

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE DIGITALNE TRŽENJSKE STRATEGIJE ZA
PODJETJE ISOMAT**

Ljubljana, junij 2020

DAŠA PREGEL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Daša Pregel, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom »Oblikovanje digitalne trženjske strategije za podjetje Isomat«, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE V MAJHNEM PODJETJU	2
1.1 Medorganizacijsko trženje	2
1.1.1 Medorganizacijski trg in njegove značilnosti	2
1.1.2 Nakupni proces in nakupno vedenje	4
1.1.3 Management odnosov z odjemalci	7
1.1.4 Vloga trženja na medorganizacijskem trgu	7
1.2 Trženje v majhnem podjetju	9
1.2.1 Opredelitev majhnega podjetja	9
1.2.2 Splošne značilnosti majhnih in srednje velikih podjetij	10
1.2.3 Trženje v majhnih in srednje velikih podjetjih	11
2 DIGITALNO TRŽENJE	15
2.1 Opredelitev digitalnega trženja	15
2.2 Vplivi digitalizacije na majhna in srednje velika podjetja na medorganizacijskem trgu	17
2.3 Izzivi in trendi digitalnega trženja.....	18
2.4 Digitalno trženjsko komuniciranje in komunikacijske poti.....	20
2.4.1 Spletna stran.....	21
2.4.2 SEO.....	22
2.4.3 Plačljivo oglaševanje v spletnih iskalnikih in prikazno oglaševanje.....	23
2.4.4 Elektronska pošta.....	24
2.4.5 Mobilno trženje.....	24
2.4.6 Družbena omrežja.....	25
2.5 Vhodno trženje	26
2.6 Merjenje učinkovitosti trženjskih aktivnosti.....	28
3 PODJETJE ISOMAT	29
3.1 Predstavitev podjetja ISOMAT	29
3.2 Kupci podjetja Isomat	32
3.2.1 Segmentacija in pozicioniranje.....	32
3.2.2 Management odnosov s kupci v podjetju Isomat	36

3.3	Digitalno trženje v podjetju	36
3.3.1	Spletna stran	37
3.3.2	Elektronska pošta	37
3.3.3	LinkedIn	38
3.4	Analiza digitalnega trženja glavnih konkurentov.....	38
3.4.1	Austroflex	38
3.4.2	Termoprodukt	40
3.4.3	Crotherm.....	40
3.4.4	Swisspor	40
3.4.5	Kingspan Industrial Insulation UK.....	41
3.4.6	Izolacije Pevec.....	42
3.4.7	WKT	43
3.5	SWOT analiza	43
4	KVALITATIVNA RAZISKAVA O KUPCIH PODJETJA ISOMAT	44
4.1	Metodologija raziskave.....	44
4.2	Rezultati raziskave.....	45
4.2.1	Nakupni proces	45
4.2.2	Nakupno središče	48
4.2.3	Kriteriji ocenjevanja dobaviteljev	49
4.2.4	Izzivi v nakupnem procesu.....	50
4.2.5	Uporaba digitalnih trženjskih poti in vedenje v digitalnem okolju	51
4.3	Povzetek ugotovitev	52
5	PRIPOROČILA PODJETJU ISOMAT ZA OBLIKOVANJE DIGITALNE TRŽENJSKE STRATEGIJE.....	55
5.1	Okvir digitalne trženjske strategije.....	55
5.2	Trženjski cilji.....	57
5.3	Ciljni kupci	57
5.4	Izbira digitalnih poti.....	57
5.4.1	Strategija privabljanja potencialnih kupcev	58
5.4.2	Strategija vključevanja oz. interakcije.....	59
5.4.3	Strategija ohranjanja kupcev	59
5.5	Vhodno trženje.....	60
5.5.1	Vsebinsko trženje	60

5.5.2 Management odnosov s potencialnimi in obstoječimi kupci.....	63
5.6 Merjenje uspešnosti	64
SKLEP	64
LITERATURA IN VIRI	66
PRILOGE.....	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Klasifikacija digitalnih komunikacijskih poti.....	21
Tabela 2: Najpogosteje uporabljeni kazalci za merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti.	29
Tabela 3: Ključni izdelki podjetja, okvirni delež v prodaji ter ključni konkurenti	31
Tabela 4: Učinkovitost trženjskih kampanj v mesecu aprilu 2019.....	38
Tabela 5: SWOT analiza za podjetje Isomat	43
Tabela 6: Prikaz značilnosti intervjuvanih podjetij	44
Tabela 7: Nakupni proces	53
Tabela 8: Predlagani trženjski cilji podjetja Isomat do leta 2021	57
Tabela 9: Merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti	64

KAZALO SLIK

Slika 1: Vloga trženja v preteklosti in danes	8
Slika 2: Vpliv digitalnih tehnologij	16
Slika 3: Primerjava glavnih družbenih omrežij po mesečno aktivnih uporabnikih.....	26
Slika 4: Okvir digitalne trženjske strategije za podjetje Isomat	55

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju z direktorjem podjetja Isomat.....	1
Priloga 2: Vprašalnik za intervju s potencialnimi kupci podjetja Isomat	2
Priloga 3: Prepisi opravljenih intervjujev s potencialnimi kupci podjetja Isomat	3
Priloga 4: Prepis intervjuja s prodajnim specialistom za izolacije na angleškem trgu	17

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

B2B – (ang. business-to-business market); medorganizacijski trg

B2C – (ang. business-to-consumer market); trg končnih porabnikov

CRM – (ang. customer relationship management); management odnosov z odjemalci

CTR – (ang. click-through rate); razmerje med prikazi in kliki

HVAC – (ang. heating, ventilation and air conditioning); ogrevanje, ventilacija in klimatizacija

MSP – majhna in srednje velika podjetja

OEM – (ang. original equipment manufacturer); proizvajalci

SEM – (ang. search engine marketing); trženje na spletnih iskalnikih

SEO – (ang. search engine optimization); optimizacija strani za spletne iskalnike

ZGD-1 – Zakon o gospodarskih družbah

UVOD

Digitalna revolucija je s seboj prinesla velike spremembe, ki močno vplivajo na podjetja, njihove blagovne znamke ter izdelke (Leeflang, Verhoef, Dahlström & Freundt, 2014). Da bi podjetja ohranila konkurenčno prednost, morajo pravilno usmeriti svoje trženjske aktivnosti in izkoristiti vse prednosti, ki jih ponuja digitalno trženje. Vendar se prav na medorganizacijskem trgu, na katerem deluje tudi podjetje Isomat, podjetja soočajo z velikimi izzivi, kako digitalne tehnologije najučinkoviteje uporabiti v svojo korist. Na področju digitalnega trženja še vedno močno zaostajajo za trgov končnih kupcev. Številni so namreč še vedno prepričani, da digitalne trženjske poti, sploh družbena omrežja, niso primerna za naravo poslovanja na medorganizacijskem trgu, saj kupci še vedno zahtevajo osebno interakcijo med nakupnim procesom (Andersson & Wikström, 2017). Izzivi, ki jih prinaša digitalno trženje, povzročajo še več problemov majhnim in srednje velikim podjetjem. Z močno osredotočenostjo na prodajo, omejenimi viri in pomanjkanjem znanja ne izkoristijo potenciala digitalnih orodij, ki bi jim pomagala učinkoviteje dosegati obstoječe kupce in privabljati nove.

Namen magistrskega dela je pomagati podjetju Isomat z oblikovanjem digitalne trženjske strategije, ki jim bo služila kot vodilo pri sprejemanju nadaljnjih trženjskih odločitev in usmerjanju trženjskih aktivnosti v najučinkovitejša digitalna orodja, da bodo lahko povečali svojo konkurenčno prednost na trgu. **Cilj** magistrskega dela je izvesti analizo stanja ter izdelati digitalno trženjsko strategijo za podjetje Isomat, ki bo upoštevala značilnosti in omejitve majhnih do srednje velikih podjetij v medorganizacijskem okolju. Raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila, so:

- Kateri so digitalni trženjski izzivi, s katerimi se soočajo majhna in srednje velika podjetja na medorganizacijskem trgu?
- Kakšno je vedenje medorganizacijskih kupcev v digitalnem okolju?
- V katerih fazah nakupnega procesa lahko podjetje Isomat izkoristi metode digitalnega trženja?
- Katere trženjske aktivnosti naj izvaja podjetje Isomat za uspešen nastop v digitalnem okolju?

V prvem delu magistrskega dela bom s pomočjo deskriptivne metode in metode kompilacije opravila teoretično-analitični pregled vseh relevantnih sekundarnih podatkov, ki jih bom pridobila iz znanstvenih člankov, strokovnih revij in knjig, spletnih strani in statističnih portalov. Uporabila bom tudi klasifikacijsko metodo za opredelitev glavnih pojmov na področju digitalnega trženja na medorganizacijskem trgu. V empiričnem delu pa bom uporabila metodo zbiranja primarnih kvalitativnih podatkov s pomočjo poglobljenih intervjujev s potencialnimi oziroma obstoječimi kupci podjetja Isomat, ter metodo opazovanja, s katero bom lahko analizirala aktivnosti glavnih konkurentov podjetja v digitalnem okolju.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. V prvem poglavju je predstavljen medorganizacijski trg, delovanje majhnih in srednje velikih podjetij ter vidik trženja na omenjenih področjih. V drugem poglavju se osredotočam na digitalno trženje, predvsem na vpliv, ki ga ima na majhna in srednje velika podjetja, izzive in trende ter različne digitalne poti, ki so podjetjem na voljo. Tretje poglavje predstavlja podjetje Isomat, natančneje njihove kupce, glavne konkurente ter dosedanje izvajanje trženjskih aktivnosti v digitalnem okolju. Četrto poglavje se osredotoča na izvedeno kvalitativno raziskavo vedenja potencialnih in obstoječih kupcev omenjenega podjetja v digitalnem okolju in opisuje ključne ugotovitve pridobljene z raziskavo. V zadnjem poglavju pa so predstavljena priporočila podjetju pri oblikovanju digitalne trženjske strategije s pomočjo okvira digitalne trženjske strategije in priporočenih trženjskih aktivnosti ter usmeritev.

1 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE V MAJHNEM PODJETJU

1.1 Medorganizacijsko trženje

1.1.1 Medorganizacijski trg in njegove značilnosti

Medorganizacijski trg je trg izdelkov in storitev, ki jih kupujejo podjetja, vladne organizacije ter ustanove, da jih vključijo v druge izdelke, porabijo, uporabijo ali prodajo naprej (Hutt & Speh, 2013, str. 4). Na medorganizacijskem trgu (ang. business-to-business market, v nadaljevanju B2B) so kupci torej organizacije, te pa se od trga končnih uporabnikov (ang. business-to-consumer market, v nadaljevanju B2C) razlikujejo predvsem v namenu uporabe izdelka in predvidenih uporabnikov (Hutt & Speh, 2013).

Najpomembnejša značilnost medorganizacijskega trga je, da je **povpraševanje izpeljano** iz povpraševanja na trgu končnih porabnikov. Končni porabniki s svojim povpraševanjem in preferencami vplivajo na povpraševanje na medorganizacijskem trgu, saj se morajo podjetja neprestano prilagajati zahtevam in željam svojih kupcev, če želijo ostati konkurenčna (Brennan, Canning & McDowell, 2014). Ker je povpraševanje izpeljano, je pomembno, da podjetja neprestano spremljajo dogajanje na trgu končnih porabnikov in tako opazijo vse morebitne trende, spremembe v vedenju porabnikov in nihanja, ki bi lahko vplivali na njihovo poslovanje, kar lahko privede tudi do **nihanja povpraševanja** na medorganizacijskem trgu. Podjetja se lahko odločijo, da bodo **povpraševanje spodbudila**, in sicer z razvojem trženjskega programa, osredotočenega na končnega porabnika, s katerim bodo spodbudila zanimanje in povpraševanje ter posledično povečala povpraševanje na medorganizacijskem trgu. Omeniti pa je treba še **cenovno občutljivost in elastičnost**, saj bodo podjetja, katerih kupci so cenovno zelo občutljivi, tudi sama

cenovno občutljivejša, kar lahko vodi v elastično povpraševanje na trgu (Hutt & Speh, 2013).

Medorganizacijski trg in trg končnih porabnikov se v grobem razlikujeta predvsem v strukturi trga, nakupnem vedenju ter trženjskih praksah (Brennan, Canning & McDowell, 2014, str. 11). Po poročilu družbe Frost in Sullivan (2017) naj bi bil medorganizacijski trg do leta 2020 kar dvakrat večji od trga končnih porabnikov. Predvidena spletna prodaja za leto 2020 naj bi znašala prek 6.600 milijard dolarjev, kar krepko presega predvideno prodajo na trgu končnih porabnikov, ki naj bi leta 2020 znašala okrog 3.200 milijard dolarjev. Na trgu končnih porabnikov so namreč količine precej manjše, postavljene cene izdelkov pa fiksne, ne glede na vrsto kupca. To omogoča podjetjem enostavnejšo dobavo, saj je potrebne manj regulacije z nižjo davčno kompleksnostjo. Nasprotno pa je prodaja na B2B-trgu zahtevnejša. Cene so variabilne, močno prilagodljive in odvisne od posameznega kupca. Količine so veliko večje, asortima izdelkov pa širši, kar zahteva večjo prilagodljivost pri dobavi in logistiki. Davki in regulacija močno vplivajo tako na poslovanje podjetja kot tudi na prodajno ceno, zaradi bolj kompleksnih izdelkov in zahtevnejših kupcev pa se tudi trženje močno razlikuje od trga končnih porabnikov (Linton, 2019). Za organizacije velja, da imajo bolj organizirane nakupne procese, ki pogosto vključujejo formalne procedure in odločevalske aktivnosti. Visoke vrednosti transakcij silijo ponudnike oziroma dobavitelje, da prilagajajo ponudbo posameznim kupcem, s fokusom na rešitvah za kupca in ne posameznih izdelkih (Brennan, Canning & McDowell, 2014).

Zaradi visokih vrednosti transakcij bodo začetnima fazama raziskovanja in zbiranja informacij podjetja na B2B-trgu namenila bistveno več časa. Zaradi formaliziranih nabavnih procedur, bodo več časa namenila preučevanju tehničnih in drugih specifikacij, analizi stroškov izbire in se bolj osredotočala na funkcionalnost izdelka. V nakupni odločitvi bo sodelovalo bistveno več posameznikov, z različnimi funkcijami in specifičnim znanjem, ki bodo pomagali pri sprejetju končne odločitve (Pawlowski & Pastuzsak, 2016). Pomembno vlogo igrajo tudi odnosi, ki so trdnejši in bolj dolgoročno usmerjeni prav na medorganizacijskem trgu, saj se, v nasprotju s trgom končnih porabnikov, z nakupom izdelka oziroma prvim naročilom odnos šele prične. Prav zaradi tega bodo podjetja na B2B-trgu pri nakupni odločitvi ocenjevala tudi storitve, ki jih bodo z izbiro dobila. Poleg fizičnega izdelka bodo ovrednotila celoten paket koristi, ki jih bodo pridobila s sodelovanjem. Posledično je na medorganizacijskem trgu večji poudarek na osebni prodaji, saj se tako gradijo trdnejši odnosi (Hutt & Speh, 2013).

Kupci na medorganizacijskem trgu so podjetja oziroma organizacije, ki imajo specifično nakupno vedenje in nakupni proces. V grobem lahko B2B-kupce razdelimo v tri kategorije (Hutt & Speh, 2013, str. 5):

– **podjetja,**

- **ustanove** (šole in univerze, zdravstvene ustanove itd.) in
- **vladne organizacije** (vlada, ministrstva, občine ...).

Podjetja lahko nadalje razdelimo v tri podkategorije: **uporabnike**, ki kupijo izdelek zato, da vzpostavijo ali okrepijo svoj proizvodni proces; **proizvajalce** (ang. Original Equipment Manufacturers – OEMs), ki kupijo izdelke z namenom vključitve v druge izdelke, ki jih nato prodajo naprej; in **posrednike**, ki kupijo izdelke in jih preprodajo naprej uporabnikom ali proizvajalcem (Hutt & Speh, 2013).

Moč kupcev na medorganizacijskem trgu se je zaradi dostopnosti informacij s pojavom interneta ter globalizacije, ki jim je omogočila več izbire med dobavitelji, povečala. Postajajo vse zahtevnejši, za sprejetje nakupne odločitve pa porabijo vedno več časa. Najpomembnejši kupci po mnenju Grewala in drugih (2015) postajajo tudi najzahtevnejši. Iščejo dobavitelje z izdelki, ki jim omogočajo najnižje stroške, zato se pogosto zatečejo k razvijajočim se trgov, ki jim omogočajo najnižje nabavne stroške. Ker se mnogo dobaviteljev ne more ali ne zna diferencirati od drugih dobaviteljev, ki ponujajo enake izdelke, se večina kupcev osredotoča na ceno izdelkov oziroma storitev, kar posledično znižuje marže dobavitelja in jih sili, da se osredotočajo na bolj dobičkonosne kupce (Grewal in drugi, 2015, str. 201).

1.1.2 Nakupni proces in nakupno vedenje

Za podjetja, zlasti za tržnike je pomembno, da poznajo nakupni proces svojih ciljnih kupcev, saj lahko le tako ugotovijo, katere so tiste odločilne faze v nakupnem procesu, pri katerih lahko s svojimi aktivnostmi najbolj vplivajo na nakupno odločitev. V nakupno odločitev bo zaradi kompleksnosti odločitve vključenih več oseb iz različnih funkcij v podjetju, zaznano tveganje pa bo zaradi vrednosti naročila večje. S poznavanjem motivov posameznikov, ki vodijo do nakupne odločitve in nakupnega procesa organizacij, lahko podjetje identificira ključne momente v nakupnem procesu in ob pravem času kupcu zagotovi ravno tiste informacije, ki jih bo v danem trenutku najbolj potreboval.

Stopnje v klasičnem nakupnem procesu organizacij so (Brennan, Canning & McDowell, 2014, str. 37):

- identifikacija problema ali potrebe,
- določitev lastnosti oz. specifikacij izdelka,
- iskanje izdelkov in dobaviteljev,
- ocenjevanje ponudb in izbira dobavitelja,
- pogajanja in določitev pogojev sodelovanja (dobavni in plačilni pogoji),
- ocenjevanje uspešnosti poslovanja z dobaviteljem in povratne informacije.

Z razvojem tehnologije in pojavom digitalizacije se je klasični nakupni proces organizacij močno spremenil. Digitalne tehnologije so namreč organizacijam na medorganizacijskem trgu omogočile dostop do bogatih in podrobnejših informacij tako o dobaviteljih in izdelkih kot tudi ocenah in mnenjih drugih uporabnikov izdelka. Spletni iskalniki in spletne strani so postali primarno orodje za iskanje in zbiranje informacij in relevantnih vsebin. Kupec bo s pomočjo spletnih virov raziskal različne ponudbe, ki so mu na voljo, v stik z dobaviteljem pa bo stopil v kateremkoli koraku v nakupnem procesu (Grewal in drugi, 2015).

Nakupno vedenje bo močno odvisno od tega, ali kupec izdelek kupuje prvič ali pa ima z naročanjem izdelka že preteklo izkušnje. Odvisno bo torej od vrste nakupne situacije, v kateri se znajde kupec (Hutt & Speth, 2013; Brennan, Canning & McDowell, 2014):

- v primeru **prvega nakupa** bo kupec zaradi visoke stopnje negotovosti želel veliko informacij. Če gre za tehnično zahteven izdelek ali pa nakup, ki iz strateškega in/ali finančnega vidika močno vpliva na uspešnost podjetja, bo pred nakupno odločitvijo porabil več časa za zbiranje, primerjanje in ovrednotenje posameznih alternativ. Reševanje problema bo obsežno, predvsem zaradi pomanjkanja dobro opredeljenih kriterijev, s katerimi ocenjuje posamezno alternativo. Prednost bo dal tistim dobaviteljem, s katerimi je v preteklosti že sodeloval in ima z njimi dobre izkušnje;
- **takojšen ponovni nakup** se odvija, kadar ima kupec stalne ali ponavljajoče se potrebe. Kupec že ima izkušnje z dobaviteljem, zato zahteva malo ali nič novih informacij in ne bo ocenjeval ostalih alternativ, ki jih ima na voljo, sploh če gre za naročila, ki so nižjega pomena za podjetje. Reševanje problema je rutinsko, saj ima kupec že dodelane kriterije za ocenjevanje;
- ko kupec zbere več izkušenj s posameznim naročilom, lahko pride tudi do **prilagojenega ponovnega nakupa**. Do slednjega pride, ko so ključni odločevalci v organizaciji mnenja, da bi ponovno ocenjevanje različnih alternativ organizaciji prineslo korist. Kupci se odločajo, ali od obstoječega dobavitelja potrebujejo zgolj več informacij, ki jim bodo pomagale pri prilagajanju nakupa, ali pa bodo ocenjevale tudi alternativne dobavitelje, ki bi boljše izpolnjevali potrebe organizacije.

Podjetja zaradi močne konkurence v današnjem svetu stremijo k dolgoročnim poslovnim odnosom s svojimi kupci, ki bi jim pomagala ohranjati konkurenčno prednost. V nasprotju z delitvijo nakupnega vedenja glede na vrsto nakupne situacije, Grewal in drugi (2015) zato več pozornosti namenjajo vrstam odnosov, ki se razvijejo v različnih nakupnih situacijah in vplivajo na nakupno vedenje. Ob rutinskem poslovanju, kjer prevladujejo ponavljajoče se interakcije z rutinskimi aktivnostmi med kupcem in dobaviteljem in kjer prevladujejo predvsem standardizirani izdelki, se bodo razvili rutinski odnosi. Če poslovanje zahteva neprestano vključevanje tako kupca kot dobavitelja, se bodo razvili organski nakupni odnosi, ki potrebujejo neprestano interakcijo in prilagajanje obeh strani. Takšni odnosi so značilni predvsem pri odnosih s ključnimi kupci ali v primeru skupnega

razvijanja izdelka. Transakcijski odnosi pa se pojavijo v primeru neponavljajočih, enkratnih poslov, ki ne zahtevajo posebnih obvez niti s strani kupca kot tudi ne dobavitelja (Grewal in drugi, 2015).

Na nakupno vedenje vplivajo različni dejavniki, ki postavijo omejitve, znotraj katerih se oblikujejo odnosi med dobaviteljem in kupcem. Hutt in Speh (2013) dejavnike delita na dejavnike okolja, organizacijske dejavnike, medosebne dejavnike ter individualne oziroma osebne dejavnike. Med dejavnike okolja spadajo ekonomski in tehnološki dejavniki, med katerimi imajo največji vpliv morebitne ekonomske spremembe v posameznih državah oz. regijah ter vse hitrejša tehnološka spremembe, ki podjetja silijo v hitro prilagajanje svojega poslovanja. Drugi sklop dejavnikov so organizacijski dejavniki, med katerimi je najpomembnejša predvsem funkcija nabave podjetja, ki dobiva vedno bolj strateško funkcijo v podjetju. Medosebni dejavniki igrajo na medorganizacijskem trgu pomembno vlogo, saj je v nakupnem procesu vključenih več individualnih oseb, ki sestavljajo nakupno središče, njihova vključenost pa je odvisna od vrste nakupne situacije. V primeru prvega nakupa bo nakupno središče precej večje kot v primeru rutinskega ponovnega nakupa. Vloge, ki jih posamezniki prevzamejo v nakupnem središču, pa so lahko (Hutt & Speh, 2013, str. 52–53):

- **uporabnik** – zaposleni, ki bo izdelek uporabljal – glede na vrsto izdelka lahko ima velik vpliv na nakupno odločitev ali pa ga sploh nima, v določenih situacijah pa je lahko tudi pobudnik nakupa;
- **vratar** – nadzira informacije, ki jih bodo ocenjevali ostali udeleženci, in selekcionira, katere informacije bodo spustili naprej in katerim bodo preprečili vstop/dostop;
- **vplivnež** – vpliva na nakupno odločitev tako, da priskrbi informacije za ocenjevanje alternativ ali pa določi specifikacije nakupa – to so lahko zaposleni na različnih funkcijah, kot so inženirji, kontrolorji kakovosti, zaposleni na oddelku raziskav in razvoja itd.
- **odločevalec** – oseba, ki sprejme nakupno odločitev – to vlogo je najtežje poiskati oziroma določiti;
- **kupec** – ima formalno pravico, da izbere dobavitelja in zagotovi izpeljavo naročila ter opravlja vse administrativne naloge, ki so povezane z nakupom oziroma naročilom (lahko se tudi zgodi, da čeprav bo imel kupec formalno pravico sprejeti odločitev, bo to vseeno sprejel vrhnji management).

Čeprav so na medorganizacijskem trgu kupci podjetja in organizacije, bo nakupno odločitev še vseeno sprejel posameznik oz. posamezniki v nakupnem središču. Osebni dejavniki, ki prav tako vplivajo na nakupno vedenje, so odvisni od vsakega posameznika – njegovih motivov, ciljev in zaznanega tveganja (Hutt & Speh, 2013). V zadnjih letih posamezniki svoje nakupno vedenje kot končni kupci prenašajo tudi v poslovno okolje in od svojih dobaviteljev pričakujejo enako kvaliteto pri izvedbi nakupa in z njim povezanih storitev, kot so tega navajeni pri osebnih nakupih (Pawlowski & Pastuzsak, 2016).

1.1.3 Management odnosov z odjemalci

Negovanje in management odnosov z odjemalci sta postala strateški prioriteti poslovanja podjetij. Stroški ohranjanja kupcev so veliko manjši od stroškov pridobivanja novih. Zveste stranke so bolj dobičkonosne od cenovno občutljivih, močni in dolgotrajni odnosi pa zagotavljajo in pomagajo ohranjati konkurenčno prednost. Trdne in dobre dolgoročne odnose konkurenca namreč težko posnema, razume ali zamenja (Hutt & Speh, 2013, str. 61).

Management odnosov z odjemalci (ang. Customer Relationship Management, v nadaljevanju CRM) je proces, ki zagotavlja ponavljajoč in stalen dialog s kupci na vseh stičnih točkah med dobaviteljem in odjemalcem (Hutt & Speh, 2013), uporabnikom pa omogoča uporabo metod, strategij, procesov in tehnologij, ki podpirajo oblikovanje odnosov med podjetjem in kupcem (Messner, 2005).

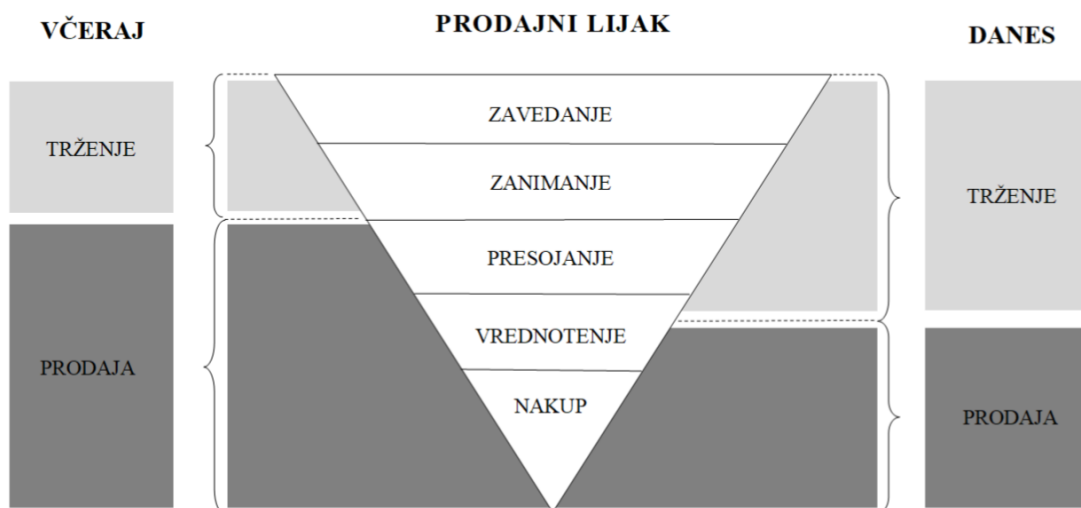
Dandanes je podjetjem dostopne veliko programske opreme, ki poenostavi integracijo trženja, prodaje in pomoči strankam. CRM je namreč spremenil način, kako podjetja urejajo povpraševanja, oglašujejo in prodajajo svoje izdelke oz. storitve in negujejo odnose s svojimi obstoječimi in potencialnimi kupci. S pomočjo tehnologije CRM se lahko podjetja osredotočajo na trženje, ki temelji na odnosih in omogoča, da do kupca dostopajo ob ravno pravem času, s prilagojeno ponudbo, ki bo upoštevala njegove potrebe in želje (Messner, 2005). Hutt in Speh (2013) sta ugotovila, da veliko podjetij uporablja CRM-sistem zgolj kot orodje trženjske strategije, ne znajo pa izkoristiti celotnega potenciala. Po mnenju strokovnjakov bo CRM postal učinkovit šele, ko bo imelo podjetje jasno oblikovano strategijo za kupce, ki bo obsegala pet področij, in sicer: pridobivanje novih kupcev, oblikovanje prave ponujene vrednosti, vpeljavo najučinkovitejših procesov, motiviranje zaposlenih ter ohranjanje kupcev. Šele z jasno strategijo in poznavanjem prioritet bo podjetje lahko programski sistem CRM najbolje izkoristilo v svoj prid.

1.1.4 Vloga trženja na medorganizacijskem trgu

V preteklosti je bila pot, ki jo je kupec opravil od začetne faze zbiranja informacij pa do sprejetja končne odločitve o nakupu, precej enostavna in linearna. Naloga trženja v podjetju je bila, da zapolni vrh prodajnega lijaka z ustvarjanjem zavedanja o blagovni znamki med kupci in povečevanjem zanimanja za izdelke in storitve podjetja. Po strategiji »potiska« so bile vse trženjske aktivnosti in oglaševalske akcije usmerjene v masovna sporočila, ki so jih potiskali v širšo javnost, glavni cilj pa je bil spraviti kar največ potencialnih kupcev skozi vse faze prodajnega lijaka. A digitalizacija je kupcem omogočila večjo moč in spremenila njihovo nakupno vedenje. Nakupna pot kupca na medorganizacijskem trgu ni več ista, prodajni lijak pa ne več linearen (Taylor, 2017, str. 11).

Če je v preteklosti trženje bilo zadolženo samo za začetni fazi v nakupnem procesu (ustvarjanje zavedanja in zanimanja), prodaja pa za preostale faze (presojanje, ovrednotenje alternativ in nakup), je slika danes bistveno drugačna. Danes ima namreč trženje precej večjo vlogo in po mnenju Taylor (2017) je naloga prodaje samo še skleniti posel. Sprememba vloge trženja in prodaje je prikazana na sliki 1.

Slika 1: Vloga trženja v preteklosti in danes



Prirjeno po Taylor (2017, str. 12).

