

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE STRATEGIJE DIGITALNEGA TRŽENJA NA
MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

Ljubljana, julij 2016

VIVIANA ŽORŽ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Viviana Žorž, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oblikovanje strategije digitalnega trženja na medorganizacijskem trgu pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Barbaro Čater

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 11. julij 2016

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD.....	1
1	DIGITALIZACIJA V PODJETJU..... 5
2	MEDORGANIZACIJSKI TRG 9
2.1	Značilnosti medorganizacijskega trga in trženja na medorganizacijskem trgu . 9
2.2	Značilnosti kupcev na medorganizacijskem trgu 11
2.3	Nakupni proces na medorganizacijskem trgu 12
2.4	Vplivi na nakupno odločanje na medorganizacijskem trgu 13
2.5	Iskanje informacij..... 14
2.6	Značilnosti storitev 16
2.7	Vloga odnosov na medorganizacijskem trgu 19
2.8	Pomen blagovne znamke v medorganizacijskem trženju 22
3	VLOGA SPLETA V MEDORGANIZACIJSKEM NAKUPNEM PROCESU 23
3.1	Nakupni proces na spletu 23
3.2	Vedenje uporabnikov na spletu 26
4	DIGITALNO TRŽENJE 31
4.1	Opredelitev digitalnega trženja 31
4.2	Prakse digitalnega trženja 32
4.3	Odnosi v digitalnem trženju 33
4.4	Pritegnitveno trženje 36
4.5	Vsebinsko trženje 36
4.6	Družbena omrežja 38
4.6.1	Uporaba družbenih omrežij v trženju.....39
4.6.2	Družbena omrežja na medorganizacijskem trgu40
4.6.3	Taktike širjenja korporativne vsebine na družbenih omrežjih41
4.6.4	Družbena omrežja za spodbujanje prodaje42
4.6.5	Merjenje učinka aktivnosti na družbenih omrežjih.....42
5	UVEDBA IN UPORABA ORODIJ DIGITALNEGA TRŽENJA NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU 44
5.1	Uvedba digitalnega trženja v podjetju..... 44
5.2	Poznavanje ciljnega občinstva in določanje ciljev 45

5.3	Merjenje	46
5.4	Integracija	46
5.5	Ekosistem družbenih medijev	52
5.6	Spletna stran.....	53
5.7	Povezava digitalnih orodij s klasičnimi	55
6	RAZISKAVA UPORABE IN NAKLONJENOSTI UPORABI DIGITALNIH ORODIJ V NAKUPNEM PROCESU NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU	57
6.1	Namen, cilji in izhodišča raziskave	57
6.2	Metodologija raziskave.....	58
6.3	Ugotovitve in interpretacija kvalitativne raziskave	60
6.3.1	Pogovor s strokovnjakom za digitalno trženje.....	60
6.3.2	Pogovor s predstavnikoma ponudnika na medorganizacijskem trgu.....	62
6.3.3	Pogovori s predstavniki strank na medorganizacijskem trgu	64
6.3.4	Sklepne ugotovitve izvedene kvalitativne raziskave in pregleda literature	66
7	UVAJANJE MODELA DIGITALNEGA TRŽENJA V PODJETJU NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU.....	71
7.1	Osnove za uvedbo modela digitalnega trženja v podjetju	71
7.2	Model digitalnega trženja za podjetja na medorganizacijskem trgu.....	72
	SKLEP.....	76
	LITERATURA IN VIRI	78

KAZALO TABEL

Tabela 1: Nakupni in prodajni proces in uporaba interneta	24
Tabela 2: Meta karakteristike taksonomije digitalnih poti.....	48
Tabela 3: Tipologija digitalnih poti in točk stika	49
Tabela 4: Model digitalnih poti.....	51

UVOD

Za uspešno poslovanje se mora podjetje stalno razvijati – storitve mora prilagajati potrebam trga, nadgrajevati procese in prilagajati komunikacijo svojim ciljnim skupinam. Podjetje mora pravočasno, vendar s pravo mero, uvajati spremembe, da se prilagaja spremembam v družbi, ki vplivajo tudi na njegove kupce, in tako ohranja konkurenčno prednost. V vedno bolj povezanem svetu je za podjetja vedno bolj pomembno, da se razlikujejo od ostalih in ponudijo porabniku privlačen razlog, da se odloči ravno za storitve podjetja in ne konkurence. Konkurenčna cena in odlična kakovost nista več dovolj za konkurenčno prednost. Digitalni poslovni model je način, kako lahko podjetje izboljša produktivnost in profitabilnost in si tako pridobi prednost pred tekmeci. Nova tehnologija ustvarja nove možnosti za doseganje porabnikov, ustvarjanje in menedžment omrežij strank, uresničevanje vrednosti informacij v podjetju ter kreativnosti in energije zaposlenih (Slywotzky & Morrison, 2001). Z digitalno tehnologijo lahko podjetje razširi svoje strateške možnosti, pomaga svojim strankam, ustvarja edinstveno vrednost, spodbuja talent in povečuje dobiček. Je način, kako podjetje lahko predstavi svoje aktivnosti, doprinos okolju in prednosti za uporabnika. Z digitalnimi tehnologijami lahko podjetje zagotovi pomembne informacije v realnem času za stranke svojih storitev in za njih ustvarja dodano vrednost. Digitalni poslovni modeli, ki omogočajo podjetju, da širi svojo bazo uporabnikov, se ne nanašajo le na visoko tehnološka podjetja. Nanašajo se na poslovanje podjetja kot celote (Slywotzky & Morrison, 2001), jaz pa se v svojem magistrskem delu osredotočam na trženjski proces v podjetju in kako lahko podjetje z njegovo digitalizacijo pripomore k izboljšanju in posodobljenju storitev za stranke in povečanje prodaje.

Biggemann (2012) ugotavlja, da je v medorganizacijskem sodelovanju odgovornost dobavitelja, da zagotovi različne poti za pretok informacij. Stranke lahko uporabljajo te poti za deljenje uporabnih informacij glede na svojo stopnjo zaupanja. Tok pomembnih informacij v obe smeri je v primeru, ki ga je preučeval, razvil odnos med podjetjema od tega, da sta sodelovala zaradi potrebe, do tega, da je stranka dobavitelja videla kot najbolj pomembnega. To potrjuje, da je komuniciranje ključno pri zagotavljanju uspešnega poslovanja podjetja na medorganizacijskem trgu, pa tudi, da je podjetje, ki ponuja izdelke in storitve, odgovorno za to, da spodbudi komunikacijo s porabnikom.

Moderna tehnologija je močno vplivala na način komuniciranja in na splošno na način, kako se lotevamo vseh opravil. Ljudje vedno več časa preživimo na spletu in vedno več aktivnosti je mogoče opraviti z nekaj kliki. Podjetja sledijo svojim strankam, zato tudi vedno več podjetij ponuja in predstavlja svoje storitve preko spleta in tako dviguje prodajo. Pri tem prednjačijo ponudniki izdelkov in storitev za končne porabnike. Podjetja, ki delujejo na medorganizacijskem trgu, delujejo v drugačnem okolju, z manjšim številom kupcev, daljšimi prodajnimi cikli in velikokrat dražjimi in bolj kompleksnimi izdelki in storitvami (Holliman & Rowley, 2014). Zato se sprašujem, ali je tudi za njih primeren tak način prodaje in kako se je naj lotijo začetniki.

Družbena omrežja lahko podjetje uporablja, da doseže poslovne cilje in poveča učinkovitost celotne organizacije (Evans, 2008). Čeprav so internet in družbena omrežja del vsakdana, to nekatera podjetja, ki delujejo na medorganizacijskem trgu, še vedno niso vključila v svoj način poslovanja in ne izkoriščajo možnosti, ki jih ponujajo. Preučevanje 145 podjetij (Järvinen, Tollinen, Heikkikarjaluoto & Jayawardhena, 2012), ki delujejo na medorganizacijskem trgu, je pokazalo, da se podjetja še vedno osredotočajo na enosmerno komunikacijo z obstoječimi digitalnimi orodji. Podjetjem manjkajo strokovnjaki in znanje, s katerim bi lahko izkoristili priložnosti, ki jih ponuja razvijajoče se digitalno okolje. Tudi literatura se osredotoča predvsem na komuniciranje končnim porabnikom. Zaradi vsega tega podjetja težje določijo poslovne cilje za družbena omrežja na medorganizacijskem trgu. Čeprav se lahko naslanjajo na izkušnje podjetij, ki komunicirajo s končnimi porabniki, pa morajo tudi prilagoditi svoj način komuniciranja svojim posebnostim in vanj primerno vključiti digitalne poti in s tem tudi družbena omrežja. Da se digitalno vsebinsko trženje na medorganizacijskem trgu šele razvija, pravita tudi Holliman in Rowley (2014), saj je vedno več dokazov, da se kupci na medorganizacijskem trgu vedno bolj zanašajo na internet pri zbiranju informacij v zgodnji fazi nakupnega procesa, vsebina igra vedno bolj pomembno vlogo v nakupnem procesu, zato je pomembno, da podjetja razvijejo strategijo vsebinskega trženja.

Karjaluoto in Ulkuniemi (2015) ugotavljata, da kljub temu, da je uporaba informacijske tehnologije in digitalnih poti v trženju in prodaji privabila pozornost različnih strok, še vedno ni veliko znanega o tem, kako digitalizacija komunikacije vpliva na medorganizacijsko trženje. Uporaba novih digitalnih medijev, kot so družbeni mediji in z njimi povezana vedno večja mobilnost, so bili temeljito raziskani v trženju končnim porabnikom. Spremembe, ki so jih prinesli na medorganizacijski trg, pri storitvah za stranke, menedžment tržnih poti, vzpostavljanje trženjskih kampanj ali interakcijo z obstoječimi strankami, pa ostajajo dokaj neraziskani. Podobno navaja tudi Mulhern (2009), da je bila teoretična osnova večine raziskav za trženjsko komuniciranje razvita z množično komunikacijo in ima omejeno vrednost pri zagotavljanju pravega okvira za raziskovanje digitalnih medijev in komunikacijskih strategij. Tudi sama pri pregledu dostopne literature ugotavljam, da so priporočila velikokrat brez znanstvenih utemeljitev ali pa so bila izvedena v državah z večjim številom prebivalcev in posledično podjetij. Pri odločanju za vlaganje v razvoj digitalnega trženja se pojavlja vprašanje, koliko je to lahko učinkovito na medorganizacijskem trgu, kjer je število potencialnih poslovnih partnerjev relativno majhno.

Karjaluoto in Ulkuniemi (2015) navajata, da rezultati raziskav potrjujejo, da je digitalno trženje na splošno in še posebej družbena omrežja, postalo osrednji del podjetij na medorganizacijskem trgu in ima velik vpliv na trženjsko komuniciranje in prodajo podjetij na medorganizacijskem trgu. Kljub temu pa se v tem trenutku obseg, v katerem so te nove oblike uporabljane, razlikuje glede na kontekst in raziskavo. Videti je, da se podjetja vedno

bolj vključujejo v trženjske aktivnosti, ki uporabljajo digitalne medije in družbena omrežja. Teoretični napredek na tem področju se povečuje, vendar je še vedno potreben aktiven pristop. Preučevanje komunikacij na medorganizacijskem trgu v kontekstu družbenih omrežij je nujen za razvoj medorganizacijskih trženjskih praks.

Zaradi vsega tega praktiki v podjetju težko sprejmejo odločitev za uvedbo takega načina trženja. Holliman in Rowley (2014) ugotavljata, da imajo mnogi težave pri prepričevanju izvršnega menedžmenta, da investira v vsebinsko trženje. Občutek imajo, da se menedžment bori z razumevanjem koncepta vsebinskega trženja in da je zato potreba po internem izobraževanju. Najbolj učinkovit način za upravičenje vsebinskega trženja je s testiranjem, merjenjem in prikazovanjem rezultatov.

Kako lahko podjetje, ki deluje na medorganizacijskem trgu, v svoj komunikacijski splet vključi družbena omrežja in jih izkoristi za dvosmerno komunikacijo s svojimi strankami? Poslovna komunikacija je specifična, zato naj bi se tudi uporaba družbenih omrežij za trženje podjetjem razlikovala glede na trženje končnim porabnikom, hkrati pa je uporabo družbenih omrežij težko jasno ločiti na profesionalno in zasebno. Profesionalna in zasebna identiteta uporabnikov se prepletata, poleg tega pa je objave težko nameniti le strankam podjetja. Glede na to, da se pojavlja vprašanje, katere poti so ustrezne za učinkovito komuniciranje v medorganizacijskem trženju in da so se tržne poti spremenile s pojavom novih netradicionalnih poti, želim v magistrskem delu raziskati primere uporabe digitalnega trženja in družbenih omrežij v medorganizacijskem trženju, poiskati primere dobre prakse, pa tudi, katere ovire so v podjetju, da to še nima potrjene strategije digitalnega nastopa, in predlagati primeren način komuniciranja na družabnih omrežjih za podjetje na medorganizacijskem trgu.

V svojem magistrskem delu raziskujem glavne značilnosti digitalnega komuniciranja, iz katerih prikažem pomen digitalnega trženja in njegovo povezavo s poslovno uspešnostjo. Trenutno je v literaturi omejeno število podatkov, ki bi pojasnjevali prav to (Brodie et al.; Tsoitsou & Vlachopoulou v Lipiäinen, 2014).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tudi tuje strokovne literature ter praktičnih izkušenj pomagati storitvenemu podjetju, ki deluje na medorganizacijskem trgu, pri uvedbi povezanega modela digitalnega trženja. Digitalno trženje in prodaja na internetu sta vedno bolj običajna, vendar predvsem pri prodaji izdelkov za končne porabnike. Značilnosti poslovanja med podjetji, še posebej pri storitvah in na majhnem slovenskem trgu, postavljajo vprašanje, ali je takšen način trženja učinkovit za to vrsto podjetij. S pregledom literature in konkretnih primerov želim narediti osnovo za model, ki ga bo podjetje uporabilo v praksi. Ugotovitve pa so lahko priporočila za podjetja na medorganizacijskem trgu, ki se soočajo s podobnimi izzivi in odločitvami.

Cilji magistrskega dela in raziskovalno vprašanje. Cilj magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter praktičnih izkušenj narediti akcijski strateški načrt uvedbe digitalnega nastopa za povečanje števila prodajnih priložnosti v storitvenem podjetju, ki deluje na medorganizacijskem trgu.

Izvedeni cilji magistrskega dela so:

- Opredeliti izzive, s katerimi se soočajo podjetja na medorganizacijskem trgu pri uvedbi povezanega digitalnega modela trženja;
- S pregledom literature in poglobljenimi intervjuji s predstavniki ciljne skupine narediti model za uvedbo digitalnega modela trženja storitvenega podjetja na medorganizacijskem trgu.

Za dosego ciljev dela si zastavljam naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali podjetje za učinkovito poslovanje v prihodnosti potrebuje načrt digitalnega nastopa?
- Kaj so najpomembnejši cilji digitalnega trženja v podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskem trgu?
- V katerih fazah nakupnega procesa na medorganizacijskem trgu lahko uporabimo metode digitalnega trženja?
- Koliko so uveljavljene metode digitalnega trženja v podjetjih na medorganizacijskem trgu?
- Ali je podjetje, ki ne uporablja digitalnih metod, v zaostanku za konkurenco?
- Kaj so glavne prepreke za uporabo metod digitalnega trženja v medorganizacijskem sektorju?
- Katere korake mora narediti podjetje za uvedbo digitalnega trženja?

V magistrskem delu preizkušam tezo, da podjetje za učinkovito poslovanje v prihodnosti potrebuje načrt digitalnega trženja in da je mogoče del prodajnega procesa nadomestiti ali dopolniti z digitalno komunikacijo.

Metode dela. Raziskovanje začnem s teoretično-analitičnim pregledom strokovne literature, v večji meri uporabljam metodo analize sekundarnih podatkov. Ker praksa prehiteva akademsko literaturo, je v delu veliko ugotovitev iz spletnih virov, ki jih ustvarjajo različni praktiki na tem področju. Na podlagi sekundarnih podatkov (raziskav, anket in statističnih podatkov) identificiram aktualne učinkovite prakse v digitalnem komuniciranju, še posebej v medorganizacijskem trženju. Na začetku predstavim nekaj teoretičnih spoznanj o medorganizacijskem trženju in digitalnem komuniciranju, ki jih zberem s preučevanjem strokovnih in znanstvenih člankov ter literature. Ker je cilj magistrskega dela narediti konkreten model, iščem aktualne primere dobre prakse, s pomočjo katerih bo model ustrezal aktualnim razmeram na trgu in dognanjem praktikov in strokovnjakov. V poslovni literaturi poiščem praktične primere dobrih praks in jih

uporabim za predloge prilagojenih rešitev za konkretno podjetje. Identificiram izzive, s katerimi se soočajo vodje trženja v medorganizacijskih podjetjih, ko poskušajo vzpostaviti digitalne modele trženja. Del raziskovanja je tudi kvalitativna raziskava: naredim poglobljene intervjuje s predstavniki obstoječih in potencialnih poslovnih partnerjev podjetja, za katerega pripravljam načrt digitalnega nastopa. Končni rezultat je model uvedbe digitalnega trženja v medorganizacijsko podjetje.

Magistrsko delo je sestavljeno iz sedmih vsebinskih poglavij. V prvem poglavju predstavim pomen uvajanja digitalnih procesov v podjetju ter utemeljim, zakaj je potrebno, da podjetje pravočasno začne uvajati procese, ki se trenutno ne vključujejo v obstoječi poslovni model. Ko razmišljamo o prilagajanju podjetja digitalizaciji, je v trženju v ospredju spremenjeno posredovanje informacij. Navajam značilnosti digitalnih orodij, zaradi katerih se je spremenil način posredovanja informacij in komunikacijo podjetja s strankami.

Ker se v svojem delu osredotočam na posebnosti digitalne komunikacije na medorganizacijskem trgu, v drugem poglavju naštevam glavne značilnosti medorganizacijskega trga, kupcev, nakupnega procesa in vplivov na nakupni proces in še nadalje razdelam značilnosti storitev, vlogo odnosov na medorganizacijskem trgu in pomen blagovne znamke na medorganizacijskem trgu, saj so to elementi, ki vplivajo na ugotovitve dela. V tretjem poglavju raziskujem, kako je na vse procese, našteje v drugem poglavju, vplival splet in kako spreminja medorganizacijski trg. V literaturi raziščem predvsem, kako je spremenil nakupni proces in vedenje uporabnikov na medorganizacijskem trgu. V četrtem poglavju še posebej opredelim digitalno trženje in njegove značilnosti: ključne prakse ter družbena omrežja. Tudi tu v literaturi raziščem, kako digitalno trženje uporablja oziroma ohranja odnose, ki so ključni za uspeh na medorganizacijskem trgu. V petem poglavju preidem na bistvo magistrskega dela in povežem ugotovitve predhodnih poglavij, ki so do sedaj stala sama zase, in raziščem uporabo digitalnih orodij in družbenih omrežij v medorganizacijskem trženju. V šestem poglavju se posvetim kvalitativni raziskavi. Ugotovitve iz pregleda literature primerjam z ugotovitvami intervjujev s poslovnimi uporabniki na medorganizacijskem trgu in tako preverjam, ali se te ugotovitve lahko prenesejo na lokalni trg in uporabijo v poslovni praksi za doseganje poslovnih ciljev. V sedmem poglavju vse ugotovitve, ki jih prepoznam tekom dela, povežem v model digitalnega trženja v podjetju na medorganizacijskem podjetju. Cilj je pripraviti akcijski načrt, ki je dovolj kratek, da podjetju omogoča sledenje priporočenim korakom in uvajanje priporočil v podjetju, hkrati pa jasno pojasnjuje vse ugotovitve in priporočila.

1 DIGITALIZACIJA V PODJETJU

Trenutna revolucija v informacijski tehnologiji in digitalni komunikaciji ustreza enakim vzorcem, kot predhodne industrijske revolucije, pravi Mulhern (2009). Zanj se uporablja

tudi izraz četrta industrijska revolucija in naj bi z avtomatizacijo procesov odpravila potrebo po več kot petih milijonih delovnih mest (Grey, 2016). S tako številčnim zmanjšanjem zaposlenih pa ne bo vplivala le na ljudi, ampak tudi na podjetja, procese v podjetju in način poslovanja. Digitalizacija je sprožila družbeno revolucijo z vplivom na interakcijo med ljudmi in na trženjske prakse podjetij, kar priznavajo tako praktiki kot akademiki. Ta sprememba ima pomemben vpliv na podjetja, izdelke in blagovne znamke (Sisko, Lipiäinen & Karjaluoto, 2015).

Podjetja z dolgotrajnim obstojem imajo štiri lastnosti: konzervativne finance, občutljivost za svet okoli njih, zavedanje svoje identitete in toleranco za nove ideje (Kotler, 2015). Zakaj je potrebno, da podjetje pravočasno začne uvajati procese, ki se trenutno ne vključujejo v obstoječi poslovni model? Kippenberger (2000) pojasnjuje, da močna osredotočenost na stranke lahko vodi v to, da podjetje ignorira prelomne inovacije oziroma disruptivne tehnologije, ki so strateško pomembne, ampak jih njihove stranke trenutno ne potrebujejo ali uporabljajo. Ker se tako osredotočajo na obstoječe, profitabilne stranke, omogočajo novim ponudnikom, da vstopijo na trg. Ti novinci lahko z disruptivno tehnologijo pridobijo prednost. Kar je bil na začetku nišni trg, pa je lahko v naslednji fazi prostor skokovitega razvoja. Vodstvo mora razmišljati preko trenutnih potreb svojih strank in investirati v izdelke in storitve, raziskovati majhne trge, tudi na račun trenutnih večjih in bolj privlačnih.

Podobno razmišljanje lahko prenesemo na področje načina opravljanja procesov v trženju. S tehnologijo lahko dosegamo obstoječe cilje na drugačen način, izboljšamo rezultate in ohranimo konkurenčnost podjetja, ali jo celo izboljšamo. V trženju je posredovanje informacij od ponudnika do uporabnika ena ključnih nalog. Ko razmišljamo o prilagajanju podjetja digitalizaciji, je zato v trženju v ospredju spremenjeno posredovanje informacij. Spremembe v posredovanju informacij spodbujata dve tehnološki značilnosti: digitalno kodificiranje informacij in mreženje digitalne vsebine. Skupaj omogočata povezano informacijsko gospodarstvo. Z digitalnimi, povezanimi mediji lahko neomejeno ustvarjamo in širimo vsebino, informacije so na voljo javnosti, s sodelovanjem mnogih ustvarjalcev pa lahko ustvarimo velike rezultate (Mulhern, 2009). Digitalni mediji omogočajo tudi zbiranje podatkov, ki nudijo številne priložnosti za razumevanje strank, konkurentov in odnosov na trgu, z rudarjenjem podatkov in sistemi menedžmenta znanja, ki uporabljajo informacije za boljše poznavanje trga. Mulhern (2009) napoveduje, da bodo vsi ti podatki omogočili tudi finančne modele, ki bodo osnovani na podatkih iz digitalnih medijev. Podjetja ne bodo več merila zavedanja in odnosa, temveč bodo lahko uporabljala tudi finančna merila, kot na primer dobiček, donosnost naložbe (ROI) ter vrednost stranke. To bo omogočalo sprejemanje odločitev o porabi sredstev bolj natančno kot modeli, ki jih podjetja uporabljajo danes in se naslanjajo na metrike množičnih medijev.

