S. (2000). *The meme machine*. Oxford: Oxford University Press.
14. Börzsei, L. K. (2013). Makes a Meme Instead. A Concise History of Internet Memes. *New Media Studies Magazine*, 7, 1-24. Pridobljeno iz <https://>

[www.academia.edu/3649116/Makes\\_a\\_Meme\\_Instead\\_A\\_Concise\\_History\\_of\\_Internet\\_Memes](http://www.academia.edu/3649116/Makes_a_Meme_Instead_A_Concise_History_of_Internet_Memes)

15. Bruce, M. & Solomon, M. R. (2013). Managing for media anarchy: A corporate marketing perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(3), 307–318.
16. Buisson, B. & Silberzahn, P. (2010). Blue Ocean or Fast-Second innovation? A four-breakthrough model to explain successful market domination. *International Journal of Innovation Management*, 14(3), 359-278.
17. Burke, E., van Stel, A. & Thurik, R. (2009, 29. maj). Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and evidence. *ERIM*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://ssrn.com/abstract=2024822>
18. Calver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. & Molina-Aziron, J. (2012). Characteristics of organizational structure relating to hybrid Competitive Strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 65, 993-1002.
19. Calver-Cortés E., Pertusa-Ortega, E., & Molina-Aziron, J. (2009). Competitive Strategies and firm performance: A comparative analysis of pure, hybrid and 'stuck-in-the-middle' strategies in Spanish firms. *British Journal of Management*, 20, 508-523.
20. Calvo-Porrá, C. & Pesqueira-Sanchez, R. (2019). Generational differences in technology behaviour: comparing millennials and Generation X. *Kybernetes*, 49(11), 2755–2772.
21. Chan, T., Wu, C. & Xie, Y. (2011), Measuring the lifetime value of customers acquired from Google Search advertising. *Marketing Science*, 30(5), 837-850.
22. Chaney, D., Touzani, M. & Ben Slimane, K. (2017). Marketing to the (new) generations: summary and perspectives. *Journal of Strategic Marketing*, 25(3), 179–189.
23. Chatterjee, P. (2001). Online reviews: Do consumers use them? *Association for Consumer Research*, 28, 129-133.
24. Chatterjee, P. (2008). Are unclicked ads wasted? Enduring effects of banner and pop-up ad exposures on brand memory and attitudes. *Journal of Electronic Commerce Research*, 9(1), 51-61.
25. Chen, Y., Wang, Q. & Xie, J. (2011). Online social interactions: A natural experiment on word-of-mouth versus observational learning. *Journal of Marketing Research*, 48(2), 238-254.
26. Christodoulides, G., Jevons, C. & Bonhomme, J. (2012). Memo to marketers: Quantitative evidence for change. *Journal of Advertising Research*, 52(1), 53–64.
27. Coker, C. (2008). War, memes and memeplexes. *International Affairs*, 84(5), 903–914.
28. Contreras, C. (2017, 1. december). *7 ways to engage Millennials and Gen Z on social media in 2018* [objava na blogu]. Pridobljeno 11. julija 2022 iz <https://socialmediaweek.org/blog/2017/12/7-ways-engage-millennials-gen-z-social-media-2018/>

