

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POTREB KUPCEV PRI NADGRADNJI SPLETNEGA
PORTALA PODJETJA DANFOSS NA MEDORGANIZACIJSKEM
TRGU**

Ljubljana, januar 2017

EVA KUTNJAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Kutnjak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza potreb kupcev pri nadgradnji spletnega portala podjetja Danfoss na medorganizacijskem trgu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Barbaro Čater

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 4. 1. 2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRŽENJA.....	3
1.1 Opredelitev medorganizacijskega trženja	3
1.2 Vrste kupcev in izdelkov na medorganizacijskem trgu	4
1.2.1 Kupci na medorganizacijskem trgu	4
1.2.2 Izdelki na medorganizacijskem trgu.....	5
1.3 Nakupno vedenje na medorganizacijskem trgu	6
1.3.1 Nakupni proces	6
1.3.2 Vrste nakupa	7
1.3.3 Dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje	8
1.4 Segmentiranje	11
1.4.1 Segmentiranje na medorganizacijskih trgih	11
1.4.2 Izbira ciljnega trga	13
1.5 Vrednost na medorganizacijskem trgu	14
2 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE.....	17
2.1 Vloga trženjskega komuniciranja na medorganizacijskem trgu	17
2.2 Proces oglaševanja na medorganizacijskem trgu.....	18
2.3 Digitalno trženje	22
2.3.1 Pomen digitalnega trženja	23
2.3.2 Oblike digitalnega oglaševanja.....	24
2.3.3 Spletni portal	25
3 ANALIZA POTREB KUPCEV PRI NADGRADNJI SPLETNEGA PORTALA....	27
3.1 Namen in cilji raziskave	27
3.2 O podjetju Danfoss	28
3.3 Analiza konkurentov	29
3.4 Analiza kupcev	30
3.5 Metodologija kvantitativne raziskave	31
3.6 Ugotovitve kvantitativne raziskave	32

3.7	Metodologija kvalitativne raziskave.....	37
3.8	Analiza rezultatov kvalitativne raziskave.....	39
3.8.1	Analiza preferenc in vzorcev iskanja	39
3.8.2	Primerjava predlogov in analiza vrzeli.....	40
3.8.3	Orodje za iskanje in primerjava s konkurenti.....	44
3.8.4	Komunikacija kot del dodane vrednosti za kupca.....	45
4	POVZETEK UGOTOVITEV RAZISKAVE IN PRIPRAVA PREDLOGOV ZA SPLETNI PORTAL	46
4.1	Priporočila na področju iskanja/brskanja po spletni strani.....	46
4.2	Priporočila na področju komunikacije.....	47
4.3	Glavna sporočila podjetju.....	48
	SKLEP.....	49
	LITERATURA IN VIRI.....	51
	PRILOGE	
	KAZALO SLIK	
	Slika 1: Glavni dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje organizacij.....	8
	Slika 2: Management oglaševanja na medorganizacijskem trgu	18
	Slika 3: Segmenti Danfossovih kupcev.....	31
	Slika 4: Sestava vzorca tisti, ki so odgovorili na vsa anketna vprašanja v %	33
	Slika 5: Glavni razlogi za obisk Danfossove spletne strani v %	34
	Slika 6: Zadovoljstvo s kvaliteto najdenih informacij v %	35
	Slika 7: Predlogi za izboljšavo spletnega portala v %	36
	KAZALO TABEL	
	Tabela 1: Dejavniki, ki so neposredno ali posredno vključeni v nakupni proces	10
	Tabela 2: Vrste ponujene vrednosti.....	17
	Tabela 3: Področja ocenjevanja uspešnosti oglaševanja	22
	Tabela 4: Analiza vrzeli - Projektant.....	41
	Tabela 5: Analiza vrzeli - Inštalater A	42
	Tabela 6: Analiza vrzeli - Inštalater C	42

Tabela 7: Analiza vrzeli - Veletrgovec.....	43
---	----

UVOD

Podjetja, ki poslujejo na medorganizacijskem trgu in se ukvarjajo s proizvodnjo in prodajo tehnično bolj zahtevnih izdelkov, imajo na spletu le redko podrobno predstavljene njihove značilnosti. Podjetja v vlogi kupca so za zbiranje informacij največkrat poiskala osebni stik s podjetjem. Danes pa podjetja v vlogi kupca, podobno kot na porabniškem trgu, najprej poiščejo osnovne informacije na spletnih straneh prodajalca.

Wind in Mahajan (2002) pravita, da smo z razvojem spletnega oglaševanja kupci pridobili moč, ki je prej nikoli nismo imeli. Vsak dan smo ljudje, zavedno ali nezavedno, vpleteni v veliko število porabniških aktivnosti (Arnould, Price & Zinkhan, 2004). Dostop do ogromne količine informacij je postal velika pridobitev za kupce in hkrati velika nevarnost za podjetja. Tista podjetja, ki se niso pravočasno prilagodila novemu trgu, so izgubila tekmo s konkurenti. Tiago in Verissimo (2014) izpostavljata, da če je večina kupcev vpletena v socialne medije, jim morajo slediti tudi podjetja. Kenneth Goldsmith je v svojem govoru že leta 2005 dejal: »Če ne obstaja na internetu, to pomeni, da ne obstaja!«. Torej, če podatka o določenem izdelku ali storitvi ne najdemo na spletu, bomo iskali naslednjo boljše alternativo, pa čeprav iskani izdelek obstaja. Spremembe spletnega trženjskega okolja so tako hitre in nepredvidljive, da so rešitve, razvite za spletno oglaševanje, pogosto hitro zastarele. Chaffey, Ellis-Chadwick, Mayer in Johnston (2009) se strinjajo, da so internet in drugi digitalni mediji popolnoma preoblikovali trženje. Ključna je torej fleksibilnost. Fischer (2015) pravi, da je potrebno neprestano razmišljati, kako prilagoditi organizacijo trenutnim razmeram na trgu. Za doseganje take fleksibilnosti pa morajo podjetja imeti na voljo širši portfolio rešitev in vzpostaviti organizacijo, ki bo sposobna hitrega odziva na spremembe. V podjetju Danfoss vidijo v tem veliko priložnost, tako s strani morebitnih spletnih nakupov kot tudi pri ponudbi informacij za potencialne kupce.

Kljub vedno večji potrebi po spletnih transakcijah na medorganizacijskem trgu, je tu še vedno močno prisoten osebni stik med kupcem in prodajalcem. Na začetku je pomemben proces prvega nakupa. Za prvi nakup pri bolj kompleksnih izdelkih je značilno večje tveganje, ki posledično prinese večje nakupno središče. Pri prvem nakupu je zaznani problem ali potreba povsem drugačna od prejšnjih izkušenj. Kupci potrebujejo veliko informacij glede specifikacij izdelkov, dobaviteljev, cen, količine naročila, pogojev plačila, dostave in ponakupnih storitev. Po uspešno opravljenem prvem nakupu lahko sledi takojšen ponovni nakup (pri tehnično manj zahtevnih izdelkih) ali prilagojen ponovni nakup (pri tehnično bolj zahtevnih izdelkih) (Hutt & Speh, 2013).

Kupca pa v nakup prepriča zaznana vrednost določenega izdelka. Keränen in Jalkala (2013) pravita, da je vrednost za kupca eden pomembnejših konceptov v trženju in

predstavlja velik izziv podjetjem na medorganizacijskem trgu. Anderson, Narus in Van Rossum (2006) vrednost orišejo tako: »Pod pritiskom čim večjega nižanja stroškov in čim večjih prihrankov se lahko zgodi, da bodo kupci gledali le na ceno in ne bodo upoštevali vaših prodajnih nasvetov. Vaša naloga je, da jim pomagate razumeti in verjeti v višjo vrednost vašega izdelka.« Vrednost torej pomeni splošno zadovoljstvo kupca z uporabo izdelka oziroma storitve (Nagle, Hogan & Zale, 2011). Ob tem pa Flint, Woodruff in Gardial (2002) izpostavljajo, da se preference porabnikov neprestano spreminjajo in se dobavitelji zato ne morejo zanašati na trenutno poznavanje preferenc in zaznano vrednost svojih kupcev. V literaturi zasledimo več konceptov vrednosti, med katerimi se pripisuje največji pomen zaznani vrednosti. Le-to Kotler, Mairied, Goodman, Hansen in Keller (2009) opredelijo kot vrednost, ki jo podjetje obljubi in jo kupec zazna v povezavi z določeno ponudbo. Zaznana vrednost močno vpliva na kupčeva pričakovanja in upravičenost visokih cen, zato je potrebno zaznano vrednost upoštevati pri določanju cen kot orodju komuniciranja. Če kupec meni, da glede na postavljeno ceno dobi ustrezno vrednost, bo svoj nakup ponovil. Slednje pa vodi v stabilno in močno sodelovanje s podjetjem in visoko zvestobo kupca. Bowman in Narayandas (2004) pravita, da mora podjetje upoštevati dejavnike, ki vplivajo na zvestobo kupcev, in jim skladno s tem nameniti posebno pozornost. Na koncu so kupci tisti, ki bodo kupili izdelek ali storitev (Lindič & Marques da Silva, 2011).

Podjetje Danfoss želi pred nadgradnjo spletnega portala preveriti vrednost svoje ponudbe na trgu in prilagoditi njegovo vsebino. Preko portala pa bo lahko svojo vrednost v očeh kupcev le še okrepilo. Namen magistrskega dela je pomagati podjetju Danfoss oblikovati e-business portal čim bolj po meri kupca. Raziskati želim, kakšne so želje različnih skupin kupcev glede uporabe spletnega portala in kako ga izboljšati. Za bolj podrobno analizo pa sem se osredotočila na najpomembnejše segmente kupcev, znotraj katerih sem podrobneje analizirala najvišje uvrščene želje. S pomočjo rezultatov magistrskega dela bo Danfoss bolje razumel potrebe svojih kupcev in jim prilagodil razvoj in vsebino spletnega portala.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, katera od preferenc kupcev, glede uporabe spletnega portala, bo najbolj pripomogla k višjemu zadovoljstvu. Skušala bom ugotoviti, kateri predlog prinaša Danfossovimi kupcem najvišjo vrednost. Zanj bom pripravila smernice in predloge za nadgradnjo portala. S tem bo Danfoss svoj portal še bolj oblikoval po meri kupca.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela. V teoretičnem delu predstavim pregled strokovne literature, kjer se osredotočim na značilnosti medorganizacijskega trženja in trženjskega komuniciranja. V podpoglavjih bolj podrobno razdelam teme, ki opisujejo nakupno vedenje in segmentiranje. Teoretični del zajema še koncept vrednosti na medorganizacijskem trgu. Zaključim ga z opredelitvijo digitalnega oglaševanja, saj je uporaba le-tega nujna in predstavlja pomemben vir konkurenčne prednosti, tako na

medorganizacijskem kot tudi na porabniškem trgu (Leeflang, Verhoef, Dahlström & Freundt, 2014).

Empirični del magistrske naloge je sestavljen iz kvantitativne in kvalitativne analize. Najprej s pomočjo Danfossove ankete pripravim kratek pregled Danfoss e-business portala, ki se nahaja na Danfossovi uradni spletni strani. Na portalu lahko obiskovalci poiščejo splošne informacije o izdelkih, iščejo točno določen izdelek s pripadajočo dokumentacijo in konfiguracijo izdelka in končno opravijo nakup. V anketi je anketirancem na voljo 10 predlogov za nadgradnjo oziroma izboljšavo spletnega portala. Na podlagi razvrstitve izpostavljam predloge, ki so bili izbrani največkrat. V drugem delu opravim intervjuje z inštalaterjema, projektantom in veletrgovcem na slovenskem trgu. Preko intervjujev ugotavljam, kateri izmed izbranih predlogov v prvem delu raziskave prinaša našim kupcem najvišjo vrednost. Podam tudi smernice in nasvete za implementacijo izbranega predloga. Rezultati analize bodo služili kot osnova za nadgradnjo trenutno obstoječega spletnega portala. Za zgornji vrstni red analiz sem se odločila z namenom, da iz večjega števila podatkov izluščim le tiste, ki se nanašajo samo na izbrane segmente kupcev. Znotraj teh segmentov bo podjetje pridobilo jasnejšo sliko o potrebah in željah kupcev.

1 ZNAČILNOSTI MEDORGANIZACIJSKEGA TRŽENJA

1.1 Opredelitev medorganizacijskega trženja

Hutt in Speh (2013) predstavita medorganizacijski trg kot trg lokalnih in mednarodnih izdelkov in storitev, kjer opravljajo transakcije podjetja, vladne organizacije in ustanove, zato da jih vključujejo v druge izdelke ali storitve, za lastno porabo ali uporabo ali za prodajo naprej. Medorganizacijsko trženje se nanaša na trženje izdelkov med organizacijami in ne končnim uporabnikom (Potočnik, 2006). V literaturi je mogoče zaslediti pogoste primerjave med medorganizacijskim in porabniškim trgom, iz katerega je povpraševanje na medorganizacijskem izpeljano. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003) značilnosti medorganizacijskih trgov predstavita takole:

- prisotno je manj večjih odjemalcev (po večini podjetja), katerih povpraševanje je tesno povezano s povpraševanjem njihovih strank;
- tehnologija je izjemnega pomena, saj se je v mednarodnem okolju potrebno prilagajati postavljenim zahtevam in predpisom (na primer ekološki standardi);
- prisotne so neposredne tržne poti, za katere je značilno manj stopenj, kar omogoča bolj tesno sodelovanje;
- sodelovanje med dobaviteljem in odjemalcem prinaša dodano vrednost;
- v zapletene poslovne odločitve je vpletenih več udeležencev;

- zaradi specifičnosti izdelkov in storitev je prisotno neelastično povpraševanje.

Razlike med medorganizacijskim in porabniškim trgom Hutt in Speh (2013) predstavita v naslednjih alinejah:

- medorganizacijski trgi so sestavljeni iz podjetij, vladnih organizacij in ustanov;
- posamezni nakupi organizacijskih kupcev so precej večji od nakupa posameznikov;
- povpraševanje na medorganizacijskem trgu je izpeljano iz povpraševanja na porabniškem trgu;
- na medorganizacijskem trgu se razvijejo tesnejši in dolgotrajnejši odnosi kot pa na porabniškem;
- v nakupne odločitve je na medorganizacijskem trgu vključeno večje število ljudi in so prejete na podlagi več dejavnikov, medtem ko so nakupne odločitve na porabniškem trgu sprejete hitreje.

1.2 Vrste kupcev in izdelkov na medorganizacijskem trgu

1.2.1 Kupci na medorganizacijskem trgu

Kot že omenjeno v prejšnjem poglavju, Hutt in Speh (2013) podjetja na medorganizacijskem trgu razdelita na podjetja, vladne organizacije in ustanove. V skupini podjetij so najpomembnejša proizvodna podjetja, kamor spada tudi Danfoss, saj ustvarijo za več kot trilijon dolarjev izdelkov in storitev. Hutt in Speh (2013) kupce delita na uporabnike, proizvajalce opreme in posrednike. Uporabniki kupujejo izdelke za vzpostavitve ali podporo proizvodnega procesa in jih prodajajo na medorganizacijskih ali na porabniških trgih. Kupljeni izdelki niso vključeni v nadaljnjo proizvodnjo novega izdelka. Proizvajalci kupujejo izdelke za vključitev v svoje izdelke, ki jih tako kot uporabniki potem prodajo na medorganizacijskem ali porabniškem trgu. Posredniki zbirajo, skladiščijo in prodajajo širok izbor izdelkov industrijskim kupcem, trgovci pa predvsem končnim porabnikom.

Tudi vladne organizacije predstavljajo pomemben delež kupcev na medorganizacijskem trgu. Kupovanje vladnih organizacij pa se precej razlikuje od tistega v privatnem sektorju. Nakup vladnih organizacij zahteva veliko število obrazcev, kompleksnih standardov, strogih pravil glede izpolnjevanja pogodbenih zahtev in velikokrat vpletenost politike. Poslužujejo se dveh vrst nabavne strategije (Hutt & Speh, 2013):

- **prek javnih naročil**, kjer naročajo izdelke, ki se med ponudniki bistveno ne razlikujejo. Odločitev sprejmejo na podlagi cene, razen če najcenejši ponudnik ne bi

mogel zagotoviti izdelkov ali storitev. Primer take strategije je nakup pisarniškega materiala;

- **s pogajajni**, preko katerih naročajo bolj kompleksne izdelke in cena izdelka ali storitve ne igra glavne vloge. Na primer nakup opreme za raziskovalno dejavnost.

Tako kot pri vladnih organizacijah, je potrebno tudi pri ustanovah dobro poznati zakone in politične dejavnike. Sodelovanje z ustanovami lahko dobaviteljem veliko pomeni, zato podjetja ustanavljajo ločene oddelke, namenjene prodaji ustanovam. Takšni oddelki sledijo javnim razpisom, kjer je večinoma glavno merilo za izbor najnižja cena (Kotler et al., 2009). Načela managementa pa so podobna tistim v podjetjih privatnega sektorja. Lahko se zgodi, da imajo ustanove celo širši seznam zahtev kot podjetja. V velikih ustanovah nabavniki kupujejo za različne skupine deležnikov, kjer lahko pride do konflikta zaradi različnih interesov (zdravniki, profesorji, raziskovalci...). Ustanove se pogosto povežejo v nakupna združenja in na trgu nastopajo kot en kupec. S tem dosežejo večjo pogajalsko moč in manjše administrativne stroške (Hutt & Speh, 2013).

1.2.2 Izdelki na medorganizacijskem trgu

Najpomembnejša sestavina trženjskega spleta na medorganizacijskem trgu je izdelek. Razvoj posameznih izdelkov se bistveno ne razlikuje med tistimi na medorganizacijskem trgu in tistimi na porabniškem trgu. Prav tako je podoben proces razvoja, katerega stroški so v vsakem primeru visoki. Praviloma pa je na medorganizacijskem trgu daljši življenjski cikel izdelka (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Hutt in Speh (2013) izdelke na medorganizacijskem trgu ločita glede na to, kako vstopajo v proizvodni proces in v strukturo stroškov podjetja. Razdelita jih v tri skupine:

- **Vhodni izdelki**, kamor spadajo surovine in sestavni materiali in deli. V proizvodni proces vstopajo kot deli končnega izdelka, njihovi stroški pa se v strukturi stroškov obravnavajo kot izdatki. V podjetju Danfoss med vhodne izdelke spadajo različne surovine, med njimi medenina, jeklo in baker.
- **Zgradbe, stroji in oprema**, kamor spadajo obrati in dodatna oprema. V podjetju spadajo pod osnovna sredstva in temu primerno se del njihovih stroškov amortizira. Primer iz podjetja Danfoss je stroj za lakiranje ventilov.
- **Pomožni izdelki in storitve**, kamor spada pisarniški in material za popravila in vzdrževanje, poslovne storitve. Podpirajo in omogočajo delovanje podjetja, njihovi stroški se obravnavajo kot izdatki. Med pomožne izdelke in storitve v Danfossu spadajo barve, laki in čiščenje stavb.

1.3 Nakupno vedenje na medorganizacijskem trgu

Nakupno vedenje na medorganizacijskem trgu je zapleten proces, kamor je vključenih veliko različnih deležnikov. Slednji imajo večinoma raznovrstne cilje in drugačna ali celo nasprotujoča si merila, na podlagi katerih sprejemajo svoje odločitve (Webster & Wind, 1996). Hutt in Speh (2013) razlagata, da na nakupno vedenje organizacij vpliva veliko število notranjih in zunanjih dejavnikov. V naslednjih poglavjih predstavim nakupni proces, vrste nakupa, dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje, in značilnosti kupcev na medorganizacijskem trgu.

1.3.1 Nakupni proces

Medorganizacijski kupci v svojem nakupnem procesu iščejo splet največjih koristi glede na stroške tržne ponudbe (Kotler et al., 2009). Nakupno vedenje pa je proces, ki je sestavljen iz osmih stopenj, kjer vsaka od stopenj prinese določeno odločitev. Vseh osem stopenj nakupnega procesa povzamem po avtorjih Hutt in Speh (2013) in jih predstavim preko praktičnih primerov iz podjetja Danfoss:

- **Prepoznavanje problema:** nakupni proces se začne, ko nekdo v podjetju prepozna problem oziroma priložnost. Prepoznavanje potrebe lahko spodbudijo notranji ali zunanji dražljaji. V podjetju Danfoss se je nabavni oddelek, zaradi previsokih cen dobaviteljev sestavnih delov ventilov, odločil za menjavo dobavitelja.
- **Splošen opis potrebe:** ko je potreba prepoznana, nabavni oddelek pripravi opis potrebe. Nabavni oddelek v Danfossu pripravi dokumentacijo, kjer so določene splošne značilnosti izdelka.
- **Opis značilnosti izdelka:** opis se razlikuje med standardnimi in zapletenim izdelki. Ker gre za bolj zapleten ventil, pri opisu značilnosti sodelujejo tudi tehnologi in zaposleni v razvojnem oddelku.
- **Iskanje dobavitelja:** preko različnih komunikacijskih kanalov nabavni oddelek pripravi ožji izbor mogočih dobaviteljev. Pregleda možnosti sodelovanja z že obstoječimi dobavitelji in razširi pregled še na ostala podjetja.
- **Zbiranje ponudb:** kupec povabi izbrane dobavitelje, da predložijo ponudbe. Ta korak se zgodi le, če kupec nima dovolj informacij za sprejem odločitve. Nabavni oddelek izbranim dobaviteljem posreduje povpraševanje za sestavne dele ventila.

- **Zbiranje dobavitelja:** nakupno središče oceni dobavitelje in sprejme končno odločitev. Nabavni oddelek zbere ponudbe in jih predstavi projektному timu, ki potrdi izbranega dobavitelja.
- **Določitev izvedbe naročila:** nabavni oddelek se z dobaviteljem dogovori o tehničnih značilnostih, količinah, času dobave, garanciji in drugo. Nabavni oddelek pripravi pogodbo, kjer so jasno zapisane zahteve in dolžnosti do dobavitelja.
- **Ocena poslovanja z dobaviteljem:** po prejemu izdelka ali storitve sledi pregled poslovanja. V Danfossu so dobavitelji proizvodnih surovin skrbno izbrani, zato se zadnja faza ne ponovi po vsakem nakupu, ampak se izvaja periodično.

Ni nujno, da nakupni proces poteka po zgoraj naštetih zaporednih stopnjah, ampak se lahko prilagaja zahtevnosti in zapletenosti nakupa. V primeru, ko gre za utečen nakup, se lahko določene stopnje izpusti ali pa se združijo v manjše število stopenj. Seveda pa je potrebno poudariti, da model predstavlja dober vpogled v nakupni proces podjetij. Collins (2011) pravi, da nakupni proces organizacije ni izolirano dejanje, ampak je proces, ki lahko traja tudi več let, preden pride do dejanskega nakupa.