Chong, Shafaghi, Woollaston in Lui (2007) naštevajo prednosti elektronskega trženja na medorganizacijskem trgu, ki jih navajajo mnogi akademiki:

- zmanjšanje stroškov zaradi primerjave cen, izdelkov in storitev,
- izboljšanje sposobnosti za izdelavo in dobavo,
- izboljšanje personalizacije in prilagajanja izdelkov,
- izboljšanje odnosov s strankami,
- zmanjševanje stroškov trženja v primerjavi s tradicionalnim trženjem,
- zmanjševanje števila zaposlenih v trženju,
- delovanje ne glede na čas,
- zmožnost zagotavljanja globalne prisotnosti,
- raziskovanje novih tržnih segmentov ter
- bolj učinkovita interakcija v smislu tržnega komuniciranja storitev.

Digitalizacija ni le četrta industrijska revolucija, temveč tudi komunikacijska revolucija. Kako je digitalizacija spremenila način komunikacije v poslovnem svetu? Komunikacija v poslovnem svetu obsega vse vidike poslovanja podjetja, glede na obravnavano temo pa se osredotočam na komunikacijo podjetja z obstoječimi in potencialnimi strankami.

Na sporočilo vpliva tudi medij in oblika sporočila (McLuhan, 1946). Prenos poslovne komunikacije na digitalne medije zato neizogibno in pomembno vpliva na sporočanje podjetja svojim strankam. Zaradi možnosti, ki jih ponuja tehnologija, ki jih navajam v prvem delu tega poglavja (digitalno kodificiranje, mreženje, zbiranje podatkov in podatkovno rudarjenje), je pomembna sprememba dostopnost informacij. Prejemnik sporočila ni več omejen na odločitev sporočevalca, kdaj bo posredoval to sporočilo, ampak lahko informacije aktivno uporablja sam. V praksi to pomeni, da se potencialne stranke obračajo na osebne mreže in javno dostopne informacije – povečano preko digitalnih poti in družbenih omrežij – da same opredelijo svoje probleme in oblikujejo mnenja o rešitvah. Da bi razumeli obseg tega področja v medorganizacijskem kontekstu, je CEB's Marketing Leadership Council vključil v raziskavo več kot 1500 strank (odločevalcev in vplivnežev v velikih poslovnih nakupih) za 22 velikih medorganizacijskih podjetij. Raziskava je pokazala, da je povprečna stranka zaključila več kot polovico procesa odločitve o nakupu, preden se je povezala s prodajnim predstavnikom dobavitelja. Ta odstotek je bil lahko tudi do 70. Stranke, ki so v procesu odločanja o nakupu, se vedno kasneje odločajo, da bodo s prodajnimi predstavniki govorile o nakupu. Prva resna povezava s prodajo je v povprečju potem, ko so opravili že 57 odstotkov nakupnega procesa (Marketing Leadership Council, 2012). Dodatno zdaj večina kupcev (58 odstotkov) pred nakupom poišče informacije o izdelkih na spletu. Vedno večje število ljudi naroča izdelke in storitve na spletu, kupci na medorganizacijskem trgu pa se niti ne želijo več srečati s prodajalci. Strokovnjaki menijo, da morajo podjetja, ki želijo vzdržati v teh okoliščinah, povečati digitalne aktivnosti (Kotler, 2015). Ključna ugotovitev je jasna: podjetja, ki so šibka v tem kontekstu, ne zadovoljujejo potencialnih strank in tvegajo, da bodo izgubila prepoznavnost in prodajne priložnosti (Marketing Leadership Council, 2012).

Vse to nakazuje, da morajo podjetja spremeniti osnove v posredovanju informacij strankam. Te ne čakajo brez informacij, da jih nagovori podjetje, temveč so aktivne, same širijo svoje znanje, identificirajo rešitve in dobavitelje in tudi sprožijo začetek odnosa. Podjetja morajo poleg aktivnega pristopanja k pogovoru tudi vlagati v korpus informacij, ki ga lahko potencialne stranke najdejo in črpajo iz njega, ko jim to ustreza. Opolnomočene stranke vedno bolj porabljajo svoj čas na spletu in silijo podjetja, da se prilagajajo novim pravilom digitalizacije in jih pričakajo na digitalnih kanalih (Lipiäinen, 2014).

Komunikacija vodi v odnos. Sprememba komuniciranja iz enosmernega v dvosmerno omogoča ustvarjanje in negovanje odnosov tudi na spletu, kar vodi v dodatne spremembe v poslovnih odnosih. Ti se selijo tudi na splet. »Kulturno je digitalizacija spremenila način, kako se identificiramo drug z drugim in kako oblikujemo skupnosti.« (Kleplic, 2015). V praksi se to kaže v povezovanju na družbenih omrežjih, forumih in spletnih skupnostih, ne le za zasebne, temveč tudi poslovne namene. »Dinamika komunikacije se spremeni v spletnem prostoru: ljudje so bolj odprti in ne uporabljajo toliko filtrov, kot v osebni komunikaciji.« (Kleplic, 2015). Kaj to pomeni za prodajni proces? Kako v okolju, ki ga definira mreženje digitalne vsebine, kjer je lahko vsak sporočevalec in urednik, doseči zavedanje, ohraniti svoj položaj pri strankah v primerjavi s konkurenco, in kako zagotavljati kredibilnost na spletu, kjer so informacije enostavno navedene, težko preverljive in je lahko vsak strokovnjak? V poslovni komunikaciji in prodaji na medorganizacijskem trgu je odnos ključen. Ali lahko zato prodajni proces v kakršnikoli meri prenesemo na splet? V poglavju 4.3 raziščem tudi možnost ustvarjanja in ohranjanja odnosov z digitalno komunikacijo.

Spremembe v komuniciranju lahko preučujemo na dveh ravneh: kot kulturni fenomen s pomembnimi posledicami za trženjske strategije in hkrati tudi kot fenomen, ki vpliva na uporabo, tako da omogoča nova orodja in nova okolja za izvajanje trženja (Lipiäinen, 2014).

Digitalno poslovni model pomeni uporabo digitalnih tehnologij za širjenje strateških možnosti podjetja. Pomeni servis za stranke, ustvarjanje edinstvene vrednosti, izkoriščanje talenta, doseganje izboljšav in večanje produktivnosti z večanjem prihodkov (Slywotzky & Morrison, 2001). Kot še navajata, digitalizacija razširi možnosti podjetja. To lahko izbira kupce, poleg glede na demografske značilnosti, psihološke značilnosti in panogo, še ne glede na geografsko oddaljenost in mikrosegmentacijo. Kupcem lahko ponudi širino in globino, informacije, orodja in aktivnosti. Podjetju omogoča, da razširi svoje strateške možnosti. Je način, kako predstaviti aktivnosti, doprinos podjetja okolju in prednosti za uporabnika. Vodstvo mora razmišljati preko trenutnih potreb svojih strank in investirati v izdelke in storitve, raziskovati majhne trge, tudi na račun trenutnih večjih in bolj privlačnih.

Mnoga podjetja doživljajo spremembe pri svojem načinu poslovanja zaradi digitalne transformacije, novih načinov branja vsebin in agresivnih konkurentov. Kako lahko

podjetje uveljavi tehnološke izboljšave, razširi svoj nabor storitev z inovacijami, še posebej v mobilnem okolju in uporabi novo tehnologijo, da izboljša svoj obstoječ poslovni model? Primer je podjetje Cisco, ki je s tehnologijo spremenilo proces prodaje in storitev strankam. Novi digitalni poslovni model je omogočil rast prodaje in števila strank za 40 odstotkov na leto, ne da bi hkrati za tak odstotek povečal število zaposlenih v prodaji in podpori (Slywotzky & Morrison, 2001).

Digitalizacijo lahko razumemo kot način, kako s tehnologijo izboljšamo obstoječe koncepte v trženju. Zaradi vseh sprememb, ki jih povzroča, pa lahko prerašča le izboljšave in pomeni povsem nov koncept, kar ugotavljam skozi raziskovanje: ali digitalizacija spreminja trženje v osnovi in prinaša nov način v pristopu in konceptih? Ali obstaja model trženjskega spleta na spletu, po katerem se lahko orientira podjetje? Ali to pomeni, da spremeni le orodja ali pa da spremeni celoten pristop? Lahko digitalno trženje nadomesti klasičnega ali se dopolnjujeta? Ali je, če govorimo o avtomatizaciji procesov – še en način, kako digitalizacija nadomešča delovna mesta, ali pa je to način, kako doseči novo dimenzijo v trženju? Kotler ugotavlja, da avtomatizacija prodajnika izenačuje z glavnim izvršnim direktorjem, ker mu omogoča sprejemanje odločitev, ki jih je prej lahko sprejemal le glavni izvršni direktor (Clifton, 2016b). Če to drži, digitalizacija ne prinaša le drugačnih orodij za doseganje nespremenjenih ciljev, ampak spremembo v poziciji trženja v podjetju. Digitalna orodja omogočajo, da skrbnik strank lahko samostojno odgovori na vse potrebe stranke. Podjetja, ki bodo uvedla digitalizacijo, ne bodo samo bolj učinkovita, ampak bodo ustvarila disrupcijo, ki se ji bodo morala ostala podjetja kasneje prilagajati – bolj ali manj uspešno. Ali bo ta disrupcija na ravni inovacij, ki so v preteklosti uničila nekatera podjetja, ki se niso znala prilagoditi?

2 MEDORGANIZACIJSKI TRG

Tema magistrskega dela se naslanja na občutno razliko medorganizacijskega trga od trga končnih porabnikov, zato drugo poglavje namenim opisu značilnosti poslovanja med podjetji, vključno s trženjskim komuniciranjem.

2.1 Značilnosti medorganizacijskega trga in trženja na medorganizacijskem trgu

Medorganizacijsko trženje je trženje izdelkov ali storitev drugemu podjetju, kot navaja American Marketing Association (2012). V mnogih značilnostih se razlikuje od trženja končnim porabnikom. Navedene razlike so povzete po Hutt in Speh (2013) in zapisu svetovalnega podjetja MyMarketingdept (2015):

- Velikost trga: Medorganizacijski trgi so na splošno majhni vertikalni trgi, velikokrat nišni. Trgi končnim uporabnikom so tipično večji in široki.

- Nakupni proces: Medorganizacijska prodaja tipično vključuje kompleksni nakupni proces, ki traja več mesecev. Prodaja končnim kupcem pa ima kratka nakupovalna obdobja, od ene minute (impulzivni nakup) do nekaj dni in je preprosta prodaja, s takojšnjo porabo.
- Prodajni proces: Prodaja na medorganizacijskem trgu zahteva svetovalno prodajo (prodaja, osnovana na razumevanju potreb stranke in razvoju odnosa in zaupanja), včasih z dvostopenjsko organizacijo prodaje, ki vključuje tako prodajno osebje kot distribucijo prodajnega osebja. Prodaja končnim uporabnikom je ponavadi usmerjena k porabniku ali vključuje maloprodajo. Prodajni pristop je tradicionalen, s prepričevanjem porabnika, da potrebuje izdelek ali storitev.
- Prodajna cena: Nakupi pri medorganizacijski prodaji so ponavadi dražji. Prodaja končnim uporabnikom lahko niha, izjema v višini cene nakupov pa so avtomobili in nepremičnine.
- Nakupna odločitev: Odločitev o nakupu v medorganizacijski prodaji ponavadi spodbudi potreba in je zato racionalna odločitev. Nakupne odločitve na trgu končnim porabnikom so narejene na podlagi želje, bolj kot potrebe, in jih zato spodbudijo bolj čustvene odločitve.
- Vrednost blagovne znamke: Identiteta blagovne znamke na medorganizacijskih trgih je ustvarjena z osebnimi odnosi in svetovalno prodajo. Identiteta blagovne znamke na trgih končnih uporabnikom je ustvarjena z oglaševanjem in družbenimi mediji.
- Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe: ta je na medorganizacijskem trgu višja zaradi višje cene prodaje in verjetnosti za ponovitev nakupa ali dodatne prodaje istemu kupcu. Življenjska doba vrednosti kupca na trgu končnim uporabnikom je nižja kot na medorganizacijskem trgu zaradi nižjih stroškov individualne prodaje, ponovitve prodaje pa so bolj redke.

Kot navajata Vitale in Gigleriano (2001) se kupci in proces nakupovanja na medorganizacijskem trgu od nakupov na trgu končnih porabnikov razlikujejo tudi v naslednjem:

- stranke na medorganizacijskem trgu pogosto iščejo več znanja,
- nakupni proces je navadno standardiziran,
- kupce poznamo osebno,
- nakupne odločitve se sprejemajo v skupinah,
- proces nakupnega odločanja traja dlje,
- kupci kupljeno prodajajo naprej, svojim kupcem, ki imajo svoj ritem,
- izdelki priznanih znamk morajo zadovoljiti bolj kompleksne potrebe,
- trg je bolj mednaroden,
- prodaja je navadno nadrejena trženju.

Za medorganizacijski trg je torej značilno, da je nakupni proces veliko bolj kompleksen. Nakupni procesi v podjetju vsebujejo prispevke mnogih profesionalnih specialistov v podjetju. Nakupi v podjetju vključujejo več kupcev – več odločevalcev ali sodelujočih pri delih odločitve. Po podatkih Marketing Leadership Council (2012) nakupne odločitve sprejemajo skupine, ki velikokrat presegajo deset oseb za večje nakupe. Podjetje se zanaša na odločevalce in vplivne osebe na mnogih nivojih in iz različnih disciplin, da prispevajo svoje znanje in zadovoljijo različne potrebe. Redko je kdo sam povsem odgovoren za nakupno odločitev. Vključene so komisije (nakupni center), s strokovnjaki v vsaki panogi, ki sprejemajo odločitve glede na svoje posebne potrebe. Postopek zahteva komunikacijo med deležniki v podjetju, ki izvaja nakup, saj se različni tipi odločitev pogosto dogajajo hkrati v postopku, razpršeno v podjetju, ki izvaja nakup. Za dobavitelja je nujno, da hkrati pristopi k vsem odločevalcem v procesu odločitve, s sporočilom, prilagojenim potrebam vsakega posameznega sodelujočega. Ni nenavadno, če dobavitelj komunicira z različnimi deležniki, da nadomesti ali preveri širšo komunikacijo med deležniki (Vitale & Gigleriano, 2001).

Vse te razlike kažejo, da je nakupni proces na medorganizacijskem trgu veliko bolj kompleksen, dolgotrajen in da je zato nujna osebna skrb za prodajni proces. Sodobni medorganizacijski prodajni procesi so kompleksni in dinamični, z raznoraznimi, včasih nasprotujočimi si interesi, njihovo obvladovanje pa je zahtevno (Åge, 2011). Vloga trženja je, da podpira nakupni center v poteku odločanja. Tržnik naj bi prepoznal dele odločanja, na katere je mogoče vplivati, kar ohranja osebno prodajo kot ključno orodje trženja: osebna prodaja je najbolj pogosta in učinkovita oblika trženjskega komuniciranja. Osebna prodaja, kot dialog, omogoča hitre in točne povratne informacije. Izdelki na medorganizacijskem trgu so velikokrat rezultat sodelovanja med ponudnikom in stranko, zato to sodelovanje zahteva odnos med posameznikom in podjetjem, kar pomeni močen osebni prodajni napor (Vitale & Gigleriano, 2001). Enako poudarjata tudi Hutt in Speh (2013), da je komunikacija z obstoječimi in potencialnimi strankami ključna za uspeh trženja podjetja. Koristi izdelka, katere težave rešuje in cenovna učinkovitost izdelka morajo biti učinkovito komunicirani vsem, ki vplivajo na nakupno odločitev. Ker je za nakupe na medorganizacijskem trgu značilna tehnična kompleksnost, relativno majhno število potencialnih kupcev in dolg pogajalski proces, je osnovno sredstvo komuniciranja osebna prodaja. Vendar imajo tudi neosebne metode komuniciranja, vključno z oglasi, katalogi, spletom in sejmi edinstveno in velikokrat ključno vlogo v komunikacijskem procesu.

2.2 Značilnosti kupcev na medorganizacijskem trgu

Najpomembnejši element nakupnega procesa na medorganizacijskem trgu je kupec. Čeprav govorimo o sodelovanju med podjetji, to vodijo konkretne osebe. Na odločitev o ključnem poslu za podjetje, ki lahko odloči o uspešnosti poslovnega leta, lahko vpliva osebna značilnost ene osebe v pogajalskem procesu. Zato je pomembno, da analiziramo tudi kupce, s katerimi poslujemo. Kajzer (2008) med kriteriji za segmentiranje

medorganizacijskega trga navaja tudi osebnostne značilnosti (podobnost organizacijske kulture, odnos do tveganja, zvestoba).

Poslovni kupci imajo veliko moč, saj v primerjavi z individualnimi kupci kupujejo v večjih količinah, prodajalci pa imajo manj večjih kupcev. Komunikacijske aktivnosti so bolj verjetno osebne in interaktivne kot neosebne in enosmerne. Nakupne možnosti vključujejo možnost dolgih pogajanj, vzajemnost ali najem. So bolj kompleksne kot tipični nakupi končnih porabnikov. Podjetja so vajena neposrednih poti. Internet zato predstavlja dodaten način dobave, poleg katalogov, osebne prodaje in telefonske prodaje (Clarke III & Flaherty, 2005).

V medorganizacijskem procesu je v nakup po navadi vključenih več oseb, ki jih imenujemo nakupovalni odločevalni center. Člani odločevalnega centra imajo različne vloge v procesu nabave (Hutt & Speh, 2013):

- Uporabniki: zaposleni, ki uporabljajo izdelek ali storitev.
- Vratarji: obvladujejo informacije, ki jih ocenijo ostali člani nakupovalnega centra.
- Vplivneži: vplivajo na nakupno odločitev tako, da pridobivajo informacije za oceno alternativ ali tako, da določijo nakupne specifikacije.
- Odločevalci: imajo dejansko nakupno odločitev, če imajo za to formalno avtoriteto ali ne. Najtežje je določiti vlogo odločevalca.
- Kupec: ima formalno vlogo, da izbere dobavitelja in izvede vse postopke, povezane s pridobitvijo izdelka ali storitve.

Ena oseba lahko združuje vse vloge, lahko pa so porazdeljene med različne člane.

2.3 Nakupni proces na medorganizacijskem trgu

Proces nakupnega odločanja je postopek, skozi katerega gre kupec, ko kupuje izdelek. Kaj privede do odločitve za nakup, je osnovno vprašanje trženja, zato obstaja veliko modelov nakupnega postopka, v grobem pa se vsi osredotočajo na pet faz. Kotler (v Makovec, Ravbar & Zagorc, 2009) v svojem modelu navaja pet zaporednih faz: prepoznavanje potrebe, iskanje podatkov, ocenitev možnosti, nakupna odločitev in ponakupno vedenje. Podobno tudi Hutt in Speh (2013) naštevata glavne faze nakupnega procesa na medorganizacijskem trgu:

- prepoznavanje problema,
- splošen opis potrebe,
- specifikacija izdelka,
- iskanje ponudnikov,
- pridobitev in analiza ponudb,
- izbira dobaviteljev,

- izbira načina naročanja in
- ocena izvedbe.

Cilj podjetja je voditi kupca skozi faze nakupnega procesa do nakupa. V tretjem poglavju razdelam spletne aktivnosti v fazah nakupnega procesa in ugotavljam, v kolikšni meri lahko podjetje v teh fazah učinkovito uporabi digitalno komunikacijo.

Nakupni proces na medorganizacijskem trgu označuje več stopenj in kompleksnost, vključenih je veliko odločevalcev. Cilj tržnika je voditi potencialnega kupca skozi prednakupne stopnje do nakupa (Harrison-Walker & Neeley v Holliman & Rowley, 2014). Ponakupna stopnja je pomembna, saj kupci na medorganizacijskem trgu ponavadi ustvarijo močne vezi z dobavitelji, ki zadovoljujejo tako osnovne potrebe podjetja, kot osebne potrebe izvajaca nakupnega procesa (Tellefsen v Holliman & Rowley, 2014).

Podjetje poskuša čim prej zaznati, da je potencialni kupec v zgodnji fazi nakupa in ga usmerjati skozi nakupni proces, tako da se odloči za sodelovanje prav z njihovim podjetjem. Kot ugotovim že v poglavju 2.1, je osebna prodaja najpogostejši način trženjskega komuniciranja na medorganizacijskem trgu. Ne glede na tip zaposlenih v prodaji, pa je osebna prodaja najdražji način komunikacije glede na ceno na kontakt. Mnogo podjetij zato uporablja neosebno komunikacijo v zgodnjih fazah procesa odločanja potencialnih kupcev, ker je cenovno bolj vzdržno kot kontaktiranje kupcev s prodajalci. Oglaševanje, prodaja, trženjsko komuniciranje in publiciteta pomagajo, da se člani nakupnega centra zavedajo in zanimajo za ponudbo dobavitelja, da kontaktirajo ponudnika in ga začnejo vključevati v proces nakupnega odločanja (Vitale & Gigleriano, 2001). Tu podjetje lahko vključi digitalno komunikacijo. Znano je, da je vpliv teh orodij na odločitev kupca težko merljiv, in to je eden od razlogov, da je podjetje lahko zadržano pri uvajanju drugih orodij prodaje in se raje zanaša na osebno prodajo. Ko podjetja ocenjujejo učinek oglaševanja na pomikanje odločevalca od zavedanja o izdelku storitve ali podjetja do pripravljenosti za nakup, ponavadi merijo znanje, prepoznavanje, priklic, zavedanje, preferenco in motivacijo (Hutt & Speh, 2013). V nadaljevanju ugotavljam, v katerih fazah je digitalno komuniciranje lahko primerno ali pa celo bolj učinkovito kot osebno komuniciranje.

2.4 Vplivi na nakupno odločanje na medorganizacijskem trgu

Do zdaj sem ugotovila, da je nakupni proces na medorganizacijskem trgu kompleksen in da v njem sodeluje več oseb, zato nanj vplivajo mnogi dejavniki. Podjetje in njegovo prodajno osebje mora razumeti te dejavnike, da lahko uspešno sodeluje v prodajnem procesu. Osnovni dejavniki so: dejavniki okolja, organizacijski dejavniki, medosebni dejavniki in osebni dejavniki (Fill, C. & Fill, K. E., 2004):

- Dejavniki okolja so gospodarski, politično-pravni in tehnološki. Tako je eden od ključnih dejavnikov, ki vpliva na nakupno odločanje, prav splet in njegov vpliv na komuniciranje in sodelovanje med podjetji.
- Organizacijski dejavniki se nanašajo na cilje, strategijo, sisteme in postopke v podjetju.
- Medosebni dejavniki se nanašajo na vpliv konkretnih oseb v podjetju in njihovih interesov, nagnjenj in zaznav na ustvarjanje odnosov, ki vplivajo na nakupni proces.
- Osebni dejavniki se nanašajo na posamezne osebe in njihove osebnostne lastnosti, kot so starost, izobrazba, dohodek, delovno mesto itd. Te lastnosti lahko vplivajo na nakupni proces s povsem enako težo, kot ostali dejavniki, zato podjetja vedo, da se jim morajo posvetiti z enako pozornostjo.