29. Cook, J. (2020, 17. avgust). How Gymshark became a \$1.3 billion brand, and what we can learn. *Forbes*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/jodiecook/2020/08/17/how-gymshark-became-a-13bn-brand-and-what-we-can-learn/?sh=6208d65876ed>
30. Cool, K., Röller, H. & Lelelux, B. (1999). The relative impact of actual and potential rivalry on firm profitability in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20, 1-14.
31. Cox, T. (2019, 2. julij). How different generations use social media. *TheManifest*. Pridobljeno 11. junija 2022 iz <https://themanifest.com/social-media/how-different-generations-use-social-media>
32. Csordás, T., Horváth, D., Mitev, A. & Markos-Kujbus, É. (2017). *Commercial communication in the digital age*. Berlin/Boston: De Gruyter Saur.
33. Davison, P. (2012). 9. The Language of Internet Memes. In M. Mandiberg (Ed.), *The Social Media Reader* (pp. 120-134). New York, USA: New York University Press. Pridobljeno iz <https://doi.org/10.18574/nyu/9780814763025.003.0013>
34. Dawkins, R. (2006). *The selfish gene* (3. izd.). Oxford: Oxford University Press.
35. Demsetz, H. (1973). Industry structure, market rivalry and public policy. *The Journal of Law and Economics*, 16, 1-9.
36. Diamandis, P. & Kotler, S. (2020). The future is faster than you think. How converging technologies are transforming business, industries, and our lives. Exponential Technology Series. New York: Simon & Schuster.
37. Dickerson, F. D. (2013). *Memes and advertising. Research Papers 438*. Illinois: Southern Illinois University Carbondale.
38. Dickson, P. R. & Ginter, J. L. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 51(2), 1–10.
39. DMS. (brez datuma). *Manca Šalehar*. Pridobljeno iz <https://www.dmslo.si/osebe/manca-salehar>
40. DNM3. (2017). *Should you market to Baby Boomers on social media* [objava na blogu]. Pridobljeno 28. maja 2021 iz <https://www.dmn3.com/dmn3-blog/should-you-market-to-baby-boomers-on-social-media/>
41. Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 2(74), 44-50.
42. Edwards, S. M., Li, H. & Lee, J.-H. (2002). Forced exposure and psychological reactance: Antecedents and consequences of the perceived intrusiveness of pop-up ads. *Journal of Advertising*, 31(3), 83–95.
43. Eldman, D. & Singer, M. (2015, november). Competing on customer journeys. *HBR*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>
44. Fang, E., Li, X., Huang, M. & Palmatier, R. (2015). Direct and indirect effects of buyers and sellers on search advertising revenues in business-to-business electronic platforms. *Journal of Marketing Research*, 52(3), 407-422.

45. Fenn, L. (2019, 15. maj). *I don't always do memes, but when I do, it becomes marketing success* [objava na blogu]. Pridobljeno iz <https://duffy.agency/brandbase/memes-in-marketing-a-strategy-bound-for-success/>
46. Fertik, M. (2019, 14. februar). How to get Millennials to trust and respond to your advertising. *Forbes*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/michaelfertik/2019/02/14/how-to-get-millennials-to-trust-and-respond-to-your-advertising/?sh=17cc738f6c81>
47. Fox, P. (2014, 9. julij). *Gen X and social media: Stuck in the middle* [objava na blogu]. Pridobljeno 11. julija 2022 iz <https://www.business2community.com/social-media-articles/gen-x-social-media-stuck-middle-0939476>
48. Fromm, J. (2020, 5. marec). TikTok doesn't stop: How to reach Gen Z consumers with influencer campaigns. *Forbes*. Pridobljeno 11. julija 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2020/03/05/tiktok-doesnt-stop-how-to-reach-gen-z-consumers-with-influencer-campaigns/?sh=742ce281168a>
49. Gallegos, A. (2016, 29. junij). *The history and evolution of marketing* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://www.tintup.com/blog/history-evolution-advertising-marketing/>
50. Gehl, R. W. (2014). Power/freedom on the dark web: A digital ethnography of the Dark Web social network. *New Media & Society*, 18(7), 1219–1235.
51. Godes, D., Mayzlin, D., Chen, Y., Das, S., Dellarocas, C., Pfeiffer, B., Libai, B., Sen, S., Shi, M. & Verlegh, P. (2005). The firm's management of social interactions. *Marketing Letters*, 16(3-4), 415–428.
52. Golder, P. & Tellis, G. (1993). Pioneer advantage: marketing logic or marketing legend?. *American Marketing Association*, 30(2), 158-170.
53. Goldfarb, A. & Tucker, C. (2011a). Online display advertising: Targeting and obtrusiveness. *Marketing Science*, 30(3), 389-404.
54. Goldfarb, A. & Tucker, C. (2011b). Privacy regulation and online advertising. *Management Science*, 57(1), 57-71.
55. Gopalakrishna, P. & Subramanian, R. (2001). Revisiting the pure versus hybrid dilemma. *Journal of Global Marketing*, 15(2), 61-79.
56. Hewett, K., Rand, W., Rust, R. T., & van Heerde, H. J. (2016). Brand Buzz in the Echoverse. *Journal of Marketing*, 80(3), 1–24.
57. Hofer. (2021). *Photos*. Pridobljeno 18. oktobra 2022 iz [https://www.facebook.com/HOFERSLO/photos/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/HOFERSLO/photos/?ref=page_internal)
58. Iansiti, M. & Lakhani, K. (2020). *Competing in the age of AI*. Boston, Harvard Business Review Press.
59. Jafrey, I. (2018, 6. maj). Social media matters for Baby Boomers. *Forbes*. Pridobljeno 11. julija 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/06/social-media-matters-for-baby-boomers/?sh=3f824d814425>
60. Jain, S. (2008). Digital piracy: A competitive analysis. *Marketing Science*, 27(4), 610-626.