1.3.2 Vrste nakupa

Podjetja, ki imajo pri nakupu določenih izdelkov več izkušenj, se poslužujejo drugačnega pristopa kot tisti, ki izdelek kupujejo prvič. Ob tem se pojavljajo različne nakupne situacije. Na medorganizacijskem trgu ločimo naslednje vrste nakupnih situacij: prvi nakup, takojšen ponovni nakup in prilagojen ponovni nakup (Hollensen, 2003). Hutt in Speh (2013) jih opredelita takole:

- Prvi nakup: kupec prvič kupuje izdelek ali storitev, kjer je zaznani problem ali potreba povsem drugačna od prejšnjih izkušenj. Bolj kot je izdelek ali storitev kompleksna, višja je cena, z njo pa je višje tudi tveganje nakupa. Če gre za strateški izdelek ali storitev podjetja, je večja potreba po informacijah in več oseb sodeluje pri nakupnem odločanju. To seveda lahko vpliva na podaljševanje časa do končne nakupne odločitve. Tržniki si lahko pri prvem nakupu pridobijo konkurenčno prednost z aktivnim sodelovanjem na zgodnjih stopnjah nakupnega procesa.
- Takojšen ponovni nakup: ponovno naročanje izdelkov in storitev je rutinsko, kjer nabavni oddelek izbere dobavitelja s seznama odobrenih dobaviteljev in pri tem upošteva predhodne izkušnje in ne zahteva novih informacij. Pri takojšnjem ponovnem nakupu pa ločimo dva pristopa kupovanja; vzorčni nakup, kjer je poudarek na oddaji naročila, in rutinska odločitev nizke pomembnosti, kjer je možen hiter pregled trga, vendar se nakup še vedno opravi pri istem dobavitelju. Vsi odobreni dobavitelji imajo

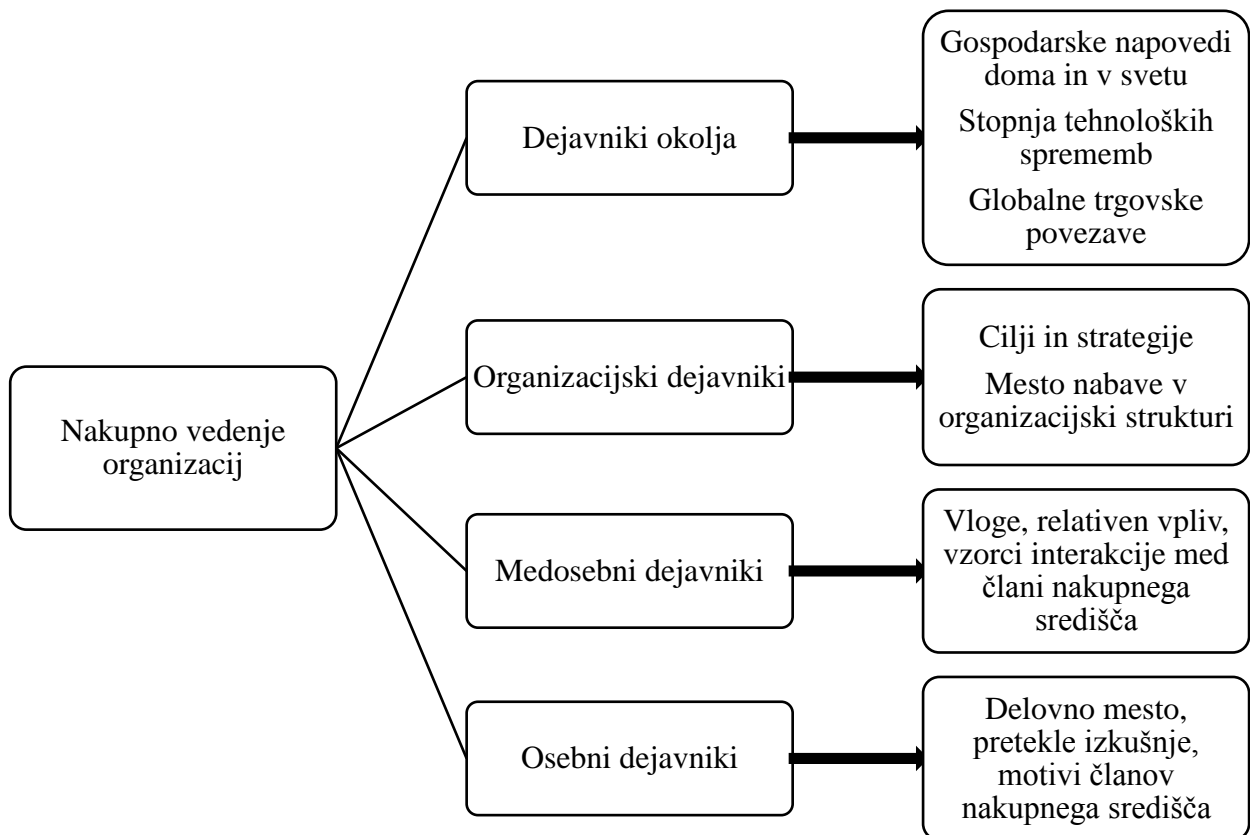
priložnost, da s svojo ponudbo pridobijo čim večji delež v dobavi določenega izdelka ali storitve. Tu je pristop tržnikov zelo pomemben, saj odnosi postanejo zelo pomembni.

- Prilagojen ponovni nakup: o prilagojenem ponovnem nakupu govorimo, ko želi kupec spremeniti značilnosti izdelka, cene, dobavne zahteve ali druge pogoje, s čimer želi pridobiti določene ugodnosti. Kupec lahko išče višjo kakovost, znižanje stroškov, ali pa je nezadovoljen s trenutnim dobaviteljem in išče nove možnosti, kar predstavlja nevarnost za obstoječe dobavitelje in priložnost za nove.

1.3.3 Dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje

Hutt in Speh (2013) predstavita še glavne dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje organizacij. Predstavljeni so na Sliki 1.

Slika 1: Glavni dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje organizacij



Vir: M. D. Hutt & T. W. Speh, *Business Marketing Management B2B*, 2013, str. 40.

V nadaljevanju bolj natančno predstavim vsako skupino dejavnikov.

Gospodarski dejavniki so izpeljani s trga končnih porabnikov, ob tem pa Hutt in Speh (2013) poudarjata, da ni enotnega vpliva na vse izdelke in podjetja na trgu. Na primer: zvišanje obrestnih mer bo močno vplivalo na gradbeništvo, ne bo pa vplivalo na prodajo pisarniškega materiala in prodajo brezalkoholnih pijač. Pomemben dejavnik okolja so tudi nabavni stroški, kjer podjetja poleg stroškov dela upoštevajo tudi trgovinske ovire, davčno politiko, obvladovanje tveganj in druge. Tehnološki dejavniki pa vplivajo na sestavo nakupnega središča, kjer je vedno bolj prisotno osebje s tehničnim znanjem, vedno manj pa nakupni managerji. Tržniki morajo zato aktivno spremljati tehnološke novosti in temu ustrezno prilagoditi trženjske strategije.

Preko organizacijskih dejavnikov sta Hutt in Speh (2013) orisala vedno bolj pomembno funkcijo strateške nabave v podjetju. Strateška nabava lahko določenemu izdelku zniža stroške ne le s pritiskom na dobavitelja, ampak interno išče možnosti za nižanje stroškov in iskanje alternativ. Zadajajo si vedno višje cilje in se zavedajo konkurenčnega okolja na trgu. Ob tem pa iščejo dobavitelja, ki bo poleg ustrezne cene dodal višjo vrednost izdelkom ali storitev podjetja.

Ko gre za medosebne dejavnike, si morajo prodajalci odgovoriti na tri vprašanja, ki zadevajo nakupno središče: kdo sodeluje v nakupnem procesu, kakšen je relativni vpliv člana pri sprejemanju odločitev in kateri kriteriji so pomembni vsakemu članu pri ocenjevanju dobaviteljev (Hutt & Speh, 2013). Nakupno središče sestavlja skupina oseb z ustreznimi kompetencami, ki sodelujejo pri nakupnem procesu. Prizadevajo si za skupne cilje in tveganja pri sprejemanju nakupnih odločitev. Število članov nakupnega središča ni točno določeno, vendar pa ga praviloma sestavljajo vsaj štiri osebe, število pa se lahko povzpne tudi do dvajset (Hutt & Speh, 2013). Med člane nakupnega središča so v procesu odločitve dodeljene različne vloge, s tem da ima ena oseba lahko vse ali več vlog, različni posamezniki različne vloge ali pa več posameznikov isto vlogo. Te vloge so (Hutt & Speh, 2013):

- **pobudnik** je oseba, ki zazna problem (na primer direktor proizvodnje);
- **vplivnež** je oseba, ki vpliva na nakup preko pridobivanja in podajanja informacij (na primer projektni tehnolog);
- **vratar** kontrolira pretok informacij do nakupnega središča (na primer strateški nabavnik),
- **odločevalec** odloča o potrebah in upravičenosti ter prispeva končno odločitev glede nakupa (na primer lastnik, direktor podjetja/proizvodnje);
- **kupec** izbere dobavitelja in se z njim dogovori o pogojih ter operativno izvede nakup (na primer strateški nabavnik);
- **uporabnik** uporablja izdelek ali storitev, lahko pa nakup tudi predlaga in pri njem sodeluje (na primer projektni tehnolog).

Naštetim vlogam posameznikov v nakupnem središču pa Kotler et al. (2009) doda še potrjevalca. Slednji odobri predlagane aktivnosti, odločevalca in nakupovalca.

Hutt in Speh (2013) svetujeta, na kakšen način določiti ključne osebe v nakupnem središču v petih točkah:

- **izolirajte deležnike** z osebnim interesom, kjer je pomembno, kdo bo z nakupom največ pridobil ali izgubil;
- **sledite toku informacij**, saj so vplivneži vedno v središču toka informacij;
- **prepoznajte strokovnjake**, saj so oni tisti, ki postavljajo največ vprašanj, imajo največ znanja in so pogosto glavni vplivneži v nakupnem središču;
- **sledite povezavam do vrha**, kjer so večinoma glavni odločevalci;
- **prepoznajte vlogo nabave**, saj pogosto kupci niso odločevalci, so pa v vlogi pogajalcev. Pri ponovnih nakupih so zaradi preteklih izkušenj in specializacije pogosto zelo pomembni člani nakupnega središča.

Pri osebnih dejavnikih Hutt in Speh (2013) opozarjata, da na nakup ne vplivajo organizacije, ampak posamezniki, ki imajo različne osebnosti, izkušnje in motive za nakup. Ponudba storitev lahko različno vpliva na posameznikovo odločitev, kjer na primer nabavniki, tehnologi in delavci v proizvodnji različno cenijo podporne storitve, dostavo, kakovost, ceno in drugo. Ob nakupu si podjetje želi čim bolj zmanjšati tveganja. Zaznano tveganje vključuje dve postavki: negotovost glede rezultata odločitve in resnost posledic napačne odločitve. Oboje lahko omejimo z večjim nakupnim središčem, aktivnim iskanjem informacij, bolj premišljenim procesom sprejemanja odločitev nakupnega središča in zanašanjem na preverjene dobavitelje.

Webster in Wind (1996) razširita področje dejavnikov, ki na medorganizacijskih trgih vplivajo na nakupni proces, z ločevanjem dejavnikov, ki so neposredno ali posredno vključeni v nakupni proces in so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Dejavniki, ki so neposredno ali posredno vključeni v nakupni proces

Skupina dejavnikov	Neposredno vključeni v nakupni proces	Posredno vključeni v nakupni proces
Osebnih dejavnikov	Pridobiti najnižjo ceno	Osebne vrednote in potrebe
Socialnih dejavnikov	Doseči želene specifikacije izdelka	Neformalna razmerja, ki niso povezana z delom

se nadaljuje

Tabela 1: Dejavniki, ki so neposredno ali posredno vključeni v nakupni proces (nad.)

Skupina dejavnikov	Neposredno vključeni v nakupni proces	Posredno vključeni v nakupni proces
Organizacijski dejavniki	Politika glede dajanja prednosti lokalnim dobaviteljem	Metode vrednotenja zaposlenih
Okoljski dejavniki	Pričakovane spremembe v ceni	Politična klima v letu volitev

Vir: F. Webster & Y. Wind, *A general model for understanding organizational buying behavior*, 1996.

1.4 Segmentiranje

Segmentacija trga je proces delitve trga na smiselne, razmeroma podobne in razpoznavne skupine organizacij, ki imajo dokaj podobne potrebe in želje (Anderson & Narus, 2004). Le ko je trg razčlenjen na smiselne manjše enote, se lahko tržnik pravočasno in dobičkonosno odziva na specifične potrebe segmentov (Hutt & Speh, 2013). Segment predstavlja skupino obstoječih ali potencialnih kupcev s podobnimi značilnostmi, ki so pomembne za razlago in napovedovanje njihovih odzivov na trženjske spodbude podjetja (Wind & Cardozo, 1974).

Učinkovita segmentacija trga združuje porabnike v segmente tako, da so si podobni v največjem možnem številu bistvenih značilnosti znotraj enega segmenta in hkrati različni v enakih značilnostih glede na ostale segmente (Lovelock, 2011). Ko gre za homogene skupine porabnikov, govorimo tudi o vrzelih oziroma nišah. Porabniki znotraj iste niše iščejo edinstven splet lastnosti izdelkov, z željo po zadovoljevanju ozko usmerjenih potreb. Tržniki večinoma določijo nišo s procesom delitve segmentov v podsegmente (Konečnik Ruzzier, Kolar & Korda, 2011). Najvišji obliki pravimo trženje po meri porabnika, kjer kupec zahteva individualno obravnavo (Potočnik, 2004).

1.4.1 Segmentiranje na medorganizacijskih trgih

Postopek segmentacije trga na medorganizacijskih trgih praviloma ni enak segmentaciji na porabniških trgih. Na obeh trgih pa je potrebno upoštevati merila za učinkovito segmentiranje trga. Hutt in Speh (2013) sta izpostavila naslednja merila za učinkovito segmentiranje na medorganizacijskem trgu:

- **merljivost:** pove, v kolikšni meri so na voljo informacije o določenih značilnostih porabnikov in ali jih je mogoče pridobiti;
- **dostopnost:** se meri glede na to, ali se lahko podjetje s svojim trženjskim pristopom učinkovito osredotoči na določene segmente;

- **zadostna velikost:** meri, ali je segment dovolj velik ali dobičkonosen, da je zanj vredno pripravljati ločeno trženjsko strategijo;
- **različna odzivnost:** pove, v kolikšni meri se segmenti različno odzivajo na dele trženjskega spleta.

Hutt in Speh (2013) pravita, da tržniki na porabniških trgih posvečajo pozornost prepoznavanju različnih profilov posameznikov, medtem ko na medorganizacijskem trgu tržniki oblikujejo in določajo različne skupine podjetij. Razlikujejo jih glede na podobnosti in razlike med enotami, ki odločajo o nakupu. Za učinkovito opredelitev pa morajo tržniki poseči preko sekundarnih podatkov in zbrati potrebne informacije preko prodajnega osebja ali s trženjsko raziskavo. Prav zato obstajata dva različna pristopa k segmentaciji medorganizacijskih trgov: makro in mikro segmentiranje.

Na medorganizacijskem trgu začnejo tržniki proces segmentacije z **makrosegmentacijo**, kjer po Hutt in Speh (2013) ugotovijo, ali jih je smiselno deliti še naprej na manjše segmente. Odločajo se na podlagi podobnosti in razlik med njimi, na primer značilnosti porabnikove organizacije, področje uporabe izdelka ali storitve in nakupno situacijo oziroma vrsto nakupa. Potrebne informacije za odločitev lahko pridobijo preko prodajnih zastopnikov. V primeru, da tržniki ne morejo pripraviti zadovoljivih strategij za makrosegmente, se osredotočijo na mikrospremenljivke znotraj makrosegmentov.

Pri **mikrosegmentaciji** pa Hutt in Speh (2013) predlagata tržnikom, naj porabnike razdelijo v segmente glede na najpomembnejša merila za nakupno odločitev, določenim skupinam porabnikov. Dejavniki, po katerih se porabniki odločajo za nakup, so lahko zanesljiva in hitra dobava, kakovost, kvalitetne ponakupne storitve, cena itn. Porabniki vedno bolj cenijo odzivnost dobavitelja in kakovost storitve, kar so pripravljene tudi ustrezno plačati. Odzivnost se kaže v hitrosti priprave ponudb, hitrem in prilagojenem razvoju po njihovih željah, hitri dobavi. Osnovo za segmentacijo lahko predstavljajo različne nabavne strategije v podjetju in sestava nakupnega središča. Dejavniki, po katerem lahko segmentiramo, je lahko tudi vzorec nakupa in primer vpletenosti članov nakupnega središča. Segmentiramo lahko tudi glede na pomembnost nakupa našega kupca, saj je lahko za nekatere kupce naš izdelek manj pomemben, za druge pa predstavlja osrednji izdelek njihovega podjetja. Pri pregledu naklonjenosti novim dobaviteljem lahko zopet razdelimo kupce, saj je danes tendenca zmanjševanja števila dobaviteljev visoka. V primeru novih izdelkov lahko tržniki preverijo, v kolikšni meri so podjetja naklonjena novim, inovativnim izdelkom. S takim načinom segmentacije lahko tržniki, ki tržijo nov izdelek, dostopajo do podjetij, ki so dostopna za novosti.

1.4.2 Izbira ciljnega trga

Hutt in Speh (2013) pravita, da podjetja ciljne trge izbirajo glede na velikost segmenta, njegovo rast in dobičkonosnost. Predvsem na medorganizacijskih trgih, kjer je manj igralcev na trgu, je odločitev o ciljnem trgu izjemnega pomena. Večji trgi že takoj privabijo več pozornosti, saj podjetja raje sodelujejo na trgih z več kupci, kjer je verjetnost, da se bo porabnik odločil za njihov izdelek, večja. Ob današnjih nepredvidljivih razmerah na trgu je sicer težko z gotovostjo napovedati potencial trgov. Za primer lahko vzamemo Rusijo. Podjetja, ki so vlagala v Rusijo, so zadnjih nekaj let rasla, potem pa so se razmere na trgu začele zaostrovati, kar je botrovalo upadu prometa podjetij. Po težavah z ruskim trgovom pa so se začela podjetja ozirati na druge trge s potencialom rasti. Četudi velja trg za rastočega, pa še ne pomeni, da je bolj dobičkonosen kot nek drug trg. Podjetja lahko prodajajo enake izdelke ali storitve na različne trge po različnih cenah. Zato lahko trg, kjer podjetje proda veliko izdelkov ali storitev po nizki ceni, manj privlačen od tistega, kjer proda manj svojih izdelkov ali storitev, vendar po višji ceni.

Ciljni trg je po Lovelocku (2011) opredeljen s številnimi spremenljivkami in je tisti, ki ga podjetje izbere na širšem trgu. Naloga tržnikov je izbrati ciljne segmente, ki ne smejo temeljiti le na potencialni prodaji in dobičku, ampak tudi na zmožnosti podjetja, da doseže ali preseže raven ponudbe konkurentov, ki delujejo na istem tržnem segmentu.

Definicija ustreznih temeljev za segmentiranje trga in določitev najpomembnejših tržnih segmentov je le začetek pri procesu ciljnega trženja (proces segmentacije). Če želijo tržniki celovito izpeljati proces ciljnega trženja, morajo ob določitvi najpomembnejših tržnih segmentov jasno označiti, na kater segment se bodo podrobneje osredotočili in kakšne izdelke ali storitve bodo predstavili ciljnemu trgu. Slednji jih mora ob tem prepoznati kot boljšega ponudnika glede na njegove konkurente. Tržniki morajo torej pri ocenjevanju privlačnosti tržnih segmentov analizirati in upoštevati naslednje tri dejavnike (Konečnik Ruzzier et al., 2011):

- velikost segmenta, njegovo rast in dobičkonosnost;
- privlačnost segmenta z vidika konkurenčne strukture;
- skladnost segmenta s cilji in viri podjetja.

Podjetje se lahko ob določanju ciljnih trgov odloči za eno od naslednjih strategij. V primeru, ko podjetje celotnemu trgu predstavi eno ponudbo, pri kateri uporabi enoten trženjski splet in ne upošteva prisotnosti drugih tržnih segmentov, govorimo o strategiji množičnega trženja (nediferenciranega trženja). Konečnik Ruzzier et al. (2011) predlagajo tak način za trženje homogenih izdelkov in za trženje na homogenih trgih. Ker se soočamo z visoko raznolikostjo današnjih porabnikov in njihovih preferenc, je strategija množičnega trženja lahko težavna, predvsem v državah z bolj razvitim gospodarstvom. Naslednja je

strategija segmentiranega trženja (diferenciranega trženja), kjer se lahko podjetje osredotoči na dva ali več tržnih segmentov in za vsakega oblikuje ločen trženjski načrt. Vedno bolj pa je popularna strategija nišnega trženja (koncentriranega trženja), za katero se odločajo podjetja z omejenimi sredstvi za trženje. Pri tej strategiji podjetja želijo doseči čim močnejši tržni položaj na izbranem segmentu s pomočjo dobrega poznavanja želja porabnikov.

1.5 Vrednost na medorganizacijskem trgu

Pisnik (2002) pravi, da lahko vrednost izdelka ali storitve razlagamo kot razliko med njegovo uporabno vrednostjo in ceno. Uporabna vrednost izdelka je splet koristi, ki jih odjemalec pridobi z izdelkom in njegovo uporabo. Cena izdelka pa je seštevek nominalne cene in vseh drugih stroškov pridobitve in porabe izdelka. Tako lahko zaznane kakovost, ki je rezultat primerjave pričakovanih in dejanskih izkušenj z izdelkom, prištevamo med koristi, torej med uporabno vrednost izdelka. Zaznana tveganja pomenijo subjektivno oceno odjemalcev o morebitnih negativnih posledicah in so del zaznane cene izdelka. Koncept vrednosti pa po mnenju Andersona in Narusa (2004) najbolje loči medorganizacijski in porabniški trg. Končni porabniki v izdelkih in storitvah iščejo predvsem estetiko in okus, podjetja pa iščejo predvsem učinkovitost in funkcionalnost izdelka ali storitve.

Pri vrednosti gre za dilemo, kaj kupec prejme za ceno, ki jo plača prodajalcu. Podjetju v vlogi kupca in podjetju v vlogi prodajalca je pomembna vrednost, ki se ustvari skozi menjavo. Vrednost na medorganizacijskem trgu Anderson in Narus (2004) predstavita kot vrednost ekonomskih, tehničnih, storitvenih in socialnih ugodnosti, ki jo je porabnik na organizacijskem trgu pripravljen plačati in se izraža v denarju. Razliko med vrednostjo in ceno, ki jo porabniki iščejo, avtorja predstavita v obliki enačbe.