Kupci pa niso le podvrženi različnim vplivom, ampak so vedno bolj samostojni pri zbiranju informacij. Gattiker et al. (v Clarke III & Flaherty, 2005) ugotavljajo, da potencialni kupci na medorganizacijskem trgu zbirajo informacije za odločitev, upoštevajo situacijo in lastnosti izdelka. Tako v pogovore s prodajnim osebjem vstopajo vedno bolj enakovredno in je nanje težje vplivati. Na to, koliko truda in časa bodo vložili v zbiranje informacij, pa vpliva tudi vrsta nakupa. Nakupno odločitev oblikuje vrsta nakupa in z njim povezanega odločanja. Glede na različnost blagovnih znamk in stopnjo vpletenosti v nakup razlikujemo štiri vrste nakupnega odločanja porabnikov (Vukasović, 2012):

- kompleksno odločanje: porabniki vložijo veliko časa v iskanje informacij, ki jih potrebujejo za vrednotenje različnih blagovnih znamk;
- omejeno odločanje: porabniki so nizko vpleteni v proces odločanja, ker imajo premalo izkušenj z izdelkom;
- zvestoba blagovni znamki: posledica ponavljajočega se zadovoljstva ob določeni blagovni znamki ter
- inercija: porabniki kupujejo iz navade, ne vlagajo veliko časa in navora v iskanje alternativnih blagovnih znamk ter niso zvesti blagovni znamki.

Nadalje nakupno odločitev oblikuje tudi tip nakupne situacije. Hutt in Speh (2013) ugotavljata, da obstajajo trije tipi nakupnih situacij: prvi nakup, prilagojen ponovni nakup in rutinski ponovni nakup. Pri novi nalogi kupci še posebej potrebujejo informacije, da raziščejo različne možnosti za rešitev problema in iskanje alternativnih ponudnikov.

2.5 Iskanje informacij

Različni avtorji poudarjajo pomen možnosti, da lahko kupci na medorganizacijskem trgu sami poiščejo zelene informacije, ne da bi se pri tem takoj neposredno povezali z dobaviteljem. Faza iskanja informacij in proces iskanja dobavitelja pa nista vedno enaka.

Podjetje investira več časa in energije v proces iskanja dobavitelja, ko ima izdelek ali storitev močan vpliv na njegovo uspešnost. Takrat je lahko v proces pridobivanja in analiziranja ponudb vključenih več različnih članov podjetja. Ko podjetje ne potrebuje veliko informacij, pa se iskanje dobavitelja in pridobivanje ponudb dogajata sočasno. To velja predvsem za standardizirane nakupe. V tem primeru lahko nakupni vodja preveri kataloge ali preveri cene na internetu. V vsakem primeru je to lahko precej dolgotrajen proces, z večimi prekinitvami in spremembami. Ker se proces odločitve in nabave velikokrat razteza čez več mesecev, kontakt ponudnika s podjetjem pa ni reden, morajo biti trženjske komunikacije skrbno načrtovane in targetirane (Hutt & Speh, 2013).

Kupci na medorganizacijskem trgu zaključijo okoli 60 odstotkov nakupnih odločitev pred katerikoli pogovorom z dobaviteljem (Adamson et al. v Holliman & Rowley, 2014). Ker podjetja iščejo informacije, še preden se povežejo s prodajnim osebjem, mora ponudnik predstavljati svojo ponudbo in unikatno prodajno vrednost tudi s trženjskim komuniciranjem. Tradicionalne metode so predstavljanje na sejnih in dogodkih, v specializiranih revijah, z neposredno pošto, promocijskim materialom. Podjetja informacije zbirajo tudi z osebnimi pogovori z drugimi uporabniki, informacijami od ust do ust, vplivajo pa tudi izkušnje s preteklim sodelovanjem. Iskanje informacij je aktivno in upoštevanih je veliko vrst virov informacij. Ko se proces odločitve odvija, postajajo osebni viri informacij bolj pomembni, na primer pogovori z menedžerji v ostalih organizacijah, ki so naredile podoben nakup (Hutt & Speh, 2013).

Kupci iščejo najboljšo možnost zase in pri tem uporabljajo tudi splet. Tudi kupci na medorganizacijskem trgu v svoj nakupni proces pomembno vnašajo internet, predvsem v fazi zbiranja informacij. Ugotovitve praktikov precej poudarjajo pomen digitalnih orodij v fazi iskanja podatkov, saj, kot ugotavljata Clarke III in Flaherty (2005), medorganizacijski kupci nakup začnejo z iskanjem in oceno, tudi s pomočjo informacij, na voljo na eni ali več spletnih straneh. Dokazano je, da na kupce na medorganizacijskem trgu vplivajo informacije iz raznih virov in da pogosto uporabljajo internet kot prvi vir informacij (McMaster v Holliman & Rowley, 2014).

Po pregledu značilnosti medorganizacijskega trga in njegovih razlik v primerjavi s trgom končnih porabnikov ugotavljam, da podjetje v zgodnji fazi iskanja informacij te išče prek raznoraznih neosebnih virov, v zadnjem času zaradi enostavnosti in dostopnosti predvsem prek interneta, bolj ko se proces stopnjuje, pa išče tudi osebne informacije. Glavna ugotovitev je zato, da samostojnost kupcev pri iskanju informacij zahteva aktivnost ponudnika na spletu, kompleksnost nakupnega procesa pa zahteva osebno prodajo. Z digitalizacijo se komunikacija od osebne stika premika v oddaljeno komuniciranje. Kako lahko to vlogo izvaja v digitalnem okolju? K temu vprašanju se vrnem v poglavju o digitalnem trženju. V nadaljevanju raziskujem, ali je nujno stopnjo odnosa, ki je potrebna v medorganizacijski prodaji, možno ustvariti in vzdrževati tudi z digitalnim trženjem.

2.6 Značilnosti storitev

Kotler (v Skaates & Cova, 2015) zagovarja novo znanje in način razmišljanja pri prodaji različnih vrst izdelkov in priznava, da vsa trženjska orodja in koncepti niso univerzalno prenosljivi. Podjetje lahko ponuja izdelke ali storitve, kar nadalje vpliva na razlike v nakupnem procesu. Ker je namen magistrskega dela pomagati storitvenemu podjetju, ki deluje na medorganizacijskem trgu, navajam tudi pregled značilnosti storitev in ugotavljam, ali tudi to vpliva na uvajanje digitalizacije v prodajni proces podjetja.

»Storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli.« (Kotler, 1996). Značilne lastnosti storitev, ki vplivajo na oblikovanje strategij trženja, povzemam po Potočnik (2000), Zeithaml et al. (2000) in Makovec, Ravbar in Zagorc (2009):

- Neopredmetenost oziroma neotipljivost: storitev je neotipljiva, zato kupec išče otipljive stvari, ki storitev spremljajo. To so fizični dokazi, prostori, njihova oprema, katalogi, prospekti, urejenost zaposlenih.
- Neločljivost storitve: kupec mora biti prisoten ob uporabi ali mora celo sodelovati pri izvajanju storitve, kar pomeni, da je storitev praviloma izvedena in porabljena istočasno.
- Spremenljivost: kakovost storitve je odvisna od ljudi, ki jo opravljajo; ker je težko določljiva, jo je potrebno standardizirati.
- Minljivost: storitev ni možno skladiščiti, storitvena podjetja so odvisna od nihanja povpraševanja. Minljivost storitev ni problematična, ko je povpraševanje stalno.

Te lastnosti storitev imajo posledice za ponudnike storitev in vplivajo na njihove odnose s strankami, kakšne principe podjetje uporablja pri predstavitvi in posledično tudi na to, kako primerno uporabiti digitalna orodja. Rožen (2002) iz ugotovitev večih avtorjev navaja posledice teh lastnosti storitev. Povzeto po njegovem seznamu naštevam tiste lastnosti storitev, zaradi katerih je še posebej primeren koncept trženja s poudarkom na odnosih, s katerim lahko ponudnik bolj jasno izpostavi svojo razlikovalno prednost:

- Storitve lahko konkurenti enostavno posnemajo. Z bolj podrobno predstavitvijo, ki jo omogoča odnos, lahko ponudnik bolj jasno izpostavi svojo razlikovalno prednost.
- Ponudnik mora ponuditi opredmetene dokaze storitev, ustvariti identiteto podjetja in krepiti blagovno znamko. S tržnim komuniciranjem mora poudarjati opredmetene dokaze storitev.
- Podjetje mora spodbujati trženjske komunikacije od ust do ust.
- Podjetje se mora osredotočiti na kakovost storitev.
- Ponudnik mora zmanjševati kompleksnost storitev.

- Kupci morajo imeti dovolj znakov za oceno kakovosti storitev, saj si jih ne morejo ogledati in jih preizkusiti.
- Zaznana kakovost storitev je odvisna od pričakovanj kupcev ter njihove zmožnosti, da izrazijo svoje zahteve. Podjetje mora prepoznati te zahteve in ponuditi zahtevane storitve.
- Spremenljivost storitev pomeni visoko stopnjo tveganja za kupca.
- Storitve je skupna aktivnost in proces interakcije izvajalcev storitev in kupcev. Izvajalec mora zagotoviti visoko stopnjo kontrole in poznati različne kupce.
- Kupec je udeležen pri storitvah, zato ima visoko stopnjo vpliva na izvedbo storitev.
- Izvajalci storitev morajo poznati obljube, ki so dane kupcem skozi procese zunanjega tržnega komuniciranja. Ponudnik mora zagotoviti povezanost vseh funkcij v podjetju.

Storitve na medorganizacijskem trgu se razlikujejo od storitev končnim porabnikom v lastnostnih kot so: visoka informacijska asimetrija med strankami in ponudniki storitev, visoka neoprijemljivost in prilagojenost storitev, visoka intenzivnost znanja, nizka intenzivnost kapitala in visoko strokovni zaposleni (Sharma & Hosie, 2015).

Storitve pa lahko nadalje opredelimo tudi kot profesionalne. Profesionalne storitve imajo za osnovo sistematično teorijo in profesionalno avtoriteto, nadzoruje jih družba, za njih veljajo principi etičnega kodeksa in izkazujejo profesionalno kulturo (Greenwood, 1957; Thakor & Kumar, 2000). Gummesson (v Reid, 2008) našteva kriterije za profesionalne storitve na medorganizacijskem trgu: storitev izvajajo kvalificirani ljudje, je svetovalna, osredotoča se na reševanje problemov, je naloga kupca prodajalcu, profesionallec pa je neodvisen od dobavitelja. Še na koncu prejšnjega stoletja so se lahko izvajalci profesionalnih storitev zanašali na svoj ugled in kontakte za pridobivanje novih strank, zdaj pa morajo izvajati premišljeno trženje, navaja Reid (2008), ki v raziskavi ugotavlja, da je v trženju profesionalnih storitev diferenciacija vedno bolj osnovana na kakovosti odnosa, povečujejo se stroški poslovanja, pridobivanja in zadrževanja strank in s tem potreba, da se aktivno zaščitijo obstoječi odnosi.

Trženje profesionalnih storitev se zaradi posebnih lastnosti take vrste storitev razvija od transakcijskega trženja v trženje s poudarkom na odnosih. Te spremembe vključujejo fizično oddaljenost od strank, čas, gospodarstvo, deregulacijo, globalizacijo, pričakovanja strank, informacijsko tehnologijo in konkurenco. Podjetja velikokrat izvajajo različne stile trženja hkrati: z nekaterimi strankami imajo transakcijske aktivnosti, z drugimi pa zelo tesno vodene odnose. Za podjetja, ki izvajajo profesionalne storitve, bi morale biti menjave, osnovane na odnosih, bogate, kompleksne, raznovrstne in se naj ne bi prilagajale enemu skupnemu formatu (Reid, 2008). Tudi Peattie, K. in Peattie, S. (1995) ugotavljata, da v komunikacijskem spletu storitev prevladuje osebna prodaja, ki jo je pogosto težko ločiti od izdelka, saj je del srečanja s storitvijo.

»Za izvedbo storitve je nujna tudi fizična podpora, ki jo sestavljajo fizično okolje (zgradbe, prostori), sredstva (stroji, naprave) in fizični dokazi storitve, kot so prospekti, katalogi, promocijski predmeti. Fizično okolje ima potencialni vpliv na porabnikov vtis o procesu nastajanja storitve, kar vse ustvarja porabnikovo sodbo o kakovosti storitve.« (Zore, 2004). Digitalna komunikacija omogoča predstavitev fizičnih dokazov: spletna stran, blog, profili na družbenih omrežjih, elektronske novice in vsebine so nova dimenzija fizičnih dokazov, ki vplivajo na dožemanje kakovosti storitev. Reid (2008) poudarja, da morajo podjetja prodajati svoje storitve na podlagi vrednosti in ne le cene. Digitalno trženje in še posebej vsebinsko trženje lahko predstavlja dodano vrednost za kupca, saj se osredotoča na predstavljanje in razlago vrednosti storitve, čemur se bolj posvečam v četrtem poglavju.

Na spletu je razlika med izdelki in storitvami manjša, saj nekatere lastnosti izdelkov ne moremo predstaviti oziroma preveriti, to pa jih približuje storitvam. Pomen lastnosti storitev spremenljivost in minljivost je zato manjši. Storitve se lahko uvrščajo v skupino verodostojnih (angl. *credence*) izdelkov. »S stališča kupca lahko izdelke razvrstimo v tri kategorije: Izdelki, ki jih uporabnik ocenjuje glede na lastnosti izdelka; izdelki, ki jih uporabnik ocenjuje glede na izkustvo pri uporabi ter izdelki, ki jih uporabnik ocenjuje glede na subjektivno oceno, zaupanje, predstavo o vrednosti izdelka, blagovno znamko, ugled. Za slednjo vrsto izdelkov, katerih koristi in kakovost je težko oceniti, je lahko internet uporaben komunikacijski kanal. Koristnost porabnik presoja z mnenjem o kakovosti. Možnost, da uporabnik lahko pridobi mnenja drugih uporabnikov, v veliki meri vpliva na njegovo odločitev o nakupu. Na internetu obstaja mnogo skupnosti, ki omogočajo izmenjavo mnenj uporabnikov in predstavljajo vpliven dejavnik pri nakupnih odločitvah.« (Coupey v Firm, 2003).

Možnosti, ki jih ponuja splet pri opredmetenju in preverjanju storitev in hkrati otežuje pri preverjanju izdelkov, pomenijo pomembno razliko pri izvajanju storitev. Približujejo trženje storitev in izdelkov, hkrati pa dajejo večji pomen aktivnosti uporabnika. Lovelock in Wright (v Kajzer, 2008) razlagata, da je ta pri izvajanju storitev dejavnik, ki vpliva na kakovost. Odjemalci so pogosto aktivni udeleženci pri izvajanju storitev, bodisi si sami postrežejo z določeno storitvijo ali pa sodelujejo z izvajalci storitve. Izvajanje storitev vključuje zbiranje in dostavljanje celotnega rezultata kombinacije fizičnih dejavnikov in mentalnega napora. Storitvena podjetja si vedno bolj prizadevajo usposobiti svoje odjemalce, da bi lahko kar se da uspešno koristili njihove storitve. Potrebno je poudariti, da je za različne odjemalce značilna različna raven poznavanja storitev (različna kultura, spretnosti, izkušnje), kar vpliva na kakovost izvedbe storitev. Sodelovanje odjemalcev pri izvajanju storitev tudi Johnson et al. (v Kajzer, 2008) smatrajo kot ključni del sistema izvedbe storitev in je prepletena z naslednjimi cilji (Bell v Kajzer, 2008):

- komuniciranje v zvezi z zaznano potrebo,
- ovrednotenje ponujenih »paketov« storitev,
- izbira ustrezne celote predvidenih koristi,

- možna udeležba v izvedbi storitev,
- omogočanje vzratne zveze med izvajanjem storitev,
- izražanje stopnje (ne)zadovoljstva po končanem procesu izvajanja oziroma uporabe storitve.

Odjemalci storitev so z vidika storitvenega podjetja sestavina, ki jo je najtežje nadzorovati, a kljub temu izjemno nujna in pomembna. Zato za podjetje predstavlja izziv, kako jih vključiti v proces. Prav gotovo je pri tem ključno poznavanje odjemalcev, zato pa mora podjetje poznati njihove značilnosti. Glavne značilnosti odjemalcev storitev so: osebne značilnosti, želje, potrebe, pričakovanja, vrednote, preference, nakupno vedenje in življenjski slog (Kajzer, 2008).

Pri pregledu značilnosti medorganizacijskega trženja sem ugotovila, da je zelo pomembna osebna prodaja, svetovalna prodaja in s tem ustvarjanje odnosov med stranko in ponudnikom. Enako velja pri trženju storitev, saj je odjemalec vključen v storitev in je kakovost storitve odvisna tudi od percepcije uporabnika, sodelovanja med uporabnikom in ponudnikom in s tem odnosa. V ostrem konkurenčnem boju je lahko pomemben ali celo edini vir diferenciranja storitev ustvarjanje osebnih stikov in odnosov med izvajalcem storitve in njegovim odjemalcem (Kajzer, 2008). Trženje storitev na medorganizacijskem trgu je zato močno zaznamovano z odnosi. Zato se poraja vprašanje, kako se lahko v to učinkovito vključijo digitalna orodja, ali lahko nadomestijo odnose in ali je to sploh namen uporabe digitalnih orodij.

2.7 Vloga odnosov na medorganizacijskem trgu

Naštete lastnosti storitev kažejo, da je pomemben del tako medorganizacijske prodaje kot storitve odnos med ponudnikom in stranko. Tudi Barry, Dion in Johnson (2008) ugotavljajo, da je pri trženju storitev na medorganizacijskem trgu še posebej pomembna kakovost odnosov. Sposobnost ustvarjanja in vzdrževanja dolgotrajnih odnosov s strankami je ključni faktor na medorganizacijskem trgu. Prodajno osebje je lahko zelo učinkovito pri komuniciranju vrednosti poslovnim strankam in lahko posledično pomaga podjetju, da doseže svoje prodajne cilje (Lilien & Grewal, 2012). Ideja trženja s poudarkom na odnosih je, da je za razvoj in dolgoživost posla potreben kakovosten odnos, ki temelji na zadovoljstvu, zaupanju in močnih občutkih povezanosti (Barry, Dion & Johnson, 2008).

Pomen odnosov v trženju je tako pomemben, da poleg trženjskega spleta obstaja tudi konceptualno drugačen pristop v trženju, ki mu pravimo trženje s poudarkom na odnosih (angl: *relationship marketing*). To je drugačen pristop trženja, ki se ne razlikuje le glede na oblikovanje in obvladovanje elementov trženjskega spleta, ampak je osnovan na grajenju in vzdrževanju odnosov med ponudniki in kupci (Grönroos, 1994). Ta koncept trženja

podaja tudi nove opredelitve trženja s poudarkom na odnosih in ne na transakcijah. Ravno odnosi med ponudniki in kupci so pomembna kategorija pri storitvah. Izhodišča trženja s poudarkom na odnosih so (Gummesson, 1999):

- Trženje ni le v domeni tržnikov, ampak je funkcija vodstva podjetja. Vsi oddelki v podjetju prepoznavajo pomen trženjske funkcije, vsi zaposleni pa so delni tržniki, saj morajo, v okviru opravljanja svojih poslovnih funkcij, tudi nuditi podporo strankam.
- V središču trženjskega razmišljanja so odnosi s kupci in ne elementi trženjskega spleta. Podjetje si izmenjuje obljube s kupci, poskrbi za vzpostavitev odnosov in jih nato krepi in izboljšuje z namenom poslovne koristi za podjetja.
- Podjetje ne nagovarja množičnega trga anonimnih kupcev, ampak se posveča interaktivni komunikaciji z individualnimi kupci, ki želijo storitve po svoji meri.
- Od komuniciranja na množični ravni se je zgodil premik v smeri individualnih komunikacij, ki potekajo interaktivno (obe strani komunicirata večkratno in v obeh smereh).

Rezultati raziskav podpirajo grajenje odnosov. Kupci si ustvarijo mnenje glede na ponudbo in izvedbo, vendar tudi glede na čustvene navezave, ki izhajajo iz zadovoljstva z nastopom dobavitelja, zaupanje v kredibilnost in dobronamernost ter občutek zaveznitva. Moč odnosa ne določa le ekonomska vrednost (cena), temveč tudi družabni dejavniki. To pojasnjujejo Barry, Dion in Johnson (2008): kupci vidijo skoraj enako vrednost v ekonomskih kot družabnih faktorjih, ko se odločajo, da ostanejo z dobaviteljem. Dobavitelj naj bi ustvaril atmosfero, ki gradi vrednost skozi čas, spodbuja zaupanje kupca in presega pričakovanja (zadovoljstvo). Zaupanje nastane iz ocene, da je dobavitelj storitve sposoben zadovoljiti pričakovanja kupca. Nadpovprečna ponudba pa vsebuje namen zadovoljiti potrebe kupca v večji meri kot alternativni ponudniki. Kupci storitev na medorganizacijskem trgu večkrat iščejo dolgoročne nakupne odnose in jim je pomembna tudi kakovost interakcije z dobavitelji, zato je zaradi medosebne izmenjave pri storitvah na medorganizacijskem trgu pomemben močen odnos. Zaupanje, komunikacija, emotivna zavezanost in vezi prispevajo k moči odnosa. Emotivna zavezanost izraža obseg, v katerem strani vzdržujejo odnos. Prehaja skozi stopnje, v katerih morajo partnerji zagotoviti signale dobre volje, delovati v dobri veri in dokazati zaveznitvo.

Za zavezanost odnosu je potrebno zaupanje. Moorman et al. (1993) definirajo zaupanje v kontekstu medorganizacijskih storitev kot pripravljenost se zanesti na partnerja v izmenjavi, v katerega smo prepričani. Zaupanje obstaja, ko ena stran zaupa v zanesljivost in integriteto partnerja v izmenjavi, kakor povzemajo več avtorjev Barry, Dion in Johnson (2008) in nadalje raziskujejo naslednje elemente odnosa: zaupanje, zadovoljstvo in emotivna zavezanost. To so elementi, ki bi jih morali vzpostaviti tudi z digitalnim komuniciranjem, če bi želeli, da je to učinkovito pri vzpostavljanju, grajenju in vzdrževanju odnosov s strankami.

Zineldin (2000) opredeljuje dve glavni perspektivi v trženju: transakcijsko in s poudarkom na odnosih (t. i. *relationship marketing*). Tipi trženja iz perspektive odnosov so trženje z bazami podatkov, interakcijsko trženje in trženje z mreženjem. Mnogo raziskovalcev trdi, da podjetja s področja storitev in proizvodnje prakticirajo drugačne tipe trženja kot podjetja, ki proizvajajo izdelke za končne uporabnike. Prva podjetja morajo namreč biti močno povezana s strankami in imeti kompleksne mreže odnosov s kupci, dobavitelji in ostalimi organizacijami.

Da bi povečali vrednost in kakovost storitve, ni dovolj, da izboljšujemo le storitev, ampak se moramo posvetiti tudi strankam. Ker je kupec del storitve, ukvarjanje s kupci poveča njeno vrednost. Cilj ravnanja z odnosi do kupcev je povečanje premoženja v kupcih, kar lahko dosežemo s povečanjem zvestobe. Kotler (v Makovec, Ravbar & Zagorc, 2009) po večih avtorjih povzema, da poznamo tri dejavnike premoženja v kupcih:

- premoženje na podlagi funkcionalne vrednosti je kupčeva objektivna presoja koristnosti ponudbe, ki temelji na zaznavah koristi v primerjavi z njenimi stroški,
- premoženje blagovne znamke je kupčeva subjektivna in neopredmetena presoja blagovne znamke prek meja njene zaznane objektivne vrednosti,
- premoženje na podlagi odnosov je nagnjenost kupcev k vztrajanju pri isti blagovni znamki, predvsem njihova presoja subjektivne in objektivne vrednosti blagovne znamke.

