

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA KLJUČNIH DEJAVNIKOV PRIPRAVLJENOSTI NA
UVEDBO AVTOMATIZACIJE TRŽENJA V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, 30. avgust 2018

ANDRAŽ ROT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Andraž Rot, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza ključnih dejavnikov pripravljenosti na uvedbo avtomatizacije trženja v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Jurijem Jakličem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je tiskana oblika predloženega dela jezikovno in tehnično pripravljena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete v Ljubljani Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko 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, 30.8.2018

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTOMATIZACIJA TRŽENJA	3
1.1 Opredelitev trženja	3
1.2 Opredelitev avtomatizacije trženja	4
1.2.1 Trženjske kampanje.....	6
1.2.2 Digitalno in spletno trženje.....	7
1.2.3 Strateško in drugo trženje	8
1.3 Prednosti uvedbe avtomatizacije trženja	9
1.4 Pregled aktualnega stanja avtomatizacije trženja	11
1.4.1 Razvoj in trženje sistemov za avtomatizacijo trženja.....	11
1.4.2 Vloga avtomatizacije trženja v B2B in B2C poslovanju	12
1.4.3 Pregled raziskav o stanju avtomatizacije trženja.....	12
1.5 Proces vpeljave in vplivni dejavniki	14
1.5.1 Faze procesa vpeljave	14
1.5.1.1 Začetno obdobje	16
1.5.1.2 Implementacijsko obdobje.....	17
1.5.1.3 Postimplementacijsko obdobje.....	18
1.5.2 Vplivni dejavniki.....	19
1.5.2.1 Tehnološki dejavniki	21
1.5.2.2 Organizacijski dejavniki	25
1.5.2.3 Zunanji dejavniki	30
2 OPREDELITEV CILJEV RAZISKAVE, RAZISKOVALNE METODOLOGIJE IN PRIMERA IZBRANEGA PODJETJA	32
2.1 Opredelitev ciljev raziskave	32
2.2 Raziskovalna metodologija	33
2.3 Predstavitev primera izbranega podjetja	35
3 REZULTATI RAZISKAVE	36
3.2 Stanje trženjskega procesa in trženjska strategija podjetja	36
3.3 Stanje strategije digitalizacije podjetja	37
3.4 Stanje informacijske arhitekture podjetja	38
3.4.1 Informacijski sistem ERP	38
3.4.2 Sistem za management odnosov z odjemalci.....	39
3.4.3. Dokumentni sistem.....	40
3.5 Rezultati raziskave po TOE-okvirju	40
3.5.1 Tehnološki kontekst.....	40
3.5.1.1 Kompatibilnost	40

3.5.1.2	<i>Relativna prednost</i>	41
3.5.1.3	<i>Zaznane koristi</i>	41
3.5.1.4	<i>Značilnosti</i>	42
3.5.1.5	<i>Integracija z obstoječimi sistemi</i>	42
3.5.2	Organizacijski kontekst	43
3.5.2.1	<i>Tehnološka politika</i>	43
3.5.2.2	<i>Podpora vrhnjega managementa</i>	44
3.5.2.3	<i>Naklonjenost managementa k tveganju</i>	45
3.5.2.4	<i>Velikost in organizacijska struktura</i>	45
3.5.2.5	<i>Organizacijska kultura</i>	46
3.5.2.6	<i>Povezovalne strukture</i>	47
3.5.3	Okoljski kontekst	47
3.5.3.1	<i>Konkurenčna intenziteta</i>	47
3.5.3.2	<i>Informacijska intenziteta panoge</i>	48
3.5.3.3	<i>Zakonska regulacija</i>	48
4	DISKUSIJA	49
4.1	Interpretacija vplivnih dejavnikov tehnološkega konteksta	49
4.2	Interpretacija ključnih dejavnikov organizacijskega konteksta	54
4.3	Interpretacija ključnih dejavnikov okoljskega konteksta	59
4.4	Priporočila izbranemu podjetju	62
	SKLEP	63
	LITERATURA IN VIRI	65
	PRILOGE	71

KAZALO SLIK

Slika 1:	Poenostavljen princip avtomatizacije trženja.....	6
Slika 2:	Tri ravni avtomatizacije trženja.....	12
Slika 4:	Najpomembnejši cilji strategije avtomatizacije trženja.....	13
Slika 5:	Uspešnost avtomatizacije trženja pri doseganju zastavljenih ciljev.....	13
Slika 6:	Najpomembnejša ocenjevalna merila pri izbiri sistema za avtomatizacijo trženja	14
Slika 7:	Prيرهjen TOE-okvir za namen raziskave.....	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Teoretični okvir prednosti na podlagi internetne trgovine za mala podjetja	9
Tabela 2: Sovpadanje in razdelitev faz dveh ločenih razdelitev po obdobjih v procesu implementacije	16
Tabela 3: Povzetek integracijskih pristopov	25
Tabela 4: Predstavitev intervjuvancev in razlogov za izbiro intervjuvanca	34
Tabela 5: Povzetek in vpliv tehnoloških dejavnikov na odločanje o uvedbi avtomatizacije trženja	53
Tabela 6: Povzetek in vpliv organizacijskih dejavnikov na odločanje o uvedbi avtomatizacije trženja	58
Tabela 7: Povzetek in vpliv zunanjih dejavnikov na odločanje o uvedbi avtomatizacije trženja	61

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z osebo iz oddelka trženja iz izbranega podjetja	1
Priloga 2: Intervju z osebo iz oddelka digitalizacije iz izbranega podjetja	6
Priloga 3: Intervju z osebo iz oddelka prodaje iz izbranega podjetja	10

UVOD

Eksplzivna rast digitalne tehnologije je temeljito spremenila način življenja – kako komuniciramo, delimo informacije, dostopamo do zabave in kupujemo (Armstrong & Kotler, 2015, str. 52). Trženje vse bolj temelji na moči tehnologije, ki tržnikom omogoča, da uresničijo več koristi na področjih uspešnosti in učinkovitosti (Biegel, 2009, str. 201). Spreminjanje vedenja potrošnikov dela optimizacijo trženja zelo zahtevno, kar je mnogokrat rezultat, kako potrošnik odreagira na medijske vsebine. To kompleksnost še bolj krepijo drugi faktorji, kot so kombinacija komunikacijskih kanalov, življenjski cikel produkta, regulacija, upravljanje podjetij, omejenost virov in globalizacija. Zaradi teh faktorjev želijo tržniki izpopolniti notranje procese, da bi dosegli boljši nadzor, preglednost in splošno učinkovitost trženja (Biegel, 2009, str. 202). Naraščajoč vpliv digitalnih komunikacijskih kanalov in spremembe v vedenju potrošnikov so spremenile način, na katerega organizacije delujejo (Järvinen & Taiminen, 2016; Putkinen, 2014).

Na trgu so se zato pojavile napredne trženjske rešitve, ki so namenjene obvladovanju kompleksnosti v današnjem poslovnem okolju, in ena izmed njih je tudi avtomatizacija trženja (Tobon, 2017, str. 1).

Avtomatizacija trženja je eden izmed najhitreje rastočih delov trga informacijsko-komunikacijske tehnologije. Po nekaterih napovedih se povečuje za 60 % na letni ravni. Ker je tržna penetracija še vedno 3–15 % in ker produkt lahko uporabljajo podjetja vseh velikosti, se bo rast v naslednjih letih najverjetneje nadaljevala (Lamont, 2015). Grover in Ramanlal (1999, str. 12) menita, da bodo prodajalci nadaljevali z uporabo računalniške in informacijsko-komunikacijske tehnologije v bitki za zajem čim večjega dela potrošniškega presežka.

Putkinen (2014, str. 59) meni, da so največja gonilna sila naraščanja uporabe avtomatizacije trženja spremembe vedenja potrošnikov zaradi revolucije v informacijsko-komunikacijski tehnologiji in posledično opolnomočenje kupca. Adamson, Dixon in Toman (2012, str. 60) menijo, da morajo prodajalci spremeniti način dela, kajti prodaja rešitev ni več dovolj. Ozaveščenost kupca o njihovih problemih in razumevanje rešitev na trgu morata prisiliti prodajalce, da se osredotočijo na kupca v čim zgodnejši fazi nakupnega procesa. Baer (2010) se strinja, da je element realnega časa na spletu s fokusom na socialnih omrežjih temeljito spremenil razmerje med kupcem in prodajalcem. Zaradi tega so na udaru klasične trženjske kampanje. Vsaka interakcija kupca ali potencialnega kupca je samostojna in predstavlja potencialno trženjsko iniciativo. Avtor spoznava, da trenutna paradigma v trženju sili prodajalce tja, kjer kupci vzpostavljajo močno prezenco na spletu, in na kanale, ki jih kupci uporabljajo za iskanje informacij.

Uspešna implementacija kakršne koli kompleksne rešitve s področja informacijsko-komunikacijske tehnologije je zahteven izziv, integracija avtomatizacije trženja pa prinaša še dodatne in edinstvene premisleke (Keens & Barker, 2009, str. 1). Kot interdisciplinarni koncept zahteva avtomatizacija trženja kombinacijo različnega znanja in pristopov od potrošniške psihologije, trženja in informacijskih sistemov (Heimbach, Kostyra & Hinz, 2015, str. 131–132).

Teoretični modeli, ki naslavljajo različne aspekte tehnoloških inovacij, so pogosto uporabljeni na praktičnih primerih, ki v večini primerov obravnavajo bolj uveljavljene koncepte tehnoloških inovacij, kot so celovite programske rešitve (angl. *enterprise resource planning*) in management odnosov z odjemalci (angl. *customer relationship management*). Dosedanja literatura, ki povezuje teoretične modele z implementacijo avtomatizacije trženja, se v večini primerov fokusira izključno na komercialni vidik implementacije. V primeru avtomatizacije trženja je v literaturi nastal razkorak, ki znanstveno obravnava, kako podjetja zaznavajo sisteme avtomatizacije trženja, kateri so dejavniki pripravljenosti pred uvedbo in učinke implementacije na organizacijo. Putkinen (2014, str. 8) je mnenja, da razlog za nastanek raziskovalne vrzeli izhaja iz evidentnega razloga, da avtomatizacija trženja ne sodi v nobeno tradicionalno območje zaradi svoje navzkrižno oddelčne narave. Zdi se, da avtomatizacija trženja spada med akademska področja trženja, managementa in informacijskih sistemov.

Namen magistrskega dela je na osnovi teoretičnih okvirjev prepoznati in analizirati ključne dejavnike pripravljenosti na uvedbo sistema za avtomatizacijo trženja in tako preko študije primera pomagati izbranemu podjetju pri pripravi na potencialno uvedbo avtomatizacije trženja.

Cilj magistrskega dela je identificirati in analizirati vse ključne dejavnike, ki izhajajo iz notranjega in zunanjega okolja podjetja, ki lahko ključno vplivajo na uspeh vpeljave sistema za avtomatizacijo trženja. Na podlagi teoretičnih spoznanj je cilj ugotoviti prisotnost in stanje teh dejavnikov v podjetju in jih analizirati. Prepoznane dejavnike pripravljenosti želim analizirati v okviru študije primera izbranega slovenskega podjetja iz elektroindustrije in elektronske industrije.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih delov. Prvi del je sestavljen iz poglobljenega teoretičnega pregleda strokovne literature, raziskav in člankov strokovnjakov z obravnavanega področja. V njem je opredeljen koncept avtomatizacije trženja, ki se je v zadnjih dveh desetletjih spreminjal, s tem ko se je spreminjal njegov pomen v poslovnem svetu. V nadaljevanju je predstavljeno aktualno stanje avtomatizacije trženja danes. Osrednji del poglavja predstavlja teoretični pregled literature, ki se nanaša na proces vpeljave avtomatizacije trženja v organizacijo, faze procesa, skozi katerega gre organizacija v primeru

odločitve vpeljave, ter ključne vplivne dejavnike, ki vplivajo na proces, metodologijo in uspešnost implementacije.

V drugem delu bo predstavljeno izbrano podjetje, ki bo služilo kot študijski primer v magistrskem delu. V nadaljevanju poglavja sledi pregled stanja informacijske arhitekture podjetja kot idejne zasnove za trenutno delovanje in morebitne bodoče nadgradnje ter pregled trženjskega procesa z vsemi trženjskimi aktivnostmi podjetja. Ker informacijsko-komunikacijska tehnologija ter trženjski proces predstavljata osrednji temi raziskovalnega dela, bo poudarek na prepoznavanju posebnosti in analizi teh dveh področij.

V tretjem delu je izvedena kvalitativna raziskava izbranega podjetja z okvirjem TOE (angl. *Technology-Organization-Environment framework*). Okvir, ki obravnava tri kontekste – tehnološkega, organizacijskega in okoljskega – predlaga celovit pregled dejavnikov, ki vplivajo na implementacijo inovacij v organizaciji. V tem delu je predstavljeno tudi zaznavanje avtomatizacije trženja v izbranem podjetju. Za pridobivanje primarnih podatkov o zaznavanju avtomatizacije trženja bodo izvedeni trije poglobljeni intervjuji z zaposlenimi s področij digitalizacije, trženja in prodaje. Ta del magistrskega dela predstavlja osrednji analitični del, iz katerega bodo izhajala priporočila v diskusiji.

Četrty del magistrskega dela predstavlja diskusija, v katero je vključena interpretacija rezultatov iz kvalitativne raziskave in v kateri so predstavljene končne ugotovitve na podlagi študije primera izbranega podjetja.

1 AVTOMATIZACIJA TRŽENJA

1.1 Opredelitev trženja

Trženje je aktivnost, niz navodil in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, dostavo in izmenjavo ponudb, ki imajo vrednost za kupca, odjemalca, partnerja ali širšo družbo (American Marketing Association, 2013). Širši pomen trženja se nanaša na družbo kot celoto. Trženje pomaga pri predstavljanju in sprejemanju novih izdelkov, ki obogatijo življenje ljudi. Lahko vzpodbudi izboljšave pri obstoječih izdelkih, medtem ko tržniki inovirajo z namenom izboljšanja konkurenčnega položaja na trgu. Uspešno trženje povečuje povpraševanje po izdelkih in storitvah in posledično ustvarja nova delovna mesta, podjetjem pa omogoča, da se bolj vključujejo v družbeno odgovorne dejavnosti. Tržniki lahko v splošnem tržijo deset različnih subjektov: blago, storitve, dogodke, izkušnje, osebe, lokacije, lastnino (nepremične, delnice, obveznice itd.), organizacije, informacije in ideje (Kotler & Keller, 2012, str. 5–7). Trženje je zelo širok pojem in na kratko bi ga lahko opisali kot vse, kar podjetje naredi, da svoje izdelke ali storitve položi v roke potencialnih potrošnikov (Todor, 2016, str. 51). Izvajanje tovrstnih aktivnosti zahteva veliko količino dela in znanja, kar kliče po strukturiranju trženjskih aktivnosti s trženjskim managementom, ki ga vidimo

kot umetnost in znanost pri izbiranju ciljnih trgov in pridobivanju novih ter zadržanju obstoječih skozi ustvarjanje, dostavo in komunikacijo vrednosti za kupca (Kotler & Keller, 2012, str. 5–7).

1.2 Opredelitev avtomatizacije trženja

Uporaba informacijskih sistemov za poslovne namene se je začela v 60. letih prejšnjega stoletja. Sprava so se informacijski sistemi uporabljali pri zalednih operativnih funkcijah, kot so finance, izplačevanje plač in stanje zalog. Ob zasičenosti trga z dozorelimi sistemi se je fokus razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije usmeril v bolj nestrukturirane in kreativne funkcije, kot so prodaja, trženje in pomoč strankam (Daniel, Wilson & McDonald, 2003, str. 821).

Peattie in Peters (1997, str. 143–144) dobo računalništva razdelita na tri obdobja in analizirata vlogo in potencial trženja v vsaki izmed njih. Prvo obdobje, ki je trajalo med leti 1960 in 1980, pomeni čas, v katerem draga informacijsko-komunikacijska tehnologija za tržnike predstavlja nove priložnosti na področju fleksibilnosti produkcije, kvalitete produktov in možnost analize baz podatkov o kupcih in naročilih. Drugo obdobje po letu 1980, ki ga je zaznamoval osebni računalnik, je za tržnike predstavljal pomemben korak v smeri boljšega spremljanja podatkov o kupcih, finančnih in prodajnih podatkov, kot tudi možnost boljše analize teh podatkov in izdelovanje grafičnih poročil. Informacijsko-komunikacijska tehnologija v tem času pridobi osrednjo vlogo pri načrtovanju trženjskih strategij in tako v organizacijah dobi strateško vlogo. V tretjem obdobju, ki je za trženje najpomembnejše, igrata najvidnejšo vlogo komunikacija in povezovanje. Tretje obdobje podjetjem omogoči direkten dostop do kupcev.

Avtomatizacija trženjskih procesov je začela pridobivati na veljavi v zadnjem desetletju 20. stoletja z uvedbo managementa odnosov s strankami (Biegel, 2009, str. 204). V sredini 90. let 20. stoletja vzpon interneta spremeni management odnosov z odjemalci in poslovne zahteve vezane na kupca pri podjetjih vseh velikosti. Novi sistemi za management odnosov z odjemalci pomenijo, da lahko obstoječi ali potencialni kupci komunicirajo s podjetji. Z uporabo interneta ti sistemi postanejo bolj interaktivni, kupci niso več lokalni, ampak so globalni, implementacija novih produktov in storitev pa postane hitrejša (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002, str. 444–445).

Glavni trend v svetu trženja je preskok z masovnega ciljanja na široko v ozko definirano ciljanje v najdonosnejše obstoječe in potencialne nove kupce, za katere obstaja velika verjetnost, da bodo kupili produkt oziroma storitev. Evolucija podatkovnega trženja za ozko ciljanje kupcev je smatrana za eno največjih sprememb v trženju (Schoenbachler, Gordon, Foley & Spellman, 1997, str. 5).

Ker podjetja šele v zadnjih letih spoznavajo dodano vrednost uspešne implementacije avtomatizacije trženja in obenem še iščejo optimalne oblike koncepta, akademska stroka še ni povsem poenotena glede opredelitve pojma avtomatizacije trženja. Tobon (2017, str. 15) je mnenja, da se znanstvena literatura, ki želi definirati avtomatizacijo trženja, deli na dva tabora – operativnega in strateškega. Z operativnega vidika Buttle in Maklan (2015, str. 232) avtomatizacijo trženja opredelita kot avtomatizirano tehnologijo, ki podpira tržnike in trženjski management za doseg njihovih ciljev. S strateškega vidika Del Rowe (2016, str. 27) meni, da mora biti avtomatizacija trženja integrirana v trženjsko strategijo in je prepoznana kot močno orodje pri grajenju odnosov s kupci.

Avtomatizacija trženja je pogosto povezana s sistemi za management odnosov z odjemalci ali z managementom naprednih oglaševalskih kampanj na podlagi e-poštnih seznamov in se lahko zamenja z drugimi sorodnimi področji, kot so trženje s pomočjo baz strank in potencialnih strank, neposredno trženje, interaktivno trženje in e-poštno trženje (Heimbach, Kostyra & Hinz, 2015, str. 130). Vse komponente avtomatizacije trženja proizvajajo dragocene podatke o kupcih, še posebej ko je avtomatizacija trženja integrirana s sistemi za management odnosov z odjemalci. Tako poznavanje kupcev omogoča organizacijam, da so bolj proaktivne pri vzpostavljanju pozitivnih interakcij s kupci (Kentico, str. 6). Koncept avtomatizacije trženja ima nekaj skupnih načel s temi povezanimi področji, ampak vključuje tudi funkcije, ki upravičujejo njegovo avtonomno opredelitev. Koncept avtomatizacije trženja z dodajanjem avtomatiziranih procesov dopolnjuje nekatera sorodna področja. Zaradi uporabe več virov podatkov tudi o neznanih uporabnikih za oblikovanje komunikacije v realnem času za vse stične točke, kot so spletna stran, aplikacija na pametnem telefonu, e-pošta in podobno, presega koncepte, kot sta management odnosov z odjemalci in e-poštno trženje (Heimbach, Kostyra & Hinz, 2015, str. 130).

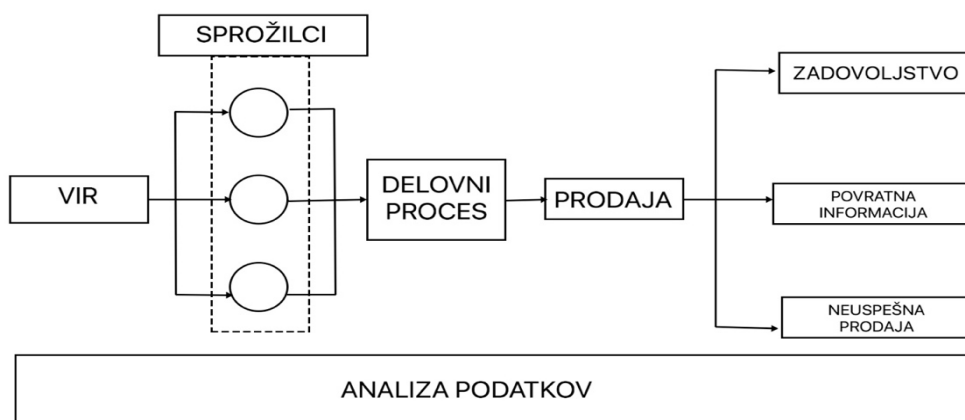
Biegel (2009, str. 203) ponudi splošno opredelitev koncepta in avtomatizacijo trženja opredeli kot uporabo tehnoloških rešitev za avtomatizacijo trženjskih procesov, vključno z načrtovanjem, določanjem proračuna, managementom podatkov, analitiko, segmentacijo, izvedbo kampanj, managementom prodajnih priložnosti ter poročanjem. Te trženjske tehnologije so kombinacija programske opreme, strojne opreme in omrežij, ki omogočajo obdelavo vložkov in rezultatov trženjskih in drugih poslovnih informacij ter vsebine. Buttle in Maklan (2015, str. 232) menita, da sta strojna in programska oprema ključna tehnološka elementa avtomatizacije trženja. Strojna oprema vključuje namizne računalnike, prenosne računalnike, pametne telefone in tablične računalnike. Programska oprema obsega tako prilagojene rešitve za specifičen del trženja ali trženjskega managementa kot tudi integrirane rešitve, ki ponujajo širši spekter funkcionalnosti.

Avtomatizacija trženja s skrbnim načrtovanjem, pravilnim izborom orodij za avtomatizacijo trženja in kritičnim upravljanjem procesa implementacije bi morala prejšnji izključujoč

trženjski proces preoblikovati v poenostavljeno, stroškovno racionalno in učinkovito prakso (Biegel, 2009, str. 209).

Spodnji prikaz predstavlja poenostavljen princip avtomatizacije trženja. Opisuje pot kupca skozi sistem avtomatizacije trženja. Proces se prične z virom informacije kupca. Akcija kupca sproži različne vnaprej pripravljene sprožilce na spletni strani. Sprožilec prične delovni proces, ki je posebej prilagojen za vrsto sprožilca in vir informacije. Za tem so informacije o potencialnem kupcu posredovane na oddelku za prodajo, ki izvede prodajne aktivnosti na podlagi podatkov. Analiza podatkov poteka vzdolž kupčeve poti na vsakem koraku (Mustakallio, 2016, str. 11).

Slika 1: Poenostavljen princip avtomatizacije trženja



Vir: Prirejeno po I. Mustakallio (2016).

Strokovna literatura je pri vprašanju, katere funkcije zajema avtomatizacija trženja, na videz neopredeljena, za kar pa je vzrok nepoenoteno mnenje glede tega, katere trženjske aktivnosti zajemajo posamezne funkcije in kje je meja med njimi. Buttler in Maklan (2015, str. 234–259) ponudita smiselno znanstveno razdelitev funkcij avtomatizacije trženja v tri skupine: trženjske kampanje, digitalno in spletno trženje ter strateško in drugo trženje. Vsaka izmed teh skupin vključuje funkcije, ki skupaj celovito zajemajo spekter funkcionalnosti koncepta avtomatizacije trženja danes.

1.2.1 Trženjske kampanje

Management trženjskih kampanj avtomatizira procese planiranja, implementiranja, merjenja in učenja iz komunikacijskih programov usmerjenih v potencialne ali obstoječe kupce. Trženjske kampanje se lahko uporabljajo za različne namene: od zvišanja zavedanja do vplivanja na čustva, motiviranja k nakupu določenega izdelka ali storitve in podobno. Ključni elementi, ki jih mora programska oprema za izvajane trženjskih kampanj vsebovati,

so planiranje in prikaz poteka dela, segmentacija in ciljanje, posebitev, izvedba, meritve, modeliranje in poročanje. Pri izbiri programske opreme za trženjske kampanje je ključnega pomena zmožnost integriranja različnih trženjskih kanalov, optimizacija kampanj in integracija s prodajo in ostalimi podpornimi storitvami v organizaciji (Buttle & Maklan, 2015, str. 235).

Skupina trženjskih kampanj vsebuje naslednje funkcije (Buttle & Maklan, 2015, str. 235–243):

- management kampanj: tehnološka aplikacija, ki temelji na podatkovni izbiri obstoječega ali potencialnega kupca za prilagojeno komunikacijo;
- management kampanj direktnega e-poštnega trženja: oblika managementa kampanj, kjer je komunikacijski medij direktna e-pošta in cilja določeno skupino kupcev;
- management e-poštnega trženja: masovno in široko trženje z e-pošto;
- trženje na podlagi specifičnih dogodkov: dogodek sproži komunikacijo ali ponudbo, iniciativa pa je po navadi na strani kupca ali konteksta;
- trženje na podlagi sprožilca: odziv na določen dogodek na način, da se doseže določen cilj, kot so prodaja, onemogočenje možnosti negativne promocije od ust do ust ali pa spodbujanje le-te;
- tržna optimizacija: razporejanje finančnih virov med različne kanale s pomočjo matematičnih pristopov;
- telefonska prodaja ali telemarketing: uporablja za identifikacijo in kvalificiranje potencialnih kupcev in prodajo produktov ali storitev preko telefona;
- generiranje priložnosti: pomemben cilj trženjskih kampanj, še posebej v medpodjetniškem poslovanju.

1.2.2 Digitalno in spletno trženje

Digitalno trženje je vrsta trženja, ki je široko uporabljeno za namene promoviranja izdelkov ali storitev ter stikov s kupci s pomočjo digitalnih kanalov. Digitalno trženje se razteza preko spletnega trženja vključujoč kanale, ki ne zahtevajo internetne povezave. Vključuje mobilne telefone (SMS in MMS), trženje po spletnih socialnih medijih, trženje na zaslonih, trženje s pomočjo iskalnikov in druge oblike digitalnih medijev (Arfina, Sadia & Kaniz, 2015, str. 69–70).

Termina digitalno trženje in spletno trženje sta velikokrat zamešana in napačno uporabljena. Digitalno trženje se nanaša na vse digitalne kanale, naprave in platforme, ne glede na to, ali uporabljajo internetno povezavo ali ne. Digitalno trženje se ne omejuje na uporabo interneta, zato termin digitalno trženje uporabljamo kot nadpomenko internetnemu oziroma spletnemu, saj zajema več različnih trženjskih tehnik. Spletno ali internetno trženje je podskupina digitalnega trženja, njegova glavna karakteristika pa je, da za delovanje

potrebuje vzpostavljeno internetno povezavo (White Shark Media, 2015). Spletno trženje uporabnikom omogoča izvajanje širokega spektra spletnih aktivnosti, namenjenih ustvarjanju in unovčenju spletnega in mobilnega prometa (Buttle & Maklan, 2015, str. 244).

Internet in socialni mediji so podjetjem ponudili orodja za komunikacijo z velikim številom kupcev in hkrati z vsakim posamično. Fokus je bil prenesen na večplastno komunikacijo in integrirano trženjsko komunikacijo. Pri tem je ključnega pomena, da sporočilo podjetja ostaja konsistentno preko vseh kanalov. Komuniciranje preko digitalnega trženja je postalo eno najpomembnejših orodij pri medpodjetniškem trženju. Trenutno je uporaba digitalnih medijev vidna kot podporna dejavnost pri komuniciranju s kupcem, podpora prodaje in ustvarjanju blagovne znamke podjetja. Fokus podjetja pri uporabi digitalnega trženja je, da ta dopolnjuje tradicionalno komunikacijo ter ustvarja nove potencialne stranke in stranke (Mustakallio, 2016, str. 16).

V skupino digitalnega trženja in spletnega trženja spadajo naslednje funkcije (Buttle & Maklan, 2015, str. 244-250):

- spletno trženje: proces ustvarjanja vrednosti z izgradnjo in vzdrževanjem spletnih odnosov s potrošniki;
- vsebinski management: upravljanje digitalne vsebine skozi njen življenjski cikel, vključujoč ustvarjanje, urejanje, odobritev, objavljanje, posodabljanje in izbris;
- trženje s ključnimi besedami: generiranje prometa na spletni strani s pomočjo besed, s katerimi uporabniki iščejo spletno vsebino s pomočjo spletnih iskalnikov;
- optimizacija spletnih strani: omogoča kvaliteto in kvantiteto prometa generiranega preko spletnih iskalnikov;
- trženje na socialnih omrežjih: uporaba socialnih medijev za management kupcev;
- digitalna analitika: raziskave na podatkih o vedenju potrošnikov, pridobljenih preko digitalnih kanalov.