Temeljna primerjava vrednosti je zapisana v Enačbi (1).

$$(Vrednost p - Cena p) \geq (Vrednost a - Cena a) \quad (1)$$

V tem konceptu vrednosti predstavlja »Vrednost p« vrednost podjetja in »Cena p« ceno podjetja, ob kateri se bo porabnik odločil za nakup. »Vrednost a« in »Cena a« pa predstavljata vrednost in ceno druge boljše alternative na trgu. Ob tem pa velja poudariti, da je na medorganizacijskem trgu na voljo tudi opcija lastne proizvodnje. Pri načrtovanju proizvodnje izdelka podjetja večkrat preverijo možnost zunanje izdelave, kjer primerjajo stroške in kakovost proizvodnje zunanjega partnerja z lastno. Podjetje v vlogi kupca se torej, kot je zapisano v enačbi, odloči za tisto ponudbo, pri kateri bo prejelo višjo vrednost (razlika med koristmi in ceno je največja). Pri tem pa je mišljena subjektivna ocena, ki se razlikuje glede na to, ali jo ocenjuje podjetje v vlogi kupca ali v vlogi ponudnika.

Razumljivo je, da ponudnik svojo vrednost zaznava višje, kot jo zaznava kupec. Zato je, predvsem na medorganizacijskem trgu, pomembno, da kupec in prodajalec komunicirata med seboj (Anderson & Narus, 2004).

Na razliko med ceno in zaznano vrednostjo lahko vplivajo tudi spremembe pri samih izdelkih ali storitvah, spremembe pri kupcih ali spremembe pri dobaviteljih. Anderson in Narus (2004) med dejavnike vplivanja na zaznano vrednost uvrščata:

- spremembe v dobavnih rokih;
- stanje izdelka ob dostavi;
- zahteve, povezane s komuniciranjem s prodajalci in podajanjem naročil;
- plačilne pogoje;
- učinkovito prodajno podporo;
- pripadajočo dokumentacijo izdelka in navodila;
- delovanje izdelka in kompatibilnost s kupčevimi potrebami;
- kakovost izdelka (pogostost in trajanje okvar);
- stroške in enostavnost vzdrževanja.

Podjetja, ki poleg izdelku ali storitvi namenjajo dovolj pozornosti zgoraj naštetim dejavnikom, bodo kupcu ponudila višjo končno vrednost od konkurenčnega. Eggert, Ulaga in Schultz (2006) v svojem članku prav tako pripisujejo visoko pomembnost zgornjim dejavnikom v odnosu podjetje – dobavitelj, kjer dobavitelj sledi dinamiki podjetja v vlogi kupca in se temu prilagaja.

V nadaljevanju opišem ponujeno vrednost.

Razlika med ponujeno in zaznano vrednostjo je tako na porabniškem kot na medorganizacijskem trgu subjektivna. Porabniki lahko istemu izdelku ali storitvi pripisujejo popolnoma različno vrednost (Möller, 2006). Vzemimo na primer radiatorske ventile znamke Danfoss. Porabniki, ki cenijo znano blagovno znamko in v njej vidijo kakovostnega in poznanega proizvajalca, bodo ceni navkljub opravili nakup. Medtem pa se bodo drugi porabniki, ki jim primerna cena prinese večje zadovoljstvo in ne zaznajo vrednosti, ki jo prinaša kakovost Danfossovih radiatorskih ventilov, odločili za naslednjo boljšo alternativo, ki jo ponuja konkurent. Anderson et al. (2006) ponujeno vrednost razlagajo na tri načine: preko teorije vseh koristi, pozitivnih/ugodnih točk razlikovanja in visoke osredotočenosti na poznavanje kupca.

Pri teoriji **vseh koristi** po Anderson et al. (2006) managerji pri oblikovanju ponujene vrednosti oblikujejo seznam vseh koristi njihovih izdelkov ali storitev, ki bi prinesle vrednost porabniku. Tak pristop zahteva najmanj poznavanja kupcev in konkurentov. Nevarnost takega pristopa je, da se izpostavljajo prednosti izdelka in storitve, ki končno ne prinašajo nobene vrednosti kupcu. Z dolgim seznamom točk, ki naj bi prinašale vrednost,

se lahko zabriše meja med točkami razlikovanja med njihovim in izdelkom konkurenčnega podjetja. Vodstvo podjetja mora po tej metodi jasno razmejiti točke vrednosti, ki so enake konkurenčnim, in tiste, ki so značilne samo za njihove izdelke ali storitve.

Pri teoriji **pozitivnih/ugodnih točk razlikovanja** pa Anderson et al. (2006) jasno predpostavljajo, da ima kupec vedno na voljo alternativni izdelek ali storitev. Ponudniki izdelkov in storitev naj bi svojo ponujeno vrednost oblikovali z mislijo na naslednjo najboljšo alternativo. Ponuditi morajo višjo vrednost kot njihov najbližji konkurent, za kar potrebujejo detajlno poznavanje naslednje najboljše alternative. Ob tem pa je potrebno biti pazljiv, saj je pomembno, da se poleg točk razlikovanja osredotočimo tudi na razumevanja kupčevih zahtev in želja, brez poznavanja katerih ni mogoče oblikovati kvalitetne ponujene vrednosti.

Anderson et al. (2006) izpostavijo način ponujanja vrednosti preko **visoke osredotočenosti na poznavanje kupca**. Tovrsten pristop predpostavlja, da ima vodstvo, ki sprejema nakupne odločitve, veliko odgovornosti in je pogosto pod časovnim pritiskom. Želi si sodelovati z dobaviteljem, ki globoko razume njihovo poslovanje in jasno predstavi ponujeno vrednost na privlačen način. Dobavitelj lahko ponudi tovrstno vrednost preko izpostavljanja elementov njihove ponudbe, ki so boljši od konkurenčnih in hkrati zelo pomembni za kupca. Superiornost predstavi z ustrežno dokumentacijo in komunicira na način, ki izraža razumevanje prioritete kupca.

Tak način se od pozitivnih/ugodnih točk razlikovanja loči v dveh pomembnih vidikih izpostavljajo Anderson et al. (2006). Prvi vidik izpostavi, da več ne pomeni boljše. Dobavitelj svojo ponujeno vrednost zgradi na eni ali dveh močnih točkah razlike, ki bodo kupcu zagotavljale, tako kot tudi izboljšave v prihodnosti, najvišjo ponujeno vrednost. Drugi vidik poudari, da lahko teorija poznavanja kupca vsebuje točke enakosti. To je pomembno, ko so točke enakosti predpogoj, da kupec sploh vzame v obzir dobaviteljevo ponudbo, ali če dobavitelj želi preprečiti kupčevo percepcijo, da je določen element točka razlikovanja v prid konkurenta. Zadnji primer nastane, ko kupec verjame, da je konkurentova ponudba boljša, dobavitelj pa verjame, da sta ponudbi primerljivi. Bistvo načina ponujanja vrednosti preko visoke osredotočenosti na poznavanje kupca je, da je dobavitelj zmožen prepričati kupca, naj se odloči za njihovo ponudbo. Pogosto se kupci ne zavedajo, da so izboljšave, ki jih predlaga dobavitelj, sploh možne.

Vse tri načine ponujanja vrednosti Anderson et al. (2006) strnejo v Tabeli 2.

Tabela 2: Vrste ponujene vrednosti

Ponujena vrednost	Vse koristi	Pozitivne/ugodne točke razlikovanja	Visoka osredotočenost na poznavanje kupca
Sestoji iz	Vseh koristi, ki so predstavljene kupcu.	Vseh ugodnih točk razlikovanja, ki jih dobavitelj ponuja kupcu, glede na naslednjo boljšo alternativo na trgu.	Ene do dveh točk razlikovanja (in morda iz točke enakosti), katerih izboljšave bodo prinesle najvišjo vrednost za kupca tudi v prihodnosti.
Odgovori na kupčevo vprašanje	Zakaj bi se naše podjetje odločilo za določeno ponudbo?	Zakaj bi se odločili za vaše podjetje in ne za konkurenčno?	Katere koristi mora imeti naše podjetje v mislih o vaši ponudbi?
Zahteva	Poznavanje lastne ponudbe.	Poznavanje lastne ponudbe in naslednje boljše alternative.	Znanje o tem, kako zagotavljati superiorno vrednost naše ponudbe v primerjavi z naslednjo boljšo alternativo.
Potencialne pasti	Trditev obstoja koristi.	Nepoznavanje domnevne vrednosti.	Zahteva podrobno raziskavo vrednosti za kupca.

Vir: Anderson et al., Customer value propositions in business markets, 2006.

2 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE

2.1 Vloga trženjskega komuniciranja na medorganizacijskem trgu

Trženjsko komuniciranje je poleg cene, izdelka in tržnih poti gradnik trženjskega spleta in je najbolj viden inštrument spleta. Obsega vse komunikacijske dejavnosti, s katerimi podjetja informirajo in prepričujejo kupce o svojih izdelkih in storitvah. S tem pa neposredno olajšajo menjavo dobrin (Potočnik, 2006). Jerman, Završnik in Žabkar (2009) izpostavijo, da se struktura tržno komunikacijskega spleta in integriranost posameznih instrumentov s časom spreminjata in sta odvisna tudi od vrste trga (porabniški ali medorganizacijski).

Kotler, et al. (2009) trženjsko komuniciranje pojmuje kot interaktivni dialog med podjetjem in njegovimi kupci, ki poteka na stopnjah predprodaje, prodaje, porabe in po porabi. Noyce (2002) ob tem izpostavlja, da podjetja želijo takojšen dostop do povratne informacije strank v vseh stopnjah. Povratne informacije podjetju ali komuniciranje z ostalimi odjemalci lahko poteka na več načinov: preko tradicionalnih medijev (revije,

časopisi, radio, telefon, televizija, veliki plakati) in preko novejših medijev (računalniki, mobilni telefoni, tablični računalniki). Nižji stroški komuniciranja z novejšimi mediji so podjetjem omogočili prehod iz množičnega komuniciranja na bolj usmerjeno komuniciranje in osebni pristop.

V zadnjih letih je trženje na medorganizacijskih trgih doživelo velik napredek, tudi zaradi številnih teoretičnih in empiričnih dognanj, objavljenih v revijah, ki proučujejo medorganizacijske trge (Jerman et al., 2009). Hutt in Speh (2013) izpostavljata, da je na medorganizacijskem trgu pomembna komunikacija koristi, rešitev in prihrankov pri stroških, pri čemer ciljajo na uporabnike, vplivneže in odločevalce v podjetju. Zaradi zapletenosti izdelkov, visokih cen, majhnega števila kupcev in širokega pogajalskega procesa, je prodajalec na medorganizacijskih trgih še vedno glavni komunikacijski nosilec za prodajo izdelkov ali storitev. Bendixen, Bukasa in Abratt (2004) se zavedajo pogajalske moči prodajalca in pravijo, da je pomembno ustvariti pozitivno podobo blagovne znamke s strani dobaviteljev in tako doseči višjo vrednost na medorganizacijskem trgu.

2.2 Proces oglaševanja na medorganizacijskem trgu

Namen oglaševanja je okrepiti uspešnost in učinkovitost osebne prodaje, ki je po navedbah več avtorjev gonilo trženjskega komuniciranja na medorganizacijskih trgih. Pomembnost odnosov je vidna predvsem pri nakupih kompleksnih izdelkov ali storitev. Oglaševanje je ključno za zagotavljanje pozitivne podobe podjetja in ustvarjanje vrednosti za kupce (O'Cass & Ngo, 2012). Avtorja Hutt in Speh (2013) pa poudarjata, da je oglaševanje na medorganizacijskem trgu le podporno orodje.

Hutt in Speh (2013) takole orišeta proces oglaševanja na medorganizacijskih trgih v Sliki 2.

Slika 2: Management oglaševanja na medorganizacijskem trgu



Vir: M. D. Hutt & T. W. Speh, *Business Marketing Management B2B*, 2013, str. 318.

Oblikovanje ciljev in opredelitev ciljnega trga: cilji morajo biti merljivi in dosegljivi. Hutt in Speh (2013) poudarjata, da je potrebno opredeliti, kaj se mora doseči (obstoječe stanje ter želene spremembe) in kdaj (časovno obdobje). Cilji se nanašajo na ustvarjanje zavedanja, dajanje informacij, vplivanje na stališča in spominjanje kupcev na izdelek in podjetje. Cilji usmerjajo managerja, da ustvari sporočilo, ki vsebuje glavne prednosti izdelka ali storitve in pri tem uporablja ustrezne medije. Pri postavljanju ciljnega trga, se je pomembno zavedati, kdo v podjetju je tisti, ki vpliva na nakup. Pogosto se zgodi, da prodajalci ne morejo doseči vplivnežev v podjetju. Ko so cilji in ciljni trg že definirani, je potrebno oblikovati strateško osnovo oglaševanja. Slednja pomaga pri pozicioniranju izdelka na trgu.

Določitev proračuna za oglaševanje: vsako leto podjetja za oglaševanje namenijo velike količine denarja. Pri tem se pojavi vprašanje – koliko je dovolj? Hutt in Speh (2013) predstavljata dve metodi določanja proračuna za oglaševanje:

- **Pravilo palca:** te metode se lahko poslužujejo podjetja, kjer oglaševanje predstavlja relativno majhen del sredstev, dodeljenih za trženje. Sredstva lahko predstavljajo določen odstotek od prodaje, lahko pa se primerjajo s konkurenti in njihovo višino sredstev.
- **Metoda ciljev in nalog:** pri tej metodi se sredstva za trženje določijo na podlagi zastavljenih ciljev, iz katerih sledijo naloge. Vse skupaj se ovrednoti in določi ustrezen proračun.

V podjetjih pa je ob padcu prodaje pogost ukrep zmanjševanje sredstev za trženje. Ob tem pa se lahko zgodi velika škoda, ki poleg slabih razmer na trgu še dodatno prispeva k zmanjševanju prodaje.

Oblikovanje sporočila: oblikovanje oglasnega sporočila na medorganizacijskem trgu je kompleksna in kritična naloga. Pri izdelku je potrebno poudariti prednost, ki lahko določenemu segmentu prinaša visoko vrednost, drugemu pa ne predstavlja pomembne karakteristike. Hutt in Speh (2013) predstavljata dileme pri oblikovanju sporočila:

- **Zaznava ciljnega občinstva:** da bi bilo oglasno sporočilo uspešno, mora doseči posameznika, ta pa ga mora zaznati. Na medorganizacijskem trgu pa mora sporočilo zaznati ustrezen odločevalec v podjetju. Sporočilo mora biti oblikovano tako, da ga ciljno občinstvo razume tako, kot si je oblikovalec sporočila zamislil. Podjetje mora pri oblikovanju sporočila paziti na pozornost in interpretacijo ciljnega občinstva. Zavedati se mora, komu je bilo sporočilo namenjeno. Interpretacija in pozornost se razlikujeta na primer od tistih, ki so bolj tehnično usmerjeni, do tistih, ki niso.

- Osredotočanje na koristi: kupci na medorganizacijskem trgu se osredotočajo na koristi izdelka ali storitve. Zanima jih, kako bi si lahko znižali stroške, pospešili proizvodni proces ali povečali produktivnost. McKee (2007) pravi, da mora sporočilo vsebovati glavne koristi, ki jih kupec išče, in ga ob tem prepričati, da jih bo pridobil, če se odloči za določen izdelek ali storitev. Sporočila, ki so neposredno naslovljena na določen proces v podjetju potencialnega kupca, imajo večjo možnost za uspeh in dokončanje posla. Lamons (2001) je tu izpostavil dobro dodelano bazo za iskanje. Če se kupcu omogoči, da hitro najde kar išče in s tem prihrani svoj čas, je to velika prednost podjetja.
- Razumevanje motivacije kupcev: oglaševalec se mora zavedati, da klasičen pristop do kupcev na medorganizacijskem trgu ne bo zadostoval. Razumeti mora, kakšne koristi izdelkov cenijo različni segmenti kupcev. Izvesti je potrebno obsežno trženjsko raziskavo, s katero se določi ključne kriterije za nakup, ki bodo vplivali na odločevalce v podjetjih.

Izbira medijev: primerna vsebina sporočila lahko močno vpliva na odločevalca, enako pomemben pa je tudi način, preko katerega je bilo sporočilo predstavljeno. Hutt in Speh (2013) ločita naslednje skupine medijev:

- Spletno oglaševanje: pogosta oblika spletnega oglaševanja je preko spletnih brskalnikov, kjer z uporabo ključnih besed podjetje izbere besede in območje, kjer želi oglaševati in za to plača primerno ceno (Bardopoulos, 2015). Oglaševanje preko spletnih brskalnikov predstavlja kar 40 % vseh sredstev, namenjenih za spletno oglaševanje. Podjetja uporabljajo tudi mikro spletna mesta, kamor so uporabniki preusmerjeni ob kliku na oglasna sporočila. Veliko podjetij pa želi svoje izdelke ali storitve predstaviti preko video sporočil, kjer prikazujejo, kako s svojo ponudbo rešujejo težave različnih kupcev po vsem svetu.
- Poslovne publikacije: več kot 2.700 poslovnih publikacij vsebuje oglaševanje na medorganizacijskem nivoju. Ločimo med horizontalnimi, vertikalnimi in publikacijami na zahtevo. Horizontalne se osredotočajo na določene naloge (za nabavno področje, tehnološko področje...), medtem ko so vertikalne specializirane za določeno panogo. Veliko poslovnih publikacij je na zahtevo, ponujajo pa brezplačno naročnino. Podjetje bralce izbira na podlagi naziva, statusa in pozicije v podjetju. Vse te podatke pa pridobi ob uporabnikovi prijavi na brezplačno prejemanje publikacije. Ob tem se pojavlja vprašanje o karakteristikah uspešnega tiskanega oglasa. Lohtia, Johnston in Aab (1995) verjamejo, da bi morale podjetje uporabiti »racionalni pristop« in zagotoviti jasen opis izdelka in koristi, ki jih bo prinesel kupcu. Potrebno je določiti tudi stroške tiskanih oglasov. Višina dodeljenih sredstev za določeno publikacijo variira glede na njeno učinkovitost in učinkovitost, ki se meri na podlagi stroškov na stran in stopnje prometa

na strani. Vemo pa, da ob samo enkratni objavi oglas ne bo dosegel zelenega rezultata. Hutt in Speh (2013) pravita, da je v publikacijah, ki izhajajo na mesečni ravni, potrebno objaviti oglas vsaj 6 krat in med 26 do 52 krat v publikacije, ki izhajajo na tedenski ravni.

- Neposredna pošta in e-pošta: prva se največkrat uporablja pri komunikaciji podobe podjetja, izdelka in storitve. Služi tudi kot podpora prodajnemu osebju, kot distribucijski kanal in neposredno sporoča pomembne informacije potencialnim vplivnežem pri nakupu. Neposredna e-pošta pa je precej cenejša od navadne pošte. Z e-pošto lahko dosežemo veliko več odzivov in njeni rezultati so vidni hitreje. Pogosto se kar tretjina vseh odzivov v kampanji preko e-pošte zgodi v prvih 24 urah. E-pošta se lahko poveže tudi z CRM programom podjetja. Silverstein (2001) razlaga, da je ob tem potrebna dobra baza naslovnikov, ki se lahko pridobi preko prijave na prejemanje novic preko e-pošte. Podjetje lahko pridobi elektronske naslove ob neposrednih e-mail kampanjah ali na različnih sejmih.

Presojanje uspešnosti oglaševanja: podjetje, ki začne oglaševalsko kampanjo, se zaveda, da bo le-ta redko vodila neposredno v nakup. Brady in Kiley (2004) pravita, da je oglaševanje oblikovano z namenom dviga zavedanja, spodbujanja zvestobe podjetju ali ustvarjanja pozitivnega odnosa do izdelka ali storitve. O'Sullivan in Abela (2007) sta ugotovila, da podjetja, ki so bolj spretna pri meritvah uspešnosti trženja, generirajo višje donose kot konkurenčna podjetja.

Hutt in Speh (2013) pravita, da je merjenje posrednih komunikacijskih učinkov razlika med spodbudo v obliki oglaševanja in vedenjem kupcev, ki naj bi se končalo z nakupom izdelka ali storitve. Neposredni komunikacijski učinki, med katerimi najbolj izstopa komunikacija od ust do ust, prav tako predstavljajo pomemben vpliv na nakupno odločitev kupca.

Pri ocenjevanju oglaševanja je potrebno določiti, kaj se bo merilo, kako se bo merilo in v kakšnem zaporedju. Dober ocenjevalni program zahteva veliko priprave in planiranja. Hutt in Speh (2013) orisujeta področja in vsebino ocenjevanja oglaševanja v Tabeli 3.

Tabela 3: Področja ocenjevanja uspešnosti oglaševanja

Področje	Vsebina ocenjevanja
Pokritost ciljnega trga	Stopnja, do katere je oglaševanje uspelo doseči zastavljene ciljne trge
Ključni nakupni motivi	Faktorji, ki so sprožili nakupno odločitev
Efektivnost sporočila	Stopnja, do katere so ključni vplivneži v podjetju zaznali sporočilo
Efektivnost medijev	Stopnja, do katere so bili različni mediji uspešni pri zastavljanju ciljnega trga
Končni rezultat kampanje	Stopnja, do katere je oglaševanje doseglo zastavljene cilje

Vir: M. D. Hutt & T. W. Speh, Business Marketing Management B2B, 2013, str. 328.

2.3 Digitalno trženje

Porabniki se vedno bolj zavedajo pomembnosti uporabe digitalnih orodij, ki ponujajo veliko prednosti. Med njimi prevladujejo višja učinkovitost, priročnost, večja izbira izdelkov ali storitev in večji pregled nad cenami (Bayo Moriones & Lera López, 2007). Royle in Laing (2014) pravita, da se je digitalno trženje razvijalo ob ekspanziji socialnih medijev, ki pa so močno spremenili način trženja. Sodobne organizacije so zaradi tega pod vedno večjim pritiskom, saj morajo biti stalno pripravljene, kako na napreden način slediti in učinkovito tekmovati na visoko dinamičnih trgih, ob spreminjajočih se preferencah porabnikov. Zato si podjetja prizadevajo implementirati tehnologije, ki izboljšujejo fleksibilnost njihovega poslovanja (Phillips & Wright, 2009).

Do nedavnega je veljalo, da digitalno trženje nima take moči na medorganizacijskih trgih, kjer naj bi prevladovali osebni odnosi in poznanstva. V svojem članku pa Wang, Mao in Archer (2012) izpostavijo pomembnost interneta na medorganizacijskih »e-trgih«, saj tam poteka velika večina transakcij in interakcij med podjetji. Z njimi se strinjata tudi Holliman in Rowley (2014), ki pravita, da digitalno trženje močno pripomore h grajenju in vzdrževanju pozitivne podobe blagovne znamke podjetja. Naraščanje uporabe socialnih medijev je kupcem omogočilo enostavno presojanje blagovne znamke, kar lahko hitro vpliva na ugled podjetja (McCarthy, Rowley & Ashworth, 2014). Zaradi velike količine informacij internet kupcem in prodajalcem predstavlja glavno orodje za iskanje in zbiranje informacij o izdelkih in storitvah. Zato morajo podjetja na dnevni ravni usmerjati, kontrolirati in izboljševati vsebine na svoji spletni strani, ki potencialne kupce vodijo v

interakcijo njimi, in temu prilagoditi svoje trženjske aktivnosti (Järvinen & Taiminen, 2016; Eid, Trueman & Ahmed, 2006).