Ločiti moramo tudi pet različnih ravni naložb v odnose s kupci (Kotler v Makovec, Ravbar & Zagorc, 2009):

- Osnovno trženje: prodajno osebje preprosto proda izdelek.
- Odzivno trženje: prodajno osebje proda izdelek in spodbudi kupca, naj pokliče, če bo imel dodatna vprašanja, predloge in pritožbe.
- Odgovorno trženje: prodajno osebje pokliče kupca, da preveri, ali je izdelek izpolnil pričakovanja. Poleg tega kupca povpraša po morebitnih predlogih za izboljšanje izdelka ali storitev in konkretnih razlogih za razočaranje.
- Proaktivno trženje: prodajno osebje od časa do časa seznanja kupca z informacijami o izboljšani uporabi izdelka ali o novih izdelkih.
- Partnersko trženje: podjetje neprekinjeno sodeluje z velikimi kupci in jim pomaga izboljšati njihovo uspešnost.

Stranka postane bolj zvesta, če vidi vrednost v odnosu z dobaviteljem – tako da dobiva več rešitev, uporabnih za učinkovito poslovanje (Latusek, 2010). Digitalna orodja, ki omogočajo grajenje odnosov, so zato lahko koristna pri trženju storitev na medorganizacijskem trgu. V nadaljevanju raziskujem, kako je mogoče odnose ustvarjati in razvijati na spletu in s tem podpreti proces trženja na medorganizacijskem trgu. Digitalno

trženje z družbenimi omrežji omogoča dvosmerno komunikacijo, interaktivnost ter komunikacijo z individualnimi kupci. Hkrati pa moramo tudi z digitalnimi orodji, ki omogočajo stroškovno učinkovito, hitro in masovno komuniciranje, zagotoviti primerno komunikacijo, ki bo vzpodbujala zaupanje za vzdrževanje odnosa s strankami. Rich (v Latusek, 2010) poudarja, da naj podjetja pri trženju tudi tehnološka orodja uporabljajo tako, da ne stremijo le za kratkoročnimi pridobitvami in obsegom prodaje. Današnja komunikacijska orodja omogočajo doseganje široke ciljne skupine za nizko ceno, vendar pa jih naj podjetje uporablja z upoštevanjem zaupanja strank in skrbjo za ohranjanje nivoja vsebinske vrednosti informacij. Tudi pri taki vrsti komunikacije bi morali pred kakršnimkoli kontaktom poznati naslovnika in njegove potrebe .

Zaradi tehnološkega napredka in ponujanja vedno več zapletenih, vendar uporabnih izdelkov in storitev, je trženje vedno bolj zahtevno in zahteva tudi na medorganizacijskem trgu bolj usmerjene aktivnosti. Mnoge značilnosti odnosov na medorganizacijskem trgu na tradicionalnih trgih se nadaljujejo tudi pri grajenju odnosov na spletu.

2.8 Pomen blagovne znamke v medorganizacijskem trženju

Tako pri medorganizacijskem trženju kot trženju storitev je pomembno ustvarjanje in negovanje odnosov, ki temeljijo na zaupanju. Še posebej zaupanje lahko podjetje ustvarja tudi s pomočjo blagovne znamke. Digitalno tržno komuniciranje je velikokrat povezano tako z osebno prodajo kot s korporativno blagovno znamko, zato pod poglavje namenjam tudi pomenu blagovne znamke v povezavi z digitalnim trženjem. Ustvarjanje blagovne znamke je kompleksno področje, ki se mu posveča več samostojnih raziskav. Ker s trženjsko komunikacijo vplivamo tudi na blagovno znamko, jo omenjam tudi v tem magistrskem delu, ne bom pa je podrobno razdelala. V vsebinskem trženju (obliki digitalnega trženja) je zavedanje blagovne znamke in ustvarjanje zaupanja glavni cilj.

Grajenje blagovne znamke je postalo vedno bolj pomembno tudi za podjetja na medorganizacijskem trgu, še posebej za tehnološka podjetja, ki delujejo na mednarodnem trgu, na katerem blagovna znamka označuje zaupanje. Boljši ugled blagovne znamke da kupcem občutek gotovosti v kakovost izdelka, kar vodi v voljnost plačati večjo ceno in zaupanje, da bodo dobavitelji vzdrževali poslovni odnos. Korporativna blagovna znamka ima odločilno vlogo pri ustvarjanju trajnih odnosov med podjetjem in njegovimi mnogimi deležniki (Holliman & Rowley, 2014).

Svetovalno podjetje Brand Trust GmbH (Hrovat, 2014) priporoča, da mora imeti prodajna funkcija v medorganizacijskih podjetjih podporo tudi v močni blagovni znamki. Ugotovitve podjetja so, da prodaja podcenjuje potrebo kupcev po varnosti, dejavniki povezani z izvedbo pa so drugi najpomembnejši v nakupni odločitvi. Znamke podjetij na medorganizacijskem trgu prevajajo izvedbo v vrednost, razvijajo dolgoročen odnos in zagotavljajo nakupno varnost. Tudi pri grajenju blagovne znamke so lahko orodja

digitalnega trženja bolj učinkovita od klasičnih, glede na vzorce vedenja poslovnih kupcev, ki vedno več aktivnosti prestavljajo na splet.

Skrb za blagovno znamko v digitalni dobi zahteva močno interno komunikacijo poleg konsistentne komunikacije in ne sme zanemariti sodelovanja v pogovorih na temo, ki jo naslavlja z blagovno znamko (Sisko et al., 2015). Zaposleni v podjetju so glasniki blagovne znamke. Iz prve roke pričajo, kako je v podjetju. Ne samo v pogovoru z bližnjimi, ampak tudi na družabnih omrežjih, kjer imajo njihove objave možnost, da dosežejo večje število ljudi.

Videti je, da so družbena omrežja uspešno orodje za grajenje blagovne znamke in vključevanje strank in ustvarjanje edinstvenega odnosa s strankami. Dodatno glede mehkejših rezultatov v nekaterih primerih uporaba družbenih omrežij lahko spodbudi rezultate, povezane s prodajo. Kupci, pridobljeni z družbenimi omrežji, so bolj dobičkonosni kot tisti, ki niso pripadniki blagovni znamki na družbenih omrežjih (Rishika et al. v Lipiäinen, 2014).

Pri uvajanju digitalnega komuniciranja naj torej podjetje prepozna tudi vrednost za grajenje blagovne znamke in tudi ta cilj vključi v načrt komunikacije.

3 VLOGA SPLETA V MEDORGANIZACIJSKEM NAKUPNEM PROCESU

3.1 Nakupni proces na spletu

Nakupni proces postaja vedno bolj odvisen od spleta in se zato spreminja. Internet je povečal količino, kakovost, ažurnost in preverljivost informacij, ki so na voljo kupcem in prodajalcem. Ti lahko zberejo več informacij hitreje, pri tem pa nimajo občutnih stroškov (Lilien & Grewal, 2012). Nekatera podjetja že ugotavljajo, da se večina nakupnega procesa zgodi, ne da bi bila sploh vključena prodajna oseba. Potencialne stranke se obračajo na svoje osebne mreže in javno dostopne informacije – vedno bolj preko digitalnih poti in družbenih medijev, da sami opredelijo svoje težave in ustvarijo mnenja o rešitvah (Marketing Leadership Council, 2012). To potrjujejo tudi raziskave: poslovni kupci kontaktirajo dobavitelja, ko so sami opravili že več kot 50 odstotkov prodajnega nakupa (Mull, 2013). Adamson et al. (v Holliman & Rowley, 2014) ugotavljajo celo, da kupci na medorganizacijskem trgu zaključijo okoli 60 odstotkov nakupnih odločitev pred katerimkoli pogovorom z dobaviteljem. Kupci so vedno bolj samostojni in sami oblikujejo svoje mnenje, zbirajo informacije in selekcionirajo možnosti. Pri tem si pomagajo predvsem s spletom, zato morajo podjetja upoštevati novo nakupno vedenje in prilagoditi prodajni proces (Mull, 2013).

Prodajni proces v dobi interneta ni linearen, ne poteka od ene stopnje do naslednje in ne nadzoruje ga prodajalec. Vključuje mnogo stičnih točk, dvosmernih interakcij in preverjanja, ki so posledica vedno bolj informiranih in povezanih kupcev in potencialnih kupcev (Lilien & Grewal, 2012). Kako vse lahko kupci in prodajalci uporabijo spletna orodja v nakupnem oziroma prodajnem procesu, ponazarja tabela 1.

Tabela 1: Nakupni in prodajni proces in uporaba interneta

Nakupni proces	Uporaba internetne tehnologije	Prodajni proces	Uporaba internetne tehnologije
Prepoznavanje potrebe	Spletna iskanja (spletne strani ponudnikov, Google), klepetalnice, blogi, video blogi (You Tube), družbena omrežja (Twitter, Facebook, LinkedIn)	Iskanje potencialnih kupcev in pridobivanje namigov	Spletna stran kupca
Definicija zahtev	Portali, prilagojene spletne skupnosti	Ocena namigov	Pritegnitev: oglaševanje na spletnih iskalnikih, kontekstualni oglasi, podatkovne zbirke v podjetju, elektronska pošta, B2B portali, izmenjave, virtualni sejmi, družbeni mediji, spletna predavanja, poddaje
Določanje specifikacij	Spletne strani	Pridobivanje možnih kontaktov v podjetju	Blogi zaposlenih kupca, intranet/ekstranet
Iskanje in kvalifikacija dobaviteljev	Spletni iskalniki (Google, Yahoo, Microsoft), strani ponudnikov	Razvrščanje kupcev	Lastne spletne strani, webcasti
Zahteve za ponudbe	Elektronska pošta, uporabniška vsebina	Prezentacija: komunikacija in demonstracija	Lastne spletne strani, Skype, spletne konference, spletne predstavitve
Ocena ponudb dobaviteljev	Forumi, paneli, blogi	Obvladovanje ugovorov	Lastne spletne strani, spletne ocene, povezave do neodvisnih strani
Izbira dobavitelja	Elektronska izmenjava podatkov	Zaključevanje	Digitalno trženje, digitalni spletni sistemi
Pogajanja in nakup		Ponakupni kontakt	Spletni sistem sledenja
Ponakupna ocena	Elektronska pošta	Vključevanje in obdržanje kupca	CRM na intranetu

Lilien, G. L., Grewal, R., Handbook on Business to Business Marketing. 2012, str , 544.

Avtorji ugotavljajo, da lahko tehnologija pripomore k izboljšanju učinkovitosti prodajnega osebja. Ključna funkcija informacijske tehnologije je, da omogoča prodajnim predstavnikom, da zbirajo informacije o strankah in identificirajo njihove potrebe. Pričakujemo, da bo uporaba tehnologije izboljšala sposobnost prodajnih predstavnikov, da

ocenijo in kategorizirajo stranke. Uporaba tehnologije pri prodajnem osebju je pozitivno povezana z njihovimi veščinami kvalifikacije strank (Roman & Rodriguez, 2015).

Z digitalnimi orodji se lahko ponudniki bolj posvetijo kupcu v vseh fazah nakupnega procesa. Naloga podjetja je, da ne prepusti potencialnega kupca, da sam vzpostavi stik, ampak z različnimi orodji sodeluje v fazah nakupnega procesa. V praksi digitalnega trženja definiramo proces nakupne odločitve v teh korakih: obisk stranke – prva konverzija – zbiranje informacij – vplivanje na nakupno pot – zaznavanje prelomnic – poglobljanje odnosa – optimizacija (Hvastija, 2014). Kierzkowski et al. (v Chong, Shafaghi, Woollaston, & Lui, 2010) predlagajo cikel digitalnega trženja, ki se nanaša na internet in je sestavljen iz petih aktivnosti: privabljanje obiskovalcev, vključevanje obiskovalcev, zadrževanje, učenje od obiskovalcev in razumevanje. V vsaki fazi tega cikla so trženjske aktivnosti namenjene doseganju, profitabilnemu pridobivanju in zadrževanju strank. Ključna pri tem je tehnologija za menedžment odnosov s kupci.

Avtorji se strinjajo, da je treba orodja in vsebine povezati in prilagoditi prodajnemu ciklu. Učinkoviti spletni tržniki na primer upoštevajo nakupni cikel obiskovalca spletne strani, ko pripravljajo vsebino in jo organizirajo na strani. Ljudje v zgodnjih fazah nakupnega cikla potrebujejo osnovne informacije o svojih problemih in načine, kako jih lahko podjetje reši. Tisti, ki so že napredovali v procesu, želijo primerjati izdelke in storitve, zato potrebujejo podrobne informacije o prednostih ponudbe. Ko so kupci pripravljani na nakup, pa potrebujejo mehanizme, ki so enostavni za uporabo in so povezani z vsebino, tako da lahko hitro zaključijo svoj nakup (Meerman Scott, 2010). Če postopek zahteva veliko investicijo, je lahko nujno, da se v kompleksnem nakupnem procesu vključi več odločevalcev: prodajni predstavniki, inženirji ter ostalo osebje. Spletna interakcija je lahko še vedno del postopka, zaradi informacij, zmanjšanih stroškov iskanja in relevantne komunikacije v ponakupnih aktivnostih. Podjetja uporabljajo splet za mnogo vrst podpore po nakupu, od preverjanja tehničnih specifikacij in naročanja rezervnih delov, do vključevanja v skupinske razprave uporabnikov na forumih (Clarke III & Flaherty, 2005).

Ugotovitve praktikov precej poudarjajo pomen digitalnih orodij v fazi iskanja podatkov. Medorganizacijski kupci nakup začnejo z iskanjem in oceno, tudi s pomočjo informacij na voljo na eni ali več spletnih straneh (Clarke III & Flaherty, 2005). Dokazano je, da na kupce na medorganizacijskem trgu vplivajo informacije iz raznih virov, pogosto uporabljajo internet kot prvi vir informacij (McMaster v Holliman & Rowley, 2014). Digitalno trženje je zato lahko učinkovito v fazi, ko kupci zbirajo informacije in lahko nadomesti ali dopolni klasične načine, na primer osebno prodajo.

Kar individualni organizacijski kupec izbere, da bo posvetil svojo pozornost, razumel in zadržal, ima pomemben vpliv na nabavne odločitve. V organizacijo prihajajo različne informacije v obliki neposredne pošte, interneta, oglasov v časopisih, novic iz stroke, govoric, osebne prodaje in predstavitev (Hutt & Speh, 2013). Zato je pomembno, da tudi

na medorganizacijskem trgu sestavimo mešanico komunikacijskih poti, prek katerih bomo redno zagotavljali informacije poslovnim partnerjem. Informacije iz te mešanice so lahko ravno tiste, ki bodo imele vpliv, ki bo odločilen pri nakupni odločitvi.

Proces nabave je dolgotrajen in se lahko razteza čez več mesecev, stik ponudnika s podjetjem, ki opravlja nakup, pa je nereden, zato mora biti trženjsko komuniciranje skrbno načrtovano in targetirano. Ključni odločevalci ne upoštevajo ali takoj pozabijo slabo pripravljena sporočila in se osredotočijo na tista, ki se jim zdijo pomembna za doseganje ciljev (Hutt & Speh, 2013). Ker je osebni stik omejen, lahko podkrepimo prodajna sporočila in zagotovimo, da dosežejo odločevalce z redno načrtovano komunikacijo preko dodatnih poti.

Pričakujemo, da bo napredovanje tehnologije in vedno večja uporaba med mlajšimi zaposlenimi povečevala digitalizacijo prodajnih aktivnosti, poudarjala pritegnitveno trženje, osredotočenost na storitev, oceno potencialnih kupcev pred prvim stikom prodajnega osebja in pogostost kontakta prodajnega osebja z obstoječimi kupci. Vse skupaj bo vodilo v to, da bodo prodajni proces vedno bolj vodili kupci in ne prodajalci (Lilien & Grewal, 2012).

3.2 Vedenje uporabnikov na spletu

Pomislek pri uvedbi digitalnih orodij v trženje in prodajni proces na medorganizacijskem trgu je predvsem, da značilnosti uporabnikov in velikost trga ne opravičujejo investicije. Kupci naj ne bi bili naklonjeni uporabi digitalnih orodij, zato naj tak pristop ne bi bil učinkovit. Kupci na medorganizacijskem trgu so starejši in zato bolj naklonjeni poznanim načinom komuniciranja. Ker imajo znanje in izkušnje na področju, na katerem so strokovnjaki, ne iščejo dodatnih informacij. Naloga prodajnega osebja je, da jih prepriča, da namenijo pozornost storitvam podjetja, da jim predstavi ponudbo, prepozna ugovore in jih vodi do nakupa. Značilno za podjetja na medorganizacijskem trgu je, da so močno prodajno orientirana in da manj pozornosti, časa, virov in kadrovske okrepitve namenjajo trženju. To vodi v močno prodajno funkcijo in šibkejšo trženjsko funkcijo, posledično pa so bolj merljivi in opazni rezultati osebne prodaje, dodana vrednost trženja pa ostaja neprepoznana v ozadju. Pri uvajanju sodobnih orodij v podjetje je zato ena prvih nalog preveriti, kakšna so pričakovanja kupcev, pa tudi, kako lahko z novimi metodami uvedemo izboljšave, preden jih kupci eksplicitno zahtevajo in pred konkurenco, tako da hkrati dosežemo dodano vrednost za podjetje.

Uporaba spleta je povsem vsakdanja, saj splet in mobilne naprave olajšajo iskanje informacij in opravljanje katerihkoli opravil želimo. Čeprav je vključevanje spleta v vsakodnevne aktivnosti postalo običajno in se ta sprememba vedenja odraža tako v naših navadah kot jeziku, je v poslovnem svetu še vedno manj razširjeno. Delni razlog je, da uvajanje digitalnih rešitev v podjetje zahteva organizacijo skupine za reorganizacijo

procesov. Za podjetje to pomeni dodaten čas, delo in stroške, zato se marsikatera tega ne lotijo, dokler se procesi ne spremenijo spontano ali pa je to nujno potrebno. Zato vlada prepričanje, da poslovni uporabniki ne potrebujejo in ne želijo novih rešitev. Vse to pa so brez preverjenih podatkov lahko le neosnovana prepričanja, ki vodijo v miopijo podjetja.

Res je, da določene razlike pri uporabi spleta med končnimi uporabniki in poslovnimi uporabniki obstajajo. Pri nakupovanju na spletu se kupci na medorganizacijskem trgu razlikujejo od individualnih kupcev v tem, da prvi želijo več specifičnih informacij, kot so način dobave in cenovne možnosti. Dodatno želijo dokumentirano kakovost in prodajno podporo, možnost podpore na lokaciji po nakupu in pogoje zamenjave. Nekatere razlike med kupci na spletu in klasičnimi kupci pa so enake za končne uporabnike in na medorganizacijskem trgu: cena, blagovna znamka, priporočila, garancija so bolj pomembni na spletu, kot v klasični trgovini, kjer je lažje oceniti lastnosti izdelka (Gattiker et al. v Clarke III & Flaherty, 2005).

Ker smo vedno bolj vajeni uporabljati enostavne procese v vsakdanjem življenju, te navade prenašamo tudi v profesionalno življenje. Predvsem »digitalni domorodci«, osebe, ki so se rodile v času razmaha tehnologije, in je za njih uporaba spleta samoumevna, ne delajo ločnice med zasebno in profesionalno uporabo in v obeh sferah pričakujejo enostavno in učinkovito delovanje procesov. V zadnjih letih se je zgodilo nekaj sprememb, ne samo v tem, kako se sprejemajo odločitve na medorganizacijskem trgu, ampak tudi, kdo je odgovoren za njih. Občinstvo na medorganizacijskem trgu je zdaj mlajše in z veliko verjetnostjo prisotno na spletu. Snyder in Hilal (2015) navajata ugotovitve raziskave podjetja Google, v kateri je bilo vključeno približno 3000 oseb, in so ovrgle nekatera prepričanja o primernih strategijah za medorganizacijski trg. Značilnosti sodobnih odločevalcev na medorganizacijskem trgu so glede na to raziskavo:

- Skoraj polovica vseh na medorganizacijskem trgu, ki iščejo informacije, je milenijcev. Leta 2014 je bila skoraj polovica tistih, ki so iskali informacije, starih od 18 do 34 let.
- Medorganizacijski odločevalci, ki niso na vodilnih pozicijah, vplivajo na nakupne odločitve.
- 71 odstotkov raziskovalcev na medorganizacijskem trgu začne svoje poizvedovanje z generičnim iskanjem.
- Povečuje se uporaba mobilnih naprav, na medorganizacijskem trgu jih uporabniki uporabljajo na celotni poti.
- Uporabniki na medorganizacijskem trgu na celotni poti do nakupa gledajo video posnetke.

Za podjetje, ki pripravlja spletno strategijo predstavitve na medorganizacijskem trgu, to pomeni (Snyder & Hilal, 2015):

- Strategijo morajo prilagoditi milenijcem, ki so navajeni uporabljati digitalna orodja, kar vpliva na vrsto vsebine in medijskih poti, ki jih uporabljajo.
- 81 odstotkov zaposlenih, ki niso na odločevalskih pozicijah, ima vpliv na nakupne odločitve. Podjetja morajo tržiti tudi tej skupini.
- Vključeni v nakupni proces preverijo spletno stran podjetja, potem ko so opravili že 57 odstotkov raziskovanja. Spletno iskanje je glavni vir raziskave. 90 odstotkov poizvedovalcev na medorganizacijskem trgu, ki iščejo informacije na spletu, uporablja iskanje za raziskovanje poslovnih nakupov. 71 odstotkov začne z generičnim iskanjem, kar pomeni, da iščejo izdelek ali storitev in ne ponudnika. V začetni fazi iskanja informacij ima velik vpliv plačano generično iskanje. Tradicionalna nakupna metodologija preko odnosov se odvija na spletu. Stik s prodajo pride na vrsto mnogo kasneje, zato morajo biti podjetja pripravljena predstaviti svojo vrednost in zgodbo potencialnim strankam veliko prej in jo veliko bolj jasno predstaviti.
- 70 odstotkov kupcev na medorganizacijskem trgu glede video posnetke, ko se odloča za nakup. Skoraj polovica raziskovalcev na svoji nakupni poti pogleda 30 minut ali več videov, povezanih z medorganizacijskimi temami. Najbolj uporabljani so video posnetki o lastnostnih izdelkih, sledijo jim navodila in profesionalne ocene. Videe gledajo, ker se jim zdijo zelo uporabni. Poleg tega posnetki spodbujajo pogovor – po ogledu posnetkov so raziskovalci o njih govorili s sodelavci, poiskali več informacij, obiskali spletno stran ali trgovino blagovne znamke ali delili video. Video igra vedno večjo vlogo od začetka do konca stopnje iskanja informacij. Zato morajo podjetja ustvarjati vsebino, ki podpira nakupni proces na medorganizacijskem trgu.

Kupci na medorganizacijskem trgu so najverjetneje mlajši, kot se pričakuje, zato mora podjetje zagotoviti, da jih doseže tam, kjer se zadržujejo, in jim zagotovi vsebino, ki jo iščejo. To pomeni več prizadevanj na področju spletnega iskanja, mobilnih naprav in video vsebin. Zagotavljanje vsebinsko bogatih mobilnih in video izkušenj je kritično za uspešno doseganje kupcev na medorganizacijskem trgu in jih vodi na poti do nakupa (Snyder & Hilal, 2015).