1.2.3 Strateško in drugo trženje

Pri strateškem trženjskem managementu je potrebno upoštevati vsaj štiri ključne strateške cilje, ki so izbira realnih zelenih dosežkov, učinkovitejše razvijanje in spreminjanje poslovnih strategij, določitev prednostnih nalog za operativne spremembe in izboljšanje uspešnosti podjetja (Wysocki, Wirth, Farnsworth & Clark, 2015, str. 2).

V skupino strateškega in drugega trženja so razvrščene funkcije (Buttle & Maklan, 2015, str. 250-259):

- management integriranega trženja: širok nabor funkcionalnosti za podporo večjim organizacijam s 50 ali več tržniki za uskladitev analiz, planiranja, implementacije in kontrole aktivnosti;
- management uspešnosti trženja: merjenje uspešnosti skozi analize in poročila;
- management trženjskih resursov: orodja za avtomatizacijo trženjskih procesov in sredstev za bolj učinkovito, hitrejše izvajanje in izboljšano kontrolo;
- management zvestobe: upravljanje zvestobe kupcev s sistemi za management odnosov z odjemalci, programi zvestobe in spremljanje zvestobe kupcev skozi čas;
- partnersko trženje: koordinacija skupnih aktivnosti s partnerji na različnih kanalih;
- tržna segmentacija: združevanje trgov v homogene segmente z namenom naslavljanja vsake skupine kot posamezne tržne priložnosti;
- segmentacija in izbiranje kupcev: združevanje homogenih kupcev v en segment z namenom, da je vsak segment naslovljen posamezno;
- management življenjskega cikla produktov: bolj učinkovito in dobičkonosno upravljanje s posameznimi fazami življenjskega cikla produkta;
- management sredstev: identifikacija, upravljanje, sledenje in kontrolo nad sredstvi, ki jih kupec kupi, licencira, uporablja, nastavi ali prenese;
- management dokumentov: omogoča, da so različni dokumenti na razpolago, ko jih oddelek potrebuje;
- tržna analitika: omogoča matematično in statistično procesiranje trženjskih problemov in se uporablja za opisovanje, raziskovanje ali razlago;
- razvoj delovnega toka: uporabno za oblikovanje procesov, ki se navezujejo na različne trženjske kampanje, trženjsko planiranje in drugo.

1.3 Prednosti uvedbe avtomatizacije trženja

Poon in Swatman (1999, str. 12) koristi elektronske izmenjave podatkov razdelita na kratkoročne in dolgoročne. Primeri koristi in razdelitev, ki jih podata avtorja, so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 1: Teoretični okvir prednosti na podlagi internetne trgovine za mala podjetja

	Kratek rok	Dolgi rok
Neposredne koristi	Prihranki pri komunikacijskih stroških	Zadržanje zvestih kupcev
	Generiranje kratkoročnih prihodkov	Dolgoročna poslovna partnerstva
Posredne koristi	Potencialne poslovne priložnosti	Neprestana poslovna transformacija
	Trženje	Nove poslovne iniciative

Vir: Poon & Swatman (1999).

Koristi avtomatizacije trženja so preproste in prepričljive – izboljšave na področju učinkovitosti se vidijo na uspešnih trženjskih akcijah in generiranju višjih donosov na marketinških kampanjah (Biegel, 2009, str. 212).

Tobon (2017, str. 70–77) na podlagi empirične analize razdeli koristi avtomatizacije trženja na neposredne in posredne koristi. Kot neposredne koristi navede časovne prihranke, integracijo različnih funkcij trženja v en sistem, integracijo trženjskega in prodajnega lijaka, dostopnost informacij, prilagojeno vsebino trženjskih akcij in lažjo segmentacijo kupcev. Kot posredne koristi našteje izboljšano trženjsko učinkovitost, izboljšanje trženjskih storitev, boljši pregled, povečanje odgovornosti trženja, uskladitev trženja in prodaje, izboljšanje odzivnosti in podpiranje strategij blagovne znamke.

Štern (2016, str. 32–33) meni, da lahko koristi uvajanja avtomatizacije trženja razdelimo v tri skupine. Prva skupina se nanaša na koristi pri merjenju in podatkih. Koristi, ki izhajajo iz te skupine, so možnost merjenja podatkov, analiza podatkov na enem mestu, segmentacija, merjenje učinkovitosti avtomatiziranih aktivnosti ter poročanje o učinkovitosti. Druga skupina koristi se navezuje na trženjske aktivnosti. Iz te skupine izhajajo koristi, kot je avtomatizacija trženjskih aktivnosti, izvajanje in merjenje trženjskih kampanj, avtomatizacija pošiljanja e-poštnih sporočil in izvajanje posebljenega trženja. Tretja skupina koristi se navezuje na cilje in okolje podjetja. V tej skupini lahko najdemo koristi, kot so povečanje prodaje in povečanje stopnje konverzije na spletu, upravičevanje vložkov v trženje, izboljšava komunikacije med oddelki v podjetju ter ovire pri uvajanju avtomatizacije trženja.

Buttle in Maklan (2015, str. 232–233) strneta koristi avtomatizacije trženja z vidika izboljšav različnih aspektov trženja in ne kot koristi, ki jih prinaša avtomatizacija trženja za vsako funkcionalnost trženja posebej. Po njunem mnenju naj bi avtomatizacija trženja prinašala koristi, kot so (Buttle & Maklan, 2015, str. 232–233):

- izboljšana trženjska učinkovitost: repliciranje procesov prinaša večjo kontrolo nad stroški, ad hoc procesi in ročni vnosi so lahko precej neučinkoviti;
- večja produktivnost trženja: avtomatizacija trženja omogoča izvedbo večjega števila trženjskih kampanj v krajšem času brez znatnega povišanja stroškov ali povečanja kompleksnosti aktivnosti;
- učinkovitejše trženje: avtomatizacija trženja omogoča marketing z zaprto zanko (angl. *closed-loop marketing*), ki temelji na ciklu planiraj–naredi–izmeri–nauči (angl. *Plan-Do-Measure-Learn cycle*);
- zvišanje odgovornosti: avtomatizacija trženja omogoča višjo kvaliteto podatkov in možnost analize za presojo komercialnih koristi izhajajočih iz trženjskih aktivnosti;
- izboljšana odzivnost: avtomatizacija trženja omogoča hiter odziv na priložnosti, čeprav te niso del trženjskega plana;

- izboljšana trženjska inteligenca: poročanje in analitika prinašata podporo za managersko odločanje o trgih, kupcih, kampanjah;
- izboljšana uporabniška izkušnja kupcev: kupec dobi poosebljeno, relevantno komunikacijo in ponudbe v primernem času;
- zvišana kupčeva stopnja vključevanja: kupec se lažje identificira s podjetjem ali blagovno znamko, ko občuti ponudbe in komunikacijo, ki temelji na globokem razumevanju njegovih potreb.

1.4 Pregled aktualnega stanja avtomatizacije trženja

1.4.1 Razvoj in trženje sistemov za avtomatizacijo trženja

Začetno razumevanje avtomatizacije trženja je bilo zelo generično. Čeprav je bila podpora s stani avtomatizacije trženja mišljena kot podpora v celotnem trženjskem spletu, pa se je v današnjem poslovnem svetu usmerila v prilagojene poosebljene cene v realnem času (Hinz, Hann & Spann, 2011, str. 82), promocijo in uporabniško izkušnjo (Heimbach, Kostyra & Hinz, 2015, str. 129). V zadnjih dveh desetletjih so bili elementi avtomatizacije trženja vključeni v večje platforme, kot so celovite programske rešitve, izdelčne zbirke podatkov in sistemi za management financ, s tem, ko so se razvijale platforme za poslovno inteligenco (Biegel, 2009, str. 207). Komercialna stroka je razvila poenostavljene koncepte avtomatizacije trženja, ki so primerno umerjeni v prodajo sistemov za avtomatizacijo trženja, iz njih pa je moč razbrati, kako trg vidi in razvija avtomatizacijo trženja. Orendorff (2016) predstavi tri ravni avtomatizacije trženja s pomočjo glavnih orodji, ki jih vsebuje posamezni nivo.

Orodja avtomatizacije na prvi ravni so namenjena začetnim uporabnikom in pogosto vključujejo elemente povezane z e-pošto, kot so predloge, analitika in A/B-testiranje. Avtomatizacija v tem pomenu pomeni kreiranje zaporedji samodejnih odzivov ali vnaprej kreirane kampanjske e-pošte na podlagi prijavnih vzorcev in različnih sprožilcev, kot je odpiranje spletnih povezav (Orendorff, 2016).

Druga raven avtomatizacije trženja je namenjena pretežno za mala ali srednje velika podjetja, ki iščejo rast in sistemizirano negovanje kupcev preko e-pošte. Platforme z druge ravni vključujejo elemente, ki pomagajo podjetjem pri pridobivanju zagona, najopaznejša pa je integracija trženja s sistemi za management odnosov z odjemalci (Orendorff, 2016).

Orodij avtomatizacije na tretji ravni se pogosto poslužujejo v srednjih ali večjih podjetjih z vzpostavljenimi oddelki za trženje. Platforme na tej ravni vključujejo globoko povezovanje s prodajnimi aktivnostmi, vključevanje prepoznavanja IP-naslovov, infrastrukture, integracijo s sistemi za management odnosov z odjemalci in več uporabniških računov.

Kupec takega sistema lahko pričakuje namensko podporo s strani ponudnika sistema v smislu optimizacije, napačnega delovanja in popravkov (Orendorff, 2016).

Slika 2: Tri ravni avtomatizacije trženja



Vir: Prirejeno po A. Orendorff (2016).

1.4.2 Vloga avtomatizacije trženja v B2B in B2C poslovanju

Tobon (2017, str. 46–48) v svoji raziskavi prepozna razlike v avtomatizaciji trženja v medpodjetniškem trženju in trženju končnemu potrošniku z vidika imetnika sistema za avtomatizacijo trženja. Po njeni raziskavi je nakupni proces v medpodjetniškem poslovanju sestavljen iz dveh faz: vodilne faze in faze priložnosti. V vodilni fazi so potencialni kupci nesigurni o njihovih potrebah, avtomatizacija trženja pa pomaga pri identifikaciji in dostavi vsebine takim potencialnim kupcem. Po opredelitvi potreb in sprejetju nakupne odločitve, preidejo v fazo priložnosti, kjer ocenjujejo različne alternative. V tej fazi avtomatizacija trženja pripomore k povečanju števila priložnosti z obveščanjem oddelka za prodajo o koristnih informacijah ter z dostavljanjem vsebine potencialnemu kupcu z namenom pozicioniranja podjetja. V večini primerov trženja končnemu potrošniku se nakup zgodi že v prvi fazi – vodilni fazi. Tobon (2017, str. 48) sklepa, da je nakupni proces v medpodjetniškem poslovanju daljši, vloga avtomatizacije trženja pa je ključna v obeh fazah procesa.

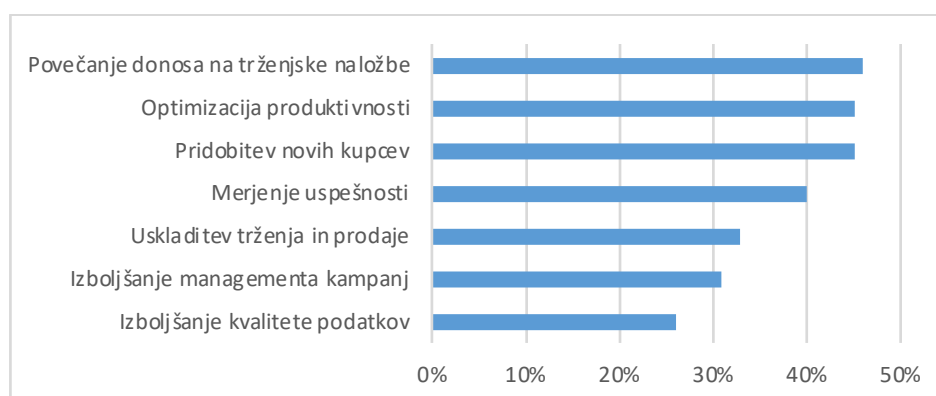
1.4.3 Pregled raziskav o stanju avtomatizacije trženja

Organizacija Ascend2 je v sodelovanju s partnerji aprila 2017 izvedla raziskavo o stanju avtomatizacije trženja. Raziskava je bila narejena na vzorcu 228 anketirancev. 89 %

anketirancev je v času raziskave zasedalo vodstvene položaje ali pa so imeli lastniški delež v organizacijah (Ascend2, 2017, str. 3).

Pri vprašanju o najpomembnejših ciljih avtomatizacije trženja je 46 % anketirancev odgovorilo, da je eden izmed najpomembnejših ciljev povečanje donosa na trženjske naložbe. 45 % anketirancev je menilo, da je optimizacija produktivnosti prav tako eden izmed najpomembnejših ciljev avtomatizacije trženja. Enak delež (45 %) anketirancev meni, da je eden izmed najpomembnejših ciljev pridobitev novih kupcev (Ascend2, 2017, str. 4).

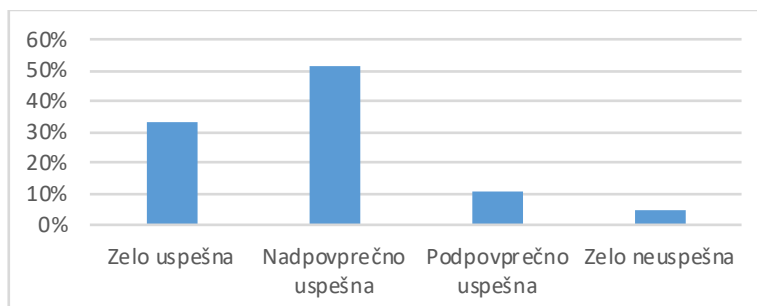
Slika 3: Najpomembnejši cilji strategije avtomatizacije trženja



Vir: Ascend2 (2017).

Na vprašanje, kako uspešna je strategija avtomatizacije trženja pri doseganju zastavljenih najpomembnejših ciljev, je 33 % anketirancev odgovorilo, da je avtomatizacija zelo uspešna pri doseganju ciljev. 51 % anketirancev meni, da je avtomatizacija trženja nadpovprečno uspešna pri doseganju najpomembnejših ciljev. Le 16 % anketirancev je menja, da je avtomatizacija trženja podpovprečno uspešna ali zelo neuspešna pri doseganju najpomembnejših ciljev (Ascend2, 2017, str. 5).

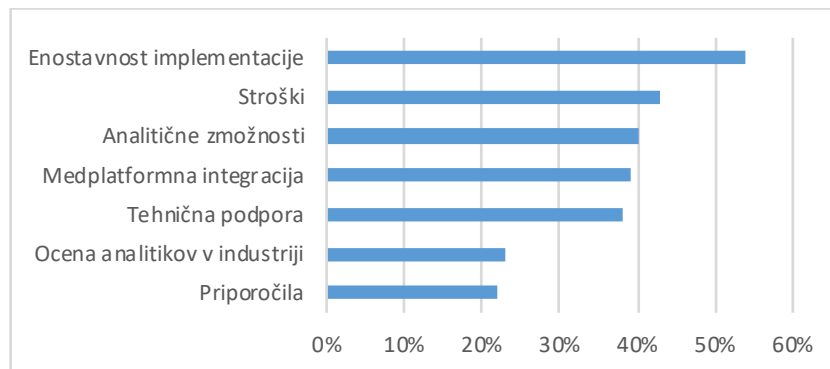
Slika 4: Uspešnost avtomatizacije trženja pri doseganju zastavljenih ciljev



Vir: Ascend2 (2017).

Pri vprašanju, katera so najpomembnejša ocenjevalna merila za izbiro sistema za avtomatizacijo trženja, je 54 % vprašanih odgovorilo, da je enostavnost implementacije eden izmed najpomembnejših kriterijev. 43 % vprašanih meni, da so stroški sistema eden izmed najpomembnejših kriterijev za izbiro, 40 % vprašanih meni, da so analitične sposobnosti sistema eden izmed najpomembnejših kriterijev pri izbiri, medtem ko 39 % vprašanih meni, da je možnost integracije sistema skozi več platform eden izmed glavnih kriterijev pri izbiri sistema (Ascend2, 2017, str. 9).

Slika 5: Najpomembnejša ocenjevalna merila pri izbiri sistema za avtomatizacijo trženja



Vir: Ascend2 (2017).

1.5 Proces vpeljave in vplivni dejavniki

Zaradi kompleksnosti tipičnega trženjskega procesa je razumljivo, da tržnikom ne predstavlja izziva le proces izbire orodij, pač pa tudi izzivi pri implementaciji, ki sledijo. Proces avtomatizacije je treba pogosto vpeljati z lastnimi viri ali s pomočjo specializiranih svetovalcev, saj v večini ponudniki sistemov za avtomatizacijo trženja niso sposobni zagotavljati kvalitetnih integracijskih storitev z drugimi nepoznanimi informacijskimi sistemi. Naraščajoča kompleksnost trženjskih ekosistemov motivira mnoge trženjske ekipe k časovno zahtevni implementaciji avtomatizacije trženja (Biegel, 2009, str. 207–208). Implementacija je ključni prehod med odločitvijo o sprejemanju inovacije in rutinsko uporabo inovacije v organizaciji (Klein & Sorra, 1996, str. 1057). Razumeti, kateri so pomembni koraki, ki potekajo med tem kritičnim preходом, ter ob njih prepoznati ključne probleme in iskati primerne rešitve bo doprineslo k boljšemu nadzoru implementacije in rezultatu izvajanja informacijskega sistema (Statnikova, 2005, str. 5).

1.5.1 Faze procesa vpeljave

Pomen informacijske tehnologije v zadnjih desetletjih 20. stoletja je s hitrim vzponom interneta rasel, poslovni svet pa se je v tem času privajal na novo prelomno inovacijo, ki je nato v naslednjih letih spreminjala poslovne modele. Znanstvena literatura je zato začela z

raziskovanjem faz celotnega procesa uvajanja nove tehnologije in ključnih dejavnikov v posameznih fazah. Rogers (1983, str. 164–186) v svojem delu Difuzija inovacij razdeli proces na pet korakov: znanje, prepričevanje, odločitev, implementacija in potrditev. Damanpour (1991, str. 562) pet korakov v difuziji inovacij združi v dve fazi: začetno fazo in fazo implementacije. V začetno fazo združi Rogersove prve tri korake: znanje, prepričevanje in odločitev. V drugo fazo združi zadnje dve Rogersovi fazi, implementacijo in potrditev. V začetni fazo vključi vse aktivnosti, ki se nanašajo na percepcijo problemov, zbiranje informacij, oblikovanje odnosa in evalvacijo ter oblikovanje resursov, ki vodijo do sprejetja odločitve. V fazo implementacije združi vse dejavnosti, ki se nanašajo na spremembe v organizaciji zaradi inovacije, začetno in nadaljnjo uporabo, ko ta postane rutinska značilnost za organizacijo. Rogers (1983) in Damanpour (1991) opredelita začetek implementacije, ko je odločitev sprejeta in se inovacija začne uporabljati v organizaciji.

Kwon in Zmud (1987, str. 232–233) oblikujeta model s šestimi fazami, ki skupaj zajemajo celoten proces od začetne faze, ko je v organizaciji odkrit problem ali priložnost za izboljšave in informacijska tehnologija lahko ponudi rešitev, do zadnje faze infuzije, ki predstavlja izboljšano organizacijsko učinkovitost zaradi uporabe nove informacijske tehnologije (Cooper & Zmud, 1990, str. 124). Kwon in Zmud (1987, str. 233–241) poleg posameznih faz implementacije v svojem delu identificirata pet skupin faktorjev, ki imajo vpliv na implementacijo tehnologije: individualni faktorji, strukturni faktorji, tehnološki faktorji, faktorji, povezani z nalogami, in okoljski faktorji. Kljub strukturiranem razlikovanju med skupinami faktorjev ne ponudita moči vpliva posamezne skupine faktorjev na posamezno fazo uvajanja nove tehnologije.

Tobon (2017, str. 25) na podlagi Rogersovih petih korakov (1983, str. 164–186) in Damanpourovih dveh faz (1991, str. 562) smiselno oblikuje tri faze, in sicer začetno fazo, fazo implementacije in postimplementacijsko fazo.

Za namen tega raziskovalnega dela se bomo fokusirali na Tobonovo razdelitev (2017, str. 25), vendar bomo faze, kot jih poimenuje Tobon, za lažjo razmejitev s fazami, ki jih predstavlja Kwon in Zmud (1987, str. 232–233), preimenovali v obdobja. Za podrobnejše razumevanje posameznih obdobj, ki so sicer široko opredeljena, si bomo pomagali z podrobnejšimi razdelitvami posameznih korakov s pomočjo razdelitve po Kwonu in Zmudu (1987, str. 232–233), katero sta podrobneje predstavila Cooper in Zmud (1990, str. 124–125), Statnikovo analizo (2005, str. 11–13) prvih štirih faz po Kwonu in Zmudu do točke, kjer implementacija tehnologije preide v rutinsko uporabo v organizaciji, ter z Biegelovimi (2009, str. 207) desetimi koraki v času pred implementacijo, ki jih mora podjetje narediti za doseg uspešne implementacije avtomatizacije trženja.

Tabela 2: Sovpadanje in razdelitev faz dveh ločenih razdelitev po obdobjih v procesu implementacije

Obdobja po Tobonu	Začetno obdobje	Implementacijsko obdobje	Postimplementacijsko obdobje
Faze po Kwonu in Zmudu	Začetna faza Faza posvajanja	Faza prilagajanja	Faza sprejemanja Faza rutinizacije Faza infuzije

Vir: J. Tobon (2017); T.H. Kwon & R.W. Zmud (1987).

1.5.1.1 Začetno obdobje

Začetna faza nastopi, ko organizacija aktivno ali pasivno pregleduje organizacijske probleme ali priložnosti ter rešitve s področja informacijske tehnologije, ki so vzete v premislek. V tej fazi je spoznano ujemanje med rešitvijo z informacijsko tehnologijo in njeno aplikacijo v organizaciji (Cooper & Zmud, 1990, str. 124).

Potreba po spremembi lahko pride iz organizacijske potrebe, tehnološke inovacije ali obojega skupaj, poudarek v začetni fazi je na polnem razumevanju notranjih in zunanjih dejavnikov. Skozi organizacijski kontekst in kontekst uporabnika mora pobudnik poskrbeti za dobro ujemanje med inovacijo in možno aplikacijo v organizaciji (Statnikova, 2005, str. 14).

Faza posvajanja nastopi, ko organizacijska podpora za uvedbo aplikacije postane stvar racionalnih in političnih pogajanj znotraj družbe, na koncu pa je sprejeta odločitev o investiciji, ki je potrebna za zadovoljitev implementacijskih prizadevanj (Cooper & Zmud, 1990, str. 124).

Strnjen opis začetnega obdobja, ki sovpada s predhodno predstavljeno literaturo, ponudita tudi Del Aguila-Obra in Padilla-Meléndez (2006, str. 100), ki menita, da organizacija v začetnem obdobju oceni potrebo po inovaciji, išče informacije, omogoči usposabljanje, predlagani so namenski resursi, izvedena je evalvacija procesa in nazadnje je sprejeta odločitev o implementaciji inovacije.

Biegel (2009, str. 207) predstavi konkretne korake, ki morajo biti sprejeti v začetnem obdobju. Za zagotovitev uspešne implementacije mora organizacija slediti naslednjim desetim korakom pred implementacijo (Biegel, 2009, str. 207):

- ustanovitev organizacijskega odbora v sestavi visokih vodstvenih položajev, ki bo poskrbel za nadzor proračuna, alociral kadre na projekt ter določil obseg in časovni okvir projekta;

- določitev projektne skupine, izhajajoč najprej iz notranjih virov in po potrebi dopolnjene z zunanjimi strokovnjaki;
- ocena trenutnega stanja trženjskih aktivnosti z izrisom procesov aktivnosti vseh notranjih stebrov, ki vplivajo na trženjski proces;
- določitev osnovnih metrik za časovne cikle, produktivnost in strošek resursov, kot tudi pričakovane izboljšave, ki jih bosta prinesla prenova procesov in avtomatizacija;
- identifikacija tehnoloških možnosti, ki bodo olajšale identifikacijo procesnih izboljšav skozi intervjuje ponudnikov pred izbiro ponudnika;
- predlagano prihodnje stanje in ocena izvedljivosti glede na trenutno stanje virov in investicijskih zmožnosti ter celotnih stroškov lastništva;
- izbira ponudnika in orodij za lažje doseganje željenega prihodnjega stanja, vključujoč različne pakete ali prilagojene rešitve;
- podroben opis procesa implementacije in časovnega načrta ter postavitev kratkoročnih ciljev, ki so usmerjeni v konkretne rezultate. Jasna dodelitev vlog in odgovornosti za aktivnosti zaposlenim;
- izbor ekipe za implementacijo, ki jo vodi oddelek za trženje in vključuje predstavnike z vseh oddelkov organizacije, na katere bo implementacija vplivala, saj bodo ključni pri spreminjanju procesov skozi aktivno sodelovanje in komunikacijo. Odvisno od velikosti organizacije in obsega implementacije, lahko vključitev neodvisne notranje ekipe, ki razume trženje in tehnologijo, znatno prispeva k ohranjanju fokusa in izboljšuje možnosti za uspeh;
- komuniciranje načrta in pridobitev zavezanosti k projektu na vseh nivojih organizacije.

1.5.1.2 Implementacijsko obdobje

Faza prilagajanja po Kwonu in Zmudu (1987) nastopi, ko je informacijsko-tehnološka rešitev razvita, nameščena in vzdrževana. Organizacijski postopki so revidirani in razviti. Organizacijski člani so usposobljeni za nove postopke in novo tehnološko aplikacijo. V tem koraku nova informacijsko-tehnološka rešitev postane na voljo za uporabo (Cooper & Zmud, 1990, str. 124).

Za to fazo je pomembno, da obstaja dobro zavedanje trenutnih praks ter da so nove dobro strukturirane v smeri, da je lahko izkoriščen polni potencial nove tehnologije. V tej fazi mora biti fokus na pripravi organizacije in njenih uporabnikov na nov sistem, predanosti managementa projektu ter vključevanju uporabnikov, kot je bilo predvideno v fazi posvojitve (Cooper & Zmud, 1990; Statnikova, 2005).

Pomembnost te faze se odraži v skupnem prilagajanju tehnologije in organizacije, vzpostavitvi podpornih mehanizmov za dolgoročno sprejemanje in uporabo tehnologije ter izobraževanju različnih skupin uporabnikov, kritična aspekta pa sta podpora managementa in vključevanje uporabnikov (Statnikova, 2005, str. 25).

Tobon (2017, str. 56–57) definira implementacijsko obdobje kot obdobje, v katerem podjetje namesti platformo za avtomatizacijo trženja in integracijo z ostalimi informacijskimi sistemi. Število in tipi platform, s katerimi podjetje integrira avtomatizacijo trženja, je odvisno od strategije podjetja. Običajno je, da se podjetja najprej odločijo za integracijo s sistemi, ki omogočajo opravljanje osnovnih funkcij avtomatizacije trženja, kasneje pa z razvijanjem spretnosti in znanj sledi integracija z ostalimi sistemi. Na podlagi raziskave avtorica ugotovi, da je integracija s platformo za avtomatizacijo prodaje najpomembnejša za večino podjetji v tej fazi, medtem ko se nekatere integracije pojavijo šele v postimplementacijskem obdobju.

1.5.1.3 Postimplementacijsko obdobje

Tobon (2017, str. 57–58) postimplementacijsko obdobje uvajanja avtomatizacije trženja opredeli kot začetek uporabe platforme za avtomatizacijo trženja. Po Kwonu in Zmudu (1987) ta opredelitev sovпада s fazo sprejemanja. Fazi sprejemanja sledita še dve: faza rutinizacije in faza infuzije.

Faza sprejemanja nastopi, ko so člani organizacije spodbujeni k uporabi nove rešitve in nova aplikacija preide v realno poslovanje in delovanje, uporabniki lahko ocenijo njene karakteristike in kako te vplivajo na uspešnost delovanja in posledično odločajo o njeni nadaljnji uporabi (Cooper & Zmud, 1990, str. 124).

Faza rutinizacije nastopi, ko je uporaba nove rešitve spodbujena do te mere, da je v poslovnem procesu zaznana kot normalna aktivnost in ne več kot nekaj nenavadnega. Organizacijski nadzorni sistemi so prilagojeni tako, da upoštevajo novo aplikacijo (Cooper & Zmud, 1990, str. 124).

Zadnja faza v procesu je imenovana faza infuzije. V to fazo podjetje stopi, ko je dosežena povečana organizacijska učinkovitost z uporabo nove rešitve, ki je uporabljena v bolj celovitem in integriranem smislu z namenom podpore višjih aspektov organizacijskega delovanja (Cooper & Zmud, 1990, str. 124–125).

Tobon (2017, str. 57–60) v svoji raziskavi ugotovi, da je v podjetjih višje izkoriščanje avtomatizacije trženja postopni proces. Na začetku podjetja uporabljajo platformo pretežno za e-poštno trženje, management kampanj in vsebinsko trženje. S tem, ko pridobivajo znanje in izkušnje, vključujejo druge funkcije predvsem s področja managementa priložnosti. Avtomatizacija trženja za tržno analitiko in trženje na socialnih omrežjih se je izkazalo še za dokaj neizkoriščen potencial. Ne glede na številne funkcije avtomatizacije trženja raziskava pokaže, da se podjetja na začetku fokusirajo predvsem na razvijanje znanj za uporabo

funkcij, ki jih zaznavajo kot podporne za njihovo strategijo, v nadaljevanju pa z razvijanjem strategije nadaljujejo z dodajanjem funkcij.