2.3.1 Pomen digitalnega trženja

McGovern (2010) v svoji knjigi že takoj na začetku izpostavi, da gre za neuspeh spletne stran kriviti »spletne ekipe«, ki ne razumejo svojih porabnikov. Lefebvre, Lefebvre, Elia, in Boeck (2005) ob tem poudarjajo, da je sprejetje elektronskega poslovanja v veliki meri odvisno tudi od mnenja ključnih interesnih skupin, ki vplivajo na porabnike. Zato je svetovni splet lahko učinkovito in mogočno spletno orodje, saj lahko z dobro načrtovano akcijo doseže več komunikacijskih ciljev hkrati. Tržniki lahko ustvarijo zavedanje o izdelku ali storitvi, ki lahko pripeljejo do nakupa, in s komuniciranjem vplivajo na spoznavni, čustveni in vedenjski odziv. Učinkovito spletno oglaševanje je Kotler et al. (2009) ponazoril z modelom hierarhije učinkov:

- **Zavedanje:** če se večina ciljnega občinstva ne zaveda izdelka ali storitve, morajo tržniki doseči njuno zavedanje ali vsaj prepoznavnost. To lahko dosežejo preko preprostih sporočil, ki ponavljajo ime izdelka ali storitve. V tem lahko prepoznamo nadležne oglase, s ponavljajočimi gesli, vendar smo si jih na koncu zapomnili in jih prepoznamo v množici ponudbe na trgu.
- **Poznavanje:** ciljno občinstvo se lahko zaveda, da izdelki ali storitve obstajajo, vendar nima drugih podatkov o njih. Zato je naloga tržnika ugotoviti, koliko ljudi iz ciljnega občinstva pozna izdelek ali storitev, in če je poznavanje slabo, se odločiti, da bo poznavanje izdelka ali storitve primerni komunikacijski cilj podjetja.
- **Všečnost:** če je ciljnemu občinstvu izdelek ali storitev znan, si je po vsej verjetnosti o tem ustvarilo svoje mnenje. Tržnik mora zato proučiti všečnost ponudbe in v primeru, da zazna nenaklonjenost do izdelkov ali storitev, prepoznati dejavnike nenaklonjenosti, jih odpraviti in jasno komunicirati izboljšano kakovost.
- **Dajanje prednosti:** obstaja verjetnost, da ponudba ljudem ugaja, vendar pa ji ne bi dali prednosti pred konkurenčno. V tem primeru mora tržnik spodbuditi naklonjenost do izdelka ali storitve. Izpostavil bo kakovost, vrednost, zmogljivost in druge značilnosti. Uspešnost akcije lahko preveri s ponovnim merjenjem dajanja prednosti.
- **Prepričanje:** ciljno občinstvo lahko izdelku ali storitvi daje visoko prednost pred drugo, vendar ni prepričano do te mere, da bi se odločilo za slednje. Tržnik mora med naklonjenimi ljudmi spodbuditi večjo gotovost, da je njegov izdelek ali storitev najboljša izbira. Ob tem igra pomembno vlogo zaznavanje vrednosti blagovne znamke, saj se porabniki raje odločajo za znanega proizvajalca z dobrim imenom.

- **Nakup:** kljub temu, da je ciljno občinstvo že močno prepričano o izdelku, se še vedno ne odloči za nakup. Lahko še zbira dodatne informacije ali se odloči za kasnejši nakup. Naloga tržnika je, da spodbudi ciljno občinstvo, da opravi nakup. Ob tem jim lahko ponudi nižjo ceno, nagrado ali preizkus za določeno časovno obdobje. Z oglaševanjem v klasičnih medijih pogosto porabnike usmerimo le do ene ali dveh stopenj, preko spletnega oglaševanja pa lahko sklenemo celoten proces.

2.3.2 Oblike digitalnega oglaševanja

Najbolj znane in najpomembnejše oblike digitalnega oglaševanja so spletne pasice, pojavna oglasna okna, oglaševanje s ključnimi besedami ter tekstovne povezave. Koletnik (2010) je v svojem članku predstavil najpomembnejše oblike spletnega oglaševanja:

- **Spletne pasice:** pri oglaševanju s spletnimi pasicami podjetje plača določeni spletni strani, da za vnaprej določen čas uvrsti njihovo vsebino v svoje spletne pasice. Spletna pasica, ki pogosto vsebuje fotografijo in oglasno besedilo, preko hiperpovezave poveže obiskovalca neposredno na stran podjetja, ki oglašuje. Tako preusmeri obiskovalca stran s prejšnje spletne strani na to. Pri postavljanju spletnih pasic moramo biti pazljivi, saj jih je potrebno uvrstiti na spletne strani, kjer so predstavljene podobne vsebine kot v oglasnem sporočilu. Ob začetku pojavljanja oglasnih pasic je bilo značilno visoko število klikov na oglas. Z razvojem oglaševanja preko spleta pa smo uporabniki postali manj pozorni na spletne pasice in s tem se je znižalo tudi število klikov na take oglase. Poznamo več vrst oglasnih pasic. **Statična pasica** je oglas, ki vsebuje eno samo statično sliko, ki se prikaže uporabniku, ko se v brskalniku naloži spletna stran. Prednost statičnih pasic je v preprosti in pogosto majhni velikosti datoteke. Po drugi strani pa so zaradi statičnosti opažene kasneje kot **animirane pasice**. Slednje so sestavljene iz zaporednih slik in spodbudijo večje zanimanje pri porabnikih, kar lahko pripelje do višjega števila klikov na oglas. Naslednja oblika so **HTML in DHTML pasice**. Sestavljene so iz elementov katerekoli spletne strani (slike, besedila, meniji,...). Razlika med HTML in DHTML pasicami je, da se DHTML pasica ob vsakem prikazu sproti samodejno generira glede na vsebino v bazi, na katero je pasica vezana. Poznamo še **interaktivne in multi-obogatene pasice**, ki omogočajo vključitev naprednejših tehnologij v vsebino pasice (Flash, Java,...), zaradi katerih so le-te bolj interaktivne kot statične ali animirane pasice. Z vsebino bolj privabljajo uporabnike, da kliknejo nanje. Takšne pasice se pogosto pojavljajo kot arkadne igre ali razni kvizi in po večini vključujejo tudi izpolnjevanje obrazcev. Predstavljajo lahko že kar majhno spletno stran.
- **Pojavna okna:** oglasna sporočila v obliki pojavnih oken (angl. pop-up window) predstavljajo obliko vsiljenega oglaševanja in povečini niso povezana z vsebino osnovne strani. Vsem so znani oglasi, ki se ob prihodu ali odhodu s spletne strani

pojavnijo v samostojnih oknih, lahko pa so tudi časovno omejeni. Ločujemo pa med »Pop-up« in »Pop-under« pojavnimi okni. Že iz imena lahko razberemo, da se prvi pojavijo nad osnovnim oknom, drugi pa se odprejo pod osnovnim oknom.

- **Ključne besede:** oglaševanje s ključnimi besedami se v glavnem uporablja na spletnih iskalnikih, s katerimi iščemo spletne strani, ki vsebujejo iskane besede in jih vpišemo v polje za iskanje. Pasica se na strani samodejno naravna na podlagi iskanih ključnih besed. Sistem je postavljen tako, da podjetja glede na svojo ponudbo za določen čas zakupijo pravico do izbranih ključnih besed in kadar uporabnik slednje vnese v iskalnik, se na straneh zadetkov prikaže pasica oglaševalca.
- **Tekstovne povezave:** tekstovne povezave so popolnoma vključene v spletno stran in so najmanj vsiljiv način oglaševanja. Ob kliku nanje pridemo do natančnejših informacij, ki se navezujejo na vsebino v tekstovni povezavi. Če so tekstovne povezave urejene po skupinah in je podjetje plačalo za njihovo objavo, govorimo o malih oglasih. Po obliki in vsebini so podobni malim oglasim iz tiskanih medijev, saj ne vsebujejo slik.

2.3.3 Spletni portal

Spletni portal je posebna internetna ali intranetna stran, zasnovana tako, da deluje kot vstopna točka za dostop do drugih spletnih strani. Portal združuje informacije iz različnih virov in omogoča dostop do teh informacij različnim uporabnikom. Uporablja se za lažje iskanje in pridobivanje informacij, hkrati pa uporabnika zaščiti pred množico informacij in ga usmeri k iskanim rezultatom. Delujejo torej kot enotna točka dostopa do informacij in storitev, ki so pomembne za uporabnika. Uspeh portala pa je odvisen od njegove zmožnosti, da zagotovi dobro osnovno stran, na katero se bodo uporabniki vračali. Pri vzpostavljanju portala morajo avtorji ciljati na tako zasnovo slednjega, da si ga bodo želeli uporabniki nastaviti za domačo stran na svojem brskalniku (Tatnall, 2005; Granić et al., 2011).

Avtorji si glede kategorizacije portalov niso povsem enaki, saj lahko nekateri portali spadajo v več kategorij, drugih pa ne moremo uvrstiti v nobeno kategorijo. Sklicujem se na kategorizacijo Tatnalla (2005), ki je razdelil portal v 9 skupin:

- **Splošni portali:** portali lahko usmerjajo uporabnika na strani, ki so lahko tesno povezane ali zelo raznolike. V primeru splošnih portalov je njihov namen zagotoviti povezave do vseh vrst različnih strani. Veliko teh portalov se je razvilo iz splošnih iskalnikov (Google, Yahoo...), ponudnikov spletnih storitev (Siol, T2...) in storitev elektronske pošte (Gmail...). Kot je že omenjeno zgoraj, je cilj splošnega portala, da se uporabnik vedno poslužuje izbranega portala za iskanje informacij. Splošni portali

pogosto vsebujejo različne pomožne storitve, kot na primer elektronska pošta, povezava na splošne iskalnike, novice in članke, forume in podobno. Služijo z oddajanjem oglasnih prostorov v obliki pasic ali pojavnih oken. Uspeh splošnega portala je odvisen od obiska uporabnikov in njihovega brskanja po portalu in končnega vračanja na portal.

- **Vertikalni portali:** običajno temeljijo na določenih gospodarskih panogah in ponujajo dostop do specializiranih informacij in funkcij. Namenjeni so določenim interesnim skupinam, temam (industrijske panoge), poslovnim storitvam (čiščenje, prehrana, transport...) in različnim interesnim področjem (kampiranje, pohodništvo, ribolov...). Prijava na portal ni obvezna, saj je večina informacij dostopnih brez avtorizacije.
- **Horizontalno-industrijski portali:** nasprotno od vertikalnih portalov pa horizontalne uporablja veliko število različnih uporabnikov in ponujajo raznovrstne informacije in funkcije. Prav tako pa omogočajo prilagoditev uporabniku, vendar le ob prijavi na portal, kar se dogaja bolj poredko, saj je iskanje možno tudi brez prijave.
- **Družbeni portali:** pogosto so ustanovljeni s strani različnih skupnosti. Ti portali poskušajo spodbujati koncept virtualne skupnosti, kjer vsi uporabniki delijo skupno lokacijo ali zanimanje. Vsebina portala je prilagojena področjem zanimanja skupnosti in ponuja različne vsebine in storitve, povezane s področjem skupnosti.
- **Poslovni portali:** izraz poslovni portal se pogosto uporablja za vstopno točko do intranetih strani podjetja, ki se uporabljajo za upravljanje informacij znotraj podjetja. Namenjeni so predvsem relaciji podjetje – zaposleni in zaposlenim ponujajo dostop do podatkov in informacij znotraj podjetja. Portal lahko vsebuje kategorizacijo informacij, iskalnik vsebine, novice v organizaciji, dostop do elektronske pošte, dostop do pogosto uporabljenih aplikacij in podobno.
- **Elektronske tržnice:** poslovni portali pogosto ponujajo svojim zunanjim partnerjem dostop do strani, kjer lahko, predvsem deležniki na medorganizacijskem trgu, sklepajo spletne transakcije (naročanje, dobava blaga...). Take vrste portalov imenujemo elektronske tržnice (angl. *E-marketplace portals*). Uporabljajo se lahko tudi za transakcije med podjetjem in končnimi uporabniki (Amazon, Ebay...).
- **Osebni/mobilni portali:** z izjemnim porastom uporabe mobilnih naprav so se začeli pojavljati tudi mobilni portali. Slednji omogočajo komunikacijo med mobilnimi napravami (telefon, prenosni računalnik, tablični računalnik...) in ponujajo možnost uporabe na daljavo.

- **Informacijski portali:** čeprav jih je mogoče uvrstiti v katero od zgornjih kategorij, pa se lahko pojavljajo tudi kot samostojna kategorija. Glavni cilj informacijskih portalov je zagotoviti določeno vrsto informacij (na primer športne – ESPN).
- **Specializirani/nišni portali:** slednji zadovoljujejo potrebe specifičnih tržnih niš. Po svojih značilnostih jih lahko enačimo z informacijskimi portali. Razlikujejo pa se v tem, da so zaradi ozke usmerjenosti pogosto plačljivi.

3 ANALIZA POTREB KUPCEV PRI NADGRADNJI SPLETNEGA PORTALA

V prvem delu magistrske naloge sem predstavila teoretične vidike, ki se navezujejo na empirično raziskavo v drugem delu. Podlaga kvalitativni raziskavi je bila kvantitativna raziskava, ki je bila opravljena na Danfossovem korporacijskem nivoju. Znotraj kvalitativne raziskave predstavim stališča in potrebe Danfossovih kupcev, ki bodo služili kot pomembna podlaga za nadgradnjo Danfossovega e-business portala. Raziskava je bila opravljena v obliki delno-strukturiranih intervjujev, ki nudijo dovolj veliko stopnjo prilagodljivosti, hkrati pa dovoljujejo vnaprej pripravljeno strukturo.

V tem delu magistrske naloge najprej opredelim namen, cilj in metodologijo raziskave. Na kratko predstavim podjetje Danfoss, pripravim pregled tipov kupcev in natančneje predstavim kupce, ki so sodelovali v intervjuju. Po končani analizi odgovorov podam smernice in priporočila za nadgradnjo spletnega portala.

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je preko delno-strukturiranih intervjujev spoznati, kakšne so potrebe in želje kupcev na medorganizacijskem trgu pri nadgradnji Danfossovega e-business portala. Vsebino iz znanstvenih člankov in ostale literature sem uporabila pri pripravi opomnika, s katerim sem si pomagala pri izvedbi intervjuja in pri končni analizi vsebine odgovorov.

Pri vsebinski zasnovi intervjuja sem podrobno proučila tudi Danfossovo poslovno strategijo na področju spletnih vsebin. V strategiji so predstavljeni trendi, ki orisujejo trenutno situacijo na trgu. Eden izmed njih pravi, da se kar 57 % nakupnega procesa na medorganizacijskem trgu odvije, preden kupec stopi v kontakt s prodajnim osebjem v podjetju (Council, 2012). Tako kot sem že omenila v prvem delu magistrske naloge, tudi kupci na medorganizacijskem trgu vedno bolj uporabljajo spletna orodja za iskanje informacij, kjer jih kar 32 % informacije išče neposredno na spletni strani ponudnika in 25 % preko spletnih brskalnikov (Forrester Consulting, 2014). V Danfosssu se zavedajo, da v trenutku, ko potencialni kupec zapusti spletno stran in nadaljuje iskanje preko spletnih

brskalnikov, obstaja možnost, da bo našel (boljšo) ponudbo konkurenčnega podjetja. Količina in kvaliteta informacij, ki jih ponudijo kupcu, predstavljata možnost, da se bo kupec zadržal na njihovi strani in kasneje opravil nakup. Velikokrat se tudi sami znajdemo v podobni situaciji, ko med iskanjem določenega izdelka ali storitve naletimo na spletno stran, ki ne nudi zadostne količine uporabnih informacij, vendar vemo, da bomo v poplavi podobnih ponudnikov brez težav našla drugega.

Zavedajoč se trendov na trgu je Danfossova vizija (Danfoss A/S, 2016) na področju spletnega e-business portala zagotoviti zvestobo kupcev in preko digitalnih rešitev oblikovati pozitivno uporabniško izkušnjo. Russo, Confente, Gligor in Autry (2015) pravijo, da podjetja, ki se zavedajo pomena zvestobe kupcev, v zadrževanje kupcev vlagajo velike vsote denarja. Cilj raziskave je na podlagi teoretičnih izhodišč in rezultatov analize pripraviti analizo, ki bo pomagala Danfossu nadgraditi e-business portal, s katerim bo podjetje izboljšalo svoj obstoječi spletni portal in zagotovilo uporabniku prijazno spletno mesto.

3.2 O podjetju Danfoss

Danfoss je družinsko podjetje v lasti sklada Bitten in Madsa Clausna, ustanovljeno leta 1933 na Danskem. Ustanovil ga je Mads Clausen, ki je doma sam začel z izdelovanjem ventilov. Takrat majhna organizacija se je danes razvila v vodilno podjetje na področju tehnologije, ki skrbi za vse večje potrebe po infrastrukturi, preskrbi s hrano, energijski učinkovitosti in okolju prijaznih rešitvah (Refshauge, 2016).

Skupina Danfoss ima po svetu 61 tovarn, s katerimi oskrbuje kupce v več kot 100 državah. Danfossovi čisti prihodki od prodaje za leto 2015 znašajo 5,1 milijarde EUR, kar je 11 % povečanje glede na leto prej. Raste pa tudi število zaposlenih na globalnem nivoju, kjer trenutno dela več kot 23.000 ljudi (Danfoss Trata d.o.o., 2016).

Široka paleta izdelkov in storitev, ki jo ponuja Skupina Danfoss, se uporablja na področjih regulacije toplote v zgradbah, klimatizacije, hlajenja živil ter rešitev za obnovljive vire energije. Skupina je dejavna tudi na področju sončne in vetrne energije ter energije za ogrevanje in hlajenje infrastruktur mest in urbanih skupnosti. Danfoss je tudi vodilni proizvajalec hidravličnih in elektronskih sistemov in komponent za mehanizacijo, ki se uporablja v kmetijstvu, gradbeništvu, transportu in specialni opremljeni (Danfoss Trata d.o.o., 2016).

Skupina Danfoss se deli v štiri poslovne segmente, katerih portfelji izdelkov in trgov se med seboj dopolnjujejo: Danfoss Power Solutions, Danfoss Cooling, Danfoss Drives in Danfoss Heating.

V magistrski nalogi sem se osredotočila na kupce, ki pripadajo Danfoss Heating segmentu. Danfoss Heating proizvaja komponente in sisteme za ogrevanje stanovanjskih in poslovnih stavb ter za daljinsko ogrevanje, ki povečujejo udobje in hkrati zmanjšujejo porabo energije. Danfoss Heating kupcem po vsem svetu ponuja širok nabor energetsko učinkovitih rešitev. Rešitve Danfoss Heating pa niso dragocene samo danes, temveč tvorijo trajnostno osnovo za prihodnost, ko bo potreba po energetski učinkovitosti še izrazitejša (Danfoss Trata d.o.o., 2016).

3.3 Analiza konkurentov

Pred pripravo raziskave sem analizirala spletne portale Danfossovih globalnih konkurentov, kjer sem iskala prednosti in slabosti portalov. Izsledke analize sem uporabila pri sestavi opomnika za intervju.

Med glavne konkurente Danfossa na Heating področju spadajo podjetja: Siemens, Belimo in Grundfos. Vsakega izmed podjetij v nadaljevanju na kratko predstavim in opišem prednosti in slabosti njihovih spletnih portalov:

- **Siemens** je v Sloveniji prisoten že dlje časa, samostojno poslovno enoto pa ima od leta 1992, kjer je zaposlenih preko 1000 ljudi. Aktivni so na področjih inovativnih tehnologij s področij industrije, energije in zdravstva. Siemensova spletna stran je izjemno močna na področju podpore kupcem. V zgolj dveh klikih obiskovalec najde ustrezne direktne kontaktne podatke zaposlenih in povezavo do podpore in servisnega centra za stranke. Obiskovalcem so omogočeni treningi in izobraževanja v slovenskem jeziku, do katerih ponujajo neposredno prijavo. Vse informacije so v lokalnem jeziku. Negativna stran Siemensovega spletnega portala pa je, da v lokalnem jeziku ni mogoče pridobiti informacij o izdelkih in rešitvah, ki jih ponujajo.
- **Belimo** proizvaja elektromotorne pogone in je na slovenskem trgu prisoten že od leta 1998. Ima tri proizvodne tovarne na treh celinah in tako za Danfoss predstavlja globalnega in pomembnega konkurenta. Belimova spletna stran že takoj na domači strani ponuja povezavo do kataloga izdelkov in ob tem opozarja, da bo obiskovalec preusmerjen na njihovo avstrijsko spletno stran. Prav tako so na prvi strani očitno postavljeni ustrezni kontaktni podatki podjetja. Negativen vidik njihove spletne strani predstavlja močna globalna spletna stran, kjer je večina podatkov centraliziranih in zato obiskovalcem v lokalnem jeziku ne ponudi dovolj koristnih informacij.
- **Grundfos** je vodilni proizvajalec obtočnih črpalk za ogrevanje in hlajenje, oskrbo z vodo in kanalizacijo. Tako kot Danfoss ima sedež na Danskem in je prisoten v več kot 55 državah po celem svetu. Grundfosova spletna stran je po mojem mnenju od vseh analiziranih konkurentov najbolj prijazna kupcu. Že takoj na prvi stani obiskovalcu

ponudijo bližnjico do iskanja izdelkov in servisne informacije. Na spletni strani ponujajo enciklopedijo svojih izdelkov, kjer obiskovalec lahko najde različne članke na temo njihovih izdelkov, predstavljene so najnovejše tehnologije in aplikacije. Ob enciklopediji pa se nahaja rubrika FAQ (angl. *Frequently asked questions*). Obiskovalci lahko njihove vsebine hitro delijo na družabnih omrežjih in s tem širijo zavedanje o njihovi blagovni znamki.