V realnosti je nakupna pot kupca daleč od linearne. Zaradi digitalizacije se posamezniki z uporabo družbenih omrežij veliko lažje povezujejo z drugimi. Ko bodo ocenili potrebe, se bodo vrnili na splet in iskali specifične informacije, iskali mnenja in nasvete, nato pa vse najdeno predebatirali z ostalimi posamezniki v nakupnem središču. Proces se lahko ponavlja v vsaki fazi nakupnega procesa in kar je za podjetja najpomembnejše: omenjeni koraki se bodo odvijali veliko prej, preden bo kupec sploh stopil v stik s potencialnim dobaviteljem (Taylor, 2017).

Učinkovito trženje je zato danes pomembno bolj kot kadarkoli prej, na medorganizacijskem trgu pa je njegova naloga vse težja. Posameznike z odločevalsko močjo v posameznih organizacijah je vedno težje določiti (Ryan, 2013), dostopnost informacij pa jim omogoča visoko raven neodvisnosti in samozadostnosti v začetnih fazah nakupnega procesa (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2016).

Podjetja morajo svoj trženjski pristop spremeniti tudi pri načinu gledanja na tradicionalni prodajni lijak (slika 1), ki se oži proti končni stopnji – prodaja dobaviteljeve rešitve, s fokusom na procesu dobavitelja in njegovi ponudbi. Vendar se potrebe oz. problemi, s katerimi se sooča kupec, pojavijo veliko prej, preden v igro sploh vstopi dobavitelj. Da bi

lahko podjetja predvidela in zaznala probleme in ovire, s katerimi se soočajo njihovi kupci, je bolj smiselno, da gledajo na nakupno pot kot skupek zgodnje, srednje in pozne faze, kjer v začetni fazi kupci identificirajo, ocenjujejo in prioritizirajo svoje probleme, v srednji fazi pa ocenjujejo alternativne rešitve in različne pristope k reševanju svojih problemov. Šele v pozni fazi bodo kupci namreč začeli izbirati svoje dobavitelje in pogosto, prvič, stopili v stik s prodajnim osebjem (Toman, Adamson & Gomez, 2017).

1.2 Trženje v majhnem podjetju

1.2.1 Opredelitev majhnega podjetja

V Sloveniji Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, Ur. l. RS, št. 65/2009) razvršča družbe na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo meril, kot so povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje ter vrednost aktive na presečni dan letne bilance stanja (ZGD-1).

Mikro družba mora izpolnjevati dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 350.000 evrov.

Majhna družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov.

Srednja družba je družba, ki izpolnjuje dve od sledečih meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 20.000.000 evrov.

Velika družba pa je družba, ki ni mikro, majhna ali srednja družba po zgornjih merilih.

1.2.2 Splošne značilnosti majhnih in srednje velikih podjetij

V letu 2017 so majhna in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) predstavljala 99,8 % vseh podjetij v Evropski uniji in zaposlovala dve tretjini delovno aktivnega prebivalstva (European Commission, 2018). Kljub njihovi pomembnosti za družbo in gospodarstvo je področje delovanja manjših in srednje velikih podjetij še vedno relativno slabo raziskano, poudarek pa bolj na teoretičnem razumevanju delovanja in manj na praktičnih usmeritvah takšnih podjetij. Čeprav so si raziskovalci enotni, da manjša in srednje velika podjetja zaradi svojih edinstvenih značilnosti in omejitev niso le manjša različica večjih organizacij, je v literaturi še vedno več poudarka na proučevanju večjih organizacij, njihovih strategij in najboljših praks, ki jih manjša podjetja niso sposobna posnemati.

Uspešnost majhnih in srednje velikih podjetij je odvisna od zunanjih in notranjih dejavnikov. Med njimi je eden najpomembnejših vplivov zagotovo lastnik – manager, ki s svojimi sposobnostmi in osebnimi karakteristikami pozitivno ali negativno vpliva na uspešnost podjetja (Wijewardena, Nanayakkara & De Zoysa, 2008, str. 151). Lastnik – manager je zaradi manjše velikosti podjetja vseprisoten v vseh funkcijah in poslovnih procesih, ki se odvijajo v podjetju. Zaradi vitke strukture MSP (Arbussa, Bikfalvi & Marquès, 2017) ima tesen stik z vsemi zaposlenimi in dober pregled nad vsemi aktivnostmi, ki se v podjetju odvijajo. Močan vpliv lastnika – managerja pa povzroča, da je managerski stil v vsakem podjetju unikatni in osebni (Gilmore, Carson, O'Donnell & Cummins, 1999). Ker je vsak lastnik – manager svoje podjetje ustanovil zaradi različnih razlogov, je po navadi njihovo ozadje bolj tehnične narave, kar vpliva na omejeno znanje na drugih področjih, predvsem na področju trženja (Carson & Gilmore, 2000), njegovo sprejemanje odločitev pa je zato po navadi bolj intuitivno, fleksibilno in temelječe na izkušnjah (O'Connor & Kelly, 2017).

Majhna in srednje velika podjetja se srečujejo z omejitvami predvsem na treh področjih: čas, znanje in viri (Taiminen & Karjaluoto, 2015). Stil vodenja, poslovne funkcije in procesi se močno razlikujejo od velikih korporacij, saj jim zaradi svoje velikosti primanjkuje zmogljivosti, vpliva in moči na trgu (Knight, 2000). Pogosto se srečujejo tudi z omejenimi finančnimi viri (Berthon, Ewig & Napoli, 2008) in strukturnimi omejitvami, kot so starost in velikost podjetja ter vrsta sektorja, v katerem poslujejo (Blackburn, Hart & Wainwright, 2013). Zaradi pomanjkanja usposobljenega kadra s potrebnimi izkušnjami in znanjem se veliko majhnih in srednje velikih podjetij srečuje s problemi na področju vodenja, prodaje in trženja ter ravnanja s človeškimi viri (Huang & Brown, 1999) – vse to so področja, ki so vezana na znanje in spretnosti, kar odraža splošno pomanjkanje usposobljenosti majhnih in srednje velikih podjetij (O'Connor & Kelly, 2017).

Glavne skrbi majhnih in srednje velikih podjetij so predvsem kratkoročne, saj se osredotočajo na sprotno reševanje problemov, ki nastajajo pri vsakodnevnem poslovanju.

Zaradi močne prodajne osredotočenosti so glavne aktivnosti, kot so strateško planiranje in izbira novih tržnih segmentov, pogosto pozabljene (Poolton, Ismail & Arokiam, 2006).

MSP so za razliko od večjih korporacij fleksibilnejša, bolj podjetna in inovativna, kar jim omogoča, da bolje zadovoljujejo potrebe nišnih trgov s posebnimi potrebami. V praksi je pogosto edino področje, kjer lahko manjša in srednje velika podjetja enakovredno tekmujejo ali pa imajo celo prednost pred večjimi korporacijami, prav njihova fleksibilnost (Galvão, Corrêa de Carvalho, Bezerra de Oliveira & Dumke de Medeiros, 2018), vir konkurenčne prednosti pa izhaja iz njihove agilnosti, odzivnosti in/ali fokusa (O'Connor & Kelly, 2017). Ker so bližje kupcem, se lahko na njihove potrebe hitreje odzovejo in pridobijo koristne povratne informacije, s pomočjo katerih lahko oblikujejo prilagojeno ponudbo z dodano vrednostjo za kupce (Gilmore, Carson, O'Donnell & Cummins, 1999). Bodlaj in Rojšek (2014, str. 109) navajata, da so prav fleksibilnost, hiter odziv, osebni pristop in ponudba, prilagojena specifičnim potrebam, najpogostejši razlog, da se kupec odloči za manjše podjetje.

1.2.3 Trženje v majhnih in srednje velikih podjetjih

V literaturi je še vedno veliko poudarka na proučevanju velikih podjetij, njihovih strategij in najboljših praks, po katerih bi se lahko zgledovala manjša podjetja. Velike korporacije z neomejenimi trženjskimi proračuni, dostopom do velikih količin informacij in številnimi trženjskimi oddelki s kadrom, ki ima potrebno znanje za opravljanje najrazličnejših funkcij v podjetju, so najpogosteje obravnavana tematika dobrih praks. V realnosti pa vse trženjske teorije, tehnike in orodja niso primerne za manjša in srednje velika podjetja, prav zaradi svojih posebnih značilnosti in omejitev (Carson & Gilmore, 2000). Kar majhna in srednje velika podjetja potrebujejo od trženja, mora prihajati iz tržnega izobraževanja o dobrih praksah in organizacijskem razvoju, ki bo kompatibilno z unikatnimi značilnostmi in karakteristikami posameznega podjetja (McCartan-Quinn & Carson, 2003).

Kot že omenjeno, je trženje v takšnih podjetjih močno odvisno od samega podjetja in vpliva ter karakteristik lastnika – managerja (Carson & Gilmore, 2000, str. 1). Slednji trženje dojemajo kot aktivnost s fokusom na kupcu in njegovim sodelovanjem – predvsem zaradi želje zadovoljevanja kupčevih potreb ali zaradi pozitivnih ustnih priporočil kupca, ki jim pomagajo pri sklepanju novih poslov – ter mreženjem, ki ga izvajajo s pomočjo trženjskih aktivnosti (Resnick, Cheng, Brindley & Foster, 2011). Z leti, ko se podjetje razvija, bo lastnik – manager razvil svoj stil trženja in opravljanja trženjskih aktivnosti, saj bo sčasoma ugotovil, kaj za podjetje deluje in kaj ne, trženjske aktivnosti pa bodo pragmatične, praktične in relevantne za posamezno podjetje (Carson & Gilmore, 2000).

Čeprav sta v današnjem času trženje in prodaja ena izmed ključnih funkcij v podjetju, so Resnick, Cheng, Brindley in Foster (2011) ugotovili, da so prevladujoče težave, s katerimi

se srečujejo MSP, prav na teh dveh področjih. Zaradi finančnih in kadrovskih omejitev jim težave povzroča trženjsko raziskovanje – predvsem zaradi časa, ki ga morajo nameniti iskanju, izziv pa jim predstavlja tudi zbiranje, analiziranje in pravilna interpretacija podatkov, da pridobijo uporabne informacije (O'Connor & Kelly, 2017). Nevešča so pri uporabi trženjskih orodij in težko najdejo pravo osebo v podjetju, ki bi izvajala trženjske aktivnosti (Taiminen & Karjaluoto, 2015).

Manjša podjetja pogosto enačijo trženje in prodajo. Trženjske aktivnosti izvajajo, ko jim je na razpolago ostalo dovolj časa po tem, ko so tekoče obveznosti že opravili (Poolton, Ismail & Arokiam, 2006), in jih vidijo kot dopolnitev k drugim aktivnostim (Bodlaj & Rojšek, 2014). Trženje vidijo kot orodje, s katerim lahko informirajo kupce o svojih izdelkih in s pomočjo katerega lahko vzdržujejo dobre odnose s svojimi obstoječimi kupci (Reijonen, 2010). Zaradi svojih edinstvenih karakteristik, ki so značilna za majhna in srednje velika podjetja, je trženje v vsakem podjetju edinstveno, vendar je Reijonen (2010) v svoji raziskavi ugotovila, da je za veliko večino majhnih in srednje velikih podjetij glavni cilj trženja še vedno ustvarjanje prodaje.

V nadaljevanju predstavljam ključne trženjske aktivnosti, ki jih izvajajo majhna in srednje velika podjetja.

– Trženjsko načrtovanje in odločanje:

Lastniki – managerji se redko poslužujejo formalnega načrtovanja, trženjske aktivnosti pa so spontane, reaktivne in neformalne (O'Donnell, 2011; Resnick, Cheng, Brindley & Foster, 2011). V tistih podjetjih, kjer imajo izdelane dolgoročne plane, pa le-teh ne spremljajo pozorno. Bolj pogosto imajo lastniki – managerji vizijo, kje vidijo svoje podjetje na dolgi rok, vendar teh planov ne prenesejo na papir (O'Donnell, 2011). Ker vidijo formalne raziskave trga kot veliko časovno in denarno breme, lastniki – managerji opazujejo in razumevajo dogajanje na trgu skozi svoje oči. Načrtovanje bo tako od podjetja do podjetja drugačno, saj bo vsak posameznik zaznaval in si razlagal dogajanje na svoj način, posamezniki pa bodo videli tudi drugačne priložnosti za svoje podjetje (Hills, Hultman & Miles, 2008). Zaradi neformalnega načrtovanja so trženjske odločitve bolj intuitivne kot analitične (Hills, Hultman & Miles, 2008). Pri trženju se poslužujejo pristopa »od spodaj navzgor«, kjer zadovoljijo potrebe manjše skupine kupcev in nato, glede na zmožnosti in razpoložljive vire, počasi širijo svojo bazo kupcev (Stokes, 2000).

– Razpolaganje z omejenimi viri:

Majhna in srednje velika podjetja zaposlujejo zelo malo ljudi s potrebnim znanjem za izvajanje trženjskih aktivnosti. Ker primanjkuje kadra z znanjem trženja, to nalogo opravljajo ostali zaposleni, vendar so le-ti zadolženi še za opravljanje drugih aktivnosti, ki

s trženjem niso povezana (O'Donnell, 2011). Prednost imajo torej tekoče obveznosti zaposlenih, trženjske aktivnosti pa se izvajajo, če jim preostane kaj časa.

– Ohranjanje kupcev:

Majhna in srednje velika podjetja veliko pozornosti namenjajo svojim kupcem, saj se zavedajo, da so za njihov obstoj in poslovanje ključnega pomena. Veliko pozornosti bodo namenjala dobrim in trdnim odnosom s svojimi kupci, sploh če poslujejo na medorganizacijskem trgu (O'Donnell, 2011, str. 792). Pripravljena so vložiti veliko truda, da bi zadovoljili potrebe svojih kupcev, četudi bo to prineslo izdatne stroške (Hills, Hultman & Miles, 2008). Lastniki – managerji stremijo k temu, da s svojimi kupci dnevno komunicirajo, kar jim omogoča intuitivno, predvsem pa bogato in poglobljeno znanje o razmerah na trgu (Hills, Hultman & Miles, 2008, str. 108).

– Privabljanje novih kupcev:

Pri privabljanju novih kupcev se MSP najbolj zanašajo na ustna priporočila obstoječih kupcev, dobaviteljev in drugih referenčnih skupin. S priporočili in referencami gradijo svojo bazo kupcev (Stokes, 2000), s pridobivanjem izkušenj skozi leta poslovanja pa postajajo vse bolj selektivna, kateri kupci so najprimernejši za sklepanje poslov (O'Donnell, 2011). Zaradi personalne interakcije, ki je značilna za MSP, bodo takšna podjetja prednost namenila osebnemu komuniciranju in ne masovnemu trženju (Stokes, 2000). Eden izmed razlogov je tudi dejstvo, da jim največ težav povzroča prav izvajanje trženjskih funkcij, še posebej izbor primernih medijev za promocijo, oblikovanje vsebin, nepoznavanje velikosti trga in svojih potencialnih kupcev (Huang & Brown, 1999).

– Zbiranje informacij o kupcih:

Formalne raziskave trga vidijo takšna podjetja kot veliko časovno in denarno breme. Informacije zbirajo predvsem prek vsakdanjih verbalnih interakcij s svojimi kupci, kar jim omogoča dobro poznavanje kupčevih potreb in želja (O'Donnell, 2011, str. 793). Zaradi tesnih stikov, ki jih imajo s kupci, pa jim zbiranje takšnih informacij ne predstavlja večjih težav (Stokes, 2000).

– Zbiranje informacij o konkurentih:

Stokes (2000) je v svoji raziskavi ugotovil, da je imelo vsako podjetje neke vrste strategijo opazovanja in spremljanja aktivnosti svojih konkurentov, pa naj je to bilo zgolj osnovno zbiranje cenikov in literature. Večina je uporabljala metodo osebnega opazovanja dogajanja, zaradi enostavnosti in možnosti neprestanega spremljanja dogodkov. Zbiranje informacij o konkurentih je torej nestrukturirano in neformalno, glede na vedenje konkurentov pa prilagajajo tudi svoje trženjske aktivnosti (Resnick, Cheng, Brindley &

Foster, 2011). Veliko informacij pridobijo tudi iz pogovorov s svojimi mrežami kontaktov v panogi. Še več, O'Donnell (2011, str. 794) je ugotovil, da je veliko podjetij s pomočjo sejmov in drugih srečanj v direktnem in osebnem stiku s svojimi konkurenti na trgu. Pridobljene informacije pa jim omogočajo zadostno poznavanje svojega položaja v primerjavi s konkurenti.

– Ponudba izdelkov:

V nasprotju s sodobnimi teorijami uvedbe novih izdelkov na trg, majhna in srednje velika podjetja začnejo z oblikovanjem ideje, nato pa poskušajo najti primeren trg za ta izdelek (Stokes, 2000). Pogosto je tudi, da podjetja svoje standardizirane izdelke prilagajajo specifičnim potrebam svojih kupcev, kar jim zagotavlja dodano vrednost, saj bi mnoga večja podjetja zaradi svojih utečenih in optimiziranih proizvodnih procesov takšne prošnje zavrnila (Gilmore, Carson, O'Donnell & Cummins, 1999). Veliko novih idej za izboljšave obstoječih izdelkov in razvijanje novih se zgodi prav zaradi zmožnosti prilagajanja MSP in tesnih osebnih stikov, ki jih imajo s svojimi kupci (O'Donnell, 2011). Osebni stiki in odnosi s svojimi strankami vplivajo tudi na pomembnost storitev za kupce.

– Cenovna politika:

Cene podjetja postavljajo po principu tehtanja stroškov in potrebne profitne marže, vendar igrajo pri tem pomembno vlogo tudi cene, ki jih postavljajo konkurenti (O'Donnell, 2011, str. 795). V študiji, ki so jo opravili Gilmore, Carson, O'Donnell in Cummins (1999), so podjetja svoje cene namerno postavila enake, nižje ali višje od tistih cen, ki jih njihovi konkurenti postavijo za izdelke, ki so enaki ali podobni njihovim. Cena bo odvisna tudi od kupca, saj bodo podjetja za enak izdelek zaračunala različne cene različnim kupcem (O'Donnell, 2011). Veliko podjetij na trgu ne bo zasledovalo strategije najnižjih cen, ker težko ohranjajo konkurenčnost na trgu (Gilmore, Carson, O'Donnell & Cummins, 1999), bodo pa pozorna na to, kako ceno vidijo kupci, da ohranijo razmerje med najboljšo kakovostjo in ceno (O'Donnell, 2011).

– Distribucija in dobava:

Zaradi močnega vpliva lastnika – managerja in njegove želje po nadzoru bodo majhna in srednje velika podjetja preferirala direktno distribucijo svojim kupcem. Veliko pozornosti namenjajo individualnim dobavnim zahtevam posameznih kupcev, kjer bodo imeli prednost tisti kupci, s katerimi imajo dolgoročneje odnose in so za podjetje pomembnejši (O'Donnell, 2011). Pomemben faktor v očeh MSP so redne in zanesljive dobave, saj je pri izbiri dobavitelja, če je le-to manjše podjetje, odločilen faktor prav njegova zmožnost, da bo naročilo izpolnjeno v zastavljenem roku. Če uspe podjetje preseči takšna pričakovanja, pa jim lahko tak dobavni sistem služi tudi kot konkurenčna prednost (Gilmore, Carson, O'Donnell & Cummins, 1999).

- Drugi vplivi na trženje:

Zaradi svoje velikosti in omejene moči na trgu so majhna in srednje velika podjetja močno odvisna od norm, ki veljajo v panogi, v kateri delujejo. Norme bodo tako narekovale, kakšne so prakse v načinu in vrstah dobav, sprejemljivih cenovnih parametrih, nakupnih procesih v specifičnih panogah, ključni vplivneži, plačilni pogoji itd. (Carson & Gilmore, 2000, str. 2). Drugi pomemben vpliv pa je stopnja v življenjskem ciklu, v katerem se nahaja podjetje. Skozi prehajanje posameznih faz se bodo z razvijanjem podjetja razvijale tudi trženjske aktivnosti, in sicer iz nekontroliranih v vedno bolj kontrolirane (Carson & Gilmore, 2000).

2 DIGITALNO TRŽENJE

2.1 Opredelitev digitalnega trženja

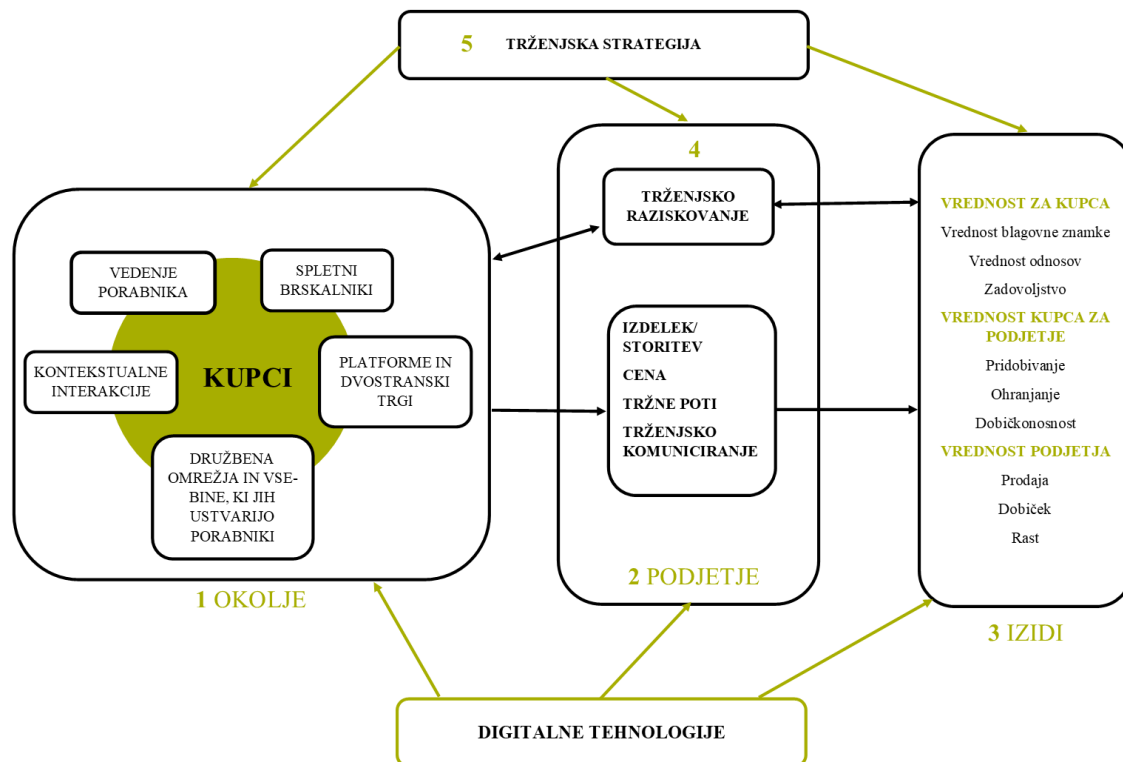
Digitalno trženje je trženje izdelkov in storitev, kjer kupce dosežemo s pomočjo digitalnih poti. Digitalne poti niso le poti, ki za delovanje potrebujejo internet, temveč vključujejo tudi mobilno trženje, trženje na družbenih omrežjih, prikazno oglaševanje (ang. display advertising), trženje na spletnih iskalnikih (ang. search engine marketing, v nadaljevanju SEM) in druge digitalne medije (Financial Times Lexicon, brez datuma). Digitalno trženje je torej proces, ki s pomočjo digitalnih tehnologij podjetju omogoča sodelovanje s svojimi kupci in partnerji, da skupaj ustvarjajo, komunicirajo, prenesejo in ohranjajo vrednost za vse deležnike (Kannan & Hongshuang, 2017, str. 23).

Pojav digitalnih tehnologij je močno vplival na ključne točke v trženjskem procesu. Slika 2 prikazuje spremembe, ki jih je prinesla digitalizacija na vseh področjih: okolju, v katerem podjetja delujejo, delovanju podjetja, poslovnih izidih, trženjskemu raziskovanju in trženjski strategiji.

Digitalne tehnologije močno, predvsem pa vse hitreje, spreminjajo okolje (1), v katerem podjetja delujejo. Zaradi enostavne dostopnosti informacij se asimetrija informacij med kupci in prodajalci zmanjšuje. Porabniki lahko do informacij dostopajo prek številnih digitalnih tehnologij in naprav, npr. prek spleta, prek mobilnega telefona ali tablice. Digitalna tehnologija je vzpodbudila interakcijo med porabniki, saj jim je omogočila, da si prek spletnih medijev in družbenih omrežij izmenjujejo mnenja, ocenjujejo izdelke in delijo svoje izkušnje. Pojavile so se platforme in dvostranski spletni trgi (ang. two-sided markets), za trgovanje z izdelki, kot so npr. Amazon ali eBay, ki omogočata povezovanje kupcev s številnimi proizvajalci. Pomembno orodje za trženje so postali tudi spletni iskalniki, kjer je najpomembnejši cilj vsakega podjetja postal to, da je med rezultati iskanja potrošnika čim višje pozicioniran med rezultati iskanja, saj so tako možnosti, da bo

uporabnik obiskal njegovo spletno stran, precej večje. Digitalne tehnologije pa so vplivale tudi na kontekstualne interakcije, med katere avtorji uvrščajo geografsko lokacijo, regulacije o varstvu podatkov in regulacije o piratstvu vsebin. Zaradi digitalnih tehnologij se lahko ljudje in podjetja povezujejo po celem svetu, kar je zmanjšalo geografske omejitve posameznikov (Kannan & Hongshuang, 2017).

Slika 2: Vpliv digitalnih tehnologij



Prirejeno po Kannan & Hongshuang (2017, str. 24).

Digitalne tehnologije in njihov vpliv na podjetje (2) je viden predvsem pri njihovem vplivu na izdelke in storitve. Osrednjo vrednost izdelka so namreč začele dopolnjevati digitalne storitve, digitalna tehnologija je omogočila povezovanje različnih izdelkov oziroma storitev, v nekaterih primerih pa so se izdelki preoblikovali in postali digitalne storitve. Spremembe so vplivale tudi na trženjski splet: podjetja se soočajo z izzivi postavljanja cen za prilagojene izdelke in rešitve, ki so oblikovani po merah vsakega posameznika, medtem ko digitalno okolje ponuja nove načine za komuniciranje s kupci in za oglaševanje svojih izdelkov oz. storitev. Vedno pomembnejše postajajo digitalne poti, sploh družbena omrežja, spletni iskalniki ter trženje prek mobilnih telefonov (Kannan & Hongshuang, 2017).

Posledice digitalnih tehnologij so vidne tudi pri izidih (3), in sicer: pri vrednosti za kupce, saj vedno pomembnejši postajajo odnosi, zadovoljstvo ter zvestoba blagovni znamki; pri

vrednosti kupca za podjetje, kjer se spreminjajo načini pridobivanja, ohranjanja in dobičkonosnost kupcev; ter vrednosti za podjetje, predvsem pri prodaji, dobičku in rasti podjetja (Kannan & Hongshuang, 2017).

Digitalna tehnologija je spremenila tudi način, kako podjetja raziskujejo trg (4). Tehnologija namreč omogoča boljše razumevanje specifičnih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Podjetje lahko bolje kot kadarkoli prej razume svoje kupce in spremlja njihovo vedenje na spletu, lahko spremlja, kako kupci zaznavajo določeno blagovno znamko, kakšna so njihova mnenja o določenih izdelkih, storitvah ... Vse to zahteva dobro in prilagodljivo trženjsko strategijo (5), ki mora biti osredotočena na kupca in blagovno znamko podjetja. Takšna strategija bo omogočila podjetju, da tudi v času, ko so spremembe edina stalnica, obdržijo fokus in ostanejo konkurenčna na trgu (Kannan & Hongshuang, 2017).

2.2 Vplivi digitalizacije na majhna in srednje velika podjetja na medorganizacijskem trgu

Digitalizacija je močno spremenila okolje, v katerem poslujejo podjetja. Tehnološki napredki so spremenili trženjsko komunikacijsko okolje, kar za podjetja in tržnike še vedno predstavlja velike izzive, a tudi nove priložnosti (Batra & Keller, 2016). Digitalizacija je kupcem omogočila, da so prevzeli kontrolo v nakupnem procesu. Količina informacij, ki je dandanes na voljo vsakemu posamezniku, je ogromna, do teh lahko dostopajo prek številnih poti, z uporabo številnih naprav. Z vso količino razpoložljivih informacij postajajo kupci vedno zahtevnejši, kar sili podjetja, da svoje aktivnosti preusmerijo iz enostranskih komunikacijskih poti v večstranske, dinamične komunikacijske poti, ki bodo aktivno vključevale porabnika. Digitalizacija in pojav družbenih omrežij sta pustila pečat tudi na nakupnem vedenju organizacij, saj posamezniki del svojega nakupnega vedenja kot porabniki prenesejo tudi na nakupno vedenje v organizacijah (Taylor, 2017).

Kako pa se na te hitre spremembe odzivajo B2B-podjetja? Trženje, še posebej digitalno trženje, na B2B-trgu še vedno močno zaostaja za trženjem na trgu končnih porabnikov in vse kaže na to, da bo zaradi nižje stopnje uporabe in manjšega nivoja sofisticiranosti vpliv še naprej ostal omejen (Habibi, Hamilton, Valos & Callaghan, 2015). Kljub vsem spremembam B2B-podjetja večino trženjskih naporov še vedno posvečajo značilnostim, prednostim in ceni izdelka, čeprav je v današnjem času na trgu zelo malo diferenciacije med posameznimi skupinami izdelkov (Taylor, 2017, str. 21). Fokus še vedno ostaja na prodaji izdelkov in storitev, namesto da bi kupcu ponujali rešitev za njegove probleme in nudili tisto, kar v danem trenutku najbolj potrebuje. Vendar Andersson in Wikström (2017) menita, da imajo B2B-podjetja prednost pred B2C-podjetji prav zaradi pomembnosti odnosov na tem trgu in bi morala digitalno tehnologijo, orodja in digitalne poti izkoristiti

ne le za grajenje novih odnosov ter krepitev obstoječih odnosov s svojimi kupci, temveč tudi za iskanje novih, potencialnih kupcev.

Čeprav raziskave kažejo, da je digitalizacija pozitivno povezana z rastjo, uspešnostjo in konkurenčnostjo manjših in srednje velikih podjetij, saj ponuja veliko priložnosti za privabljanje novih kupcev in bolj učinkovito komuniciranje z obstoječimi kupci, MSP še vedno ne znajo izkoristiti celotnega potenciala digitalne tehnologije (Taiminen & Karjaluoto, 2015). Zaradi svojih posebnih značilnosti jim uporaba digitalnih medijev predstavlja dodatno delo, ki ga stežka opravljajo poleg svojih dnevnih nalog v podjetju. Unikatne značilnosti vsakega podjetja in močan vpliv lastnika – managerja bodo narekovale stopnjo uporabe digitalnih tehnologij in medijev, ki bo odvisna predvsem od zmožnosti ter znanja posameznikov v podjetju. Največ težav jim povzroča pomanjkanje kadra z ustreznim znanjem, zaradi česar so negotova, kako naj uporabljajo posamezne digitalne poti in orodja. Ker pa se zavedajo pomembnosti prisotnosti na spletu, bodo najpogosteje uporabljali spletno stran kot orodje, s katerim želijo povečati svojo prepoznavnost na trgu (Taiminen & Karjaluoto, 2015). Vendar dandanes postavitev spletne strani in njena optimizacija za spletne iskalnike nista več dovolj dobra strategija, če želi podjetje povečati svojo moč in prepoznavnost na trgu.