61. Jank, K. & Kannan, W. (2015). Understanding geographical markets of online firms using spatial models of customer choice. *Marketing Science*, 24(4), 623-634.
62. Jankowski, P. (2020, 19. marec). Brands Must Get Immersed In Their Customers Culture To Truly Understand Them. *Forbes*. Pridobljeno iz <https://www.forbes.com/sites/pauljankowski/2020/03/19/brands-must-get-immersed-in-their-customers-culture-to-truly-understand-them/?sh=2866daf5a11e>
63. Joo, M., Wilbur, K. C., Cowgill, B. & Zhu, Y. (2014). Television advertising and online search. *Management Science*, 60(1), 56–73.
64. Kannan, P. & Li, H. (2017). Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.
65. Kannan, P., Pope, B. & Jain S. (2009). Practice prize winner—pricing digital content product lines: A model and application for the National Academies Press. *Marketing Science*, 28(4), 620-636.
66. Keller, E. & Fay, B. (2012). Word-of-mouth advocacy. *Journal of Advertising Research*, 52(4), 459–464.
67. Kelly, M. (2020, 2. marec). FT 1000: the fourth annual list of Europe's fastest growing companies. *Financial Times*. Pridobljeno iz <https://www.ft.com/content/691390ca-53d9-11ea-90ad-25e377c0ee1f>
68. Killian, G. & McManus, K. (2015). A marketing communications approach for the digital era: managerial guidelines for social media integration. *Business Horizons*, 58(5), 539–549.
69. Kim, C. & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy* (razširjena izdaja). Boston: Harvard Business Review Press.
70. Kirby, J. (2013, marec). Creative that cracks the code. *HBR*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://hbr.org/2013/03/creative-that-cracks-the-code>
71. Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
72. Kleinman, Z. (2019, 26. marec). Article 13: Memes exempt as EU backs controversial copyright law. *BBC*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://www.bbc.com/news/technology-47708144>
73. Kozinets, R. V., de Valck, K., Wojnicki, A. C. & Wilner, S. J. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*, 74(2), 71–89.
74. Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
75. Lambrecht, A., Goldfarb, A., Bonatti, A., Ghose, A., Goldstein, D. G., Lewis, R., Rao, A, Sahin, N. & Yao, S. (2014). How do firms make money selling digital goods online? *Marketing Letters*, 25(3), 331–341.
76. Lee, H.-H., Liang, C.-H., Liao, S.-Y. & Chen, H.-S. (2019). Analyzing the intention of consumer purchasing behaviors in relation to internet memes using VAB model. *Sustainability*, 11(20), 5549.

77. Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
78. Li, H. & Kannan, P. K. (2014). Attributing conversions in a multichannel online marketing environment: An empirical model and a field experiment. *Journal of Marketing Research*, 51(1), 40–56.
79. Madsen, D. & Slatten, K. (2019, 18. januar). Examining the emergence and evolution of Blue Ocean Strategy through the lens of management fashion theory *MDPI*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://www.mdpi.com/2076-0760/8/1/28/htm>
80. Malhotra K. N. & Birks F. D. (2003). *Marketing Research: An Applied Approach*. London: Pearson Education Limited.
81. Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270–280.
82. Manchanda, P., Dubé, J.-P., Goh, K. Y. & Chintagunta, P. K. (2006). The effect of banner advertising on internet purchasing. *Journal of Marketing Research*, 43(1), 98–108.
83. Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (ur.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (str. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.
84. Marides, C. & Geroski, P. (2008, 26. februar). Fast Second. *HBR*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://hbr.org/2008/02/fast-second>
85. Marr, B. (2018, 5. december). AI in China: How BuzzFeed rival ByteDance uses machine learning to revolutionize the news. *Forbes*. Pridobljeno 11. julija 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/12/05/ai-in-china-how-buzzfeed-rival-bytedance-uses-machine-learning-to-revolutionize-the-news/?sh=5c3b8ab940db>
86. McCoy, S., Everard, A., Polak, P., & Galletta, D. F. (2007). The effects of online advertising. *Communications of the ACM*, 50(3), 84–88.
87. McCrindle, M. (2007). Seriously cool: Marketing and communicating with diverse generations. Baulkham Hills: McCrindle Research.
88. McCrindle, M. (2010). Generations defined. *Ethos*, 18(1), 8-13.
89. Medium. (2017, 8. februar). *12 outstanding statistics on Baby Boomers and social media* [objava na blogu]. Pridobljeno 11. julija 2022 iz <https://medium.com/@LiquidLockMedia/12-outstanding-statistics-on-baby-boomers-and-social-media-2be6c49b5b91>
90. Mejía-Trejo, J., Maldonado-Guzman, G. & Sanchez-Gutierrez, J. (2016, 25. avgust). Innovation and digital marketing in Guadalajara, Mexico. *SSRN*. Pridobljeno iz [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2827941](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2827941)
91. Mememarketing.org. (2021, 25. avgust). *How Arbys uses memes in their social media strategy* [objava na blogu]. Pridobljeno 25. avgusta 2022 iz