1.5.2 Vplivni dejavniki

Zgodnja akademska literatura na temo informacijskih sistemov ne razlikuje med področji aplikacij in ne prepozna izzivov, kot so pomembni vplivni dejavniki na proces implementacije ter kako upravljati proces razvoja programske opreme (Daniel, Wilson & McDonald, 2003, str. 823).

Keens in Barker (2009, str. 226) ugotavljata, da implementacija uspešno integrirane rešitve avtomatizacije trženja zahteva globoko razumevanje trženjskih procesov organizacije in strogo metodo implementacije. Dejavniki, ki imajo ključen vpliv na uspeh implementacije, so (Keens & Barker, 2009, str. 226):

- procesi: analiza poslovnih procesov in izboljšanje;
- podatki: učinkovito upravljanje s podatki o strankah;
- metodologija: agilnost pri izvajanju in delovanju in
- partnerstvo: izbira orodji, ponudnikov in izvajalcev.

V kolikor zgornji dejavniki niso pravilno obravnavani, se tveganje za neuspešno implementacijo avtomatizacije trženja poveča (Keens & Barker, 2009, str. 226). Kaur in Aggrawal (2013, str. 234) v raziskavi ugotavljata, da so največji dejavniki uspeha informacijskega sistema povezani s človeškimi dejavniki ter nato s faktorji planiranja in faktorji implementacije, stabilizacije in faktorji uspešnosti. S povezavo, da Keens in Barker (2009, str. 226) procese, podatke, metodologijo in partnerstvo označita kot dejavnike uspeha implementacije, in ugotovitvami Kaura in Aggrawala (2013, str. 234), da je implementacija ključna za uspešno delovanje informacijskega sistema, lahko sklepamo, da so procesi, podatki, metodologija in partnerstvo, dejavniki, ki morajo biti obravnavani pri analizi vplivnih dejavnikov na pripravljenost na uvedbo informacijskega sistema.

Kwon in Zmud (1987, str. 233–241) ponudita pet skupin vplivnih faktorjev na proces implementacije novih tehnoloških inovacij v organizacijo, in sicer so to: individualni faktorji, strukturni faktorji, tehnološki faktorji, faktorji, povezani z nalogami, in okoljski faktorji. Vsaka skupina faktorjev vsebuje tudi podfaktorje, ki jasneje opredeljuje posamezno skupino faktorjev. Skupina individualnih faktorjev je sestavljena iz zaposlitve individualista, kozmopolitizma, ki vpliva preko pripravljenosti na spremembe, izobrazbe in vpletenosti vloge. Strukturne faktorje sestavljajo stopnja specializacije v organizaciji, stopnja centralizacije, stopnja centralizacije formalizacije ter neformalnih mrež procesov in komunikacije. Tehnološke faktorje sestavljajo kompatibilnost inovacije, njena relativna prednost, kompleksnost inovacije. Skupina faktorjev, povezanih z nalogami, vsebuje

negotovost nalog, avtonomijo individualista pri opravljanju nalog in kontroli, odgovornost, raznolikost nalog, identifikacijo z nalogo ter mehanizmi povratnih informacij. V skupino okoljskih faktorjev spadajo heterogenost različnih entitet v okolju, negotovost okolja, konkurenca, koncentracija oziroma razpršenost resursov v okolju ter medorganizacijska odvisnost.

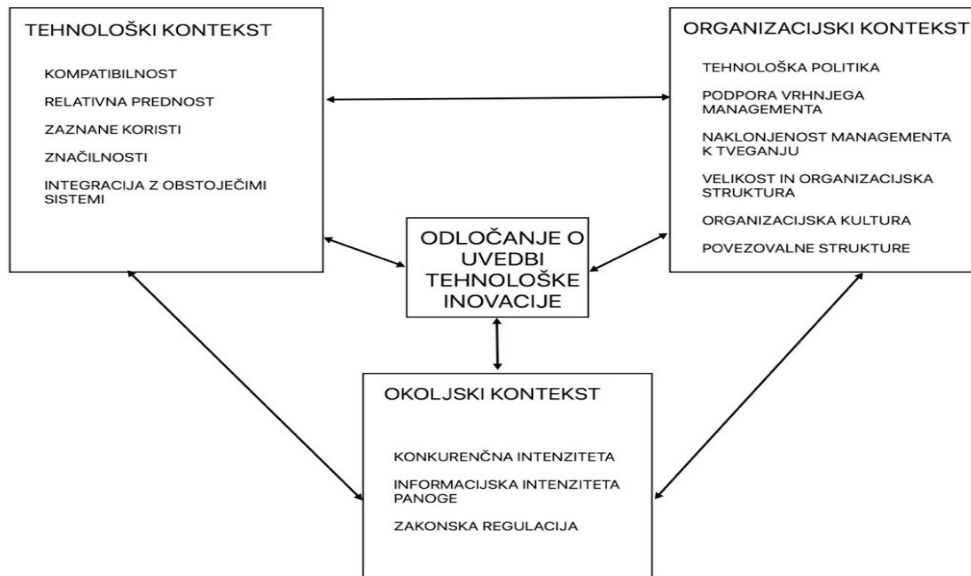
Tobon (2017, str. 80) je v raziskavi pokazala, da so dejavniki zunanjega pritiska konkurence in kupcev in prilagajanje med nalogami in tehnologijo tisti, ki najbolj vplivajo na odločitev. Drugi faktorji, kot so organizacijska pripravljenost v smislu razpoložljivosti finančnih sredstev in tehnološkega znanja, podpora vrhnjega managementa in relativne prednosti, prav tako vplivajo na odločitev.

Večina literature, ki raziskuje vplivne dejavnike pri implementaciji tehnološke inovacije v organizacijo, vplivne dejavnike razdeli v tri kontekste: interne oziroma organizacijske, zunanje in tehnološke (DePietro, Wiarda & Fleischer, 1990; Teo, Tan & Wong, 1997; Del Aguila-Obra & Padilla-Meléndez, 2006; Tobon, 2017; Alsaad, Mohamad & Ismail, 2017).

Za osrednji teoretični okvir analize vplivnih dejavnikov bodo uporabljeni temelji TOE-okvirja, preko katerega bodo identificirani in analizirani posamezni vplivni faktorji. DePietro, Wiarda in Fleischer (1990) kot prvi oblikujejo okvir kot generično teorijo za študijo implementacije splošnih tehnoloških inovacij in v njem identificirajo tri kontekste z vplivnimi dejavniki, ki vplivajo na odločitev o uvedbi nove tehnološke inovacije v organizacijo.

Zaradi razvoja tehnologije, poslovnih modelov, poslovnega okolja in kasnejših znanstvenih ugotovitev o vplivih drugih faktorjev na odločitev o uvedbi nove tehnološke inovacije v organizacijo bo okvir dejavnikov dopolnjen in prilagojen kasnejšim znanstvenim ugotovitvam s tega področja. Spodnja slika prikazuje okvir s tremi konteksti ter vplivnimi dejavniki, ki bodo podrobneje predstavljeni in znanstveno podprti v nadaljevanju.

Slika 6: Prirejen TOE-okvir za namen raziskave



Vir: Prirejeno po R. DePietro, E. Wiarda & M. Fleischer (1990).

1.5.2.1 Tehnološki dejavniki

Tehnološki dejavniki, ki so identificirani v literaturi, so povezani z ovirami na poti uvajanja nove tehnološki inovacije in njenimi zaznanimi koristmi. Zaznane koristi so lahko neposredne, kot so stroškovni prihranki ali generiranje prihodkov, ali posredne, kot so potencialne priložnosti na novih trgih, trženje, publiciteta (Poon & Swatman, 1999, str. 12). Teo, Tan in Wong (1997, str. 99–100) menijo, da tehnološki dejavniki predstavljajo željene karakteristike inovacije in izpostavijo dva dejavnika: kompatibilnost in relativno prednost.

Kompatibilnost

Kompatibilnost predstavlja stopnjo, do katere je inovacija zaznana kot konsistentna s preteklimi izkušnjami, obstoječimi vrednotami in potrebami potencialnih uvajalcev. Ideja, ki je kompatibilna, je manj negotova za potencialnega uvajalca in je lahko kompatibilna ali nekompatibilna s sociokulturnimi vrednotami in prepričanji, preteklimi idejami ali potrebami po inovaciji (Rogers, 1983, str. 223).

Kompatibilnost se lahko nanaša na kompatibilnost z vrednotami in normami potencialnih uporabnikov ali kompatibilnost z njihovimi obstoječimi praksami. Prva predstavlja normativno kompatibilnost s tem, kar ljudje čutijo ali mislijo o tehnologiji, druga pa predlaga bolj operativno kompatibilnost, in sicer s tem, kar ljudje počnejo. Pri obeh primerih se je kompatibilnost inovacije z vidika potencialnega uporabnika izkazala za pozitivno v zvezi s posvajanjem in implementacijo inovacije (Tornatzky & Klein, 1982, str. 33).

Zaradi prisotnost odpora do sprememb v večini organizacij bo večina teh implementirala tehnologijo tam, kjer je prileganje med tehnologijo in organizacijsko kulturo, vrednotami, delovnimi procesi in infrastrukturo informacijske tehnologije (Teo, Tan & Wong, 1997, str. 99).

Poleg kompatibilnosti same ideje z obstoječimi praksami v organizaciji je pomembna tudi podatkovna kompatibilnost med integriranimi sistemi. Halevy (2001, str. 270) meni, da sistemi za integracijo podatkov zagotavljajo poizvedbeni vmesnik za množico avtonomnih virov podatkov, ki obstajajo znotraj ali zunaj podjetja. V splošnem informacijski sistemi niso narejeni za integracijo. Ko je integriran dostop do različnih sistemskih virov zaželen, je potrebno vire in podatke, ki se ne prilegajo, združiti z dodatnimi prilagoditvami in usklajevanjem. Potrebno je zavedanje, da ne obstaja le en integracijski problem – in čeprav je cilj ponuditi homogen in enoten pogled na podatke iz različnih virov, je vsaka integracijska naloga odvisna od (Ziegler & Dittrech, 2007, str. 41–42):

- arhitekturnega pogleda na informacijski sistem,
- vsebine in funkcionalnosti sistemov,
- vrste podatkov,
- zahtev v zvezi s samostojnostjo sestavnih sistemov,
- nameravane uporabe integriranega informacijskega sistema,
- zahteve glede zmogljivosti in
- razpoložljivih sredstev.

Ker je faza evalvacije na začetku neizogibno povezana s podatki o kupcih, je razpoložljivost podatkov kritičen pogoj (Little, 2001). Obenem podatki ostajajo pomemben element zunaj analize, saj so vse avtomatizirane trženjske aktivnosti neposredni odziv na predhodne, prihajajoče ali spreminjajoče se informacije o kupcih (Heimbach, Kostyra & Hinz, 2015, str. 130).

Avtomatizacija trženja postavlja težke zahteve na področju managementa podatkov. Podatki o kupcih in podatki o potencialnih kupcih so nujni, vendar so podatki, kot so produktni katalogi, proračunski in finančni podatki, evidence prodajnih agentov ter drugi, prav tako potrebni. Razumevanje strukture in toka informacij skozi oddelek za trženje je ključen za uspeh procesa implementacije. Ključni vidiki, ki morajo biti upoštevani, so (Keens & Barker, 2009, str. 227–228):

- kakovost informacij: točnost, konsistentnost in celovitost informacij;
- identifikacija kupca: zmožnost identifikacije točno določenega kupca in zmožnost prepoznavanja njegove interakcije na vseh kanalih;
- obogatitev podatkov: izboljšanje baze kupcev z zunanjimi podatki;

- dovoljena zasebnost in varstvo podatkov: upoštevanje dovoljenj, ki jih kupec dodeli organizaciji glede njegovih podatkov, in varovanje podatkov v skladu z zakonodajo.

Relativna prednost

Relativna prednost je stopnja, do katere je inovacija zaznana kot boljša od ideje, katero želi nadomestiti. Stopnja relativne prednosti je velikokrat izražena v ekonomski dobičkonosnosti, statusu ali drugače. Narava inovacije v veliki meri določa tip relativne prednosti (ekonomska, socialna), ki je zanimiva za uvajalca, čeprav karakteristike potencialnega uvajalca prav tako vplivajo na to, katera relativna prednost je najpomembnejša za uvajalca (Rogers, 1983, str. 213).

Zaznane koristi

Literatura, ki analizira zaznane koristi implementacij in uporabe informacijskih sistemov, se opira na povezavo med psihološkimi študijami o dojetanju in obnašanju ter na študije o difuziji inovacij, ki se fokusirajo na zaznavanje končnega uporabnika. Študije o zaznanih koristih ugotavljajo, da bo informacijski sistem implementiran in bo prešel v uporabo, ko bodo uporabniki sistema zaznali pričakovane koristi sistema kot večje od pričakovanih stroškov sistema (Davies, 1989, str. 332–333; Adams, Nelson & Todd, 1992, str. 245).

Ocenjevanje koristi iz naslova izkoriščanja informacijskega sistema za izboljšanje poslovnih procesov je ključna pri ocenjevanju vrednosti investicije v informacijsko tehnologijo s strani organizacije. Komponente, ki določajo zaznavanje koristi s strani uporabnikov sistema, so zaznavanje uporabnosti, zadovoljstvo uporabnika, kvaliteta informacij, kvaliteta sistema, kvaliteta podpore in samo-účinkovitost (Karlinsky & Zviran, 2012, str. 56–57).

Značilnosti

Duarte (2013) opredeli ključne elemente oziroma značilnosti dobrega informacijskega sistema in jih smiselno opredeli v modelu šestih značilnosti, ki so podrobneje opisane v nadaljevanju.

Funkcionalnost informacijskega sistema je njegova značilnost takrat, ko informacijski sistem prevzema najboljše prakse v industriji, zmanjšuje podatkovno breme za uporabnike sistema, spodbuja sprejemanje odločitev na podlagi dokazov, omogoča izdelavo poročil in spremljanje kazalnikov uspešnosti (angl. *key performance indicators*) ter je stroškovno učinkovit (Duarte, 2013).

Uporabnost je značilnost, ki jo opredeljujejo tri lastnosti informacijskega sistema. Prva je pravilnost, kar pomeni, da mora programska oprema ustrezati vsem navedenim

specifikacijam, ki naj bi jih imela. Druga lastnost je učljivost, kar odraža količino truda in časa, ki je potrebna za učenje uporabe programske opreme. Tretja lastnost je integriteta sistema, ki se odraža v tem, da informacijski sistem ne kreira dodatnih nezaželenih stranskih učinkov (Duarte, 2013).

Operativna zmogljivost je značilnost sistema, ki jo definirajo tri lastnosti. Prva je zanesljivost, ki pomeni, da je programska oprema brez napak in da med delovanjem ne prihaja do nenapovedanih prekinitev. Druga je učinkovitost, kar se odraža v učinkoviti uporabi virov s strani informacijskega sistema. Tretja lastnost je varnost, ki se odraža v tem, da sistem ne povzroča slabih učinkov na podatke in strojno opremo (Duarte, 2013).

Revizijske karakteristike se delijo na štiri lastnosti, ki jih opredeljujejo. Prva lastnost je vzdržljivost, ki pomeni, da mora biti vzdrževanje programske opreme enostavno za vse vrste uporabnikov. Druga je prožnost, kar je posledica tega, da je spreminjanje programske opreme enostavno. Tretja je možnost testiranja, kar pomeni, da je testiranje programske opreme enostavno. Zadnja lastnost je možnost izboljševanja, kar pomeni, da je omogočeno enostavno izboljševanje funkcionalnosti sistema (Duarte, 2013).

Zadnje karakteristika je razširljivost. Ta je sestavljena iz treh lastnosti. Prva je prilagodljivost, ki omogoča enostavno nadgradnjo za večjo količino dela ali večje število uporabnikov. Druga je dostopnost, kar se odraža v tem, da je dostop omogočen z več platform in naprav. Zadnja lastnost v sklopu razširljivosti je modularnost, kar pomeni, da ima sistem ločene neodvisne enote oziroma module, ki jih je mogoče samostojno spreminjati in preizkušati (Duarte, 2013).

Integracija z obstoječimi sistemi

Sistemska integracija je združevanje različnih in pogosto nekompatibilnih tehnologij, aplikacij, podatkov in komunikacij v enotno informacijsko arhitekturo in funkcionalno delovno strukturo (Myerson, 2002, str. 6).

Interoperabilnost je zmožnost dveh ali več programskih komponent, da komunicirajo in sodelujejo z drugo, četudi obstajajo razlike v jeziku, uporabniškem vmesniku in platformi (Wileden & Kaplan, 1999, str. 675). Da je to možno doseči, potrebujejo komponente enako razumevanje vmesnika oziroma skupen način, preko katerega se informacije prenašajo (IEEE, 1990, str. 18). Ko je želja integrirati dva sistema ali komponenti, obstaja tveganje, da je njuno razumevanje skupnega vmesnika napačno. Ta arhitekturna neuskkljenost (Garlan, Allen & Ockerbloom, 2009, str. 66) lahko pomeni kasnejše nedelovanje sistema ali možnost za propad načrtovane integracije (Land & Crnkovic, 2004).

Tabela 3: Povzetek integracijskih pristopov

	Kontekst	Pričakovane koristi	Možne pomanjkljivosti
Komponente	Deli systemske funkcionalnosti so na voljo zunaj podjetja, so splošne komponente ali so interno razvite.	Hitrejši in cenejši razvojni proces ter visoka kvaliteta sistema.	Vse želene funkcionalnosti niso na voljo. Tveganje, da so komponente nizke kvalitete. Možna visoka odvisnost od ponudnika sistema.
Odprti standardi	Želja po neodvisnosti od ponudnika. Ni enega izključnega systemskega integratorja.	Enostavna integracija komponent. Možnost preklopa na drugega ponudnika.	Brez aplikativnih standardov. Brez obstoječih standardov, kar rezultira v specifikah ponudnika glede na njegove standarde. Preizkušanje skladnosti v praksi ni primerno.
Integracija aplikacij	Obstoječi informacijski sistemi, ki jih je nemogoče ponovno vzpostaviti ali zamenjati.	Informacije so konsistentne in lahko dostopne. Bolj cenovno učinkovito kot vzpostavitev integracije med posameznimi sistemi posebej.	Draga rešitev. Zahteva dolgoročno predanost za integracijo. Ne naslavlja integracije med več organizacijami. Integracijski problemi so veliki.

Vir: R. Land & I. Crnkovic (2004).

1.5.2.2 Organizacijski dejavniki

Organizacijske ali notranje dejavnike lahko združimo v tri skupine (Teo, Tan & Wong, 1997, str. 97):

- tehnološka politika,
- podpora vrhnjega managementa in
- naklonjenost k tveganju vrhnjega managementa.

V literaturi se preučujejo tudi drugi dejavniki, ki vplivajo na implementacijo tehnoloških inovacij v podjetju, kot so velikost organizacije (Del Aguila-Obra & Padilla-Meléndez, 2006; Dholakia, Johnson, Della Bitta & Dhoakia, 1991; Clemons & McFarlan, 1986),

organizacijska struktura (Del Aguila-Obra & Padilla-Meléndez, 2006), organizacijska kultura (Järvinen & Taiminen, 2016) in povezovalne strukture (Järvinen & Taiminen, 2016; Olivia, 2006).

Tehnološka politika

Tehnološka politika je dolgoročen strateški plan organizacije, ki vpliva na razvoj in uvajanje novih idej, procesov in produktov. Je rezultat zavezanosti k širokemu spektru inoviranja in inovacijskih aktivnosti. Odraža inovativni odnos in vrednote vrhnjega managementa (Teo, Tan & Wong, 1997, str. 97) in do neke mere odraža zgodovinske trende v organizaciji ter plan inoviranja za prihodnost (Ettlie & Bridges, 1982, str. 3). Tehnološka politika lahko vsebuje pripravljenost vrhnjega managementa, da nameni čas, trud in korporativna sredstva za informacijsko tehnologijo z namero slediti tehnološkim inovacijam na trgu in tudi bližnje opazovati akcije konkurence na področju informacijske tehnologije (Teo, Tan & Wong, 1997, str. 97).

Ettlie (1983, str. 30-31) meni, da agresivna tehnološka politika zvišuje verjetnost za oblikovanje specializiranega oddelka, ki ocenjuje nove procese inovacij in vodi do uvajanja glavnih velikih inovacij, ne pa tudi manjših procesnih inovacij.

Del Aguila-Obra in Padilla-Meléndez (2006, str. 99) v svojem delu naštejeta najpomembnejše organizacijske dejavnike, ki imajo vpliv na implementacijo inovacije, in v kategorijo tehnološke politike bi lahko uvrstili njune dejavnike, kot so skupnost uporabnikov informacijske tehnologije, tehnološko znanje članov organizacije ter tehnološki in finančni viri.

Podpora vrhnjega managementa

Podpora vrhnjega managementa je velikokrat izpostavljena kot eden najpomembnejših vplivnih dejavnikov pri uvajanju informacijske tehnologije in tehnoloških inovacij (Statnikova, 2005; Del Aguila-Obra & Padilla-Meléndez, 2006; Alsaad, Mohamad & Ismail, 2017).

Podpora vrhnjega managementa za inovacije zagotavlja predanost in finančne vire za ustvarjanje organizacijske klime, ki spodbuja inovativnost. Podpora vrhnjega managementa je prav tako pomembna pri premagovanju ovir in odpora, ki nastane zaradi spreminjajoče se organizacije in inovacij, ter je ključnega pomena za motiviranje in spodbujanje v procesu uvajanja inovacije (Teo, Tan & Wong, 1997, str. 98). Vrhnji management opravlja ključne funkcije transformacijskega vodenja, poenostavljanja in trženja projekta uporabnikom (Akkermans & van Helden, 2002, str. 37). Pretekle študije so pokazale, da podpora vrhnjega managementa lahko vodi do pozitivnega zaznavanja s strani uporabnikov (Igbaria, Zinatelli,

Cragg & Cavaye, 1997, str. 294) ter izboljša posvajanje in difuzijo informacijske tehnologije (Ramamurthy & Premkumar 1995, str. 343–346).

Tobon (2017, str. 50) v svoji raziskavi spozna, da ima podpora vrhnjega managementa večji vpliv na proces implementacije avtomatizacije trženja v večjih podjetjih. Raziskava je prav tako pokazala, da ni pomembna le podpora vrhnjega managementa, temveč tudi podpora drugih oddelkov.

Naklonjenost managementa k tveganju

Veliko število inovacij je blokiranih ali premalo ter napačno izkoriščenih s strani članov organizacije zaradi izdatnih investicij časa in finančnih virov. Nagnjenost k tveganju predstavlja pripravljenost vrhnjega managementa na sprejemanje sprememb v organizacijski strukturi, sestavi delovne sile, znanju in opolnomočenju, naklonjenost k sprejemu neznanih operacijskih tehnologij ter pripravljenost dodeliti finančna sredstva za spodbujanje in uvajanje inovacij. Inovacije, ki prinašajo drugačno komunikacijo in spremembo v kulturi, omogočajo širitev znanja, informacije znotraj organizacije pa postanejo lažje dostopne (Teo, Tan & Wong, 1997, str. 98–99).

Teo, Tan in Wong (1997, str. 111) v svoji raziskavi o implementaciji interneta ovržejo pomembnost naklonjenosti managementa k tveganju, vendar hkrati predvidevajo, da se naklonjenost managementa k tveganju ne pokaže kot pomemben faktor zaradi dojemanja interneta kot ne tveganega dejanja s strani v raziskavo vključenih podjetij zaradi odsotnosti visokih finančnih vložkov in ne spreminjanja organizacijske kulture in praks.

Velikost in organizacijska struktura

Teo, Tan in Wong (1997) pri svoji razdelitvi faktorjev ne naslovi vpliva organizacijske strukture, njenih procesov in velikosti. Del Aguila-Obra in Padilla-Meléndez (2006, str. 99) med najpomembnejšimi organizacijskimi vplivnimi dejavniki izpostavita tudi dejavnike, ki se navezujejo na strukturo in velikost podjetja. Dholakia, Johnson, Della Bitta in Dhoakia (1991, str. 288–289) z raziskavo ugotavljajo, da je velikost podjetja pomembna determinanta pri odločitvah za prevzem informacijsko-komunikacijske tehnologije. Clemons in McFarlan (1986, str. 97) menita, da imajo večja podjetja za začetek uvajanja novih informacijskih tehnologij iniciativo s strani tekmovalnosti trga in zmanjšanja stroškov.

Empirična raziskava je pokazala, da je uporaba informacijske tehnologije pozitivno povezana z velikostjo podjetja. Izjema so uporaba telefaksa in lokalnih omrežij, ki so z velikostjo podjetja povezana negativno (Del Aguila-Obra & Padilla-Meléndez, 2006, str. 107–108).

Obojeročnost je opredeljena kot kombinacija ali niz dveh diskretnih zmožnosti (Alpkan & Gemici, 2016, str. 786). Zmožnost podjetja, da izkorišča svoje sedanje poslovanje in hkrati odkriva nova področja v smislu tehnologije, trgov, produktov in poslovnih modelov, je že dolgo prepoznana kot eden izmed ključnih virov pri doseganju konkurenčnega uspeha (March, 1991; Tushman & O'Reilly, 1996). Pri inoviranju sta torej v ospredju dve diskretni zmožnosti, raziskovanje in izkoriščanje (March, 1991, str. 72). Organizacije, ki so zmožne uskladiti aktivnosti na obeh straneh, so označene kot obojeročne organizacije (Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996, str. 24). Iz tega izhaja inovacijska obojeročnost, ki med drugim predlaga, da visoka strukturna kompleksnost, nizka formalizacija in nizka centralizacija olajšujejo začetek inovacij, vendar inverzni pogoji – formalizirane in centralizirane strukture – olajšujejo njihovo implementacijo (Duncan, 1976, str. 179).

Organizacijska kultura

Järvinen in Taiminen (2016, str. 172) ugotavljata, da je več intervjuvancev v raziskavi izpostavilo, da sta za doseg miselnosti, v kateri se vsebina trženjskih aktivnosti oblikuje na podlagi podatkov, potrebna čas in trud. Tržniki so morali preusmeriti svojo pozornost od promocijskega in produktno usmerjenega oglaševanja v pomoč kupcu s specifično vsebino. To je bilo izpostavljeno tudi v intervjujih s strokovnjaki.

Spremembe v procesih prinašajo tudi spremembe v kulturi in organizaciji. Podjetja se morajo v poskusu reorientacije v smeri proti kupcu spoprijeti s spreminjanjem organizacijske kulture, strukture in z drugačnimi načini merjenja uspešnosti ter nagrajevanja (Ryals & Knox, 2001, str. 14–15). Ker je organizacijska kultura eden najtežje spreminjajočih se delov organizacije, ta proces lahko za podjetja predstavlja težak izziv. Schabracq (2007, str. 22) meni, da se kultura že zaradi svoje narave upira spremembam in da lahko njen upor proti spremembam negativno vpliva na prilagajanje organizacije na njeno poslovno okolje.

Kultura s skupnimi vrednotami in cilji spodbuja pripravljenost za sprejemanje nove tehnologije. Inovativna in odprta organizacijska kultura olajša udeležbo uporabnikov skozi celoten implementacijski proces informacijskega sistema (Nah, Lau & Kuang, 2001, str. 295).

Povezovalne strukture

Izzivi, ki se pojavljajo med implementacijo, se nanašajo tudi na kasnejšo dokončno obliko procesov v organizaciji. Ker avtomatizacija trženja zadeva več področij, je oblikovanje procesov in integracije, še posebej med oddelkom za trženje in oddelkom za prodajo, ključnega pomena. Järvinen in Taiminen (2016, str. 173) menita, da lahko oddelek za trženje prenese kvalificirane prodajne priložnosti na oddelek za prodajo brez potrebe po ročnem vnosu, prodajni oddelek pa zaradi tega lahko hitreje prejme kvalificirane prodajne

priložnosti. Njuna raziskava kaže, da integrirani trženjski in prodajni lijak poveča transparentnost med oddelkoma in spodbuja tesnejše sodelovanje med njima.

Skozi širok spekter praks so najuspešnejše prakse z najboljšimi rezultati definirale tri skupine povezav, ki so pomembne za vzpostavitev uspešnega sodelovanja med oddelkoma za trženje in prodajo (Olivia, 2006, str. 396):

- povezava v jeziku: poenotenje poslovnega jezika med oddelkoma;
- povezava v organizaciji: povezovanje oddelka za trženje in prodajo že ob vzpostavitvi organizacijske strukture;
- povezava v procesih: jasno definirani procesi med oddelkoma z določenimi pravili in odgovornostjo.

V medpodjetniškem elektronskem poslovanju se trženje pospešeno povezuje s komunikacijo s kupcem, oblikovanjem identitete blagovne znamke, oglaševanjem, spletnimi stranmi in vsebino na prodajnem mestu. Medtem prodajni oddelek v medpodjetniškem elektronskem poslovanju predstavlja ključnega skrbnika kupcev in razvijalca rešitev. Z naraščanjem elektronske obdelave naročil so zdaj mnoge transakcije upravljane s strani trženjskega oddelka ali oddelka za informacijsko tehnologijo. Sprejemanje naročil in podajanje informacij o produktih kupcem – nalogi, ki sta bili tradicionalno v domeni oddelka prodaje – vedno pogosteje postajata zadolžitvi trženjskega oddelka ali oddelka za pomoč strankam (Strobacka, Ryals, Davies & Nenonen, 2009, str. 893–894).