Gattiker, Perlusz in Bohmann (v Clarke III & Flaherty, 2005) ugotavljajo, da na postopek odločitve vplivajo tudi individualne demografske značilnosti, kot so odnos do tehnologije, ekonomski faktorji in kulturno ozadje. Ženske naj bi bolj kot moški cenile osebne odnose v primerjavi s časom, preživetim na spletu. Mlajši sodelujoči bolj verjetno preživljajo čas na spletu in so opravili vsaj en spletni nakup. Bolj izobraženi bolj verjetno preživljajo čas na spletu. Prepričanja o spletu in obnašanje so odvisni od načina uporabe, sposobnosti za preizkušanje in nakup izdelkov na spletu, vrste dosegljivih informacij in okoliščin uporabe.

Dodatna dilema pri uvajanju digitalnega trženja je tudi uporaba družbenih omrežij med kupci na medorganizacijskem trgu. Uporaba družbenih omrežij je prav gotovo razširjena tudi med njimi, pojavlja pa se vprašanje, ali je namenjena profesionalnim namenom in

kako v tem primeru nagovarjati uporabnike. Huotari, Ulkuniemi, Saraniemi in Mäläskä (2015) menijo, da je pomembno, da se podjetja, ki delujejo na medorganizacijskem trgu, zavedajo, da imajo zaposleni profesionalno in zasebno identiteto na družbenih omrežjih. Ljudje se vedejo kot individumi na določenih družbenih omrežjih v prostem času, vendar predstavljajo svojega delodajalca na platformah, povezanih z delom. V raziskavi med odločevalci v tehnološki industriji v Združenih državah amerike in Evropi, je bilo ugotovljeno, da 55 odstotkov odločevalcev sodeluje na družbenih omrežjih in 29 odstotkov odločevalcev sodeluje na družbenih omrežjih za poslovne namene (Keinänen & Kuivalainen, 2015). Podobno raziskava podjetja Content Marketing Institute in MarketingProfs (2015) ugotavlja, da 94 odstotkov tržnikov na medorganizacijskem trgu v Združenih državah amerike uporablja LinkedIn, 94 odstotkov uporablja Twitter, 84 odstotkov uporablja Facebook, 72 odstotkov uporablja YouTube in 64 odstotkov Google, z namenom, da bi dosegli svoje občinstvo.

Raziskovalno podjetje Forrester (Ramos, 2009) uporabnike družbenih omrežij glede na njihovo uporabo deli v šest skupin:

- Ustvarjalci: objavljajo blog, objavljajo na lastnih spletnih straneh, objavijo narejen video posnetek, objavijo zvočni posnetek ali glasbo, ki so jo ustvarili, pišejo članke ali zgodbe in jih objavijo.
- Kritiki: objavljajo ocene, kritike izdelkov ali storitev, komentirajo na blogu nekoga drugega, prispevajo v spletnih forumih, prispevajo v člankih na wikijih.
- Zbiratelji: uporabljajo zaznamke, označujejo spletne strani in fotografije, glasujejo na spletnih straneh.
- Pridruženi: Vzdržujejo profil na družbenem omrežju, obiskujejo družbena omrežja.
- Opazovalci: berejo bloge, gledajo videe ostalih uporabnikov, poslušajo poddaje, berejo spletne forume, berejo ocene uporabnikov.
- Neaktivni: ne počnejo nič od naštetega.

Kupci na storitvenem medorganizacijskem trgu največkrat na družbenih omrežjih sodelujejo kot opazovalci (92 odstotkov vsaj enkrat mesečno), sodelujoči (58 odstotkov vsaj enkrat mesečno), kritiki (55 odstotkov vsaj enkrat mesečno), zbiratelji (46 odstotkov vsaj enkrat mesečno), ustvarjalci (38 odstotkov vsaj enkrat mesečno) ali iniciatorji (4 odstotkov vsaj enkrat mesečno) (Ramos, 2009). So bolj aktivni uporabniki družbenih omrežij glede na splošno prebivalstvo. Med temi je namreč 25 odstotkov neaktivnih, 69 odstotkov opazovalcev, 35 odstotkov pridruženih, 19 odstotkov zbirateljev, 37 odstotkov kritikov in 21 odstotkov ustvarjalcev.

Kako kupci na medorganizacijskem trgu sodelujejo na družbenih omrežjih v delovnem času? So nekoliko manj aktivni kot sicer. V storitvah je 27 odstotkov neaktivnih, 65 odstotkov opazovalcev, 33 odstotkov priključenih, 27 odstotkov zbirateljev, 32 odstotkov kritikov in 24 odstotkov ustvarjalcev. Eno od teh aktivnosti izvajajo mesečno za službene

namene. Spletni viri vplivajo na odločitveni proces v prvi fazi (identificirati in oceniti poslovne potrebe, pripraviti finančno utemeljitev za novo investicijo). Družbena omrežja pa uporabljajo zaradi stroškovne učinkovitosti (Ramos, 2009).

Da so družbena omrežja primerna predvsem za predstavitev ponudbe in grajenje odnosa, potrjuje tudi ugotovitev o zadržanosti, ko pride do dejanskega časa za nakup. Clarke III in Flaherty (2005) navajata, da so mnogi uporabniki interneta zadržani pri nakupovanju na spletu in ga uporabljajo le za zbiranje informacij pred nakupom v tradicionalnih fizičnih trgovinah. V letu 2002 je raziskovalna skupina Dieringer (Mazur v Clarke III & Flaherty, 2005) zabeležila, da so porabniki v Združenih državah Amerike porabili 138 milijard dolarjev z nakupi v fizičnih trgovinah, potem ko so informacije poiskali na spletu, neposredno na spletu pa so naredili 95 milijard dolarjev nakupov.

Zasebna uporaba družbenih omrežij ima največjo povezavo z uporabo družbenih omrežij v poslovne namene. V mnogih primerih oseba, ki uporablja družbena omrežja v zasebne namene, ta uporablja tudi za poslovne namene. Ljudje uporabljajo enake vedenjske vzorce v zasebnem življenju in kot kupci v poslovnem življenju (Keinänen & Kuivalainen, 2015). Zato ne preseneča, da so starejše osebe manj pripravljene uporabljati družbena omrežja za službene namene. Ker pa so odločevalci na medorganizacijskem trgu vedno mlajši in ker je uporaba družbenih omrežij splošno razširjena, morajo podjetja razmisliti, kako naj navadijo svoje kupce, da začnejo enaka orodja uporabljati tudi kot poslovne osebnosti (Keinänen & Kuivalainen, 2015).

Primer uporabe družbenih omrežij v poslovne namene poda raziskava o tem, kako digitalne kanale uporabljajo kadroviki pri svojem delu. Ti podatki razkrijejo veliko o tem, kako običajna je za ciljno skupino uporaba tehnologije pri delu. To pa je podatek, iz katerega lahko sklepamo, kako hitro bodo znali osvojiti uporabo tehnologije tudi pri drugih področjih. Za podjetje je ena najpomembnejših nalog, da spremlja, kako ciljna skupina uporablja digitalna orodja (Lipiäinen, 2014). Leta 2013 je več kot polovica (53 odstotkov) aktivnosti iskanja kadrov vključevala internet. Kadroviki so napovedovali, da bo v letu 2014 ta odstotek še narasel na 61 odstotkov. Največjo rast uporabe naj bi doživela družabna omrežja (Adecco Group, 2014). 73 odstotkov sodelujočih v raziskavi uporablja vsaj eno družbeno omrežje za profesionalne namene, kar pomeni, da uporabljajo svoje osebne račune za namene rekrutacije. Večina podjetij, aktivnih na družbenih omrežjih, je velikih podjetij (82 odstotkov podjetij z 250 zaposlenih in profilom na vsaj enem družbenem omrežju), sledijo jim majhna podjetja (med 10 in 50 zaposlenih), od katerih je na družbenih omrežjih aktivnih 69 odstotkov. V letu 2013 je več kot polovica (53 odstotkov) rekrutacijskih aktivnosti vključevala internet (splet na splošno, ne le družbena omrežja), v letu 2014 pa je bila pričakovana rast 61 odstotkov. Vzhodna Evropa, v katero je v raziskavi spadala tudi Slovenija, je po uporabi interneta primerljiva z zahodno Evropo in celo nekoliko vodi (55,3 odstotkov v primerjavi z 52,5 odstotkov). Mikro podjetja so manj nagnjena k uporabi digitalnih virov, najbolj pa podjetja s 50 ali več zaposlenimi.

Družbena omrežja so digitalno orodje, ki naj bi doživelo največjo rast uporabe v letu 2014 v sektorju zaposlovanja (Adecco Group, 2014).

Kako kadroviki uporabljajo družbena omrežja? 29 odstotkov objavlja vsebino na družbenem omrežju LinkedIn, 19 odstotkov jih redno objavlja na blogu ali spletni strani podjetja, 6 odstotkov ima osebne bloge in 5 odstotkov objavlja vsebino na svoji osebni spletni strani. 41 odstotkov kadrovikov aktivno ustvarja digitalno vsebino. Kadroviki izvedejo 55 odstotkov celotnih kadrovskih procesov na spletu. Za leto 2016 napovedujejo, da se bo ta odstotek povzpел na 56 odstotkov (Adecco Group, 2015). Pričakovanja so bila sicer večja, vendar pa je trend v naraščanju, kot je bilo tudi izmerjeno pričakovanje. Kadroviki ugotavljajo, da pri zaposlovanju najboljše deluje kombinacija aktivnosti na spletu in tradicionalnih načinov, kar je lahko tudi ugotovitev za uvajanje modela digitalnega trženja v podjetje.

Na podlagi teh podatkov lahko ugotovimo, da ciljna skupina že uporablja digitalna orodja pri svojih vsakodnevnih delovnih nalogah in pričakuje, da se bo ta uporaba še povečevala. Pri napovedih so nekoliko bolj optimistični, kot je kasneje realna rast. Dejstvo, da ciljna skupina uporablja digitalna orodja, je argument za vpeljavo strateškega digitalnega trženja v poslovanje podjetja. Digitalizacija namreč ni razlog sam po sebi, ampak način, kako doseči dodano vrednost, produktivnost in profitabilnost, ki bo podjetju prinesla prednost pred tekmeci (Slywotzky & Morrison, 2001).

Na podlagi teh podatkov lahko ugotovimo, da kupci na medorganizacijskem trgu sodelujejo na družbenih omrežjih, in sicer predvsem kot opazovalci, uporabljajo pa jih tudi pri svojem delu za zbiranje informacij. Zato je smiselno, da podjetja izkoristijo njihovo pozornost in se predstavijo.

4 DIGITALNO TRŽENJE

4.1 Opredelitev digitalnega trženja

Kotler in Levy (v Clifton, 2016a) trženje definirata kot funkcijo v podjetju, ki je lahko stalno v stiku s strankami podjetja, prepoznava njihove potrebe, razvija izdelke, ki zadovoljujejo te potrebe, in gradi komunikacijske programe za izražanje namenov podjetja. American Marketing Association definira trženje kot proces načrtovanja in izvajanja zasnove, določanja cen, trženjskega komuniciranja in distribucije idej, izdelkov in storitev za ustvarjanje menjav, ki zadovoljujejo individualne in organizacijske cilje.

V zadnjih letih se v trženju vedno bolj uporabljajo nove digitalne tehnologije, ki vplivajo na vse vidike trženja: izdelek, ceno, tržne poti in trženjsko komuniciranje. Med drugim razvoj družbenih medijev, kot so Facebook, Twitter in YouTube spreminja trženjska

orodja za promocijo. Kotler (2015) meni, da tradicionalno in digitalno trženje temeljita na istih principih, zato med njima ni razlike, lahko pa digitalizacija izboljša veliko vidikov trženja. Digitalna trženjska komunikacija omogoča doseganje različnih tržnih ciljev, na primer ustvarjanje zavedanja blagovne znamke, povečevanje in podporo prodaji in izboljšanje komunikacije z obstoječimi kupci. Za vsakega od teh ciljev so potrebna posebna orodja (Karjaluoto & Ulkuniemi, 2015). Zato trženje dobiva novo dimenzijo in nove definicije, ki se nanašajo na uporabo teh orodij. Digitalno trženje so definirali mnogi avtorji in v nadaljevanju navajam nekatere definicije in razlage ter njihove skupne točke.

Osnovna definicija je definicija American Marketing Association (2012), ki digitalno trženje opredeljuje kot aktivnosti, povezane z ustvarjanjem, komuniciranjem, deljenjem in izmenjavanjem digitalne vsebine, ki ima vrednost za stranke, naročnike, partnerje, podjetja in njihove blagovne znamke. Digitalno trženje označuje uporabo digitalnih komunikacijskih kanalov, kot so spletna stran podjetja, analiza spletne strani, spletno oglaševanje, trženje na iskalnikih, intranet, eksterni kanali, trženje z elektronsko pošto, digitalni material za podporo prodaji ter družabni in mobilni mediji za menedžment različnih odnosov, ki jih podjetje vzdržuje, kot na primer odnos med podjetjem in naročnikom in podjetjem in deležniki (Karjaluoto & Ulkuniemi, 2015). Široko uporabljena, čeprav nepotrjena definicija opredeljuje digitalno vsebinsko trženje kot ustvarjanje in deljenje izobraževalnih in privlačnih vsebin v različnih oblikah, z namenom privabljanja in obdržanja strank (Barrett in Pulizzi, 2008). Ta definicija predstavlja uporabo digitalnega trženja v podjetju z namenom privabljanja kupcev na medorganizacijskem trgu v spletni prostor podjetja (na primer spletna stran ali družbena omrežja) in spodbujanje stalne interakcije in vključenosti v skupnost blagovne znamke (Holliman & Rowley, 2014).

Tako literatura, ki se usmerja na trg končnih kupcev, kot na medorganizacijski trg, poudarja štiri glavne cilje digitalnega trženja: povečanje učinkovitosti komuniciranja, negovanje komunikacije in interakcije s kupci, ustvarjanje zavedanja in pomoč grajenju blagovne znamke ter ustvarjanju kupnih sledi (Karjaluoto, Mustonen & Ulkuniemi, 2015).

4.2 Prakse digitalnega trženja

Vse značilnosti digitalnega trženja izhajajo iz novih praks in orodij, ki jih omogoča tehnologija. Ključne prakse digitalnega trženja, kot jih navaja Marketing Leadership Council v svoji raziskavi (2012) so: elektronsko trženje, digitalni mediji in oglaševanje ter plačano iskanje. Digitalno prisotnost podjetja pa ustvarjajo: korporativna spletna stran, družbena omrežja, blogi, iskanje, skupnosti, plačano iskanje, spletno oglaševanje, optimizacija spletnih strani (SEO). Podobno ugotavlja Chris (2013), da je digitalno trženje grajenje zavedanja in trženjsko komuniciranje blagovne znamke ali izdelka z digitalnimi potmi, ki so na voljo. Glavne komponente digitalnega trženja so: splet, optimizacija spletne strani, oglaševanje s plačilom na klik, pametni telefoni, mobilni trgi (na primer Google Play, Apple store), elektronsko trženje, spletno oglaševanje in družbeni mediji. Kot

nasprotje pa našteva ne-digitalne kanale: televizija, radio, mobilna sporočila, digitalni veliki plakati (notranji in zunanji). Lipiäinen (2014) pa našteva, da digitano trženje lahko vključuje aktivnosti, kot so spletno trženje, trženje z elektronsko pošto, interno trženje, eksterno trženje, mobilno trženje, telefonsko trženje, izmenjavo elektronskih podatkov za trženjske aktivnosti, menedžment odnosov s strankami in ostale oblike.

Komunikacijske poti so mediji, preko katerih so dostavljena sporočila. To so na primer radio, televizija, neposredna pošta in osebna prodaja. Digitalni komunikacijski kanali so komunikacijski kanali, ki uporabljajo digitalno tehnologijo za dostavo sporočil preko spletnih strani, spletnega oglaševanja, elektronske pošte, novičnikov, takojšnjega sporočanja, družbenih medijev in ostalih orodij uporabljenih za nadziranje in merjenje (Lipiäinen, 2014). Digitalne komunikacijske poti (digitalni kanali) so poti komunikacije med podjetjem in njegovimi strankami (Straker, Wrigley & Rosemann, 2015).

Digitalne poti so definirane kot platforme, osnovane na tehnologiji, ki uporabljajo internet za (Straker et al., 2015):

- povezovanje s strankami preko digitalne tehnologije,
- zagotavljanje različne vsebine in namenov in
- olajševanje komunikacije z različnimi stopnjami interakcije.

4.3 Odnosi v digitalnem trženju

Tudi pri digitalnem komuniciranju s kupci definicije vključujejo odnose. Tako Mulhern (2009) digitalno trženjsko komuniciranje opredeli, da se nanaša na uporabo novih digitalnih poti za ustvarjanje povezanega, ciljanega in merljivega komunikacijskega procesa, ki pomaga podjetjem pridobiti in zadržati stranke, hkrati pa graditi globlje odnose z njimi (Karjaluoto et al., 2015). Informacijska tehnologija (v obliki baze podatkov ali interneta) podjetju omogoča, da oblikuje odnose, na dolgi rok zadrži kupce in se ne predstavlja več le z množičnim trženjem (Reid, 2008).

Lipiäinen (2014) ugotavlja, da so za digitalno trženje pomembni trije faktorji: osredotočenost na stranke, interaktivnost in konsistentnost. Digitalizacija ponuja nove priložnosti za grajenje odnosov, storitev za stranke in prilagajanje ponudbe. Interaktivna narava digitalnega sveta je privedla stranke bližje jedra podjetja. Meje med notranjim in zunanjim okoljem podjetja so manj jasne in porabniki so vključeni v proces ustvarjanja vrednosti. Interaktivnost je način za delovanje v digitalnem svetu. Ljudje pričakujejo, da bodo slišani, razumljeni in da bodo dobili odziv.

Devet faktorjev ima neposredno povezavo z uspešno vzpostavitvijo medorganizacijskega elektronskega poslovanja, med njimi raziskava potrjuje uspešne odnose s strankami. Ustvarjanje odnosov s strankami je ključno za uspeh medorganizacijskega elektronskega

trženja. Medorganizacijski elektronski trg je oblikovanje odnosov med prodajalci in kupci, z namenom izmenjave informacij o izdelkih in storitvah, trženju in uporabljeni tehnologiji. To pomaga izvajati trženjske kampanje za doseganje trženjskih ciljev podjetja. Ta uspešen medorganizacijski odnos med prodajalci in kupci lahko ustvari skupno vizijo za globalno medorganizacijsko elektronsko poslovanje (Kian, Shafaghi & Leing Tan, 2011). Zmagovalna podjetja zgradijo učinkovito prodajo in trženje, ki je osredotočeno na vključevanje strank s sporočili in vsebino (Marketing Leadership Council, 2012).

Pomemben element digitalnih orodij, ki omogoča grajenje odnosov, je interaktivnost. Elektronsko trženje ni vedno smatrano za interaktivno, čeprav narava digitalnih medijev zagotavlja to možnost. Potrebno je razlikovanje med naravo poti in kako so uporabljane (Lipiäinen, 2014). Digitalna orodja in še posebej možnost nekaterih za interaktivnost, omogočajo grajenje odnosov, mora pa podjetje izbrati prave in jih pravilno uporabljati. Digitalno trženje je aktivnost menedžmenta s ciljem identificirati potrebe strank (ali ostalih deležnikov), se pripraviti na njih in jih profitno zadovoljiti v digitalnem okolju. Na medorganizacijskem trgu lahko podjetje z digitalnim trženjem gradi in vzdržuje odnose z izmenjavo idej, izdelkov in storitev, tako da zadovolji tako ponudnika kot kupca. Prodaja, odnosi z javnostmi, neposredno trženje in oglaševanje so trženjska komunikacija, ki sestavlja ključno komponento strategije digitalnega trženja (Chong et al., 2010). Interaktivnost v trženjski komunikaciji in stopnja, v kateri je uporabljena dvosmerna komunikacija, je pozitivno povezana z zvestobo v elektronskem okolju (Karjaluoto et al., 2015).

Danes obstaja nov pogled na komuniciranje kot interaktivni dialog med podjetjem in njegovimi odjemalci, ki poteka na stopnjah predprodaje, prodaje, porabe in po porabi. Podjetja si morajo poleg vprašanj »Kako lahko dosežemo naše odjemalce?« zastaviti tudi vprašanje »Kako nas lahko naši odjemalci dosežejo?« (Potočnik, 2005). Zahvaljujoč tehnološkemu dosežku lahko ljudje danes komunicirajo prek tradicionalnih medijev (časopisi, revije, radio, telefon, televizija, veliki plakati) in tudi prek novejših (računalniki, mobilni telefoni, pozivniki, brezžične povezave). Z znižanjem stroškov komuniciranja so nove tehnologije omogočile več podjetjem, da preidejo z množičnega komuniciranja na bolj usmerjeno komuniciranje in osebni dialog.

Če povzamemo našete različne definicije digitalnega trženja, lahko najdemo naslednje skupne lastnosti:

1. Vsebina je digitalna.
2. Uporabljanje prakse digitalnega trženja so:
 - elektronsko trženje: trženje z elektronsko pošto,

- digitalni mediji in oglaševanje: korporativna spletna stran, družbena omrežja, blogi, skupnosti, intranet, zunanje poti, digitalni material za podporo prodaji ter družabni in mobilni mediji,
- plačano iskanje: iskanje, plačano iskanje, spletno oglaševanje, optimizacija spletnih strani (SEO), analiza spletne strani.

3. Digitalno trženje omogoča ustvarjanje, razvijanje in negovanje odnosov.

Digitalno trženje imenujejo tudi prihodnost trženja in naj bi postopoma pridobilo vedno več veljave. Tržniki se trudijo vzpostaviti standardizirane arhitekture kampanj, da bi lahko optimalno uporabili taktike digitalnega trženja (Marketing Leadership Council, 2012). Digitalno trženje ima namreč mnoge prednosti, med drugim so to segmentacija, merljivost in dvosmerna komunikacija, navaja Clifton (2016). Kotler (v The Conversation, 2014) meni, da naj podjetja uporabljajo mešanico družbenih in tradicionalnih medijev za promocijo izdelkov. Lahko preizkušajo, kakšna količina digitalnih medijev je optimalna, ni pa verjetno, da bodo uporabljala le digitalno trženje. Družbeni in tradicionalni mediji se lahko podpirajo in delujejo skupaj. Pri iskanju učinkovitih načinov za komuniciranje z obstoječimi in potencialnimi strankami tudi medorganizacijska podjetja več sredstev usmerjajo v digitalne formate. Glavno obliko predstavljajo plačani oglasi na spletnih iskalnikih, sledijo jim prikazni oglasi, veliko rast pa ima video oglaševanje, saj omogoča dodatna pojasnila, ki so potrebna na medorganizacijskem trgu (Hutt & Speh, 2013).

Digitalizacija v trženje prinaša tudi izzive. Tako na primer podjetja niso prepričana, kateri elementi so odločilni za digitalno trženje in kakšno digitalno strategijo naj upoštevajo (Karajuloto, Mustonen & Ulkuniemi, 2015). Raziskava Leeflang et al. (v Lipiäinen, 2014) je identificirala štiri velike izzive v trženju:

- uporaba podatkov o strankah za učinkovito konkurenčnost;
- nevarnosti vpliva, ki ga imajo družbeni mediji na blagovne znamke in odnose s kupci;
- vseprisotnost novih digitalnih metrik in posledična ocena učinkovitosti (digitalnih) trženjskih aktivnosti in
- vedno večje neskladje med znanjem zaposlenih in analitičnimi sposobnostmi podjetij.