2.3 Izzivi in trendi digitalnega trženja

Napredki v teoriji komaj dohajajo nove trende v praksi, podjetja pa imajo vedno večje težave, kako digitalno tehnologijo učinkovito vključiti v njihovo poslovanje in katere digitalne poti naj izberejo, da bodo uspešnejša (Taylor, 2017). Podjetja na medorganizacijskem trgu uporabljajo digitalno trženje z namenom povečanja učinkovitosti komuniciranja, razvijanja in negovanja odnosov z deležniki podjetja, povečanja prepoznavnosti in grajenje blagovne znamke ter ustvarjanje kontaktov, primernih za prodajo (Karjaluoto, Mustonen & Ulkuniemi, 2015). Čeprav so v svoj trženjski splet dodala splošne digitalne trženjske poti in medije, kot sta spletna stran in trženje prek elektronske pošte, se še vedno močno zanašajo na tradicionalna, »offline« orodja zaradi prepričanja o pomembnosti osebne komunikacije na medorganizacijskem trgu ter narave dolgoročnih in kompleksnejših odnosov (Karjaluoto, Mustonen & Ulkuniemi, 2015). Cilji digitalnega trženja so tako komuniciranje z obstoječimi kupci, podpora prodajnemu procesu ter ustvarjanje prepoznavnosti in zavedanja med vsemi deležniki podjetja (Karjaluoto, Mustonen & Ulkuniemi, 2015, str. 707).

Po raziskavi, ki so jo izvedli Leeflang, Verhoef, Dahlström in Freundt (2014) so največji izzivi, s katerimi se soočajo podjetja na področju digitalnega trženja, sledeči:

- kako učinkovito uporabiti spoznanja o kupcih in ostale relevantne informacije na trgu, da bi postala konkurenčnejša,

- strah pred močjo in vplivom, ki ga imajo družbena omrežja na blagovne znamke in kupce,
- vseprisotnost novih digitalnih matrik/kazalnikov in ocenjevanje učinkovitosti digitalnih trženjskih aktivnosti,
- vedno večja vrzel med zaposlenimi v analitičnih sposobnostih podjetja.

Zaradi narave medorganizacijskega trga imajo podjetja v primerjavi s trgov končnih porabnikov največje težave na področju zbiranja informacij in spoznanj o svojih kupcih pri identifikaciji in povezovanjem s ključnimi odločevalci v digitalnem okolju. Nakupni proces v organizacijah se je podaljšal, saj je digitalizacija omogočila kupcem dostop do ogromnih količin podatkov in informacij, ki jih imajo organizacije na voljo pri sprejemanju odločitev, kar je posledično vplivalo tudi na to, da se je število oseb v nakupnem središču povečalo. Zaradi večje vrednosti izmenjav in posledično s tem povezanim večjim zaznamim tveganjem pri sklepanju poslov, so medorganizacijski kupci previdnejši, zato mora digitalno trženje več poudarka namenjati vsebinam, ki bodo zmanjševala zaznana tveganja (Habibi, Hamilton, Valos & Callaghan, 2015). Karjaluoto, Mustonen in Ulkuniemi (2015) so nadalje ugotovili, da čeprav je mnogo podjetij v stiku s posameznimi predstavniki svojih kupcev, to še ne pomeni, da so ti posamezniki prava kontaktna oseba z močjo, da sprejmejo nakupno odločitev.

V zadnjih letih je v trženju veliko poudarka namenjenega pomembnosti vsebinskega trženja, ki ga bom podrobneje predstavila v naslednjem podpoglavju. Na tej točki je pomembno omeniti le izziv, s katerim se soočajo majhna in srednje velika podjetja na tem področju. Zaradi svojih omejitev, tako človeških kot tudi časovnih, pogosto namreč niso sposobna ustvariti dovolj dobre vsebine za številne digitalne medije, ki so jim na voljo (Taiminen & Karjaluoto, 2015).

Transformacija digitalnih trženjskih aktivnosti je vse hitrejša, Grossberg (2016) omenja tri ključne trende v digitalnem trženju, ki imajo močan vpliv na strategijo podjetij:

- **trženjska avtomatizacija** (ang. marketing automation), ki s pomočjo umetne inteligence podjetjem pomaga privabljati nove kupce in optimizirati iskanje potencialnih kupcev,
- **družbena omrežja**, ki omogočajo podjetjem, da s svojimi kupci komunicirajo na bolj osebni ravni in v realnem času,
- **manipulacija masovnih podatkov** (ang. big data) za povečanje učinkovitosti in uspešnosti trženjske avtomatizacije in podatkov, pridobljenih iz družbenih omrežij.

Trženjska avtomatizacija pomeni uporabo programske opreme, ki deluje po principu napovednega trženja (ang. predictive marketing). Tržniki del svojih odločitev prepustijo programu, ki bo s pomočjo analize podatkov sprožil zelene trženjske izide. Z njeno pomočjo lahko podjetje spremlja vedenje kupca od trenutka, ko obiše spletno stran in

klikne na izbrano ponudbo, da spremlja njegove nadaljnje korake v nakupnem procesu. Trženjska avtomatizacija bo podjetju pomagala, da bo vrh prodajnega lijaka zapolnjen z »idealnimi« potencialnimi kupci, ki predstavljajo največjo možnost, da postanejo kupci podjetja. Trženjska avtomatizacija torej tržnikom omogoča hitrejšo odločanje, opazovanje vedenja porabnikov, predvsem pa prilagajanje trženjskih aktivnosti glede na spremembe v nakupnem vedenju (Grossberg, 2016, str. 21). Med trženjsko avtomatizacijo spada tudi programsko trženje (ang. programmatic advertising), kjer tehnologija pomaga podjetjem pri postavitvi plačljivih oglasov in drugih digitalnih medijev na spletu (Grossberg, 2016).

V preteklosti je bila naloga trženja privabljanje novih potencialnih kupcev, ki so jih nato kontaktirali, kvalificirali in negovali prodajniki. Danes je zaradi masovnih podatkov trženje natančnejše, saj lahko zbiramo podrobnejše podatke o naših potencialnih in obstoječih kupcih. Učinkovito zbiranje in analiziranje masovnih podatkov pa podjetjem omogoča, da identificira najprimernejše potencialne kupce za podjetje. Prodajniki imajo tako manj dela s kvalifikacijo primernih potencialnih kupcev in lahko vse svoje napore usmerijo v negovanje odnosov in zaključevanje poslov. Vendar morajo podjetja zaradi vseh možnosti zbiranja in analiziranja informacij, ki jih lahko pridobijo o svojih kupcih, spremeniti in prilagoditi svoje aktivnosti. Potrebe po hitrih in ažurnih informacijah zahtevajo tudi učinkovito uporabo in vzdrževanje CRM-sistema, ki bo zagotavljal točnost informacij (Grossberg, 2016).

2.4 Digitalno trženjsko komuniciranje in komunikacijske poti

Digitalne komunikacijske poti lahko razdelimo glede na skupino, ki ima kontrolo nad izbrano potjo (Taiminen & Karjaluoto, 2015, str. 635–636):

- **enostranske komunikacijske poti**, med katere uvrščamo spletno stran podjetja, elektronsko pošto, kadar je ta namenjena trženjskim oz. oglaševalskim aktivnostim, plačljivo oglaševanje v spletnih iskalnikih ter prikazno oglaševanje, optimizacija strani za spletne iskalnike (ang. Search engine optimization, v nadaljevanju SEO) in trženje na spletnih iskalnikih;
- **dvostranske komunikacijske poti** pa so poti, ki zahtevajo interakcijo med podjetjem in kupci. Sem spadajo družbena omrežja, blog podjetja in skupnosti (na družbenih omrežjih), ki so jih ustvarila podjetja.

V tabeli 1 so prikazane vrste komunikacijskih poti in nadzor podjetja, ki ga imajo nad posamezno potjo.

Tabela 1: Klasifikacija digitalnih komunikacijskih poti

	Visok nadzor podjetja	Nizek nadzor podjetja
Enostranske	<ul style="list-style-type: none"> – spletna stran, – elektronska pošta (novice, promocije), – plačljivo oglaševanje v spletnih iskalnikih, – prikazno oglaševanje. 	<ul style="list-style-type: none"> – SEO – SEM
Dvostranske	<ul style="list-style-type: none"> – blog podjetja, – skupnosti podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> – družbena omrežja

Prيرهeno po Taiminen & Karjaluoto (2015, str. 635).

Pri oblikovanju digitalne trženjske strategije so podjetja pogosto v dilemi, katere in koliko digitalnih poti izbrati, da bodo uspešna; to še posebej velja pri družbenih omrežjih. Naj izberejo čim večje število poti, da bodo signalizirala okolju njihovo prisotnost v digitalnem okolju in dosegla širšo javnost, ali pa naj se osredotočijo na manjše število digitalnih komunikacijskih poti, kjer bodo lahko stkala tesnejše odnose, vendar dosegla ožje občinstvo? Gruner in Power (2018) sta v svoji študiji ugotovila, da lahko vseprisotnost na številnih trženjskih digitalnih poteh povzroči prav nasproten učinek od zelenega, saj zaradi obsežnega števila posameznikov težko zagotovijo vsebine, ki bodo relevantne za vsakega posameznika. Posledično tudi težje nadzirajo podobo blagovne znamke in nadzirajo oziroma omejujejo negativna mnenja posameznikov. Sploh za majhna in srednje velika podjetja na medorganizacijskem trgu je bolj priporočljivo, da se osredotočijo na nekaj glavnih digitalnih poti – predvsem tistih, ki jih potencialni kupci najpogosteje uporabljajo, saj bodo tako lažje spremljala, nadzirala in sodelovala v pogovorih v spletnem okolju. Zaradi manjšega števila kontaktov, ki jih bodo dosegla, pa bodo lahko stkala močnejše in trdnejše odnose, ki so na medorganizacijskem trgu še kako pomembni (Gruner & Power, 2018).

Ne glede na to, za katere in koliko poti se odločijo podjetja, so njihovi glavni cilji predvsem povečati prepoznavnost blagovne znamke in njene podobe, privabljanje novih kupcev in grajenje odnosov ter zagotavljanje hitre pomoči strankam (Cawsey & Rowley, 2016).

2.4.1 Spletna stran

Že dolgo velja rek: podjetje ne obstaja, če ga ni moč najti na spletu. Spletna stran podjetja je ena glavnih digitalnih komunikacijskih poti, zato je pomembno, da vsebuje vse pomembne informacije, ki zanimajo potencialne in obstoječe kupce. Glavni namen spletne strani je lahko ozaveščanje kupcev o podjetju in njegovih izdelkih oz. storitvah, prenašanje informacij in izobraževanje, prikaz strokovnega znanja, pridobivanje novih kontaktov,

predstavitev izdelkov in storitev (ter sprejem naročil) in spodbujanje ter zavzemanje podjetja za reševanje določenega problema, ki ga imajo kupci (Ryan, 2013, str. 139).

Kupci postajajo vse zahtevnejši, zaradi razpoložljivosti velikih količin informacij pa zmedeni, preobremenjeni in hitro izgubijo fokus. Statistike kažejo, da ima vsaka spletna stran manj kot 15 sekund časa, da pridobi pozornost obiskovalca (Haile, 2014). V tem času se bo obiskovalec odločil, ali želi ostati na spletni strani in izvedeti več, ali pa bo spletno stran zapustil. Ni več dovolj, da spletna stran predstavlja nadomestek kataloga ali brošure v digitalnem okolju, temveč mora aktivno vključiti obiskovalca in od njega zahtevati vsaj neko vrsto aktivnosti ter ga pozvati k nekemu dejanju. Po podatkih, ki jih navaja Zheng (2018), uporabniki zapustijo spletno stran zaradi sledečih razlogov: kadar ne dobijo informacij, ki so jih pričakovali, kadar se jim stran ne zdi uporabna oz. je ne morejo uporabljati (spletni katalog), če spletna stran vsebuje preveč informacij in postanejo zmedeni, če se jim zdi lažna ali nevredna zaupanja in kadar spletni strani ne uspe impresionirati ali navdihniti obiskovalca.

Pomembno je torej, da podjetje pozna svoje kupce in ve, kako se bodo posamezni tipi kupcev obnašali na strani – kako bodo na spletni strani našli to, kar iščejo in potrebujejo, ter kako jim spletna stran omogoča in olajša interakcijo s podjetjem (Ryan, 2013).

2.4.2 SEO

Optimizacija strani za iskalnike je trženjska disciplina, ki je v zadnjem času pridobila veliko pozornosti. Vsaka spletna stran uporablja SEO, namerno ali ne. V nadaljevanju se osredotočam predvsem na iskalnik Google, saj je ta z 89,95 % tržnega deleža najpogosteje uporabljen iskalnik na svetu (Clement, 2020).

Za boljše razumevanje delovanja SEO predstavljam kratko zgodovino razvoja algoritmov za spletni iskalnik Google (Kingsnorth, 2016). Pred letom 2011 so bili algoritmi za iskalnike zelo enostavni, saj se je rangiranje spletnih strani izvajalo na podlagi faktorjev, kot so kodirani opisi posameznih strani in podstrani (ang. page titles), meta podatkov opisa spletne strani in teksta na spletni strani. Več ključnih besed, kot jih je imela spletna stran, boljše je bila ocenjena, in kasneje, več spletnih povezav, kot jih je imela, višje je bila rangirana med rezultati iskanja. Ker je prihajalo do manipulacije algoritmov s skritim tekstom na spletni strani in številnimi spletnimi povezavami, ki niso bile nujno kvalitetne, so leta 2011 in 2012 oblikovali dva algoritma, s katerimi bi učinkoviteje ocenjevali pomembnost spletnih strani, ob enem pa reševali probleme manipulacije. Posodobitev Panda leta 2011 se je osredotočala predvsem na spletno stran in kvaliteto vsebine, ki jo ima. Glavni dejavnik rangiranja je, v nasprotju s prejšnjim algoritmom, ki je ocenjeval število spletnih povezav na strani, predvsem, kako pogosta in kakšna je interakcija uporabnika s spletno stranjo. Algoritem Penguin, ki so ga uvedli 2012, pa je zaznaval stare

in neželene spletne povezave (ang. link spam), ki so bili nenaravno pridobljene za namene povečanja možnosti boljšega rangiranja spletne strani.

Leto 2013 predstavlja pomembna prelomnico, saj je za razliko od prejšnjih algoritmov, kot sta Panda in Penguin, ki sta bila le nadgradnji obstoječih algoritmov, Google lansiral popolnoma nov algoritem, imenovan Hummingbird, z večjim poudarkom, namenjenim bolj »človeški« strani rezultatov iskanja. Upošteva namreč kontekst in pomen posameznih ključnih besed, saj podrobneje analizira vsebine na spletni strani, kar mu omogoča, da uporabnika vodi do najprimernejše spletne strani ali podstrani in ne zgolj do prve oz. glavne strani spletnega mesta. RankBrain, ki je nadgradnja algoritma Hummingbird, pa je algoritem, ki deluje na principu umetne inteligence. Ta mu omogoča, da se algoritem neprestano uči in vedno bolje razume posamezne iskalne zahteve posameznika. Z razumevanjem iskalnih zahtev je na podlagi interakcije posameznika z rezultati iskanja sposoben meriti zadovoljstvo posameznika (Moz, brez datuma).

Za dobro pozicioniranje spletne strani v očeh Googla je torej pomembno, da je spletna stran tehnično optimirana, ima dobro vsebino, vsebuje kvalitetne spletne povezave, ima visoko interakcijo z uporabniki in je prilagodljiva mobilnim napravam (Kingsnorth, 2016, str. 94). Pri optimiziranju spletne strani za iskalnike pa mora biti podjetje pozorno na dva vidika, in sicer strateški SEO in tehnični SEO. Slednji je osredotočen predvsem na oznake (ang. tags) spletnih strani – oznake naslovov in meta podatkov opisov strani. Ker je to zelo specifično področje, se podjetja po navadi odločijo, da bodo takšno delo prepustila strokovnjakom in agencijam, ki se ukvarjajo s postavljanjem spletnih strani. Strateški SEO pa se nanaša predvsem na strategijo implementacije in optimizacije spletne strani za potrebe učinkovitega pozicioniranja med rezultati iskanja v brskalniku (Kingsnorth, 2016, str. 95). Da izkoristimo polni potencial SEO, je pomembno, da spletna stran vsebuje tudi vsebine, ki so relevantne za obiskovalce in da le-te redno posodabljammo in ustvarjamo nove. Ključnega pomena je, da je spletna stran oblikovana tako, da se njen format prilagaja vrsti naprave, ki jo uporablja obiskovalec, naj bo to mobilni telefon, tablica ali računalnik.

2.4.3 Plačljivo oglaševanje v spletnih iskalnikih in prikazno oglaševanje

Plačljivo oglaševanje lahko opišemo kot proces, kjer zakupimo oglaševalski prostor za določeno ključno besedo ali besedno zvezo, z namenom pridobivanja potencialnih klikov na oglas, ki smo ga ustvarili in ki je prikazan med rezultati iskanja v spletnih iskalnikih (Kingsnorth, 2016, str. 111). Plačilo na klik pomeni, da plačamo za vsak klik, ko obiskovalec klikne na oglas. SEM je včasih predstavljal širši pojem, ki je zajemal SEO in plačljivo oglaševanje, danes pa je poznan zgolj kot sinonim plačljivega oglaševanja. Napredno plačljivo oglaševanje nam omogoča, da so oglasi prikazani ob posameznih dnevih in urah, ko mislimo, da bodo najučinkovitejši, vsebujejo lahko druge spletne povezave ali pa ocene preostalih uporabnikov, ki pomagajo zmanjšati zaznano tveganje v

očeh uporabnikov. Plačljivo oglaševanje, tako kot SEO, zahteva specifično znanje – potrebno je namreč dobro poznavanje tako kupcev, kot tudi delovanja spletnega brskalnika, da je denar, ki ga vložimo v takšno oglaševanje, kar najučinkoviteje porabljen.

Dobro in učinkovito prikazno oglaševanje lahko močno vpliva na obisk spletne strani podjetja (Batra & Keller, 2016). Pod pojmom prikazno oglaševanje razumemo oglasne trakove (ang. banner ads), ki so lahko grafični ali tekstualni in se pojavljajo v za to posebej namenjenih prostorih na spletnih straneh ali družbenih omrežjih (Bannersnack, brez datuma). Prikazno oglaševanje podjetjem omogoča, da s pomočjo slik, videov, animacij in drugih medijev pritegnejo pozornost ciljnega segmenta. V praksi se prikazno oglaševanje uporablja kot podporno orodje, ki pomaga pri uspešnosti trženjskih kampanj.

2.4.4 Elektronska pošta

Čeprav je elektronska pošta po svoji naravi dvostranska komunikacijska pot, je vse pogosteje uporabljena tudi v trženjske namene, saj jo podjetja uporabljajo za promocijska sporočila ter obveščanje svojih kupcev o pomembnih novicah v podjetju (Taiminen & Karjaluoto, 2015). 99 % uporabnikov dnevno preveri svoj osebni elektronski poštni predal (DMA, 2018), zato ne preseneča dejstvo, da kar 93 % podjetij na medorganizacijskem trgu uporablja elektronsko pošto za trženjske aktivnosti (Content Marketing Institute, 2017).

Z majem 2018 je v veljavo stopila Splošna uredba EU o varstvu podatkov, ki omogoča posameznikom boljši nadzor nad osebnimi podatki. Podjetja morajo namreč pridobiti dovoljenje posameznika za zbiranje in obdelavo podatkov (EU GDPR Portal, brez datuma). V praksi to pomeni, da podjetja trženja prek elektronske pošte ne smejo izvajati brez dovoljenja posameznika oz. njegovega soglasja, da se strinja s prejemanjem novic in drugih trženjskih sporočil v svoj elektronski poštni predal.

Trženje prek elektronske pošte lahko podjetja uporabljajo za grajenje in negovanje odnosov s svojimi kupci, povečanje prepoznavnosti blagovne znamke, promocijo različnih vsebin, ustvarjanje in privabljanje novih kupcev ter trženje proizvodov in storitev podjetja (Perricone, 2018).

2.4.5 Mobilno trženje

S pojavom pametnih telefonov je velik pomen dobilo tudi mobilno trženje, saj posamezniki veliko časa preživijo na svojih pametnih telefonih, ki so neprestano na dosegu rok. Najrazličnejše aplikacije jim omogočajo, da prek mobilnih telefonov dostopajo do družbenih omrežij, opravljajo nakupe prek spleta, berejo elektronsko pošto in novice ter še mnogo drugih stvari. Zaradi obsežne uporabe pametnih telefonov mora biti vsako podjetje

pri oblikovanju trženjskih sporočil in drugih aktivnosti pozorno na to, kako bo izbrano sporočilo videti na zaslonu pametnega telefona, da bo kar najbolj pregledno in enostavno za posameznika pri njegovi interakciji.

2.4.6 Družbena omrežja

Družbena omrežja so vrsta digitalnih medijev, ki ljudem omogočajo komuniciranje in izmenjavo informacij z uporabo interneta ali mobilnega telefona (Social media, brez datuma). Platforme vključujejo orodja za družbeno mreženje (ang. social networking), kot sta npr. Facebook in Twitter, orodja za poslovno mreženje kot je npr. LinkedIn, ter strani za izmenjavo medijev, kot npr. Youtube in Instagram (Habibi, Hamilton, Valos & Callaghan, 2015).

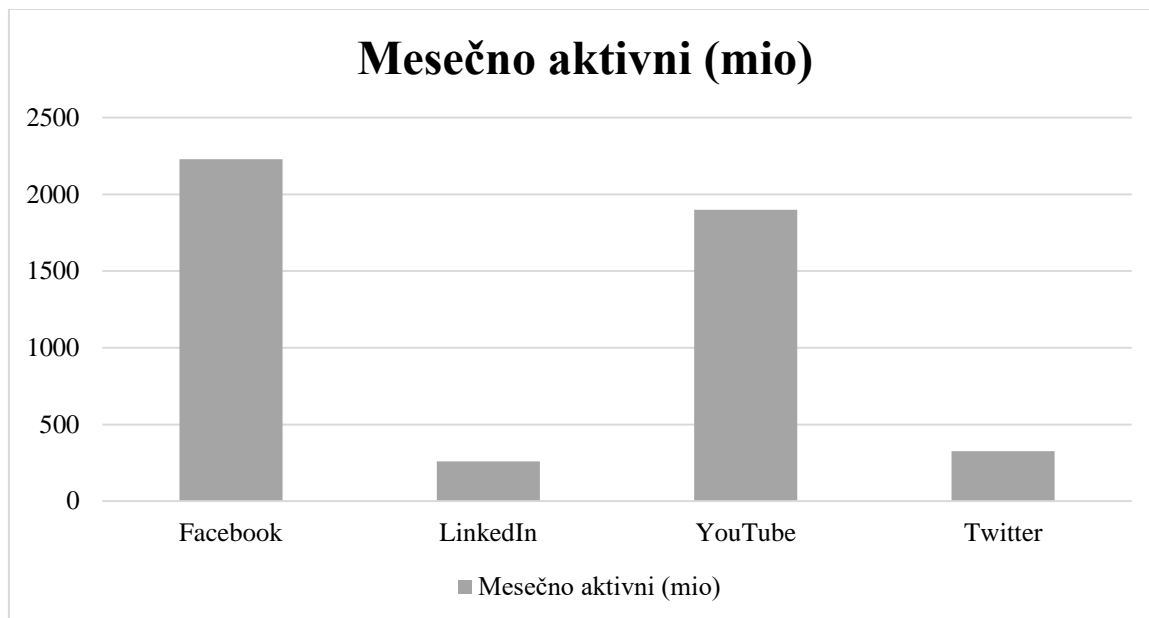
Glavne značilnosti družbenih omrežij so: interaktivnost in individualizacija (omrežja omogočajo deljenje različnih vsebin interno, med zaposlenimi, ali eksterno, med kupci ali drugimi deležniki), integracija komunikacije z ostalimi komunikacijskimi potmi (enostavno prehajanje uporabnikov med različnimi digitalnimi potmi), neposrednost (z opazovanjem pridobimo realne vpoglede v trende in učinkovitost trženjskih aktivnosti, omogoča hitro izmenjavo mnenj med kupci s pomočjo elektronskega ustnega izročila), zbiranje informacij (omogoča zbiranje novih vrst informacij) (Habibi, Hamilton, Valos & Callaghan, 2015).

Podjetja na medorganizacijskem trgu lahko družbena omrežja izkoristijo predvsem za razvijanje dobrih in trdnih odnosov, ki so na B2B-trgu še kako pomembna (Andersson & Wikström, 2017). Vendar so mnogi še vedno prepričani, da narava tega trga zahteva osebno interakcijo med nakupnim procesom in da takšne interakcije ni moč doseči na spletu (Andersson & Wikström, 2017). Mnogi namreč predpostavljajo, da interakcija s posamezniki na družbenih omrežjih ne bo prinesla večjih prednosti prav zaradi organizacijskega vedenja, kjer so v ospredju potrebe organizacije in ne potrebe posameznikov (Lashgari, Sutton-Brady, Solberg Soilen & Ulfvengren, 2018). Ključno za podjetja, ki želijo izkoristiti prednosti družbenih omrežij, je ugotoviti, kakšno vlogo igrajo posamezniki na družbenih omrežjih v digitalnem medorganizacijskem okolju, nato pa prilagoditi svojo strategijo in način komuniciranja glede na izbrano ciljno skupino.

V praksi podjetja na medorganizacijskem trgu uporabljajo družbena omrežja kot orodje za zaposlovanje in iskanje novega kadra (najpogosteje uporabljena sta Facebook ter LinkedIn), orodje za iskanje novih kupcev (sodelovanje v skupinah in pogovorih na LinkedIn-u) ter predstavitev izdelkov in storitev (objava videoposnetkov na omrežju YouTube, blog podjetja). S takšno strategijo dosegajo notranje in zunanje deležnike podjetja, saj je strategija poleg kupcev osredotočena tudi na privabljanje ustreznega kadra za podjetje in ostalih organizacij, ki so povezane s poslovanjem podjetja (Andersson &

Wikström, 2017). Slika 3 prikazuje stopnjo uporabe posameznih družbenih omrežij glede na mesečno aktivne uporabnike.

Slika 3: Primerjava glavnih družbenih omrežij po mesečno aktivnih uporabnikih



Prirejeno po Omnicore Agency (2019a); Omnicore Agency (2019b); Omnicore Agency (2019c); Omnicore Agency (2019d).

2.5 Vhodno trženje

Vhodno trženje (ang. inbound marketing) je zamenjava neučinkovitega in motečega izhodnega trženja oz. strategije »potiska« za strategijo, ki temelji na taktiki vsebinskega trženja, z namenom razvijanja osebnih dolgoročnih odnosov. Glavni cilj je uskladitev digitalnih trženjskih naporov s kupčevim procesom nakupne odločitve (Blend Marketing, brez datuma).

Vhodno trženje povezuje vsebinsko trženje, privabljanje novih kontaktov oz. potencialnih kupcev (ang. lead generation) in negovanje (ang. lead nurturing) ter trženjsko avtomatizacijo (Blend Marketing, brez datuma). Z vhodnim trženjem lahko ustvarimo edinstvene, osebne odnose s posameznim kupcem, ki bodo imeli dolgotrajen vpliv na kupca in blagovno znamko.

Na nakupne odločitve v medorganizacijskem trgu se lahko vpliva že veliko prej, preden pride do prvega prodajnega klica, pogosto pa se zgodi, da je kupec podjetju neviden, vse dokler že ni prišel do stopnje, ko je pripravljen izpolniti nakup ali pa vsaj primerjati možne alternative (Taylor, 2017). Trženje je glavna stična točka med potencialnim kupcem

podjetja in blagovno znamko, zato je bistvenega pomena dobro poznavanje svojih obstoječih in potencialnih kupcev.

HubSpot (brez datuma) opozarja, da se morajo podjetja pri svojih kupcih osredotočiti predvsem na poznavanje njihove nakupne poti in kako potujejo skozi nakupni proces, kar je najlažje storiti z izdelavo kupčeve persone (ang. buyer's persona). Kupčeva persona predstavlja na pol izmišljeno reprezentacijo idealnega kupca podjetja, ki temelji na tržni raziskavi in realnih podatkih o že obstoječih kupcih podjetja in vključuje demografske podatke o osebi, vedenje, dejavnike motivacije ter cilje osebe (Kusinitz, 2018). Z dobrim poznavanje kupcev bo podjetje vedelo, kje se le-ti nahajajo v spletnem okolju, katere digitalne poti uporabljajo za komuniciranje, ali so aktivni na družbenih omrežjih, uporabljajo spletne iskalnike za iskanje odgovorov na svoja vprašanja itd. Dobili pa bodo tudi boljši pregled, kako in na kakšen način želijo komunicirati s podjetjem in njegovo blagovno znamko, in bodo temu lahko primerno prilagodili svojo trženjsko strategijo. Če si kupec želi bolj direktno komuniciranje in tesnejše stike, mora podjetje več naporov vložiti v razvijanje tesnih in dolgotrajnih odnosov; v obratnem primeru, kjer kupec išče bolj indirektno komunikacijo, pa mora podjetje več pozornosti nameniti spletni strani in vsebinah na njej (HubSpot, brez datuma). Vhodno trženje bo torej podjetju pomagalo, da bo vsaka interakcija kupca s podjetjem prilagojena glede na kupčevo stopnjo v nakupnem procesu in da bo v pravem trenutku dobil ravno tiste informacije, ki jih potrebuje in želi.

V zadnjih letih lahko na vsakem koraku zasledimo pojem **vsebinsko trženje** (ang. content marketing) in kako pomembno je za podjetja, da ga uporabljajo v svoji trženjski strategiji. Razlog, da ga vsako podjetje potrebuje, je, da bo kupec že na polovici svojega nakupnega procesa, preden se bo sploh odločil vzpostaviti stik s podjetjem. Pred tem bo zbral vse mogoče informacije, ki mu bodo pomagale pri njegovi nakupni odločitvi – brskal bo po spletu in iskal relevantne članke in zbiral informacije na spletnih straneh, ki mu bodo pomagale pri nakupni odločitvi, posvetoval se bo s prijatelji in znanci, bral mnenja na družbenih omrežjih in forumih itd. Vsebinsko trženje podjetju pomaga v teh začetnih fazah, da se v mislih kupca okrepi podoba podjetja in ustvari pozitivna izkušnja oz. prepričanje o kompetencah podjetja. Po logiki vsebinskega trženja se namreč kupca izobražuje z relevantnimi informacijami in rešitvami v vseh fazah nakupnega procesa toliko časa, da je kupec pripravljen sprejeti nakupno odločitev in je izbrano podjetje ter njegov izdelek oz. storitev edina logična izbira. Tudi na medorganizacijskem trgu ni nič drugače, le da so tam kupci še zahtevnejši in previdnejši pri sprejemanju nakupne odločitve (Hanley, 2017).