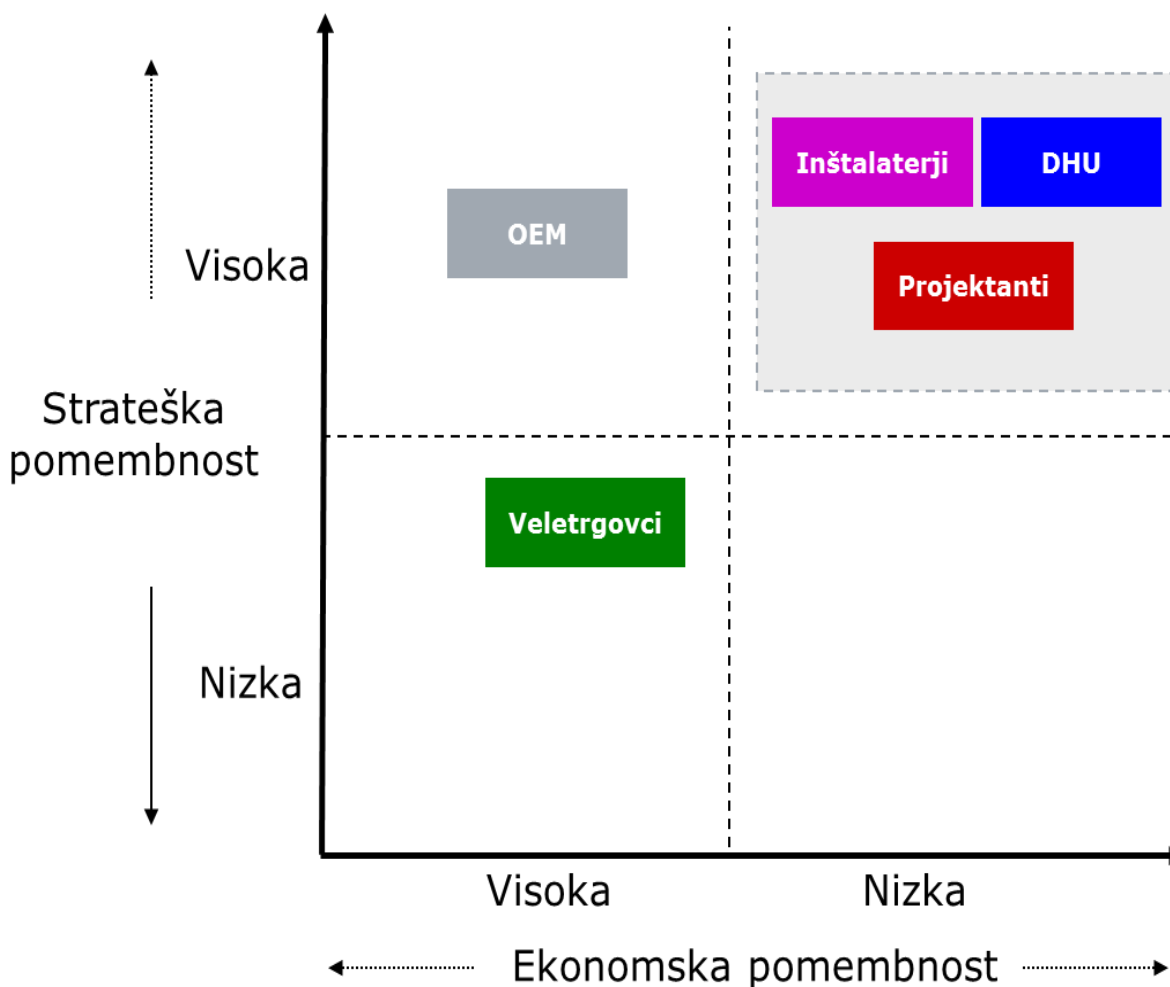
3.4 Analiza kupcev

V podjetju Danfoss delijo kupce na več različnih segmentov. Predstavila bom le največje segmente kupcev, katerih so opisi črpani z internega gradiva klasifikacije kupcev (Danfoss Trata d.o.o., 2015):

- **OEM** (angl. *Original Equipment Manufacturer*): predstavljajo kupce, ki kupujejo Danfossove komponente ali pol izdelke in jih vgrajujejo v svoje izdelke ter prodajo naprej pod lastno blagovno znamko.
- **Veletrgovci/distributerji**: podjetja, ki kupujejo Danfossove izdelke in jih prodajajo naprej kupcem na porabniškem trgu ali inštalaterjem. Izdelke skladiščijo sami in jih prodajajo skupaj s komplementarnimi izdelki.
- **Inštalaterji**: večja ali manjša podjetja, ki kupujejo Danfossove izdelke z namenom neposredne vgradnje pri končnem kupcu. Inštalaterje glede na velikost delimo v tri skupine:
 - Inštalater A: podjetje, ki z Danfossom sodeluje na vsaj 8 projektih letno, v vrednosti vsaj 10.000 EUR;
 - Inštalater B: podjetje, ki z Danfossom sodeluje na 1–8 projektih letno, v vrednosti vsaj 10.000 EUR;
 - Inštalater C: ne sodeluje z Danfossom na večjih projektih;
 - Inštalater D: podjetje, ki se ukvarja samo s popravili.
- **DHU** (angl. *Distict Heating Utilities*): Danfossova podjetja, ki znotraj posamezne organizacijske enote kupujejo komponente druge organizacijske enote in jih vgrajujejo v svoje izdelke.
- **Projektanti**: predstavljajo posredno prodajo, ki je še vedno zelo pomembna. Največkrat so vodje gradbenih projektov in investitorjem predlagajo nakupe izdelkov za vgradnjo v svoje stavbe.

Zgoraj predstavljeni segmenti kupcev so razporejeni glede na strateško in ekonomsko pomembnost tako kot prikazuje Slika 3.

Slika 3: Segmenti Danfossovih kupcev



Vir: Danfoss A/S, Experience Danfoss eBusiness Strategy, 2016.

3.5 Metodologija kvantitativne raziskave

Pri magistrski nalogi sem se poslužila dveh vrst raziskav. Najprej sem sodelovala pri analizi rezultatov Danfossove spletne raziskave. Na podlagi dela rezultatov spletne ankete pa sem pripravila kvalitativno raziskavo v obliki delno-strukturiranih intervjujev.

V sodelovanju z vodjem področja e-poslovanja na Danfossovem korporacijskem nivoju na Danskem sem prisostvovala analizi spletne ankete. Nahajala se je na Danfossovi globalni spletni strani. Z anketo so želeli na splošno preveriti, kako uporabniki uporabljajo spletno stran www.danfoss.com in kako izboljšati uporabniško izkušnjo na spletni strani. S tem so

želeli ugotoviti, kateri segmenti uporabnikov obiskujejo spletno stran, kaj iščejo na spletni strani in na kakšne težave naletijo pri iskanju zelenih informacij. Podali so tudi predloge za izboljšavo.

Za potrebe moje magistrske naloge sem analizirala le del, kjer so uporabniki izpostavili predloge za izboljšave. Bolj podrobno sem proučila potrebe veletrgovcev, inštalaterjev in projektantov, ki predstavljajo glavne skupine Danfossovih eksternih kupcev.

Anketa je bila na globalni spletni strani na voljo tri mesece. Uporabniku je bila, v obliki pojavnega okna, ponujena po tem, ko je že nekaj časa brskal po Danfossovi spletni strani.

Podrobnosti ankete:

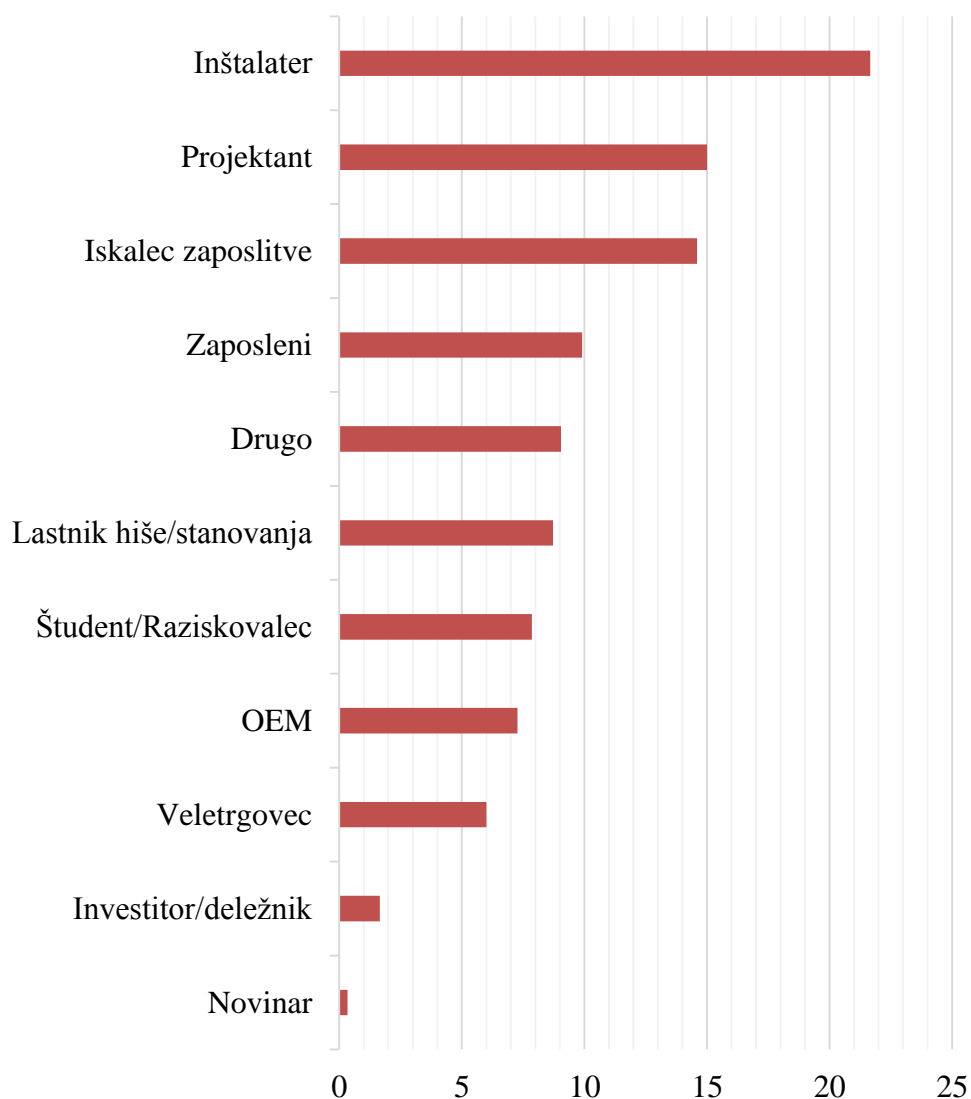
- 2.869 obiskovalcev je odprlo anketo;
- 1.514 obiskovalcev je odgovorilo na prvo vprašanje;
- 733 obiskovalcev je izpolnilo anketo do konca;
- anketa je vsebovala 17 vprašanj.

3.6 Ugotovitve kvantitativne raziskave

Anketa, ki je bila opravljena na spletni strani danfoss.com, je podala izhodišča za kasnejšo kvalitativno raziskavo. Pripravljena je bila z namenom boljšega razumevanja obiskovalcev Danfossovega spletnega portala in izboljšanja uporabniške izkušnje. Rezultati so pokazali, kateri uporabniški segmenti uporabljajo spletni portal, kako ti segmenti uporabljajo spletne vsebine in s kakšnimi težavami se pri tem soočajo.

Anketa je bila na voljo tri mesece. Na vsa vprašanja je odgovorilo 733 obiskovalcev. V nadaljevanju se podrobneje osredotočim na vprašanja, ki predstavljajo osnovo za nadaljnje raziskovanje predlogov za nadgradnjo spletnega portala. Sestava vzorca ankete je predstavljena v Sliki 4.

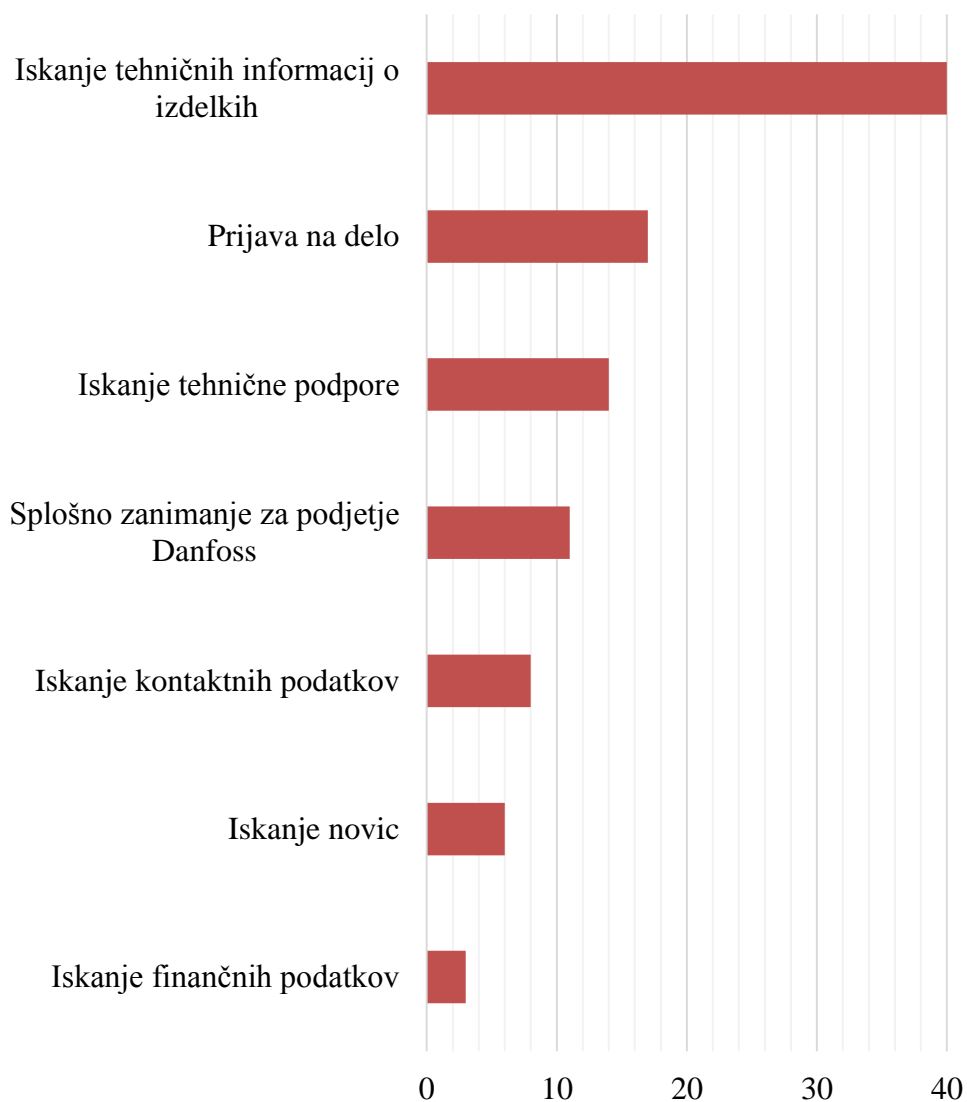
Slika 4: Sestava vzorca tisti, ki so odgovorili na vsa anketna vprašanja v %



Na podlagi zgornjih odgovorov sem izbrala intervjuvance za kvalitativno analizo, saj so inštalaterji in projektanti predstavljali kar 37 % vseh obiskovalcev spletnega portala. Kljub temu, da se veletrgovci niso uvrstili visoko, sem jih vključila v vzorec za kvalitativno raziskavo, saj za Danfoss predstavljajo pomemben segment kupcev na medorganizacijskem trgu.

V nadaljevanju sem se osredotočila na razloge, zaradi katerih so obiskali spletno stran. Anketa je ponudila sedem odgovorov. Odgovori so prikazani v Sliki 5.

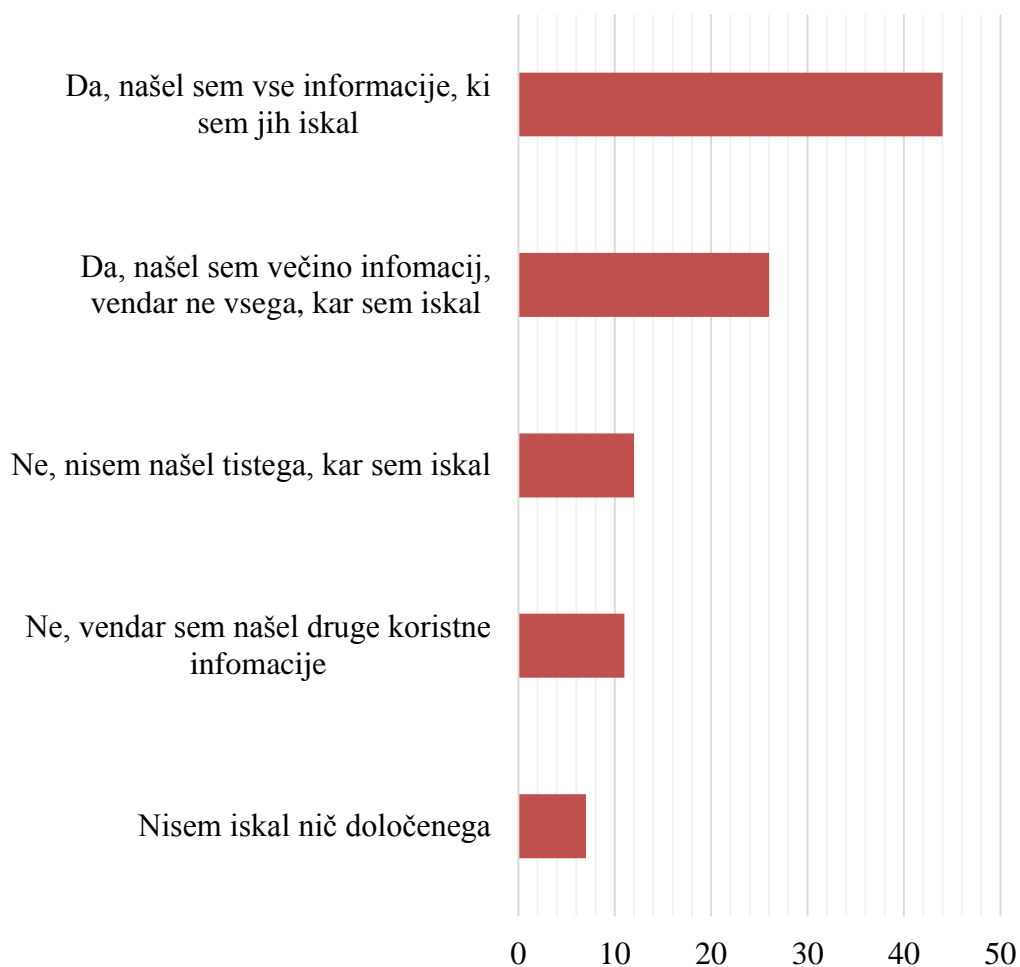
Slika 5: Glavni razlogi za obisk Danfossove spletne strani v %



Kar 40 % vseh obiskovalcev je spletni portal obiskalo zaradi tehničnih informacij o izdelkih, kar sovpada z obiskom tehničnih skupin obiskovalcev. Sem spadajo inštalaterji, projektanti, veletrgovci in OEM-i. Kljub temu, da je veliko tehničnih podatkov mogoče najti na spletu, kar 22 % obiskovalcev išče kontaktne podatke in tehnično podporo Danfossovega prodajnega in tehničnega osebja. Odgovori jasno odsevajo strukturo obiskovalcev spletnega portala in njihovih interesov.

V Sliki 6 je analizirana stopnja uspešnosti iskanja zelenih informacij obiskovalcev spletnega portala.

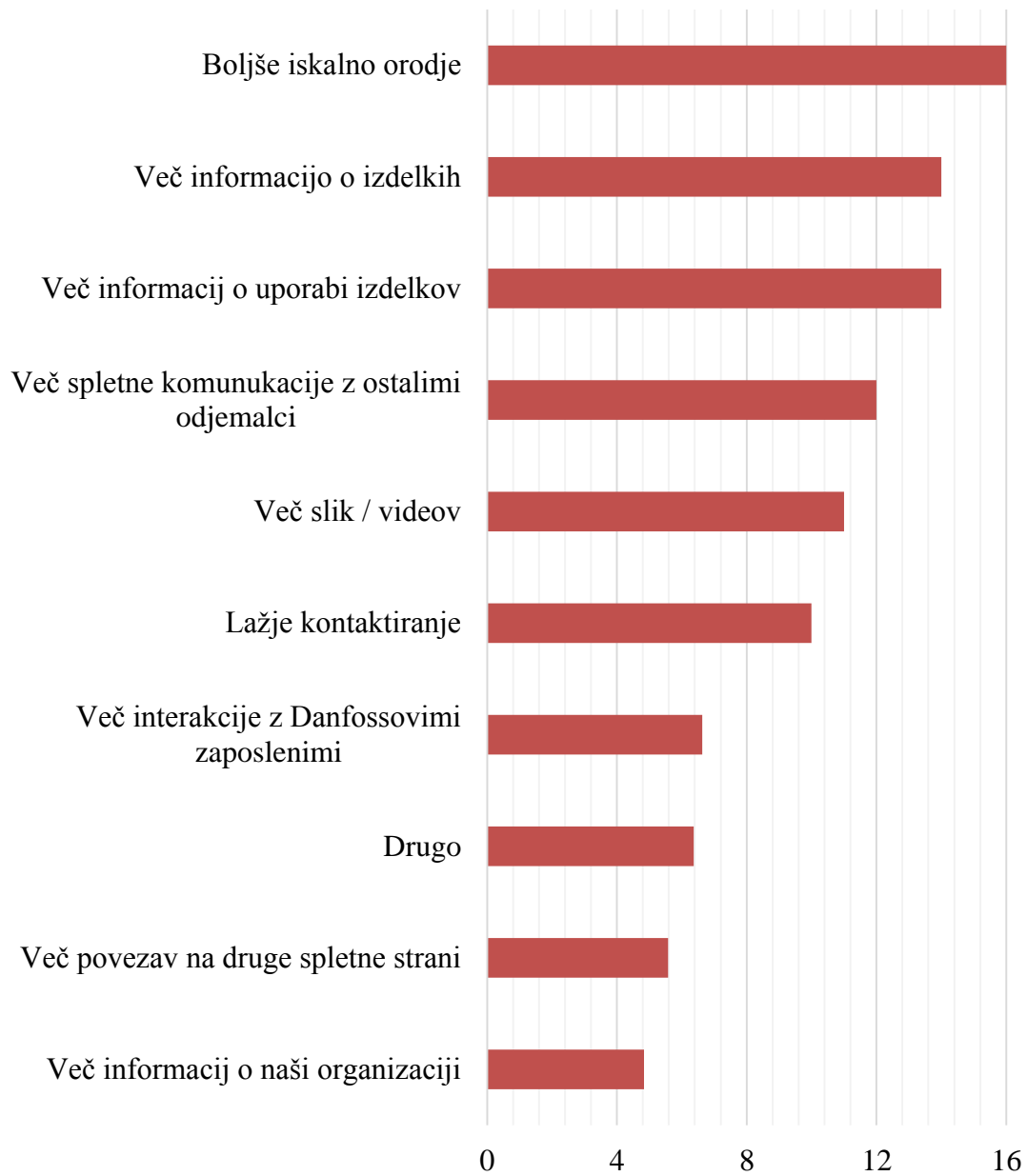
Slika 6: Zadovoljstvo s kvaliteto najdenih informacij v %



Na prvi pogled so odgovori zadovoljivi. Kar 44 % vprašanih je našlo tisto, kar so iskali. Po drugi strani pa je 56 % tistih, ki niso našli iskanega. Danfossovo spletno stran na mesec obišče več kot milijon obiskovalcev, kar pomeni, da kar 560.000 obiskovalcev ne najde iskanih informacij. Če se slednje združi z odgovori na prvo vprašanje, kjer je 60 % obiskovalcev potencialnih kupcev, je rezultat 336.000 kupcev, ki ne najde iskanega. Menim, da so zgornji odgovori zaskrbljujoči in jasno kažejo, da so potrebne izboljšave spletnega portala.