- <https://www.mememarketing.org/article/how-arbys-uses-memes-in-their-social-media-strategy>
92. Mick, D. G. & Buhl, C. (1992). A meaning-based model of advertising experiences. *Journal of Consumer Research*, 19(3), 317-338.
  93. Mikovič. M. (2021, 11. februar). Kako lažje in bolj uspešno osvojiti avstrijski trg. *Finance*. Pridobljeno iz <https://izvozniki.finance.si/8980834/%3E%3EAvstrijski-trg-se-mocno-razlikuje-od-slovenskega>
  94. Murray, N., Manrai, A. & Manrai, L. (2013). Memes, memetics and marketing: A state of the art review and a life model of meme management in advertising. V L. Moutinho, E. Bigné & A. K. Manrai (ur.). *The Routledge companion to the future of marketing* (str. 328-344). London: Routledge.
  95. Neal, M. (2017). Instagram influencers: The effects of sponsorship on follower engagement with fitness Instagram celebrities (magistrsko delo). Rochester Institute of Technology.
  96. Parger, G. & Van Alstyne, M. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science*, 51(10), 1494-1504.
  97. Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
  98. Personal Money Service. (2020). *Generations on social media*. Pridobljeno 12. februarja 2021 iz <https://personalmoneyservice.com/social-media-and-business/>
  99. Pingitore, G., Meyers, J., Clancy, M. & Cavallaro, K. (2013, 29 oktober). Consumer concerns about data privacy rising: What can business do?. *McGraw Hill Financial*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://fpf.org/wp-content/uploads/2013/12/JDPA-Data-Privacy-Research-Oct-20131.pdf>
  100. Pirc Musar & Lemut Strle. (brez datuma). *GDPR bo jutri tu, ste pripravljeni?* Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://pirc-musar.si/gdpr-varstvo-osebnih-podatkov/>
  101. Pitta, D. A. & Fowler, D. (2005). Internet community forums: an untapped resource for consumer marketers. *Journal of Consumer Marketing*, 22(5), 265–274.
  102. Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
  103. Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
  104. Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
  105. Proff, H. (2000). Hybrid strategies as a strategic challenge-the case of the German automotive industry. *Omega*, 28(5), 541-553.
  106. Ragin, C. (1994). *Constructing social research. The unity and diversity of method*. Thousand Oaks, Calif.: Pine Forge Press. Pridobljeno 6. avgusta 2022 iz <https://archive.org/details/constructingsoci00ragi/page/n9/mode/2up>
  107. Reiss, E. (2011). *The lean startup. How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Currency.
  108. Ren, L., Xie, G. & Krabbendam, K. (2009). Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms. *Management Research Review*, 33(1), 79–89.
  109. Rodgers, E. (2003). *Diffusion of innovation* (5. izd.). Free Press.