Z vsebinskim trženjem lahko ustvarjamo odnose, ki bodo temeljili na zaupanju, podjetje pa si bo v mislih kupca utrdilo položaj zanesljivega svetovalca, ki jim bo nudil pomoč v vsaki fazi nakupnega procesa. Da podjetje doseže takšen položaj, pa mora imeti dobro razvito dolgoročno strategijo vsebinskega trženja, ki bo upoštevala stopnjo, na kateri se kupec nahaja v svoji nakupni poti (HubSpot, brez datuma).

V literaturi in na spletu lahko najdemo nešteto različnih modelov, ki prikazujejo nakupno pot B2B-podjetja. Nekatere poti imajo več korakov, nekatere pa so bolj poenostavljene, kot na sliki 3 na strani 25 magistrskega dela. Nakupno pot lahko v grobem razdelimo na korake pred, med in po nakupu. Koraki pomagajo identificirati različne cilje in vrste komunikacijskih poti, glede na to, na katerem koraku se nahaja kupec, in posledično izbrati takšno kombinacijo digitalnih medijev in vsebin, ki bodo za kupca predstavljale največjo vrednost, saj bo v danem trenutku dobil ravno tiste informacije, ki jih želi in potrebuje (Batra & Keller, 2016). Bistveno je, da se podjetje samo odloči, kateri model se najbolje prilega nakupni poti njihovih kupcev, in temu primerno prilagodi tudi trženjske aktivnosti. V začetnih fazah morajo aktivnosti in vsebina temeljiti na prikazovanju in reševanju problemov, s katerimi se soočajo kupci, ko pa se kupec začne premikati skozi nakupni proces v naslednje faze primerjanja in ovrednotenja alternativ, pa mora podjetje več poudarka nameniti posameznim rešitvam, ki jih nudijo.

Negovanje potencialnih kupcev (ang. lead nurturing) je proces, s katerim podjetja ustvarjajo odnose s svojimi potencialnimi kupci, s ciljem doseganja sodelovanja in sklenitve posla. Primarno se negovanje potencialnih kupcev uporablja v začetni fazi nakupnega procesa, saj je v tej fazi za podjetja najpomembnejše, da ustvarijo določeno stopnjo zaupanja in stkejo odnose, ki bodo vodili v nakup. Za podjetja pa je pomembno tudi negovanje obstoječih kupcev, saj se lahko le tako dosežejo dolgoročni odnosi, ki bodo temeljili na zadovoljstvu in zvestobi kupca (HubSpot, brez datuma). Pri privabljanju in negovanju potencialnih kupcev je pomembno, da podjetje ve, kakšen je njihov idealni kupec in njegov nakupni proces. Takšen vpogled da podjetju pomembne informacije o problemih, s katerimi se soočajo kupci, kaj jim je pomembno in kaj cenijo, ter kako jim lahko podjetje pomaga doseči zastavljene cilje.

2.6 Merjenje učinkovitosti trženjskih aktivnosti

Merjenje učinkovitosti trženjskih aktivnosti v digitalnem okolju je lažje kot kadarkoli prej. Na voljo je veliko informacij in podatkov, ki jih lahko podjetja in posamezniki merijo in analizirajo ter nešteto orodij, ki lahko pri tem pomagajo. Izziv za podjetja na tem področju torej niso omejitve tehnologije, temveč količina informacij in podatkov, ki jih lahko z vsemi temi orodji zbirajo in analizirajo, ter izbira pravih informacij, ki pomembno vplivajo na uspešnost poslovanja.

Najpogosteje uporabljena orodja za merjenje digitalnih trženjskih aktivnosti so (Kingsnorth, 2016, str. 265):

- spletna analitika, s katero podjetja merijo učinkovitost spletne strani;
- analitika družbenih omrežij, ki meri učinkovitost družbenih omrežij;
- SEO analitika, ki spremlja učinkovitost organske spletne učinkovitosti/delovanja.

V tabeli 2 so prikazani najpogostejši kazalci, ki jih podjetja uporabljajo za merjenje učinkovitosti trženjskih aktivnosti.

Analitika in merjenje učinkovitosti morata biti v skladu s cilji, ki jih želi podjetje doseči. Le tako lahko podjetja vidijo napredek in morebitne izzive, s katerimi se soočajo. V skladu s svojimi cilji in zmožnostmi pa se morajo odločiti, kako pogosto in katere kazalce bodo spremljala. Prikaz rezultatov je treba prilagoditi tudi različnim deležnikom v podjetju, saj ne bodo vsi kazalci zanimali vsakega posameznika.

Tabela 2: Najpogosteje uporabljeni kazalci za merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti

Spletna analitika	Analitika družbenih o.	SEO analitika
<ul style="list-style-type: none"> – Št. ogledov spletne strani ter trajanje obiska, – novi obiskovalci (t. i. unikatni obiskovalci) in obiskovalci, ki so ponovno obiskali spletno stran, – jezik in geografska lokacija, – vrsta naprave, ki jo uporablja obiskovalec, – vir, prek katerega so obiskovalci prišli na spletno stran, – analitika ključnih besed, s katerimi je obiskovalec našel spletno stran. 	<ul style="list-style-type: none"> – Sodelovanje (ang. engagement) – število interakcij (delitev, komentar ali »všeček«), ki jo imajo posamezniki z objavo, – št. vtisov (ang. impressions) – število, ki nam pove, kolikokrat je bila naša objava videna, – št. obiskov, – št. unikatnih obiskovalcev – CTR (ang. click-through rate) – odstotek ljudi, ki so videli objavo in kliknili na povezavo oz. drugo aktivnost v objavi, – stopnja konverzije (ang. conversion rate) – odstotek ljudi, ki opravi želeno aktivnost deljen s št. vseh obiskovalcev, – št. sledilcev. 	<ul style="list-style-type: none"> – Št. povezav na spletni strani in kakovost teh povezav, – vidnost med rezultati iskanja, – hitrost spletne strani, – št. nedelujočih povezav, – spremljanje podobe blagovne znamke (ang. brand monitoring), – spremljanje rangiranja med rezultati iskanja.

Prirjeno po Kingsnorth (2016, str. 265–271).

3 PODJETJE ISOMAT

3.1 Predstavitev podjetja ISOMAT

Podjetje Isomat je bilo ustanovljeno leta 1992 in zaposluje 53 ljudi. Ukvarjajo se s proizvodnjo konturnega razreza izolacijskega materiala iz kamene volne, poliuretana in drugih materialov za izolacijo cevi, cistern in različnih drugih posod, obenem pa izvajajo

tudi poliuretanske izolacije na terenu, kot so termoizolacije fermentorjev v pivovarski in vinarski industriji, izolacije hladilnic za živilsko industrijo in drugih (Isomat, d. o. o., brez datuma).

Da bi bolje spoznala podjetje, njegovo delovanje in izbrane ciljne trge, sem 23. 8. 2019 opravila delno strukturirani intervju z direktorjem podjetja, g. Darkom Preglom. Vprašanja za intervju so priložena v prilogi 1. Intervju je potekal na sedežu podjetja v Mežici in trajal približno 120 minut. Na tem mestu moram omeniti tudi, da mi je bilo podjetje na voljo za vsa nadaljnja vprašanja, ki sem jih imela tekom pisanja dela, za kar se jim iskreno zahvaljujem.

Dejavnost podjetja lahko razdelimo na tri področja, in sicer:

- konfekcioniranje izolacijskega materiala,
- obdelavo pločevine,
- industrijske izolacije.

Konfekcioniranje izolacijskega materiala na CNC-vodenih rezalnih strojih je najobsežnejše področje, je v intervjuju povedal direktor podjetja, Darko Pregel. Zajema 2D-konturni razrez izolacijskih materialov na CNC-vodenih strojih z rezilno žico za rezanje poljubnih oblik ali kontur ter 3D-razrez, voden na CNC-strojih ali s pomočjo avtomatizirane robotske celice, kjer lahko različne izolacijske dele oblikujejo po potrebah posameznega kupca. **Obdelava pločevine** obsega razrez, krivljenje, robljenje in izdelavo najrazličnejših izdelkov, ki se uporabljajo na področju izolacij. **Industrijske izolacije** predstavljajo prvotno dejavnost, s katero se je podjetje pričelo ukvarjati ob ustanovitvi. Na domačem trgu so njihovi glavni kupci predvsem iz živilske industrije (Pivovarna Union, Pivovarna Laško), farmacevtske industrije (Krka, d. d., Lek, d. d.) ter mesnopredelovalne industrije. Zaradi pomanjkanja dela na slovenskem trgu se je podjetje usmerilo tudi v tujino – uspešno so prodrli na trg v Belgiji, kjer so specializirani za dela v kemični in petrokemični industriji vzdrževanja in izvajanja izolacij s še dvema podjetjema, Xervon GmbH ter Profix BVBA.

Vizijo so v podjetju oblikovali kot: »Podjetje Isomat bo še naprej ponujalo visoko kakovostne in raznovrstne serijske produkte ter specifične izolacijske rešitve na področju industrije, velik korak naprej pa bomo naredili na področju internacionalizacije, saj bomo z izvozom pričeli sodelovati tudi s Francijo, Italijo, državami Beneluksa in celotno Zahodno Evropo. V naslednjih petih letih bomo postali eno izmed najsodobnejših podjetij na področju izolacijskih sistemov v Evropi, ki si bo utrdilo ime zanesljivega in zaupanja vrednega ponudnika med poslovnimi partnerji, zaposlenimi in lastniki.« (Isomat, d. o. o., 2014, str. 25)

Poslanstvo podjetja je sledeče: »Podjetje Isomat je uspešno evropsko specializirano podjetje na področju izolacijskih rešitev, ki svojim strankam nudi visoko kakovostne in inovativne izolacijske sisteme. Z dobro usposobljenim kadrom stremimo k doseganju najboljših rezultatov, ki se odražajo v dobrih in dolgoročnih poslovnih odnosih z vsemi deležniki, tako dobavitelji, kot tudi zaposlenimi in naročniki.« (Isomat, d. o. o., 2014, str. 25)

Slogan podjetja, ki je enak že od same ustanovitve podjetja, pa se glasi: »Your partner for insulation.« (Isomat, d. o. o., 2014)

90 % svojih izdelkov podjetje izvozi v države Evropske unije, predvsem v Avstrijo, Nemčijo, Francijo, Belgija, Švico, Italijo, Veliko Britanijo ter države bivše Jugoslavije. Tabela 3 prikazuje ključne izdelke podjetja in okvirni delež posamezne skupine v prodaji. Glede na posamezne skupine izdelkov so v tabeli prikazani tudi glavni konkurenti podjetja Isomat.

Tabela 3: Ključni izdelki podjetja, okvirni delež v prodaji ter ključni konkurenti

Izdelek	Okvirni delež v prodaji (v %)	Ključni konkurenti
Cevaki in kolena iz kamene volne	38	Austroflex, Termoprodukt, Crotherm, Swisspor
Granulat kamene volne	7	Austroflex, Termoprodukt
Izolacijski izdelki iz poliuretana	11	Kingspan Industrial Insulation UK, Swisspor
Industrijske izolacije	31	Izolacije Pevec,
Izolacijski izdelki iz drugih izolacijskih materialov	6	Austroflex, Termoprodukt, Swisspor
Specialne izolacijske rešitve po meri kupca	7	WKT, Kingspan Industrial Insulation UK

Prirejeno po Isomat, d. o. o. (brez datuma).

Leta 2016 so se v podjetju odločili za celostno prenovo grafične podobe, ki bi boljše odražala vizijo, vrednote in kulturo podjetja. S spremembo logotipa so želeli prikazati usmeritev podjetja v zagotavljanje trajnih in visoko kakovostnih izolacijskih rešitev. V okviru prenove podobe pa so postavili tudi novo spletno stran, ki bolje prikazuje dejavnost podjetja in njegove izdelke. Podjetje želi do konca leta 2019 uvesti tudi spletno trgovino, ki bo kupcem omogočila hitrejše in enostavnejše oddajanje naročil. Čeprav se v podjetju zavedajo, kako pomembna je blagovna znamka v današnjem času, svoje blagovne znamke nimajo podrobneje razvite. Več poudarka namenjajo predvsem vizualnim elementom blagovne znamke (logotip, videz spletne strani in različnih promocijskih materialov), nimajo pa oblikovane celotne identitete blagovne znamke, ki bi temeljila na vrednotah, viziji in misiji podjetja ter podpirala strateške cilje, ki so si jih zadali. Zaradi omejitev kot

majhno oz. srednje veliko podjetje se soočajo tudi z omejenim vplivom na trgu in slabo prepoznavnostjo blagovne znamke.

3.2 Kupci podjetja Isomat

»Kupci so zainteresirani za nabave pri dobaviteljih, ki jim lahko ponudijo tako standardizirane izdelke, kot tudi zahtevne izdelke, narejene po meri posameznega kupca, kjer je potrebna individualna proizvodnja,« je v intervjuju povedal g. Pregel. Kot ciljno skupino navaja predvsem podjetja, ki se ukvarjajo z izolacijami in potrebujejo celovito ponudbo, s katero se lahko pojavijo kot izvajalci kjerkoli na svetu. »Ciljni kupci so predvsem podjetja, ki projektirajo izolacije, in tista, ki izvajajo izolacije na terenu in potrebujejo ponudbo dvodimenzionalnih in trodimenzionalnih izdelkov. Takšne izdelke pa potrebujejo tudi distributerji, vendar je v tej ciljni skupini večji poudarek na standardiziranih izdelkih.« Ciljni trgi, na katere se podjetje osredotoča, so predvsem Avstrija, Nemčija, Francija, Združeno kraljestvo ter Švica, v bodoče pa želijo prodreti tudi v preostale evropske države, Bližnji Vzhod in države severne Afrike.

3.2.1 Segmentacija in pozicioniranje

Kot že omenjeno, ima podjetje tri ciljne skupine kupcev, ki jih segmentirajo glede na vrsto dejavnosti, državo, iz katere prihajajo, in velikost posameznega podjetja (glede na letni promet). V nadaljevanju predstavljam značilnosti posameznega segmenta in pozicioniranje podjetja Isomat pri posameznem ciljnem trgu.

3.2.1.1 Izolaterji

Izolaterji nameščajo in zamenjujejo materiale, ki se uporabljajo pri izolaciji stavb, ter mehanske sisteme, ki pomagajo kontrolirati in vzdrževati temperaturo v stavbah.

Skupino izolaterjev podjetje deli v dve skupini, ki se razlikujeta glede na področje delovanja:

- Izolaterji na področju tehničnih industrijskih izolacij

Področje tehničnih industrijskih izolacij zajema izolacije v industrijah, kot so pivovarska, naftna, petrokemična in kemična industrija, ter izolacije termoelektrarn in drugih industrijskih objektov. Ključne potrebe segmenta so odvisne predvsem od vrste izdelka – za izdelke iz mineralne volne veljajo zelo visoki standardi in zahteve kupcev glede lastnosti izdelka (ustrezna toplotna prevodnost, gostota materiala, omejitve glede na

tehnološke postopke). Povpraševanje tega dela segmenta je po točno določeni vrsti izdelka (npr. naviti cevaki mineralne volne) in niso preveč odprti za druge alternativne rešitve. Za izdelke iz poliuretana, ki se uporablja na področju hladnih izolacij, pa specifične tehnološke prednosti proizvajalcev materialov še niso tako uveljavljene in ne vplivajo močno na želje segmenta. Ker ni takšne razlike med posameznimi proizvajalci, lahko Isomat pri izdelkih poliuretana bolje zadovoljuje potrebe, saj tudi že sami obvladujejo zahtevnejše proizvodne postopke izdelave poliuretanskih izdelkov.

Izolaterji, ki delujejo na področju tehničnih izolacij, se soočajo predvsem s problemom pomanjkanja delovne sile ter s pritiski kupcev na časovne roke izvedbe del, ki se nenehno krajšajo. Pomemben dejavnik so tudi cene, vrsta materiala, ki ga uporabljajo, in kakovost montaže.

Isomat lahko potrebe segmenta zadovoljuje predvsem s poliuretanskimi izdelki na področju hladnih izolacij, vendar tekmujejo s podjetji, ki so bolj specializirana na področju industrijskih izolacij, kar pomeni, da so produktivnejša in hitrejša. V primerjavi s svojimi konkurenti imajo slabše povezave s potencialnimi kupci in manjšo prepoznavnost blagovne znamke. Ker Isomat ni proizvajalec materialov, je odvisen od svojih dobaviteljev, le-ti pa lahko s svojimi cenami posledično vplivajo tudi na konkurenčno prednost podjetja na trgu in z omejevanjem dobavljenih količin vplivajo tudi na obseg poslovanja podjetja.

– Izolaterji na področju tehničnih gradbenih izolacij

Izolaterji tehničnih gradbenih izolacij delujejo na področju izvedbe izolacije ogrevanja, ventilacije in klimatizacije (ang. Heating, ventilation and air conditioning, v nadaljevanju HVAC) in izvajajo direktno izolacijo na gradbiščih. Zaradi naraščajočih potreb po novih stanovanjih, energijskem varčevanju in s tem povezanimi vladnimi ukrepi varčevanja z energijo (zakonske spodbude pri sanacijah obstoječih stavb in energijska učinkovitost novogradenj) segment dosega visoko rast.

Segment potrebuje izdelke, ki so tehnično ustrezni in imajo certifikate o kakovosti izdelkov (npr. CE-certifikat), saj morajo zagotavljati določen nivo tehničnih standardov in dokazovati ustreznost vgrajenih materialov pri svojih projektih. Želijo kratke in fleksibilne dobavne roke, z daljšimi plačilnimi roki, sploh v primeru javnih projektov, saj je pridobivanje financiranja projekta prek podporne sheme zaradi obsežne birokracije časovno zamudno, roki za poplačilo sredstev pa zelo dolgi. Posledično se lahko posamezna podjetja soočajo s težavami insolventnosti in si zagotavljajo dodatna sredstva za premoščanje teh čakalnih obdobj – delno jim pomagajo banke, del pa želijo prevaliti na svoje dobavitelje z daljšimi plačilnimi roki.

Isomat potrebe segmenta zadovoljuje z dobavo specifičnih izdelkov ali izolacijskih rešitev glede na specifičen projekt, kjer lahko kupcu zagotovijo izbrane izdelke na točno določen

termin, ki ga želi kupec. Ker so izdelki skladni z vsemi tehničnimi standardi in so pri dobavah hitri in fleksibilni, so v tem segmentu bolj konkurenčni, vendar je zaradi slabe prepoznavnosti blagovne znamke in pomanjkanja diferenciacije Isomatovih izdelkov od konkurenčnih, cena še vedno najpomembnejši faktor.

Isomat je na ciljnem trgu izolaterjev pozicioniran kot podjetje, ki zagotavlja kakovostne izdelke po meri kupca, skladne z vsemi potrebnimi tehničnimi standardi. Omogočajo fleksibilne in hitre dobave. Zaradi dodane vrednosti, ki jih nudijo kupcu – predvsem v smislu prilagojenosti asortimaja z individualno proizvodnjo za kupca, so lahko v tem segmentu pozicionirani z višjo ravno cen. Do izolaterjev pristopajo predvsem neposredno ali pa s pomočjo prodajnih zastopnikov za posamezen tuj trg. Trženjsko komuniciranje temelji predvsem na digitalnih aktivnostih, ki poudarjajo Isomatovo zmožnost in znanje oblikovanja in proizvodnje kvalitetnih izolacijskih rešitev, ki ustrezajo specifičnim željam in potrebam kupca.

3.2.1.2 Inštalaterji

Za razliko od izolaterjev je segment inštalaterjev manj usposobljen za izvajanje kompleksnejših in obsežnejših izolacijskih del. Namreč, ko investitorji projekta iščejo izvajalca za izvedbo del, v izogib kontaktiranju večih izvajalcev in usklajevanju posameznih nalog celotno izvedbo raje preložijo na izbranega inštalaterja, ki je odgovoren za inštalacijo in izolacijo del. Manjša in nezahtevna izolacijska dela inštalaterji naredijo sami, kot npr. izolacijo predfabriciranih elementov, večje in kompleksnejše izolacije pa raje predajo izolaterjem, sploh kadar je treba izvesti tudi oplaščenje iz pločevine.

Segment potrebuje širok spekter različnih izolacijskih izdelkov različnih dimenzij. Zaradi kratkih izvedbenih rokov in časovne stiske pa so pomembni tudi hitri dobavni roki, po navadi tudi dobava direktno na gradbišče.

Pomanjkanje znanja in izkušenj za izvedbo izolacijskih del je zgolj eden od problemov, s katerimi se sooča omenjeni segment. Ker so terminsko vezani dela končati pravočasno, so včasih primorani sami opraviti izolacijska dela. Tudi inštalaterji se soočajo s pomanjkanjem ustreznega delovnega kadra, ki bi imel izkušnje z izolaterskimi deli, bil ustrezno šolan in imel dovolj izkušenj.

Isomat lahko potrebe segmenta zadovoljuje predvsem s fleksibilnostjo dobav in možnostjo predfabrikacije izdelkov, ki inštalaterjem omogoča lažjo izvedbo izolacijskih del in zmanjšuje potrebo po strokovni delovni sili. S prikazom montaže in inštalacij izdelkov pa jih lahko tudi izobražuje o pravilni izvedbi.

Podjetje je na ciljnem trgu inštalaterjev pozicionirano kot podjetje, ki izbranemu segmentu nudi »vse na enem mestu«. S standardiziranimi izdelki z določeno stopnjo predfabrikacije segmentu olajšajo in pospešijo proces inštalacije, nudijo pa tudi izdelke po meri kot del celovitih izolacijskih rešitev. Segmentu nudijo tudi izobraževanje oz. šolanje in uvajanje v določen projekt (pomoč in prikaz montaže). Zaradi omenjenih storitev in širokega asortimaja je lahko podjetje pozicionirano s srednjimi ravnmi cen, v primeru rešitev po meri pa so lahko cene na višji ravni, predvsem zaradi vključenih storitev (svetovanje in izobraževanje). Do omenjenega segmenta pristopajo neposredno ali s pomočjo prodajnih zastopnikov, trženjske aktivnosti pa so tudi v tem segmentu usmerjene predvsem v digitalne medije, ki prikazujejo širok asortima in sposobnost podjetja v nudenju celovitih izolacijskih rešitev in svetovanja.

3.2.1.3 Distributerji

Distributerji povprašujejo predvsem po standardiziranih izolacijskih izdelkih, izogibajo pa se izolacijskim rešitvam po meri, ker morajo za prodajo le-teh vložiti preveč truda in napora. Močno odvisni so od konkurentov, ki se jim bodo neprestano prilagajali, zaradi česar so tudi bolj cenovno občutljivi in težijo k nizkim dobavnim cenam.

Problemi segmenta ležijo predvsem v omejenem izbranem asortimaju, ki ga nudijo, ter omejenem znanju o izolacijskih rešitvah, ki so na voljo. Zaradi težnje po standardiziranih izdelkih so manj fleksibilni in voljni svojim kupcem zagotoviti specialne rešitve, sploh kadar gre za manjše projekte.

Isomat lahko potrebe segmenta zadovoljuje na dveh področjih. Prvič, nudi lahko tudi specialne rešitve, ki jih želi kupec, in tako posameznemu distributerju pomaga obdržati omenjenega kupca. Drugič, ker je Isomat majhno podjetje, se lahko potrebam precej bolje prilagaja v smislu količin naročil in možnosti dobave. Večji proizvajalci imajo namreč določene pogoje, od katerih ne odstopajo in se ne prilagajajo posameznim distributerjem.

Po drugi strani pa Isomat težje zadovoljuje nekatere potrebe predvsem zaradi močnega pritiska na cene in prevelikih količin, ki bi jih nekateri distributerji potrebovali, saj bi bili tako preveč odvisni zgolj od enega kupca. Prav tako ima Isomat v nekaterih primerih premajhen asortima izdelkov, ki jih segment potrebuje, da bi lahko v celoti zadovoljili želje kupca.

Podjetje je na ciljnem trgu distributerjev pozicionirano kot podjetje, ki ponuja uveljavljene standardizirane izdelke ožjega asortimaja, vendar z velikim prodajnim potencialom zaradi svojih prednosti. Podjetje je zaradi velikega pritiska s strani kupcev, v tem segmentu pozicionirano z nižjimi ravnmi cen. Do izbranega segmenta pristopajo neposredno, trženjsko komuniciranje pa je prek digitalnih poti usmerjeno v storitve, ki jih lahko Isomat

nudi ciljnemu segmentu, in sicer: možnost promocije lastne blagovne znamke kupca glede na želje (pakiranje in označevanje izdelkov, kodiranje).

3.2.2 Management odnosov s kupci v podjetju Isomat

Pri managementu odnosov s kupci si pomagajo s programsko opremo Maximizer CRM, ki jo uporabljajo za:

- shranjevanje ključnih informacij o potencialnih kupcih – podjetja in ključne osebe v podjetju, če so jim le-ti podatki na voljo,
- shranjevanje in dostopanje do pomembnih informacij in dokumentov o obstoječih kupcih podjetja,
- orodje za planiranje in organiziranje dela prodajnikov v podjetju – beleženje klicev, poslanih elektronskih sporočil, povzetki sestankov ...,
- trženjske aktivnosti – predvsem trženjske kampanje v obliki elektronske pošte.

Glavni izziv podjetja pri uporabi programa Maximizer CRM je predvsem v vzdrževanju baze podatkov z relevantnimi informacijami in kontakti posameznih podjetij ter oseb. Zaradi omejenih virov, tako časovnih kot tudi kadrovskih, je podjetju težko vzdrževati »zdravo« bazo, da bi lahko dodobra izkoristili celotni potencial takšnega programa. Podjetje ima v bazi namreč prek 20.000 kontaktov, vendar je kar prek 14.000 podvojenih vnosov ter prek 3.000 kontaktov brez podatka o elektronski pošti (Isomat, d. o. o., 2019).

Konec leta 2018 so se v podjetju odločili, da bodo zaradi boljše preglednosti v tako veliki bazi dodali nov kriterij ocenjevanja kupcev, ki jim omogoča usmeriti svoje napore v prave kupce, z največ potenciala za podjetje. Vse potencialne kupce so tako začeli razvrščati v skupine A, B in C, kjer kupec A predstavlja največji potencial, kupec C pa najmanjši potencial.

3.3 Digitalno trženje v podjetju

Digitalno trženje v podjetju je skladno z značilnostmi trženja v majhnih in srednje velikih podjetjih. Najpomembnejša je prodaja, zaradi pomanjkanja časa in kadra pa (digitalno) trženje zaposleni izvajajo vzporedno z rednimi dnevnimi zadolžitvami, ki jih imajo. Čeprav se v podjetju zavedajo pomembnosti trženja, še vedno prevladuje predvsem oglaševanje svojih izdelkov prek različnih trženjskih poti.

3.3.1 Spletna stran

Kot že omenjeno, je podjetje leta 2016 preuredilo svojo spletno stran. Z njo želijo obiskovalce predvsem informirati o svojih izdelkih in asortimaju, ki ga nudijo, veliko poudarka pa namenjajo tudi slikovnemu prikazu posameznih izdelkov. Poleg splošnih opisov izdelkov lahko potencialni kupci najdejo tudi vse tehnične dokumente kot npr. tehnične liste in izjave o zmogljivosti oz. lastnostih izdelka.

S pomočjo spletne analitike Google Analytics sem preučila glavne matrike učinkovitosti spletne strani podjetja ter vedenje obiskovalcev na strani za mesec maj 2019:

- maja 2019 je spletno stran obiskalo 232 oseb, na njej pa so se v povprečju zadrževali 1 minuto in 38 sekund;
- največ obiskovalcev prihaja iz Slovenije, sledijo Združene države Amerike, Kitajska, Nemčija ter Francija;
- obiskovalci so v 77,6 % primerov spletno stran obiskali iz namiznega računalnika, v 18,4 % primerov z mobilnega telefona, 3,9 % pa je bilo takšnih, ki so do spletne strani dostopali prek tabličnega računalnika;
- zanimiv je tudi podatek, na kakšen način so obiskovalci prišli do spletne strani, saj je več kot polovica (51,3 %) stran obiskala s pomočjo organskega iskanja, kar pomeni, da so stran našli z uporabo spletnega iskalnika. Kar 43 % pa je takšnih, ki so stran obiskali prek direktnega vira – uporabili so spletni naslov podjetja, obisk prek mobilnega telefona ali pa iz povezave v elektronskem sporočilu.

3.3.2 Elektronska pošta

Največ poudarka pri izvajanju digitalnega trženja namenjajo trženju prek elektronske pošte, s pomočjo programa Maximizer. Program jim omogoča oblikovanje kampanj, ki jih nato dostavi na izbrane elektronske naslove. Podjetje se osredotoča predvsem na promocijo svojih izdelkov – v glavnem za cevake iz kamene volne, granulat kamene volne ter izdelke iz poliuretana. Segmentacijo kontaktov izvajajo glede na geografsko lokacijo izbranega trga. Od izbranega trga bo namreč odvisno, ali bo sporočilo v angleškem ali francoskem jeziku ter kakšne priloge bodo dodali (razlikovanje certifikatov o kakovosti glede na državo). Vsebina sporočila bo enaka za vsak trg, ne glede na vrsto dejavnosti kupcev. Trženjske kampanje prek elektronske pošte izvajajo enkrat na teden ali enkrat na dva tedna, v tabeli 4 pa prikazujem nekaj statističnih podatkov o učinkovitosti takšnih kampanj.

Tabela 4: Učinkovitost trženjskih kampanj v mesecu aprilu 2019

Metrika	Podatki za mesec april
Število kampanj	23
Povpr. št. kontaktov na kampanjo:	1172
Povpr. stopnja odpiranja (v %):	11,00
CTR (v %)	1,00
Povpr. št. objavljenih	4,00

Prirejeno po Isomat, d. o. o. (2019).

3.3.3 LinkedIn

Podjetje je prisotno tudi na družbenem omrežju LinkedIn, kjer ima stran podjetja na dan 24. 9. 2019 214 sledilcev. Tudi pri tej digitalni komunikacijski poti se najbolj osredotočajo na oglaševanje svojih izdelkov, ki temelji na slikovnem prikazu izdelkov, prevladuje pa enostranska komunikacija. Na LinkedInu je aktiven tudi direktor podjetja, ki ima precej več povezav oz. kontaktov (okrog 8.000), ki za večji doseg objav podjetja le-te deli tudi na svojem osebni profilu.