V Sliki 7 je prikazana analiza desetih predlogov za izboljšavo spletnega portala, med katerimi so lahko izbirali obiskovalci spletne strani.

Slika 7: Predlogi za izboljšavo spletnega portala v %



Odgovori, kjer so bili obiskovalci vprašani, kako bi lahko izboljšali spletno stran, kažejo, zakaj sem se odločila za analizo orodja za iskanje, količine in vsebine informacij in spletne komunikacije z ostalimi odjemalci. Boljše orodje za iskanje predstavlja kar 16 % vseh odgovorov. Količina tehničnih informacij in informacij o uporabi izdelkov skupaj predstavljata 28 % vseh odgovorov. Izboljšave na komunikacijskem področju pa je poudarilo kar 29 % vseh vprašanih. Izpostavljeni predlogi predstavljajo glavna področja, kjer bi lahko Danfoss izboljšal svojo spletno stran.

3.7 Metodologija kvalitativne raziskave

Vprašanja delno-strukturiranega intervjuja sem razdelila na dva dela. V prvem delu sem bolje spoznala profil intervjuvanca in njegove preference pri iskanju na spletnih portalih. V drugem delu sem predstavila predloge za izboljšavo spletnega portala, ki sem jih pridobila iz kvantitativne analize in raziskala vsak predlog posebej. Intervjuji z veletrgovcem, projektantom in inštalaterjem C so potekali telefonsko. Vsi pogovori so bili snemani in kasneje prepisani. Inštalater A pa je zaradi pomanjkanja časa na vprašanja odgovoril preko elektronske pošte. Intervjuji so v celoti zapisani v prilogah. Vsem je bila zagotovljena anonimnost.

Za potrebe moje magistrske naloge in raznolikosti vzorca sem se odločila za intervju z inštalaterjema A in C, veletrgovcem in projektantom, ki so pomembni eksterni kupci. V nadaljevanju bom na kratko opisala vsakega intervjuvanca in njegovo podjetje. Zaradi zagotavljanja anonimnosti sem izpustila ime intervjuvanca in ime podjetja.

Inštalater A:

- Opis podjetja: osnovno poslanstvo podjetja temelji na izvajanju celostnih rešitev od ideje do izvedbe, ki strankam olajšajo investicijske dejavnosti. Deluje na slovenskem trgu in ima okrog 130 zaposlenih
- Pozicija v podjetju: Vodja prodaje strojnih in elektroinštalacij
- Starost: 45 let
- Izkušnje v podjetju: 20 let
- Spol: Moški

Inštalater C:

- Opis podjetja: intervjuvanec je del manjšega montažnega podjetja, ki se ukvarja z inštalacijo vodovodnih, plinskih in ogrevalnih napeljav in naprav. Podjetje deluje na slovenskem trgu in ima okrog 20 zaposlenih.
- Pozicija v podjetju: Odgovorni vodja posameznih del za strojne inštalacije in vodja projektov
- Starost: 43 let
- Izkušnje v podjetju: 20 let
- Spol: Moški

Veletrgovec:

- Opis podjetja: intervjuvanec je zaposlen v trgovini s prodajnim programom za ogrevanje, vodovod in inštalacije, kjer nudijo tudi kopalniško opremo in pohištvo. Delujejo na slovenskem trgu in imajo okrog 35 zaposlenih.
- Pozicija v podjetju: Terenski komercialist

- Starost: 39 let
- Izkušnje v podjetju: 15 let
- Spol: Moški

Projektant:

- Opis podjetja: intervjuvanec se ukvarja s projektiranjem elektro in strojnih inštalacij ter s tem povezanim tehničnim svetovanjem. Podjetje deluje na slovenskem trgu in ima okrog 15 zaposlenih.
- Pozicija v podjetju: Odgovorni projektant strojnih inštalacij
- Starost: 37 let
- Izkušnje v podjetju: 13 let
- Spol: Moški

Za analizo intervjujev sem izbrala pristop z navzkrižno analizo, kjer iščemo podobnosti ali razlike med intervjuvanci. Patton (2005) razlaga, da analizo prikažemo v sklopih, kjer si pri razvrščanju pomagamo z opomnikom za intervju. Nadalje sem primerjala posamezne odgovore in iskala točke enakosti in razlik med njimi.

Kot sem že omenila, sem za izvedbo drugega raziskovalnega dela naloge uporabila kvalitativno metodo intervjuja, in sicer delno-strukturirani intervju, kjer raziskovalec postavlja vrsto odprtih vprašanj, ki jih lahko prilagodi situaciji in toku pogovora (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž 2005).

Odgovori iz delno-strukturiranih intervjujev ponujajo obširne in poglobljene informacije, ki lahko pomagajo pri razumevanju okoliščin (Percy, 2004). Če slednjega primerjamo z nestrukturiranim intervjujem, je pri delno-strukturiranem intervjuju glavni del vprašanj že vnaprej določenih. Ob tem pa še vedno pušča prostor za podrobnejši odgovor oziroma misel (Wilkinson & Birmingham, 2003). Za to metodo sem se odločila, ker je najbolj primerna za analizo stališč intervjuvancev glede Danfossovega e-business portala. Verjamem, da sem lahko tako pridobila kakovostne podatke za svojo raziskavo. Z osebno izvedenimi intervjuji sem dosegla poglobljeno pridobivanje informacij in razumevanje, ki je ključnega pomena za to vrsto raziskovanja.

V literaturi zasledimo tri vrste intervjujev (Wilkinson & Birmingham, 2003; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009; Patton, 2005):

- Strukturiran intervju: izpraševalec postavlja vprašanja na podlagi vnaprej pripravljenega vprašalnika, brez kakršnih koli prilagoditev. S tem zagotovi, da se vsebinski sklopi odgovorov ne razlikujejo med seboj. Zaradi tega lahko intervju izvaja več različnih oseb, ki ne odstopajo od vprašanj, ki so večinoma zastavljena tako, da intervjuvanci podajo jasne odgovore, lahko tudi v obliki vnaprej definiranih predlogov.

Strukturiran intervju se uporablja za preverjanje vnaprej postavljenih trditev. Raziskovalca povečini ne zanimajo nova odkritja in dognanja na tematskem področju intervjuja, ampak se izrazito usmeri v preverjanje postavljenih trditev. Z uporabo strukturiranega intervjuja ima izvajalec večjo kontrolo nad časovno izvedbo, ob tem pa ne upošteva sociološkega vidika intervjuvancev.

- Delno-strukturiran intervju: izpraševalec se drži vnaprej pripravljenih vprašanj, ki jih prilagaja toku in vsebini pogovora. Izveden je s pomočjo opomnika, s katerim zagotovi enakomernost odgovorov vseh intervjuvancev. Ni nujno, da so vprašanja zastavljena v enakem vrstnem redu, morajo pa biti vključena v intervju. Opomnik med intervjujem služi kot orodje, s katerim skrbimo, da so vse zastavljene vsebine obdelane. Uporablja se, ko je potrebno zbrati dodatne informacije in dodatna spoznanja, ob tem pa stopnja obvladljivosti takega intervjuja ostaja dovolj velika.
- Nestrukturiran intervju: po večini je nestrukturiran, saj izpraševalec nima vnaprej postavljenih vprašanj, ampak opravi pogovor na določeno temo. Časovno traja najdlje od vseh. Izpraševalec se med pogovorom drži le vnaprej določenih tem. Vprašanja postavlja skladno s tokom pogovora in tako v globino spozna raziskovalno področje. Intervjuvanca lahko spodbudi z dodatnimi bolj splošnimi krajšimi vprašanji, ali pa z daljšimi, bolj specifičnimi vprašanji.

Poleg omejitev, ki jih vsebuje kvalitativna raziskava v obliki delno strukturiranega intervjuja, sem se soočila še z nekaterimi drugimi omejitvami. Eno od omejitev predstavlja tudi nizko število intervjuvancev, na podlagi katerih ni mogoče rezultatov aplicirati na celoten trg. Omejitve izhajajo tudi iz zavedanja, da so nekateri predlogi povezani z visokimi stroški in velikim številom potrebnih resursov za izvedbo.

3.8 Analiza rezultatov kvalitativne raziskave

Po opravljeni analizi kvantitativne raziskave, ki je predstavljala osnovo za intervju, sledi analiza kvalitativne raziskave. Razdelila sem jo na štiri sklope odgovorov, vezane na predloge za izboljšave.

3.8.1 Analiza preferenc in vzorcev iskanja

Na začetku sem z vprašanjem, če uporabljajo pametni telefon ali računalnik, želela preveriti mobilnost in povezanost intervjuvancev s pametnimi tehnologijami. Pri odgovorih so bili respondenti bolj ali manj skladni, saj je le inštalater A odgovoril negativno.

Odgovori, glede vsebine iskanja po spletu, so si bili med sabo precej podobni. Izpostavili so tehnične informacije in specifikacije o izdelkih. Veletrgovec je pričakovano omenil, da

največkrat išče cene izdelkov. Poudaril je tudi, da »v primeru dela na terenu dostopam do spleta preko pametnega telefona in tablice, kjer lahko najdem raznorazne podatke, tako da se mi ni vedno potrebno logirati v program.« S tem je jasno pokazal pomembnost pametnega telefona in tabličnega računalnika in pomembnosti dobre povezave s spletom. Slednje je izpostavil tudi Inštalater C, ki pravi »če imaš problem in moraš poiskati podatke o določenih elementih ali napravah, jih poskusiš čim hitreje dobiti preko spleta.« Inštalater A pa je omenil še pomembnost kontaktnih vsebin in splošnih informacij o podjetju, v primeru, da podjetja še ne pozna.

Iz prejšnjega vprašanja sem napeljala še na vsebine, ki jih iščejo na Danfossovi spletni strani in jih povprašala o preferencah glede lokalne ali globalne spletne strani in jezika na tej strani. Glede na to, da vsi intervjuvanci delujejo na slovenskem trgu, kjer imajo povečini slovenske kupce, so vsi izpostavili, da največkrat obiščejo lokalno spletno stran in da imajo seveda raje lokalni jezik. Tu je veletrgovec razložil: »V glavnem delam z inštalaterji. Njim je kar precej pomembno, da je vsebina v slovenskem jeziku, saj jim tako lažje razložim določene zadeve. Tako največkrat delam v slovenskem jeziku.« Projektant globalno spletno stran obišče le, če je tja preusmerjen s spletnega brskalnika Google. Inštalater C pa v primeru nezadostnih informacij stopi v kontakt z prodajnim osebjem Danfossa. Večina pa je podobno kot na prejšnje vprašanje odgovorila tudi na vprašanje o vsebini iskanja na Danfossovi spletni strani. Povečini iščejo tehnične podatke in specifikacije izdelkov. Ob tem je veletrgovec jasno izpostavil, da išče »tisto, kar lahko poiščem sam in da ni potrebno klicati in iskati tehnične podpore. Če je le možno, podatke najraje iščem sam.«

3.8.2 Primerjava predlogov in analiza vrzeli

V nadaljevanju intervjuja sem vsem respondentom predstavila ozadje predhodne kvantitativne raziskave in izpostavila štiri največkrat izbrane predloge za izboljšavo spletne strani. Kasneje sem jih tudi prosila, naj ocenijo vsak predlog po pomembnosti in v kakšni meri ta predlog trenutno zadovoljuje njihove potrebe.

Predlogi so bili dokaj enakomerno zastopani. Projektant je izpostavil boljše orodje za iskanje in ob tem razlaga: »Načeloma najdem vse podatke, ki jih iščem, ampak ne na vaši spletni strani. Najbolje bi bilo, da bi bile vse tehnične informacije na vaši lokalni spletni strani. V primeru, da ne najdem želene informacije, vpišem iskano geslo v Google in najdem informacijo včasih tudi na kakšni nemški ali danski strani, povečini v angleškem jeziku.« Z njim se strinja tudi veletrgovec, ki pravi, da bi mu boljše orodje za iskanje olajšalo in pohitrilo delo. Iz izjav obeh se lahko sklepa, da bi želela tudi več tehničnih podatkov. Inštalater C je poleg lahko dosegljivih tehničnih podatkov izpostavil tudi komunikacijo z ostalimi odjemalci, saj »je pomembno, da dobiš prave informacije v primeru dodatnih vprašanj.«

Pri analizi vrzeli sem merila razliko med pomembnostjo predloga in kako le-ta trenutno zadovoljuje potrebe intervjuvancev.

Projektant je visoko uvrstil informacije o izdelkih in informacije o uporabi izdelkov. Za slednje je označil, da so potrebe zadovoljene v dovolj visoki meri. Nasprotno pa bi želel imeti še več informacij o izdelkih, kot jih je trenutno na voljo. Njegove potrebe so zadovoljene z vidika orodja za iskanje in komunikacije z ostalimi odjemalci, ki se mu ne zdi zelo pomembna. Preference projektanta predstavim v Tabeli 4.

Tabela 4: Analiza vrzeli – Projektant

Pomembnost	Zelo nepomembno							Zelo pomembno
	1	2	3	4	5	6	7	
Predlog								
Orodje za iskanje			x					
Informacije o izdelkih								x
Informacije o uporabi izdelkov					x			
Komunikacija z ostalimi odjemalci		x						
Obseg zadovoljevanja potreb	Ne zadovoljuje potreb							Potrebe so zadovoljene
Predlog	1	2	3	4	5	6	7	
Orodje za iskanje						x		
Informacije o izdelkih					x			
Informacije o uporabi izdelkov						x		
Komunikacija z ostalimi odjemalci								x

Inštalater A največji potencial za izboljšave vidi v boljšem orodju za iskanje, kar je bilo pričakovano glede na njegov odgovor pri prejšnjem vprašanju. Nekaj možnosti za izboljšave vidi tudi na področju informacij o izdelkih in o uporabi izdelkov. Prav tako kot pri projektantu pa so njegove potrebe glede komunikacije z ostalimi odjemalci zadovoljene. Preference Inštalaterja A predstavim v Tabeli 5.

Tabela 5: Analiza vrzeli – Inštalater A

Pomembnost	Zelo nepomembno							Zelo pomembno
	1	2	3	4	5	6	7	
Predlog	1	2	3	4	5	6	7	
Orodje za iskanje						x		
Informacije o izdelkih					x			
Informacije o uporabi izdelkov				x				
Komunikacija z ostalimi odjemalci		x						
Obseg zadovoljevanja potreb	Ne zadovoljuje potreb						Potrebe so zadovoljene	
Predlog	1	2	3	4	5	6	7	
Orodje za iskanje			x					
Informacije o izdelkih			x					
Informacije o uporabi izdelkov			x					
Komunikacija z ostalimi odjemalci					x			

Inštalaterju C bi najvišjo vrednost prinesla boljša komunikacija z ostalimi odjemalci. Slednja se mu zdi zelo pomembna, vendar pa na tem področju njegove potrebe niso zadovoljene. Orodje za iskanje zadostuje njegovim potrebam, hkrati pa mu priznava visoko pomembnost. Nekaj izboljšav vidi na področju informacij o izdelkih in informacij o uporabi izdelkov. Preference Inštalaterja C predstavim v Tabeli 6.

Tabela 6: Analiza vrzeli – Inštalater C

Pomembnost	Zelo nepomembno							Zelo pomembno
	1	2	3	4	5	6	7	
Predlog	1	2	3	4	5	6	7	
Orodje za iskanje						x		
Informacije o izdelkih							x	
Informacije o uporabi izdelkov						x		

se nadaljuje

Tabela 6: Analiza vrzeli – Inštalater C (nad.)

Komunikacija z ostalimi odjemalci						x		
Obseg zadovoljevanja potreb	Ne zadovoljuje potreb						Potrebe so zadovoljene	
Predlog	1	2	3	4	5	6	7	
Orodje za iskanje							x	
Informacije o izdelkih						x		
Informacije o uporabi izdelkov						x		
Komunikacija z ostalimi odjemalci				x				

Veletrgovec vidi največji razkorak med pomembnostjo orodja za iskanje in njegovo trenutno funkcionalnostjo. Slednje je izpostavil tudi v predhodnem vprašanju. Za naravo njegovega dela je tudi zelo pomembna zadostna količina informacij. Pomembnost je nakazal tudi predlogoma informacije o uporabi izdelkov in komunikacije z ostalimi odjemalci, vendar pa so njegove potrebe na teh področjih dokaj zadovoljene in ne potrebuje izboljšav. Preference Veletrgovca predstavim v Tabeli 7.

Tabela 7: Analiza vrzeli – Veletrgovec

Pomembnost	Zelo nepomembno							Zelo pomembno
Predlog	1	2	3	4	5	6	7	
Orodje za iskanje							x	
Informacije o izdelkih							x	
Informacije o uporabi izdelkov					x			
Komunikacija z ostalimi odjemalci					x			
Obseg zadovoljevanja potreb	Ne zadovoljuje potreb						Potrebe so zadovoljene	
Predlog	1	2	3	4	5	6	7	
Orodje za iskanje						x		
Informacije o izdelkih					x			

se nadaljuje

Tabela 7: Analiza vrzeli – Veletrgovec (nad.)

Informacije o uporabi izdelkov						x	
Komunikacija z ostalimi odjemalci							x

3.8.3 Orodje za iskanje in primerjava s konkurenti

V nadaljevanju sem bolj v globino preverila izkušnje intervjuvancev z orodjem za iskanje in jih povprašala, kako bi Danfossovo spletno stran izboljšali v primerjavi s spletnimi stranmi drugih podjetij.

Projektant orodja za iskanje na globalni spletni strani še ni uporabil, je pa izpostavil orodje na lokalni spletni strani, kjer pravi da »sicer najdem iskano stvar, vendar porabim preveč časa, da jo najdem. Včasih se moram kar precej poglobiti, da najdem tehnično specifikacijo izdelka. Ne pravim, da je s tem kaj narobe, le da ima vaša spletna stran določen sistem iskanja, na katerega bi se hitreje navadil, če bi večkrat uporabljal vašo stran.« Veletrgovec ima z brskanjem po Danfossovih spletnih straneh dobre izkušnje, ki pa bi se izboljšale z boljšim orodjem za iskanje. Inštalater C pa povzame, da je povečini našel tisto kar je iskal, »če pa določenih stvari nisem našel, sem se neposredno obrnil na vaše prodajno osebje.« Podobno mnenje ima tudi Inštalater A.

Projektant je ob drugem delu vprašanja izpostavil dve strani drugih podjetij: »Pri nas obstaja spletna stran U-ponor.si, ki je kar v redu, čeprav je pri njih manj tehničnih informacij. Je res, da najdem hitreje tiste, ki so na voljo, jih je pa manj. To se mi zdi pri vas bolje. Popolno nasprotje pa je Viessman. Oni imajo pa tako, da je vse na njihovi spletni strani, ampak tisti hip, ko informacij ni, stran avtomatsko ponudi njihovo mednarodno spletno stran. Kar pomeni, da se ni potrebno vračati na iskalnik, ampak je potrebno vnesti le geslo, ki ga vsi projektanti imamo. Potem je pa tako, da so na voljo vse informacije, tudi tiste, ki jih ni v slovenščini, ki so iz njihove nemške strani in so na voljo na naši strani. Torej, če iščem neko kodo od ventila in če ni v slovenščini, dobiš obvestilo, da te bodo preusmerili na recimo nemško stran in tako dobiš, čeprav v nemščini, vse informacije na njihovi spletni strani. To povezavo bi izpostavil, saj je zelo priročna.« Veletrgovec meni, da ni večjih razlik med Danfossovo spletno stranjo in spletnimi stranmi drugih podjetij. Izpostavil je lokalno podjetje Štern, kjer pravi, da »tam imamo mi svoje geslo in s tistim geslom lahko dostopaš do vsega, od artiklov do tehničnih informacij, navodil, certifikatov in na koncu tudi cen. Tako da bi lahko preko določenih ključev ali dostopne kode imeli direktni dostop, da ne bi bilo potrebno pod-iskanje. Dobro je tudi, da je spletna stran prilagojena za tiste, ki iščemo bolj strokovno, kamor dostopaš z uporabniškim imenom in geslom, in pa za tiste, ki iščejo splošne informacije.« Inštalater C je izpostavil pomembnost vseh podatkov na enem mestu, saj sam največkrat potrebuje navodila za vgradnjo in

nadaljevanje del. V primeru, da določenih podatkov ne najde in povečini odgovor potrebuje takoj, se obrne na Danfossovo tehnično podporo. Inštalater A bi si na Danfossovi spletni strani želel več preglednosti, saj je izpostavil veliko količino informacij na začetnih straneh, kar je lahko za uporabnika neugodno.

3.8.4 Komunikacija kot del dodane vrednosti za kupca

V sklopu vprašanj, ki so se navezovala na komunikacijo, sem preverila, kako intervjuvanci trenutno komunicirajo s panožnimi kolegi, na kakšen način poteka izmenjava mnenj med njimi in na kakšen način še dodatno poiščejo tehnične informacije ali informacije za uporabo/montažo izdelkov.

Pri odgovorih so si bili dokaj enotni in takoj izpostavili komunikacijo preko telefonov ali elektronske pošte. Poudarili so, da večinoma informacijo potrebujejo takoj in da oba kanala predstavljata hiter pretok informacij. Odvisno pa je tudi od količine in narave informacij. Projektant je pojasnil, da za kratko razlago uporabi telefon, za daljšo in bolj uradno korespondenco z več informacijami pa uporablja elektronsko pošto. Inštalater C je omenil še komunikacijo na raznih izobraževanjih in hkrati poudaril pomanjkanje tehničnega znanja in usposobljenosti prodajalcev v veleprodajnih trgovinah. Vsi so se strinjali, da dodatne informacije iščejo preko spleta ali pa neposredno pri Danfossovi tehnični podpori kupcem.

V nadaljevanju sem intervjuvance povprašala, kako si predstavljajo komunikacijo z digitalnimi orodji in kakšne vsebine bi jim prinesle višjo vrednost.