Putkinen (2014, str. 14) misli, da se oddelek za trženje s svojo vlogo premika navzdol po prodajnem lijaku in prevzema funkcijo prodaje kot informativnega kanala ter posledično premika odgovornost prodajnega oddelka bolj na področji vzdrževanja in poglobljanja odnosov s strankami. Zaradi spreminjanja poslovnega okolja sta se oddelka znašla v obdobju transformacije, ki s seboj prinaša veliko izzivov. Michiels (2009, str. 15) v raziskavi, izvedeni s strani Abredeen Group leta 2008, ugotavlja, da približno 28 % prodajnih priložnosti, ki so posredovane z oddelka za trženje na oddelek za prodajo in so pripravljene na zaključevanje, nikoli ni obdelanih s strani prodajnega oddelka. Prodaja in trženje morata imeti formalizirane procese in lokacijo za distribucijo prodajnih priložnosti iz trženja v prodajo in, ko je to primerno, tudi v obratni smeri. Ta problem je trenutno najlažje obvladovati z integracijo sistemov za management odnosov z odjemalci in managementom priložnosti.

Mustakallio (2016, str. 15) meni, da obstaja konstanten problem med prodajo in trženjem. Ta problem nastane zaradi neuskklajenosti obeh oddelkov v organizaciji. Trenutno so pristopi med oddelkoma transakcijske narave, ko pride do sodelovanja med njima. Za namen avtomatizacije trženja je ta problem moč nasloviti z dveh vidikov. Prvi vidik predstavljajo problemi, ki nastanejo zaradi uporabe različnih sistemov informacijske tehnologije. Drugi

nastane zaradi pomanjkanja sodelovanja med oddelkoma. Patterson (2007, str. 186) predlaga rešitev za drugi vidik problema neuskkljenosti oddelkov za prodajo in trženje ter predlaga, da je ta problem možno rešiti s pristopom, ki temelji na kupcu in uporabi kupčeve poti. Zaradi izdelave kupčeve poti, ki je analizirana v podrobnosti, morata sodelovati oba oddelka, kar pripelje do učinkovitejšega sodelovanja med njima. Na ta način se lahko trženjski oddelek od prodajnega uči o boljšem razumevanju kupčevih problemov in potreb.

1.5.2.3 Zunanji dejavniki

Zunanji dejavniki so tiste spremembe v zunanjem poslovnem okolju podjetja, ki ustvarjajo grožnje ali priložnosti za organizacijo in so po navadi izven nadzora managementa podjetja. Rezultati raziskave v Singapurju kažejo, da so zunanji dejavniki pri posvajanjih internetnih inovacij manj pomembni od organizacijskih in tehnoloških dejavnikov. Zunanje dejavnike predstavijo v obliki treh dejavnikov, ki so (Teo, Tan & Wong, 1997, str. 100–103):

- konkurenčna intenziteta,
- informacijska intenziteta in
- politična podpora.

Med zunanjimi dejavniki, ki vplivajo na uvajanje informacijske tehnologije in še posebno internetne tehnologije, so raziskovalci pogosto izpostavili naslednje dejavnike (Del Aguila-Obra & Padilla-Meléndez, 2006, str. 96):

- pritisk konkurence, kupcev in dobaviteljev,
- partnerska zaveznitva,
- tehnološko infrastrukturo,
- tehnološke konzultante,
- stanje internetne tehnologije in
- pričakovanja uporabnikov.

Konkretizirane faktorje, ki jih ponudita Del Aguila-Obra in Padilla-Meléndez (2006, str. 96), lahko smiselno povežemo z razdelitvijo zunanjih dejavnikov po Teou, Tanu Wongu (1997, str. 114). Pritisk konkurence kupcev in dobaviteljev, partnerska zaveznitva in pričakovanja kupcev in tehnološki konzultanti sovpadajo s pomenom konkurenčne intenzitete. Tehnološka infrastruktura ter stanje internetne tehnologije so med drugim tudi odraz vloge politike (Teo, Tan & Wong, 1997, str. 113).

Konkurenčna intenziteta

Intenziteta konkurence je izjemno dober pokazatelj namenov implementacije informacijske tehnologije. Pritisk konkurence je najvplivnejši faktor pri inoviranju v poslovnem okolju

(Alsaad, Mohamad & Ismail, 2017, str. 159). Ghobakhloo, Benitez-Amado in Arias-Aranda (2011, str. 20–21) v raziskavi ugotovijo, da je pritisk konkurence najpomembnejši faktor od obravnavanih, ki je pozitivno povezan s sofisticacijo informacijske tehnologije podjetja.

Pritisk konkurence se navezuje na stopnjo zmogljivosti na področju elektronske izmenjave podatkov podjetja v panogi in ostalih podjetij v panogi. S tem, ko več konkurenčnih podjetij in partnerjev povečuje svoje zmogljivosti na področju elektronske izmenjave podatkov, so manjša podjetja prisiljena v to, da zvišujejo zmogljivosti na tem področju in tako ohranjajo konkurenčno pozicijo na trgu (Iacovou, Benbasat & Dexter, 1995, str. 470).

Porter in Millar (1985, str. 155) preko modela petih silnic ocenita, kako informacijska tehnologija vpliva na vsako izmed petih silnic v modelu. Informacijska tehnologija naj bi povečala moč kupcev, kot tudi povišala vstopne ovire zaradi velikih investicij v kompleksno programsko opremo. Fleksibilni računalniško podprti informacijski sistemi, predvsem v proizvodnji, vplivajo na grožnjo substitucije zaradi hitrejše in cenejše izdelave. Avtomatizacija različnih procesov, kot sta proces naročanja in izstavljanja računov kupcem, je povečala intenzivnost konkurence med obstoječimi konkurenti.

Informacijska intenziteta panoge

Za podjetja iz bolj informacijsko intenzivnih panog obstaja višja verjetnost, da bodo implementirale informacijsko tehnologijo v poslovanje podjetja, kot za podjetja iz manj informacijsko intenzivnih panog (Yap, 1990, str. 98).

Teo, Tan in Wong (1997, str. 112) v raziskavi ovržejo pomembnost tega faktorja – zaradi naraščajoče vpeljave informacijske tehnologije v vseh podjetjih faktor izgublja na svoji pomembnosti, kar posledično pomeni, da ta faktor ne razlikuje med tistimi, ki uvajajo informacijsko tehnologijo, in tistimi, ki je ne, pač pa pomeni, da na to vplivajo drugi pomembnejši faktorji.

Ghobakhloo, Benitez-Amado in Arias-Aranda (2011, str. 20) v svoji raziskavi ugotovijo, da ima potreba po procesiranju informacij pozitivno povezavo s sofisticacijo informacijske tehnologije v podjetju. Hu in Jing (2003) menita, da je potrebno informacijsko intenziteto verige vrednosti in informacijsko intenziteto produktov upoštevati kot ločena elementa. Menita, da imajo pri podjetjih, ki se srečujejo z visoko informacijsko intenziteto verige vrednosti in visoko informacijsko intenziteto produktov, kot so proizvodna in transportna podjetja, investicije v informacijsko tehnologijo največji učinek na izboljšanje produktivnosti zaradi združenega efekta informacijske intenzitete verige vrednosti in informacijske intenzitete produktov. V svoji raziskavi potrdita hipotezo. Povečanje produktivnosti lahko v panogi deluje tudi kot iniciativa za investicije v informacijsko tehnologijo.

Zakonska regulacija

Izzive na področju podatkov predstavlja tudi zakonodaja (Keens & Barker, 2009, str. 228), ki jo morajo podjetja upoštevati pri ravnanju s pridobljenimi podatki. Lindahl (2017, str. 9) meni, da je uporaba osebnih podatkov za namene trženja skokovito zrasla. Poleg pozitivnih učinkov hitrega dostopa, shranjevanja in spremljanja osebnih podatkov potrošnikov tovrstni poslovni modeli prinašajo tudi negativne posledice in morebitne zlorabe osebnih podatkov. Tveganja na tem področju je moč zaznati predvsem v nezaželenih trženjskih praksah, vdoru v zasebnost in zvišani stopnji možne izpostavljenosti različnim prevaram. Medtem ko za tržnike tehnologija prinaša veliko koristi, pa je pri regulatorjih, raziskovalcih in socialnih kritikih okrepila osredotočenost na področje ravnanja z osebnimi podatki in možnimi posledicami.

Z majem 2018 v Evropski uniji v veljavo stopa nova Splošna uredba o varstvu osebnih podatkov (angl. *General Data Protection Regulation – GDPR*). Na novo sprejeta zakonodaja ureja področje obdelave osebnih podatkov, ki se navezujejo na posameznike v Evropski uniji s strani posameznikov, podjetji in organizacij. Med osebne podatke med drugim spadajo ime in priimek posameznika, naslov, e-poštni naslov z vključenim imenom in priimkom (četudi z domeno organizacije), IP-naslov, številka osebne izkaznice in drugo. Evropska komisija obdelavo osebnih podatkov opredeli kot zbiranje, beleženje, organiziranje, strukturiranje, shranjevanje, prilagajanje in spreminjanje, iskanje, svetovanje, uporabo, razkritje, razpečevanje ali drugačno razmnoževanje, usklajevanje, omejevanje, izbris ali uničenje osebnih podatkov (Evropska komisija, 2018). Da bo poslovanje organizacije skladno z novo zakonodajo, bo organizacija med drugim morala zbrati soglasja potrošnikov o obdelavi njihovih zasebnih podatkov in izreca soglasja o obdelavi občutljivih podatkov (kot sta rasa ali spol), obvestiti potrošnike o njihovih pravicah, biti transparentna do potrošnika o namenih obdelave zasebnih podatkov, zagotoviti ustrezno stopnjo varnosti podatkov, odgovoriti na potrošnikovo zahtevo o željenem dostopu do njegovih podatkov ter to narediti brezplačno (Calder, 2016, str. 3–8). Ker med glavne zadolžitve trženjskega oddelka – in posledično avtomatizacije trženja kot trženjskega orodja – spadajo zbiranje, shranjevanje in obdelava (osebnih) podatkov, bo moralo trženje nasloviti tudi izzive, ki prihajajo tudi iz zunanjega poslovnega okolja podjetja, in ne le izzive znotraj organizacije.

2 OPREDELITEV CILJEV RAZISKAVE, RAZISKOVALNE METODOLOGIJE IN PRIMERA IZBRANEGA PODJETJA

2.1 Opredelitev ciljev raziskave

V raziskavi bom preko teoretičnih okvirjev in znanstvenih spoznanj, preučevanih v prvem delu magistrskega dela, identificirane ključne dejavnike pripravljenosti na uvedbo avtomatizacije trženja ocenil in analiziral na primeru izbranega podjetja.

Cilj raziskave je preko intervjujev z zaposlenimi v izbranem podjetju pridobiti podatke o zaznavanju avtomatizacije trženja v izbranem podjetju ter stanju ključnih dejavnikov, v nadaljevanju pa podrobno analizirati prepoznane ključne dejavnike v izbranem podjetju na podlagi znanstvenih ugotovitev, predstavljenih v teoretičnem delu. Z doseženim zastavljenim ciljem raziskave bo podjetje pridobilo strokovno analizo ključnih dejavnikov, podprto z znanstvenimi spoznanji, ki bo pripomogla k boljši pripravi podjetja na potencialno uvedbo avtomatizacije trženja. S tem prispevkom izbranemu podjetju bo preko ciljev raziskave dosežen tudi namen tega magistrskega dela.

2.2 Raziskovalna metodologija

Raziskava bo temeljila na kvalitativni metodi raziskovanja. Za kvalitativno raziskovanje je značilno, da so zbrani podatki bolj v besedni in slikovni kot numerični obliki. Teži k celostnemu in poglobljenemu spoznavanju pojavov v čim bolj naravnih razmerah in v kontekstu konkretnih okoliščin. Raziskovanje v naravnih razmerah ohranja kompleksnost vsakdanjih situacij in zato daje stvarnejša spoznanja, ki so tudi verodostojna za prakso, čeprav morda niso tako natančna in pogosto tudi ne tako nedvoumno utemeljena kot spoznanja eksperimentov in statističnih študij (Mesec, 1998, str. 35). Glavne prednosti kvalitativnih metod raziskovanja so, da raziskovalcu dovoljujejo odkrivanje novih spremenljivk in razmerij za odkrivanje in razumevanje kompleksnih procesov (Shah & Corely 2006, str. 1824). S tega vidika je kvalitativna analiza primerna za raziskovanje in razumevanje kompleksnosti implementacije avtomatizacije trženja. Kvalitativna analiza bo temeljila na sekundarnih podatkih o podjetju in primarnih podatkih, ki so bili zbrani za namen raziskave v magistrskem delu.

Sekundarni podatki, ki so bili zajeti za namen raziskave, bodo predstavljali podatke, pridobljene na uradni spletni strani izbranega podjetja. Ti podatki bodo predstavljali najmanjši del podatkov, pridobljenih za namen raziskave, ker bo analiza temeljila predvsem na primarnih podatkih, ki so bili zbrani izključno za namen raziskave magistrskega dela. Drugih sekundarnih podatkov, ki bi bili primerni za namen raziskave, v podjetju ni, ker je podjetje koncept avtomatizacije trženja v strategijo digitalnega razvoja umestilo v lanskem letu, notranja dokumentacija podjetja o pripravi na uvedbo avtomatizacije trženja, ki je primerna za namen te raziskave, pa še ni bila predstavljena.

Primarne podatke sem pridobil z dvema metodama zbiranja primarnih podatkov. Prvi del primarnih podatkov predstavljajo lastno opazovanje procesov, praks podjetja ter informacijskih sistemov. Dobro poznavanje oddelkov za digitalizacijo in predprodajo v izbranem podjetju ter možnost vpogleda v delovanje poslovnega sistema kot celote sta mi izredno pomagala pri metodi zbiranja primarnih podatkov z metodo opazovanja. Večina primarnih podatkov, zbranih z metodo opazovanja, se nanaša na podatke o splošnem delovanju in stanju informacijskih sistemov ter procesov podjetja. Primarni podatki, zbrani

z metodo opazovanja, bodo uporabljeni predvsem pri poglavjih predstavitve podjetja, predstavitve stanja trženjskega procesa podjetja, stanja digitalizacije podjetja in predstavitve stanja informacijske arhitekture podjetja.

Drugi del primarnih podatkov je bil pridobljen s polstrukturiranimi intervjuji, ki so bili izvedeni s tremi zaposlenimi osebami v izbranem podjetju. Pri oblikovanju strukture vprašanj v intervjuju so mi bile v pomoč ugotovitve s področja znanstvene in strokovne literature, ki so bile podrobneje predstavljene v teoretičnem delu magistrskega dela. Pri sestavi vprašanj sem se navezal tudi na lastno opazovanje podjetja in procesov v podjetju. S tem znanjem je bilo moč izdelati vprašalnik, ki celovito zajema različne vplivne faktorje, ki so bili predhodno prepoznani kot vplivni pri implementaciji avtomatizacije trženja ter drugačnih informacijskih sistemov oziroma tehnoloških inovacij nasploh. V prvem delu intervjuja se vprašanja nanašajo na zaznavo avtomatizacije trženja v izbranem podjetju, v nadaljevanju pa so vprašanja oblikovana za poglobitev znanja o stanju ključnih dejavnikov v sklopu treh kontekstov prilagojenega TOE-okvirja. Vprašanja, ki so bila zastavljena intervjuvancem, in odgovori na njih, se nahajajo v prilogah magistrskega dela.

Znanstvena literatura izpostavlja pomen sodelovanja več različnih funkcij pri uvedbi avtomatizacije trženja (Biegel, 2009; Putkinen, 2014; Heimbach, Kostyra & Hinz, 2015). Zaradi te širine koncepta, ki presega funkcijsko razdelitev in odgovornost ter izpostavlja potrebo po multidisciplinarnem pristopu pri uvedbi sistema za avtomatizacijo trženja, sem z namenom pridobitve podatkov k intervjuju povabil osebe, ki so zaposlene na različnih funkcijah v izbranem podjetju. Glavni razlog za izbiro oseb z različnih oddelkov oziroma funkcij je v možnosti pridobivanja širine kvalitativnih podatkov o zaznavanju avtomatizacije trženja, razumevanju stanja različnih ključnih dejavnikov in njihovem vrednotenju glede pomembnosti pri sprejemanju odločitve o uvedbi avtomatizacije trženja v izbranem podjetju. Na ta način je bil možen podrobnejši vpogled v različno zaznavanje avtomatizacije trženja na različnih oddelkih, kar bo doprineslo k celoviti in nepristranski analizi vplivnih dejavnikov pri implementaciji avtomatizacije trženja. V izvedbo intervjujev so bile vključene osebe z oddelkov digitalizacije, trženja in prodaje.

Tabela 4: Predstavitev intervjuvancev in razlogov za izbiro intervjuvanca

Intervjuvanec	Funkcija	Delovna področja	Razlog za izbiro intervjuvanca	Čas trajanja intervjuja
Oseba z oddelka za digitalizacijo	Direktorica za digitalizacijo	Informacijski sistemi, procesi, digitalizacija.	Poznavanje procesov in informacijskih sistemov, vodstven položaj, uvajanjem novih tehnoloških inovacij.	40 minut

se nadaljuje

nadaljevanje

Intervjuvanec	Funkcija	Delovna področja	Razlog za izbiro intervjuvanca	Čas trajanja intervjuja
Oseba z oddelka za trženje	Tržnica na področju socialnih omrežji	Socialna omrežja, e-poštno trženje, ustvarjanje trženjskih vsebin, organizacija dogodkov.	Pomen vloge digitalnega trženja v avtomatizaciji trženja, poznavanje digitalnih medijev, izkušnje na področju digitalnega trženja.	30 minut
Oseba z oddelka za prodajo	Prodajalec sistemskih rešitev	Prodaja sistemskih rešitev, raziskave trga, udeležba na sejnih in ostalih dogodkih.	Poznavanje funkcij prodaje, predprodaje in trženja, izkušnje na področju povezovanja prodaje in trženja, neposreden stik s trgov (kupci, konkurenca, partnerji).	30 minut

Vir: lastno delo.

2.3 Predstavitev primera izbranega podjetja

Raziskava bo narejena na izbranem slovenskem podjetju. Da bo izbrano podjetje predstavljalo osrednjo enoto raziskovanja v mojem magistrskem delu, sem se odločil zaradi več tehtnih razlogov. Glavni razlog za izbiro je dostopnost do sistema podjetja v času pisanja tega magistrskega dela, ključnega pomena pri izbiri pa je tudi odprtost podjetja do tehnoloških inovacij, procesa digitalizacije in avtomatizacije procesov ter naklonjenost podjetja za tovrstno raziskovalno delo, ki prispeva k izboljšanju poslovanja. K tej odločitvi je pripomoglo tudi vedenje o strateški usmeritvi podjetja v digitalizacijo poslovanja, kar pomeni, da se tema tega magistrskega dela prilega s strategijo podjetja in tako daje izbiri teme še večji pomen.

Izbrano podjetje je ponudnik industrijskih izdelkov in elektrotehničnih izdelkov. Podjetje je bilo ustanovljeno pred več kot 70 leti in je priznано na področju držav nekdanje Jugoslavije, v Evropi ter nekaterih drugih oddaljenejših delih sveta. Jedro poslovanja je razvoj, proizvodnja in prodaja inteligentnih rešitev ter produktov na področju elektrotehnike. Njene vrednote vključujejo inovativnost in razvoj produktov, ekipno delovanje in osebnosti

razvoj, osebnostni pristop in prilagodljivost, zagotavljanje kvalitetnih produktov ter storitev in trajnostni razvoj (spletna stran izbranega podjetja).

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 42/2006, v 55. členu razvršča družbe na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja. Podjetje ima v času pisanja magistrskega dela več kot 1000 zaposlenih in 6 poslovnih enot v Sloveniji (spletna stran izbranega podjetja). Na podlagi določil izbrano podjetje spada med velike družbe.

Z metodo opazovanja poslovanja je bilo ugotovljeno, da podjetje deluje na trgu elektronskega medpodjetniškega poslovanja, kar pomeni, da je velika večina transakcij, ki jih podjetje opravi, v relaciji z drugimi podjetji oziroma organizacijami. Iz intervjujev z osebo z oddelka za digitalizacijo je razvidno, da je izbrano podjetje v bližnji preteklosti načrtalo strategijo digitalne prenove družbe. Ideja o prenovi vsebuje uvajanje brezpapirnega poslovanja v administracijskih službah, digitalizacijo proizvodnje in integracijo obstoječih poslovnih sistemov med seboj. V sklopu ideje o digitalizaciji podjetja, ki se na določenih področjih pokriva s trženjsko strategijo, kakor jo je v intervjuju opisala oseba z oddelka za trženje, spada tudi usmerjanje fokusa trženja v digitalne kanale, predstavitev konceptov managementa odnosov z odjemalci in uvedbo spletne prodaje izdelkov preko spletne trgovine. V intervjuju z osebo z oddelka za digitalizacijo je bilo izpostavljeno, da je bila avtomatizacija trženja postavljena v strategijo digitalizacije podjetja, ki pa še nima konkretno zastavljenih časovnih okvirjev in prepotrebnih pogojev za njeno uvedbo.

3 REZULTATI RAZISKAVE

3.2 Stanje trženjskega procesa in trženjska strategija podjetja

S pomočjo opazovanja je bilo razvidno, da oddelek za trženje danes igra pomembno vlogo v izbranem podjetju in se aktivno vključuje v procese podjetja. Skupaj z vrhnjim managementom je zadolžen za sprejemanje trženjske strategije podjetja. Naloge trženjskega oddelka vsebujejo izdelavo strategije, ki posega na področja tržnih analiz s pomočjo prodajnega oddelka, trženjskega komuniciranja, oglaševanja in gradnje blagovne znamke podjetja, podpiranja prodaje pri zaznavanju priložnosti, glavnih zadolžitev in koordinacije pri organiziranju dogodkov (notranjih in zunanjih) podjetja in pri pripravi trženjskih materialov in vsebine za predstavitev na sejmih in ostalih zunanjih dogodkih. S svojim notranjim delovanjem trženjski oddelek v sodelovanju s kadrovsko službo prav tako igra pomembno vlogo pri oblikovanju notranje klime v podjetju.

Globalna in lokalna prisotnost je preko procesa trženja podjetju zagotavljala vzpostavitev močne blagovne znamke predvsem na trgih nekdanje Jugoslavije ter današnje Evropske unije.

Podjetje stremi k zasledovanju najnovejših trženjskih pristopov z namenom biti v koraku z najučinkovitejšimi trženjskimi praksami. Iz intervjujev z osebami z oddelka za trženje in prodaje ter opazovanja notranjega in zunanjega poslovanja podjetja je razvidno, da so značilnosti industrije kvaliteta produktov in rešitev z zahoda, azijska cenovna dostopnost ter faktor pomembnosti strokovne podpore kupcem ter dolgoročnim partnerjem in sodelovanje z vladnimi organizacijami pri nacionalnih projektih. Zaradi teh je podjetje še danes prisotno na sejnih in drugih prireditvah, ki so velik sestavni del trženjskega procesa in komuniciranja večjih podjetij, ki delujejo na tem trgu, kar je bilo omenjeno tudi v opisu trženjske strategije s strani osebe z oddelka za trženje.

Z vzponom digitalnih medijev, socialnih omrežij in spletnega trženja je podjetje velik poudarek v procesu trženja dalo novim oblikam trženja, kar se kaže v povečanem komuniciranju trženjskega oddelka preko digitalnih medijev. Prehod z masovnega ciljanja potencialnih kupcev na ozko ciljanje dobro opredeljenih donosnih kupcev na spletu je botroval k spremembi nekaterih trženjskih aktivnosti podjetja in reorganizaciji resursov, namenjenih za oglaševanje. Podjetje vlaga v digitalne medije in ostala družbena omrežja ter na ta način sledi novim trženjskim praksam, ki so se vzpostavile v poslovnem svetu kot učinkovito orodje za komuniciranje in doseganje ciljev podjetja, in tako skrbi za sovpadanje med strategijo digitalizacije in strategijo trženja.

Zaradi značilnosti industrije, kjer večji projekti za razvijanje poslovnega procesa zahtevajo visoko stopnjo vključevanja vrhnjega managementa, oddelek za trženje hkrati ponuja podporo predvsem pri gradnji blagovne znamke. S prepoznavnostjo želi trženjski oddelek širiti ime podjetja in njegove reference med ključnimi akterji ter na ta način prodajnemu oddelku odpirati vrata za razvoj poslovanja.

3.3 Stanje strategije digitalizacije podjetja

Strategijo digitalizacije je možno razbrati predvsem iz odgovorov osebe z oddelka za digitalizacijo na vprašanja v izvedenem intervjuju. Določene velike korake v skladu s strategijo je podjetje že naredilo z uvedbo sistema za management odnosov z odjemalci in postavitvijo spletne trgovine, prioritete naloge v strategiji za prihodnost pa so poenotenje obstoječih informacijskih sistemov podjetja ter uvajanje dinamičnega poročanja na področjih proizvodnje in prodaje.

Avtomatizacija trženja ima svoje mesto na sprejeti strategiji digitalizacije, vendar vodstvo ocenjuje, da trenutno stanje informacijskih sistemov in podatkov še ni na ravni, ki bi bila sprejemljiva za odločitev o implementaciji avtomatizacije trženja. Uvedba avtomatizacije trženja v strategiji digitalizacije ni prioritarna naloga.

3.4 Stanje informacijske arhitekture podjetja

Podjetje uporablja več različnih informacijskih sistemov. V tem delu se bomo osredotočili le na sisteme, ki se uporabljajo na ravni celotnega podjetja, in tiste, ki imajo ključno vlogo pri prenosu informacij med različnimi nivoji in funkcijami. Informacijske sisteme, ki se uporabljajo za potrebe posameznih manjših delov podjetij pri opravljanju delovnih nalog ali zagotavljanju storitev podjetja, kot so podpora uporabnikom rešitev, obdelava tehničnih podatkov, pridobljenih preko izvajanja storitev, in podobno, v tem raziskovalnem delu ne bomo obravnavali zaradi nekompatibilnosti podatkov za namen avtomatizacije trženja v trenutnem stanju ali omejenega dostopa do informacijskih sistemov zaradi razlogov varnosti, nadzora ter narave informacij.

3.4.1 Informacijski sistem ERP

Celovita programska rešitev (v nadaljevanju ERP) je organizacijski informacijski sistem, ki je oblikovan za integracijo in optimizacijo poslovnih procesov in transakcij v organizaciji. Sistem je koncept, ki ga narekuje panoga in je univerzalno sprejet s strani organizacij kot praktična rešitev za doseganje informacijskega sistema, ki integrira poslovne procese in podatke. Sistem ERP je postal ključno strateško orodje in omogoča nemoten pretok funkcijskih informacij in praks preko celotne organizacije. Dodatno lahko izboljša učinkovitost poslovanja celotne dobavne verige in zmanjšuje čas ciklov (Addo-Tenkorang & Helo, 2011, str. 45).

Z opazovanjem poslovanja je razvidno, da se sistem ERP uporablja kot glavni centralni sistem v podjetju. S pomočjo tega informacijskega sistema je omogočeno nemoteno poslovanje podjetja s povezovanjem operativnih funkcij v centralni sistem. Informacijski sistem lahko sprejema strukturirane ali nestrukturirane podatke, odvisno od možnosti, ki so določene v sistemu.

Informacijski sistem vsebuje podatke o poslovnih partnerjih, pri nekaterih partnerjih vsebuje tudi podatke o kontaktnih osebah, izdanih ponudbah, zalogah materiala, zalogah produktov, naročilih, terjatvah, reklamacijah in ostalih specifičnih podatkov, ki so pri pregledu določenega poslovnega partnerja ali postavke povezani v smiselno celoto. Dostop do sistema imajo zaposleni s pravicami do dostopa, podjetje pa je določilo nekatere ključne uporabnike sistema ERP, ki imajo dodatna pooblastila za vnos, popravke, uvoz ali izvoz podatkov za nemoteno delovanje.

Ponudnik sistema je zunanje podjetje, ki ima pravico do upravljanja z izvorno kodo sistema, prav tako pa zagotavlja storitve nadgradenj ter vzdrževanja sistema. Podjetje s sistemom ERP lahko dela integracije z drugimi informacijskimi sistemi z enosmerno ali dvosmerno komunikacijo s sistemom ERP, vendar obstajajo določeni varnostni procesi v sodelovanju s

ponudnikom sistema, ki preprečujejo preveliko poseganje v informacijski sistem in bazo podatkov do mere, ki lahko bistveno vpliva na delovanje sistema ERP. Komunikacija s ponudnikom sistema je tako vzpostavljena, ko je potrebno zagotoviti podporo pri integracijah, nadgradnjah sistema ali nepravilnem delovanju.

3.4.2 Sistem za management odnosov z odjemalci

Trenutni sistem za management odnosov z odjemalci se v podjetju uporablja leto in pol. Ker je podjetje veliko in razdrobljeno na več poslovnih enot (spletna stran podjetja), je bil sistem v podjetje vpeljan zaradi povezovanja različnih prodajnih aktivnosti med posameznimi prodajnimi programi in poslovnimi enotami, boljšega nadzora nad prodajnim procesom in hitrejše izmenjave podatkov med zaposlenimi. Ker sistem omogoča tudi možnosti orodij organizacije dela ter spremljanje poteka projektov, je bila njegova uporaba razširjena tudi med zaposlene, ki ne delujejo v prodajnem oddelku, z namenom organizacije dela in spremljanja posameznih delovnih nalog znotraj drugih oddelkov, kot sta razvojni oddelek in kadrovska služba.