3.4 Analiza digitalnega trženja glavnih konkurentov

Pri analizi digitalnega trženja glavnih konkurentov sem z metodo opazovanja preučevala prisotnost in trženjske aktivnosti izbranih konkurenčnih podjetij v digitalnem okolju. Glavne konkurente so v podjetju opredelili glede na ključne izdelke, prikazane v tabeli 3.

Ključni kazalci, na katere sem se pri opazovanju osredotočala, so:

- rezultati iskanja v spletnem iskalniku Google – vizitka podjetja v iskalniku,
- spletna stran podjetja – uporabniška izkušnja, preglednost strani, prisotnost vseh relevantnih informacij, predstavitev podjetja in njegovih izdelkov oz. storitev,
- družbena omrežja – aktivnost podjetja na posameznem omrežju, namen uporabe, vrsta sporočanja,
- prisotnost tehnične dokumentacije ter promocijskega materiala, ki je na voljo spletnim uporabnikom, možnost prijave na spletne novice.

3.4.1 Austroflex

Austroflex je avstrijsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1985. Glavno dejavnost podjetja predstavljajo tehnične izolacije, ogrevanje ter sončni sistemi. 60 % svojih izdelkov

in storitev podjetje izvozi v več kot 30 različnih držav po svetu (Austroflex Rohr-Isoliersysteme, brez datuma).

Ko v iskalnik Google vpišemo ime podjetja, ga lahko najdemo hitro in brez težav. Ustvarjena je tudi vizitka podjetja, s povezavo do spletne strani. Ima 31 mnenj oz. ocen Google uporabnikov, s povprečno oceno 4,5 zvezdic od petih možnih (na dan 24. 9. 2019). Povezava do spletne strani je sestavljena tudi iz podkategorij, ki omogočajo direkten dostop do izdelkov, kontakta podjetja in dokumentov.

Spletna stran podjetja je moderna, dobro premišljena in vsebuje vse relevantne informacije, ki so pomembne za potencialne in obstoječe kupce, med drugim tudi:

- predstavitev blagovne znamke (vrednote, misijo in stebre),
- seznam izdelkov (vendar brez slike in opisa),
- zaposlovanje (objavo prostih delovnih mest),
- novice,
- promocijski material (brošure in kataloge), cenike, tehnične liste in drugo dokumentacijo,
- možnost prijave na prejemanje novic prek elektronske pošte,
- povezavo do vseh družbenih omrežij, ki jih uporablja podjetje,
- prilagodljivost glede na vrsto naprave, ki jo uporabljamo (namizni računalnik, telefon ali tablica).

Podjetje je prisotno na sledečih družbenih omrežjih: Facebook, Twitter, YouTube ter Instagram. Podjetje uporablja Facebook za objavo raznih dogodkov in sejmov, tekočih projektov, promocijo izdelkov, objavo prostih mest in prikazovanje sodelovanja v raznih dobrodelnih projektih (predvsem Karitas Avstrija). Objave so večinoma v nemškem jeziku, med dokumenti pa lahko najdemo tudi brošure oz. kataloge. Podobne objave kot na Facebooku, podjetje objavlja tudi na omrežju Twitter, vendar je večina teh objav v angleškem jeziku. Na Instagramu so objave bolj neformalne, saj podjetje poleg slik, ki so enake kot objave na Facebooku in Twitterju, objavlja slike tudi svojih zaposlenih v podjetju, ki se udeležujejo različnih dogodkov, maratonov in drugih tekmovanj. Austroflex svoje izdelke predstavlja v obliki visoko kvalitetnih izobraževalnih videoposnetkov, objavljenih na omrežju Youtube, kjer lahko poleg omenjenega najdemo še primere inštalacij izdelkov in različne montaže slik, združene v videoposnetke. Presenetljivo pa je, da se podjetje ni odločilo za prisotnost na omrežju LinkedIn. Profil na omrežju je bil s strani LinkedIna vseeno avtomatsko ustvarjen, vendar na strani razen osnovnih informacij ni drugih podatkov. Podjetje je razvilo tudi svojo aplikacijo, ki posameznikom pomaga pri pripravi materiala in enostavnega praktičnega dimenziranja glede na posamezen projekt.

3.4.2 Termoprodukt

Termoprodukt deluje na trgu že več kot 20 let, osrednjo dejavnost podjetja pa predstavljajo predvsem izdelki iz mineralne volne (Termoprodukt RS-1, brez datuma). Podjetje lahko brez težav najdemo v spletnem iskalniku Google samo, če poleg imena dodamo še lokacijo podjetja. Ustvarjeno ima vizitko podjetja, vendar brez povezave do spletne strani. Ima tudi 20 mnenj, s povprečno oceno 4.8 (na dan 24. 9. 2019).

Spletna stran je precej zastarana, moteča pa je tudi nekonsistentna uporaba jezika strani (začetna stran je v angleščini in srbsščini, posamezne podstrani so v nemščini). Spletna stran vsebuje predstavitev glavnih izdelkov ter kontakt podjetja. Razen cenika nima nobenih katalogov, tehničnih listov ali drugih dokumentov, ki bi bili dostopni. Prav tako nima možnosti prijave na novice in nikakršnih povezav do družbenih omrežij, ker na njih ni prisotno (Termoprodukt RS-1, brez datuma).

3.4.3 Crotherm

Crotherm je avstrijsko podjetje, ki izdeluje cevake iz mineralne volne za tehnično izolacijo ogrevalnih sistemov in različnih industrijskih obratov (Crotherm, brez datuma). Tudi to podjetje lahko brez težav najdemo v spletnem iskalniku Google, če v iskalni vnos vpišemo ime podjetja, saj je prvo med rezultati iskanja. Ustvarjeno imajo tudi vizitko podjetja, s povezavo do spletne strani.

Spletna stran je moderna, format prilagodljiv glede na napravo, ki jo uporabljamo, vendar le-ta vsebuje zelo malo informacij. Na spletni strani lahko najdemo osnovne informacije o podjetju, kot so kontakt, naslov in odpiralni čas, predstavitev glavne ekipe podjetja ter galerijo slik, v kateri prikazujejo proizvodne prostore in cevake kamene volne. Spletna stran pa ima številne pomanjkljivosti, saj razen prej naštetega ni moč najti nobenih drugih informacij, kot npr. podrobnejše informacije o podjetju, predstavitev izdelkov, dokumentov in predstavitvenih brošur in drugih informacij, ki bi zanimale kupce. Stran ponuja zgolj možnost pošiljanja elektronskega povpraševanja. Podjetja prav tako ni moč najti na nobenem od družbenih omrežij (Crotherm, brez datuma).

3.4.4 Swisspor

Skupina Swisspor je svojo zgodbo začela z ustanovitvijo švicarskega podjetja Swisspor AG leta 1971. Od takrat so postali eden glavnih ponudnikov vseh vrst izolacij (Swisspor AG, brez datuma).

Podjetje Swisspor lahko prav tako brez težav najdemo v iskalniku Google, ko v iskalni niz vpišemo ime podjetja. Ustvarjena je vizitka podjetja, s povezavo do spletne strani skupine. Povezava do spletne strani je sestavljena tudi iz podkategorij, ki omogočajo direkten dostop do cenikov izdelkov, kontakta podjetja, predstavitev izdelkov ter objav o prostih delovnih mestih.

Čeprav je spletna stran malce starejša, vsebuje vse pomembne informacije za kupce v italijanskem, francoskem in nemškem jeziku, med drugim vsebuje tudi:

- predstavitev skupine, kontaktne podatke posameznih podružnic,
- zaposlovanje (objavo prostih delovnih mest),
- medijsko središče – objavo novic in pomembnih obvestil,
- promocijski material (brošure in kataloge),
- prijavo na delavnice (npr. za arhitekta in načrtovalce),
- predstavitev izdelkov – produktne informacije, cenike, tehnične liste in drugo dokumentacijo,
- prilagodljivost glede na vrsto naprave, ki jo uporabljamo (namizni računalnik, telefon ali tablica).

Na spletni strani ni povezav do družbenih omrežij, prav tako ne ponujajo možnosti prijave na obveščanje o novicah prek elektronske pošte.

Skupina je aktivno prisotna na družbenem omrežju LinkedIn, predvsem francoska podružnica Swisspor Romandie SA, ki ima na dan 24. 9. 2019 451 sledilcev, a so objave zgolj v francoskem jeziku. Omrežje uporabljajo predvsem za objave o prostih delovnih mestih in raznih seminarjih, ki jih organizirajo (na temo požarne varnosti, trajnosti materialov itd.).

3.4.5 Kingspan Industrial Insulation UK

Skupina Kingspan je ena vodilnih proizvajalcev na področju izolacijskih materialov. Kingspan Industrial Insulation Ltd je podružnica v Angliji, ki se ukvarja z izolacijo na področju HVAC, petrokemične industrije ter na področju zamrzovalnih storitev. Imajo prek 35 let izkušenj (Kingspan Group, brez datuma).

Kingspan Industrial Insulation ima svojo vizitko v spletnem iskalniku Google, prav tako ga lahko hitro in brez težav najdemo v iskalniku, če iščemo »Kingspan Industrial Insulation«. Nasprotno od ostalih konkurentov ima podjetje precej slabšo povprečno oceno, sicer samo dveh mnenj, ki je na dan 24. 9. 2019 znašala 3.

Spletna stran je moderna, vsebuje veliko slik, predvsem pa veliko koristnih informacij, ki zanimajo kupce:

- predstavitev izdelkov – produktne brošure, tehnična dokumentacija, varnostne informacije,
- študije primerov in druga izobraževalna gradiva kot npr. vodiči za inštalacije posameznih izdelkov, prikaz inštalacij izdelkov v videih, koristne povezave ...,
- povezave do družbenih omrežij podjetja (LinkedIn, Twitter),
- možnost prijave na e-novice.

Podjetje je prisotno na družbenih omrežjih Facebook, LinkedIn, Youtube ter Twitter. Na omrežju Facebook so najpogostejše objave do njihovih člankov, vendar so te objave precej nekonsistentne. Objavljajo tudi novice, promovirajo svoje izdelke ter obveščajo o prostih delovnih mestih v podjetju. LinkedIn uporabljajo za obveščanje o raznovrstnih novicah in sponzorstvih. Veliko je tudi slik iz različnih sejmov in konferenc, ki se jih udeležujejo. Tako kot na omrežju Facebook pa je tudi tu precej poudarka na vsebinskem trženju. Youtube uporabljajo predvsem za deljenje različnih predstavitvenih videov svojih izdelkov in njihovih aplikacij. Na omrežju Twitter je poudarek predvsem na raznovrstnih novicah – iz gradbeništva in izolacijskega sektorja. Veliko je tudi deljenja objav preostalih podružnic skupine Kingspan (predvsem Kingspan Insulation ter Kingspan Insulated Panels).

3.4.6 Izolacije Pevec

Izolacije Pevec je slovensko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1996, njihovi začetki pa segajo v leto 1947. Njihova dejavnost obsega montažo izolacij na objektih, izdelovanje različnih izdelkov iz pločevine ter vgradnjo izdelkov in sistemov za požarno zaščito (Izolacije Pevec, d. o. o., brez datuma).

Ko v iskalnik Google vpišemo ime podjetja, ga lahko hitro najdemo. Ustvarjena je tudi vizitka podjetja, vendar brez povezave do spletne strani. Povezava do spletne strani je sestavljena tudi iz podkategorij, ki omogočajo direkten dostop do kontakta in predstavitev podjetja ter dejavnosti.

Spletna stran je v koraku s časom in dobro prikazuje vsa področja delovanja podjetja. Na spletni strani je tudi veliko slik referenčnih projektov. Obiskovalec pa lahko zbira med tremi jeziki in sicer slovenščino, angleščino in nemščino. Podjetje ni prisotno na nobenem družbenem omrežju, na spletu pa med rezultati iskanja prevladujejo poleg spletne strani še povezave do raznih spletnih imenikov, v katerih je objavljeno omenjeno podjetje.

3.4.7 WKT

WKT je nemško podjetje, ki ponuja izolacijske materiale za industrijske rešitve. Njihova dejavnost se deli na dve področji, in sicer prodajo standardiziranih izdelkov iz mineralne volne, poliuretana, melaminske pene in drugih izolacijskih materialov ter specifične izdelke, izdelane po željah kupcev (WKT, brez datuma).

Podjetje je v spletnem iskalniku Google precej težje najti kot ostala podjetja, saj moramo poleg imena podjetja dodati še dejavnost, s katero se podjetje ukvarja. Ustvarjeno imajo vizitko podjetja, s povezavo do spletne strani. Imajo tudi štiri Google mnenja, s povprečno oceno 4,0 (na dan 24. 9. 2019). Spletna stran je moderna, veliko pozornosti namenjajo tudi vrednotam in kulturi v podjetju, ki nadomeščata standardni opis podjetja ter dejavnosti. Podjetje ima sicer podstran namenjeno objavi raznih novic, kjer lahko zasledimo, da je bila spletna stran prenovljena avgusta 2018, od takrat pa so objavili le nekaj novic. Prav tako je stran brez možnosti, da se uporabnik prijavi na novice ali kakorkoli sledi podjetju na spletu – imajo zgolj možnost pošiljanja elektronskega povpraševanja na njihovi spletni strani. Podjetje ni prisotno na nobenem od družbenih omrežij.

3.5 SWOT analiza

S pomočjo SWOT analize sem preučila tudi prednosti in slabosti podjetja Isomat v digitalnem okolju, priložnosti, ki jih digitalno okolje podjetju lahko nudi ter nevarnosti, na katere morajo biti v podjetju pozorni. Podrobnosti izvedene analize so predstavljene v tabeli 5.

Tabela 5: SWOT analiza za podjetje Isomat

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">– moderna spletna stran– prisotnost na LinkedInu z dobro mrežo kontaktov– trdni odnosi z obstoječimi kupci– dobro poznavanje trga– fleksibilnost– vzpostavljena baza potencialnih kupcev v programu Maximizer– orodja za trženje prek elektronske pošte	<ul style="list-style-type: none">– slaba prepoznavnost podjetja in blagovne znamke– neredna aktivnost na družbenih omrežjih– omejeni viri (čas, znanje, kader in denar), ki vplivajo na omejeno izvajanje dig. trženjskih aktivnosti– pomanjkanje vsebinskega trženja– neurejena baza kupcev– brez sistema za privabljanje novih kupcev
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none">– naraščajoča uporaba interneta in družbenih omrežij na B2B-trgu– novi trgi, do katerih bi lahko zaradi interneta lažje dostopali– specifične potrebe novih nišnih trgov po izdelkih po meri– trend spletnega nakupovanja	<ul style="list-style-type: none">– nevarnost vstopa novih konkurentov– odločanje kupcev na podlagi cene – neuspešno diferenciranje podjetja od konkurentov– nevarnost pojava tehnološko naprednejših izdelkov z boljšimi tehničnimi lastnostmi

Vir: lastno delo.

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA O KUPCIH PODJETJA ISOMAT

4.1 Metodologija raziskave

S pomočjo kvalitativne raziskave, natančneje zbiranja primarnih kvalitativnih podatkov z uporabo poglobljenih intervjujev, sem lahko podrobneje preučevala nakupni proces ter nakupno vedenje potencialnih ter obstoječih kupcev podjetja Isomat. Cilj raziskave je bil podrobneje preučiti nakupni proces in nakupno vedenje potencialnih oz. obstoječih kupcev podjetja Isomat ter njihovo vedenje v digitalnem okolju.

Raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila, so:

- Kakšen je tipičen nakupni proces potencialnih kupcev?
- Kakšno je nakupno središče posameznih segmentov in kakšno vlogo igrajo posamezniki?
- Kakšni so kriteriji ocenjevanja potencialnih dobaviteljev?
- S katerimi izzivi se soočajo podjetja med nakupnim procesom?
- Kakšno je vedenje potencialnih kupcev v digitalnem okolju?

Metoda globinskega delno strukturiranega intervjuja mi je omogočila, da sem lahko posameznike podrobneje spraševala o izbrani tematiki in postavljala dodatna vprašanja, kadar so bili odgovori pomanjkljivi ali pa sem želela še podrobnejše informacije glede na odgovore, ki jih je posameznik podal (Berg, 2009).

Ker imajo v podjetju Isomat 3 ciljne segmente kupcev (distributerji, izolaterji in inštalaterji), sem želela v svoji kvalitativni raziskavi zajeti vsaj po enega predstavnika omenjenih segmentov. Ker želi podjetje privabljeni najdobitkonosnejše kupce, so morali predstavniki posameznih segmentov ustrezati tudi kriteriju idealnega kupca, z največjim potencialom za podjetje (po kriteriju razvrščanja kot ga uporablja Isomat). Zaradi narave vprašanj pa je bilo nadalje pomembno tudi, da so imele osebe odločevalsko funkcijo v podjetju in lahko sprejemajo ključne odločitve pri izbiri svojih dobaviteljev. V tabeli 6 so predstavljene ključne značilnosti oseb in podjetij, s katerimi je bil opravljen intervju.

Tabela 6: Prikaz značilnosti intervjuvanih podjetij

Podjetje	Segment	Država	Funkcija v podjetju	Št. zaposlenih	Letni promet (v mio evrih)
Podjetje A	Distributer	Združeno kraljestvo	Generalni direktor	25	11
Podjetje B	Distributer	Švica	Vodja nabave	50–250	50–200

se nadaljuje

Tabela 6: Prikaz značilnosti intervjuvanih podjetij (nad.)

Podjetje	Segment	Država	Funkcija v podjetju	Št. zaposlenih	Letni promet (v mio evrih)
Podjetje C	Inštalater	Avstrija	Vodja tehničnega oddelka	250	Brez podatka
Podjetje D	Izolater	Švica	Generalni direktor	400	80
Predstavnik E	/	Združeno kraljestvo	Prodajni specialist na področju izolacijske industrije	/	/

Vir: lastno delo.

Z vprašanji sem želela podrobneje raziskati nakupni proces v podjetjih, natančneje, kako zbirajo začetne informacije in katere osebe so vključene v nakupno odločitev, kakšna je njihova vloga ter kakšni so kriteriji za ocenjevanje potencialnih dobaviteljev. Zanimalo me je tudi, s kakšnimi izzivi se soočajo med samim procesom. Raziskati sem želela tudi uporabo digitalnih poti, kot so splet, družbena omrežja ter spletna pošta, med nakupnim procesom in aktivnost podjetij oz. posameznikov na omenjenih poteh.

Z izbrano metodo pa sem se soočala tudi z omejitvami: prvič, vzorec, je precej manjši, kot bi ga lahko dosegla z izvedbo druge metode zbiranja primarnih podatkov kot npr. ankete; drugič, veliko podjetij, ki bi bila idealna za izvedbo raziskave, ni bilo pripravljenih sodelovati ali pa so bila popolnoma neodzivna; tretjič, ker so morale biti osebe na odločevalski funkciji v podjetju, je bilo nemogoče stopiti v stiki z njimi oz. jih dobiti ob pravem času; četrtič, intervjuji so potekali v angleškem jeziku, zato je mogoče tudi, da odgovori niso tako popolni, kot bi lahko bili, če bi se izvedli v maternem jeziku intervjuvanca. Rezultati nam nudijo vpogled v stališča in vedenje kupcev, vendar jih zaradi navedenih omejitev ne moremo posplošiti na vse kupce podjetja.

4.2 Rezultati raziskave

4.2.1 Nakupni proces

Nakupni proces se razlikuje od podjetja do podjetja, predstavljam pa ključne ugotovitve glede na posamezni korak v nakupnem procesu.

- Identifikacija problema ali potrebe:

Potrebo sprožijo kupci, ki povprašujejo po posameznem materialu ali izdelku, ali pa to storijo obstoječi dobavitelji, ki podjetju predstavijo novosti na trgu, ki bi jih lahko zanimale. Podjetja spremljajo tudi potrebe trga in se nanje odzovejo – npr. prodajni manager potrebuje nov izdelek, ki ga želi kupec, ali sliši za izdelek, ki bi bil zanimiv za podjetje. V takšnem primeru se po navadi obrnejo na obstoječe dobavitelje ali pa izkoristijo dobre povezave in svojo mrežo dobaviteljev in znancev, pri katerih se pozanimajo o izdelku ali materialu.

Potrebo jim lahko pomagajo identificirati tudi novi dobavitelji s svojimi izdelki: »Veliko proizvajalcev in dobaviteljev vstopi tudi v stik z nami, saj te s pomočjo interneta precej lažje najdejo.« (podjetje C, inštalater) Nakupni proces lahko sproži tudi nezadovoljstvo z materialom ali obstoječim dobaviteljem.

– Določitev lastnosti oz. specifikacij izdelka:

Pomembna je predvsem skladnost izdelka s predpisi in zahtevami podjetij, kar preverjajo s pregledom tehničnih listov, izjavami o skladnosti in zmogljivosti ter drugimi specifikacijami, ki jih določijo.

Predstavniki segmenta distributerjev bodo pozorni tudi na pričakovano dobičkonosnost izdelka – kakšen potencial ima za povečanje prihodkov podjetja, kakšne so prednosti v uporabi tega izdelka pred drugimi in ali bo izdelek zanimiv tudi čez nekaj let: »Vedno izdelamo SWOT analizo, ki je ne uporabljamo samo za podjetje, ampak tudi za nove izdelke.« (podjetje B, distributer) S primerjavo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti torej že ocenjujejo in primerjajo nove izdelke.

Predstavniki segmenta izolaterjev pa bo v primeru tehničnih izolacij pozoren tudi na posebne specifikacije materiala in izdelkov za posamezen projekt, saj morajo zagotoviti skladnost svojih izdelkov s specifikacijami, ki jim jih podajo njihovi naročniki.

– Iskanje izdelkov oz. dobaviteljev:

Iskanje novih dobaviteljev poteka predvsem na sejmih, tudi prek spleta, vendar takšno iskanje ni posebej aktivno: »...včasih brskam tudi po spletu. Vendar to ni aktivno iskanje, zgolj takrat ko slišim kaj zanimivega od kolegov ali na trgu.« (podjetje D, izolater)

Iskanje bo predvsem odvisno od vrste izdelkov: kadar gre za specializirane izdelke, bo število dobaviteljev, ki lahko nudijo takšne izdelke, majhno, le ti pa so po navadi podjetjem že poznani. V takšnem primeru se lahko zgodi, da pride v poštev zgolj en dobavitelj (ki je po navadi že obstoječi dobavitelj podjetja), ali pa lahko primerjajo največ dva do tri dobavitelje.

Iskanje bo odvisno tudi od odločitve podjetja ali želijo poslovati z lokalnim ali tujim dobaviteljem. Pri tujih dobaviteljih želijo pogosto preveriti samo ravni cen in če najdejo res ugodnega dobavitelja bodo razmislili o zamenjavi. Raziskava pa je pokazala tudi, da predstavnik segmenta izolaterjev še posebej preferira lokalne dobavitelje, saj zaradi narave dela potrebujejo dobavitelje, ki so fleksibilni in lahko izdelke dostavijo v hitrem času direktno na gradbišče: »pogosto se zgodi, da potrebujemo material ob sedmih zjutraj na gradbišču, naročimo pa ga en dan prej. V zelo kratkem času potrebujemo samo eno paletu, se pravi zelo majhno količino...« (podjetje D, izolater)

– Ocenjevanje ponudb in izbira dobaviteljev:

Pri ocenjevanju in izbiri dobaviteljev so podjetja v primeru tujih dobaviteljev posebej pozorna na morebitne ovire in norme v smislu državnih predpisov in regulacij: »imeli smo primer izpred dveh let, ko so uvedli novo normo, ki je veljala za celotno Evropo, vendar se je naša vlada v Švici odločila, da želijo to normo še višjo.« (podjetje B, distributer)

Kot že omenjeno, je odločitev odvisna predvsem od vrste izdelka. V primeru tehničnih izolacij bodo preferirani predvsem lokalni dobavitelji ali tuji dobavitelji, ki niso odvisni od zunanjih partnerjev, ki jim urejajo logistiko. Pri tehničnih izolacijah je po navadi tudi veliko vrst materialov in različnih dimenzij izdelkov, ki jih podjetja ne morejo skladiščiti, zato iščejo dobavitelje, ki bodo sposobni v kratkem času zagotoviti tudi majhne količine direktno na gradbišče. V nasprotnem primeru, pri izdelkih za požarno varnost, kot so npr. plošče mineralne volne ali granulati, kjer lahko naročijo večje količine (npr. celoten tovornjak) in jih skladiščijo v lastnih skladiščih, sposobnost dobavitelja dostaviti tudi majhne količine, oddaljenost in odzivnost dobavitelja niso tako pomembne.

Predstavnik segmenta izolaterjev in inštalaterjev upošteva tudi možnost spletnega nakupovanja: »za nas je pomembno, da ima dobavitelj spletno trgovino, saj nam ta nudi več fleksibilnosti, je ceneje in lažje oddajati naročila« (podjetje D, izolater). Prav tako imajo raje manjša podjetja, še posebej, kadar gre za izdelke po meri ali pa želijo fleksibilnega dobavitelja, saj lažje zgradijo močnejše in tesnejše odnose, ki temeljijo na hitrem sporazumevanju o potrebah podjetja.

Predstavnik segmenta distributerjev pa nasprotno z drugima dvema segmentoma, spletne trgovine ne ceni, še več – zaznava jo kot težavno, predvsem zaradi transparentnosti cen na spletu in lažje primerjave ponudb številnih ponudnikov in izbire za najcenejšo.

V vseh segmentih pa je moč zaznati visoko stopnjo zvestobe obstoječim dobaviteljem: »Če smo zvesti svojim dobaviteljem, se lahko na nas zanesejo in nam zaupajo, kar gradi dobre obojestranske odnose. Če vejo, da smo jim zvesti, bodo tudi oni zvesti nam.« (podjetje A, distributer); »Če je le mogoče, smo zelo zvesti svojim dobaviteljem. Če imaš dobro partnerstvo s svojim dobaviteljem, je to nekaj najboljšega, kar lahko imaš.« (podjetje B,

distributer); »S svojimi dobavitelji imamo zelo dolgoročne odnose, obstoječih dobaviteljev ne menjamo pogosto.« (podjetje C, inštalater)

– Pogajanja in določitev pogojev sodelovanja:

Največjo težo imajo cenovna pogajanja – določitev ravni cen, ki bo sprejemljiva tako za kupca kot tudi za dobavitelja. Pomembno vlogo igrajo tudi dobavni roki ter količina naročil. Nekateri dobavitelji imajo namreč določeno minimalno količino naročila ali pa določene različne količine, ki jih lahko naročijo glede na vrsto izdelka ali materiala. V primeru, da gre za večje podjetje oz. družbo, se določijo fiksni pogoji sodelovanja, ki veljajo za vse podružnice v okviru družbe.

V nekaterih primerih pa se pred začetkom pogajanja in določanja pogojev sodelovanja odločijo tudi za obisk dobavitelja: »Pred prvim naročilom vedno obiščem dobavitelja, da vidim, kako izgleda podjetje, s katerim bomo poslovali.« (podjetje B, distributer)

– Ocenjevanje uspešnosti:

Uspešnost dobavitelja ocenjujejo predvsem glede na kvaliteto naročil oz. materiala ali izdelkov, pravočasnost dobav ter kvaliteto storitev dobavitelja.

4.2.2 Nakupno središče

Število oseb v nakupnem središču bo variiralo glede na velikost podjetja. V manjših podjetjih bo glavno vlogo prevzel generalni direktor, ki bo sprejemal vse pomembne odločitve. Njegove naloge bodo obsegale predvsem pogovore z dobavitelji, pogajanja in sklepanje poslov. V primeru, da bodo imeli tudi oddelek za nabavo, bodo nabavniki poleg dnevnih nalog nabavljanja izdelkov in materialov od že odobrenih dobaviteljev s strani generalnega direktorja lahko prevzeli tudi odločevalsko vlogo za manjše vrednosti količin, predvsem, kadar gre za drobni material: »Po navadi se z dobavitelji pogovarjam sam, vendar ne vedno. Predvsem, kadar se gre za velike in pomembne posle. ... Za drobni material pa nabavniki najdejo svoje dobavitelje in sklenejo posel sami.« (podjetje A, distributer)

V večjih podjetjih bodo poleg generalnega direktorja lahko vključeni še prodajni manager, vodja nabave in/ali vodja logistike. V primeru, da je vključen vodja nabave, bo generalni direktor pozoren predvsem na finančno plat posla, vodja nabave pa bo prevzel pogovore, pogajanja in sklepanja poslov. Lahko je vključen tudi prodajni manager, ki bo prav tako gledal na finančno plat – predvsem na pričakovani dobiček in prihodke, ali pa bo igral vlogo vratarja in zagotavljal, da so izdelki v skladu s standardi in tehničnimi predpisi ter da imajo izdelki oz. material dober potencial in bodo zanimivi za njihove kupce. V takšnem

primeru je prodajni manager v nakupni proces vključen od samega začetka. V primeru, da ima podjetje tudi oddelek logistike, bo vključen tudi vodja logistike, vendar se bo pridružil v kasnejših fazah nakupnega procesa, ko bo podjetje že imelo izbranega potencialnega dobavitelja: »Najprej sam stopim v kontakt s potencialnimi dobavitelji in se nato odločim, s katerim dobaviteljem bomo nadaljevali. Šele takrat se vključijo ostali.« (podjetje B, distributer) Vodja logistike bo pozoren predvsem na stroškovno plat poslovanja z dobaviteljem, sploh kadar gre za tujega dobavitelja, kjer bo prevoz materiala oz. izdelkov dražji, podjetja pa se zavedajo strateške pomembnosti dobre logistike.

Kadar gre za specializirane izdelke, bo tehnični oddelek prevzel vlogo vratarja, saj mora zagotoviti ustreznost materiala in predlagane rešitve. Nato bodo ponudbo posredovali oddelku nabave, ki bo prevzel naslednje faze nakupnega procesa. Pogosto pa bodo z izbrano rešitvijo skupaj stopili do kupca, ki bo potrdil izbiro: »rešitev je ocenjena in preverjena pri tehniku, pogosto pa se skupaj s prodajnikom posvetujeta še pri kupcu.« (podjetje C, inštalater)

4.2.3 Kriteriji ocenjevanja dobaviteljev

Kriteriji ocenjevanja dobaviteljev nekoliko variirajo med posameznimi predstavniki segmentov distributerjev, izolaterjev in inštalaterjev. Eden glavnih kriterijev pri izbiri dobaviteljev v vseh segmentih je cena, vendar ni edini odločilni kriterij: »Smo že kupovali cenejše izdelke, vendar kvaliteta izdelkov in storitev ni dosegala željenih standardov, zato smo bili pripravljene plačati nekoliko več, da smo dobili boljše kvaliteto tako izdelkov kot tudi storitev.« (podjetje A, distributer) Vendar niso pripravljene plačati veliko več, dodaja: »Iščješ neko ravnovesje med ceno in kvaliteto izdelkov ter storitev.« Vsi segmenti so torej pozorni tudi na kvaliteto izdelkov in kvaliteto storitev, med katere uvrščajo hitro in pravočasno dobavo, podporo pri tehničnih vprašanjih in hitro odzivnost dobavitelja. Prav tako je vsem pomembna tudi bližina dobavitelja, predvsem zaradi potrebe po hitri odzivnosti in nižjih stroških prevoza.