Projektant je povedal, da je podobno spletno mesto, sicer v obliki foruma, že obstajalo. Ob tem pravi, da »te stvari enostavno niso zaživele, ker ni bilo dovolj uporabnikov. Vajeni smo komuniciranja preko mobilnega telefona, kar je najhitreje. Če imaš vprašanje, pokličeš in takoj dobiš odgovor. Vsi ti razni forumi niso taki...« Pravi, da včasih na odgovor čaka »tudi dan ali dva. V našem poklicu pa je to prepočasi. V tem primeru je telefon veliko bolj uporaben. Pokličeš kogar hočeš in če on ne ve, ti svetuje kdo ve in pokličeš naprej.« Inštalater C je konkretno opisal kakšne vsebine bi mu prinesle najvišjo vrednost: »podobno je pri vsaki napravi, če pogledamo, potrebujemo tehnične podatke, garancijo, navodila in odprave napak. Če to vnesemo v računalniško obliko, recimo: napravo, šifre, ki se pojavljajo na določeni napravi in bi bila na voljo odprava napake. Taka orodja, kjer bi lahko takoj odpravili težave, bi bila uporabna za serviserje in tudi druge, da imajo dostop do tega.« Inštalater C je izpostavil tudi pomembnost takih spletnih strani, predvsem za inštalaterje in serviserje. Veletrgovec pa bi najbolj cenil odzive strank, odzive projektantov in pomoč ter predloge za rešitve določenih tem s strani Danfossove tehnične podpore. Natančneje: »kako se določena zadeva na določenem objektu obnese, kakšni so ob tem odzivi strank in kakšen je tehničen support in kako so vsi ostali s temi zadevami zadovoljni in informirani.«

4 POVZETEK UGOTOVITEV RAZISKAVE IN PRIPRAVA PREDLOGOV ZA SPLETNI PORTAL

V zadnjem delu magistrske naloge, na podlagi teoretičnih izhodišč in analize intervjujev, podam predloge za podjetje za nadgradnjo Danfossovega e-business portala. Priporočila razdelim na dve področji, ki sta se izoblikovali pri analizi intervjujev: **iskanje/brskanje po spletni strani in komunikacija**. Na koncu bom še enkrat izpostavila predloge, za katere menim, da so ključnega pomena za podjetje Danfoss.

Kljub vse večji globalizaciji podjetij in samoumevnosti angleškega jezika bi izpostavila pomembnost lokalnega jezika in dodelane lokalne spletne strani. Vsi intervjuvanci so se strinjali o uporabi slovenskega (lokalnega) jezika in jasno izrazili svoje preference na tem področju. V to smer je naravnana tudi Danfossova poslovna e-business strategija (Danfoss A/S, 2016), kjer pravijo, da bo do leta 2018 izjemno pomembno ravnotežje med centralizirano koordinacijo in implementacijo vsebin na globalni spletni strani ter lokalno spletno stranjo. Slednje bi izpostavila kot prvo in nujno priporočilo podjetju.

4.1 Priporočila na področju iskanja/brskanja po spletni strani

Spletna stran podjetja je velikokrat prvi stik z njihovim potencialnim kupcem. McGovern (2010) zato opozarja na pomembnost pametno postavljene spletne strani, kjer bodo obiskovalci našli tisto, kar so iskali. Ob tem pa je ključnega pomena razumevanje njihovih porabnikov in njihovih potreb.

Vsi intervjuvanci so bili mnenja, da je na področju iskanja informacij in brskanja po spletni strani še veliko prostora za izboljšave. Izpostavljeno je bilo, da si Danfossovi kupci v prvi vrsti želijo več tehničnih informacij. Ob tem se odpre vprašanje, ali na spletnih straneh res manjka tehničnih informacij ali pa jih je včasih le težko najti. Po pogovorih z odgovornimi v podjetju Danfoss je bilo nakazano, da je na spletnih straneh obiskovalcem na voljo ogromna količina tehničnih informacij. Ob tem pa se zavedajo, da je lahko pot do iskanih informacij precej kompleksna.

Potrebno bi bilo vpeljati drugačen način iskanja podatkov, predvsem na lokalnih spletnih straneh. V Danfosso pravijo, da se do sedaj slednjim ni posvečalo dovolj pozornosti. Predlagam torej boljši mehanizem iskanja oziroma večjo strukturiranost informacij na lokalni (in posledično globalni) spletni strani (angl. *Information architector*). Slednje sicer s seboj prinese precej vzdrževanja spletnih strani in spremljanja aktualnih vsebin, kar predstavlja zahtevno nalogo tako s strani porabljenih ur dela kot tudi stroškov. Kljub temu pa je večja strukturiranost nujna za bolj pregledno in lažjo navigacijo obiskovalca po spletnem portalu.

Projektant je izpostavil še eno karakteristiko spletne strani, ki jo sam zaznava kot dodano vrednost. Skliceval se je na spletno stran podjetja, ki kupce, ob manjkajoči informaciji, neposredno usmeri na njihovo (tuyo) spletno stran, kjer je informacija na voljo. Nekaj takih primerov sem opazila tudi na spletnih straneh Danfossovih konkurenčnih podjetij. Ob povezavi je sicer dopisano, da bodo obiskovalca preusmerili na drugo (avstrijsko, nemško, globalno...) spletno mesto. Ta izboljšava bi lahko podjetju Danfoss prinesla več koristi. Najpomembnejša je ohranitev kupca na njihovi strani. Granić et al. (2011) jasno povedo, da se uspeh spletne strani meri ravno po tem, ali je spodobna zadržati kupce. Primer, ki so ga izpostavili projektant in oba inštalaterja je, da se ob pomanjkanju informacij na spletni strani podjetja poslužujejo spletnih brskalnikov. Pri tem se lahko zgodi, da kupec med rezultati brskanja najde drugega ponudnika in se oddalji od Danfossove ponudbe. Če pa bi Danfoss kupca iz lokalne spletne strani preusmeril na globalno, kjer se nahaja večina informacij, le-ta ostaja na njihovi strani in potencialno opravi nakup njihovih izdelkov. Predlagana rešitev bi zahtevala tudi manj vzdrževanja lokalnih spletnih strani in podvajanja informacij.

4.2 Priporočila na področju komunikacije

Vsi vprašani so se strinjali, da mora Danfoss izboljšati spletni portal na področju komunikacije. Zapletena pot do kontaktnih podatkov osebja v prodajnih organizacijah je enotna frustracija obiskovalcev, saj na medorganizacijskih trgih še vedno prevladuje osebna prodaja (Hutt & Speh, 2013). Slednje priznavajo tudi zaposleni v podjetju.

Ustrezni kontaktni podatki bi morali biti jasno vidni na prvi strani portala ali največ v dosegu dveh klikov. Večkrat pa se zgodi, da morajo obiskovalci precej časa posvetiti iskanju kontaktov za splošne informacije. Poleg splošnih informacij bi priporočala, da se primerne kontaktne informacije pojavljajo tudi neposredno ob izdelkih. Ko kupec najde ustrezen izdelek na spletnem portalu, ima v veliki večini primerov še dodatna vprašanja. Najhitreje jih bo pridobil preko pogovora s prodajnim osebjem. Zato bi morali ob vsakem izdelku na vidno mesto postaviti ustrezne kontaktne podatke prodajnega osebja, odgovornega za različna področja produktnih skupin. Za ta predlog je ključno, da je kupec res usmerjen na primerno osebo, saj tudi iz lastnih izkušenj vem, da je neprijetno opraviti veliko klicev preden dobiš informacijo, ki jo iščeš. Hutt in Speh (2013) se navezujeta na pomen hitrega odziva podjetja, za katerega so porabniki pripravljene plačati več. Danfoss bi lahko svojo vrednost za kupca s tem še povečal.

Veletrgovec je predstavil možnost vpisa na spletni portal z uporabniškim imenom in geslom, s katerima dostopa do več informacij. Podobno bi priporočala tudi Danfossu. Kupcu naj z vpisom na njihov spletni portal omogočijo boljše uporabniško izkušnjo in s tem dvignejo svojo vrednost. Anderson in Narus (2004) izpostavljata, da kupec na medorganizacijskem trgu išče predvsem učinkovitost in funkcionalnost storitve. Ob vpisu

uporabnik definira, v kakšen segment kupca spada (veletrgovec, projektant, inštalater...) in takoj pridobi prilagojen pogled za svoj profil na spletnem portalu, s čimer še poveča učinkovitost svojega iskanja. Zabeležena bi bila njegova zgodovina iskanja in s tem njegove preference. Na tak način bi se izognil ponovnemu iskanju izdelkov, ki jih redno pregleduje. Z vpisom bi bil omogočen tudi spletni nakup izdelkov, česar bi se po večini posluževali veletrgovci, ki opravljajo rutinirane takojšnje ponovne nakupe. Imel bi možnost pregleda vsebin, primernih za njegov profil kupca, kamor spadajo tudi cene izdelkov in dostop do vseh aktualnih novic podjetja.

Naslednji predlogi se prav tako nanašajo na pozitivno uporabniško izkušnjo. Živimo v obdobju, kjer je odziv uporabnikov izjemnega pomena. Podjetju bi predlagala, da na svoji spletni strani vzpostavi sistem podoben rubriki pogosta vprašanja in odgovori (angl. *FAQ – frequently asked questions*). Na tem spletnem mestu bi kupci in uporabniki izdelkov delili svoja mnenja in izkušnje z izdelki. Vsebine bi se nanašale na uporabo izdelkov, izkušnje pri vgradnji v različne objekte, servisne storitve in drugo. Na eni strani bi vprašanja in odgovore prispevali kupci. Vrednost takega spletnega mesta pa bi dvignili z vpletenostjo Danfossovega tehničnega in prodajnega osebja, ki bi na vprašanja odgovarjali s tehničnega in strokovnega vidika. Tehnično osebje, ki je že več let zaposleno v Danfossu, ima bogate izkušnje s težavami in tehničnimi napakami, s katerimi se srečujejo kupci. Slednje bi lahko zbrali in uporabnikom ponudili hitre in enostavne rešitve za odpravo le-teh.

Izpeljano iz prejšnjega predloga, kjer bi zbirali odzive kupcev, bi predlagala neposredno ocenjevanje izdelkov s strani uporabnikov/kupcev. Slednje bi prineslo večjo vrednost tistim podjetjem, ki nimajo možnosti sestave (velikih) nakupnih središč. Danfoss naj pod izdelki na spletnem portalu omogoči kupcem, da izdelek (številčno) ocenijo in o njem podajo kratko mnenje (angl. *Product rating*). Podoben sistem uporablja veliko podjetij na svojih spletnih straneh. Če izdelka ali storitve kupci ne poznajo in se za nakup odločajo prvič, jim bo odločitev olajšala ocena tistih, ki so izdelek ali storitev že uporabili. Pri prvem nakupu je potrebna velika količina informacij, saj je zaznani problem ali potreba povsem drugačna od prejšnjih izkušenj (Hutt & Speh, 2013). Da pa bi se Danfoss izognil neupravičenim kritikam, predlagam, da je vsebina komentarja administrirana s strani tehničnega osebja.

4.3 Glavna sporočila podjetju

Na podlagi vseh priporočil, zapisanih v predhodnih sklopih, bi na koncu izpostavila tiste, za katere menim, da so nujni in potrebni za vpeljavo. Najprej priporočam pozornost na vsebine na lokalni spletni strani, kjer je poudarek na uporabi lokalnega jezika. Predlog postavljam na prvo mesto na podlagi preferenc vseh intervjuvancev. Vsebina predloga primerno sovpadajo z Danfossovo poslovno strategijo na področju e-business portala.

Visoko se je uvrstila potreba po bolj strukturiranem iskanju informacij. Kljub omejitvam, ki sem jih naštel zgoraj, predlagam podjetju, da pri nadgradnji spletnega portala upošteva predlog o bolj dodelani strukturi informacij (angl. *Information architecture*). S tem bo kupcem olajšalo iskanje in omogočilo dostop do večje količine informacij, za katere so kupci mnenja, da ne obstajajo.

Na področju komunikacije izpostavljam predlog postavitve ustreznih kontaktnih podatkov na ustrezna mesta spletnega portala. Intervjuvanci so se strinjali, da v primeru, ko hitro potrebujejo določeno informacijo, pokličejo Danfossovo prodajno osebje in na ta način pridobijo iskano informacijo. Drugačen primer pa so kupci, ki še nimajo vzpostavljenih odnosov z Danfossovimi prodajnimi osebji in bi lahko preko ustreznih kontaktnih podatkov hitro pridobili iskano informacijo in se tako posledično lažje odločili za nakup izdelka. Prav aktivno sodelovanje na zgodnjih stopnjah nakupnega procesa podjetju lahko prinese konkurenčno prednost (Hutt & Speh, 2013).

Seveda bi priporočala vpeljavo vseh predlogov, vendar za zgornje tri menim, da so ključni.

SKLEP

Ključni izziv tržnikov na medorganizacijskem trgu je globoko razumevanje porabnikovih preferenc (Lilien et al., 2010). Preference so namreč tiste, ki bodo vodile porabnika v nakup. Avtorji se strinjajo, da so slednje danes, s pomočjo digitalnih orodij, izražene vedno bolj jasno in transparentno. Trend digitalizacije se prenaša tudi na večja, medorganizacijska podjetja in med njimi je tudi Danfoss. Orodja, ki so na voljo, omogočajo oziroma predstavljajo nov pristop k oglaševanju in spreminjajo do sedaj ustaljene načine oglaševanja.

Ob tem se je spremenilo tudi zaznavanje vrednosti s strani kupca. Vedno večja ponudba izdelkov in storitev predstavlja zahtevno nalogo za podjetja, tako na porabniškem kot na medorganizacijskem trgu. Kljub temu pa bodo porabniki, ki cenijo znano blagovno znamko in v njej prepoznajo visoko ponujeno vrednost, opravili nakup (Anderson et al., 2006). Blagovna znamka podjetja, ki predstavlja določeno vrednost na trgu, se lahko ob širjenju negativnih informacij hitro omaja ali celo poruši. Razumevanje in poslušanje kupca je zato ključnega pomena. Tega se Danfoss zaveda in bo v tej smeri nadgradil e-business portal, ki je prvi stik kupca z njihovim podjetjem.

Namen magistrskega dela je bil pomagati podjetju Danfoss oblikovati e-business portal čim bolj po meri kupca. Tako je bilo potrebno proučiti značilnosti in vedenje kupcev na medorganizacijskem trgu, definirati ključne točke in deležnike v podjetju, ki bodo usmerjali nakupno strategijo in predstaviti digitalno okolje v podjetjih. Drugi del magistrske naloge je bil namenjen raziskavi, s katero so bila preverjena stališča kupcev v zvezi z nadgradnjo spletnega portala.

Uporabila sem kombinacijo kvantitativne in kvalitativne raziskave, s katerima sem najprej izpostavila predloge za izboljšavo spletnega portala in jih podrobneje preverila preko delno-strukturiranih intervjujev. Slednji omogočajo pridobivanje poglobljenih informacij in pomagajo pri razumevanju okoliščin (Percy, 2004). V kvalitativni raziskavi so sodelovali štirje medorganizacijski kupci iz treh različnih segmentov kupcev podjetja Danfoss: veletrgovec, projektant in dva inštalaterja. Vsi intervjuvanci imajo večletne izkušnje na svojih področjih in so tako predstavljali kvaliteten in zanesljiv vir informacij. Dobro so seznanjeni z Danfossovimi izdelki in storitvami, katere velikokrat poiščejo tudi na spletnih straneh in portalih podjetja.

Ugotovila sem, da kljub vse večji globalizaciji in zabrisanosti meja v njihovi panogi še vedno prevladuje uporaba lokalnega jezika na lokalnih spletnih straneh. Sogovorniki so si bili edini tudi pri izboljšavah na področju iskanja informacij. Danfoss je velika korporacija, ki ponuja ogromno količino izdelkov in storitev. Priznavajo, da je prostora za izboljšave na tem področju veliko. Intervjuvanci so izpostavili pomembnost strukturiranosti in transparentnosti informacij, ki so jim na voljo. Ob tem pa so poudarili potrebo po komunikaciji tako z ostalimi deležniki kot s ključnim prodajnim osebjem podjetja Danfoss.

Menim, da bo moje magistrsko delo pomagalo podjetju pri nadgradnji e-business portala in služilo kot podlaga za nadaljnji razvoj slednjega. Razvoj digitalnih orodij pa je vedno hitrejši, čemur se mora prilagoditi trg in s tem podjetja, ki tam delujejo. Zaključila bom s citatom Heraklita, ki je še danes zelo aktualen: »Edina stalnica v življenju je sprememba«.

LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, J. C. & Narus, J. A. (2004). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
2. Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84(3), 90.
3. Arnould, J. E., Price, L., & Zinkhan, G. (2004). *Consumers. Introduction* (2nd ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
4. Bardopoulos, A. M. (2015). *E-Commerce and the Effects of Technology on Taxation*. Basel: Springer
5. Bayo Moriones, A., & Lera López, F. (2007). A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain. *Technovation*, 27(6), 352-366.
6. Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371–380.
7. Bowman, D., & Narayandas, D. (2004). Linking Customer Management effort to Customer Profitability in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 41(4), 433–447.
8. Brady, D., & Kiley, D. (2004). Making marketing measure up. *Business Week*, (3912), 13.
9. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., & Johnston, K. (2009). *Internet marketing: strategy, implementation and practice*. Harlow: Pearson Education.
11. Collins, M. (2011, 6. julij). Industrial Marketing Is Not Consumer Marketing. Najdeno 28. decembra 2015, na spletnem naslovu <http://www.mbtmag.com/article/2011/06/industrial-marketing-not-consumer-marketing>
12. Council, M. L. (2012, november). The digital evolution in B2B marketing. Najdeno 28. avgusta 2016, na spletnem naslovu <https://www.cebglobal.com/marketing-communications/digital-evolution>
13. Danfoss A/S (2016). *Experience Danfoss eBusiness Strategy* (interno gradivo). Nordborg: Danfoss, A/S.
14. Danfoss Trata d.o.o. (2016). Letno poročilo podjetja Danfoss Trata d.o.o. za leto 2015. Ljubljana: Danfoss Trata d.o.o.
15. Danfoss Trata d.o.o. (2015). *Customer Interviews_Analysis* (interno gradivo). Ljubljana: Danfoss Trata d.o.o.
16. Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20-27.
17. Eid, R., Trueman, M., & Ahmed, A. M. (2006). B2B international internet marketing: A benchmarking exercise. *Benchmarking: An International Journal*, 13(1/2), 200-213.

18. Fischer, B. (2015, 19. marec). Are You an Analogue or Digital Leader? Najdeno 23. februarja 2015, na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/billfischer/2015/03/19/are-you-an-analog-or-digital-leader>
19. Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of marketing*, 66(4), 102-117.
20. Forrester (2014, november). Building The B2B Omni-Channel Commerce Platform Of The Future. Najdeno 28. avgusta 2016, na spletnem naslovu https://www.accenture.com/lv-en/~/_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_1/Accenture-Building-Omni-Channel-Commerce-Platform-Future
21. Goldsmith, K. (2005, 25. september). If It Doesn't Exist on the Internet, It Doesn't Exist. *Elective Affinities Conference, University of Pennsylvania*. Najdeno 24. februarja 2015, na spletnem naslovu http://epc.buffalo.edu/authors/goldsmith/if_it_doesnt_exist.html
22. Granić, A., Mitrović, I., & Marangunić, N. (2011). Exploring the usability of web portals: A Croatian case study. *International Journal of Information Management*, 31(4), 339-349.
23. Hollensen, S. (2003). *Marketing Management: A Relationship Approach*. Harlow: Prentice Hall.
24. Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of research in interactive marketing*, 8(4), 269-293.
25. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2013). *Business Marketing Management B2B* (11th ed.). Australia, South-Western, Cengage Learning.
26. Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175.
27. Jerman, D., Završnik, F., & Žabkar, V. (2009). Uspešnost komuniciranja na medorganizacijskih trgih. *Akademija MM, Slovenska znanstvena revija za trženje*, 9(13), 63-74.
28. Keränen, J., & Jalkala, A. (2013). Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1307-1317.
29. Koletnik, P. (2010). Lastnosti in načini spletnega oglaševanja. *Internetna komunikacijska orodja - Metode komuniciranja*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko računalništvo in informatiko.
30. Lovelock, C. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy*. Pearson Education: India.
31. Konečnik Ruzzier, M., Kolar, T., & Korda, A. P. (2011). *Temelji trženja: pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.

32. Kotler, P., Mairied, B., Goodman, M., Hansen, T. & Keller, L. (2009). *Marketing Management*. Pearson: Prentice Hall.
33. Lamons, B. (2001). Tips for distinguishing your ads from bad ads. *Marketing News*, 10.
34. LeeFlang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12.
35. Lefebvre, L. A., Lefebvre, É., Elia, E., & Boeck, H. (2005). Exploring B-to-B e-commerce adoption trajectories in manufacturing SMEs. *Technovation*, 25(12), 1443-1456.
36. Lilien, G. L., Grewal, R., Bowman, D., Ding, M., Griffin, A., Kumar, V. & Wang, Q. (2010). Calculating, creating, and claiming value in business markets: Status and research agenda. *Marketing Letters*, 21(3), 287-299.
37. Lindič, J., & Marques da Silva, C. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), 1694-1708.
38. Lohtia, R., Johnston, W. J., & Aab, L. (1995). Business-to-business advertising: what are the dimensions of an effective print ad?. *Industrial Marketing Management*, 24(5), 369-378.
39. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
40. McCarthy, J., Rowley, J., Jane Ashworth, C., & Pioch, E. (2014). Managing brand presence through social media: the case of UK football clubs. *Internet Research*, 24(2), 181-204.
41. McGovern, G. (2010). *The Stranger's Long Neck: How to Deliver what Your Customers Really Want Online*. London: A&C Black.
42. McKee, S. (2007, april). Five Common B2B Advertising Myths. Najdeno 29. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/news/articles/2007-04-11/five-common-b2b-advertising-mythsbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>
43. Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 913-924.
44. Nagle, T. T., Hogan E. J., & Zale, J., (2011). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitability*. London: Prentice Hall.
45. Noyce, D. (2002). eB2B: analysis of business-to-business e-commerce and how research can adapt to meet future challenges. *International Journal of Market Research*, 44(1), 71.
46. O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125-135.
47. O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79-93.
48. Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research*. New York: John Wiley & Sons.