Na podlagi opazovanja podjetja je razvidno, da sisteme za management odnosov z odjemalci v največji meri uporablja prodajni oddelek za koordinacijo prodajnih aktivnosti, koristi od pridobljenih podatkov pa ima tudi oddelek za trženje, ki z izvajanjem trženjskih kampanj in e-poštnim trženjem podaja trženjske vsebine obstoječim in potencialnim kupcem. Oddelek za digitalizacijo, ki je notranji skrbnik sistema, slednjega uporablja za izdelavo različnih poročil o generiranju priložnosti v preteklih obdobjih, sistem pa predstavlja tudi glavno orodje pri podajanju pridobljenih prodajnih priložnosti na spletu preko kontaktnih obrazcev k odgovornim prodajalcem ter transparenten pregled nad statusom priložnosti.

Buttle in Maklan (2015, str. 5–13) opredelita tri različne tipe sistemov za management odnosov z odjemalci: strateški, analitični in operativni. Strateški sistem je fokusiran na razvoj poslovnega pristopa, usmerjenega k strankam, ki zagotavlja pridobivanje in ohranjanje kupcev z boljšim kreiranjem dodane vrednosti, kot to počne konkurenca. Ta kultura se kaže v vedenju managementa, oblikovanju formalnih sistemov v podjetju in zgodbah, ustvarjenih v podjetju. Analitični sistem se fokusira na zajemanje, shranjevanje, obdelavo, tolmačenje, distribucijo, uporabo ter poročanje o podatkih, povezanih s kupci, z namenom zvišanja vrednosti za kupca in podjetje. Gradi na podatkih, ki so povezani s kupci in so pridobljeni na ravni celotne organizacije, in informacijskih sistemih, ki se uporabljajo na posameznih ravneh in funkcijah. Tako uporablja podatke o preteklih nakupih, finančne podatke, trženjske podatke in podatke o storitvah. Operativni sistem se preko vseh kanalov fokusira na avtomatizacijo dnevnih poslovnih procesov, ki so usmerjeni v kupca. Oddelkom za trženje, prodajo in storitve omogoča, da so avtomatizirani in integrirani. Operativni sistem ne more doseči polne učinkovitosti, kot ga lahko doseže analitični sistem (Buttle & Maklan, 2015, str. 5–13). Na podlagi opažanja in podatkih, pridobljenih z intervjuji, je moč sklepati,

da podjetje trenutno uporablja operativni tip sistema za management odnosov z odjemalci. Razlogi za to so relativno kratka uporaba sistema in nepovezanost sistema z ostalimi informacijskimi sistemi, kar pomeni, da ni avtomatiziranega pretoka podatkov med različnimi informacijskimi sistemi in sistemom za management odnosov z odjemalci. Sistem se uporablja za dnevne operacije, kot so beleženje komunikacije s strankami, določanje skrbništva posameznih poslovnih partnerjev in kontaktnih oseb ter poročanje. Uporablja se za transparenten pretok informacij znotraj podjetja in ne za dodajanje večje vrednosti za kupca z zajemanjem večjih količin podatkov in analizo.

3.4.3. Dokumentni sistem

Dokumentni sistem podjetja je informacijski sistem zunanjega ponudnika, ki ga je podjetje implementiralo z namenom sistematičnega arhiviranja različnih poslovnih dokumentov na ravni celotne organizacije. V sistemu se shranjujejo pogodbe, določene ponudbe ter zapisniki sestankov ter službenih poti. Dostop do dokumentnega sistema imajo redno zaposlene osebe, ki imajo omejen dostop do različnih dokumentov na podlagi funkcije, katero opravljajo v podjetju. Sistem se uporablja na ravni celotne organizacije in ga je možno integrirati z drugimi informacijskimi sistemi, vendar je za to potrebna komunikacija in usklajevanje s ponudnikom sistema.

3.5 Rezultati raziskave po TOE-okvirju

V teoretičnem delu je bila narejena raziskava ključnih dejavnikov pri uvedbi avtomatizacije trženja s pomočjo prilagojenega TOE-okvirja. Identificirani so bili ključni dejavniki in raziskave z obravnavanih področji. Pri predstavitvi rezultatov raziskave bom uporabil temelje in strukturo prilagojenega TOE-okvirja, uporabljenega v teoretičnem delu, analiziral pa bom podatke, pridobljene z intervjuji in opazovanjem poslovanja podjetja in procesov. Vprašanja, postavljena v intervjujih, ter odgovori intervjuvancev se nahajajo v prilogah magistrskega dela.

3.5.1 Tehnološki kontekst

3.5.1.1 Kompatibilnost

Glede področja kompatibilnosti z informacijskimi sistemi in praksami intervjuvanci ne delijo enakega mnenja. Oseba z oddelka za prodajo meni, da avtomatizacija trženja ni kompatibilna z obstoječo trženjsko strategijo zaradi nedefiniranih procesov in pomanjkanja transparentnosti prodajne strategije. Intervjuvanka z oddelka za trženje je drugačnega mnenja, in sicer da s kompatibilnostjo z obstoječo trženjsko strategijo ne bi bilo težav, vendar izpostavlja prepričanje, da tovrstna implementacija terja čas in visoke finančne vložke.

Z vidika kompatibilnosti je potrebno omeniti tudi zaznavanje kompatibilnosti s strategijo digitalizacije podjetja. Oseba z oddelka za digitalizacijo pravi takole: »Trenutno še ni kompatibilna zaradi nekaterih pomanjkanj, katere želimo uvesti pred tem, je pa avtomatizacija trženja konsistentna z našo strategijo digitalnega razvoja.«

Z vidika kompatibilnosti podatkov je iz različnih odgovorov možno razbrati zaznavanje neusklajenosti na tem področju. Osebi z oddelkov za trženje in prodajo omenjata neusklajenost trženjskega in prodajnega oddelka ter premajhno transparentnost določenih delov procesov. Oseba z oddelka za digitalizacijo izpostavlja konsolidacijo informacijskih sistemov kot predhodni pogoj za vpeljavo sistema za avtomatizacijo trženja. Z metodo opazovanja informacijskih sistemov smo prišli do dognanja, da avtomatizirane povezave med različnimi obstoječimi informacijskimi sistemi niso vzpostavljene in vsak izmed sistemov deluje avtonomno. Vsak informacijski sistem ima lastno bazo podatkov, kar pomeni, da ni zagotovljene konsistentnosti enakega podatka v različnih podatkovnih bazah.

3.5.1.2 Relativna prednost

Pri zaznavanju relativne prednosti avtomatizacije sistema sta bili osebi z oddelkov za trženje in prodaje nekoliko manj prepričani v prednosti avtomatizacije trženja pred drugačnimi rešitvami. Pri relativnih prednostih sta osebi izpostavili predvsem možnost razbremenitve resursov ter skrajševanja trženjskih procesov. Oseba z oddelka za digitalizacijo je podala konkretnije odgovore in prednosti vidi predvsem v poenotenju različnih sistemov s pomočjo avtomatizacije trženja in izdelavi enotne baze strank, ki bi na ta način onemogočala več različnih stičnih točk komuniciranja s strankami ter posledično omogočila transparentnost in nadzor nad stičnimi točkami.

Prepoznane relativne prednosti avtomatizacije trženja pred drugačnimi rešitvami na področju trženja so predvsem z dveh področij. Eno področje so stroškovni prihranki, ki se namenjajo za trženjske procese in skrajševanju procesov. Na drugi strani so prednosti prepoznane na področju kvalitete izvajanja procesov in kvalitete podatkov z enotno bazo in poenotenimi sistemi.

3.5.1.3 Zaznane koristi

Intervjuvanci so izpostavili več koristi. Večina teh je vezanih na izboljšanje ekonomskih kazalnikov, ki bi jih potencialno lahko prinesla uvedba avtomatizacije trženja. Osebi z oddelkov za trženje in prodajo sta bili enotni in izpostavili, da bi avtomatizacija trženja lahko prinesla povečanje prodaje, nižanje stroškov ter posledično povečanje dobička. Oseba z oddelka za trženje zaznava tudi drugačne koristi uvedbe avtomatizacije trženja, ki so bolj povezane s poslovanjem, kot tudi zmanjševanje stroškov. Intervjuvanka z oddelka za digitalizacijo meni tako: »Kot že rečeno, lahko s tem pridobimo dostop do novih trgov in

bolj strukturirano naslavljanje različnih tržnih skupin. Koristi bi bile vsekakor vidne tudi oddelku prodaje in trženja, saj bi vpeljava avtomatizacije trženja dodala k večji vrednosti na zaposlenega in k zmanjšanju stroškov.«

Zaznane koristi, ki jih intervjuvanci prepoznajo, lahko posredno razberemo tudi iz odgovorov na vprašanja o ciljih avtomatizacije trženja. Oseba z oddelka za trženje izpostavlja cilje, kot so lajšanje procesov v podjetju, zmanjšanje administrativnega dela, prepoznavanje področji za izboljšave, pridobivanje konkurenčne prednosti, sledenje preteklim trženjskim akcijam za izdelavo boljše strategije za naprej, vzpostavitev učinkovite križne prodaje, prepoznavanje lastnih napak, vzpostavitev transparentnega sistema komuniciranja s strankami, merjenje učinkovitosti in poenotenje podatkov. Našteti cilji se nanašajo predvsem na področje zmanjševanja stroškov ter na izboljšanje ostalih ekonomskih dejavnikov in notranjih procesov trženja.

3.5.1.4 Značilnosti

Osebam je bilo v intervjuju zastavljeno konkretno vprašanje o pomembnih značilnostih informacijskih sistemov s področij trženja in prodaje. V odgovorih izpostavljajo, da sta željeni značilnosti hitrost in transparentnost sistema. Izpostavljeni sta tudi učinkovitost ter lastnost validacije. Oseba s prodajnega oddelka je izpostavila tudi lastnost dostopnosti. Na ta način je informacijski sistem dostopen z več platform in naprav.

Osebi z oddelkov za prodajo in trženje izpostavljata pomembnost značilnosti, da je sistem uporabniku prijazen. Še konkretnjša pri opisovanju značilnosti je bila oseba z oddelka za digitalizacijo, ki je izpostavila pomembnost hitrega učenja in privajanja na novo implementiran informacijski sistem.

Pri značilnostih sistemov je potrebno nasloviti tudi integracije z ostalimi sistemi. Oseba z oddelka za digitalizacijo je takega mnenja: »Vsekakor mora biti sistem biti dovolj odprt za implementacijo z ostalimi informacijskimi sistemi podjetja.« Intervjuvanec s prodajnega oddelka je izpostavil: »Glede na nepovezanost vseh sistemov bi bila povezanost obstoječih sistemov predpogoj za to. V nasprotnem primeru prihaja pri trikratnem vnosu do napak pri vnašanju in posledično avtomatizacija v tem primeru zataji.« Iz teh primerov je možno razbrati pomembnost značilnosti potencialnih integracij z ostalimi sistemi.

3.5.1.5 Integracija z obstoječimi sistemi

Z opazovanjem v izbranem podjetju je bilo ugotovljeno, da so trenutni informacijski sistemi med seboj nepovezani. Vsak obravnavan informacijski sistem, ki je bil v prejšnjem poglavju predstavljen v sklopu informacijske arhitekture podjetja, ima lastno podatkovno bazo. Ker se v vseh sistemih nahajajo podatki ali dokumenti, ki so posredno ali neposredno povezani

s kupci ali dobavitelji, to pomeni, da z vidika informacijskih sistemov ne obstaja enoten celovit uporabniški vmesnik za pregled nad poslovanjem z enim poslovnim partnerjem, temveč je za to potreben vpogled v več informacijskih sistemov. Intervjuvancem je bilo postavljeno vprašanje o pripravljenosti obstoječih informacijskih sistemov na integracijo s sistemom za avtomatizacijo trženja. Oseba z oddelka za digitalizacijo pravi takole: »V trenutnem stanju še ne, je pa del strategije konsolidirati informacijske sisteme med seboj, zato bodo vedno boljše pripravljeni na nove informacijske integracije in povezovanje z drugimi sistemi.« Zaznano je zavedanje, da bi nepovezanost informacijskih sistemov in podatkovnih baz povzročalo izzive pri uvedbi avtomatizacije trženja.

Analiza obstoječega stanja in dodatne analize so v intervjuju izpostavljene s strani osebe z oddelka za trženje pri dveh vprašanjih, pri vprašanju o vplivnih dejavnikih in vprašanju o trenutni pripravljenosti obstoječih sistemov na integracijo z sistemom za avtomatizacijo trženja. Iz tega je možno razbrati, da obstaja zavedanje o pomembnosti analize in priprave na integracijo z obstoječimi sistemi.

3.5.2 Organizacijski kontekst

3.5.2.1 Tehnološka politika

Kot je bilo ugotovljeno z opazovanjem in tudi na podlagi izvedenih intervjujev, je bilo v zadnjih dveh letih uvedenih več tehnoloških inovacij, kot so sistem za management odnosov z odjemalci, spletna trgovina podjetja in trenutno uvajanje digitalnega dinamičnega poročanja na področjih proizvodnje in prodaje. Oseba z oddelka za digitalizacijo meni, da podjetje na področju tehnološke politike pelje v pravo smer. Oseba z oddelka za prodajo meni takole: »Podpora managementa za tehnološke inovacije je v podjetju visoka že v tem trenutku.«

Izbrano podjetje je ustanovilo specializiran oddelek z managerji inovacij. Z metodo opazovanja smo ugotovili, da oddelek skrbi za strukturirano spremljanje, spodbujanje in uresničevanje idej zaposlenih v vseh poslovnih enotah in funkcijah v podjetju. Specializiran oddelek za spodbujanje inovacij sta v intervjujih omenila in izpostavila tudi intervjuvanca s področja digitalizacije in trženja, kar pomeni, da obstaja zavedanje o obstoju tega oddelka v podjetju in se mu pripisuje vidno vlogo pri izvajanju inovacijske strategije v podjetju. Intervjuvanka z oddelka za trženje je izpostavila: »Vesela sem, da imamo v podjetju osebe, ki jim rečemo managerji idej. Te osebe skrbijo, da so tehnološke inovacije prepoznane in implementirane. V praksi bomo tako še bolj konkurenčni in se hitro odzvali na trende, ki nas čakajo.« Iz odgovora je možno razbrati, da je tehnološka politika na področju inovacij in pristopa do njih, zaznana kot vodilo k izboljšanju konkurenčnosti.

Intervjuvanka z oddelka za digitalizacijo je zaznala, da bo morala tovrstna agresivna tehnološko-inovacijska politika trajati še dlje časa, da bo podjetje popolnoma pripravljeno na uvedbo avtomatizacije trženja ter da bo moralo podjetje najprej ustvariti oziroma izboljšati potrebne pogoje, kot je na primer konsolidacija informacijskih sistemov.

Vpliv tehnološke politike je do določene mere možno opaziti tudi na procesu trženja. Oseba z oddelka za trženje je pri vprašanju o trženjski strategiji izpostavila začetek pospešenega komuniciranja s strankami preko e-novic ter družbenih omrežij v letu 2017. Intervjuvanka z oddelka za trženje pravi takole: »Z e-novicami svoje trženjske aktivnosti usmerjamo na ciljne skupine prejemnikov in izboljšujemo učinkovitost.« Poleg učinkovitejše uporabe sistemov za avtomatizacijo trženjskih procesov je razvidno tudi razmišljanje o naslednjih korakih avtomatizacije in ostalih aktivnostih, kot so neposredno merjenje odziva strank in izboljšanje komunikacije na podlagi pridobljenih informacij preko zgoraj omenjenih načinov komuniciranja s strankami, ki jih v opisu trženjske strategije omenja oseba z oddelka za trženje.

3.5.2.2 Podpora vrhnjega managementa

Vsi trije intervjuvanci so podporo managementa prepoznali kot pozitivno usmerjeno v tehnološke inovacije in jo prepoznali kot prisotno, visoko in ključno na področju tehnoloških inovacij. Oseba z oddelka za digitalizacijo je v intervjuju izpostavila, da se ta podpora konstantno kaže tudi v praksi skozi hkratno funkcijo članice uprave in direktorice oddelka za digitalizacijo, kar pomeni, da je ideja digitalizacije dobro zastopana tudi v vrhnjem managementu. Izpostavila je, da je tovrstna funkcija na visokem položaju ključna, da poganja, spremlja in spodbuja inovacije. Torej je ključnega pomena, da oseba s tega področja zaseda tako visok položaj v hierarhiji podjetja.

Pri vprašanju o podpori vrhnjega managementa sta osebi z oddelkov za trženje in digitalizacijo ponovno izpostavili managerje idej in njihovega specializiranega oddelka. Iz odgovorov na konkretno vprašanje o podpori managementa in prepoznavanju managerjev idej pri tem vprašanju lahko ugotavljamo, da je podpora vrhnjega managementa za tehnološke inovacije močno zaznana skozi ustanovitev tega oddelka.

Na podlagi metode opazovanja se podpora managementa za tehnološke inovacije vidi v praksi tudi skozi že uveljavljene inovacije, kot so sistem managementa odnosov s strankami in uvedba spletne trgovine, in njihovo rutinizacijo v podjetju. Kot je ugotovila tudi oseba z oddelka za trženje, se digitalnemu trženju daje vedno večji poudarek v celotni trženjski strategiji, kjer se posredno kaže podpora vodstva za digitaliziranje procesov podjetja tudi konkretno na področju trženja.

V intervjujih so vsi intervjuvanci izpostavili naklonjenost uvedbi avtomatizacije trženja v prihodnje, kar pomeni, da obstaja podpora vodstva vključenih oddelkov za tovrstno inovacijo. Oseba z oddelka za trženje je avtomatizacijo trženja označila kot pametno rešitev na področju trženja, oseba s področja prodaje je omenila, da bi lahko nekatere prodajne procese (referentske službe in planersko delo) delno avtomatizirali tudi z avtomatizacijo trženja do mere, do katere bi bilo to mogoče. Oseba z oddelka za digitalizacijo pa je konkretno izpostavila umestitev avtomatizacije trženja v strategijo razvoja informacijske tehnologije, kar kaže naklonjenost oddelka za digitalizacijo ideji o uvedbi avtomatizacije trženja.

3.5.2.3 Naklonjenost managementa k tveganju

Zaradi pomanjkanja podatkov o količini blokiranih ali zavrženih idej o inovacijah je naklonjenost managementa k tveganju s tega vidika težko prepoznati. S podatki o že uveljavljenih inovacijah, kot so sistem managementa za odnose s strankami, uvedba spletne trgovine in uvedba oddelka za inoviranje, ki smo jih pridobili s pomočjo intervjujev in opazovanja poslovanja, je možno oceniti, da s strani managementa obstaja določena nagnjenost k tveganju.

3.5.2.4 Velikost in organizacijska struktura

Pri vprašanju o priložnostih in nevarnostih, ki lahko pri uvedbi avtomatizacije trženja izhajajo iz velikosti organizacije, so bili intervjuvanci bolj konkretni pri opredeljevanju nevarnosti kot priložnosti.

Oseba z oddelka za digitalizacijo je izpostavila, da velikost organizacije lahko predstavlja nevarnosti povezane z dolgo zgodovino podjetja, organizacijsko kulturo ter neuskkljenostjo sistemov, medtem ko je oseba s trženjskega oddelka podala posredno povezane odgovore in izpostavila, da iz velikosti organizacije lahko izhaja neuporaba sistemov, pomanjkljiva uporaba sistemov, nepovezovanje namenov orodij ter nezaupanje v orodja ali sisteme. Oseba s prodajnega oddelka je izpostavila, da je podjetje v tem kontekstu togo in da bi potencialna slaba implementacija in razumevanje managementa sprememb na tej ravni lahko povzročila nevarnost.

Kot priložnosti, ki bi jih lahko predstavljala velikost sistema, so izpostavili predvsem izboljšave, ki bi jih potencialna uvedba avtomatizacije trženja lahko prinesla. Zaradi velikosti izpostavljajo obstoj možnosti za zniževanje stroškov v trženjskem procesu, izboljšanje transparentnosti procesov, učinkovitejši pretok podatkov v organizaciji ter pridobitev konkurenčne prednosti. Oseba z oddelka za digitalizacijo meni, da priložnosti lahko prepoznamo ravno v nevarnostih, ki predstavljajo dober vzvod in iniciativo za poenotenje procesov in informacijskih sistemov.

Iz navajanj intervjuvancev je možno oceniti, da v velikosti organizacije vidijo predvsem nevarnosti za implementacijo avtomatizacije trženja, ki izhajajo zlasti iz težko spreminjajoče se organizacijske kulture, neusklajenosti sistemov ter togosti organizacijskega sistema zaradi njegove velikosti.

Mnenja intervjuvancev o vlogi organizacijske strukture pri pripravi na implementacijo avtomatizacije trženja so deljena oziroma osebe njeno vlogo vidijo na različne načine. Oseba, zaposlena na oddelku za digitalizacijo, je izpostavila: »Organizacijska struktura je zelo pomembna, [...] rešitev za to pa vidim ravno v organizacijski strukturi oziroma v tem, da imajo vsi v projekt vpleteni oddelki istega operativnega vodjo na visokem položaju v podjetju, ker je tako lažje komunicirati po hierarhiji.« Oseba z oddelka za organizacijo je prav tako izpostavila pomembnost multidisciplinarne ekipe, ki sodeluje pri takih projektih, kar je moč doseči s pravilno organizacijsko strukturo. Intervjuvanka z oddelka za trženje meni drugače in pravi takole: »V fleksibilni organizaciji uporabniki svoje pomisleke sporočajo hitreje in lažje, s tem tudi sami hitreje spoznajo dodano vrednost posameznega procesa.« Oseba s prodajnega oddelka organizacijski strukturi ne pripisuje pomena, dokler ta ne opredeljuje delovnih procesov, odgovornosti, validacije podatkov ter daje navodila. Tako je mnenja, da naj bi organizacijska struktura že sama po sebi vsebovala navodila za avtomatizacijo.

3.5.2.5 Organizacijska kultura

Največje razlike iz odgovorov lahko razberemo pri vprašanju o komunikacijskih procesih, kjer ni usklajenega mnenja o preferenčnem načinu komunikacije med različnimi funkcijami oziroma oddelki. Oseba z oddelka za trženje je mnenja: »Sama sem zagovornica neformalne komunikacije, formalna komunikacija se sproži le v primeru, kadar se uporabniki ne držijo dogovorov in rokov.« Intervjuvanka z oddelka za digitalizacijo je drugačnega mnenja in izpostavlja: »Neformalna komunikacija mislim, da je prav tako pomembna, vendar ne tako kot formalna v tem primeru, preko katere je potrebno sprejemati odločitve in se sporazumeti z ostalimi vodjami.«

Oseba z oddelka za digitalizacijo je organizacijsko kulturo omenila kot zelo pomemben dejavnik pri implementaciji avtomatizacije trženja. Po njenem mnenju bi imela organizacijska kultura v tem primeru ključno vlogo, ko bi veljalo zavedanje, da implementacije sistemov, kot je avtomatizacija trženja, ne predstavljajo grožnje za posamezne oddelke, ampak jih oddelki vidijo in zaznavajo kot koristi. Iz tega lahko izhajajo tudi neuporaba sistema, pomanjkljiva uporaba sistema ali nezaupanje v sistem, ki jih je kot potencialne nevarnosti zaradi velikosti organizacije omenila oseba z oddelka za trženje.

3.5.2.6 Povezovalne strukture

Konkretno vprašanje v intervjuju o sodelovanju med trženjem in prodajo je bilo zastavljeno le osebi s prodajnega oddelka. Mnenje ostalih oseb o sodelovanju in prepletanju trženja in prodaje je moč ugotavljati preko ostalih vprašanj o trženjski strategiji in vprašanj o funkcijah, ki naj bi jih avtomatizacija trženja vsebovala.

Oseba s prodajnega oddelka meni, da trženjski oddelek opravlja referenčno delo, ker se vsebina kampanj oblikuje predvsem v oddelku prodaje. Izpostavljeno pomanjkanje na tem področju je, da oddelek za trženje potrebuje večji vpogled in razumevanje produktov ter storitev, ki so tehnične narave, kar bi doprineslo k učinkovitejšemu sodelovanju med oddelkoma. Izpostavila je tudi, da avtomatizacijo trženja vidi kot avtomatiziranje procesov prodaje, iz česar lahko sklepamo, da obstaja prepričanje o močnem prepletanju funkcij trženja in prodaje.

Osebi z oddelkov za trženje in digitalizacijo sta tekom intervjuja preko več različnih vprašanj izpostavili spletno trgovino, ki jo je podjetje nedavno odprlo. Oseba s trženjskega oddelka je v trženjski strategiji veliko časa namenila tudi razlagi komuniciranja preko e-novic in digitalnih kanalov, kar pomeni, da vedno večji del komunikacije z obstoječimi kupci prehaja v odgovornost oddelka za trženje. Izpostavljeno je prepoznavanje potreb obstoječih kupcev, kar je tradicionalno v rokah funkcije prodaje. Ker so pridobljeni kontakti vnešeni v sistem za management odnosov z odjemalci in v orodja za pošiljanje e-pošte, je možno prepoznati sodelovanje med funkcijama trženja in prodaje ter prepletanje njunega delovanja.

Oseba z oddelka za digitalizacijo je mnenja, da mora avtomatizacija trženja vsebovati tudi funkcije, kot so kreiranje priložnosti ter njihova segmentacija, oddaja naročil in generiranje avtomatskih e-mailov o dostavah, kot korist sistema za avtomatizacijo trženja pa je bilo izpostavljeno, da omogoča dostop do novih trgov. Z opazovanjem poslovanja podjetja je možno sklepati, da oddelek digitalizacije prevzema tradicionalno prodajne naloge v povezavi s spletno trgovino, in sicer preko komuniciranja in obdelave naročil.

3.5.3 Okoljski kontekst

3.5.3.1 Konkurenčna intenziteta

Pomen konkurence pri avtomatizaciji trženja so intervjuvanci ocenili različno oziroma različno vidijo stanje avtomatizacije procesov v podjetju. Oseba s področja digitalizacije sicer meni, da je pritisk konkurence pri uveljavljanju tovrstnih sistemov pomemben, vendar da zaradi progresivne tehnološke politike na področju digitalizacije ne vpliva na izbrano podjetje, ker je podjetje tisto, ki že samo uvaja inovacije brez pritiska. S tega vidika je dodala, da verjetno izbrano podjetje na trgu predstavlja določen pritisk konkurence na druga

podjetja. Oseba z oddelka za trženje meni, da podjetje redno spremlja konkurenco, vendar se resursi in energija v podjetju ne usmerjajo v poglobljeno preučevanje konkurence, ampak podjetje samo presoja moč in vpliv trendov na trgu v smislu uveljavljanja inovacij v okviru notranjih potreb in zahtev. S tega vidika sta osebi z oddelkov za digitalizacijo in trženje usklajeni v mnenju, da je izbrano podjetje tisto, ki interno presoja glede uveljavljanja inovacij in se ne sklicuje ali čaka na poteze konkurence.

Oseba s prodajnega oddelka se je pri odgovarjanju nekoliko manj osredotočila na avtomatizacijo trženja in bolj na druge, osebi bolj poznane procese, kot je konkretno primer naročanja blaga. V tem smislu je mnenja, da so nekateri drugi procesi pri konkurenci bolj avtomatizirani kot v izbranem podjetju ter da konkurenca obvlada avtomatizacijo določenih procesov, vendar ne konkretno tudi avtomatizacije trženja.

3.5.3.2 Informacijska intenziteta panoge

Mnenja intervjuvancev o informacijski intenziteti panoge in o tem, kako naj se ta naslavlja v podjetju, so različni oziroma vsak izpostavlja drugačno videnje problema.

Oseba z oddelka za prodajo naslavljanje problema informacijske intenzitete vidi v težavnosti zbiranja podatkov zaradi ozko opredeljenih skupin kupcev. Pri odgovoru se je fokusirala na specifično prodajno področje prodaje sistemov in za ta primer izpostavila le avtomatizacijo izključno internih procesov.

Oseba z oddelka za digitalizacijo panogo, v kateri nastopa izbrano podjetje, vidi kot srednje informacijsko intenzivno. Kot primer izpostavi bolj informacijsko intenzivne storitvene panoge (telekomi, zavarovalnice), ki imajo večje potrebe po informacijah za avtomatizacijo trženja. Poleg tega je mnenja, da trenutno stanje podatkov zadovoljuje trenutne potrebe podjetja, vendar obstaja pomanjkanje na področju povezave in prikaza podatkov na ustrezen način za različne uporabnike. Oseba z oddelka za trženje meni: »Podatki, ki se redno zapisujejo, morajo biti dostopni, berljivi, primerljivi, različna obdobja in različni sistemi, vsekakor pa je potrebno s podatki znati delati, saj nam morje različnih podatkov nič ne pove, če jih ne znamo združiti v koristne informacije.« Oseba z oddelka za trženje je torej podobnega mnenja in z vidika ustvarjanja baze znanja podatkom pripisuje še nekoliko večji pomen kot oseba z oddelka za digitalizacije.