Predstavnika segmenta distributerjev bosta nadalje bolj pozorna tudi na inovativnost ter zaznana tveganja v primeru poslovanja s tujimi dobavitelji. Raziskava pa je pokazala tudi, da omenjeni segment več pomembnosti pripisuje močnim blagovnim znamkam, saj bodo v takšnem primeru izdelki dobro poznani, lahko pa tudi predpisani za določene projekte. Kadar niso predpisani specifični izdelki določene blagovne znamke, bo odločitev odvisna od kupca. Nekateri bodo želeli dobro poznano blagovno znamko kot dokaz, da vgrajujejo kvalitetne izdelke oz. material, spet drugi pa se bodo bolj nagibali k cenejšim variantam izdelkov oz. materialov. Predstavnika distributerjev torej izdelke z dobro blagovno znamko lažje prodajata, vendar ni nujno, da se bosta vedno odločila za dobro poznane izdelke: »Če izbereš izdelek nepoznane blagovne znamke, prehodiš daljšo pot, saj je potrebno vložiti več denarja v trženje, prodajnik mora do več kupcev, vendar lahko imaš kasneje boljše

ceno in boljšo donosnost naložbe.«, »Lažja pot je prodajati izdelke z močno blagovno znamko, kar je na začetku mogoče lažje, vendar je na dolgi rok včasih mogoče boljše izbrati ne tako dobro poznanega dobavitelja, ki bo bolj donosen.« (podjetje B, distributer)

Predstavnik segmenta izolaterjev in inštalaterjev pa blagovni znamki ne namenjata veliko pozornosti, razen kadar je izdelek ali material posebej specifičen za določen projekt. Segmentoma je bolj pomembna cena in kvaliteta materiala, ne glede na vrsto dobavitelja. Pomemben kriterij v omenjenih segmentih pa je tudi fleksibilnost dobavitelja pri nestandardnih izdelkih: »Včasih se zgodi, da potrebuješ dimenzije izdelkov, ki morajo biti izdelani po meri in zato potrebujemo dobavitelja, ki bo dovolj fleksibilen in se bo lahko hitro odzval na naše potrebe.« (podjetje D, izolater)

Poleg cene pa je pomemben kriterij v vseh segmentih tudi tesen odnos z dobaviteljem ter možnost dolgoročnega sodelovanja: »Poleg vsega iščemo dobrega poslovnega partnerja. Nekoga, s katerim lahko dobro sodeluješ in od katerega lahko praktično razvijaš nove kontakte.« (podjetje A, distributer)

4.2.4 Izzivi v nakupnem procesu

Najpogostejša izziva, ki ju imajo podjetja v nakupnem procesu, so pogajanja o ceni in pravočasnost dobav. Če gre za manjše dobavitelje, imajo le-ti pogosto tudi težave z zagotavljanjem večjega volumna naročila v zelenem dobavnem roku. Predstavnik distributerjev omenjata še omejen asortima, ki ga kupcu lahko nudijo z obstoječimi dobavitelji: »Če želi kupec nov izdelek določenega dobavitelja, se zna zgoditi, da že imamo lokalnega dobavitelja v Švici in ne potrebujemo tretjega. Zato kupec ne more dobiti točno določenega izdelka in mora izbirati med alternativami.« (podjetje B, distributer)

Podjetja se pogosto soočajo tudi z izzivi, kadar poslujejo s tujimi dobavitelji. Če gre za dobavitelje, ki prihajajo iz zelo oddaljenih držav, kot sta npr. Kitajska ali Japonska, kjer je kultura popolnoma drugačna in razlikujejo se navade ter poslovni odnosi, je potrebno več prilagajanja in upoštevanja kulturnih razlik. Izziv pri poslovanju s tujim dobaviteljem lahko predstavlja tudi dostopnost informacij, predvsem v smislu dostopanja in zagotavljanja potrebnih certifikatov, ki zagotavljajo ustreznost izdelkov oz. materialov. Če gre za neizkušene dobavitelje, ki v tujino ne izvažajo pogosto, je izziv tudi pravočasnost dobav, saj se soočajo s problemi zagotavljanja in urejanja dokumentacije, ki je potrebna pri carinjenju izdelkov. Ne nazadnje pa gre omeniti še jezikovne prepreke, s katerimi se soočajo posamezni zaposleni v podjetjih, saj ni nujno, da se bodo lahko sporazumevali v jeziku, ki ga bodo govorili vsi: »Sam izberem dobavitelja, od katerega nato naročujejo vse podružnice naše družbe. Ko bodo zaposleni iz teh podružnic torej naročevali direktno od dobavitelja, se zna zgoditi, da bo poslovanje skoraj nemogoče, ker številni zaposleni ne

znajo govoriti angleškega jezika, komunikacija pa bo potekala v angleščini.«(podjetje D, izolater).

4.2.5 Uporaba digitalnih trženjskih poti in vedenje v digitalnem okolju

Spletno stran potencialnih dobaviteljev bodo v začetnih fazah nakupnega procesa obiskala vsa podjetja, vendar iz različnih razlogov. Nekateri bodo iskali zgolj splošne informacije o podjetju in kontaktne podatke, da bodo lahko stopili v stik s potencialnim dobaviteljem. Drugi bodo iskali informacije o izdelkih, ki jih zanimajo – predvsem tehnične liste in drugo tehnično dokumentacijo, da bodo lahko preverili, ali izdelki ustrezajo predpisom in so ustrezno certificirani. Nadalje je koristno, če spletna stran vsebuje tudi informacijo, kje se izdelek uporablja: »če je izdelek uporabljen v kakšnem prestižnem projektu, veš, ali pa vsaj upaš, da je visoko kvaliteten in dosega visok standard.« (podjetje A, distributer) Večina podjetij bo iskala tudi morebitne cenike, vendar se zavedajo, da po navadi slednji niso dostopni na spletu in je za podrobnejše informacije treba kontaktirati dobavitelja. Zelo dober razlog je podal intervjuvanec iz podjetja B, ki je dejal: »včasih imajo podjetja na spletni strani preveč informacij. Če je dostopnih manj informacij in možnost, da stopijo v stik s tabo, se ti odpre več priložnosti, da boš lahko govoril neposredno s kupcem.« in dodal še: »Če imaš vse informacije na spletni strani privabljaš ljudi, ki delajo po 6. uri popoldan.«

Na spletni strani dobavitelja iščejo tudi morebitne reference, ki, kot prvo, kupcu pokažejo, kje vse uporabljajo izdelki, ki jih ponujajo, in kot drugo, pokažejo, da je to podjetje nekdo, na katerega se lahko zanesejo in »da bo podjetje še dolgo na trgu.« (podjetje A, distributer)

Kljub vsem naštetim prednostim, ki jih lahko spletna stran ponuja potencialnim kupcem, pa to še zdaleč ni dovolj močan dejavnik, ki bi kupca prepričal v nakup. Nekaterim podjetjem namreč spletna stran sploh ni tako pomembna ali pa še vseeno zaznavajo določeno stopnjo tveganja: »lahko imaš odlično spletno stran, za njo pa nič.« (podjetje B, distributer)

Na vprašanje kakšno vlogo igrajo družbena omrežja v njihovem raziskovalnem procesu, so vsa podjetja odgovorila, da družbena omrežja nimajo velike vloge, ali pa jih sploh ne upoštevajo. Obstajajo izjeme, ko na omrežjih opazijo kaj zanimivega ali kaj takšnega, kar bi lahko bilo uporabno za podjetje, in se odločijo, da želijo več informacij in videno podrobneje raziskati. Vendar družbena omrežja niso vir, ki bi ga uporabili pri zbiranju informacij o potencialnih dobaviteljih.

Tudi stopnja uporabe družbenih omrežij v samih podjetjih je precej nizka oz. pasivna. Zavedajo se sicer, da postaja digitalna prisotnost vse pomembnejša: »postaja nam vse bolj jasno, da potrebujemo močnejšo digitalno prisotnost, zato posodabljam tudi spletno stran

in razvijamo stran na LinkedIn-u in Twitter-ju.« (podjetje A, distributer), vendar v nekaterih primerih niso bili popolnoma prepričani, kakšne so njihove aktivnosti na družbenih omrežjih: »vprašati bi morala naš oddelek za trženje, nisem popolnoma prepričana, kako jih (družbena omrežja) uporabljamo v podjetju.« (podjetje C, inštalater) ali »osebno nimam nič z našo stranjo na omrežju Facebook, niti je ne uporabljam. To prepuščam našim tržnikom.« (podjetje B, distributer)

Posamezniki najpogosteje uporabljajo omrežje LinkedIn, tako za osebne kot tudi za poslovne namene. Povezujejo se predvsem z ljudmi iz stroke in svojimi dobavitelji, da lahko spremljajo novosti na trgu in da so na tekočem z dogajanjem podjetij v interesu in ljudmi, ki jih poznajo. Iščejo informacije, povezane z izolacijsko industrijo in gradbeništvom: »predvsem o tem, s čimer se ukvarja naše podjetje.« (podjetje D, izolater) Omrežje vidijo tudi kot priložnost za navezovanje osebnih stikov in pridobivanje novih kontaktov ter kot orodje za iskanje zaposlenih.

Vsa podjetja so pokazala največ aktivnosti prav pri spletni pošti. Svoj spletni nabiralnik bodo namreč preleteli nekajkrat na dan ali vsako uro in se odločili, katero pošto bodo odprli in prebrali. Veliko vlogo igra zadeva (ang. subject line): »če bo zadeva pritegnila mojo pozornost, bom sporočilo odprl in ga preletel. Če je kaj res zanimivega, pa ga bom nato prebral v celoti.« (podjetje C, inštalater) Zaradi visoke aktivnosti pa imajo prav pri spletni pošti problem s preveliko količino pošte, ki jo dobijo vsak dan: »Prejemam toliko novic, da je včasih že kar preveč informacij.« (podjetje D, izolater) Zaradi tega izvajajo tudi selekcijo tistih, ki so osebna ali povezana s tekočim poslovanjem, morebitnih promocijskih sporočil pa sploh ne odpirajo, razen če so od obstoječih dobaviteljev ali pa so res pritegnila njihovo pozornost. V takšnem primeru bodo pošto preleteli, da vidijo, ali vsebuje za njih zanimive informacije.

4.3 Povzetek ugotovitev

Nakupni proces sprožijo kupci s povpraševanjem po novih izdelkih ali materialih, dobavitelji (novi in obstoječi) s predstavitvijo novosti, ki bi bile za podjetje zanimive ali pa so zaradi nezadovoljstva z obstoječim dobaviteljem primorani k iskanju alternativ. Določanje lastnosti oz. specifikacij izdelka temelji predvsem na preverjanju skladnosti izdelka oz. materiala s predpisi in posameznimi specifikacijami projektov, pozorni pa so tudi na morebitne prednosti in dobičkonosnost, ki bi jo izdelek prinesel.

S pomočjo kvalitativne raziskave prikazujem glavne ugotovitve korakov nakupnega procesa potencialnih kupcev podjetja Isomat, ki so prikazane v tabeli 7.

Tabela 7: Nakupni proces

Koraki v nakupnem procesu	Ključne ugotovitve
1. korak: Identifikacija problema ali potrebe	<ul style="list-style-type: none"> – prek obstoječih dobaviteljev, ki obveščajo podjetja o novostih – kupci povprašujejo po posameznem materialu ali trgu – novi dobavitelji sprožijo potrebo po novem izdelku – potrebe trga po določenem materialu ali izdelku, ki ga podjetje še nima v asortimaju – v primeru, da niso zadovoljni z materialom ali obstoječim dobaviteljem
2. korak: Določitev lastnosti oz. specifikacij izdelka	<ul style="list-style-type: none"> – skladnost izdelka s predpisi in normami: tehnični listi, izjave o skladnosti izdelkov, certifikati
3. korak: Iskanje izdelkov oz. dobaviteljev	<ul style="list-style-type: none"> – internet – obstoječa mreža dobaviteljev in znancev v panogi – sejmi – družbena omrežja
4. korak: Ocenjevanje ponudb in izbira dobaviteljev	<ul style="list-style-type: none"> – skušajo ostati zvesti obstoječim dobaviteljem – obisk potencialnih dobaviteljev – izberejo glede na kriterije za ocenjevanje dobaviteljev
5. korak: Pogajanja in določitev pogojev sodelovanja	<ul style="list-style-type: none"> – Najpomembnejša cenovna pogajanja – Določitev dobavnih rokov in količine naročil – Fiksni pogoji sodelovanja – Dolgoročno sodelovanje
6. korak: Ocenjevanje uspešnosti	<ul style="list-style-type: none"> – Kvaliteta izdelkov – Kvaliteta storitev – Pravočasnost dobav

Vir: lastno delo.

Tako predstavnika segmenta distributerjev, kot tudi segmenta izolaterjev in inštalaterjev pri iskanju dobaviteljev prednost dajejo obstoječim dobaviteljem. Iskanje pa je odvisno tudi od vrste izdelka, saj bo v primeru specializiranih izdelkov število razpoložljivih dobaviteljev, ki lahko zagotovijo takšen izdelek, omejeno. Predstavniki segmenta izolaterjev bo pri iskanju možnih dobaviteljev posebno pozornost namenjal tudi oddaljenosti dobaviteljev, prednost bodo imeli predvsem lokalni dobavitelji, ki so lahko bolj odzivni na hitre dobavne roke.

Vsi segmenti kot glavne kriterije ocenjevanja dobaviteljev naštevajo ceno, kvaliteto izdelkov in storitev ter hitro in pravočasno dobavo. Pomemben jim je tudi tesen odnos s svojimi dobavitelji, zato so zelo zvesti obstoječim dobaviteljem. Nadalje bodo izolaterji več pozornosti pri ocenjevanju namenili fleksibilnosti in odzivnosti dobavitelja in njihovi zmožnosti dobavljati izdelke oz. material direktno na gradbišče, tudi v primeru majhnih količin. Predstavniki segmenta inštalaterjev je tako kot predstavniki segmenta izolaterjev pomembna fleksibilnost in odzivnost dobavitelja, pozorna pa sta tudi na možnost

specializiranih izdelkov in izdelkov po meri. Na drugi strani bosta predstavnik segmenta distributerjev več pozornosti namenila blagovni znamki in prepoznavnosti izdelkov. V fazi pogajanj so najpomembnejši faktorji v vseh segmentih določanje ravni cen, dobavni roki ter količina naročil. Cenovna pogajanja segmenti zaznavajo tudi kot največji izziv.

Število oseb v nakupnem središču bo odvisno od velikosti podjetja. Kadar gre za manjše podjetje, bo vodilno vlogo v nakupnem procesu prevzel generalni direktor. V primeru, da ima takšno manjše podjetje tudi nabavni oddelek, pa bodo lahko v primerih, ko gre za manjše vrednosti naročil, odločevalsko vlogo prevzeli tudi vodje nabave. V večjih podjetjih so lahko vključeni še prodajni manager, vodja nabave in vodja logistike.

Vedenje kupcev v digitalnem okolju se bo razlikovalo od podjetja do podjetja. Večina podjetij se zaveda, da postaja digitalna prisotnost vse pomembnejša in se trudijo ostati v koraku s časom, vendar posamezniki niso aktivno vključeni v digitalne aktivnosti svojih podjetij in to raje prepuščajo oddelku za trženje. Tako za osebne kot poslovne namene bodo dnevno uporabljali elektronsko pošto, vendar bodo prebirali zgolj sporočila, povezana s tekočim poslovanjem podjetja, ali zanimive vsebine, ki so relevantne za podjetje. Prav tako bodo uporabljali tudi družbena omrežja, še posebej LinkedIn, ki jim pomaga pri povezovanju z znanci iz stroke in prebiranjem novosti in zanimivosti v izolacijski industriji. Spletnega iskanja ne bodo aktivno uporabljali, to storijo le, ko želijo izvedeti več o posamezni rešitvi ali izdelku, za katerega so slišali. Pri zbiranju informacij o potencialnih dobaviteljih si bodo vsi segmenti pomagali s spletno stranjo izbranega dobavitelja, ki jo bodo obiskali iz več razlogov: prvič, dobiti kontaktne podatke, da bodo lahko stopili v stik s podjetjem, drugič, raziskati izdelke in rešitve, ki jih nudi podjetje, tretjič, preveriti tehnično dokumentacijo posameznih izdelkov in njihovo skladnost, ali četrtič, raziskati reference in projekte dobavitelja, v katerih je sodeloval.

Na podlagi odgovorov kvalitativne raziskave sem pridobila vpogled v nakupno vedenje ciljnih segmentov podjetja Isomat. Tako pregled literature kot tudi kvalitativna raziskava kažeta, da velik pomen na medorganizacijskem trgu predstavljajo odnosi, v ospredju so predvsem trdni in dolgoročni odnosi s svojimi dobavitelji. Kljub temu me je zelo presenetila visoka stopnja zvestobe, ki jo imajo kupci do svojih obstoječih dobaviteljev, sploh kadar gre za odnos, ki prinaša vzajemno korist za obe strani. Čeprav literatura navaja, da medorganizacijski trg v (digitalnih) trženjskih aktivnostih še vedno zaostaja za trgov končnih porabnikov, me je kljub temu presenetila nizka stopnja tako uporabe, kot tudi izvajanja digitalnih trženjskih aktivnosti. Še več – čeprav je bila kvalitativna raziskava izvedena z ljudmi na ključnih odločevalskih funkcijah v podjetjih, so le-ti zelo slabo vpleteni v same trženjske aktivnosti podjetja ali pa so jim trženjske aktivnosti popolnoma nepoznane. Kljub temu se v podjetjih zavedajo, da postaja digitalna prisotnost za podjetje vse pomembnejša, zato se posamezniki v digitalnem okolju poskušajo predvsem informirati o novostih na trgu in navezati stike z znanci in posamezniki v njihovi panogi, za kar uporabljajo predvsem družbeno omrežje LinkedIn, ki je tako, kot navaja literatura,

najbolj priljubljeno omrežje na medorganizacijskem trgu. Na tem mestu bi stroko opozorila na dejstvo, da je medorganizacijski trg, sploh pa izolacijska industrija, na področju digitalnega trženja še vedno v velikem zaostanku, tako v stopnji uporabe digitalnih poti in orodij, kot tudi stopnji implementacije digitalnih strategij in aktivnosti. Za podjetje Isomat pa vidim to kot odlično priložnost, saj konkurenca v digitalnem okolju še ni tako močna (če izvzamemo večje korporacije), kar lahko podjetje izkoristi sebi v prid.

5 PRIPOROČILA PODJETJU ISOMAT ZA OBLIKOVANJE DIGITALNE TRŽENJSKE STRATEGIJE

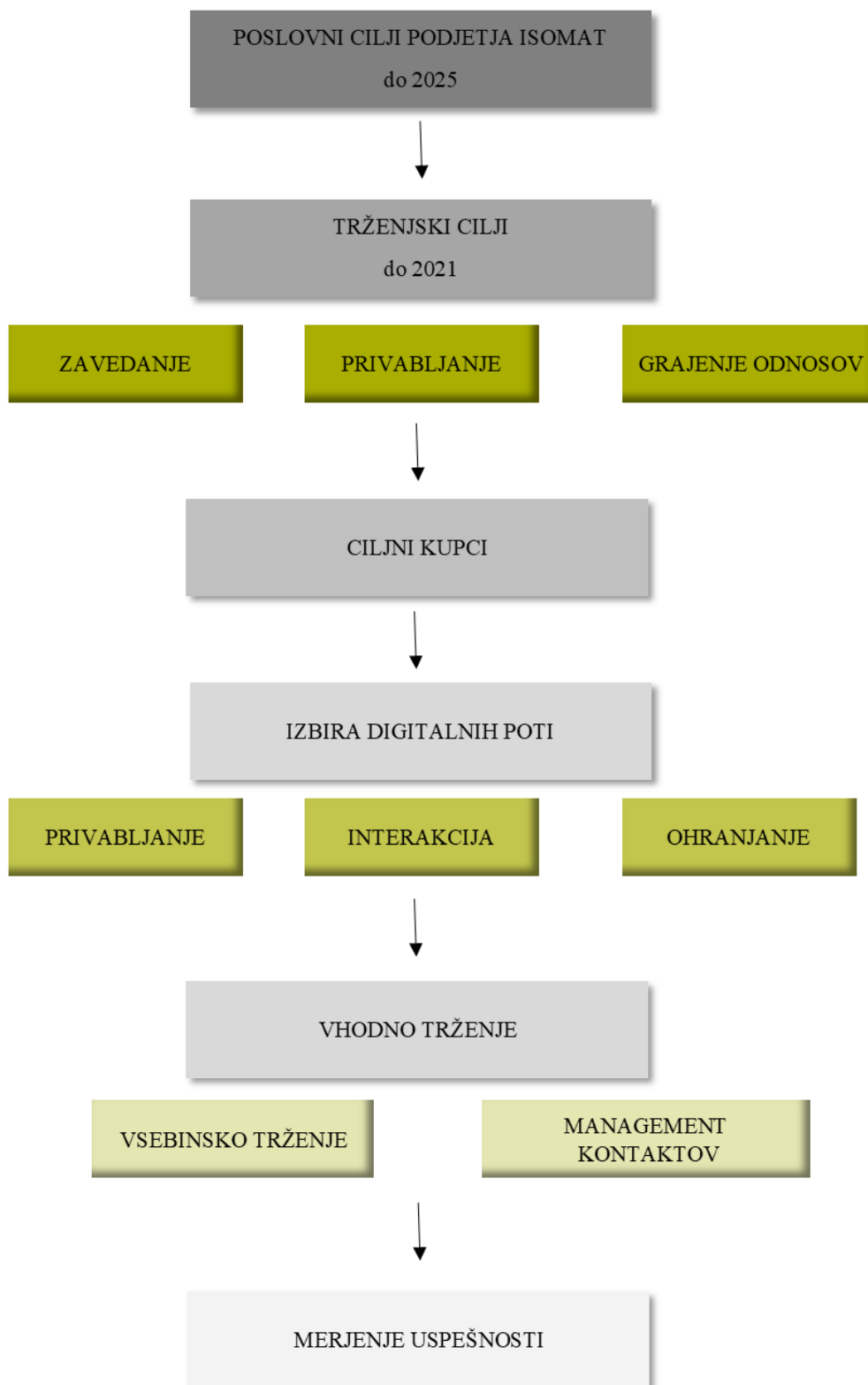
5.1 Okvir digitalne trženjske strategije

V predhodnih točkah magistrskega dela sem s zbiranjem in obdelavo tako sekundarnih kot primarnih podatkov želela preučiti vse vidike in dejavnike, ki mi bodo pomagali pri priporočilih glede oblikovanja digitalne trženjske strategije, s katero bo lahko podjetje Isomat ob vseh svojih omejitvah kot majhno podjetje, ki deluje na medorganizacijskem trgu, lahko povečalo svojo prepoznavnost na trgu in privabljal več novih kupcev.

Predlagani okvir digitalne trženjske strategije lahko podjetju služi kot temeljno vodilo pri grajenju svoje prisotnosti v digitalnem okolju, ki ga bo lahko podjetje širilo in nadgrajevalo po svojih zmožnostih in sposobnostih. Slika 5 prikazuje predlagani okvir, ki bo podjetju v pomoč pri oblikovanju strategije in implementaciji aktivnosti v digitalnem okolju.

Okvir digitalne trženjske strategije temelji na poslovnih ciljih, ki jih želi podjetje Isomat doseči do leta 2025. Iz tega izhajajo priporočeni trženjski cilji do leta 2021, ki se osredotočajo predvsem na povečanje prepoznavnosti podjetja in grajenje blagovne znamke, privabljanje novih kontaktov, primernih za prodajo, ter grajenje odnosov z njimi. Glede na ciljne kupce, ki jih želi podjetje doseči, mora izbrati tudi primerne digitalne poti, ki bodo imele največji možen vpliv na kupca med posamezno fazo v nakupnem procesu, naj bo to pred nakupom, kjer je treba izbrati najoptimalnejše poti za privabljanje novih kupcev, med nakupom, kjer morajo digitalne poti omogočati predvsem redno in kvalitetno interakcijo podjetja s potencialnimi kupci, ali pa po nakupu, kjer digitalne poti pomagajo kupce ohranjati in graditi trdnejše odnose. V naslednjem koraku s pomočjo strategije vhodnega trženja, ki vključuje vsebinsko trženje in strategijo managementa kontaktov, podjetju predlagam trženjske aktivnosti, ki naj jih izvaja za doseg trženjskih ciljev in nadalje, katere kazalnike za merjenje uspešnosti izbranih aktivnosti naj uporablja.

Slika 4: Okvir digitalne trženjske strategije za podjetje Isomat



Vir: lastno delo.

5.2 Trženjski cilji

Na podlagi strateških poslovnih ciljev podjetja Isomat do leta 2025 sem oblikovala sledeče trženjske cilje do leta 2021, ki so prikazani v tabeli 8.

Tabela 8: Predlagani trženjski cilji podjetja Isomat do leta 2021

Trženjski cilji do 2021		
Povečanje zavedanja	Privabljanje novih kupcev	Grajenje odnosov
<ul style="list-style-type: none">– povečanje št. obiskov spletne strani za 40 %– povečanje št. sledilcev na družbenih omrežjih:<ul style="list-style-type: none">• 700 sledilcev LinkedIn• 300 sledilcev Twitter– 120 novih prijav na obveščanje prek elektronske pošte	<ul style="list-style-type: none">– povečanje stopnje sodelovanja na družbenih omrežjih za 20 % (všečki, komentarji, delitve)– povečanje odpiranja elektronskih sporočil za 5 %– povečanje interakcije/prebiranja elektronskih sporočil za 5 %	<ul style="list-style-type: none">– 20 % novih povpraševanj– 5 % novih kupcev z rednimi naročili

Vir: lastno delo.

5.3 Ciljni kupci

Kot že omenjeno, se podjetje osredotoča predvsem na segment distributerjev, inštalaterjev ter izolaterjev, ki prihajajo iz Nemčije, Avstrije, Francije, Velike Britanije, Švice in drugih držav.

Z digitalno trženjsko strategijo naj se osredotočijo predvsem na obstoječo bazo kontaktov, ki jo imajo v svojem CRM-programu, ki je že segmentirana glede na državo in vrsto dejavnosti ter vsebuje elektronske naslove podjetij in posameznikov. Ciljni kupci so tudi sledilci na družbenih omrežjih in novi potencialni kupci v izbranih segmentih, ki jih bodo pridobili z implementacijo trženjskih aktivnosti, ki so osredotočene na privabljanje in zajemanje novih kupcev.

5.4 Izbira digitalnih poti

V praksi in literaturi lahko najdemo veliko možnosti, katere digitalne poti lahko podjetje uporabi in izkoristi v svoj prid. Ker pa ima podjetje omejene vire, s katerimi razpolaga (predvsem čas in denar), je smiselno, da se osredotoči na nekaj ključnih poti, s katerimi bodo uspešno gradili svojo digitalno prisotnost. V fazi pred nakupom izbira temelji na digitalnih poteh, ki bodo podjetju pomagale privabljati nove kupce. V fazi med nakupom

so predlagane tiste poti, ki bodo učinkovite pri interakciji s kupci in grajenju odnosov. Po nakupu pa morajo digitalne poti podjetju pomagati ohranjati kupce in razvijati dolgoročne odnose.

Priporočene digitalne poti za podjetje Isomat glede na poenostavljeno fazo v nakupnem procesu (pred nakupom, med nakupom in po nakupu) in predlaganim fokusom podjetja v posamezni fazi (privabljanje, interakcija in ohranjanje):

- Pred nakupom – strategija privabljanja:
 - SEO,
 - spletna stran,
 - družbena omrežja (LinkedIn, Youtube, Twitter).
- Med nakupom – strategija interakcije:
 - spletna stran,
 - družbena omrežja (LinkedIn, Youtube, Twitter),
 - elektronska pošta.
- Po nakupu – strategija ohranjanja:
 - družbena omrežja (LinkedIn, Youtube, Twitter),
 - elektronska pošta.

5.4.1 Strategija privabljanja potencialnih kupcev

Pri zasledovanju strategije privabljanja podjetju predlagam, da se osredotoči predvsem na sledeče digitalne poti: SEO, spletno stran in družbena omrežja. Po podatkih raziskave, nakupno potrebo potencialnih kupcev sprožijo namreč njihovi kupci, dobavitelji ali pa družbena omrežja. Ker potencialnega dobavitelja preverijo na spletu, kjer so pozorni predvsem na informacije, ki jih lahko dobijo o podjetju in njegovih izdelkih, mora Isomat zagotoviti, da jih posamezniki lahko hitro in brez težav najdejo na spletu, kjer lahko dostopajo do vseh pomembnih informacij o podjetju in izdelkih. S pomočjo družbenih omrežij, ki jim omogočajo širši doseg morebitnih potencialnih kupcev, lahko povečajo svojo prepoznavnost in ustvarijo zanimanje za izdelke in rešitve, ki jih ponuja podjetje.

Predlagane aktivnosti za strategijo privabljanja potencialnih kupcev na izbranih digitalnih poteh:

- SEO:
 - optimizacija za iskanje podjetja na spletu,
 - optimizacija spletne strani za spletne iskalnike.
- Spletna stran:
 - zagotavljanje informacij, ki jih iščejo kupci.

- Družbena omrežja:
 - povečanje prepoznavnosti podjetja in blagovne znamke,
 - ustvarjanje zanimanja za podjetje, njegovo delovanje ter izdelke oz. rešitve.

5.4.2 Strategija vključevanja oz. interakcije

S strategijo vključevanja oz. interakcije bo podjetje najlažje komuniciralo, gradilo zaupanje in razvijalo odnose s svojimi potencialnimi kupci prek spletne strani, družbenih omrežij in elektronske pošte. V fazi med nakupom bo omenjena strategija kupcu olajšala izbiro, saj bodo imeli na voljo vse podrobnejše informacije, ki jih potrebujejo za globlje preučevanje ustreznosti izdelkov in možne rešitve njihovih problemov, ob enem pa bodo lahko našli različne reference podjetja, kar bo znižalo zaznana tveganja, povezana z odločitvijo. S pomočjo družbenih omrežij lahko aktivno komunicirajo, gradijo trdnije odnose in podobo blagovne znamke ter izvajajo trženjske aktivnosti, ki bodo temeljile na stiku med kupcem in podjetjem. Elektronska pošta pa bo podjetju pomagala potencialne kupce izobraževati in zmanjševati zaznana tveganja, povezana z odločitvijo.