Prva, tretja in četrta točka so povezane s pomanjkanjem potrebnih veščin in znanja za uporabo orodij, druga pa je bolj povezana s splošnimi spremembami in zunanjimi faktorji, ki so jih prinesli družbeni mediji. Podobno je Day (v Lipiäinen, 2014) identificiral pomanjkanje znanja kot razlog, zakaj se podjetja niso sposobna odzvati na izzive digitalizacije.

Vpliv tehnologije na odnose v trženju je eden od največjih izzivov. Kako podjetje uporablja ali ne uporablja tehnologijo, je pomembno za njegove dogoročne odnose in obstoj na dolgi rok. Zineldin (2010) poudarja, da brez učinkovite uporabe tehnologije trženje s poudarkom na odnosih ni učinkovito. Deljenje informacij s pomočjo informacijske tehnologije bo igralo veliko vlogo pri ustvarjanju dolgoročnih odnosov, saj podjetja smatrajo znanje in informacije za svoji največji vrednosti. Povezovanje računalnikov in elektronike podjetju omogoča možno orodje za profiliranje obstoječe baze strank in ustvarjanje in obdržanje močnejših odnosov v tej bazi, hkrati z možnostmi iskanja novih strank, dobaviteljev in distributorjev.

Digitalna orodja v trženju lahko uporabljamo na različne načine in z različnimi cilji. Digitalno trženje vključuje sorodne koncepte, kot so spletno trženje, mobilno trženje, trženje na družabnih omrežjih in ostale digitalno posredovane trženjske aktivnosti (Lipiäinen, 2014). V nadaljevanju naštevam nekaj najpogostejših načinov uporabe digitalnih tržnih orodij.

4.4 Pritegnitveno trženje

Izraz pritegnitveno trženje (angl. *inbound marketing*) naj bi skovali v podjetju HubSpot in se osredotoča na ustvarjanje kakovostne vsebine, ki pritegne ljudi k podjetju in izdelku. Z usklajevanjem objavljene vsebine z zanimanji strank podjetje naravno privabi pritegnitveni promet, ki ga lahko nato pretvori, zaključi in navduši (Nesterenko, 2014).

V praksi zajema naslednja orodja: oglaševanje podjetja z blogi, poddajami (podcast), video posnetki, elektronskimi knjigami, elektronskimi novicami, raziskavami, optimizacijo spletnih strani, trženjem na družbenih omrežjih in z ostalimi oblikami vsebinskega trženja. Nasprotno od tega so klici, neposredna pošta, radio in televizijski oglasi, prodajni letaki, neželena pošta, elektronsko trženje, telefonsko trženje in tradicionalno oglaševanje, kar imenujemo izhodno trženje (angl. *outbound marketing*) (Evans, 2008).

4.5 Vsebinsko trženje

Barrett in Pulizzi (2008) sta predlagala eno prvih definicij vsebinskega trženja: ustvarjanje in distribucija izobraževalne in ali privlačne vsebine v raznih formatih, ki privabljajo in ali obdržijo stranke.

Vsebinsko trženje na medorganizacijskem trgu vključuje ustvarjanje, deljenje in distribucijo pomembne, privlačne in pravočasne vsebine, ki vključuje uporabnike na primerni točki v njihovem nakupnem procesu, tako da jih spodbuja, da sklenejo sodelovanje (Holliman in Rowley, 2014). Handley in Chapman (v Holliman & Rowley, 2014) definirata vsebino kot karkoli, ustvarjeno ali naloženo na spletno stran: besede, slike

ali ostale stvari. Vsebina je lahko tudi tisto, kar je uporabnik prišel na stran prebrati, se naučiti, videti ali doživeti in je ključen del za pripovedovanje zgodbe blagovne znamke (Holliman & Rowley, 2014). Še bolj konkretno pa so vrste vsebine lahko: članki, blogi, študije primerov, digitalni videi, elektronske novice, ilustracije in grafike, industrijski dogodki in sejmi, infografike, mobilne aplikacije in vsebina, spletna virtualna okolja, predstavitve izdelkov, predstavitve, zvočni posnetki in komentarji na družbenih omrežjih, primerjave dobaviteljev, spletni vmesniki, spletna orodja in aplikacije, spletni seminarji, raziskave, poročila in elektronske knjige (Marketing Leadership Council, 2012). Digitalna vsebina se tipično uporablja kot receptivna trženjska tehnika, ki privablja stranke na spletno stran in potencialno ustvarja dinamiko skupnosti blagovne znamke, povezane s spletno stranjo. Ponavadi tako vsebino brezplačno ponuja podjetje, da predstavlja svoje izdelke in storitve in nadalje neguje odnose z ostalimi podjetji, ki so njihove stranke (Holliman & Rowley, 2014).

Medorganizacijsko digitalno vsebinsko trženje je receptivna trženjska tehnika, izvajana na spletni strani, družbenih medijih in vsebini z dodano vrednostjo, in je smatrana kot koristno orodje za doseganje in vzdrževanje statusa zaupanja vredne blagovne znamke. Ustvarjanje vsebine, ki je vredna za medorganizacijsko občinstvo, zahteva od blagovnih znamk, da zavzamejo pristop izdajalca vsebine, kar vključuje razvijanje in razumevanje informacijskih potreb občinstva in njihovega nakupnega cikla odločanja. Vsebina, ki ima dodano vrednost, je opisana kot uporabna, relevantna, privlačna in časovno ustrezna. Vsebinsko trženje zahteva kulturno spremembo od prodajanja do pomoči, kar zahteva drugačne trženjske cilje, taktike, metrike in veščine, kot tiste, ki so povezane z bolj tradicionalnimi trženjskimi pristopi (Holliman & Rowley, 2014).

Vsebinsko trženje je oblika digitalnega trženja, ki odgovarja na izzive, ki jih ustvarjajo nove navade kupcev, tako končnih izdelkov kot na medorganizacijskem trgu. Tudi Holliman in Rowley (2014) menita, da je glede na dokaze, da se kupci na medorganizacijskem trgu vedno bolj zanašajo na internet za zbiranje informacij v zgodnji fazi nakupnega procesa in da vsebina igra vedno bolj pomembno vlogo v nakupnem procesu, pomembno, da podjetja razvijejo svojo vsebinsko trženjsko strategijo. Glavni vzrok za uporabo vsebinskega trženja je, da kupci opravijo velik del nakupnega procesa, preden stopijo v kontakt s ponudnikom.

»Z vsebinami danes želimo narediti vse tisto, kar so nekdanje naredili prodajalci v stiku s stranko.« (Pauletič, 2014). Vsebina gradi odnos, redno obveščanje je vzdrževanje kontakta, posredovanje koristnih informacij je izkazovanje pozornosti, dvosmerna komunikacija pa omogoča pogovor. Podjetje lahko z redno digitalno komunikacijo razvija poznanstvo, krepi pozitivna čustva in tako gradi odnos, na katerem lahko nadaljuje prodajno osebje. Pomembna pa je kakovost izvedbe. Tako kot je v osebni komunikaciji pomembna pristnost, je tudi pri digitalnem komuniciranju.

Vsebinsko trženje je tudi način, kako kupcu predstaviti storitve, ki so po svoji naravi neotipljive. Porabniki težko razumejo naravo neotipljivih storitev in težko primerjajo ponudnike med seboj. Zato podjetja učijo potencialne kupce o tem, kakšna naj bi bila primerna storitev in kako lahko pripomore k doseganju ciljev podjetja. Tradicionalni pristopi so dodajanje oprijemljivih elementov, kjer je to mogoče, uporaba konkretnega jezika, dramatizacija in interaktivna slikovitost, da povežejo storitev s ponudnikom (Peattie, K. & Peattie, S. 1995). Vsebinsko trženje lahko pripomore k izobraževanju o storitvi in ustvarjanju razumevanja z rednim zanimivim obveščanjem, izobraževanjem, vzdrževanjem dialoga in pripovedovanjem zgodbe blagovne znamke.

Podjetja uporabljajo vsebinsko trženje predvsem za pridobivanje novih prodajnih sledi (angl. *lead generation*), pa tudi za privabljanje prometa na spletno stran podjetja. Zavedanje blagovne znamke ali grajenje blagovne znamke je prav tako pomemben cilj, kar sporoča, da veliko praktikov vidi vsebinsko trženje kot nadomestilo za oglaševanje in posredovanje sporočila blagovne znamke (Holliman & Rowley, 2014). Menedžerska literatura poudarja spreminjajočo se vlogo kupca in prodajalca z vidika ustvarjanja vsebine. Tržniki si morajo zaslužiti pozornost kupca z zanimivo in koristno vsebino, na primer v obliki bloga (Karjaluoto et al., 2015).

Digitalno vsebinsko trženje na medorganizacijskem trgu je pritegnitvena tehnika trženja, ki se izvaja s pomočjo spletne strani, družbenih omrežij in vsebine z dodano vrednostjo ter je videna kot koristno orodje za doseganje in vzdrževanje statusa blagovne znamke. Ustvarjanje vsebine, ki ima vrednost za občinstvo na medorganizacijskem trgu, zahteva od blagovnih znamk, da zavzamejo stališče ustvarjalca vsebin. To vključuje razvijanje in razumevanje potreb občinstva po informacijah in poznavanje njihovega nakupnega cikla. Vredna vsebina je opisana kot uporabna, relevantna, privlačna in ob pravem času. Vsebinsko trženje zahteva kulturno spremembo od prodaje do pomoči, kar zahteva tudi druge trženjske cilje, taktike, metrike in veščine, v primerjavi z bolj tradicionalnimi trženjskimi pristopi (Holliman & Rowley, 2014). Glavni cilji v vsebinskem trženju so zavedanje in utrjevanje zavedanja o blagovni znamki, pridobivanje in negovanje prodajnih sledi, ustvarjanje kupcev, storitev za stranke, dodatna prodaja obstoječim kupcem in ustvarjanje navdušenja med občinstvom (Pullizzi & Rose, 2011).

Razvoj ustvarjanja vsebine je v večini podjetij rasel organsko in ostaja razpršen in neizkoriščen (Marketing Leadership Council, 2012), kljub temu, da je vsebina in njena kakovost bolj ključen faktor pri pridobivanju strank kot dejanski izdelki ali storitve. Eden od izzivov ustvarjanja modela digitalnega trženja v podjetju je zato povezovanje vseh vsebin, ki že nastajajo v podjetju, načrtovanje in strateško ustvarjanje in razširjanje vsebin.

4.6 Družbena omrežja

Družbena omrežja so nov način povezovanja med ljudmi in so del digitalnega trženja in nov način iskanja novih kupcev in promocije izdelkov, pravi Chris (2013). Strokovnjaki

spodbujajo tržnike na medorganizacijskih trgih, da v svojem procesu začnejo uporabljati družbena omrežja, saj ta ponujajo načine za doseganje kupcev na medorganizacijskem trgu, ki so skriti. Ramos (2009) meni, da bodo tržniki, ki bodo sprejeli družbena omrežja, preseglji konkurenco, zgradili skupnost in spodbudili zvestobo. Trženje z družbenimi omrežji označuje konkretno uporabo družbenih omrežij za trženjske namene.

Kaplan in Haenlein (v Lipiäinen, 2014) sta identificirala šest različnih vrst družbenih omrežij: sodelovalni projekti (na primer Wikipedia, OhMyNews), blogi (blogi, poddaje in Twitter), vsebinske skupnosti (na primer YouTube in Flickr), strani za mreženje (na primer Facebook in LinkedIn), virtualni igralni svetovi (na primer World of Warcraft) in virtualni družbeni svetovi (na primer Second Life in Habbo) in jih klasificirala glede na stopnjo osebne predstavitve oziroma razkritja, ki ga predstavljajo, in njihovo stopnjo družbene prisotnosti. Weinberg and Pehlivan (v Lipiäinen, 2014) imata drugačne vrste klasifikacijo, ki razlikuje tipe kanalov glede na čas prepolovitve (angl. *half-life*) informacij in glede na globino informacij. Ta klasifikacija vključuje štiri kategorije: blogi, ki prenašajo znanje; mikro-blogi (na primer Twitter), ki ustvarjajo zavedanje in priklie; skupnosti (različne skupnosti navdušencev), ki vzpostavljajo in vzdržujejo odnose; in družbena omrežja (na primer Facebook), ki vplivajo na prepričanja in obnašanje.

4.6.1 Uporaba družbenih omrežij v trženju

Kako lahko podjetja uporabijo družbena omrežja v spletu digitalnega trženja? Raziskovalno podjetje Forrester (v Monetate, 2013) ugotavlja, da ustno sporočanje predstavlja 80 odstotkov nakupnega procesa. Vsaj nekaj tega ustnega sporočanja se dogaja na družbenih omrežjih, kjer omembe blagovne znamke in izdelka sprožajo iskanja ali neposredne vnose naslova spletne strani. Raziskava podjetja Google kaže, da so družbena omrežja način za večanje zavedanja in manj taktika za spodbujanje nakupov. Največ nakupov je spodbudila komunikacija preko elektronskega sporočila (10,51 odstotkov), sledi iskanje (6,81 odstotkov) in nato družbeni mediji (3,24 odstotkov) (Monetate, 2013). Največja priložnost pri uporabi družbenih omrežij je, da so poslovni postopki lahko izvajani bolj učinkovito, ker komunikacija s strankami postane hitrejša in lažje sledljiva. Podjetja lahko prihranijo čas in vire, ker lahko premaknejo komuniciranje na forume na zunanjih platformah, pogovornih forumih in kanalih, ki omogočajo neposredni odziv. Dodatno splošna pojavnost na javnih družbenih omrežjih služi grajenju zavedanja o blagovni znamki med potencialnimi strankami in drugimi skupinami deležnikov, pri obstoječih poslovnih odnosih pa se digitalne poti uporabljajo za razvijanje še bolj osebne in interaktivne komunikacije (Karjaluoto et al., 2015).

Družbena omrežja vnašajo v digitalno trženje osebni element, ki je ključen pri poslovanju na medorganizacijskem trgu. Pred razmahom družbenih omrežij so raziskovalci ugotavljali, da ima uporaba spleta v nakupnem procesu pomanjkljivosti. Vitale in Gigeriano (2001) ugotavljata, da je na prvi pogled videti, da lahko prevzemnika naročil v

veliki meri nadomesti spletna stran in da je v mnogih primerih to mogoče. Prav gotovo je dobro razvita spletna stran lahko dragocen način za spodbujanje učinkovitosti za kupca in prodajalca. Vendar to deluje le, če so odnosi na spletu predvsem transakcijski. Ko je potrebna osebna storitev, spletni sistemi še niso dobri nadomestki. Enakost in globina prodajnega odnosa je velik razločevalni element trženjskega spleta. Tudi pri nakupnem procesu, ki vključuje splet, potrebujemo medosebne odnose. Na medorganizacijskem trgu odnosi zahtevajo več pozornosti v živo, kot so predvidevali spletni poslovni modeli. Ni dovolj, da zmanjšamo izvedbene stroške, če prepreke, ki izhajajo iz odnosov med dobaviteljem in stranko, zmanjšujejo vrednost. Z družbenimi omrežji so uporabniki spontano vnesli osebne odnose v praksi tudi na splet. Reid Hoffman, soustanovitelj LinkedIna, ugotavlja, da bo sposobnost izkoriščanja odnosov, ki jih zaobjemajo družbeni mediji, postala ena od načinov uporab, ki bodo najbolj spremenili splet (Hannaa, Rohma & Crittendenb, 2011).

Čeprav podjetja čutijo moč družbenih medijev, vsaj ko pride do negativnih odzivov, pa njihovo strateško uporabo zavira neznanje, kako jih pravilno uporabljati in meriti učinke. Celo tako zelo, da nekateri avtorji navajajo, da večina podjetij na medorganizacijskem trgu meni, da je uporaba družbenih medijev za njihovo poslovanje nerelevantna (Karjaluo et al., 2015). Lahko bi rekli, da so družbena omrežja v medorganizacijskem trženju neraziskan pojav. Kljub priznani vlogi družabnega uporabnika pri ustvarjanju vsebine kot del trženjskih komunikacij na trgu končnim porabnikom, je vloga takega uporabnika in družbenih medijev v medorganizacijskem trženju neraziskana. Ker pa družbeni mediji neizogibno spreminjajo način, kako ljudje komunicirajo, je očitno, da bodo te spremembe postale del komunikacijskega obnašanja tudi na medorganizacijskem trgu (Karjaluo & Ulkuniemi, 2015).

4.6.2 Družbena omrežja na medorganizacijskem trgu

Mnogi menijo, da se družbena omrežja nanašajo le na trge končnih uporabnikov, vendar podjetja na medorganizacijskem trgu uporabljajo družbena omrežja, da spremljajo, kaj potencialne stranke govorijo o podjetju, zaznajo zanimanje možnih strank za njihove izdelke in storitve in koordinirajo trženjske in prodajne aktivnosti, ki sledijo interakciji na družbenih medijih (Hutt & Speh, 2013). Uporaba družbenih omrežij v zasebne namene je pogosto povezana z uporabo v poslovne namene, saj se ljudje obnašajo podobno v različnih vlogah. To pomeni, da menedžerji in direktorji, ki uporabljajo orodja družbenih medijev za osebne povezave, ta pogosto uporabljajo tudi za poslovne povezave (Keinänen & Kuivalainen, 2015). Kot kažejo raziskave, navedene v predhodnjih poglavjih, organizacijski kupci preživljajo več časa na spletu za neodvisno raziskovanje in pridobivanje informacij od svojih vrstnikov in tretjih oseb na družbenih omrežjih. Zato tržniki na medorganizacijskem trgu povečujejo vložke v družbena omrežja in namenjajo vire za spremljanje in analizo aktivnosti na družbenih omrežjih (Hutt & Speh, 2013). Družbena omrežja omogočajo hitrejšo in bolj osebno intrakcije med kupci in dobavitelji in

tako poglobljajo odnose (Huotari, Ulkuniemi, Saraniemi & Mäläskä, 2015). Prav gotovo pa je uporaba družbenih omrežij na medorganizacijskem trgu drugačna kot pri trženju končnim uporabnikom. Zaradi drugih standardov komunikacije v odnosih s kupci, nekateri načini niso primerni. Tako na primer lahko odprta in javna komunikacija s kupci ogrozi zaupnost in krši norme komuniciranja v poslovnem svetu (Karaluoto, Mustonen & Ulkuniemi, 2015). Zato ne moremo le prenesti načinov uporabe iz trženja končnim uporabnikom v medorganizacijskem okolju, ampak moramo razviti posebne in prilagojene principe.

4.6.3 Taktike širjenja korporativne vsebine na družbenih omrežjih

Podatki, na katere se sklicujejo Huotari et al. (2015), potrjujejo, da je komunikacija preko korporativnega profila na družbenih omrežjih podaljšek korporativne komunikacije. Poslovne skupnosti so dragocene za podjetja na medorganizacijskem trgu, ker lahko njihovi zaposleni predstavljajo svoje strokovno znanje ostalim strokovnjakom. V strokovnih skupnostih so identitete uporabnikov in zaposlenih na voljo ostalim uporabnikom. Zaposleni podjetij na medorganizacijskem trgu lahko ustvarjajo osebne odnose preko družbenih omrežij in predstavljajo svoje izdelke in storitve primernim občinstvom. Pomembno je, da obvladujejo izbiro družbenih omrežij, kjer je zaposlenim dovoljeno predstavljati svoje podjetje. Nekatero skupnosti namreč niso primerne za razprave o panogi (Huotari et al. 2015).

Tržniki na medorganizacijskem trgu lahko na različne načine vplivajo na ustvarjanje vsebine na družbenih omrežjih (Huotari et al. 2015):

- Podjetje lahko vpliva na ustvarjanje vsebine tako, da sprejme vlogo ustvarjalca ali kritika in sodeluje z ostalimi člani skupnosti.
- Spletne skupnosti lahko uporabi za interakcijo in grajenje odnosov s svojimi kupci.
- Zaposleni se lahko aktivno vključujejo v ustvarjanje vsebine za podjetje s sodelovanjem v spletnih pogovorih.
- Podjetje lahko poskuša vključiti uporabnike, ki so vplivni in imajo zaupanje v svojih skupnostih. Mnenjski voditelji naj razširijo dobre informacije o podjetju na trgu s komunikacijo od ust do ust.
- Podjetje lahko samo dodaja vsebino, tudi tako, da aktivno sodeluje v pogovorih.
- Korporativni uporabnik komunicira informacije, povezane s podjetjem ali panogo preko korporativnih profilov in različnih družbenih medijev. Korporativni uporabnik je glas korporacije, ki predstavlja stališča celega podjetja.
- Posredni vpliv z izobraževanjem zaposlenih o vedenju na družbenih omrežjih.

Medorganizacijsko podjetje lahko vpliva na ustvarjanje vsebine na družbenih omrežjih neposredno tako, da dodaja novo vsebino, sodeluje v razpravah in odstranjuje vsebino s

korporativnimi uporabniškimi računi in nadzoruje obnašanje zaposlenih na družbenih omrežjih, ali posredno z izobraževanjem zaposlenih, da ustvarjajo zaželeno vsebino in izvajajo trženjske aktivnosti, ki spodbujajo ostale uporabnike, da ustvarjajo vsebino, ki je zaželeno za podjetje (Karjaluocto & Ulkuniemi, 2015).

4.6.4 Družbena omrežja za spodbujanje prodaje

Praktiki in svetovalci se strinjajo, da je uporaba družbenih omrežij za podjetja na medorganizacijskem trgu najbolj uporabna pri pridobivanju novih strank (Karjaluocto et al., 2015), vendar je za podjetja izziv, kako ustrezno aktivirati družbena omrežja, da bi to dosegla. V raziskavi Karjaluocto et al. (2015) so podjetja navedla, da je integracija družbenih medijev s prodajo problematična. Tržniki verjamejo, da je z digitalnim trženjem in družbenimi mediji težko doseči prave odločevalce. Nekatera podjetja v raziskavi pa so uspela povezati digitalne trženjske aktivnosti s prodajnimi aktivnostmi. V teh podjetjih se digitalno trženje in družbena omrežja uporabljajo predvsem za ustvarjanje sledi za prodajno osebje, pogosto tako, da z družbenih omrežij usmerjajo promet na spletne strani podjetja. Izkušnje potrjujejo, da bi moralo podjetje več truda vložiti v ustvarjanje dobrih sledi in pozivov k akciji (spodbujanje potencialnih kupcev, da pustijo svoje kontaktne podatke in dobijo v zameno nekaj vrednega, kot na primer brezplačno vsebino).

Povezava s prodajo na trgih končnim porabnikom je bolj neposredna, še vedno pa se navezuje predvsem na priporočila in pridobivanje novih strank. Weinberg (2009) navaja, da taktike, ki vključujejo družbena omrežja, kot na primer ocene uporabnikov in video predstavitve, lahko zvišajo prodajo izdelkov in storitev. Več študij, izvedenih v preteklih letih, je to potrdilo. Med drugim te raziskave potrjujejo, da imajo družbeni mediji vpliv na povečano prodajo. Skoraj 75 odstotkov sodelujočih v raziskavi je kupilo izdelek na podlagi priporočila vrstnikov. Vplivne strani na družbenih omrežjih vključujejo forume, bloge in spletne sisteme za ocenjevanje. Raziskava je tudi pokazala, da uporabniki bolj verjetno kupijo izdelek, potem ko so si pogledali video vodič, kar je vodilo v 35-odstotno povečanje prodaje.