110. Roller, M. R. (2020). *The In-depth Interview Method*. Pridobljeno 12. junij 2022 iz <https://rollerresearch.com/MRR%20WORKING%20PAPERS/IDI%20Text%20April%202020.pdf>
111. Rubin, H. J. & Rubin, I.S. (2005). *Qualitative Interviewing: The art of hearing data* (2nd ed.). London: Sage Publications.
112. Runge, J. & Seufert, E. (2021, 26. april). Apple is changing how digital ads work. Are advertisers prepared?. *HBR*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://hbr.org/2021/04/apple-is-changing-how-digital-ads-work-are-advertisers-prepared>
113. Rutz, O. J. & Bucklin, R. E. (2011). From generic to branded: a model of spillover in paid search advertising. *Journal of Marketing Research*, 48(1), 87–102.
114. Salavou, H. (2015). Competitive strategies and their shift to the future. *European Business Review*, 27(1), 80-99.
115. Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Harvard University Press.
116. Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper.
117. Seiler, S. (2012). The impact of search costs on consumer behavior: A dynamic approach. *Quantitative Marketing and Economics*, 11(2), 155-203.
118. Sheth, J. & Uslay, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: From exchange to value creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302-307.
119. Shifman, L. (2013). Memes in a digital world: reconciling with a conceptual troublemaker. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 18(3), 362–377.
120. Slootweg, E. & Rowson, B. (2018). My generation: A review of marketing strategies on different age groups. *Research in Hospitality Management*, 8(2), 85–92.
121. Smith, K. T. (2011). Digital marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying. *Journal of Strategic Marketing*, 19(6), 489–499.
122. Spanos, Y., Zaralis, G. & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25, 139-165.
123. Sparks & Honey. 2015. *Generation Z 2025: the final generation*. Pridobljeno iz [https://static1.squarespace.com/static/5b553895697a98cf2cef2bc6/t/5bb92412f4e1fc3d3ba7df82/1538860063251/s%26h\\_2015\\_Q3\\_Gen\\_Z\\_w.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5b553895697a98cf2cef2bc6/t/5bb92412f4e1fc3d3ba7df82/1538860063251/s%26h_2015_Q3_Gen_Z_w.pdf)
124. Stubb, C., Nyström, A.-G. & Colliander, J. (2019). Influencer marketing. *Journal of Communication Management*, 23(2), 109-122.
125. Taecharungroj, V. & Nueangjamnong, P. (2015). Humour 2.0: styles and types of humour and virality of memes on Facebook. *Journal of Creative Communications*, 10(3), 288–302.
126. Take Some Risk. (2020, 16. julij). *TikTok advertising guide*. Pridobljeno 12. maja 2021 iz <https://www.takesomerisk.com/?s=TikTok+advertising+guide+>
127. Taken Smith, K. (2012). Longitudinal study of digital marketing strategies targeting Millennials. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 86–92.

128. Tassabehji, R. & Andrew, I. (2014). Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. *Strategic Change*, 23, 63–80.
129. Taylor, P. & Gao, G. (2015, 5. junij). *Generation X: America's neglected 'middle child'*. Pridobljeno 11. julija 2022 iz <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/06/05/generation-x-americas-neglected-middle-child/>
130. Trusov, M., Bodapati, A. V. & Bucklin, R. E. (2009, 20. april). Determining influential users in internet social networks. *SSRN*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1479689](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1479689)
131. Turner-Wilson, L. (2015, 27. maj). *6 tips for selling to Millennials*. [objava na blogu]. Pridobljeno 11. julija 2022 iz <https://www.linkedin.com/pulse/6-tips-selling-millennials-lori-turner-wilson/>
132. Venkatesh, R. & Chatterjee, R. (2006). Bundling, unbundling, and pricing of multiform products: The case of magazine content. *Journal of Interactive Marketing*, 20(2), 21-40.
133. Vorhies, D., Yarbough, L. (1998). Marketing's role in the development of competitive advantage: Evidence from the motor carrier industry. *Journal of Market-Focused Management*, 2(4), 361-386.
134. Wee, C. (2016). Think tank – beyond the Five Forces Model and Blue Ocean Strategy: An integrative perspective from Sun Zi Bingfa. *Global Business and Excellence*, 36(2), 34-45.
135. West, D., Ford, J. & Ibrahim, E. (2015). *Strategic marketing: Creating competitive advantage* (3. Izd.). Oxford University Press.
136. Wilkinson D. & Birmingham P. (2003). *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London: Routledge.
137. Williams, K. & Page, R. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioural Studies in Business*, 3(1), 37-53.
138. Wpromote. (2015, 10. junij). *3 reasons not to use memes in your marketing campaigns* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. julija 2022 iz <https://www.wpromote.com/blog/digital-marketing/3-reasons-not-to-use-memes-in-your-marketing-campaigns>
139. Wu, Y. & Ardley, B. (2007). Brand strategy and brand evolution: Welcome to the world of the meme. *The Marketing Review*, 7(3), 301–310.

## **PRILOGE**







*Priloga 1: Primer mema »Danes sem bila v hoferju«*



*Vir: Hofer (2021)*

Mem je sestavljen iz teksta, ter šablone slik, ki prikazuje vzburjenje ob tem, ko oseba nekaj sliši. V tem primeru je ta fraza »danes sem bila v Hoferju«.

*Priloga 2: Primer mema »po Hofer ceni«*



*Vir: Hofer (2021)*

Mem se navezuje na popularno pesem iz Hoferjeve reklame. Izraz »po Hofer ceni« se je začel množično uporabljati znotraj nekaterih kultur.