Predlagane aktivnosti za strategijo interakcije s potencialnimi kupci na izbranih digitalnih poteh:

- Spletna stran:
 - zagotavljanje podrobnejših informacij o izdelkih in rešitvah (tehnična dokumentacija in certifikati),
 - grajenje zaupanja in prikaz kompetentnosti podjetja s pomočjo referenc.
- Družbena omrežja:
 - grajenje zaupanja in razvijanje odnosov s posamezniki,
 - promocija izdelkov,
 - razvijanje pozitivne podobe blagovne znamke Isomat.
- Elektronska pošta:
 - izobraževanje kupcev,
 - razvijanje odnosov s potencialnimi in z obstoječimi kupci,
 - grajenje zaupanja.

5.4.3 Strategija ohranjanja kupcev

S strategijo ohranjanja kupcev lahko podjetje Isomat poveča zvestobo obstoječih kupcev in njihovo zadovoljstvo. Prek elektronske pošte in družbenih omrežij lahko podjetje kupce

obvešča o novostih, ki bi jih zanimale, in z drugimi aktivnostmi razvija trdnejše in dolgoročne odnose ter skrbi za njihovo zadovoljstvo.

Predlagane aktivnosti za strategijo ohranjanja kupcev na izbranih digitalnih poteh:

- Elektronska pošta:
 - negovanje odnosov z obstoječimi kupci,
 - ohranjanje zadovoljstva kupcev.
- Družbena omrežja:
 - obveščanje kupcev o novostih v podjetju Isomat,
 - negovanje odnosov.

5.5 Vhodno trženje

5.5.1 Vsebinsko trženje

5.5.1.1 *SEO*

Optimizacija za spletne iskalnike je še posebej pomembna v začetni fazi nakupnega procesa, ko kupci iščejo potencialne dobavitelje ali novosti na spletu. Isomat mora biti pozoren na dva vidika takšne optimizacije, in sicer: optimizacijo za iskanje podjetja na spletu ter optimizacijo spletne strani. Pri optimizaciji za iskanje podjetja na spletu podjetju priporočam, da uredi in izpopolni poslovno stran podjetja oz. vizitko, ki jo ponuja Google (ang. Google page) in jo dopolni s slikami in opisi svojih izdelkov.

Pri optimizaciji spletne strani za spletne brskalnike pa je pomembno, da spletna stran vsebuje ključne besede, s katerimi potencialni kupci največkrat iščejo željene izdelke in izolacijske rešitve. Najpogostejše ključne besede glede na rezultate aplikacije Wordtracker, na dan 3. 8. 2019 so: pipe insulation, blown in insulation, mineral wool insulation, thermal insulation, fiberglass insulation, water pipe insulation ter copper pipe insulation.

Priporočene aktivnosti:

- izpopolniti poslovno stran podjetja oz. vizitka v spletnem iskalniku Google,
- optimizacija spletne strani za spletne iskalnike glede na najpogostejše ključne besede, ki jih iščejo posamezniki.

5.5.1.2 Spletna stran

Spletna stran podjetja že sedaj vsebuje vse pomembne informacije, kot so splošni kontaktni podatki ter predstavitev in opisi posameznih izdelkov in rešitev, ki jih podjetje ponuja vključno z vso potrebno tehnično dokumentacijo, ki jo iščejo kupci. Kljub temu je kvalitativna raziskava pokazala, da bi bilo dobro, če bi podjetje imelo tudi nekaj referenc obstoječih strank in različnih projektov, v katerih so uporabljeni njihovi izdelki. Podjetju priporočam, da objavijo tudi povezave do profilov na različnih družbenih omrežjih, ki jih imajo ali jih bodo imeli v prihodnje, saj tako svojim kupcem olajšajo iskanje in jim dajo možnost, da jih pričnejo spremljati tudi na drugih trženjskih poteh.

Spletno stran podjetja vidim tudi kot odlično priložnost za zajemanje novih kontaktov in potencialnih strank (ang. lead capturing). Zato svetujem podjetju, da s pomočjo različnih vsebin, kot so katalogi, kontrolni sezname (ang. checklist) in druga gradiva, kupcem omogoča, da v zameno za njihov elektronski naslov dostopajo do omenjenih gradiv, ki jih zanimajo. Nadalje svetujem podjetju, da na spletni strani vključi tudi možnost prijave na obveščanje o novicah prek elektronske pošte, saj bodo s tem prav tako lahko zajemali nove kontakte, ki so zainteresirani za podjetje in njegove izdelke.

Priporočene aktivnosti:

- oblikovanje vsebin za spletno stran (katalogi, kontrolni sezname, krajše študije primerov različnih projektov ...),
- prikaz referenc različnih projektov, kupcev ...,
- sistem zajemanja novih potencialnih kupcev s pomočjo zaprtih, zgoraj omenjenih vsebin,
- vključiti povezave do družbenih omrežij,
- možnost prijave na obveščanje o novicah prek elektronske pošte.

5.5.1.3 Družbena omrežja

Družbena omrežja predstavljajo odlično priložnost, s katero lahko podjetje poveča svojo prepoznavnost in doseže širšo skupino potencialnih kupcev. V raziskavi je prevladovala uporaba omrežja LinkedIn, kjer so bili potencialni kupci najaktivnejši. Podjetju pa bi svetovala, da poleg LinkedIna izkoristi tudi družbeno omrežje Twitter, saj postaja vedno bolj priljubljena komunikacijska pot, za katero se odločajo podjetja, ko želijo povečati svojo digitalno prisotnost. V primeru, da bo podjetje ustvarilo tudi video vsebine (npr. kratke predstavitvene videoe, predstavitev nekaterih proizvodnih procesov itd.), pa jim svetujem, da izkoristijo tudi omrežje Youtube, saj bodo tako lažje dosegli širšo množico potencialnih kupcev.

Na družbenih omrežjih, še posebej na LinkedInu in Twitterju je bistveno, da podjetje aktivno in redno objavlja različne vsebine ter se udeležuje različnih debat, povezanih z izolacijsko industrijo. Na LinkedInu je precej skupin, ki se nanašajo na omenjeno industrijo (npr. Insulation Network, Insulation Experts itd.), kjer lahko podjetje aktivno sodeluje in navezuje stike s posamezniki iz stroke. Prav tako lahko na svojem profilu deli relevantne in zanimive članke ter novice, ki so zanimive za vse udeležence.

Podjetju svetujem, da objavlja slikovno gradivo relevantnih projektov, svojih izdelkov in projektov svojih kupcev, v katerih se uporabljajo izdelki podjetja Isomat. Vključijo lahko tudi video vsebine, v katerih lahko prikažejo svoje proizvodne procese, inštalacije posameznih izdelkov ali pa krajše predstavitev izdelkov oz. izolacijskih rešitev.

Največjo priložnost pa družbena omrežja ponujajo pri vsebinah, ki jih ustvarjajo uporabniki, saj lahko podjetje na tak način v svoje aktivnosti na družbenih omrežjih aktivno vključi tudi svoje sledilce. Izvede lahko npr. krajšo anketo, postavlja relevantna vprašanja ali t. i. »# izzive«, v katerih bodo sodelovali sledilci podjetja s svojimi odgovori. Primer »# izziva« je npr. lahko: #currentproject, #installation, #ourteam, #pipeinsulation

Z omenjenimi aktivnostmi lahko podjetje poveča svojo prepoznavnost in prepoznavnost blagovne znamke na trgu ter razvija odnose tako z obstoječimi kot tudi s potencialnimi kupci.

Priporočene aktivnosti:

- ustvariti profil na družbenem omrežju Twitter in Youtube,
- redna aktivnost na omrežjih (v smislu rednega objavljanja in sodelovanja v skupinah),
- vključevanje Isomatovih kupcev – promoviranje kupcev, ki uporabljajo izdelke podjetja,
- vključiti vsebine, ki jih ustvarjajo uporabniki (npr. # izzivi, postavljanje vprašanj, krajši vprašalniki itd.),
- promoviranje podjetja Isomat in njegovih izdelkov.

5.5.1.4 Trženje prek elektronske pošte

Elektronska pošta ostaja najbolj priljubljena in najpogosteje uporabljena digitalna pot. Vendar so zaradi velike količine elektronskih sporočil, ki so kupcem dostavljena v njihov poštni predal, le-ti močno selektivni, katera izmed njih bodo odprli. Promocijska sporočila se le redko odpirajo, posamezniki pa bodo iskali zanimive vsebine, ki jim bodo pomagale pri opravljanju njihovega dela ali podala zanimivosti, ki jim koristijo. Podjetju Isomat zato svetujem, da elektronsko pošto uporabijo za mesečno obveščanje svoje mreže kontaktov o

relevantnih novicah v stroki in podjetju ter oblikujejo takšna elektronska sporočila, ki bodo predstavljala rešitve njihovih izzivov, s katerimi se soočajo ali pa predstavljala trende v industriji. Prav tako lahko vključijo tudi povzetke anket ali odgovore, ki jih bodo pridobili iz vsebin, ki jih ustvarjajo uporabniki na družbenih omrežjih (npr. povzetek odgovorov na zanimivo vprašanje, ki so ga zastavili na LinkedInu).

Elektronsko pošto vidim tudi kot dobro orodje v fazah po nakupu, saj lahko z njeno pomočjo gradijo trdnejše odnose s svojimi kupci. Prek elektronske pošte lahko svojim obstoječim kupcem pošljejo letne ankete o zadovoljstvu, anketo o zadovoljstvu po prvem naročilu itd. S pomočjo programa Maximizer, ki ga uporabljajo v podjetju, pa lahko dostavljajo tudi voščila za rojstni dan ključnim kupcem podjetja, obvestila o obletnici sodelovanja itd.

Priporočene aktivnosti:

- mesečno obveščanje o novicah in pomembnih dogodkih,
- izobraževanje kupcev s predstavitvijo relevantnih trendov, izzivov, s katerimi se soočajo kupci, predstavitvijo različnih projektov ...,
- vključiti povzetke zanimivih odgovorov, ki so jih pridobili s pomočjo vsebin, ki jih ustvarjajo uporabniki na družbenih omrežjih,
- letne ankete o zadovoljstvu, anketa po prvem naročilu.

5.5.2 Management odnosov s potencialnimi in obstoječimi kupci

V okviru digitalne trženjske strategije je treba pozornost nameniti tudi načinu, kako podjetje ravna pri odnosih s svojimi kupci vse od začetnih faz nakupnega procesa do poprodajnih aktivnosti.

Podjetje bo lahko nove kontakte zajemalo oz. pridobivalo prek svoje spletne strani, kjer bodo imeli novi potencialni kupci možnost, da se prijavijo na novice, ki jih bodo prejeli prek elektronske pošte ali pa bodo želeli dostopati do zaprtih vsebin na spletni strani (npr. katalogov in drugih zanimivih vsebin), ki jih bodo dobili šele, ko bodo vpisali svoj elektronski naslov. Tako si bo podjetje zagotovilo, da bodo dobili potencialne kupce, ki pokažejo interes za podjetje in njegove izdelke ter rešitve. Vendar ne bodo vsi posamezniki, ki bodo pripravljene deliti elektronski naslov, primerni kupci za podjetje, kaj šele pripravljene za takojšnji nakup. Zato je treba vzpostaviti tudi kvalifikacijo kontaktov, s katero bo podjetje zagotovilo, da svoje trženjske napore usmerja v podjetja z največjim potencialom za Isomat ter posameznike, ki imajo odločevalsko moč. To lahko storijo s pomočjo segmentiranja kontaktov po dejavnosti, državi, iz katere prihajajo, velikosti podjetja, vlogi posameznika v podjetju itd.

Ko bo kontakt kvalificiran, pa lahko s pomočjo trženjske avtomatizacije in programa Maximizer začnejo z negovanjem kontakta s pomočjo trženjskih kampanj, ki bodo kontakt izobraževale s pomočjo vsebin z dodano vrednostjo za kupca. S programom Maximizer lahko spremljajo uspešnost teh kampanj in negujejo kontakte dovolj dolgo, da bodo pripravljene za prodajo.

5.6 Merjenje uspešnosti

Glede na zastavljene trženjske cilje, podjetju predlagam sledeče kazalnike, prikazane v tabeli 9, s katerimi si lahko pomagajo pri merjenju uspešnosti posameznih trženjskih aktivnosti:

Tabela 9: Merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti

Trženjski cilji do 2021		
Povečanje zavedanja	Privabljanje novih kupcev	Grajenje odnosov
<ul style="list-style-type: none"> – Št. obiskov spletne strani na mesec/št. unikatnih obiskov spletne strani, – št. novih sledilcev na družbenih omrežjih, – št. posameznikov, ki jih je dosegla objava na družbenem omrežju, – št. novih kontaktov, ki so se prijavili na novice prek elektronske pošte v posameznem mesecu. 	<ul style="list-style-type: none"> – Št. vsehčkov, komentarjev in delitev posameznih objav na družbenih omrežjih, – št. odprtih elektronskih sporočil, – št. klikov na sliko, spletno povezavo ali drugo interakcijo v elektronskem sporočilu. 	<ul style="list-style-type: none"> – Št. novih povpraševanj na mesec, – št. novih kupcev, ki so postali redne stranke, – rezultati anket o zadovoljstvu.

Vir: lastno delo.

Z rednim spremljanjem in merjenjem predlaganih kazalnikov bodo lahko pravočasno prilagodili trženjske aktivnosti in posamezne objave oz. vsebine, tako da bo strategija digitalnega trženja najučinkovitejša, zastavljeni trženjski cilji pa doseženi.

SKLEP

Učinkovito trženje je danes pomembno bolj kot kadarkoli prej, na medorganizacijskem trgu pa je njegova naloga vse težja. Podjetja imajo namreč vedno več težav, kako vso digitalno tehnologijo, ki jim je na voljo, vključiti v svoje poslovanje in katere digitalne poti naj izberejo, da bodo dosegli najboljši uspeh. Digitalno trženje še več preglavic povzroča majhnim in srednje velikim podjetjem, ki se poleg omenjenih težav srečujejo še z omejitvami na področju znanja, virov in časa. Čeprav številni ostajajo še vedno prepričani,

da nekatere digitalne poti niso primerne za medorganizacijski trg zaradi narave trga in njegovih specifičnih značilnosti, kupci postajajo vse zahtevnejši. Digitalizacija jim je namreč omogočila, da so prevzeli kontrolo v nakupnem procesu, posamezniki pa del svojega nakupnega vedenja kot potrošniki prenašajo tudi na nakupno vedenje v organizacijah.

Isomat se kot majhno podjetje na medorganizacijskem trgu, ki deluje na področju izolacij, srečuje predvsem z izzivom, kako učinkovito izvajati digitalne trženjske aktivnosti, da bodo dosegli največji uspeh ob upoštevanju omejitev, s katerimi se srečujejo kot majhno podjetje. Z opazovanjem digitalnih trženjskih aktivnosti glavnih konkurentov podjetja sem ugotovila, da ima podjetje veliko priložnosti, predvsem zaradi slabe digitalne prisotnosti nekaterih konkurentov in velike vrzeli med podjetji, ki digitalno trženje aktivno izvajajo in ostalimi, ki se ga še ne poslužujejo. Če bodo torej svoje trženjske aktivnosti prilagodili potrebam svojih segmentov (izolaterji, inštalaterji in distributerji), bodo lahko s pomočjo izbranih digitalnih poti zgradili močno digitalno prisotnost.

S pomočjo kvalitativne raziskave sem preučila vedenje potencialnih kupcev podjetja Isomat v digitalnem okolju in ugotovila, da lahko podjetje digitalne trženjske aktivnosti vpelje v vseh fazah nakupnega procesa. Pred nakupom lahko svoje trženjske aktivnosti osredotočijo na privabljanje novih kupcev, z uporabo digitalnih poti, kot so SEO, spletna stran in družbena omrežja. Aktivnosti morajo biti usmerjene predvsem v informiranje kupcev in povečanje zavedanja o podjetju in njegovi blagovni znamki. V fazi med nakupom lahko z uporabo spletne strani, družbenih omrežij in elektronske pošte znižujejo zaznana tveganja kupcev s pomočjo aktivne interakcije med kupcem in podjetjem, kjer jim bodo ob pravem času lahko nudili tisto, kar bodo v danem trenutku najbolj potrebovali – naj bo to zagotavljanje podrobnejših informacij ali dokazovanje kompetentnosti podjetja. Po nakupu pa so trženjske aktivnosti usmerjene h gradnji trdnejših odnosov in ohranjanju zadovoljstva kupcev prek digitalnih poti, kot so družbena omrežja in elektronska pošta.

Oblikovani okvir digitalne trženjske strategije bo podjetju služil kot smernica pri izvajanju svojih trženjskih aktivnosti v digitalnem okolju, z namenom doseganja zastavljenih trženjskih ciljev. Predlagan izbor digitalnih poti bo s strategijo vhodnega trženja, ki zajema vsebinsko trženje in management kontaktov, podjetju pomagal, da utrdi svojo digitalno prisotnost na trgu, poveča svojo prepoznavnost in usmeri svoje napore v tiste trženjske aktivnosti, ki bodo imele največji vpliv v nakupnem procesu ciljnih kupcev. Podjetje lahko izdelani okvir tekom časa nadgrajuje glede na zmožnosti in sposobnosti podjetja oz. ga prilagaja glede na nenehno spreminjajoče se vedenje kupcev.

LITERATURA IN VIRI

1. Andersson, S. & Wikström, N. (2017). Why and how are social media used in a B2B context, and which stakeholders are involved? *Journal of business & industrial marketing*, 32(8), 1098–1108.
2. Arbussa, A., Bikfalvi, A. & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management decision*, 55(2), 271–293.
3. Austroflex Rohr-Isoliersysteme. (brez datuma). *Austroflex*. Pridobljeno 8. maja 2019 iz <https://austroflex.com/austroflex>
4. Bannersnack. (brez datuma). *Display advertising - the ultimate beginner's guide*. Pridobljeno 10. januarja 2019 iz <https://blog.bannersnack.com/display-advertising-guide/>
5. Batra, R. & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: new findings, new lessons, and new ideas. *Journal of marketing*, 80(6), 122–145.
6. Berg, B. L. (2009). *Qualitative research methods for the social science* (7. izd.). Boston: Allyn & Bacon.
7. Berthon, P., Ewig, M. T. & Napoli, J. (2008). Brand management in small to medium-sized enterprises. *Journal of small business management*, 46(1), 27–45.
8. Blackburn, R. A., Hart, M. & Wainwright, T. (2013). Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of small business and enterprise development*, 20(1), 8–27.
9. Blend Marketing. (brez datuma). Introduction to B2B inbound marketing. Pridobljeno 5. marca 2019 iz <https://www.blendb2b.com/introduction-to-b2b-inbound-marketing>
10. Bodlaj, M. & Rojšek, I. (2014). Marketing in small firms: the case of Slovenia. *Economic and business review*, 16(2), 101–119.
11. Brennan, R., Canning, L. & McDowell, R. (2014). *Business-to-business marketing* (3. izd.). London: SAGE Publications.
12. Carson, D. & Gilmore, A. (2000). Marketing at the interface: not 'what' but 'how'. *Journal of marketing theory and practice*, 8(2), 1–7.
13. Cawsey, T. & Rowley, J. (2016). Social media brand building strategies in B2B companies. *Marketing intelligence & planning*, 34(6), 754–776.
14. Clement, J. (2020, 25. marec). *Worldwide desktop market share of leading search engines from January 2011 to January 2019*. Pridobljeno 17. januarja 2019 iz <https://www.statista.com/statistics/216573/worldwide-market-share-of-search-engines/>
15. Content Marketing Institute. (2017). *7th annual B2B content marketing benchmarks, budgets, and trends - North America report*. Pridobljeno 20. marca 2019 iz https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2016/09/2017_B2B_Research_FINAL.pdf
16. Crotherm. (brez datuma). *Home*. Pridobljeno 8. maja 2019 iz <http://www.crotherm.at/home/>
17. DMA. (2018, 12. januar). *DMA insight: consumer email tracker 2017*. Pridobljeno 20. marca 2019 iz <https://dma.org.uk/research/dma-insight-consumer-email-tracker-2017>

18. EU GDPR Portal. (brez datuma). *GDPR key changes*. Pridobljeno 20. marca 2019 iz <https://eugdpr.org/the-regulation/>
19. European Commission. (2018). *Annual report on European SMEs 2017/2018*. Brussels: European Commission.
20. Frost & Sullivan. (2017, 26. september). *U.S. B2B eCommerce Platform market, forecast to 2023*. Pridobljeno 7. marca 2019 iz <https://store.frost.com/u-s-b2b-e-commerce-platform-market-forecast-to-2023.html>
21. Galvão, M. B., Corrêa de Carvalho, R., Bezerra de Oliveira, L. A. & Dumke de Medeiros, D. (2018). Customer loyalty approach based on CRM for SMEs. *Journal of business & industrial marketing*, 33(5), 706–716.
22. Gilmore, A., Carson, D., O'Donnell, A. & Cummins, D. (1999). Added value: a qualitative assessment of SME marketing. *Irish marketing review*, 12(1), 27–34.
23. Grewal, R., Lilien, G. L., Bharadwaj, S., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R. F., Mantrala, M., Palmatier, R. W., Rindfleisch, A., Scheer, L. K., Spekman, R. & Sridhar, S. (2015). Business-to-business buying: challenges and opportunities. *Customer needs and solutions*, 2, 193–208.
24. Grossberg, K. A. (2016). The new marketing solutions that will drive strategy implementation. *Strategy & leadership*, 44(3), 20–26.
25. Gruner, R. L. & Power, D. (2018). To integrate or not to integrate? Understanding B2B social media communications. *Online information review*, 42(1), 73–92.
26. Habibi, F., Hamilton, C. A., Valos, M. J. & Callaghan, M. (2015). E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. *European business review*, 27(6), 638–655.
27. Haile, T. (2014, 9. marec). *What you think you know about the web is wrong*. Pridobljeno 3. februarja 2019 iz <http://time.com/12933/what-you-think-you-know-about-the-web-is-wrong/>
28. Hanley, L. (2017). *Content that converts: how to build a profitable and predictable B2B content marketing strategy*. Columbia: Hanly Creative.
29. Hills, G. E., Hultman, C. M. & Miles, M. P. (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of small business management*, 46(1), 99–122.
30. Huang, X. & Brown, A. (1999). An analysis and classification of problems in small business. *International small business journal*, 18(1), 73–85.
31. HubSpot. (brez datuma). *Inbound marketing*. Pridobljeno 21. marca 2019 iz <https://academy.hubspot.com/courses/inbound-marketing?library=true>
32. Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2013). *Business marketing management: B2B*. South-Western: Cengage Learning.
33. Isomat, d. o. o. (2014). *Poslovna strategija podjetja Isomat za obdobje 2015–2020* (interno gradivo). Mežica: Isomat, d. o. o.
34. Isomat, d. o. o. (2019). *Statistični podatki za trženjske kampanje v aprilu 2019* (interno gradivo). Mežica: Isomat, d. o. o.
35. Isomat, d. o. o. (brez datuma). *About us*. Pridobljeno 30. septembra 2019 iz <http://www.isomat.si/About-us>

36. Izolacije Pevec, d. o. o. (brez datuma). *Predstavitev podjetja*. Pridobljeno 14. marca 2019 iz <http://www.isolacijepevec.si/podjetje>
37. Kannan, P. K. & Hongshuang, A. L. (2017). Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International journal of research in marketing*, 34(1), 22–45.
38. Karjaluoto, H., Mustonen, N. & Ulkuniemi, P. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of business & industrial marketing*, 30(6), 703–710.
39. Kingsnorth, S. (2016). *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. Philadelphia: Kogan Page.
40. Kingspan Group. (brez datuma). *Kingspan industrial insulation GB*. Pridobljeno 8. maja 2019 iz <https://www.kingspan.com/gb/en-gb/about-kingspan/kingspan-industrial-insulation>
41. Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of international marketing*, 8(2), 12–32.
42. Kusnitz, S. (2018, 18. julij). *The definition of a buyer persona (in under 100 words)* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. aprila 2019 iz <https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-definition-under-100-sr>
43. Lashgari, M., Sutton-Brady, C., Solberg Soilen, K. & Ulfvengren, P. (2018). Adoption strategies of social media in B2B firms: a multiple case study approach. *Journal of business & industrial marketing*, 33(5), 730–743.
44. 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.
45. Linton, I. (2019, 29. januar). *Difference between B2C & B2B in business systems*. Pridobljeno 14. marca 2019 iz <https://smallbusiness.chron.com/differences-between-b2c-b2b-business-systems-39922.html>
46. McCartan-Quinn, D. & Carson, D. (2003). Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small business economics*, 21(2), 201–213.
47. Messner, W. (2005). Customer relationship management technology: a commodity or distinguishing factor? *Business information review*, 22(4), 253–262.
48. Moz. (brez datuma). *Google RankBrain*. Pridobljeno 18. januarja 2019 iz <https://moz.com/learn/seo/google-rankbrain>
49. O'Connor, C. & Kelly, S. (2017). Facilitating knowledge management through filtered big data: SME competitiveness in an agri-food sector. *Journal of knowledge management*, 21(1), 156–179.
50. O'Donnell, A. (2011). Small firm marketing: synthesising and supporting received wisdom. *Journal of small business and enterprise development*, 18(4), 781–805.
51. Omnicore Agency. (2019a, 6. januar). *Facebook by the numbers: stats, demographics & fun facts*. Pridobljeno 19. februarja 2019 iz <https://www.omnicoreagency.com/facebook-statistics/>
52. Omnicore Agency. (2019b, 6. januar). *LinkedIn by the numbers: stats, demographics & fun facts*. Pridobljeno 19. februarja 2019 iz <https://www.omnicoreagency.com/linkedin-statistics/>

53. Omnicore Agency. (2019c, 6. januar). *Twitter by the numbers: stats, demographics & fun facts*. Pridobljeno 19. februarja 2019 iz <https://www.omnicoreagency.com/twitter-statistics/>
54. Omnicore Agency. (2019d, 6. januar). *YouTube by the Numbers: Stats, Demographics & Fun Facts*. Pridobljeno 19. februarja iz <https://www.omnicoreagency.com/youtube-statistics/>
55. Pawlowski, M. & Pastuzsak, Z. (2016). B2B customers buying behavior. *International journal of synergy and research*, 5, 19–35.
56. Perricone, C. (2018, 26. junij). *The ultimate guide to email marketing* [objava na blogu]. Pridobljeno 21. marca 2019 iz <https://blog.hubspot.com/marketing/email-marketing-guide>
57. Poolton, J., Ismail, H. S. & Arokiam, I. C. (2006). Agile marketing for the manufacturing-based SME. *Marketing intelligence & planning*, 24(7), 681–693.
58. Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practise same kind of marketing? *Journal of small business and enterprise development*, 17(2), 279–293.
59. Resnick, S., Cheng, R., Brindley, C. & Foster, C. (2011). Aligning teaching and practice: a study of SME marketing. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 13(1), 37–46.
60. Ryan, C. (2013). *Winning B2B marketing: how to use fusion marketing methods to drive revenue, leads and awareness*. Colorado Springs: Fusion Marketing Press.
61. Social media. (brez datuma). V *Cambridge Dictionary*. Pridobljeno 19. februarja 2019 iz <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/social-media>
62. Stokes, D. (2000). Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. *Qualitative market research: and international journal*, 3(1), 47–54.
63. Swisspor AG. (brez datuma). *Unternehmen*. Pridobljeno 8. maja 2019 iz <https://www.swisspor.ch/index.php?page=1282>
64. Taiminen, H. M. & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 22(4), 633–651.
65. Taylor, H. (2017). *B2B marketing strategy: differentiate, develop and deliver lasting customer engagement*. London, New York: Kogan Page.
66. Termoprodukt RS-1. (brez datuma). *Welcome to Termoprodukt RS-1*. Pridobljeno 8. maja 2019 iz <http://termoproduktrs1.com/en/>
67. Toman, N., Adamson, B. & Gomez, C. (2017). The new sales imperative. *Harvard business review*, 95(2), 88–100.
68. Wijewardena, H., Nanayakkara, G. & De Zoysa, A. (2008). The owner/manager's mentality and the financial performance of SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 15(1), 150–161.
69. WKT. (brez datuma). *Das ist WKT!* Pridobljeno 14. marca 2019 iz <https://wkt.de/>
70. Zheng, D. (2018, 28. marec). *The 15 second rule: 3 reasons why users leave a website*. Pridobljeno 3. februarja 2019 iz <https://www.crazyegg.com/blog/why-users-leave-a-website/>

71. Zoltners, A. A., Sinha, P. & Lorimer, S. E. (2016, 6. januar). *How more accessible information is forcing B2B sales to adapt*. Pridobljeno 16. maja 2019 iz <https://hbr.org/2016/01/how-more-accessible-information-is-forcing-b2b-sales-to-adapt>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za intervju z direktorjem podjetja Isomat

1. Ali lahko podrobneje opišete dejavnost podjetja Isomat?
2. Kdo so vaši glavni konkurenti?
3. Katere vrste oz. skupine kupcev imate v podjetju?
4. Kakšne so njihove potrebe in s kakšnimi problemi se soočajo posamezni segmenti?
5. Kako je Isomat pozicioniran na izbranih ciljnih trgih?
6. Kako Isomat zadovoljuje našete potrebe in s kakšnimi izzivi se pri tem soočate?
7. Kako skrbite za obstoječe kupce?
8. Katere digitalne poti uporabljate?
9. Kakšne trženjske aktivnosti izvajate na omenjenih digitalnih poteh?
10. S kakšnimi problemi in težavami se soočate pri izvajanju omenjenih trženjskih aktivnosti?
11. Katere digitalne poti vam povzročajo največ težav?

Priloga 2: Vprašalnik za intervju s potencialnimi kupci podjetja Isomat

7. Buying process:

- Can you describe what your typical buying process in your company looks like?

8. Information gathering:

- Which resources do you use for informing yourself about a new product or solution that is of your interest? (*web search, industry experts, colleagues, social media, news, etc.*)
- What do you look for on a website to conduct a research on a supplier?
- What role does social media play in your research process (if any)?
- What information is usually the most and least helpful?

9. Buying center:

- Who else from your company is usually involved in the purchase and why?
- At what stage did they become involved and what was their role?

10. Supplier evaluation:

- What are your supplier selection criteria? How many suppliers do you usually compare?
- What are some of the key things you look for in a potential supplier, that are crucial in the selection?
- How important is a (supplier's) brand when selecting a supplier?
- When buying a new product/solution, do you prefer to order from existing suppliers/do existing suppliers have priority?

11. Challenges:

- What challenges do you typically encounter in your buying process and at what stages?

12. Social media:

- Do you use any social media channels for business purposes, and how often?
- With what content/people/pages do you engage on social media channels?

Priloga 3: Prepisi opravljenih intervjujev s potencialnimi kupci podjetja Isomat

Intervju 1 – podjetje A

Segment: distributer

Država: Velika Britanija

Datum: 17.6.2019 ob 11:00

Funkcija v podjetju: generalni direktor

Št. Zaposlenih: 25,

Letni promet: 11 mio €

Can you describe your typical buying process?