4.6.5 Merjenje učinka aktivnosti na družbenih omrežjih

Vprašanje za podjetja na medorganizacijskem trgu je tudi, kakšne učinke lahko pričakujejo od aktivnosti na družbenih omrežjih, kakšne cilje naj si postavijo in kako naj jih merijo. Čeprav podjetja razumejo, da je uporaba družbenih omrežij za razširjanje vsebine ključna strategija v današnjem povezanem svetu, malo podjetij lahko temeljito razloži učinke truda, vloženega v družbena omrežja. Tudi pri tistih, ki merijo nastop na družbenih omrežjih, meritve niso vezane neposredno na poslovne prihodke ali tržni delež. Predvsem so povezane s samimi platformami, kot na primer stopnja vključenosti, promet na spletni strani, in všečki na Facebooku ali priporočila na LinkedInu. Samo 42 odstotkov začenja vezati vsebino na družbenih omrežjih neposredno s poslovnimi prihodki, preko

neposrednih odzivov ali prenosov in 31 odstotkov ustvarja povezavo s prodajo in prihodki. Neposredni odzivi in prenosi zagotavljajo dragocen način za prevod kreativnosti na spletu v nove posle, trdi eden od sodelujočih: »najpomembnejše merilo za nas so pretvorbe – koliko ljudi je preneslo raziskavo ali preizkus izdelka, tako da je kliknilo na povezavo na družbenem omrežju.« (McKendrick, 2013). Kot opisujejo Kietzmann et al. (v Lipiäinen, 2014) je podpora strankam novo trženje in se mora zato strategija družbenih medijev osredotočiti na zadovoljstvo strank (na primer, kako dobro so razrešene težave strank) in na povečanje vložka strank (na primer predlogi za izboljšanje izdelkov ali storitev). Družbena omrežja imajo potencial za podjetja na medorganizacijskem trgu za zbiranje uporabnih informacij o strankah, mreženje s strankami in ustvarjanje komunikacijskega dialoga s strankami (Keinänen & Kuivalainen, 2015). Povratna zanka, ki povezuje pogovore po nakupu z nakupnim lijakom, je ključ do uporabe družbenih medijev (Evans, 2008). Uspeh aktivnosti na družbenih omrežjih podjetja ne merijo z nakupi, ampak predvsem z: vključenostjo (67 odstotkov), prometom na spletni strani, kot so ogledi strani, edinstveni obiskovalci (62 odstotkov), število všečkov na Facebooku in LinkedInu (47 odstotkov), neposrednimi odzivi ali prenosi (42 odstotkov), številom posredovanja objav na Twitterju (36 odstotkov), povezavami z izdelkom ali prodajo (31 odstotkov), dnevni, tedenski ali mesečni deljenjem vsebine na družbenih omrežjih (26 odstotkov), dnevna, tedenska ali mesečna pretvorba potencialnih strank na družbenih omrežjih (16 odstotkov) (McKendrick, 2013). Ker je dodana vrednost družbenih omrežij negovanje odnosov v sklopu celotnega prodajnega cikla, so to cilji, na podlagi katerih naj podjetje načrtuje svoje aktivnosti na družbenih omrežjih.

Če podjetje družbena omrežja strateško in premišljeno vključi v svoje procese, lahko vzpostavi sodoben sistem menedžmenta odnosov s strankami. O klasičnem menedžmentu odnosov s strankami pišem v poglavju 2.7, v katerem ugotavljam, da podjetje z ustvarjanjem zvestobe kupcev povečuje premoženje v kupcih. To zagotavlja tako, da osebno prodajo podpira s tehnološkimi procesi. Digitalno trženje in družabna omrežja ponujajo še dodatne možnosti za te aktivnosti. Trainor et al. (2013) so to novo stopnjo poimenovali družabno menedžiranje odnosov s strankami (angl. *Social customer relationship management*, oziroma krajše *Social CRM*): integracija aktivnosti s strankami, vključno s procesi, sistemi in tehnologijami, z aplikacijami družbenih medijev za vključevanje strank in pogovorov, ki izboljšujejo odnose s strankami. Fongsuwan, Trimetsoontorn & Wongsansukcharoen (2015) razlagajo, da družabni menedžment odnosov s strankami predpostavlja, da je namesto menedžmenta s strankami vloga podjetja olajšati skupne izkušnje in dialog, ki ga stranke cenijo. Družabni menedžment odnosov s strankami je filozofija in poslovna strategija, ki jo podpira sistem in tehnologija in je namenjen za vključevanje strank in sodelovalnih izkušenj, ki zagotavljajo medsebojno koristno vrednost v zaupnem in transparentnem poslovnem okolju. Uporaba družabnega menedžmenta odnosov s strankami ima velik potencial za komunikacijo in interakcijo podjetij v družbenih omrežjih s strankami, dobavitelji in partnerji, prav tako pa za večanje ugleda. Spodbuja dolgoročne odnose s strankami in prepoznava dejavnike, ki vplivajo na

učinkovitost. Kot tako je odlično orodje za podjetja. Daje jim priložnost za pridobivanje novih strank in dobrih zaposlenih. Zato ima velik potencial za podjetje, za komuniciranje in interakcijo znotraj družbenih omrežij ter razvoj kakovosti in številčnosti interakcij s strankami, dobavitelji in partnerji, prav tako pa za spodbujanje ugleda, zvestobe blagovni znamki in močne povezanosti med družabnim menedžmentom odnosov s strankami in zadržanjem strank.

Družbeni mediji so v digitalno komunikacijo in digitalno trženje vnesli osnovno komponento medorganizacijskega trženja – odnose s strankami ter grajenje in negovanje teh odnosov. Zato so videti kot odlično orodje za uporabo medorganizacijskih podjetij pri ustvarjanju dolgoročnega odnosa, velik pomen pa imajo lahko tudi pri pridobivanju novih strank, če podjetje zna vključiti več pozivov k akciji v svojo komunikacijo.

5 UVEDBA IN UPORABA ORODIJ DIGITALNEGA TRŽENJA NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

V prejšnjem poglavju opredeljujem koncepte digitalnega trženja in njegovih pojavnih oblik. V naslednjem poglavju še bolj natančno opredelim digitalne komunikacijske poti in njihovo uporabo v podjetju ter preidem na konkretne primere.

5.1 Uvedba digitalnega trženja v podjetju

Literatura poudarja, da uvedba digitalnega trženja pomeni spremembo celotnega delovanja v podjetju in zahteva usklajevanje vseh funkcij. Podjetja morajo uskladiti tehnološko infrastrukturo in prilagoditi interno kulturo, kar vključuje tudi odnos med trženjem in informacijsko tehnologijo ter dobro izurjeno prodajno ekipo, če želi, da bo spletno trženje na medorganizacijskem trgu učinkovito (Eid, Trueman & Ahmed, 2006). K digitalnim medijem moramo pristopiti kot k interakciji z individualnimi uporabniki in družbenimi skupinami, ne kot vodenje medijskih poti. Digitalni mediji niso le splet poti, ki jih lahko nadzorujemo, ampak ekosistemi – interaktivni splet vzorcev in povezav, ki ga lahko spremljamo in v njem sodelujemo, ne moremo pa ga v celoti nadzorovati. Digitalni povezan svet meša komercialne in nekomercialne vsebine, digitalne storitve mnogih vrst in medosebne povezanosti. Akademiki in praktiki v trženju morajo razviti teorije, koncepte in metode, ki bodo blagovnim znamkam omogočile, da uspešno delujejo v tem svetu (Mulhern, 2009).

Digitalno vsebinsko trženje pomeni spremembo paradigme od prodaje stranki, do pomoči stranki. Podjetje mora to prepoznati in razviti razumevanje, kako lahko to doseže z vsebino na digitalnih poteh (Holliman & Rowley, 2014):

- Prevzeti mora strateški pristop do vsebinskega trženja s poudarkom na grajenju avtentičnih dolgoročnih odnosov in ne le na seriji kratkotrajnih kampanj.

- Uskladiti mora cilje vsebinskega trženja z grajenjem zaupanja vredne blagovne znamke in ne s kratkotrajnimi cilji po pridobivanju prodajnih sledi.
- Razviti mora razumevanje, kako digitalno vsebinsko trženje dopolnjuje ostale tržne aktivnosti.
- Prepoznati, da je dobra vsebina relevantna, privlačna in ob pravem času, kar ji daje vrednost za stranke.
- Razumeti, da zagotavljanje vredne vsebine zahteva razumevanje potreb strank po informacijah ob različnih točkah v času in nakupnem procesu.
- Razviti mora razumevanje vloge in učinkovitosti različnih tipov vsebine za različna občinstva.
- Razviti mora metrike in orodja za merjenje, ki so usklajene s cilji digitalnega vsebinskega trženja in vključiti metrike, relevantne za grajenje odnosov.

5.2 Poznavanje ciljnega občinstva in določanje ciljev

Potrebno je temeljito razumevanje ciljnega občinstva. Že v poglavju 2.4 navajam, da je na medorganizacijskem trgu in še posebej pri ponudnikih storitev, poznavanje značilnosti odjemalcev ključno za ustrezno zagotavljanje kakovosti izvedbe, in dodajam, da je digitalno trženje lahko način za povečevanje vrednosti v kupcih. Hkrati pa je pri uvajanju sodobnih orodij v podjetje ena prvih nalog preveriti, kakšna so pričakovanja kupcev. Clarke III & Flaherty (2005) na primeru spletnih strani poudarjata, da bodo podjetja z boljšim razumevanjem ciljnega trga sposobna bolje načrtovati digitalne rešitve, da ustrezajo preferencam ciljnih skupin. Nasloviti mora dve ključni področji: kako stranke sprejemajo nakupne odločitve ter katere informacije potrebujejo pri sprejemanju teh odločitev. Zato mora podjetje poleg informacij, ki jih potrebuje že za siceršnje ustvarjanje odnosa s kupci, poznati še navade kupcev glede uporabe novih digitalnih orodij, priljubljenega načina komuniciranja, zaupanja v digitalno komunikacijo ter kaj ustvarja prepreke pri ustvarjanju tega zaupanja. Tako lahko postavi realne cilje svojih aktivnosti in prepozna primerne poti za doseganje teh ciljev. Tem vprašanjem se posvetim v sedmem poglavju, kjer izvedem kvalitativno raziskavo.

Mnoga podjetja uporabljajo orodja digitalnega trženja, na primer spletno stran, predstavitev na družbenih omrežjih, elektronski novičnik itd. S prevlado družbenih omrežij in uporabo spleta pri praktično vseh vsakdanjih aktivnostih, mnogo podjetij že uporablja določene elemente digitalnega trženja. Pomemben korak pa je, da jih začnejo uporabljati ciljno: določijo cilje, strategijo in taktiko za doseganje želenih rezultatov, izberejo primerne kanale in prilagodijo komunikacijo ter uskladijo vse digitalne zadolžitve v enotno skupino, jo izboljšajo in povežejo v kontinuiran trženjski okvir, ki podpira stalne aktivnosti (Marketing Leadership Council, 2012).

5.3 Merjenje

Značilnost digitalnega trženja, ki je še posebej privlačna v primerjavi s tradicionalnimi metodami, je, da so vse aktivnosti merljive. Dvojna vloga digitalnega trženja ponuja nove priložnosti za komunikacijo in podporo strankam na nove načine, vključno z zagotavljanjem možnosti za nadzorovanje in zbiranje informacij. Orodja digitalnega trženja zagotavljajo koristne možnosti za merjenje komunikacije in skoraj vsako dejanje na internetu lahko izsledijo ostali porabniki ali podjetja. Te nove dimenzije merjenja zagotavljajo podjetjem veliko priložnost za sledenje obnašanju porabnikov in za pridobivanje informacij in povratnih informacij različnih podjetij (Lipiäinen, 2014). Digitalno trženje s svojo sledljivostjo omogoča, da podjetje meri praktično vse digitalne aktivnosti, pri tem pa praktiki vseeno ugotavljajo, da težko povežejo rezultate digitalnega trženja z vplivom na poslovanje podjetja.

Ne obstaja model merjenja, ki bi lahko zajel vse faktorje vplivanja na potencialne stranke: modeli od zgoraj navzdol so preširoki, modeli od spodaj navzgor so preveč podrobni, oba pristopa pa je težko združiti. Razumne odločitve pa lahko uravnava kompleksnost in ceno z vrednostjo odločanja (Marketing Leadership Council, 2012). Če podjetje razume, kako deluje digitalno trženje, če pozna njegove zakonitosti in zato ve, kaj lahko realno pričakuje in kako lahko to doseže, hkrati pa si postavi merljive cilje, lahko postavi tudi svoj način merjenja. Tak način bo omogočal preverjanje učinkovitosti in prilagajanje aktivnosti, ne bo le meril številčnih kazalnikov, ampak se bo nanašal na dejavnost podjetja. Kaushik (2010) poudarja, da mora podjetje poleg kvantitativnih podatkov ugotoviti tudi, zakaj je prišlo do teh rezultatov, oziroma zakaj se uporabniki obnašajo, tako kot se. Zelene rezultate dobimo tako, da analiziramo kvalitativne in kvantitativne podatke podjetja in konkurence ter stalno izboljšujemo uporabniško izkušnjo. Podjetje se mora osredotočiti na tri vrste rezultatov: povečanje prihodkov, zmanjšanje stroškov in povečanje zadovoljstva in zvestobe strank. Pravo merilo so kvantitativne mere ali statistike, ki opisujejo dogodke in trende pri uporabi digitalnih orodij, ki temeljijo na rezultatih.

5.4 Integracija

Digitalno okolje je razdrobljeno, zato je za podjetja izziv, da zgradijo konsistentno podobo. Pri izbiri digitalnih poti mora podjetje skrbeti, da ne pride do pretirane, nekoordinirane spletne prisotnosti podjetja. Zaradi zahtev po transparentnosti pa mora biti prisotnost tudi transparentna. Podjetja potrebujejo povezano trženjsko komunikacijo, ki vodi konsistentno interakcijo s strankami (Lipiäinen, 2014). Marketing Leadership Council v svoji raziskavi (2012) predlaga tri korake za izboljšanje digitalnega trženja: povečati učinek z integracijo, osredotočiti se na vsebinsko strategijo in aktivacijo ter izboljšati analitiko na vseh kanalih.

Podjetje lahko začne proces integracije uvajati na dva načina: taktike lahko uvede v razvoj širše trženjske kampanje in nato stalno nadzoruje in menedžerira digitalno prisotnost na poenoten način (vključno s spletno stranjo, družbenimi platformami, blogi, iskanjem,

skupnostmi in potencialno plačanim iskanjem in spletnim oglaševanjem). Kampanjska integracija vključuje prilagajanje strogim procesom v kratkem časovnem obdobju sodelovanja, ki ga določajo veliki odločevalni sestanki, osnovani na konsenzu. Nasprotno poenoteno menedžeriranje digitalne prisotnosti vedno bolj zahteva sodelovanje na majhnih odločitvah stalno skozi čas. Mnogo podjetij je začelo ceniti to novo paradigmo integracije svojega digitalnega odtisa (Marketing Leadership Council, 2012).

Integracija stalnega menedžeriranja digitalnega odtisa podjetja vključuje (Marketing Leadership Council, 2012):

- Spletno lastnino: spletna stran, blogi in skupine, družbeni mediji ter plačano iskanje, organsko iskanje in zunanje skupnosti.
- Procese načrtovanja kampanj, uredniške koledarje za načrtovanje in koordiniranje izsledkov: identificiranje širših tem največjega zanimanja in pomembnosti za ciljne stranke ter zagotavljanje rednega pokrivanja z ustvarjanjem vsebin in prizadevanje za urejanje.

Vsebina se lahko hitro izrodi v porabno dobrino – relativno nediferencirane vnose, zahtevane za vzdrževanje različnih avtomatiziranih kampanj in strogih vsebinskih koledarjev glede na načrte, predvsem pri medorganizacijskih podjetjih, ki želijo stroge procese, avtomatizacijo in orodja za merjenje učinkovitosti uporabiti na strani povpraševanja, tako kot so v preteklosti na strani dobave. Raziskava med tržniki v medorganizacijskih podjetjih, večinoma majhnih, je pokazala, da 90 odstotkov podjetij spodbuja zavedanje in ustvarjanje zahtev z vsebino, pri čemer se zanaša predvsem na tekstovne oblike, kar vključuje strokovne prispevke in članke, bloge, elektronske novice in študije primerov. Ker digitalna orodja uvajajo nov način dela v podjetje, ni nujno dovolj le pripraviti model digitalnih kanalov, ampak je treba pripraviti tudi strukturo delovnih procesov v podjetju. Cilj podjetja bi moral biti, da prilagodi svojo strukturo in omogoči usklajene in povezane digitalne aktivnosti med deli podjetja. Tako lahko doseže večji učinek na trgu. Podjetje mora povečati učinek z integracijo, osredotočiti strategijo vsebine in aktivacijo ter okrepiti analitiko vseh poti. Za integracijo vseh digitalnih poti lahko podjetje uvede povezan center, ki sprejema odločitve, ki temeljijo na konsolidiranih podatkih o skupnosti, družbenih medijih in spletnih trendih. Podjetja, ki še razvijajo digitalno komunikacijo, naj se osredotočijo predvsem na vzpostavitev odločevalnega telesa za trženjsko tehnologijo, lastništvo spletne strani in vzpostavljanje digitalnih kompetenčnih centrov (Marketing Leadership Council, 2012).

Z vidika tržnika je pomembno, da definiramo zaposlene, ki ustvarjajo in nadzorujejo profesionalno vsebino (Huotari et al., 2015). Pri ustvarjanju vsebin zaposlenih lahko zavzamejo dva pristopa: močno korporativno kontrolo nad vsebino, da zagotovijo koherentno sporočilo, ali pa nasprotno opolnomočenje zaposlenih, da bolj odprto komunicirajo s širšim občinstvom na družbenih omrežjih (Huotari et al., 2015).

Ko podjetje vključuje digitalne poti v trženje, mora zato narediti precej aktivnosti, ki zelo presegajo le odprtje profilov in objavljanje vsebine. Ko se podjetje loteva digitalne komunikacije, mora narediti načrt digitalnih poti, za to pa mora razumeti in izkoristiti priložnosti, ki jih te ponujajo. Katere poti naj uporabijo in na kakšen način? Tabela 2 razvršča poti glede na njihove karakteristike in podjetju omogoča, da naredi strateški načrt in sistematično izbere svojo kombinacijo, s katero bo dosegalo izbrane cilje. Straker, Wrigley in Rosemann (2015) navajajo 34 digitalnih poti (točke stika) in štiri tipologije, ki jih sestavljajo točke stika s skupnimi značilnostmi. Poudarjajo, da v učinkoviti digitalni strategiji nobena pot ne stoji sama zase, ampak je povezana z vsemi ostalimi za skupni cilj, zato tudi, še posebej v primeru družbenih omrežij, podjetje ne more sodelovati pri vseh, saj mora biti na izbrani poti ves čas aktivno. Aktivnost je ena od ključnih zahtev za uspešno načrtovanje digitalnih poti. Glavne lastnosti, po katerih se razlikujejo digitalne poti, so vsebina, namen uporabe, smer komunikacije in stopnja interakcije. V tabeli 2 so te lastnosti podrobneje opredeljene.

Tabela 2: Meta karakteristike taksonomije digitalnih poti

Tema	Kategorija	Opis
Prikazana vsebina	Informacije	Vključuje osnovne informacije o podjetju.
	Promocija	Vsebina namenjena privabljanju strank s promocijo novih izdelkov ali storitev.
	Podpora	Podporna vsebina vključuje podporo strankam.
	Prihodki	Digitalna pot, na kateri lahko stranke opravijo nakup.
Namen uporabe	Funkcionalnost	Funkcionalne digitalne poti so tiste, ki jih podjetje ali stranka uporablja z jasnim ciljem.
	Razvedrilo/preusmeritev	Razvedrilne karakteristike so tiste, ki se nanašajo na sposobnost strank, da preko digitalnih poti sodelujejo v družabnih aktivnostih.
	Interakcija	Nanaša se na poti, ki dovoljujejo dvosmerno komunikacijo s podjetjem, skupnostjo ali posameznikom.
Smer komunikacije	Enostavna	Enosmerna komunikacija, na primer podjetje do stranke ali stranka do podjetja.
	Dvojna	Sposobnost izvajanja dvosmerne komunikacije med podjetjem in stranko.
Rang interakcije	Nizka	Omejena ali neobstoječa interakcija med podjetjem in stranko, ker je tako zahtevano ali ker so taki pogoji.
	Srednja	Interakcija med podjetjem in stranko je zahtevana, vendar ne dnevno.
	Visoka	Interakcija med podjetjem in stranko je potrebna dnevno.

Vir: Straker, Wrigley, & Rosemann, Typologies and touchpoints: designing multichannel digital strategies, 2015, str. 114.

Štiri ključne tipologije, po katerih delimo točke stika, so: funkcionalna, družabna, skupnostna in korporativna. Dve najbolj pogosto uporabljani digitalni točki stika sta spletna stran in elektronska pošta. Najbolj pogosto uporabljanje v vseh panogah so spletne

strani (100 odstotkov), Twitter (96 odstotkov), Facebook (94 odstotkov), YouTube (87 odstotkov) in LinkedIn (83 odstotkov) (Straker, Wrigley & Rosemann, 2015). Vloga kupca mora biti upoštevana kot aktivni dejavnik v strategiji digitalnih poti podjetja. Podjetje naj razišče, katere digitalne poti so blizu uporabniku, katere že uporabljajo in kako ter temu prilagodijo svoj načrt. Podjetja lahko izbirajo med naslednjimi digitalnimi točkami stika, ki jih navajam v tabeli 3.

Tabela 3 predstavlja digitalne točke stika, kakšno vsebino lahko podjetje prenese prek teh točk stika, za kakšen namen, enosmerno ali dvosmerno in ali določena točka omogoča interakcijo. Najprej pa točke razvrsti glede na štiri tipologije digitalnih poti (Straker et al., 2015):

- Funkcionalna: Vodi en uporabnik ali podjetje, interakcija s strankami je majhna (ponavadi možnost objavljanja komentarjev ali vprašanj po elektronski pošti).
- Družabna: Nadzoruje in izvaja administrator, z možnostjo, da izbriše ali blokira uporabnike. Visoka stopnja interakcije z uporabniki in možnost objavljati in odgovarjati na komentarje v realnem času, omejuje število znakov. Zanaša se na interakcijo uporabnikov. Ti ponavadi pričakujejo nekaj v zameno za svoj odziv. Vodijo jo cilji podjetja.
- Skupnostna: Menedžerira jo skupina uporabnikov, s funkcijami, kot so nastavitve zasebnosti. Mikro blogi lahko objavijo daljše tekste, z več slikami in videi. Uporabniki lahko komentirajo in objavljajo vsebino. Vodi jo interes, usklajen s cilji podjetja.
- Korporativna: Enosmerna vključenost od podjetja k stranki ali od stranke k podjetju. Ni možne navzkrižne interakcije med podjetjem in stranko.