49. Phillips, P. A., & Wright, C. (2009). E-business's impact on organizational flexibility. *Journal of Business Research*, 62(11), 1071-1080.
50. Pisnik, A. (2000). Vpliv zaznane kakovosti in zaznanih tveganj na zaznano vrednost izdelka. *Akademija MM, Slovenska znanstvena revija za trženje*, 4(7), 9-18.
51. Potočnik, V. (2006). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
52. Refshauge, M. (2016, 15. april). *Danfoss Annual Magazine 2016*. Nordborg: The Danfoss Group. Najdeno 10. avgusta na spletnem naslovu: <http://danfoss.ipapercms.dk/Danfoss/Newsletters/AnnualReport/English/AnnualMagazine2016/>
53. Royle, J., & Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65-73.
54. Russo, I., Confente, I., Gligor, D. M., & Autry, C. W. (2016). To be or not to be (loyal): Is there a recipe for customer loyalty in the B2B context?. *Journal of Business Research*, 69(2), 888-896.
55. Mark, S., Philip, L., & Adrian, T. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Prentice Hall.
56. Silverstein, B. (2001). *Internet Marketing for Information Technology Companies: Proven Online Techniques to Increase Sales and Profits for Hardware, Software and Networking Companies*. Maximum Press.
57. Tatnall, A. (2005). *Web portals: The new gateways to Internet information and services*. Pensilvanija: Idea Group Publishing.
58. Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother?. *Business Horizons*, 57(6), 703-708.
59. Wang, S., Mao, J. Y., & Archer, N. (2012). On the performance of B2B e-markets: An analysis of organizational capabilities and market opportunities. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(1), 59-74.
60. Webster, F. & Wind, Y. (1996). A general model for understanding organizational buying behaviour. *Marketing Management*, 4(4), 52-57.
61. Wilkinson, D., & Birmingham, P. (2003). *Using research instruments: A guide for researchers*. London: RoutledgeFalmer..
62. Wind, Y., & Cardozo, R. N. (1974). Industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 3(3), 153-165.
63. Wind, J., & Mahajan, V. (2002). *Digital marketing: global strategies from the world's leading experts*. New York: John Wiley & Sons.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prepis intervjuja s Projektantom	1
Priloga 2: Prepis intervjuja z Veletrgovcem.....	4
Priloga 3: Prepis intervjuja z Inštalaterjem A.....	6
Priloga 4: Prepis intervjuja z Inštalaterjem C.....	8

PRILOGA 1: Prepis intervjuja s Projektantom

Uporabljate pametni telefon/tablični računalnik?

Da, oboje.

1. Kakšne informacije iščete na spletu?

Največkrat iščem kakšne tehnične informacije o ventilih in toplotnih črpalkah, specifikacije, pa tudi podatke o naših poslovnih partnerjih in konkurentih.

2. Kaj najpogosteje iščete na Danfossovi spletni strani?

Na Danfossovi lokalni spletni strani obiskujem ponavadi bolj stran z obnovo HEXact-a, kar pa je sedaj bolje urejeno in obnova ni več tako pogosta. Drugače pa iščem tehnične podatke o ventilih, pogonih in specifikacije izdelkov na splošno.

a. Obiskujete globalno spletno stran ali lokalno?

Največkrat obiskujem lokalno spletno stran. Globalno pa po navadi le, če sem bil tja preusmerjen ob iskanju na Googlovem spletnem brskalniku.

b. Kater jezik imate raje; domači ali tuj?

Če lahko izbiram, bi imel raje domač jezik.

V skupini Danfoss je bila opravljena anketa med več kot 2000 vprašanimi, ki so izpostavili naslednje predloge za izboljšavo: boljše orodje za iskanje, več informacij o izdelkih, več informacij o uporabi izdelkov in več spletne komunikacije z ostalimi odjemalci.

3. Katerega izmed zgoraj naštetih predlogov bi izpostavili?

Najprej bi rad izpostavil več informacij o izdelkih. Načeloma najdem vse podatke, ki jih iščem, ampak ne na vaši spletni strani. Najbolje bi bilo, da bi bile vse tehnične informacije na vaši lokalni spletni strani. V primeru, da ne najdem želene informacije, vpišem iskano geslo v Google in najdem informacijo včasih tudi na kakšni nemški ali danski strani, povečini v angleškem jeziku.

a. Kako bi vam izbran predlog prinesel višjo korist?

Torej če bi želel izboljšati trenutno stanje, bi si želel, da so vse informacije na vaši lokalni spletni strani.

b. Prosim označite kako se vam izbrani predlogi zdijo pomembni in v kolikšni meri zadovoljujejo vaše potrebe.

Tabela 1: Analiza vrzeli - Projektant

Pomembnost	Zelo nepomembno							Zelo pomembno
	1	2	3	4	5	6	7	
Predlog								
Orodje za iskanje			x					
Informacije o izdelkih								x
Informacije o uporabi izdelkov					x			
Komunikacija z ostalimi odjemalci		x						
Obseg zadovoljevanja potreb	Ne zadovoljuje potreb							Potrebe so zadovoljene
Predlog	1	2	3	4	5	6	7	
Orodje za iskanje						x		
Informacije o izdelkih					x			
Informacije o uporabi izdelkov						x		
Komunikacija z ostalimi odjemalci								x

4. Ste že uporabili Danfossovo orodje za iskanje informacij na globalni spletni strani?

- a. Kakšne so vaše izkušnje s tem? Menite, da bi lahko več informacij našli z boljšim orodjem za iskanje?

Iskalnega orodja na globalni spletni strani še nisem uporabil, le na lokalni, kjer sicer najdem iskano stvar, vendar porabim preveč časa, da jo najdem. Včasih se moram kar precej poglobiti, da najdem tehnično specifikacijo izdelka. Ne pravim, da je s tem kaj narobe, le da ima vaša spletna stran določen sistem iskanja, na katerega bi se hitreje navadil, če bi večkrat uporabljal vašo stran.

- b. Kako bi lahko izboljšali Danfossovo spletno stran v primerjavi z drugimi spletnimi stranmi?

Pri nas obstaja spletna stran U-ponor.si, ki je kar v redu, čeprav je pri njih manj tehničnih informacij. Je res, da najdem hitreje tiste, ki so na voljo, jih je pa manj. To se mi zdi pri vas bolje. Popolno nasprotje pa je Viessmann; oni imajo pa tako, da je vse na njihovi spletni strani, ampak tisti hip, ko informacij ni, stran avtomatsko ponudi njihovo mednarodno spletno stran. To pomeni, da se ni

potrebno vračat na iskalnik, ampak je potrebno vnesti le geslo, ki ga vsi projektanti imamo. Potem je pa tako, da so na voljo vse informacije, tudi tiste, ki jih ni v slovenščini in so z njihove nemške strani ter so na voljo na naši strani. Torej, če iščeš neko kodo od ventila in če ni v slovenščini, dobiš obvestilo, da te bodo preusmerili na recimo nemško stran in tako dobiš, čeprav v nemščini, vse informacije na njihovi spletni strani. To povezavo bi izpostavil, saj je zelo priročna. Vendar ne vem za vas, lahko da jo sedaj že imate.

5. Kako trenutno komunicirate s panožnimi kolegi?

Projektante, predvsem tiste, ki jih poznam, pokličem po telefonu in jih povprašam. S ponudniki opreme pa v veliki večini uporabljam kombinacijo pošta/e-mail in telefonski klic. Po navadi je tako, da se vse dogovoriš preko telefona in zaradi tega, ker vsi pozabljamo, si kot opomnik napišemo še na hitro kakšne podatke preko e-maila, tako da lahko odgovoriš, ko prideš v pisarno.

- a. Na kakšen način še dodatno poiščete informacije za uporabo/montažo izdelkov?
Spet podobno – mobilni telefon. V primeru, da potrebujem bolj uradne podatke ali pa večjo količino podatkov, pa preko e-maila.

6. Kako si predstavljate, da bi z novimi digitalnimi orodji potekala komunikacija med panožnimi kolegi?

Na primer sam sploh ne uporabljam Skypa in bi ga verjetno uporabljal le, če bi imel kakšnega prijatelja v tujini. Telefon imam vedno pri sebi in nimam potrebe po drugem.

- a. Bi želeli dostopati do mesta, kjer bi komunicirali s kolegi, preko povezave na globalni spletni strani? Če ste na vprašanje odgovorili ne, prosim razložite zakaj ne. Mislim, da podobno mesto že obstaja na Inženirski zbornici in na Strojni fakulteti je bilo to narejeno, pred kakšnimi 10 leti. Ampak te stvari enostavno niso zaživele, ker ni bilo dovolj uporabnikov. Vajeni smo komuniciranja preko mobilnega telefona, kar je najhitreje. Če imaš vprašanje, pokličeš in takoj dobiš odgovor. Vsi ti razni forumi niso taki. S prijatelji jih uporabljamo za komuniciranje med seboj, ampak takrat ko rabiš odgovor, enostavno ni časa, da bi napisal na forum in čakal odgovor. Mislim, da pri nas obstaja zelo uporaben forum Moja gradnja, kjer lahko na primer vprašaš, kako narediš določeno delo in potem lahko kdorkoli odgovori, ampak to so stvari, ki potekajo zelo počasi. Včasih tudi dan ali dva. V našem poklicu pa je to prepočasi. V tem primeru je telefon veliko bolj uporaben. Pokličeš kogar hočeš in če on ne ve, ti svetuje kdo ve in pokličeš naprej. Veliko hitreje prideš do odgovorov kot preko foruma.

- b. Bi uporabljali »orodje« za širše pridobivanje informacij o izdelkih in kaj bi bila po vašem mnenju glavna korist? Če ste na vprašanje odgovorili ne, prosim razložite, zakaj ne.

Ne, ne bi uporabljal. Raje pokličem Danfossove prodajnike in jih neposredno vprašam, kar me zanima.

PRILOGA 2: Prepis intervjuja z Veletrgovcem

Uporabljate pametni telefon/tablični računalnik?

Uporabljam oboje.

1. Kakšne informacije iščete na spletu?

Največ, v skoraj 90 %, internet uporabljam za tehnične informacije, karakteristike in seveda za iskanje cen izdelkov. Tako preko pametnega telefona in tablice dostopam do spleta, kjer lahko najdem različne podatke, da se mi ni vedno potrebno logirati v program.

2. Kaj najpogosteje iščete na Danfossovi spletni strani?

Kakšne tehnične podatke za ventile, tiste, ki se konkretno na določenih objektih uporabljajo, pač tisto kar lahko poiščem sam in ni potrebno klicati in iskati tehnične podpore. Če je le možno, podatke najraje iščem sam.

- a. Obiskujete globalno spletno stran ali lokalno?

Največkrat obiščem lokalno spletno stran.

- b. Kater jezik imate raje; domači ali tuj?

Jaz v glavnem delam z inštalaterji. Njim je kar precej pomembno, da je vsebina v slovenskem jeziku, saj jim tako lažje razložim določene zadeve. Tako največkrat delam v slovenskem jeziku.

V skupini Danfoss je bila opravljena anketa med več kot 2000 vprašanimi, ki so izpostavili naslednje predloge za izboljšavo: boljše orodje za iskanje, več informacij o izdelkih, več informacij o uporabi izdelkov in več spletne komunikacije z ostalimi odjemalci.

3. Katerega izmed zgoraj naštetih predlogov bi izpostavili?

Tako orodje za iskanje, da bi bilo določen izdelek/artikel lažje najti tako na globalni kot tudi na lokalni spletni strani.

- a. Kako bi vam izbran predlog prinesel višjo korist?

Predvsem bi mi olajšalo in pohitrilo delo. Izdelke največkrat iščem na lokalni spletni strani, zato bi mi boljše orodje za iskanje prineslo najvišjo korist.

- b. Prosim označite, kako se vam izbrani predlogi zdijo pomembni in v kolikšni meri zadovoljujejo vaše potrebe:

Tabela 2: Analiza vrzeli - Veletrgovec

Pomembnost	Zelo nepomembno							Zelo pomembno
	1	2	3	4	5	6	7	
Predlog								
Orodje za iskanje								x
Informacije o izdelkih								x
Informacije o uporabi izdelkov					x			
Komunikacija z ostalimi odjemalci					x			
Obseg zadovoljevanja potreb	Ne zadovoljuje potreb				Potrebe so zadovoljene			
Predlog	1	2	3	4	5	6	7	
Orodje za iskanje						x		
Informacije o izdelkih					x			
Informacije o uporabi izdelkov						x		
Komunikacija z ostalimi odjemalci								x

4. Ste že uporabili Danfossovo orodje za iskanje informacij na globalni spletni strani?

- a. Kakšne so vaše izkušnje s tem? Menite, da bi lahko več informacij našli z boljšim orodjem za iskanje?
Izkušnje so bile dobre, z boljšim orodjem za iskanje pa bi se še izboljšale.
- b. Kako bi lahko izboljšali Danfossovo spletno stran, v primerjavi z drugimi spletnimi stranmi?

Mogoče tako, da bi iskane zadeve hitreje našel, drugače pa so strani ostalih ponudnikov v večini podobne in se mi zdi, da ni bistvenih razlik med Danfossum in ostalimi. Izpostavil bi en primer, ki sicer ni iz iste branže, kot je Danfoss. To je Šternova spletna stran. On je ponudnik bakrenih inštalacij. Tam imamo mi svoje geslo in s tistim geslom lahko dostopaš do vsega, od artiklov do tehničnih informacij, navodil, certifikatov in na koncu tudi cen. Tako bi lahko preko določenih ključev ali dostopne kode imeli direktni dostop, da ne bi bilo potrebnega

pod-iskanja. Dobro je tudi, da je spletna stran prilagojena za tiste, ki iščemo bolj strokovno, kamor dostopaš z uporabniškim imenom in geslom, in pa za tiste, ki iščejo splošne informacije.

5. Kako trenutno komunicirate s panožnimi kolegi?

S kolegi v branži komuniciramo preko e-mailov in telefonsko. Vsaj v mojem primeru je tako. Preko Danfossovega kanala trenutno ne komuniciramo na tak način.

6. Kaj bi vas motiviralo za sodelovanje na spletnem mestu za komunikacijo s panožnimi kolegi?

Najverjetneje odzivi strank, odzivi projektantov in seveda tudi odgovori Danfossovega supporta in predlogi na te teme. Konkretno: kako se določena zadeva na določenem objektu obnese, kakšni so ob tem odzivi strank in kakšna je tehnična podpora ter kako so vsi ostali s temi zadevami seznanjeni in zadovoljni.

PRILOGA 3: Prepis intervjuja z Inštalaterjem A

Uporabljate pametni telefon/tablični računalnik?

Ne.

1. Kakšne informacije iščete na spletu?

Največkrat kontakt in splošne informacije o podjetju, če ga ne poznam.

2. Kaj najpogosteje iščete na Danfossovi spletni strani?

Najpogosteje iščem kontaktne podatke.

a. Obiskujete globalno spletno stran ali lokalno?

Obiskujem lokalno spletno stran.

b. Kater jezik imate raje; domači ali tuj?

Raje imam slovenščino.

V skupini Danfoss je bila opravljena anketa med več kot 2000 vprašanimi, ki so izpostavili naslednje predloge za izboljšavo: boljše orodje za iskanje, več informacij o izdelkih, več informacij o uporabi izdelkov in več spletne komunikacije z ostalimi odjemalci.

3. Katerega izmed zgoraj naštetih predlogov bi izpostavili?

Izpostavil bi boljše orodje za iskanje.

a. Kako bi vam izbran predlog prinesel višjo korist?

Z boljšim orodjem za iskanje bi porabil manj časa za iskanje in poslal kakšen e-mail manj na Danfoss.

- b. Prosim označite, kako se vam izbrani predlogi zdijo pomembni in v kolikšni meri zadovoljujejo vaše potrebe:

Tabela 3: Analiza vrzeli - Inštalater A

Pomembnost	Zelo nepomembno							Zelo pomembno
	1	2	3	4	5	6	7	
Predlog								
Orodje za iskanje						x		
Informacije o izdelkih					x			
Informacije o uporabi izdelkov				x				
Komunikacija z ostalimi odjemalci		x						
Obseg zadovoljevanja potreb	Ne zadovoljuje potreb							Potrebe so zadovoljene
Predlog	1	2	3	4	5	6	7	
Orodje za iskanje			x					
Informacije o izdelkih			x					
Informacije o uporabi izdelkov			x					
Komunikacija z ostalimi odjemalci					x			

4. Ste že uporabili Danfossovo orodje za iskanje informacij na globalni spletni strani?

Uporabljam samo lokalno spletno stran.

- a. Kakšne so vaše izkušnje s tem? Menite, da bi lahko več informacij našli z boljšim orodjem za iskanje?

Kar sem na hitro pogledal, mislim, da zadostuje namenu.

- b. Kako bi lahko izboljšali Danfossovo spletno stran, v primerjavi z drugimi spletnimi stranmi?

Večja preglednost, preveč informacij na začetnih straneh.

Če niste še uporabili Danfossove spletne strani: zakaj je še niste uporabili in kje iščete informacije?

Pri tehničnem osebju.

5. Kako trenutno komunicirate s panožnimi kolegi?

Komuniciram preko e-maila.

- a. Na kakšen način poteka izmenjava mnenj?
Preko e-maila je čisto korektno, edino kar bi želel so hitrejši odgovori.
- b. Na kakšen način še dodatno poiščete informacije za uporabo/montažo izdelkov?
Iskalnik izdelkov in e-mail do tehnične podpore.

6. Kako si predstavljate, da bi z novimi digitalnimi orodji potekala komunikacija med panožnimi kolegi?

Ne vem, si ne predstavljam, ne vidim potrebe.

- a. Bi želeli dostopati do mesta, kjer bi komunicirali s kolegi, preko povezave na globalni spletni strani? Če ste na vprašanje odgovorili ne, prosim razložite zakaj ne.
Ne, ne vidim potrebe.
- b. Bi uporabljali »orodje« za širše pridobivanje informacij o izdelkih in kaj bi bila po vašem mnenju glavna korist? Če ste na vprašanje odgovorili ne, prosim razložite zakaj ne.
Ne, ne vidim potrebe.

PRILOGA 4: Prepis intervjuja z Inštalaterjem C

1. Uporabljate pametni telefon/tablični računalnik?

Uporabljam oboje.

2. Kakšne informacije iščete na spletu?

Sem zaposlen v operativi, kot vodja posameznih del in tu iščemo informacije tehnične narave, tehnične podatke posameznih artiklov in pa tehnične specifikacije artikla. Če imaš problem in moraš poiskati podatke o določenih elementih ali napravah, jih poskusiš čim hitreje dobiti preko spleta.

3. Kaj najpogosteje iščete na Danfossovi spletni strani?

- a. Obiskujete globalno spletno stran ali lokalno?
Več lokalno. Včasih pa tudi pokličem vašo tehnično podporo, kjer lahko pridobim več informacij kot pa le na listu papirja.
- b. Kater jezik imate raje; domači ali tuj?
Vsekakor domač jezik.

V skupini Danfoss je bila opravljena anketa med več kot 2000 vprašanimi, ki so izpostavili naslednje predloge za izboljšavo: boljše orodje za iskanje, več informacij o izdelkih, več informacij o uporabi izdelkov in več spletne komunikacije z ostalimi odjemalci.

4. Katerega izmed zgoraj naštetih predlogov bi izpostavili?

Tehnične podatke posamezne opreme in navodila za uporabo. Po večini smo firma, ki izvaja strojne inštalacije in predvsem potrebujemo tehnične podatke, kasneje pa potrebujemo tudi podatke za uporabo in vzdrževanje. Predvsem pa je to pomembno za montažo in da se pravilno vse skupaj izvede, da dobimo pravilne informacije za vgradnjo. Torej bi izpostavil lahko dosegljive tehnične podatke. Pomembna se mi zdi tudi komunikacija z ostalimi, saj je pomembno, da dobiš prave informacije v primeru dodatnih vprašanj.

- a. Prosim označite, kako se vam izbrani predlogi zdijo pomembni in v kolikšni meri zadovoljujejo vaše potrebe:

Tabela 4: Analiza vrzeli – Inštalater C

Pomembnost	Zelo nepomembno							Zelo pomembno
	1	2	3	4	5	6	7	
Predlog								
Orodje za iskanje							x	
Informacije o izdelkih								x
Informacije o uporabi izdelkov							x	
Komunikacija z ostalimi odjemalci							x	
Obseg zadovoljevanja potreb	Ne zadovoljuje potreb				Potrebe so zadovoljene			
	1	2	3	4	5	6	7	
Predlog								
Orodje za iskanje								x
Informacije o izdelkih							x	
Informacije o uporabi izdelkov							x	
Komunikacija z ostalimi odjemalci				x				

5. Ste že uporabili Danfossovo orodje za iskanje informacij na globalni spletni strani?

- a. Kakšne so vaše izkušnje s tem? Menite, da bi lahko več informacij našli z boljšim orodjem za iskanje?

Tisto, kar sem iskal, sem povečini našel. Če pa določenih svari nisem našel, sem se pa neposredno obrnil na vaše prodajnike. Kjer so bili problemi, smo jih uspešno rešili. Malo sem z vašimi orodji poiskal tehnične podatke, malo pa z vašo tehnično službo.

- b. Kako bi lahko izboljšali Danfossovo spletno stran, v primerjavi z drugimi spletnimi stranmi?

Ko na primer iščem izdelke, vpišem iskan artikel in dobim podatke. Tu je priročno, če so na voljo vsi podatki, kar se tiče vgradnje, saj tu dobiš podatke za nadaljevanje del. Dobro je tudi, da je podprto tudi z navodili za uporabo in vzdrževanje, saj moramo kasneje vse skupaj predati uporabniku. Pomembno je, da podaš pravo informacijo/povpraševanje in da dobiš pravo informacijo nazaj o tem artiklu ali napravi.

Važno je, da se da poiskati in da se najde, da so na voljo te informacije, ki jih imate v tehničnih katalogih, ker vemo, da katalogov skoraj ni več in so samo še ceniki, kjer so šifre in kode in osnovni opis, ostalo bolj tehnično, pa je potrebno pridobiti. Če pa je potrebno še kaj tehničnega rešiti, je dobro, da imaš še koga, ki ga lahko pokličeš.

6. Kako trenutno komunicirate s panožnimi kolegi?

Kar se tiče ostalih podjetij, z njimi ne komuniciramo kaj dosti, razen če so podizvajalske firme ali če smo mi podizvajalci. Drugače pa komuniciramo bolj z vodilnimi monterji in bolj na ravni tehničnega sektorja. Rešujemo probleme in podobne stvari. Drugače pa bolj malo. Včasih so kakšna izobraževanja, tudi vi jih imate veliko.

- a. Na kakšen način poteka izmenjava mnenj?

Pomembno je z večino prodajalcev najprej uskladiti tehnične karakteristike in da mu daš kodo vsakega izdelka. Vedno bolj pa opažamo neprimerno usposobljenost prodajalcev, ki so postali samo še prodajalci, ki nimajo tehničnega znanja.

7. Kako si predstavljate, da bi z novimi digitalnimi orodji potekala komunikacija med panožnimi kolegi?

- a. Podobno je pri vsaki napravi: če pogledamo, potrebujemo tehnične podatke, garancijo, navodila in odprave napak. Če to vnesemo v računalniško obliko, recimo napravo, napake, šifre, ki se pojavljajo na določeni napravi in bi bila potem na voljo odprava napake. Taka orodja, kjer bi lahko takoj odpravili težave, bi bila uporabna za serviserje in tudi za druge, ki imajo dostop do tega. Če pa ti tega vsak

da ne uporabljaš in so samo kakšne malenkosti, pa verjetno tega ne boš uporabljal. Pogledaš v navodila ali pa pokličeš in se pogovoriš ali pa še kaj dodatnega.

- b. Bi želeli dostopati do mesta, kjer bi komunicirali s kolegi, preko povezave na globalni spletni strani? Če ste na vprašanje odgovorili ne, prosim razložite zakaj ne. Seveda bi prišlo prav. Mogoče konkretno za nas malo manj (*v operativi*), je pa verjetno bolj pomembno za serviserje, ki več delajo s tem in imajo verjetno tudi svoje povezave.