3.5.3.3 Zakonska regulacija

Vlogo zakonske regulacije v izbranem podjetju je možno ocenjevati predvsem na podlagi zakonov, ki se dotikajo ravnanja s podatki in varstva podatkov ter tako vplivajo na delovanje in funkcionalnosti sistemov, kot je sistem za avtomatizacijo trženja. S tem namenom je bilo vprašanje o izzivih na področju zakonske regulacije postavljeno vsem trem intervjuvancem.

Vsi trije intervjuvanci so v intervjujih izpostavili Splošno uredbo EU o varstvu podatkov ter da ta predstavlja največje zaznane izzive na področjih, na katerih deluje avtomatizacija trženja. Osebi z oddelkov trženja in digitalizacije sta uredbo ocenili kot možen izziv, vendar menita, da to za izbrano podjetje ne predstavlja resne grožnje. Kot sta izpostavili, so grožnje in izzivi v medpodjetniškem (angl. *business-to-business*) elektronskem poslovanju s tega vidika manjše kot v potrošniškem (angl. *business-to-customer*) poslovanju, kjer so ovire, povezane z obdelavo osebnih podatkov manjše oziroma so predpisi manj strogi, prav tako pa zaradi predpisov v tovrstnem poslovanju kroži manjša količina osebnih podatkov, kot je ta opredeljena z novo zakonodajo.

Intervjuvanec z oddelka za prodajo je izpostavil: »Izzivi na področju varstva podatkov lahko omejujejo uporabo podatkov za boljše opredeljevanje potencialnega kupca, kar za potrebe marketinga in prodaje včasih lahko predstavlja problem.« S tega vidika je oseba s prodajnega oddelka nekoliko drugačnega mnenja in kot dodatno nevarnost pri boljšem opredeljevanju kupcev navede omejitve pri uporabi podatkov za namene trženja in prodaje.

4 DISKUSIJA

V diskusiji bomo govorili o rezultatih analize vplivnih dejavnikov iz prejšnjega poglavja, ki je narejena na podlagi lastnih opazovanj in izvedenih intervjujev. V raziskavi so individualno analizirani posamezni vplivni dejavniki. Namen diskusije je celovito zaokrožiti rezultate raziskave, komentirati stanje dejavnikov, prepoznati priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz teh dejavnikov, in podati priporočila za izboljšave in usmeritve podjetju v primeru odločanja o implementaciji avtomatizacije trženja v podjetje. Diskusija in njeni zaključki lahko služijo kot podlaga in vir informacij drugim organizacijam pri odločanju o uvedbi avtomatizacije trženja ter podlaga za prihodnjo poglobljeno raziskovanje posameznih vplivnih dejavnikov.

4.1 Interpretacija vplivnih dejavnikov tehnološkega konteksta

Za tehnološki kontekst so bili v teoretičnem delu identificirani vplivni dejavniki kompatibilnost informacijske tehnologije, za implementacijo katere se podjetje odloča, relativne prednosti uvajajoče tehnologije, zaznane koristi, njene značilnosti ter integracije z obstoječimi sistemi.

Kot je bilo ugotovljeno v teoretičnem delu, se kompatibilnost kot prvi vplivni dejavnik v tehnološkem kontekstu nanaša na konsistentnost z izkušnjami, vrednotami uporabnikov in obstoječimi praksami (Tornatzky & Klein, 1982, str. 33; Rogers, 1983, str. 223) ter na kompatibilnost informacijskih sistemov in podatkov (Ziegler & Ditttrch, 2007, str. 41–42; Keens & Barker, 2009, str. 227–228). Digitalno trženje in uporaba sistema za management odnosov z odjemalci sta prepletena z avtomatizacijo trženja preko procesov in skrbnikov podjetja. S tega vidika lahko sklepamo, da je avtomatizacija trženja konsistentna z

obstoječimi praksami s področij trženja. Kompatibilnost na področju obstoječih delovnih praks je zelo kritična in bi vplivala na implementacijo trženja. V vsakem primeru se je treba zavedati, da na področju oddelka za digitalizacijo obstajajo nekompatibilnosti med obstoječimi praksami predvsem z vidika povezovanja obstoječih informacijskih sistemov izbranega podjetja. Zaradi nepoenotenja in nepovezanosti obstoječih sistemov nastajajo ločene baze podatkov, kar bi pomenilo velik integracijski in standardizacijski proces s sistemom za avtomatizacijo procesov.

Avtomatizacija trženja zahteva definirane procese, potek aktivnosti in sodelovanje med trženjem in prodajo, zato te pomanjkljivosti predstavljajo velike nevarnosti pri uvedbi in uporabi avtomatizacije trženja. Procesi so v literaturi omenjeni tudi kot ključni dejavniki uspeha (Keens & Barker, 2009, str. 226), kar pomeni, da je pri pripravi na uvedbo sistema za avtomatizacijo trženja potrebna jasna opredelitev procesov. V nasprotnem primeru se povečuje tveganje za končni neuspeh implementirane rešitve.

Podatki so tako kot procesi v znanstveni literaturi izpostavljeni kot ključni dejavnik uspeha avtomatizacije trženja, medtem ko so pomen kvalitete informacij, identifikacija kupca preko različnih kanalov ter obogatitev podatkov izpostavljeni kot ključni vidiki pri zahtevah na področju managementa podatkov s strani avtomatizacije trženja (Keens & Barker, 2009, str. 226). Zaradi nepovezanosti informacijskih sistemov in več ločenih podatkovnih baz obstajajo pomanjkljivosti na področju kompatibilnosti podatkov. Zaradi več podatkovnih baz je vprašljiva točnost, konsistentnost in celovitost informacij, prav tako je zato otežena identifikacija kupca in prepoznavanje njegovih interakcij na več kanalih ter obogatitev baze o kupcih s pomočjo zunanjih podatkov. Neuskklajenost na tem področju lahko pripelje do otežene integracije avtomatizacije trženja v poslovanje podjetja ter izdatnih finančnih stroškov integracije.

Vplivni dejavnik relativnih prednosti je v podjetju slabo zaznan na področju poznavanja kupcev. Prednosti avtomatizacije trženja so zaznane predvsem preko zmanjševanja stroškov, skrajševanja trženjskih procesov, poenotenja informacijskih sistemov in definiranja stičnih točk s kupcem. Skupna točka prepoznanih relativnih prednosti je, da se nanašajo na optimizacijo notranjih procesov. Pri relativnih prednostih ni bilo zaznati boljše komunikacije s kupcem, začetka fokusiranja na kupca in postavitve kupca ter njegovih potreb v center preučevanja. Ena glavnih prednosti avtomatizacije trženja je, da omogoča sistematičen pristop k preučevanju kupca in tega v podjetju niso zaznali kot možno relativno prednost avtomatizacije trženja pred obstoječimi praksami. Rogers (1983, str. 213) meni, da značilnosti uvajalca vplivajo na razvrščanje relativnih prednosti po pomembnosti. S tega vidika je možno sklepati, da so optimizacije notranjih procesov z ekonomskimi učinki prioriteta podjetja.

Ugotovitve o ključnem dejavniku zaznanih koristi sistemov za avtomatizacijo trženja lahko smiselno povežemo s ključnim dejavnikom relativnih prednosti. V obeh primerih se koristi in prednosti navezujejo predvsem na ekonomske vidike poslovanja. Izpostavljene so bile tudi koristi s področij samo-učinkovitosti in kvalitete informacij. V ospredju so bile predvsem koristi, ki imajo direktne pozitivne ekonomske učinke.

Karlynski in Zviran (2012, str. 56–57) menita, da so komponente, ki določajo zaznavanje koristi, zaznavanje uporabnosti, zadovoljstvo uporabnika, kvaliteta informacij, kvaliteta sistema, kvaliteta podpore in samo-učinkovitost. Zaznane koristi lahko do določene mere prepoznavamo tudi preko navedenih ciljev sistema. Kot cilje so izpostavili lajšanje procesov v podjetju, zmanjšanje administrativnega dela, prepoznavanje področij za izboljšave, pridobivanje konkurenčne prednosti, sledenje preteklim trženjskim akcijam za izdelavo boljše strategije za naprej, vzpostavitev učinkovite križne prodaje (kar lahko uvrstimo v kategorijo zaznavanja uporabnosti), prepoznavanje lastnih napak (kar lahko uvrstimo v kategorijo samo-učinkovitosti), vzpostavitev transparentnega sistema komuniciranja s strankami, merjenje učinkovitosti in poenotenje podatkov (kar lahko uvrstimo v kategorijo kvalitete informacij).

S tega vidika je možno skleniti, da se zaznane koristi sistema navezujejo bolj na samo poslovanje in poslovne rezultate podjetja kot pa na delo posameznika in na to, katere koristi mu pri delu uporabljeno orodje prinaša. Možno je opaziti zaznavanje koristi na področju samo-učinkovitosti in izboljšav kvalitete informacij, vendar so te koristi manj izpostavljene. Osebe v svojih odgovorih niso omenile pomena kvalitete podpore, zadovoljstva uporabnika sistema ali kvalitete sistema kot celote.

Naslednji izmed vplivnih dejavnikov iz tehnološkega konteksta so značilnosti sistema. V teoretičnem delu smo karakteristike informacijskih sistemov razdelili po Duarteju (2013), ki jih razdeli na funkcionalnost, uporabnost, operativne značilnosti, revizijske značilnosti in razširljivost. Pri vplivnem dejavniku značilnosti sistema so intervjuvanci dajali poudarek na značilnosti, ki se nanašajo na področja funkcionalnosti, uporabnosti in razširljivosti sistema. Operativne zmogljivosti in revizijske značilnosti so bile manj izpostavljene, kar pomeni, da pri intervjuvancih niso v ospredju pri pomembnosti značilnosti sistema.

Lastnosti, ki so zaznane kot pomembne s strani intervjuvancev, so učinkovitost sistema, hitrost, transparentnost (spadajo med značilnost funkcionalnosti sistema), hitra učljivost uporabnikov za uporabo sistema (spada med značilnost uporabnosti), dostopnost sistema z več platform in naprav ter integracija z drugimi sistemi (spada med značilnost razširljivosti).

Revizijskih značilnosti z lastnostmi zanesljivosti, vzdržljivosti, izboljševanja in možnosti testiranja sistema osebe v intervjujih niso izpostavile. Lastnost enostavnega izboljševanja je omenila le oseba z oddelka za digitalizacijo, ki meni, da mora sistem že vsebovati osnovne

funkcije, ki so pričakovane za sistem avtomatizacije trženja, ter da je nadgradnja funkcionalnosti relativno enostavna. Lastnosti testiranja kot sestavnega dela značilnosti razširljivosti ni omenil nihče, kar pomeni, da se testiranje sistema ne smatra kot pomembna funkcija sistema ob ocenjevanju pripravljenosti na uvedbo sistema za avtomatizacijo trženja.

Odgovor osebe s prodajnega oddelka lahko interpretiramo kot željo po dostopnosti do sistemov z različnih platform in naprav zaradi narave dela (zunanji sestanki, službene poti). Pomembnost značilnosti razširljivosti je bila izpostavljena tudi s strani osebe iz digitalizacije, ki je kot pomembno lastnost izpostavila možnost integracije z ostalimi sistemi. Značilnost razširljivosti lahko povežemo z drugimi vplivnimi dejavniki, kot sta kompatibilnost in integracija z drugimi informacijskimi sistemi. Ugotovljena pomembnost teh dveh dejavnikov pomeni, da ima značilnost razširljivosti zaznan močan pomen pri pripravljenosti na uvedbo avtomatizacije trženja.

Oseba z oddelka za trženje je pri vprašanju o značilnostih trženjskih orodji ter njihovi razpoložljivosti znotraj in zunaj podjetja dejala, da ima podjetje še veliko prostora za izboljšave, kar lahko interpretiramo v smisli, da obstaja zavedanje o obstoju boljših informacijskih sistemov na trgu od sistemov, ki jih podjetje trenutno uporablja v procesu trženja. Glede katerih značilnosti v primerjavi z obstoječimi sistemi ni navedla, zato obstajajo omejitve pri interpretaciji in pripisovanju pomena tega odgovora.

V sklopu zadnjega izmed tehnoloških vplivnih dejavnikov je bila analizirana integracija z obstoječimi sistemi. Pri želji integrirati dva sistema ali komponenti obstaja tveganje o nerazumevanju istega skupnega vmesnika (Land & Crnkovic, 2004). Obstoječi informacijski sistemi so pridobljeni s strani različnih ponudnikov, kar pomeni, da obstaja tveganje in nevarnost pri razumevanju skupnega vmesnika v primeru integracije obstoječih sistemov. Iz tega izhajajo visoki finančni vložki za integracijo in usklajevanje različnih ponudnikov in potreb podjetja po integraciji. To stanje vplivnega dejavnika možnih integracij z obstoječimi sistemi predstavlja nevarnost, ki jo je treba s povezovanjem sistemov spremeniti v prepotraben pogoj za integriran sistem avtomatizacije trženja.

Iz strategije digitalizacije je razvidno, da ima podjetje v prihodnosti namen povezati informacijske sisteme in poenotiti baze podatkov. Zaradi trenutne razdrobljenosti in nepovezanosti informacijskih sistemov bi bila dodatna vpeljava in implementacija novega sistema težavna, finančno zahtevna ter časovno potrošna. Heimbach, Kostyra in Hinz (2015, str. 130) menijo, da se avtomatizacija trženja pogosto povezuje s sistemi za management odnosov z odjemalci, narašča pa tudi integracija z ostalimi sistemi v podjetjih (Biegel, 2009, str. 207). V tem primeru bi bilo ključnega pomena za odločanje predvsem povezovanje z sistemom za management odnosov z odjemalci ter ERP-sistemom.

Iz intervjujev in opazovanja informacijskih sistemov je možno sklepati, da obstoječi informacijski sistemi še niso pripravljeni na integracijo med seboj, prav tako pa niso pripravljeni na integracijo s sistemom za avtomatizacijo trženja.

Tabela 5: Povzetek in vpliv tehnoloških dejavnikov na odločanje o uvedbi avtomatizacije trženja

Ključni dejavnik	Stanje vplivnega dejavnika v podjetju	Vpliv na pripravljenost na avtomatizacijo trženja
Kompatibilnost	Kompatibilnost na področju trženjske strategije, pomanjkanje kompatibilnosti na področjih usklajevanja procesov, nepovezanosti informacijskih sistemov in podatkovnih baz.	Kompatibilnost je dejavnik, ki ga podjetje prepoznava kot ključnega pri uvedbi avtomatizacije trženja. Trenutno kompatibilnost še ni zadostna na področju informacijskih sistemov, podatkov ter procesov, zato stanje kompatibilnosti predstavlja dejavnik pri katerem podjetje še ni pripravljeno na uvedbo avtomatizacije trženja.
Relativna prednost	Optimizacija notranjih procesov z ekonomskimi učinki, kvaliteta podatkov.	Relativne prednosti so v podjetju slabo zaznane, usmerjene so na ekonomske prihranke in kvaliteto podatkov z uporabo avtomatizacije trženja, ne predstavljajo ključnega dejavnika pri odločanju o uvedbi.
Zaznane koristi	Zaznavanje ekonomskih koristi, koristi v povezavi s samo učinkovitostjo in kvaliteto informacij so manj izpostavljene, brez zaznave koristnosti na področjih kvalitete podpore sistema kot celote.	Zaznavanje koristi so pomemben ključni dejavnik, osebe iz podjetja dajejo pomen ekonomskim koristim, kar pozitivno vpliva na sprejetje odločitve o implementaciji avtomatizacije trženja, slaba zaznava koristi, povezanih z delom uporabnikov, pa bi morala biti obravnavana pred odločitvijo o implementaciji zaradi nevarnosti v obdobjih implementacije in postimplementacije v fazi sprejemanja in rutinizacije.
Značilnosti	Željene značilnosti sistemov so funkcionalnost sistema, uporabnost, operativne zmogljivosti in razširljivost.	Znane željene značilnosti izključujejo testiranje in izboljševanje, kar ima pomemben vpliv pri dolgoročnem uspehu avtomatizacije trženja. Ne prepoznavanje pomembnosti teh značilnosti kaže na določeno stopnjo nepripravljenosti na uvedbo avtomatizacije trženja pri tem ključnem dejavniku.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ključni dejavnik	Stanje vplivnega dejavnika v podjetju	Vpliv na pripravljenost na avtomatizacijo trženja
Integracija z obstoječimi sistemi	Nepovezani sistemi, nekompatibilnost podatkov v sistemih, namera po integraciji obstoječih sistemov v prihodnosti.	Integracija z obstoječimi sistemi je ključen vplivni dejavnik, ki lahko predstavlja veliko nevarnost z vidika stroškov in vloženega truda. Trenutna nepovezanost obstoječih informacijskih sistemov močno zavira sprejetje odločitve o uvedbi avtomatizacije trženja.

Vir: Prirejeno po R. DePietro, E. Wiarda & M. Fleischer (1990).

4.2 Interpretacija ključnih dejavnikov organizacijskega konteksta

Drugi kontekst, ki je bil obravnavan, je bil organizacijski. V sklopu tega konteksta so bile analizirane tehnološka politika, podpora vrhnjega managementa, naklonjenost managementa k tveganju, velikost in organizacijska struktura, organizacijska kultura ter povezovalne strukture.

Prvi vplivni dejavnik v organizacijskem kontekstu je tehnološka politika. Prepoznano je bilo, da je tehnološka politika zastavljena za spodbujanje inoviranja na področju tehnologije, kar bi pozitivno vplivajo na odločanje o sprejemanju avtomatizacije trženja v podjetje. Ključna vloga tehnološke politike se kaže v že uvedenih sistemih za management trženja in spletni trgovini, ki se neposredno povezujeta s konceptom avtomatizacije trženja.

Kot navaja Etile (1983, str. 30–31), da agresivna tehnološka politika zvišuje verjetnost za oblikovanje specializiranega oddelka za nove procese inovacij, se je to v primeru izbranega podjetja izkazalo tudi v realnosti. Ustanovljen specializiran oddelek za inovacije lahko s strukturiranim procesom obravnavanja inovacije avtomatizacije trženja priskrbi človeško znanje, finančne resurse in sodelovanje pri projektnem vodenju implementacije sistema, kar bi prineslo transparentnost, strukturiranost in podporo temu projektu.

Tehnološka politika je naklonjena tudi konkretno inovacijam na področju trženja s povečevanjem fokusa na digitalnem komuniciranju, socialnih omrežjih ter uporabo orodij za digitalno trženje. Zaradi povezovanja z avtomatizacijo trženja to predstavlja pozitiven predpogoj za vpeljavo kot tudi predhodno znanje o digitalizaciji trženjske funkcije.

Drugi vplivni dejavnik iz organizacijskega konteksta je podpora vrhnjega managementa. Pomembnost podpore vrhnjega managementa izpostavljajo mnogi raziskovalci na področju uvajanja tehnoloških inovacij (Statnikova, 2005; Del Aguila-Obra & Padilla-Meléndez

2006; Alsaad, Mohamad & Ismail, 2017). V izbranem podjetju vlada močno zaupanje v podporo managementa na področju tehnoloških inovacij, kar je bilo možno prepoznati preko trditev vseh intervjuvancev. Podpora vodstva je eden izmed ključnih vplivnih dejavnikov pri odločanju o uveljavitvi inovacije kot tudi pri uspešnosti sistema, ko je ta že vzpostavljen del delovnih procesov. S podporo vrhnjega managementa tehnološke inovacije lažje pridobijo zahtevane resurse ter človeško znanje za izvedbo projekta. Sklepati je možno, da je prisotna podpora vrhnjega managementa ključni vplivni dejavnik, ki je pozitivno naklonjen tehnološkim inovacijam ter posledično tudi potencialni uvedbi avtomatizacije trženja, predvsem preko zagotavljanja finančnih sredstev, predanosti projektu ter ustvarjanja inovacijske organizacijske klime.

Kot ugotavlja Tobon (2017, str. 50) v svoji raziskavi, je pomembna tudi podpora drugih oddelkov, ki je v primeru izbranega podjetja prepoznana v oddelkih za trženje, digitalizacijo in prodajo. Osebe so bile naklonjene uvedbi avtomatizacije trženja v podjetju in izpostavljajo predvsem njene koristi. Koncept je bil vključen tudi v strategijo digitalizacije podjetja, kar kaže na širše soglasje in podporo med oddelki o potencialni uvedbi avtomatizacije trženja v prihodnje.

Tretji vplivni dejavnik v organizacijskem kontekstu je naklonjenost managementa k tveganju. Zaradi pomanjkanja podatkov o blokiranih tehnoloških inovacijah ga je težko oceniti in predstaviti pripravljenost izbranega podjetja na tem področju. Naklonjenost k tveganju lahko ocenjujemo skozi pretekle uvedene tehnološke inovacije. Kot omenjajo Teo, Tan in Wong (1997, str. 98–99), naklonjenost managementa k tveganju med drugim predstavljajo tudi spremembe v opolnomočenju, sprejemanju novih operacijskih tehnologij in dodeljevanju finančnih sredstev. Uvedba sistema za management odnosov z odjemalci v izbranem podjetju predstavlja opolnomočenje zaposlenih z informacijami o kupcih, novo operativno tehnologijo in izdatne finančne vložke.

Z vidika prejšnjih uvedenih tehnoloških inovacij, kot sta sistem za management odnosov z odjemalci in pred kratkim uvedena spletna trgovina, lahko sklepamo, da je bil management v teh primerih naklonjen tveganim investicijam konkretno na področju informacijske tehnologije. Sistem za management odnosov z odjemalci in spletna trgovina sta močno funkcijsko in podatkovno povezana z avtomatizacijo trženja. Integriran sistem za avtomatizacijo trženja torej predstavlja tvegano naložbo, visoke finančne vložke in predanost dolgoročnemu projektu. Z višanjem naklonjenosti managementa k tveganju se povišujejo možnosti za odločitve o uvedbi sistema za avtomatizacijo trženja.

Četrty dejavnik v organizacijskem kontekstu predstavljata velikost organizacije in organizacijska struktura. Na podlagi intervjujev v prilogi in metode opazovanja je možno sklepati, da iz velikosti organizacije izhaja več nevarnosti kot priložnosti, kar pomeni, da ta povečuje tveganja in tako ni dejavnik, ki je pozitivno naklonjen implementaciji sistema za

avtomatizacijo trženja. Drugačne zaključke lahko povlečemo v primeru iniciativ za uvajanje novih tehnologij. Te ugotovitve se skladajo z ugotovitvami Clemonsa in McFarlana (198, str. 97), ki menita, da je velikost organizacije iniciativa podjetja za zmanjševanje stroškov z uvajanjem novih informacijskih tehnologij. Ta dejavnik lahko povežemo z dejavnikoma relativnih prednost in zaznavanja koristi v tehnološkem kontekstu, kjer so ugotovljene iniciative po zmanjševanju stroškov.

Vloga organizacijske strukture v nekateri vidikih spodbuja tehnološke inovacije, v drugih jih ovira. Za implementacijo avtomatizacije trženja v obstoječi organizacijski strukturi je pozitivno zaznana vloga članice oddelka za digitalizacijo v vrhnjem managementu. Ta organizacijska struktura omogoča vodenje tehnoloških projektov in dodeljuje odgovornosti, pravila in usklajuje različne funkcije, ki sodelujejo pri uvedbi tehnoloških inovacij. Usklajevanje na visokem nivoju lahko pripelje do hitrejšega in boljšega sodelovanja med oddelki in implementacije inovacij. Bolj negativno naravnost k tehnološkim inovacijam v organizacijski strukturi predstavlja njena togost, kajti ni fleksibilna pri prilagajanju, prevzemanju nalog ter vzpostavitvi neformalnega sodelovanja. To pomeni, da je sodelovanje med oddelki s tega vidika omejeno, pretok informacij je slabši, tehnološke inovacije pa na ta način niso sposobne preskakovati med oddelčnih ovir in razmejitev. Pozitivne lastnosti formalizirane strukture je možno zaznati preko koncepta inovacijske obojeročnosti, ki ga predlaga Duncan (1976). Formalizirane in centralizirane organizacijske strukture olajšujejo implementacijo tehnoloških inovacij, po čemer lahko sklepamo, da lahko izbrano podjetje svojo formalizirano strukturo jemlje kot priložnost za olajšano implementacijo inovacij.

Naslednji analiziran vplivni dejavnik je organizacijska kultura. Organizacijsko kulturo je zaradi pomanjkanja podatkov in neprimerne raziskave za tovrstno analizo težko oceniti, kar pomeni, da obstajajo velike omejitve pri predstavitvi podatkov. Iz odgovorov intervjuvancev je možno potegniti zaključke, ki bi jih lahko uporabili predvsem pri sestavi raziskave, ki se osredotoča izključno na organizacijsko kulturo v izbranem podjetju.

Po mnenju osebe iz digitalizacije je kultura pomembna predvsem pri zaznavanju koristi novih tehnoloških inovacij. Pri tem se lahko navežemo na ključni dejavnik zaznavanja koristi iz tehnološkega konteksta. V njem je bilo ugotovljeno, da se zaznane koristi nanašajo predvsem na izboljšanje ekonomskih dejavnikov, kot so stroškovni prihranki. Koristi, ki se navezujejo na izboljšanje obravnave kupca s pomočjo avtomatizacije trženja, in koristi, ki nastajajo pri delu individualista, so manj izpostavljene. Kot ugotavljata tudi Järvinen in Taiminen (2016, str. 172), sta za doseg miselnosti, usmerjene v kupca, potrebna čas in trud, predvsem pa osredotočanje na oglaševanje, ki pomaga kupcu s specifično vsebino. Iz tega lahko izhajajo tudi v intervjuju izpostavljeni problemi neuporaba sistema, pomanjkljiva uporaba sistema ali nezaupanje v sistem, katere je kot potencialne nevarnosti zaradi velikosti organizacije omenila oseba z oddelka za trženje. Vplivna dejavnika organizacijske kulture

in zaznavanja koristi tehnoloških inovacij sta tako lahko povezana, za ugotavljanje korelacije pa bi bilo potrebno narediti samostojno raziskavo.

Z ustanovitvijo oddelka za inoviranje je moč čutiti izboljšanje pogojev za ustvarjanje organizacijske kulture, ki bo spodbujala in sprejemala tehnološke inovacije, vendar je za to potreben čas. Spreminjanje organizacijske kulture v velikem podjetju je dolgotrajen proces, ki zahteva aktivno delo na več povezanih področjih in zavezanost k dolgotrajni spremembi kulture v željeno smer.

Ta dejavnik je bil prepoznan kot ključen pri sprejemanju novih tehnoloških inovacij v izbranem podjetju. Kot ugotavljajo Nah, Lau in Kuang (2001, str. 295), kultura s skupnimi vrednotami in cilji spodbuja pripravljenost na sprejemanje nove tehnologije. Predvsem z vidika zelenega načina komunikacije (formalen, neformalen) lahko ugotovimo, da organizacijska kultura še ni na najvišjem nivoju, ko govorimo o usklajenosti vrednot, in posledično še ne spodbuja sprejemanja novih tehnologij. Podobno je možno izpostaviti pri zaznanih koristih, kjer organizacijska kultura še ni dosegla ravni, pri kateri bo komuniciranje pozitivnih koristi pozitivno vplivalo na implementacijo novih tehnoloških inovacij.

Zadnji izmed vplivnih dejavnikov v organizacijskem kontekstu so povezovalne strukture, ki se nanašajo na sodelovanje med oddelkoma za trženje in prodajo, ki sta ključna pri uporabi avtomatizacije trženja.

Dodatne izzive pri definiranju procesov predstavlja tudi prevzemanje prodajnih nalog s strani trženja. Sistem za avtomatizacijo trženja zahteva enotnost glede poimenovanja ter definiranja delovnih procesov ter posameznih aktivnosti. Spletna trgovina je v izbrano podjetje vnesla nov in neznan način prodaje. Za prodajo preko spletne trgovine sta odgovorna oddelka za trženje in digitalizacijo, iz česar je razvidno, da se funkcija trženja v primeru spletne prodaje poenoti s funkcijo prodaje in prevzema njene lastnosti. Tovrstna praksa se ujema z mnenjem Strobacke, Ryalsa, Daviesa in Nenonena (2009, str. 839–894) ter Putkinena (2014, str. 14), ki pravijo, da z naraščanjem elektronske obdelave naročil upravljanje transakcij preide v odgovornost oddelka za trženje ali oddelka za informacijsko tehnologijo ter da se tako oddelek trženja premika navzdol po prodajnem lijaku in zavzema vlogo prodaje. V medpodjetniškem poslovanju so bile tovrstne funkcije tradicionalno v odgovornosti oddelka za prodajo, ampak trend narekuje, da se oddelek za trženje premika na področja prodaje in zavzema vedno zahtevnejše in specializirane aktivnosti prodaje. Avtomatizacija trženja bi od izbranega podjetja zahtevala striktno določena pravila, ki morajo biti usklajena s sodelovanjem med prodajnim in trženjskim oddelkom.