Yeah well obviously we have quite a range of different suppliers, we have quite a number. We have obviously a computerised system – we use “Sage”.

We have a main buyer, and we purchase according to that and then we also have some sort of supplemental buy in as well, where people will place orders as well, from materials and specialized some sort of non-stock items as well so that would be it really, and we repeat that daily.

How different is your buying process if you know the supplier or if it's a new one?

Well I mean it depends from the supplier. Certain companies we've got have minimum order quantities, some you've got to buy four lorry loads for example, some have different quantities you need to order or specific amounts of products to a certain volume. Other products we can buy whatever we want, there's no limits at all. It really depends on the supplier – who they are and what materials there are.

Which resources do you use for informing yourself about a new product or solution that is of your interest?

It would be obviously the suppliers themselves coming to us and present new products, it would maybe be customers coming to us and asking for products – have we heard of this product or can we get that or whatever. That would be the main two reasons really. Not so much sort of a searching online really, it's more if the suppliers are offering us the products or if customers are asking, that's what leads us and drives us.

What do you look for on a website to conduct a research on a supplier?

We would try and get the data sheets and product information and check that it conforms to the regulations and stuff and just get general information.

What role does social media play in your research process?

It didn't really, at all. And it doesn't to a great degree now, but it is starting to. I'd say it's definitely a trend and is going more towards that – things like LinkedIn, even Twitter to a degree. It's kind of going that way. I think if you ask me these questions in 5 years, I'd

probably say I'd get a lot more. But it isn't great at the moment, it's not substantial at the moment, no.

What information is usually the most and least helpful?

The data sheets are critical, really. They obviously tell us about the product and if it's going to be suitable, that's key. And obviously if there's any pricing as well, obviously the price is important, but normally you wouldn't get that online, you'd get that after when speaking and communicating with the supplier. So, the data sheets really, and also the information about where it's being used, if there is any sort of project information to show examples of where the product is being used. So, you can see where's it being used in real time and installed.

...what about references – do you find them helpful?

Yes! Again, very similar to the product information. It shows that the company has good references and if the product is being used in a prestigious project somewhere, obviously you know or hopefully it's a good quality and a high standard product. And the company as well, it shows that they are somebody we can rely on and that they are going to be around for a long time. So yeah, that's definitely important.

Who else from your company is usually involved in the purchase?

It's a combination. On a day to day basis we have buyers, obviously that's their job you know, to do the buying. Generally, I would normally talk to the suppliers and arrange the deals, but not exclusively, I don't do all of them. Most of the big ones you know. And then I would say to the buyers ok that material you buy from that supplier. But for smaller products sometimes the buyers would source their own suppliers and do it themselves. So, it kind of depends on the material or what the product is.

... but if there's a new supplier in the picture you're making the decision?

Yes, most of the time, especially if it's not small material.

What are your supplier selection criteria?

Couple of things, really. Quality of the products is an important one, the quality of the service, like if the materials arrive on time, if it's short delivery time. And obviously the price as well. The price is important. But I wouldn't say it's a one thing, it's a combination. Quality of the product, quality of the service and price, those three things.

And how important is the price really, because you hear from a lot of people that everything is moving around the price?

To be honest, I'd say the price is probably more important, but that's not to say that it's the only thing. We've got suppliers where we currently buy cheap products from them, but the quality of the products and service isn't quite up to the standards, so on that case we have

paid a little bit more for it, to get a better service and better products, but you obviously wouldn't pay too much more. It's always about the balance.

How many suppliers do you usually compare?

It depends on the products. Some products are quite exclusive and there's only one supplier for that, or maybe two. Others, you know more generic things like let's say PVC tape or some sort of glues, that are quite common, you might have five or six maybe. It really depends on the product. For more exclusive product one or two and the more general they are the more suppliers we compare, from five to six normally.

What are some of the key things you look for in a potential supplier that are crucial to the selection?

Well.. quality of the product, service and price are obviously the key things. But let's say that on top of that you are looking for a good partner, somebody you can work with, somebody you can practically develop leads from, somebody who would do perhaps a lot of work specifying. With someone like Kingspan for example, they do a lot of work specifying with their consultants, so they get the material specifying on the job, and then they get in touch with that job so that we can supply it. So, it's like a supply chain. So, we would never buy from somebody if nobody was then going to buy from us. So, we are going to supply the material, and we are going to buy the material from the Kingspan in return.

It's mutual beneficial then.

Yes, yes, exactly. That's actually really important thing.

How important is supplier's brand?

I'd say it's quite important. I wouldn't say... well again, it depends. I mean if the material is a well-known material and it's been specified, than obviously it's more important on some jobs. In other jobs, if there isn't anything specifically specified, than it's not as important. Again, It depends on the customer also. Some contractors will want to use a well known brand, others are a bit more relaxed and we can use cheaper option, so it really varies.

So, it really depends on the customer and what they want

Yes, exactly. We have some customers, that are willing to pay extra for a particular material, because it is a particular brand. For example, we supply product called icerock Which is a wrap and that's more expensive, but people will pay for that, although there's deals with a cheaper equivalent, but people will pay extra. And others will just take the cheaper, because they don't care.

Do you prefer to order from existing suppliers, do they have priority?

Well. We try and remain loyal to our existing suppliers, because if we are loyal to our suppliers, they can rely on us and trust us, and it builds good relationship in both ways. So,

if they know we are loyal to them they remain loyal to us. So, we normally try and stay with an existing supplier, but that being said, if a new product comes to market or a new supplier comes to the market, we will look at them as well, you know. We are not totally closed off. So, we would try and remain with existing supplier and be loyal to them, but not exclusively.

What challenges do you typically encounter in your buying process?

The main thing probably would be the price. Once you sort out the price, because negotiating the price can be challenging sometimes. A lot of times can be getting deliveries in on time. If we are working 2 or 3 weeks in advance, we import materials from Poland, Europe (Germany,). And you're trying to schedule the delivery in and you are relying on the transport and getting free customs and that could be quite of a challenge to be honest.

And what about in the earlier stages?

Well if someone comes and asks for a new product and you're trying to find it for them, but with the internet is so much easier. And we also got a good network of different suppliers and contacts, so we can normally look online or we can ring a random person to help us out.

Do you use any social media channels for business purposes, and how often?

This is something, to be honest... even our website, we had an old website which we set up years ago and didn't really use it, it was just there. It was just present. We have now a new website, which is not finished yet, we are still working on it. But we are becoming more aware that we need to have a stronger digital presence. So, we are developing that, and we are developing a linkedin channel and will probably set up a twitter page as well. But that's all kind of an ongoing really, in probably the next 6 months. By the end of 2019 we want it to be all finished and done. But through LinkedIn we get quite a lot of requests, some of customers, some of suppliers, and industry colleagues. So, in the future we want to use the platform to establish more contacts and develop more relationships. Probably if you'd ask me in a 1 year's time, I could probably give you a proper answer

What kind of email, beside your daily working emails do you usually read?

I do look at things, I'd say I scan through it quite quickly. If I get something from a supplier or similar. But I certainly look at it.

And would you say it's on a daily basis?

Yes, daily yes. I look at it quite often, my email is always open and when I get a new message, I'd click on it.

So instantly?

Well probably hourly.

Intervju 2 – podjetje B

Segment: distributer

Država: Švica

Datum: 28.6.2019 ob 9:15

Funkcija v podjetju: vodja nabave

Št. Zaposlenih: 50-250

Letni promet: 50-200 mio €

Can you describe what your typical buying process in your company looks like?

Well the purchasing process is mainly the same, but not always. For example, I, as purchasing manager have to get an input from whoever it is. Normally, this is from our customers, from insulation market, who says we want to have new stuff or something like that.

And then we are always making SWOT analysis – we don't use it just for the whole company, but also for a new product. And we do this, how should I say... let me just give you an example: when we look at strengths we look if we can make more profit or turnover. The weakness for example is: do you need this product also in a few years? Because if you have something at the moment and all people are talking about a new product which is coming let's say in couple of months, the return on investment wouldn't have been given. The opportunity is what can this product do, so I also must keep a track of this. Weaknesses can be a lot of things, for example if you're working with Turkey or some other country you don't know what's going on in this land you know. So you can have a partner over there and tomorrow the people of the government can say: no you can't work there no more. And there is also the rules of our government in Switzerland, which could change – like barriers or norms. It was the case from 2 years ago, when a new norm has come out that was for the whole Europe, but our government in Switzerland said yes that's fine, but we want it a little higher (laughs). This is good you know, but also you couldn't sell a lot of things that you could before. And if you don't have enough time to sell the things you have in stock, you'll lose a lot of money. So, with us the SWOT analysis is very important.

Ok so you said you do SWOT analysis, which steps follow next in the process?

It's hard to say the exact steps, they are sometimes so different. If you have a product with a strong brand, let us say it's easier to sell. But that's no fun you know (laughs). If you have a product that does the same thing, but no one will know anything about this product it's a longer way, you need to put a lot of money in the marketing, your sales man will need to go to a lot of customers, but afterwards you could have maybe a better price and better return on investment. So the easiest way is to take products with good brands, but let me say from the beginning this will be okay, but if there is also a product from different supplier sometimes it's better you go that way to get a better return on investment.

Which resources do you use for informing yourself about a new product or solution?

A lot of times our sales manager comes to me and says: I need a new kind of product or something like this. But for me it's also the trading fairs, where you get a lot of information, also the internet. But mainly a lot of producers or suppliers come to us, because they are also informing themselves by internet and find us, and then they come to you.

And you also said it depends from your customers what they want, correct?

Yes, yes. Because our customers say to us: this is what we need, and if we don't have something, we must look for it.

So, when you're conducting a research on a supplier, you probably go and take a look at their website. What do you look for on a website?

Well, for me, a website is ok to have some information, but. You could have a great website and behind it there's nothing if you know what I mean. So, it's ok to gather basic information, but normally I'm going to have a look in this company. And if we decide to go with them, we then look at the prices and listings. But before we make our first order, I always go and have a look in the company.

In insulation industry there's always a lot of talk around data sheets and other technical documentation. How important is it that you can find that information on a website?

Yes, this is really important for us also, because government wants that you have for example DOPs, and without that you can't sell anything.

What role does social media play in your research process, if any?

I don't look so much at social media, to be honest. We are on Facebook, but that's it. I think when the younger generation will come, they will look more on these things. But for me it's not important.

What information is usually the most and the least helpful?

For us, the product is in the middle. Sometimes it's important to know if there are any concerns around the company, but the most important is that you get the basic information. Then you can make the next steps and get in touch with them. And if you don't get the basic information we can't go further on.

So, the buying center – who else is usually involved in the purchase and why?

For us, when we are looking for something new, there are usually a few people involved. Meaning, our CEO, he has the overall responsibility and the financial side more in mind. There's also our sales manager, who has to do the future turnover and profit, and there's also the head of logistics, because during the last years, logistics has become very

expensive. So, you know, our materials that we are selling, the logistics has an important part in it – to bring them to our customers or to get them from our suppliers.

And at what stage do they become involved? Are they involved from the beginning or do they become involved in the later stages?

First, it's only me. I get in the contact with suppliers and for example if we have two suppliers, I decide with which one we go further on. And then when we've decided for one, the others become involved in the process. And then I go further on and get in contact with the one that we've decided to choose. But sometimes, if you don't make such a large turnover or if it's a smaller amount or small material you know, I make the decision alone and say: ok we're going with this one, and we don't have to discuss with others. Because if you have like an order for 100.000 franks, 3 or 4 people don't have to be involved in such a small order.

What are your supplier selection criteria? And how many suppliers do you usually compare?

For me, if it's possible, nearness is very important. But also in Switzerland, a lot of times the suppliers are really expensive, because everything in Switzerland is expensive you know (laughs). So, nearness, and also competence, readiness for delivery – this one is very important. If you don't get this material, you can't sell it. Also, competitive prices and also innovation. Because in our business innovation is very important.

How important is a supplier's brand?

It's like how I said before. If you could jump on board and have a well-known brand like 3M that has glues, that everyone knows it's easy to sell. But easier way is not always the profitable way.

When you're buying a new product, do you prefer to order it from existing suppliers? Or if I put it otherwise, do the existing suppliers have priority?

Yes, yes. As long as it's possible we are very loyal customers to our suppliers. Because you know if you have good partnership this is the best you can have. For example, the management or the middle management in companies usually changes every 2 years. And you see this people maybe 3 or 4 times in a year, so you met them in total 8 times and then already new people come, who don't know anything about you.

And what challenges do you typically encounter in your buying process?

Well, there are different challenges. For example, if you want to have a new product in our program and there are some suppliers, it could be that we have two distributors in Switzerland and we don't need the third one. So sometimes you can't get the material you would have and you have to look the other way you know. And I think a challenge is also an internet shop, because those people must sell the materials at a really low price, because everything is transparent. You can easily look at 4,5,6 different offers and choose the

lowest price. So, if they want to sell something, they need to have the same low price as the others. And a challenge would also be for example Amazon and Alibaba.

Oh, and also, if our supplier are farer away as in the moment, for example China or Japan, where you also have to know things about their culture, about their people and their land if you want to come further with them. With them it's not always about the business, they are often looking if you know their culture and give more emphasis on the relationships also. Not just I'm coming, and I want to buy this things, goodbye, you know (laughs).

So, about the social media. You said that it's not that important. But do you use any social media for business purposes?

Just the Facebook, that we use for our company. And that's the only thing.

And with what content do you engage then on Facebook?

I personally don't have anything to do with our Facebook page, neither do I use it. I leave that to the people from marketing.

What kind of emails, besides your daily working email do you usually read?

To be honest, I usually don't have much time to read other emails, that are not work related. But I look at my email daily, and if there's something that grabs my eye, I'd open it and take a look. Usually it's from our suppliers or news about the industry. I also get newsletters that I signed up, but I don't have time to read all of them. Only if it's something interesting like new product, new material or something like that.

Intervju 3 – podjetje C

Segment: inštalater

Država: Avstrija

Datum: 28.6.2019 ob 11:20

Funkcija v podjetju: vodja tehničnega oddelka

Št. Zaposlenih: 250

Letni promet: brez podatka

Can you describe what your typical buying process looks like?

We are building custom made chillers, so depending on the customer needs we design the machine, and in order to do that we have to buy some material ofcourse. To compare different suppliers we can calculate the suppliers on one hand, but for many materials we need, there are really not that many suppliers to choose from and we often order just from one company, who has what we need. That means we usually order from our existing supplier.

Let's say you are interested in new material or product. Which resources do you usually use for informing yourself about this material or product?

Trade fair in Germany is an important event that we usually attend, because it is a good place to meet and talk to different suppliers. And also internet ofcourse, you can find almost everything with such an ease. But also sometimes social media, where you spot different interesting things that your connections share.

When you are conducting research on a supplier, what do you usually look for on a website?

It is good if the suppliers have data sheets, that's the first thing we look for. And ofcourse contact information.

What about references, to show off where the supplier's material or product is being used?

Not so much, no. Not at this early stage I mean.

And what role does social media play in your research process? If any.

Actually not that big of a role. There are some exeptions ofcourse, like when you spot something that really grabs your eye and is useful and interesting. But we usually do not take into account the social media of our suppliers when we're researching them.

Which information is usually the most and the least helpful?

As I said, data sheets and contact information are the most helpful. But normally you contact the supplier and ask them for further information that you need. We usually ask them for delivery time, specifications and ofcourse cost or price.

Can you tell me who from your company is usually involved in the purchase and why?

There are two departments involved. The first is the technical department, that does the inital research about different possibilities, looks at the data sheets and makes sure that the material is compliant with different specifications and so on. And then it moves forward to the procurement department, that has than the final say along side with the sales department you know. They need to make sure that the material or the product is okay for our clients also. But also the technical department is always in contact with the sales department, because the sales man is always in contact with the customer and is looking at what they need. And then design is calculated and checked by a technician and sometimes they are going to the customer together.

And how many people are in these deparments?

So we have 30 technicians and around 25 people in the procurement department. But we are actually only for Austria just to be clear.

Moving on to the supplier evaluation, what are your supplier selection criteria?

So I'm from the technical department and can only speak from our point of view. But some of the key things we look for are quality and time, and by time I mean the time it takes for supplier to deliver whatever we need.

How important is a supplier's brand for you then?

It depends, sometimes it is so specific what we are looking for that you don't really have a choice when choosing a supplier. But ofcourse if you are selling standard products, the brand plays a bigger role. But with customers that have really specific needs, big brands or well known brands do not have the option of customization you know. And then we turn to smaller suppliers that are more flexible, but not so well known.

And you said that you prefer to order from existing suppliers, correct?

Yes that's right. We like to order from suppliers that we know and they know us, and we don't have to worry about the quality and the service we get. But once again, if they don't have what we need, in case of a very specific custom solution for our client let's say, we look for a smaller companies that can fit our needs and are producing really custom made products.

What challenges do you typically encounter in the buying process?

Sometimes there's new refrigerements in the market and you don't get all 35 components that you'd need. Or the supplier is just in the testing stage and they can't give you any guarantees for something. And sometimes a challenge can also be the delivery time, when it would take to long for us and our needs.

Can you tell me a little bit about your use of social media? Do you use and social media channels for business purposes?

You'd have to ask marketing department, I'm not sure how they use it for our business. But I do use it for personal things but also for my job. For example I use LinkedIn to connect with the people from my business field and look for news feed if there are any interesting things from different suppliers and so on. Oh and also I like to connect with people working at our suppliers that I know, to be a little bit informed of what's going on.

How about emails? What kind of emails do you usually read?

Let's say I read the highlights and what interests me. I will usually see if the subject grabs my eye and if it does I open it and scan it through or if it's really interesting I read it. But usually I will just scan the inbox a few times a day and decide if there's anything it would be interesting to open.

Intervju 4 – podjetje D

Segment: izolater

Država: Švica

Datum: 9.8.2019 ob 9:25

Funkcija v podjetju: generalni direktor

Št. Zaposlenih: 400

Letni promet: 80 mio €

Can you describe what your typical buying process in your company looks like?

Yeah so first let me just say that normally we have a very long term relationships with our suppliers. So we do not often change the suppliers we make business with. And we usually work, almost always that is, with Swiss companies. And because they are local companies therefore we know all the suppliers on the market, and they are not that many. So I don't spend a lot of time searching for a new supplier. Ofcourse I'm also looking for suppliers abroad – Germany or somewhere else, but that's more to compare the price level, and ofcourse if there is a good price level we check if it's possible to change the supplier. But our problem often is logistics, it plays main part in our decision criteria when we are deciding on a supplier. Because we need suppliers that can deliver the material directly to the construction site.

We have 6 main branches in Switzerland, places were we work from, and we have all the stock there, but most of the material is delivered directly to the construction site. And that's why we need a supplier with a very good logistics. That's when the second problem comes in and that is if the supplier does not have owned logistic and is reliable on an external logistic partner. Because often we need the material at 7 o'clock in the morning on the site and we order a day before (laughs), so in a very short time and just a pallet or so, so a small quantity, that only suppliers with good logistics can pull through. But for some kind of material, where you buy a whole truck load of it, it makes sense to buy from producer or other supplier, where delivery time is not that short and last minute. To give you an example for example for fire protection, where there are products like mineral wool or blow in insulation or similar, we buy it directly from the producer. Because we have a central stock in Zurich, and from there we deliver it then to the buildings and other construction sites. But thats what we are doing right. We have owned logistics, so that we can deliver some of the materials that we buy as a whole truck load. But for the technical insulation it's more difficult because you have so many different dimensions and products and it makes no sense to have everything on stock here.

So you need a supplier who is flexible and can handle short delivey times and small quantities.

Exactly, exactly. But it also depends on what kind of material we are talking about. If you can buy it a whole truck load and it's not to many dimensions then we buy it directly, and

supplier does not have to be local. For example mineral wool boards for fire protection or air duct systems or material to blow in where we buy whole truck loads.

Which resources do you use for informing yourself about a new product or solution that is of your interest?

The suppliers are good resource, also I expect from the suppliers that they inform us about new products and solutions that are on the market. I am also active on market by myself, I go to trade fairs and sometimes I even do a web search. But to be clear, I don't spend so much time active searching, only when I hear it from the market or my colleagues. And also our product manager if he comes along something interesting when he's looking at new products. But it's not active search, only if we have a problem with a specific material or we are not happy with our supplier and are looking for a new one, ofcourse then we search what kind of other suppliers are possible. And we compare them.

What do you look for on a website to conduct a research on a supplier?

The website is not that important to us. It is however important to us that they have an online shop, because it gives us more flexibility, it's less expensive and it's easier for us to order that way. So the website is not key criteria if I can say it that way. It's much more important that you have a good personal contact with the supplier. With the people in the companies, maybe not too big, so that we have good contacts and have close interaction with the supplier, especially because our short time orders and deliveries requests on the last notice, or sometimes you have special dimensions and we need a very flexible and good reachable supplier.

What role does social media play in your research process, if any?

I use LinkedIn and other social media, but not really to make research.

What information is usually the most and least helpful?

The most important thing is the personal contact – the feeling that we have with a supplier, because you always try to build up a relationship. And ofcourse if we choose a supplier, the most important criteria for us is not only the price level but also how flexible they are, how is their logistic and also ofcourse how they can support us with technical questions.

About your buying center, can you tell me who else is usually involved in the purchase and why?

I'm choosing the supplier partners, but then all the branches that we have buy directly from these partners that I've chosen. So I only choose the partners and then they buy directly from them. When we choose a supplier we agree on fixed conditions, so when other branches buy directly from them it's on these agreed conditions. But when I'm making a decision, our product manager is also involved and helps me. His role in the process is to look if the supplier has the right products for our buyers, if they have all the certifications that are necessary and needed.

I see, so your product manager's role is looking out for the technical part of the buying, and the final decision is yours.

Exactly. He helps me out to make sure the products are right and I make the final decision and the contract. And we have a list of suppliers that we've chosen and the branches then order from this list of approved suppliers.

At what stage does your product manager become involved? Is he in from the start or does he become involved later on?

He is involved from the beginning, because he has to make sure that before we check the prices and quality that the supplier has all the certification needed, so that we can go on with our comparing process and the final decision.

When you are evaluating the suppliers, what are some of your supplier selections criteria?

It's important that they are located in Switzerland if it's possible, because if we want good logistic we need a partner in Switzerland. And ofcourse the personal contact as I've mentioned it before. Good support from our partner, and that depends on the people working there. We really look for a close contact with our supplier.

And how many suppliers do you usually compare?

That depends on the product, but as I said before, we usually know all the suppliers that are available on the swiss market, so we don't spend much time searching for them. Let's say we compare two or maximum three suppliers.

And how important is a supplier's brand for you? You said earlier that you prefer to work with smaller companies which are usually not so well known and don't have a strong brand on the market. Can you give me a thought on that?

The brand is really not important to us, not at all. As long as the price and quality are good and there's close contact with the company.

What challenges do you typically encounter in your buying process and at what stages?

Before it's sometimes difficult to find all the information that we need. Especially if the supplier is not located in Switzerland it's sometimes difficult to get all the papers that we need here for Switzerland. For example for fire protection all the certification that we need. Then sometimes suppliers, again, if they are not in Switzerland, they have problems with taxes and bringing the material in. So again a problem with logistics and bringing the material in time to Switzerland, usually it's because they don't have enough experience. Also delivery times, for example if we are talking about big quantities, and they are not able to delivery such quantities as quick as we need them. So that's why it's important to have long term supplier. If you have a good supplier you don't change them (laughs). Because it costs a lot of money if the material is not on time.

And what about challenges in service or communication?

Yes it can be also challenging sometimes. If we have partners that are abroad. I make only the contracts – I choose the supplier. But then when our branches buy directly from the supplier, many people in our companies can't speak english for example and then if the communication is in english it's almost impossible (laughs).

So the last part is about social media – do you use any social media channels for business purposes and how often?

For business I use mainly LinkedIn. I'd say I use it daily or every two days.

And with what content do you engage on LinkedIn?

Information about building sites or new products coming out. It's mainly about what we are doing. It's about personal connections or if we look for employees.

And do you follow your suppliers also?

Hm. Let's say some of them.

What kind of emails, besides your daily working emails, do you usually read and how often?

This is a big problem. I get so many newsletters and sometimes there's just too much information. And ofcourse I have to select and read only the emails that are personal or related to daily business. If it's some sort of advertisement, normally I don't read it. Only if it's for example from a supplier that I know or we already work together, ofcourse then I check if it's something interesting or not. But again, it's impossible to read all of them.

Priloga 4: Prepis intervjuja s prodajnim specialistom za izolacije na angleškem trgu

Can you describe what a typical buying process in insulation industry looks like focusing on insulators?

It would be the easiest if I just give you an example. Let's say there's a new project that needs to be done. For this project specifications are made by the specifier or engineer, meaning which products and materials can be used. The main contractor that's in charge for the project, usually hires subcontractors that do the work for them. Normally they would hire around 3 subcontractors. These subcontractors then get the pricing from different suppliers for the specified products or materials that will be used in the project. Usually they compare 3 different suppliers and decide for one of them based on the service they offer. When the supplier is chosen, they place the order. As far as placing the order, they would be speaking to the purchasing manager and the contractor, so the contractor manager. So the purchasing manager would basically be responsible for having all the prices, getting all the information sent out, with regards on the logistics. So basically, what they are looking for is they want the product to be delivered on time, in full, fit for purpose at competitive market price. These are four main elements that they are looking for. And with regards for fit for purpose thing, here's where the companies contract manager would come in and just make sure that the purchasing manager is actually purchasing the correct product for that particular project. So, it's normally a combination of two people.

But it's so complex. Because when they start off by writing a specification, unless you go back to looking on various websites or forums or product searches, the specifier would look to find a product which solves his issue. So, if we talk about Wrapteck for instance, the engineer would go on if we say we talk about Isomat, they got issues with corrosion under insulation, which is a worldwide issue, and he wants a product which is going to solve that. So, he might want to purchase specific part of insulation and then he wants to cover it in something to stop any water coming in. so that's the two keywords he'd put in and the product would come out. But once he specified it, normally what happens is the manufacturer is aware of that particular product that has been specified. Because it's okay having a specification but really what you want as a manufacturer, you want to make sure you get the order. And certainly, in the UK, I'm not sure how it is in other parts of Europe, but if you have a specification it has to say "or similar approved". It can't just say it has to be "Isomat PUR". It has to be "Isomat PUR or similar approved".

So similar alternatives to the product, but from a different manufacturer.

Yes exactly, but it has to be likes alike. It can't say well this is 20 % more competitive, however, it can only be used to 100° C, where your is to 170° C. And if the contractor then thinks he'd rather use Kingspan instead of Paroc, he has to go back to engineer to seek approval to make that change. He can't just change it on his own. So, he has to go back up the line and seek approval. Because obviously the engineer can determine if it's really likes alike. But when we are talking about the UK building industry, that is what it is supposed

to happen Daša, unfortunately, it doesn't happen all the time. Manufacturer can think he got the specification, and he'll use the particular product he has for the job on the project, only to find out that other product will be used. And I might tell you this as well: with regards to how relationships are build with the specification part of the market. There's a company called RIBA, which stands for Royal Institution of British Architects, and they run CPDs, meaning continuous product development. They have to attend so many seminars a year and they get points, and it is an opportunity for the manufacturers to come along and present relevant features and benefits of their product. So, it's purely a forum for the engineers to understand what products are currently on the market and how they solve the issues they are encountering.

What about information gathering. Can you tell me which resources do companies usually use for informing themselves about products or solutions that are of their interest?

Trade fairs are definitely an important resource. IEX is one of the largest for example. But I think that with regards on the social media, if you look at my LinkedIn account for instance, and look at all the posts, a lot of the contractors use LinkedIn and Twitter with regards to their business. If you scroll through some of the conversations, you can find where the projects are, and you can ask some questions about it. So, people and companies do engage, but normally I go and find them and ask to connect with them, and see if they accepted it. But I think the key is to putting fresh information on the profile, otherwise you are better off not doing it. And also it can help you launch new product quicker and you get a lot more brand recognition and reach, because so many people are able to see it. But having said that, I think building industry and insulation industry is still very much face to face.

And how do companies evaluate potential suppliers? What are some of the key criteria?

Okay focusing on insulators or contractors, I'd say they are taking into consideration the price, so if the price is competitive and in market range. But it really depends because they might be able to save 5 % let's say, but they might need to wait two days for the delivery. So, one of the main things, especially in HVAC insulation market, the product is usually fit at the end of the project. They run out of time, they run out of money and the pressure is on to get that part of the project completed. So, one of the main things they are looking for is for the product to be delivered on time, and obviously it has to be in full, fit for purpose. So, if they say it will be delivered tomorrow, but then they deliver it on a flat bed lorry, and it has rained all night or someone damages it they can't use it. Certainly, on the insulation site it can be damaged and that's a massive problem for the distributor and also the contractor can't use the product. And also, stock availability is key. It's alright having an initial order on time and then they want to make sure that the orders are fluid. Which is why a lot of the people tend to use some of the larger companies, because obviously they are cash rich companies and they don't have any issues with credit. The other thing they

would look for as well would be the credit terms. On average for the UK it's 30 days, but we've seen over the last few years, if you look at some of the larger companies, they would be looking for 90 days. And 90 days for independent is a no-no, because the cash flow is key. But on average you're probably looking between 30 and 60 days. Because if the contractor can get 60 days and he's on a 30-day payment from the main contractor, he gets his money in before he's due to pay the distributor. So, the credit terms are a key factor.

And are these criteria the same if they are evaluating a foreign supplier?

Well there's Brexit, where nobody knows how things will turn out (laughs). But we had an example, where we were doing business with a foreign supplier, however he didn't have the facility to trade in euros. So, we've done all the work, but we couldn't shake hands, because they were unable to do that. But in some cases other companies are set up for that. For example, Shepard Insulation has a Shepard International which is able to trade in euros.

What challenges do companies typically encounter during the whole buying process?

There are some distributors here in the UK, who have a good reputation for having a branded product with competitive price, however, one of the challenges for the contractors is getting the product to the site on time. That's probably the biggest challenge. And I think what happens is, everyone nowadays is under pressure to increase their sells, and sometimes the distributors take on too much. So that's why the contractors normally have 3 different companies they use, and normally they will make sure that they have a national, because national will be pushed at the most competitive rate and they have branches throughout the UK. But also, they tend to have an independent as well, local or other, which they can use when things don't go quite right. And with those independent, their service is usually better, which makes them or can make them more expensive. But they are usually willing to pay the extra 10 % just to get the order on time, because the biggest cost is labour and when a contractor is on site and waiting on a delivery, they are being paid to do nothing. So, the main challenges would be the delivery, the logistics.

So, we covered the social media already, but what do you think about emails and email marketing?

Well I found through the years, certainly the emails are read a lot less, because there's just so much junk. I find that the best way to get someone's attention, well the text message is always good, but I think that if you are going to send out emails, they need to have a purpose. An introduction email doesn't really work. So, what I'd do, I would find a project, and find out who the engineer is and who the contractor is. And I would write an email in relation to that project that they are working on and try to get their attention. Because it proves that you've done your homework.