Tabela 6: Povzetek in vpliv organizacijskih dejavnikov na odločanje o uvedbi avtomatizacije trženja

Ključni dejavnik	Stanje vplivnega dejavnika v podjetju	Vpliv na pripravljenost na avtomatizacijo trženja
Tehnološka politika	Uvajanje novih tehnoloških inovacij, agresivna tehnološka politika, ustanovitev oddelka za inoviranje, že uvedene tehnološke inovacije na področju trženja.	Pomemben vplivni dejavnik pri sprejemanju odločitev o tehnoloških inovacijah, trenutna tehnološka politika predstavlja ključen dejavnik pripravljenosti na avtomatizacijo trženja.
Podpora vrhnjega managementa	Zaznana velika podpora managementa za tehnološke inovacije, prav tako je prisotna podpora vključenih oddelkov za uvedbo avtomatizacije trženja.	Podpora vrhnjega managementa je ključna in njena prisotnost ima pozitiven vpliv na sprejem odločitve o uvedbi avtomatizacije trženja. Povečuje tudi možnosti za uspeh implementacije skozi zagotavljanje finančnih sredstev in ustvarjanje inovacijske organizacijske klime.
Naklonjenost managementa k tveganju	Težko ocenjevanje stanja, brez konkretnjših podatkov o blokiranih inovacijah, sklepanje na podlagi že uvedenih tehnoloških inovacij.	Višja naklonjenost managementa k tveganju ima pozitiven vpliv na sprejem odločitve o uvedbi avtomatizacije trženja.
Velikost in organizacijska struktura	Veliko podjetje, toga organizacijska struktura in težko premagovanje med oddelčnih razlik, prisotnost visokih kadrov z oddelka za digitalizacijo v vrhnjem managementu, formalizirana organizacijska struktura.	Potencialni ekonomski prihranki lahko predstavljajo iniciativo za uvajanje novih tehnologij, pozitivna povezanost je tudi v primeru organizacijske strukture in visokih kadrov z oddelka za digitalizacijo. Nepripravljenost pri tem dejavniku predstavljajo nevarnosti, ki izhajajo iz velikosti podjetja in togosti organizacijske strukture, pripravljenost na implementacijo pa izhaja iz formalizirane organizacijske strukture, ki olajšuje implementacijo inovacij.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ključni dejavnik	Stanje vplivnega dejavnika v podjetju	Vpliv na pripravljenost na avtomatizacijo trženja
Organizacijska kultura	Odsotnost raziskave, usmerjene v organizacijsko kulturo, zavedanje pomena organizacije kulture pri uveljavi novih tehnologij, prepoznana potreba po izboljšanju organizacijske kulture v smeri lažjega sprejemanja novih tehnoloških inovacij.	Velik pomen pri procesu implementacije nove tehnologije, trenutno stanje bi negativno vplivalo na proces implementacije in sprejemanja avtomatizacije trženja v izbranem podjetju, kar predstavlja nevarnost pri procesu odločanja o implementaciji avtomatizacije trženja.
Povezovalne strukture	Sodelovanje med oddelkoma prodaje in trženje obstaja, vendar so procesi med oddelkoma slabo definirani, oddelek za trženje prevzema določene funkcije oddelka za prodajo preko spleta.	Uspešen sistem za avtomatizacijo trženja vključuje oddelka za prodajo in trženje, nedefinirani procesi med oddelkoma kažejo na nepripravljenost na uvedbo sistema za avtomatizacijo trženja in zvišujejo možnosti neuspeha.

Vir: Prirrejeno po R. DePietro, E. Wiarda & M. Fleischer (1990).

4.3 Interpretacija ključnih dejavnikov okoljskega konteksta

V zadnjem, okoljskem kontekstu, smo analizirali okoljske dejavnike, med katere spadajo konkurenčna intenziteta, informacijska intenziteta in zakonska regulacija.

Alsaad, Mohamad in Ismail (2017) ugotavljajo, da je intenziteta konkurence izjemno dober pokazatelj namenov implementacije informacijske tehnologije. Na primeru izbranega podjetja se ta vplivni dejavnik ni izkazal za pomembnega in odločilnega za sprejemanje odločitev o uvedbi novih notranjih tehnoloških inovacij. Razlogi za to so progresivna tehnološka politika, ki skrbi, da je podjetje med prvimi pri uvajanju tehnoloških inovacij v panogi in na ta način ne čuti pritiska trga za uvedbo določene inovacije. Pregledi konkurence se izvajajo, vendar ne v obsegu širših in podrobnejših analiz o razlogih uvajanja tehnoloških inovacij pri konkurenci, temveč v smislu obstoja tehnologije v konkurenčnih podjetjih.

Kot ugotavljajo Iacovou, Benbasat in Dexter (1995, str. 470), se pritisk konkurence navezuje na stopnjo zmogljivosti na področju izmenjave podatkov podjetja v panogi z ostalimi podjetji v panogi. S tega vidika lahko nepomembnost pritiska konkurence za izbrano podjetje

navežemo z izjemnim tehnološkim napredkom izmenjave informacij v zadnjih letih, kjer deljenje informacij z ostalimi podjetji v panogi, predvsem na področju trženja, ne predstavlja več izjemnega tehnološkega izziva.

Razloge, da podjetje ne pripisuje večjega pomena spremljanju notranjih tehnoloških inovacij pri sprejemanju svojih, lahko najdemo tudi v značilnostih konkurence same. V panogi sodelujejo močni koncerni, katerih notranje poslovanje si je zaradi velikosti in razdrobljenosti sistema izjemno težko predstavljati brez vsakodnevnega stika z njim. Na ta način je težko ocenjevati načine odločanja in razloge. To bi terjalo prevelika sredstva in trud, katera je bolje vložiti v analizo lastnih potreb in poslovanja.

Drugi izmed dejavnikov v okoljskem kontekstu je informacijska intenziteta panoge. Informacijsko intenziteto panoge podjetje ne dojema kot enega glavnih vplivnih dejavnikov pri sprejemanju odločitve o uvedbi avtomatizacije trženja. V medpodjetniškem poslovanju je izkoriščenje podatkov o kupcih v trženjske namene težja naloga zaradi značilnosti nakupnega procesa s profesionalnim odločevalcem na drugi strani. V izbranem podjetju obstaja zavedanje o dodani vrednosti povezovanja podatkov, izdelovanja analiz in podrobnejšega preučevanja kupca, vendar so podatki težje dostopni, analize morajo biti bolj poglobljene in trženjska strategija mora biti usklajena s prodajno.

Yap (1990, str. 98) pravi, da v podjetjih v bolj informacijsko intenzivnih panogah obstaja večja verjetnost za implementacijo nove tehnološke inovacije. V izvedenih intervjujih intervjuvanci panoge ne opisujejo kot izjemno informacijsko intenzivne in podajajo primere bolj intenzivnih panog, kot so zavarovalniški trgi, kjer je količina osebnih podatkov velika. To se sklada z ugotovitvami iz intervjujev, kjer je prepoznana dodana vrednost podatkov, vendar ta ne predstavlja glavnega ključnega dejavnika za odločanje o uvedbi avtomatizacije trženja. Prav tako je bilo v intervjujih ugotovljeno, da so trenutne potrebe podatkov, v stanju poslovanja brez avtomatizacije trženja, že skladno naslovljene z obstoječimi sistemi.

Prepoznano je tudi, da ima podjetje velik potencial na področju obvladovanja podatkov, trenutni podatki in informacijski sistemi sicer zadovoljujejo potrebe, ampak so povezave med različnimi podatki in viri podatkov še nejasno opredeljene in vzpostavljene. Največje koristi na področju informacij bo podjetje pridobilo, ko bo različne podatke med seboj povežalo v celovit prikaz in jih začelo koristiti. Z dobro vzpostavljenim mehanizmom analiziranja podatkov o kupcih bodo potrebe kupcev prepoznane hitreje, obdelava kupcev s strani prodaje bo lažja zaradi opolnomočenja zaposlenih z dodatnimi informacijami, komuniciranje trženjskega oddelka s trgom pa bo podkrepljeno z informacijami s trga.

Zadnji izmed treh dejavnikov okoljskega konteksta je zakonska regulacija, ki se nanaša na zaznavanje ovir in priložnosti, ki izhajajo iz zakonske ureditve o informacijskih sistemih in varstvu podatkov. Lindahl (2017, str. 9) meni, da bo uporaba osebnih podatkov za namene

trženja še rasla. Zaradi na novo sprejete Splošne uredbe o varstvu osebnih podatkov ti dve spoznanji skupaj predstavljata potencialne nevarnosti za uvedbo avtomatizacije trženja v izbrano podjetje. Podjetje tako stanje tega vplivnega dejavnika zaznava kot nemoteče za potencialno implementacijo trženja. Razloge, ki kažejo nasprotno vedenje od pričakovanega glede na porast uporabe osebnih podatkov in na novo sprejetih zakonov, lahko najdemo v medpodjetniškem poslovanju izbranega podjetja, kjer so ovire za uporabo podatkov bolj sproščene in manj ostre kot pri poslovanju s končnim potrošnikom kot individualistom. Predlogi na tem področju so, da se zakonska regulacija spremlja redno ter da so jasno določene meje, do katerih podjetje deluje na področju trženja. Meje delovanja morajo biti postavljene znotraj zakonskih omejitev in tako, da omogočajo čim večjo dodano vrednost za podjetje.

Z metodo opazovanja je moč prepoznati tudi obstoj pravnega oddelka v izbranem podjetju. Podjetje na ta način zagotavlja namenske resurse, ki se ukvarjajo s tovrstnimi zakonskimi omejitvami, kar pomeni, da podjetje na ta način zmanjšuje tveganja, povezana z zakonsko regulacijo, in je zmožno na ta način delovati v skladu z zakoni in hkrati pri uporabi podatkov za trženjske in prodajne namene dosegati željeno dodano vrednost.

Podjetje je postavilo meje delovanja, v katerih se dosega željena dodana vrednost trženja in hkrati poslovanje znotraj zakonskih ureditev. Višje zakonske ovire in stroga regulacija zmanjšujejo dodano vrednost trženja. Moje mnenje je, da se mora zakonska regulacija konstantno spremljati in naslavljati glede na specifične medpodjetniškega poslovanja do te mere, da je omogočena čim višja dodana vrednost trženja.

Tabela 7: Povzetek in vpliv zunanjih dejavnikov na odločanje o uvedbi avtomatizacije trženja

Ključni dejavnik	Stanje vplivnega dejavnika v podjetju	Vpliv na pripravljenost na avtomatizacijo trženja
Konkurenčna intenziteta	Preko intervjujev je ugotovljeno, da se konkurenca spremlja v meri, kot je to mogoče, vendar se ji ne pripisuje ključne vloge pri sprejemanju notranjih tehnoloških inovacij.	Notranje tehnološke inovacije, sprejete v konkurenčnih podjetjih, se spremljajo in ocenjujejo, vendar nimajo ključnega vpliva na odločanje o uvedbi notranjih tehnoloških inovacij v izbranem podjetju. Učinek vpliva lahko v izbranem podjetju označimo kot nevtralen.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ključni dejavnik	Stanje vplivnega dejavnika v podjetju	Vpliv na pripravljenost na avtomatizacijo trženja
Informacijska intenziteta panoge	Prepoznano zavedanje pomena podatkov za trženjske namene, panoga označena kot srednje informacijsko intenzivna, trenutne potrebe po obdelavi podatkov skladno naslovljene.	V primeru namere preskoka na višji nivo trženja bi imelo prepoznavanje informacijske intenzitete kot ključnega vplivnega dejavnika določeno težo in učinek pri odločanju o uvedbi avtomatizacije trženja.
Zakonska regulacija	Zakonske ovire manjše na medpodjetniškem trgu, podjetje posluje v skladu z zakonom, vendar vplivnega dejavnika ne vidi kot velike nevarnosti, temveč le kot moteč dejavnik.	Višje zakonske ovire zmanjšujejo dodano vrednost trženja, kar pomeni, da višje zakonske ovire negativno vplivajo na pripravljenost na uvedbo avtomatizacije trženja in na odločitev o njej.

Vir: Prirejeno po R. DePietro, E. Wiarda & M. Fleischer (1990).

4.4 Priporočila izbranemu podjetju

Moja priporočila izbranemu podjetju za izboljšanje pripravljenosti na uvedbo avtomatizacije trženja bom podal v sklopu posameznih kontekstov, kakor je potekalo tudi raziskovanje v tem magistrskem delu.

V tehnološkem kontekstu bi predlagal predvsem integracijo informacijskih sistemov in podatkovnih baz. Z dosego tega cilja se bosta izboljšala predvsem vplivna dejavnika kompatibilnosti in integracije avtomatizacije trženja z obstoječimi sistemi. Na ta način bo doseženo poenotenje podatkov in ustvarjena centralna baza podatkov o kupcih, ki bo onemogočila neskladje med različnimi sistemi. Zaradi izdatnih finančnih vložkov za integracijo bi v primeru nepripravljenosti na visoke finančne vložke predlagal povezovanje informacijskih sistemov preko različnih komponent in na ta način poenotenje podatkovnih baz. Relativne prednosti in zoznane koristi avtomatizacije trženja lahko podjetje doseže preko izboljševanja organizacijskih dejavnikov, kot sta organizacijska kultura in podpora vrhnjega managementa. Komuniciranje prvih koristi za uporabnike sistema lahko pelje k spremembi organizacijske kulture, lažjemu sprejemanju tehnoloških inovacij in boljšemu zaznavanju relativnih prednosti ter zaznanih koristi avtomatizacije trženja.

V sklopu organizacijskega konteksta se moja priporočila nanašajo predvsem na ključne dejavnike organizacijske kulture ter organizacijskih in povezovalnih struktur. Organizacijska kultura je eden ključnih vplivnih dejavnikov pripravljenosti na uvajanje novih tehnologij in s spodbujanjem inovativne in vključevalne kulture lahko posledično podjetje doseže lažje doseganje ciljev v obdobju implementacije in postimplementacije. Na področju povezovanja trženja in prodaje bi priporočil oceno stanja trenutnih procesov in boljše definiranje novih procesov, v katerih je upoštevano sodelovanje med obema oddelkoma.

V sklopu zunanjega konteksta bi izbranemu podjetju predlagal usmerjenost v potrebe kupcev in njihovo prepoznavanje preko informacijske intenzitete. Boljša obdelava podatkov o kupcih lahko prinese koristi na področju trženja in prodaje. Pri tem je potrebno upoštevati zakonsko regulacijo, ki je prav tako sestavni del zunanjega konteksta in pri kateri je treba delovati v skladu s predpisanimi zakoni.

SKLEP

Avtomatizacija trženja je koncept, ki v poslovnem svetu pridobiva na pomenu. Odločitev o uvedbi avtomatizacije trženja pogojujejo različni vplivni dejavniki, pri katerih je potrebno obravnavati individualni učinek kot skupno sliko stanja ključnih dejavnikov. Dejavnike pri odločanju o uvedbi lahko razdelimo na različne načine, eden izmed njih je delitev dejavnikov na tehnološke, organizacijske in zunanje dejavnike. Znotraj posameznih konceptov, ki so bili predstavljeni tekom magistrskega dela, je možno zaznati različne ključne dejavnike. Vplivi ključnih dejavnikov na odločanje o uvedbi tehnološke inovacije v organizacijo so odvisni od značilnosti tehnološke inovacije ter značilnosti posameznega primera uvedbe.

Prispevek magistrskega dela predstavlja strukturirana raziskava in analiza vplivnih dejavnikov pripravljenosti na uvedbo avtomatizacije trženja v izbranem podjetju. S tem magistrskim delom lahko podjetje v primeru potencialnega odločanja pridobi dragocene informacije o ključnih vplivnih dejavnikih in tudi o potencialnih priložnostih in nevarnostih, ki prihajajo iz podjetja ali poslovnega okolja. Analizirani ključni dejavniki pripravljenosti na uvedbo avtomatizacije trženja lahko ne glede na značilnosti koncepta služijo tudi kot podlaga pri odločanju na uvedbo ostalih informacijsko-tehnoloških inovacij. V tem primeru je potrebno izvzeti značilnosti avtomatizacije trženja, vendar je zaradi uporabe TOE-okvirja, ki se uporablja kot generično orodje pri ocenjevanju stanja ključnih dejavnikov pripravljenosti pri uvajanju novih tehnoloških inovacij, uporaba tega magistrskega dela kot dodatno gradivo pri raziskovanju smiselna. Magistrsko delo lahko služi tudi kot opora drugim bralcem in organizacijam pri pripravi in izdelavi raziskave s področja avtomatizacije trženja ali sorodnih področij, pri katerih se prekrivata trženje in informacijska tehnologija.

Omejitev pri raziskavi je bilo več. Prva omejitev izhaja iz znanstvene literature, kjer je koncept avtomatizacije trženja in implementacije v organizacijo še relativno neobdelana tema. Tako je moč zaznati pomanjkanje sekundarnih znanstvenih podatkov na temo uvajanja avtomatizacije trženja, kar pomeni, da je treba raziskovanje razširiti na uvajanja druge informacijske tehnologije in tehnoloških inovacij. Pri tem je potrebno logično sklepanje in prenašanje ugotovitev na drugo področje, kjer pa so lahko zapostavljene ključne specifične značilnosti avtomatizacije trženja. Druga omejitev zadeva intervjuje, ki so bili izvedeni le z enim posameznikom z vsakega oddelka. S tega vidika je lahko raziskava na podlagi podanih odgovorov močno pod vplivom videnja vsakega izmed intervjuvancev in mnenja ne odraža pogleda oddelka kot celote na koncept avtomatizacije trženja in na ostala področja, obravnavana v intervjuju. Dodatne omejitve so se pojavile predvsem pri raziskovanju nekaterih vplivnih dejavnikov, kot sta naklonjenost managementa k tveganju in organizacijske kulture. Pri prvem je prišlo do omejitev pri raziskovanju zaradi omejenosti dostopa in pridobivanja podatkov o preteklih uvedbah. V primeru raziskovanja organizacijske kulture, ki je eden ključnih vplivnih dejavnikov pripravljenosti, bi bilo za jasnejšo predstavo o njenem vplivu na uvedbo avtomatizacije trženja v izbrano podjetje potrebno opraviti obširnejšo raziskavo.

Kot ugotavljajo Lamont (2015) ter Grover in Ramanlal (1999, str. 12), bo uporaba informacijske tehnologije v trženju in penetracija avtomatizacije trženja rasla in pridobivala na pomenu. Trend avtomatiziranja procesov lahko spremljamo preko vseh funkcij poslovanja, avtomatizacija pa si zaradi stroškovnih prihrankov, strukturiranja procesov, transparentnosti in drugih razlogov vtira pot tudi v bolj kreativne oddelke, med katere spada tudi trženje. Kot kažejo rezultati uporabe avtomatizacije trženja, se bo ta trend nadaljeval. Kljub temu ostaja avtomatizacija trženja še relativno neraziskano področje zaradi svoje kompleksnosti in vpletenosti v različne oddelke v organizacijah. Raziskave se zato fokusirajo na manjše dele celotnega koncepta, kot so na primer vplivni dejavniki, postopek implementacije, vsebina, zmogljivost sistema in podobno. Možnosti za nadaljnje raziskovanje je veliko, koncept avtomatizacije trženja namreč pokriva več področij, kar pomeni, da ga je možno preučevati z več različnih vidikov. Preko teh raziskav pa bodo podjetja, kot v tem primeru predvsem izbrano podjetje, pridobila koristne informacije za pripravo na uvedbo avtomatizacije trženja in povečale možnosti za končni uspeh sistema.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, D.A., Nelson, R.R. & Todd, P.A. (1992). Perceived Usefulness, Ease of Use, and Usage of Information Technology Applications. *MIS Quarterly*, 16(2), 227-247.
2. Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. (2012). The End of Solution Sales. *Harvard Business Review*, 90, 60-68.
3. Addo-Tenkorang, R. & Helo, P. (2011). Enterprise Resource Planning (ERP): A Review Literature Report. *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science 2*, (str. 45-50). ZDA: San Francisco.
4. Afrina, Y., Sadia, T. & Kaniz, F. (2015). Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(5), 69-80.
5. Akkermans, H. & van Helden, K. (2002). Vicious and Virtuous Cycles in ERP Implementation: A case study of interrelations between critical and success factors. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 35-46.
6. Alpkhan, L. & Gemici, E. (2016). Disruption and Ambidexterity: How Innovation Strategies Evolve? *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 235, 782-787.
7. Alsaad, A., Mohamad, R. & Ismail, N.A. (2017) The moderating role of trust in business to business electronic commerce (B2B EC) adoption. *Computers in Human Behavior* 68, 157-169.
8. American Marketing Association. (brez datuma). *Definition of Marketing*. Pridobljeno 11. junija 2018 iz <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
9. Armstrong, G. & Kotler, P. (2015). *Marketing: An introduction* (12. izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
10. Ascend2 and Research Partners. (2017). *State of Marketing Automation: Survey Summary Report*. Pridobljeno 10. aprila 2018 iz <http://ascend2.com/wp-content/uploads/2017/04/State-of-Marketing-Automation-Survey-Summary-Report-170407.pdf>
11. Baer, J. (2010). *Marketing in 2010*. Pridobljeno 30. aprila 2018 iz <http://conversationagent.typepad.com/Marketingin2010.pdf>
12. Biegel, B. (2009). The current view and outlook for the future of marketing automation. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 10(3), 201-213.
13. Buttle, F. & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (3. izd.). Oxon: Routledge.
14. Calder, A. (2016). *Preparing for EU GDPR*. Pridobljeno 3. maja 2018 iz <https://www.itgovernance.co.uk/download/preparing-for-the-eu-gdpr-june-2016.pdf>
15. Clemons, E.K. & McFarlan, F.W. (1986). Telecom: Hook up or lose out. *Harvard Business Review* 64, 91-97.

16. Cooper, R.B. & Zmud, R.W. (1990). Information Technology Implementation Research: A technological Diffusion Approach. *Management Science*, 36(2), 123-139.
17. Damanpour, F. (1991). Organization Innovations: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
18. Daniel, E., Wilson, H. & McDonald, M. (2003). Towards a map of marketing information systems: an inductive study. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 821-847.
19. Davies, F.D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *Mis Quarterly*, 13(3), 319-340.
20. Del Aguila-Obra, A.R. & Padilla-Meléndez, A. (2006). Organizational factors affecting Internet technology adoption. *Internet Research*, 16(1), 94-110.
21. Del Rowe, S. (2016). New Users for Marketing Automation – The already effective technology will become even more valuable in the future. *CRM Magazine*, 20(12), 24-27.
22. DePietro, R., Wiarda, E. & Fleischer, M. (1990). The context for change: Organization, technology and environment. V L.G. Tornatzky & M. Fleischer (ur.), *The processes of technological innovation* (str. 151-175). Lexington: Lexington Books.
23. Dholakia, R.R., Johnson, J.L., Della Bitta, A.J. & Dholakia, N. (1991). Decision-making Time in Organizational Buying Behavior: An Investigation of Its Antecedents. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(4), 281-292.
24. Duarte, K. (2013). *Elements of a Good Information System*. Pridobljeno 20. junija iz http://siapsprogram.org/wp-content/uploads/2013/04/Panel-5.1-_Kyle-Duarte-ENG.pdf
25. Duncan, R.B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures of innovation. V R.H. Kilmann, L.R. Pondy & D.P. Slevin (ur.), *The management of organization: Strategy and implementaion* (str. 167-188). New York: North-Holland.
26. Ettlíe, J.E. (1983). Organizational Policy and Innovation Among Suppliers to the Food Processing Sector. *Academy of Management Journal*, 26(1), 27-44.
27. Ettlíe, J.E. & Bridges, W.P. (1982). Environmental Uncertainty and Organizational Technology Policy. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 29(1), 2-10.
28. Evropska komisija. (brez datuma). *2018 reform of EU data protection rules*. Pridobljeno 3. maja 2018 iz https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_en
29. Garlan, D., Allen, R. & Ockerbloom, J. (1995). Architectural Mismatch: Why Reuse is so Hard. *IEEE Software*, 12(6), 17-26.
30. Ghobakhloo, M., Benitez-Amado, J. & Arias-Aranda, D. (2011). Reasons for Information Technology Adoption and Sophistications within Manufacturing SMEs.

- POMS 22nd Annual Conference: Operations Management: The Enabling link* (str. 1-40). ZDA: Reno, Nevada.
31. Grover, V. & Ramanlal, P. (1999). Six Myths of Information and Markets: Information Technology Networks, Electronic Commerce, and the Battle for Consumer Surplus. *MIS Quarterly*, 24(4), 465-495.
 32. Halevy, A.Y. (2001). Answering queries using views: A survey. *The International Journal on Very Large Databases*, 10(4), 270-294.
 33. Heimbach, I., Kostyra, D.S. & Hinz, O. (2015). Marketing Automation. *Business & Information Systems Engineering*, 57(2), 129-133.
 34. Hinz, O., Hann, I. & Spann, M. (2011). Price Discrimination in E-Commerce? An Examination of Dynamic Pricing in Name-Your-Own Price Markets. *MIS Quarterly*, 35(1), 81-98.
 35. Hu, Q. & Jing, Q. (2003). Informaton intensity and the impact of IT investments on productivity: an industry level perspective. *Proceedings of the 11th European Conference on Information Systems, ECIS* (str. 822-832). Neapelj: ECIS.
 36. Iacovou, C.L., Benbasat, I. & Dexter, A.S. (1995). Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology. *MIS Quarterly*, 19(4), 465-485.
 37. Institute of Electrical and Electronics Engineers. (1990). *Institute of Electrical and Electronics Engineers Standard Glossary of Software Engineering Terminology*. Pridobljeno 21. junija 2018 iz <https://ieeexplore-ieee-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=159342>
 38. Igarria, M., Zinatelli, N., Cragg, P. & Cavaye, A.L.M. (1997). Personal Computing Acceptance Factors in Small Firms: A structural equation model. *MIS Quarterly*, 21(3), 279-305.
 39. Järvinen, J. & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management* 54, 164-175.
 40. Karlinsky-Shichor, Y. & Zviran, M. (2016). Factors Influencing Perceived Benefits and User Satisfaction in Knowledge Management Systems. *Information System Management*, 33(1), 55-73.
 41. Kaur, B.P. & Aggrawal, H. (2013). Explorating of Success Factors of Information System. *International Journal of Computer Science Issues*, 10(1), 226-235.
 42. Keens, D. & Barker, D. (2009). Marketing automation systems integration: The art and engineering to make it all work seamlessly. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 10(3), 223-232.
 43. Kentico. (brez datuma). *Marketing Automation for Success*. Pridobljeno 20. junija 2018 iz https://www.kentico.com/product/resources/whitepapers/marketing-automation-for-success/marketing_automation_for_success_whitepaper.pdf
 44. Klein, K.J. & Sorra, J.S. (1996). The Challenge of Innovation Implementation. *Acadelz Management Review*, 21(4), 1055-1080.

45. Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Marketing Management* (14. izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
46. Kwon, T.H. & Zmud, R.W. (1987). Unifying the Fragmented Models of Information System Implementation. V R.J. Boland & R. Hirschheim (ur.), *Critical Issues in Information Systems Research* (str. 227-251). Chichester: John Wiley.
47. Lamont, J. (2015, 30. januar). *Marketing automation: an accelerating solution*. Pridobljeno 8. aprila 2018 iz <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Marketing-automation-an-accelerating-solution-101540.aspx>
48. Land, R. & Crnkovic, I. (2004). *Existing approaches to software integration—and a challenge for the future*. Västerås: Mälardalen University.
49. Lindahl, E. (2017). *A qualitative examination of lead scoring in B2B marketing automation, with recommendation for its practice* (magistrsko delo). Stockholm: School of Electrical Engineering and Computer Science.
50. Little, J.D.C. (2001). Marketing automation on the internet: Steps toward formulating the challenge. V *5th Invitational Choice Symposium*. Kalifornij: Barkley.
51. March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*, 2(1), 71-87.
52. Michiels, I. (2009). *Lead Lifecycle Management: Building a Pipeline that Never Leaks*. Boston: Aberdeen Group.
53. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
54. Mustakallio, I. (2016). *Framework for Marketing Automation: Case Vaisala* (magistrsko delo). Lappeenranta: School of Industrial Management.
55. Myerson, J.M. (2002). *Enterprise System Integration* (2. izd.). Florida: CRC Press.
56. Nah, F.F.H., Lau, J.L.S. & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementaton of enterprise systems *Business Process Management*, 7(3), 285-296.
57. Olivia, R.A. (2006). The three linkages: improving the connections between markteing and sales. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 395-398.
58. Orendorff, A. (2016, 19. december). *Three Levels of Marketing Automation & How to Decide* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. junija 2018 iz <https://blog.getresponse.com/three-levels-marketing-automation.html>
59. Patterson, L. (2007). Marketing and sales alignment for improved effectiveness. *Journal of Digital Asset Management*, 3(4), 185-189.
60. Peattie, K. & Peters, L.D. (1997). The marketing mix in the third age of computing. *Marketing Intelligence & Planning*, 15(3), 142-150.
61. Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3. izd.). New York: Free Press.
62. Poon, S. & Swatman, P.M.C. (1999). An exploratory study of small business Internet commerce issues. *Information & Management*, 35(1), 9-18.

63. Porter, M.E. & Millar, V.E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business review*, 63(4), 149-160.
64. Putkinen, L. (2014). *Marketing automation as a catalyst for business transformation in the B2B sector – A qualitative study* (magistrsko delo). Espoo: Aalto University.
65. Ramamurthy, K. & Premkumar, G. (1995). Determinants and Outcomes of Electronic Data Interchange Diffusion. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(4), 332-351.
66. Ryals, L. & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management (CRM). *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
67. Schabracq, M.J. (2007). *Changing Organizational Culture: The Change Agent's Guidebook*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
68. Schoenbachler, D.D., Gordon, G.L., Foley, D. & Spellman, L. (1997). Understanding consumer database marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 14(1), 5-19.
69. Shah, S.K. & Corely, K.G. (2006). Building Better Theory by Bridging the Quantitative-Qualitative Divide. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1821-1835.
70. Spletna stran izbranega podjetja. Pridobljeno 20. junija 2018 iz uradne spletne strani izbranega podjetja.
71. Statnikova, K. (2005). *Information technology implementation: What works and what does not* (magistrsko delo). Tennessee: Faculty of the Graduate School of Vanderbilt University.
72. Strobacka, K., Ryals, L., Davies, I.A. & Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 890-906.
73. Štern, G. (2016). *Korosti uvajanja marketinškega informacijskega sistema v marketinški oddelek v podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
74. Teo, T.S.H., Tan, M. & Wong, K.B. (1997). A Contingency Model of Internet Adoption in Singapore. *International Journal of Electronic Commerce*, 2(2), 95-118.
75. Tobon, J. (2017). *Marketing automation adoption in B2B companies* (magistrsko delo). Lappeenranta: University of Technology.
76. Todor, R.D. (2016). Blending traditional and digital marketing. V *Bulletin of the Transylvania University of Brasov. Series V: Economics Sciences*, 9(1), 51-56.
77. Tornatzky, L.G. & Klein, K.J. (1982). Innovation Characteristics and Innovation Adoption-Implementation: A Meta-Analysis of Findings. *IEEE Transactions of Engineering Management*, 29(1), 28-43.
78. Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
79. White Shark Media (2015). *What is the Difference Between Digital and Online Marketing?* [objava na blogu]. Pridobljeno 17. junija 2018 iz <http://blog.whitesharkmedia.com/digital-and-online-marketing/>

80. Wileden, J.C. & Kaplan, A. (1999). Software Interoperability Principles and Practice. V *Proceedings of 21st International Conference on Software Engineering* (str. 675-676). New York: ACM.
81. Wysocki, A.F., Wirth, F.F., Farnsworth, D. & Clark, J.L. (2015). *Strategic Marketing Management: Building a Foundation for Your Future*. Florida: University of Florida.
82. Xu, Y., Yen, D.C., Lin, B. & Chou, D.C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442-452.
83. Yap, C.S. (1990). Distinguishing characteristics of organizations using computers. *Informatics & Management*, 18(2), 97-107.
84. Ziegler, P. & Dittrich, K.R. (2007). Data Integration – Problems, Approaches, and Perspectives. V J. Krogstie, A.L. Opdahl & S. Brinkkemper (ur.), *Conceptual Modelling in Information Systems Engineering* (str. 39-58). New York: Springer Berlin Heidelberg.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z osebo iz oddelka trženja iz izbranega podjetja

Kakšna je trženjska strategija podjetja?

Tržna strategija podjetja je precej obsežna in zajema kar nekaj različnih nivojev določitve in pregleda konkurence ter analize trgov, na katerih nastopamo in tistih, ki kažejo potencial za prihodnje sodelovanje.

V podjetju usmerjamo svoje prodajne potenciale na trge, kjer lahko izkoristimo svoje ključno prednost, saj imajo naši izdelki, v morju preraščenih »elektro« izdelkov iz Kitajske, EU izvor, kar pomeni, da so izdelani v Sloveniji, in s tem poudarjajo kakovost in dolgoročnost.

V podjetju soje izdelke delimo v 4 glavne skupine ali proizvodne obrate, v vsaki skupini pa imamo vsaj enega ali dva paradna konja, s katerima se lahko pohvalimo in izpostavimo varnost, saj je pri elektronskih izdelkih, poleg dolgoročnosti in kakovosti, varnost ključnega pomena.

Kot večina slovenskih podjetjih, z dolgo tradicijo, se tudi naše podjetje lahko pohvali z največjo prepoznavnostjo prav na trgih držav bivše Jugoslavije, se pa z leti učinkovito in bliskovito prebijamo tudi na trge bližnjega vzhoda.

Ker se uvrščamo med B2B (business to business), večino prodaje uspešno opravi in zaključi prodajna mreža strokovnjakov, ki pokrivajo posamezne trge.

V letu 2017 smo razširili ponudbo pametnih rešitev pri poslovanju s podjetji, saj smo na podlagi analiz spremljali svetovne trge in ugotovili potrebo po tako imenovani online (spletni) prodaji elektronskih izdelkov. Za svoje potencialne in obstoječe poslovne partnerje smo lansirali spletno trgovino. Natančen načrt, osredotočen na cilje in namenjen trženju na družbenih omrežjih, nam je ravno tako pomemben kot prodaja izdelkov in rešitev, zato smo svoje komuniciranje pospešeno preselili tudi na LinkedIn in Facebook, kjer počasi a zagotovo zvišujemo skupno število sledilcev in učinkovito ter zanimivo predstavljamo vse aktivnosti podjetja.

V letu 2017 smo s svojimi strankami začeli komunicirat tudi preko e-novic. Z e-novicami ostajamo v rednem kontaktu z našimi bralci ter pospešujemo prodajo, on-line in off-line. Z e-novicami svoje trženjske aktivnosti usmerjamo na ciljne skupine prejemnikov in izboljšujemo učinkovitost. Družbena omrežja in e-mail marketing nam ponujajo orodja za avtomatizacijo, s katerimi lahko neposredno izmerimo odzive naših strank, in na podlagi pridobljenih informacij komuniciranje še dodatno izboljšamo.

V preteklem letu smo imeli tudi devet sejmskih nastopov, saj prav na sejmih naša prodajna

mreža pospešuje prodajo in prepoznava potrebe naših obstoječih in potencialnih kupcev. Na omenjenih sejnih, namenjenih poslovni javnosti, smo ustvarili osebni stik z obiskovalci razstavnega prostora, pridobili kontakte potencialnih stran in uspešno predstavili svoje produkte ter rešitve.

Kako vi razumete avtomatizacijo trženja in katere funkcije trženja je smiselno, da bi avtomatizacija trženja v podjetju vključevala?

Avtomatizacijo trženja razumem kot pametno rešitev, ki lahko podjetjem pomaga slediti preteklim trženjskim akcijam in na podlagi pridobljenih podatkov in testov v prihodnje izdelati še boljše strategije in poslovne načrte. Delno avtomatizacijo trženja trenutno uporabljamo na osnovnem nivoju, z orodji CRM, Mailchimp želimo osebe oziroma podjetja, ki pri nas že kupujejo, uspešno spremeniti v zadovoljne partnerje in prepoznati njihove potrebe, če se le da, pred njimi.

Katere cilje menite, da mora avtomatizacija trženja zasledovati?

Lajšanje procesov v podjetju, napovedovanje potreb kupcev, napovedovanje prodajnih količin posameznega izdelka, prepoznavanje lastnih napak in iskanje prihodnjih potencialov, zaznavanje konkurenčne prednosti, vzpostavljanje učinkovite križne prodaje (cross sell), pridobivanje baze znanja, merjenje učinkovitosti strategije in prepoznavanje izboljšav (testiranje).

Kakšne koristi lahko podjetje pridobi z uporabo sistema za avtomatizacijo trženja?

Podjetje lahko na ta način pridobi določanje konkurenčne prednosti, doseže višanje prodaje in nižanje stroškov.

Kateri dejavniki menite, da najbolj vplivajo na uspešno implementacijo sistema za avtomatizacijo trženja?

Menim, da najbolj vplivajo določitev ožjega projektnega tima, neprekinjena uporaba implementiranih sistemov, analiza obstoječega stanja, možnost rasti podjetja, analiza ustreznosti ter nenehno izboljševanje orodij.

Kakšne priložnosti in nevarnosti menite, da lahko povzroči velikost podjetja pri implementaciji avtomatizacije trženja?

Priložnosti lahko izhajajo iz koristi samih. Velika organizacija lahko zniža stroške, pridobi konkurenčno prednost in podobno.

Nevarnosti vidim predvsem v neuporabi sistemov, pomanjkljiva uporaba, nepoznavanje namena orodij in nezaupanje v orodje.

Kakšno vlogo menite, da bi imela organizacijska struktura pri implementaciji avtomatizacije trženja in kako vi vidite priložnosti in izzive, ki jih organizacijska struktura lahko prinese?

V vsakem, še tako zapletenem procesu, toga oziroma prezapletena organizacijska struktura otežuje pravilno uporabo in zmanjšuje število zadovoljnih uporabnikov. V fleksibilni organizaciji uporabniki svoje pomisleke sporočajo hitreje in lažje, s tem tudi sami hitreje spoznajo dodano vrednost posameznega procesa.

Kako vidite formalne in neformalne komunikacijske procese med različnimi funkcijami?

Sama sem zagovornik neformalne komunikacije, formalna komunikacija se sproži le v primeru, kadar se uporabniki ne držijo dogovorov in rokov.

Katere aktivnosti (trženjske, prodajne, poprodajne) bi avtomatizacija trženja lahko nadomestila ali nadgradila in kako?

Avtomatizacijo trženja vidim kot podaljšano roko oziroma semafor, ki marketingu, prodaji in po-prodaji pomaga postati še boljši in, kot že zapisano, prepozna potrebe naših poslovnih partnerjev, nam pa zvišuje prodajo in znižuje stroške proizvodnje.

Kako vi vidite podporo managementa za tehnološke inovacije in kako bi želeli, da se ta podpora izrazi v praksi?

Vesela sem, da imamo v podjetju osebe, ki jim rečemo managerji idej. Te osebe skrbijo, da so tehnološke inovacije prepoznane in implementirane. V praksi bomo tako še bolj konkurenčni in se hitro odzivali na trende, ki nas čakajo.

Kakšne karakteristike morajo imeti trženjska orodja in kakšna je razpoložljivost teh tehnologij v podjetju in izven njega, da so primerne za razmislek o implementaciji?

Trženjska orodja morajo biti user-friendly, hitra in učinkovita. Podjetje ima tukaj še veliko prostora za izboljšave.

Kako kompatibilna in konsistentna bi bila uvedba avtomatizacije trženja z obstoječo trženjsko strategijo podjetja?

S kompatibilnostjo in konsistentnostjo ne bi bilo težav, potrebno pa se je zavedati, da takšna implementacija za sabo povleče tudi visok investicijski vložek. Predvsem si je potrebno vzeti potreben čas in višji denarni vložek, ki bo čez mesece/leta obrodil sadove.

Kakšno je vaše mnenje o prednostih in slabostih uporabe sistema avtomatizacije trženja glede na uporabo obstoječih tehnoloških orodji na področju trženja?

Uporaba je ključna in orodje ne sme biti samo sebi namen, temveč mora biti »živo«.

Menite, da so trenutni informacijski sistemi (ERP, CRM, dokumentni sistem) pripravljeni na integracijo s sistemi za avtomatizacijo trženja?

Da, ne bi pa bilo slabo s pomočjo SWOT analize preveriti možnosti izboljšav. Že kar nekaj časa je od implementacije, in IT se v današnjih časih sunkovito spreminja.

Kakšen pomen dajete pritisku konkurence za implementacijo tehnoloških inovacij na področju trženja?

Konkurenci redno spremljamo, vendar svoje energije in resursov ne želimo usmerjati v konkurenci, moč nekega trenda presodimo na podlagi lastnih potreb in zahtev.

Kakšne informacijsko intenzivno vi razumete panogo v kateri podjetje deluje in kakšen način bi želeli, da se potrebe po informacijah naslovijo v podjetju?

Potrebe po informacijah so nujne, saj nam informacije zagotavljajo bazo znanja, le-ta pa nam pri trženju pomaga pravim osebam oziroma podjetjem ponuditi prave izdelke ob pravem času. Podatki, ki se redno zapisujejo, morajo biti dostopni, berljivi in primerljivi (različna obdobja in različni sistemi), vsekakor pa je potrebno s podatki znati delati, saj nam morje različnih podatkov nič ne pove, če jih ne znamo združiti v koristne informacije.

Kakšne izzive vidite na področju zakonske ureditve, ki se nanašajo na področje informacijskih sistemov in varstva podatkov?

Sama zagovarjam varovanje osebnih podatkov, če se nanašamo na GDPR, ga podpiram. V poslovanju B2B je ključnega pomena, da našo informacijo slišijo oziroma preberejo tisti, ki jih ta informacija zanima.

Kako vidite vlogo partnerjev in zunanjih ponudnikov storitev za implementacijo trženjskih orodji?

Kot dodano vrednost pri izboljšavah poslovanja podjetja, saj nam kot neobremenjeni opazovalci lahko pomagajo k še boljšemu poslovanju.

Priloga 2: Intervju z osebo iz oddelka digitalizacije iz izbranega podjetja

Kako vi razumete avtomatizacijo trženja in katere funkcije trženja je smiselno, da bi avtomatizacija trženja v podjetju vključevala?

Avtomatizacijo trženja vidim predvsem kot orodje, ki avtomatizira in digitalizira določene dele v celotnem nakupnem procesu in tako minimalizira delo prodajalcev. To pomeni, da mora avtomatizacija trženja vključevati kreiranje leadov, segmentacija leadov, avtomatizacijo e-mail trženja, oddajo naročil, avtomatično vpisovanje naročil v ERP sistem, generiranje avtomatskih emailov o dostavah z vključevanjem plačilnega sistema.

Katere cilje menite, da mora avtomatizacija trženja zasledovati?

Predvsem je v ospredju cilj vstopa na nove trge brez fizične prisotnosti na teh trgih. Prav tako mislim, da je potrebno ciljati na zmanjšanje administracije za prodajno osebje, poenotenje podatkov v sistemih in tako onemogočiti različen pristop do strank, preko različnih kanalov. Torej cilj bi bil vzpostaviti sistem delovanja, da se ve kdo s katero stranko komunicira in preko katerega kanala

Katere dejavniki menite, da najbolj vplivajo na uspešno implementacijo sistema za avtomatizacijo trženja?

Prvo mislim, da morajo biti jasno definirani cilji informacijskega sistema, katerega želi podjetje uvesti. Prav tako je pomembna informacijska podpora, katero lahko podjetje nudi v smislu drugih informacijskih sistemov in znanja zaposlenih ter IT ekipe ter podpora vodstva za vpeljavo določenega informacijskega sistema.

Kakšne koristi lahko podjetje pridobi z uporabo sistema za avtomatizacijo trženja?

Kot že rečeno, lahko s tem pridobimo dostop do novih trgov in bolj strukturirano naslavljanje različnih ciljnih skupin. Poleg tega podjetje pridobi na pripravljenosti za digitalizacijo v našem B2B poslovanju. Porast digitalizacije v B2B sektorju napovedujejo vsa večja svetovalna podjetja. Koristi bi bile vsekakor vidne tudi v oddelku prodaje in trženja, saj bi vpeljava avtomatizacije trženja dodala k večji dodani vrednosti na zaposlenega in k zmanjšanju stroškov.

Kakšne priložnosti in nevarnosti menite, da lahko povzroči velikost podjetja pri implementaciji avtomatizacije trženja?

Velikost podjetja lahko predstavlja nevarnost predvsem s svojo zgodovino in kulturo, katero je težko spreminjati. Prav tako lahko nevarnosti nastanejo zaradi neuskklajenosti

informativskih sistemov. Priložnosti pa lahko potegnemo ravno iz nevarnosti, saj predstavljajo dober vzvod za poenotenje procesov in informativskih sistemov.

Kakšno vlogo menite, da bi imela organizacijska struktura pri implementaciji avtomatizacije trženja in kako vi vidite priložnosti in izzive, ki jih organizacijska struktura lahko prinese?

Pomemben je predvsem multidisciplinaren team, ki sodeluje pri takih projektih. Organizacijska struktura je zelo pomembna, ostali oddelki morajo videti tovrstne vpeljave kot koristi in ne kot grožnje, rešitev za to pa vidim ravno v organizacijski strukturi oziroma v tem, da imajo vsi v projekt vpleteni oddelki istega operativnega vodjo na visokem položaju v podjetju, ker je tako lažje komunicirati koristi po hierarhiji. Pomembno je, da je taka oseba na visokem položaju v hierarhiji.

Kako vidite formalne in neformalne komunikacijske procese med različnimi funkcijami?

Formalno komunikacij vidim predvsem v obliki rednih tedenskih sestankov vodstva ter vodilnih na drugih funkcijah. V primeru projektov je v navadi, da se ustanovijo tudi steering committee (organizacijski odbori), za potrebe projekta in tako poteka formalna komunikacija, ki se zadeva vpletenih. Neformalna komunikacije mislim, da je prav tako pomembna, vendar ne tako kot formalna v tem primeru, preko katere je potrebno sprejemati odločitve in se sporazumeti z ostalimi vodjami.

Kakšna je tehnološka politika podjetja in kakšen pomen pripisuje tehnološkim inovacijam na področju trženja in informativskih sistemov?

Podjetje mora biti na višjem nivoju, da začne resno premišljevat o avtomatizaciji trženja. Večina podjetji tudi v Sloveniji še ni dovolj pripravljenih na to in prav tako velja za naše podjetje in tega se tudi zavedamo. Podjetje sicer pripisuje veliko težo inovacijam na področju informativskih sistemov, je pa res da te zadeve potrebujejo čas. Za to moramo ustvariti tudi dobre pogoje in korake v tej smeri, ko so konsolidacija informativskih sistemov, uvedli smo spletno trgovino, CRM sistem, imamo podporo v vodstva za delo na področju digitalizacije, prav tako trenutno uvajamo dinamično poročanje na področjih proizvodnje in prodaje, tako da lahko rečem, da podjetje gre v pravo smer.

Kako vi vidite podporo managementa za tehnološke inovacije in kako bi želeli, da se ta podpora izrazi v praksi?

Ključnega pomena je, da je v upravi nekdo, ki konstantno poganja, spremlja in spodbuja inovacije. Mi imamo v podjetju tako CDO (chief digitalization officer) kot zdaj tudi managerje za inovacije, ki skrbijo, da se ideje realizirajo. Podpora vodstva je prisotna in je ključna.

Kakšne karakteristike morajo imeti sistemi za avtomatizacijo trženja, da so primerne za razmislek o implementaciji?

Vsekakor mora biti sistem biti dovolj odprt za implementacijo z ostalimi informacijskimi sistemi podjetja. Biti mora dovolj enostaven za uporabo, da se zaposleni lahko hitro naučijo uporabljati sistem in ne nastajajo dodatni stroški zaradi prilagoditev. Vsebovati mora že neke osnovne funkcije v začetku brez dodatnih posodobitev za normalno uporabo sistema, če pa pride do dodatnih posodobitev pa morajo te biti relativno lahke pri izvedbi.

Ali obstajajo v podjetju presežni resursi na področju kapitala, človeških virov in tehnoloških zmožnosti?

Ne, večjih presežnih resursov v podjetju nimamo, predvsem kar se tiče ljudi, ki bi izvajali te projekte. Ena izmed možnih rešitev in tudi zelo logična je outsourcing (zunanje izvajanje) v primeru tovrstnih projektov.

Katere aktivnosti (trženjske, prodajne) bi avtomatizacija trženja lahko nadomestila ali nadgradila in kako bi želeli, da se te nadomestitve izrazijo v praksi?

V našem podjetju bi lahko nadgradili bi lahko generiranje leadov, kontaktiranje strank. V nekaterih primerih bi nekatere stvari lahko tudi nadomestili, kot je pošiljanje ponudb, izvedba plačila, spremljanje zalog in podobne funkcije, ki bi se jih dalo digitalizirati.

Kakšno je vaše mnenje o prednostih in slabostih uporabe sistema avtomatizacije trženja glede na uporabo obstoječih tehnoloških orodji na področju trženja?

Prednosti pred ostalimi sistemi vidim predvsem v poenotenju različnih sistemov, izdelavi enotne baze (strank), ki bi onemogočala več stičnih točk z isto stranko, ki niso usklajene med seboj. To lahko dosežemo z avtomatizacijo trženja in enotne bazo, v primeru več baz se pojavijo različne stične točke in informacije se porazgubijo v različnih kanalih in tako ni dodane vrednosti iz njih.

Kako kompatibilna in konsistentna bi bila uvedba avtomatizacije trženja z obstoječo informacijsko strategijo podjetja?

Avtomatizacijo trženja smo že v prejšnjem letu umestili v IT strategijo in prilagodili določene cilje red njo, da nekega dne pridemo do tega. Trenutno še ni kompatibilna zaradi nekaterih pomanjkanj, katere želimo uvesti pred tem, je pa avtomatizacija trženja konsistentna z našo strategijo digitalnega razvoja.

Menite, da so trenutni informacijski sistemi (ERP, CRM, dokumentni sistem) pripravljeni na integracijo s sistemi za avtomatizacijo trženja?

V trenutnem stanju še ne, je pa del strategije konsolidirati informacijske sisteme med seboj, zato bodo vedno bolj pripravljeni na nove informacijske integracije in povezovanje z drugimi sistemi. Te zadeve so trenutno v teku.

Kakšen pomen dajte pritisku konkurence za implementacijo tehnoloških inovacij na področju trženja?

Pritisk konkurence je pomemben ampak pri nas ne tako zelo. V naši panogi je naše podjetje med tistimi, ki so med prvimi pri uvajanju inovacij na področju digitalizacije poslovanja in produktov, tako da verjetno mi komu drugemu predstavljamo pritisk s strani konkurenta.

Kakšne informacijsko intenzivno vi razumete panogo v kateri podjetje deluje in kakšen način bi želeli, da se potrebe po informacijah naslovijo v podjetju?

Vidim kot srednje intenzivno panogo. Bolj storitvena podjetja, kot so zavarovalnice ali telekomi, imajo veliko večjo potrebo po informacijah kot podjetje iz naše industrije. Podatki, ki jih imamo trenutno zadovoljujejo trenutne potrebe, jih je potrebno povezati in prikazati na pravi način.

Kakšne izzive vidite na področju zakonske ureditve, ki se nanašajo na področje informacijskih sistemov in varstva podatkov?

Največji izziv vidim s sprejetjem GDPR-ja, vendar za naše podjetje to ne predstavlja resne grožnje. Delujemo v B2B sektorju, kjer so te ovire nekoliko manj stroge, kot v B2C sektorju, ker je večja količina osebnih podatkov.

Priloga 3: Intervju z osebo iz oddelka prodaje iz izbranega podjetja

Kako vi razumete avtomatizacijo trženja in katere funkcije trženja je smiselno, da bi avtomatizacija trženja v podjetju vključevala?

Kot avtomatizacijo trženja razumem, da se proces prodaje glede na svojo specifiko avtomatizira kako je to le mogoče, ter številne procese, ki sedaj niso avtomatizirani, jih avtomatizira. Kateri so tej procesi, ki se avtomatizirajo, pa se glede na tip prodaje oziroma na obstoječe poslovne navade, analizira in se avtomatizira smiselne. V podjetju, kjer sem zaposlen poznamo produktno in sistemsko prodajo, kjer so ciljni kupci različni (B2B, B2C, B2G). Glede na to obstoječo raznovrstnost, je potrebno opraviti analizo, po kriteriju smiselnosti in povečanja učinkovitosti določiti procese, ki so primerni avtomatizacije. Iz izkušenj zaključujem, da je, zaradi kompleksnosti produktov, smiselno avtomatizirati interne procese v postopku trženja (referentske, nabavne, planerske službe).

Katere cilje menite, da mora avtomatizacija trženja zasledovati?

Cilje, ki bi jih s tem morali zasledovati so nižanje stroškov v procesu trženja, večja transparentnost procesov trženja, skrajševanje časa od pridobitve do realizacije posla in transparentnost marketinških vložkov.

Katere dejavniki menite, da najbolj vplivajo na uspešno implementacijo sistema za avtomatizacijo trženja?

Menim da najbolj vpliva telekomunikacijska infrastruktura, opredeljenost trženjskih in povezanih delovnih procesov, vsekakor pa tudi usposobljenost kadra in pripravljenost trga v kolikor gre za ekstremne oblike avtomatizacije.

Kakšne koristi lahko podjetje pridobi z uporabo sistema za avtomatizacijo trženja?

Povečanje poslovne uspešnosti, s tem mislim predvsem povečanje prihodkov in dobička. Vsekakor pa bi lahko računali tudi na znižanje stroškov določenih resursov v podjetju.

Kakšne priložnosti in nevarnosti menite, da lahko povzroči velikost podjetja pri implementaciji avtomatizacije trženja?

Kot priložnosti v večjih podjetjih je zaradi številnejšega kadra, ki opravlja referentsko delo, večji potencial za nižanje stroškov trženjskih procesov, transparentnost procesov, učinkovitejši pretok podatkov. Manjše podjetja imajo prednosti v hitrejšem prilagajanju novim delovnim procesom, večja fleksibilnost zaposlenih.

Večje podjetje je bolj togo na spremembe. Slabo razumevanje in implementacija managementa sprememb je potencialna nevarnost.

Kakšno vlogo menite, da bi imela organizacijska struktura pri implementaciji avtomatizacije trženja in kako vi vidite priložnosti in izzive, ki jih organizacijska struktura lahko prinese?

Organizacijska struktura sama po sebi nič, v kolikor pa organizacijska struktura opredeljuje delovne procese, odgovornosti, navodila, opredeljuje delovne obveznosti, validacijo podatkov, pa je sam opis navodilo za samo avtomatizacijo. Iz opisa, se lahko opredelijo procesi za potencialno avtomatizacijo, ki tudi opredeljujejo, kaj naj avtomatizacija pokriva.

Kako vidite formalne in neformalne komunikacijske procese med različnimi funkcijami?

V procesu avtomatizacije, bi bilo potrebno upoštevati, da le to zajema vse potrebne informacije, ki se v ne avtomatiziranih procesih pošiljajo preko formalne in neformalne komunikacije.

Kako vidite trenutno sodelovanje med funkcijama prodaje in trženja ter kako bi želeli, da se sodelovanje med funkcijama odraža pri implementaciji sistema za avtomatizacijo trženja?

Trenutno trženje pokriva referentno delo, kjer se trženjske vsebine oblikujejo v rokah prodaje, ki pripravljene vsebine posreduje trženju za samo objavo. Prodaja pripravlja tako tehniške kot prednostne vsebine in analize trga, ki jih trženje grafično preoblikuje, ne tudi analize same, v obstoječe izdelke. Potrebno bi bilo večje razumevanje trženja samih izdelkov in storitev, kar bi prineslo k učinkovitejšemu sodelovanju teh dveh segmentov.

Katere aktivnosti (trženjske, prodajne, poprodajne) bi avtomatizacija trženja lahko nadomestila ali nadgradila in kako?

Enovrstnega odgovora za podjetje v katerem sem zaposlen ni, saj je portfelj kupcev kot končnih kupcev popolnoma različni. V sistemski prodaji, bi se lahko avtomatiziral pregled obstoječih podobnih ponudb, finančna analiza ponudb, medtem ko pa je pridobivanje posla, izdelovanje rešitve strokovnosti prodajalcev.

Kako vi vidite podporo managementa za tehnološke inovacije in kako bi želeli, da se ta podpora izrazi v praksi?

Podpora managementa za tehnološke inovacije je v podjetju visoka že v tem trenutku.

Kakšne karakteristike morajo imeti informacijski sistemi za podporo trženja in prodaje?

Karakteristike, ki bi jih sprva izpostavil so hitrost sistema, preglednost, uporabniku prijazen sistem, dostopen, validacijski in transparenten.

Kako kompatibilna in konsistentna bi bila uvedba avtomatizacije trženja z obstoječo trženjsko strategijo podjetja?

Mislím, da zaradi nedefiniranih procesov in pomanjkanja transparentnosti prodajne strategije podjetja, izjemno težko.

Kakšno je vaše mnenje o prednostih in slabostih uporabe sistema avtomatizacije trženja glede na uporabo obstoječih tehnoloških orodji na področju trženja?

Vse kar razbremeni resurse in skrajša trženjske procese je dobrodošlo za implementacijo. Če bi tak sistem to naredil, pomeni da bi bil boljši od obstoječih sistemov.

Menite, da so trenutni informacijski sistemi (ERP, CRM, dokumentni sistem) pripravljeni na integracijo s sistemi za avtomatizacijo trženja?

V kolikor se uporabljajo v 100% meri, da. V nasprotnem je potrebno detektirati področja, kjer je avtomatizacija možna. Glede na samo nepovezanost vseh treh sistemov, bi povezanost obstoječih sistemov, bila predpogoj za to. V nasprotnem lahko prihaja pri trikratnem vnosu do napak pri vnašanju in posledično avtomatizacije v tem primeru zataji.

Kako mislite, da se tržna struktura odraža pri implementaciji tehnoloških inovacij v podjetju?

Zaradi pomanjkanja opredeljevanja v podjetju procesov, se le ta ne odraža oziroma nima velikega vpliva na to.

Kakšen pomen dajte pritisku konkurence za implementacijo tehnoloških inovacij na področju tržena in prodaje?

Konkurenca je že davno avtomatizirala procese naročanja blaga za svoje obstoječe kupce, ki naročajo neprestano le omejene produkte, z rahlimi odstopanji in te produkte obvladajo.

Kako vidite vlogo partnerjev in zunanjih ponudnikov storitev za implementacijo trženjskih orodji?

Imajo pomembno vlogo, vendar je pri tem ključno pravilno opredeljevanje procesov trženja, kar a je na strani podjetja samega.

Kakšno vlogo bi pripisali informacijski intenziteti v panogi pri uvajanju tehnoloških inovacij?

V sistemskem delu, v katerem delujem, se avtomatizirajo le interni procesi. Gre za strokovno podajanje z ozko opredeljenimi skupinami kupcev, zato je informacije že v začetni fazi težko zbirati.

Kakšne izzive vidite na področju zakonske regulacije s področja informacijskih sistemov in varstva podatkov?

Izzivi na področju varstva podatkov lahko omejujejo uporabo podatkov za boljše opredeljevanje potencialnega kupca, kar za potrebe trženja in prodaje včasih lahko predstavlja velik izziv.