Tabela 3: Tipologija digitalnih poti in točk stika

Tipologija digitalne poti	Digitalna točka stika	Vsebina	Namen	Smer	interakcija
Funkcionalna	Spletna stran	Informacije	Interakcija Razvedrilo Funkcionalnost	Enosmerno	Srednja
	Poddaja	Informacije	Interakcija Funkcionalnost	Enosmerno	Srednja
	Navodilo	Podpora	Interakcija Funkcionalnost	Enosmerno	Srednja
	Aplikacija	Informacije Prihodki Promocija	Interakcija Funkcionalnost Razvedrilo	Enosmerno	Srednja
	Spletna trgovina	Prihodki	Funkcionalnost	Enosmerno	Srednja
	Klepet v živo	Podpora	Interakcija	Dvosmerno	Srednja
	Spletno povpraševanje	Podpora	Interakcija	Dvosmerno	Srednja

	Elektronske novice	Informacije Podpora	Razvedrilo	Enosmerno	Srednja
	Elektronska pošta	Informacije Podpora	Interakcija	Dvosmerno	Srednja
	Linkedin	Informacije	Interakcije	Dvosmerno	Srednja
Družabna	Facebook	Informacije Promocija	Interakcija Razvedrilo	Dvosmerno	Visoka
	Twitter	Informacije Promocija	Interakcija Razvedrilo	Dvosmerno	Visoka
	Instagram	Informacije Promocija	Interakcija Razvedrilo	Dvosmerno	Visoka
	Pinterest	Informacije Promocija	Interakcija Razvedrilo	Dvosmerno	Visoka
	Reddit	Informacije Promocija	Interakcija Razvedrilo	Dvosmerno	Visoka
	Forsquare	Informacije Promocija	Interakcija Razvedrilo	Dvosmerno	Visoka
	Flickr	Informacije Promocija	Interakcija Razvedrilo	Dvosmerno	Visoka
	Google +	Informacije Promocija	Interakcija Razvedrilo	Dvosmerno	Visoka
Skupnostna	Forumi	Informacije	Razvedrilo	Dvosmerno	Srednja
	Blogi	Informacije	Razvedrilo	Dvosmerno	Srednja
	YouTube	Informacije	Razvedrilo	Dvosmerno	Srednja
	Vimeo	Informacije	Razvedrilo	Dvosmerno	Srednja
Korporativna	Digitalna sporočila za medije	Informacije	Funkcionalnost	Enosmerna	Nizka
	Digitalni časopisi	Informacije	Funkcionalnost	Enosmerno	Srednja
	Digitalni katalogi	Informacije	Funkcionalnost	Enosmerno	Srednja
	Digitalne povratne informacije	Informacije	Funkcionalnost	Enosmerno	Srednja
	Pogosto postavljena vprašanja	Podpora	Funkcionalnost	Enosmerno	Srednja
	Digitalni oglasi	Informacije Promocija	Funkcionalnost	Enosmerno	Srednja
	Tekmovanja	Promocija	Funkcionalnost	Enosmerno	Srednja
	Digitalne kampanje	Promocija	Funkcionalnost	Enosmerno	Srednja
	e-trgovina	Prihodki	Funkcionalnost	Enosmerno	Srednja
	Digitalna članstva	Informacije Promocija	Funkcionalnost	Enosmerno	Srednja
	Digitalni programi zvestobe	Informacije Promocija	Funkcionalnost	Enosmerno	Srednja

Vir: Straker, Wrigley & Rosemann, Typologies and touchpoints: designing multichannel digital strategies, 2015, str. 117-8.

Na podlagi tega so naredili digitalni model poti na trgu končnim uporabnikom. Model digitalnih poti v tabeli 4 raziskuje različne potrebe uporabnika in cilje podjetja in katere točke stika so najboljša izbira za izbrano kombinacijo. Z razumevanjem zahtev panoge,

glavnih ciljev podjetja in potreb uporabnika je mogoče narediti digitalno strategijo na multiplih poteh (Straker et al., 2015). Ker je ta model narejen za trg končnim uporabnikom, ga navajam kot koristno osnovo, z intervjuji in literaturo pa nadalje preverjam razlike na medorganizacijskem trgu.

Tabela 4: Model digitalnih poti

Potrebe strank po vsebinah	Cilji podjetja in ključne točke stika				
	Informacije	Promocija	Podpora	Prihodki	Tipologija
Kontakt zaposlenimi/povratne informacije z	Elektronska pošta Pogosto zastavljena vprašanja	Elektronske novice Spletna stran	Elektronska pošta Spletna povpraševanja Digitalni obrazci	/	Funkcionalna
Takojšnji stik zaposlenimi z	Spletni klepet	Facebook Twitter Instagram	Facebook Twitter Instagram	/	Funkcionalna Družabna
Informacije o podjetju	Spletna stran LinkedIn	Spletno oglaševanje Elektronske novice	Pogosto zastavljena vprašanja Elektronska pošta	Digitalni oglasi	Funkcionalna
Nakupni proces	Spletna stran	Facebook Twitter Instagram	Spletni klepet Elektronska pošta Spletno povpraševanje Pogosto zastavljena vprašanja	Spletna trgovina aplikacije	Funkcionalna Družabna
Razprava v skupnosti	Blogi Forumi YouTube Aplikacije	YouTube Pinterest	YouTube Forumi Blogi Pogosto zastavljena vprašanja	Digitalni oglasi Tekmovanja/ nagradne igre	Skupnostna Korporativna
Takojšnje novice o podjetju	Spletna stran Facebook Twitter Instagram Pinterest	Facebook Twitter Instagram Pinterest	Facebook Twitter	Spletna stran Aplikacije	Funkcionalna Družabna
Skupni interesi	Pinterest Facebook Twitter	Digitalni katalogi Digitalne revije	Pinterest Facebook Twitter	Spletna stran Spletna trgovina Aplikacije	Družabna Korporativna
Vključenost skupnosti	YouTube Vimeo	Vimeo Pinterest	Blogi Forumi	Tekmovanja/ nagradne	Družabna

		Digitalne kampanje Flickr	Pogosto zastavljena vprašanja Digitalne povratne informacije	igre Elektronski prodajalci Aplikacije	
Zaupanje	LinkedIn Digitalna sporočila za medije Korporativna sporočila	Digitalni katalogi Digitalne revije	Blogi Forumi Pogosto zastavljena vprašanja	Članstvo Program zvestobe	Skupnostna Korporativna
Podatki o podjetju/statistika	LinkedIn Digitalna sporočila za medije Korporativna sporočila	Digitalni katalogi Digitalne revije	Pogosto zastavljena vprašanja Digitalne povratne informacije	Članstvo Program zvestobe Digitalno oglaševanje	Funkcionalna Korporativna

Vir: Straker, Wrigley & Rosemann, Typologies and touchpoints: designing multichannel digital strategies, 2015, str. 123.

Podjetje naj pri izbiri upošteva svoje cilje (na primer informiranje ali razvedrilo) in zmožnosti (na koliko poteh je lahko stalno aktivno s kakovostno vsebino). Vsaka aktivnost na digitalnih poteh, še posebej na družbenih omrežjih, je časovno intenzivna. Povečana uporaba digitalnih poti je vplivala na pričakovanja strank, ki zdaj pričakujejo, da lahko komunicirajo s podjetjem kadarkoli. Ti kupci iščejo, se zanimajo, pritožujejo, kupujejo in plačujejo preko digitalnih poti (Stone & Woodcock v Straker et al, 2015). Raziskava Straker et al. (2015) opisuje podjetja kot aktivna, če pripravijo vsaj dve objavi na dan, odgovorijo na eno od treh sporočil in odgovorijo na vse objave na strani. Z razumevanjem zahtev panoge, glavnih ciljev podjetja in potreb strank po vsebini, lahko podjetje naredi načrt digitalne strategije na multiplih poteh.

5.5 Ekosistem družbenih medijev

Ko podjetja razvijajo strategijo družbenih omrežij, posamezna družbena omrežja pogosto obravnavajo kot samostojne elemente, namesto kot dele povezanega sistema. Družbena omrežja so ekosistem povezanih elementov, ki vključujejo digitalne in tradicionalne medije. Ekosistem družbenih omrežij je razdeljen v tri medijske tipe: lastni mediji (ki jih nadzoruje podjetje, na primer spletna stran), plačani mediji (za katere mora podjetje plačati, na primer sponzorstva in oglaševanje) in prisluženi mediji (ki jih podjetje ne more kontrolirati ali kupiti, na primer blogi tretjih oseb, komunikacija od ust do ust). Kritičen korak pri razvijanju strategije družbenih medijev vključuje koncept ekosistema družbenih medijev. Ekosistem mora biti vizualiziran s temi tremi tipi medijev: lastni, plačani in prisluženi. To tržniku omogoča jasno predstavo, do katere mere medijske platforme (na primer spletna stran, Facebook, Twitter in klasični mediji) vplivajo druga na drugo.

Zavedanje o petih tipih uporabnikov družbenih medijev (ustvarjalci, kritiki, nabiralci, pridruževalci in opazovalci), ki sem jih opredelila v tretjem poglavju, pa pomaga podjetju določiti tipe sporočil. Vsako podjetje bi moralo najprej konceptualizirati ekosistem svojih družbenih medijev (Hannaa et al., 2011).

5.6 Spletna stran

Ker je korporativna spletna stran predstavitev podjetja, jo mnogi raziskovalci smatrajo kot ključno komponento vsake prakse na medorganizacijskem trgu. Spletna stran je center digitalne komunikacije, na katero vodijo ostala orodja, ta pa morajo biti, kot navajajo doslej našteti avtorji, med seboj povezana in usklajena. Splet je tržno okolje, kjer deluje princip privabljanja – podjetja privabljajo stranke na svoje spletne strani z optimizacijo spletnih strani in z družbenimi omrežji. Spletno stran uporabljajo, da sporočajo promocijska sporočila in kot način za privabljanje interesa in obveščanja obstoječih ali potencialnih strank. Na ta način želijo vzbuditi zanimanje strank, ki že iščejo informacije, nasvet in izdelke ali storitve (Holliman & Rowley, 2014). To je razvidno tudi na primeru konkretnega podjetja, ki ga navajajo Sisko et al. (2015): za posredovanje blagovne znamke skozi vsebino, podjetje X uporablja elektronske novice in je aktivno na družbenih omrežjih, in sicer so to Facebook, LinkedIn, Twitter in YouTube. Z deljenjem informacij in novic o sebi ter panogi, v kateri deluje, na različnih platformah v panogi, je podjetje okrepilo svoj ugled kot aktivni igravec v panogi in vir uporabne vsebine. Izmed izbranih družabnih medijev je podjetje uporabljalo Twitter za panogo na splošno, Facebook pa je bil namenjen ožjemu krogu zaposlenih, z namenom poudarjanja osebnosti podjetja.

Dve najbolj pogosto uporabljani točki stika sta spletna stran in elektronska pošta. Spletne strani so tradicionalno prva točka stika stranke s podjetjem, ponavadi jih tja usmeri spletno iskanje ali oglas, ali pa kar elektronska pošta, kot priljubljeno orodje digitalnega trženja. Strokovnjaki in praktiki se strinjajo, da je osnova za vse digitalne aktivnosti podjetja spletna stran. Ta je središče digitalnega ekosistema, povezuje vse kanale in sprejema promet, ki prihaja iz različnih digitalnih in tudi nedigitalnih orodij. Tudi primer konkretnega podjetja, ki ga navajajo Sisko et al. (2015), ponazarjajo, da je ta osnova za vzpostavitev digitalnega trženja: za podjetje X je bila spletna stran najbolj pomembno orodje za prenašanje blagovne znamke na splet. Zagotovila je dom za blagovno znamko v digitalnem okolju in je bila vir vsebine, dostavljene preko ostalih digitalnih poti. Na spletni strani sta bili dve sekciji smatrani za najbolj pomembni za dostavljanje blagovne znamke – blog in »točke za pogovor«, saj sta omogočali deljenje misli in aktualnih dogodkov v panogi. Spletna stran sama po sebi ni interaktivna, zato jo v nekaterih primerih nadomeščajo ali dopolnjujejo z blogom. Blog lahko podjetje uporablja podobno kot spletno stran, s tem da izkoristi interaktivne in osebne lastnosti te poti. Tako lahko spletno stran kot središče vseh digitalnih poti nadomesti tudi blog, kar kaže primer podjetja Intel, ki ponazarja, kako blogje uporabljajo podjetja. Blog ustvarja vsebino za ostale poti, ki v

zameno usmerjajo promet nazaj na blog. Tako povečajo skupnost na ostalih straneh in družbenih omrežjih. Blog je središče vseh aktivnosti (Cheney, 2009).

Clarke III & Flaherthy (2005) v pregledu ugotovitev drugih raziskovalcev ugotavljata, da je pomembno imeti spletno stran za ustvarjanje blagovne znamke in zelene podobe podjetja, vendar samo to ne zadostuje. Podjetja si morajo prizadevati, da ustvarijo močno spletno identiteto z izrazito osebnostjo. Aaker in Joachimsthaler (v Clarke III & Flaherthy, 2005) ponujata smernice za spletno stran, ki bo uspešno gradila blagovno znamko. Spletna stran za grajenje blagovne znamke mora ustvarjati pozitivne izkušnje za stranko, kar pomeni, da mora ustvarjati vrednost, biti enostavna za uporabo, interaktivna, personalizirana in pravočasna. Mora odražati in vzdrževati blagovno znamko in njeno identiteto. Delovati mora v sinergiji z vsemi ostalimi komunikacijskimi potmi. Zagotavljati mora dostop najbolj zvestim strankam blagovne znamke, ponujati dom najbolj zvestim strankam z močno predanostjo blagovni znamki, v celoti odražati in podpirati identiteto blagovne znamke, komunicirati povezave s potencialnimi in obstoječimi strankami in dajati strankam razlog za ponovni obisk. Mora biti del povezane trženjske strategije, se pravi povsem povezana z vsemi komunikacijskimi potmi in materiali in z vsemi trženjskimi kampanjami. Glavni faktorji dobro načrtovane spletne strani, ki jih navajajo Eid, Trueman in Ahmed (2006), pa so, da je spletna stran učinkovito tržena, enostavna za najti, z osveženimi podatki, jasna in točna. Čeprav nekateri menijo, da je najbolj pomemben videz strani, mora dizajn spletne strani bolj kot videz odražati uporabo strank. V raziskavi, ki je primerjala najboljše prakse internetnega trženja v uspešnih podjetjih, sta razvrstila kritične faktorje uspeha. 14 faktorjev je bilo zelo kritičnih, med temi pa je bilo prvih sedem povezanih s spletno stranjo, na primer: enostavna za najti, jasna in točna stran, posodobljena, informativna. Stran mora biti dobro oblikovana in s hitrim dostopom.

Lipiäinen (2014) v pregledu ugotovitev drugih avtorjev ugotavlja, da spletno stran lahko opišemo kot najpomembnejše orodje v komunikaciji na internetu, kot dom blagovne znamke in najbolj trajno komunikacijsko aktivnost v spletnem okolju. S spletno stranjo lahko podjetja prispevajo k oblikovanju pozitivnega odnosa do podjetja in njegovih izdelkov. Spletne strani podjetij lahko služijo večim funkcijam, kot so zagotavljanje informacij, grajenje ugleda za podjetja in njihove blagovne znamke in tudi za podporo kupcem (Lipiäinen, 2014). Spletna stran ima torej tudi vlogo pri zagotavljanju zaupanja, ki je, kot je razvidno iz preteklih poglavij, ključno pri trženju na medorganizacijskem trgu. Dostopnost informacij je povezana z velikostjo tveganja, ki ga kupci dojemajo v nakupnem procesu. Zato morajo podjetja na medorganizacijskem trgu zagotoviti, da so vse potrebne informacije dostopne na njihovih spletnih straneh, tako da imajo lahko potencialni kupci in stranke do njih enostaven dostop. Hitrost in enostavnost dostopa se povezuje z naslednjim pogojem za zaupanje kupcev – časovno ustreznostjo. Kupci na medorganizacijskem trgu cenijo časovno ustrezne digitalne komunikacije, ko zbirajo informacije, kot so specifikacije o izdelku, podatki in reference o dobavitelju, s katerimi lahko podprejo svoje nakupne odločitve. Zato morajo podjetja zagotoviti, da so vse potrebne informacije dosegljive na

njihovi spletni strani in jih lahko stranke hitro najdejo. To je ključnega pomena, saj je tudi dostopnost informacij povezana s količino tveganja, ki ga zaznavajo kupci v nakupnem procesu (Bienstock & Royne, 2007; Smith & Bush, 2002 v Sisko et al., 2015).

Poleg celovitosti informacij je pomembna tudi njihova kakovost. Spletna stran mora biti vir kakovostne vsebine: tržniki z najbolj uspešnimi spletnimi stranmi specifično oblikujejo vsebino, ki pritegne kupce v nakupni proces. Ljudje, ki razmišljajo o nakupu, gredo vedno skozi določen miselni proces (Meerman, 2010). Upoštevati pa mora tudi sodobne vzorce vedenja strank. Raziskave potrjujejo, da izvrševalci vedno več iskanja in uporabe vsebin naredijo na mobilnih napravah, veliko teh aktivnosti pa je izven običajnih poslovnih lokacij in delovnega časa. Če želijo podjetja zadovoljiti potrebe strank po informacijah, morajo razumeti širino konteksta, v katerem bo njihova vsebina uporabljana (Marketing Leadership Council, 2012).

V nakupnem procesu pomen osebnih informacij prevlada nad neosebni viri. Stopnjo osebne povezanosti lahko dosežemo z določenimi digitalnimi potmi, na primer z blogom, ki ima večjo stopnjo osebnosti in možnost interakcije kot statistična korporativna spletna stran, pri čemer je pomembna pristnost blogerjev, saj pristen človeški glas loči blog od tradicionalnih tržnih poti (Huotari et al., 2015). Poleg povezanosti z vsemi digitalnimi potmi, pa se mora spletna stran povezovati tudi s tradicionalnimi trženjskimi orodji in osebno prodajo. Na točki, kjer kupec potrebuje osebne informacije, se cilji digitalne trženjske komunikacije usmerijo k prodajnemu osebju (Karjaluoto et al., 2015).

5.7 Povezava digitalnih orodij s klasičnimi

Kot ugotavljam že v predhodnjem podpoglavju, se digitalna orodja na medorganizacijskem trgu močno povezujejo s tradicionalnimi. Na medorganizacijskem trgu je namreč močno izražena vloga odnosov med dobaviteljem in kupcem, ti pa vedno zahtevajo določeno stopnjo osebne stika. Menedžerji naj razmislijo, kako lahko različni načini digitalne trženjske komunikacije podpirajo osebno prodajo, ki še vedno prevladuje v komunikacijskem spletu proizvodnih podjetij. Primeri lahko vključujejo digitalne materiale za podporo prodaji, boljše predstavitev izdelkov in opremljanje prodajnega osebja z novimi mobilnimi napravami, ki spodbujajo vodenje odnosov s strankami. Digitalizacija lahko tudi pomaga spodbuditi bolj sistematično izmenjavo informacij med prodajo in trženjem. Kot rezultat lahko trženjska funkcija pomaga prodajni funkciji z materiali, ki bolj celovito zadovoljujejo potrebe kupca. V zameno se lahko prodajna funkcija bolj zaveda, da mora uskladiti svoje predstavitve kupcem s širšimi trženjskimi cilji podjetja (Karjaluoto et al., 2015).

Clarke III in Flaherthy (2005) ugotavljata, da bi moral biti internet del trženjske strategije, da bi izboljšal celostno korporativno strategijo. Zaključujeta, da mnogi raziskovalci smatrajo trženjske faktorje kot vitalne komponente uspešnih medorganizacijskih praks.

Raziskave in izkušnje pa potrjujejo, da so še vedno pomembna klasična orodja in da je za optimalno komunikacijo pomembno usklajevanje in povezovanje digitalnih in klasičnih oblik komunikacije. Tako še vedno ostaja pomembna osebna prodaja in osebna komunikacija, ki pa jo lahko podpira digitalna.

Prodaja, ki temelji na odnosih, in komunikacijska tehnologija spreminjata prodajo na medorganizacijskih trgih. Vloga kupca se spreminja iz pasivnega prejemnika v ustvarjalca vsebin in sodelujočega v aktivnostih tržnega komuniciranja. Zato bi se morala podjetja osredotočiti na mehko prodajo z ustvarjanjem zanimive in koristne digitalne vsebine (Karjaluoto et al. 2015). Ugotovitve raziskav v zvezi s prodajnim osebjem potrjujejo, da lahko prodajno osebje v nekaterih primerih zamenja tehnologija. Prodajno osebje pa naj se osredotoči na aktivnosti, ki dodajajo vrednost odnosom s strankami, kjer internet tega ne more zagotoviti (Eid, Trueman & Ahmed, 2006). Digitalno tržno komuniciranje lahko podpira osebno prodajo. Primeri so digitalizirani materiali za podporo prodaji, boljše predstavitev izdelkov in opremljanje prodajne ekipe z novimi mobilnimi napravami, ki olajšajo vodenje odnosov s strankami (Karjaluoto et al., 2015). V isti raziskavi poudarjata tudi vlogo prodajne ekipe. Ta mora biti redno izobraževana, da je seznanjena z novim razvojem, potrebo po sodelovanju z dobavitelji, distributorji in ponudniki tehnologije.

Pri učinkovito povezanem trženju in prodaji trženje prispeva informacije in orodja za predvidevanje odgovornosti posameznika v fazi sprejemanja odločitev in zanimanja za vsebino, prodajna orodja in vsebino za usmerjanje interakcij s strankami ter sporočila za uporabo na družbenih omrežjih in pri ostali osebni komunikaciji. Prodaja zagotovi vpogled in dokaze, ki postavljajo pod vprašaj ustaljena stališča med potencialnimi strankami, stalno komunikacijo vsebine, ki pokriva ključne teme, kontaktom na družbenih omrežjih in potencialnim strankam ter prispeva k spletnim pogovorom s poslovnimi nameni (Marketing Leadership Council, 2012).

V petem poglavju ugotavljam, da je podjetje, ko uvaja digitalno trženje, pred kompleksno nalogo, čeprav zaradi enostavnosti uporabe orodij ta na prvi pogled morda ni videti tako. Začeti mora z razumevanjem principa digitalnega trženja in posledic, ki jih ima za transparentnost komunikacije podjetja, odkrivanja informacij in tudi časovne zahtevnosti priprave vsebin. Nadaljevati mora s pripravo podjetja – sodelovanja med oddelki in znanja zaposlenih. Ti lahko spodbudijo učinek ali pa ga zavirajo z nasprotovanjem uporabi. Poznati mora digitalne poti, kaj želi z njimi doseči in katere so primerne za doseganje zelenih ciljev. Uporaba nekaterih poti se hitro spreminja, nastajajo nove, zato mora tu skrbeti za redno spremljanje in izobraževanje. Poti ne stojijo same zase, ampak se med seboj povezujejo, zato je potrebna tudi priprava digitalnega ekosistema. Šele po vseh teh korakih sledi načrt ustvarjanja vsebin, ki naj zagotovi aktivnost in primernost prisotnosti podjetja. Podjetje naj meri svoje aktivnosti in jih prilagaja glede na rezultate.

Pri uvajanju digitalnih orodij v prodajni proces podjetja je pogost ugovor, da stranke podjetja ne uporabljajo teh orodij, se ne odzivajo nanje, da zato niso učinkovita in njihova uporaba ne pripomore k doseganju prodajnih ciljev. Ker učinki niso neposredni in jih je težko meriti, je take ugovore težko ovreči. V teoretičnem delu povzemam možne načine uporabe digitalnih orodij za poslovno uporabo pri promociji podjetja in v nakupnem procesu. Povzemam literaturo, ki navaja možne načine uporabe in zagovarja uvedbo digitalnih orodij. V raziskovalnem delu s primarnimi podatki preverjam, ali so te ugotovitve prenosljive tudi v prakso.

6 RAZISKAVA UPORABE IN NAKLONJENOSTI UPORABI DIGITALNIH ORODIJ V NAKUPNEM PROCESU NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

V tem podpoglavju predstavljam pripravo in izvedbo empirične raziskave. Navedem izhodišča, namen in cilje, opišem značilnosti uporabljene metode raziskovanja ter predstavim pripravo in izvedbo raziskovanja.

6.1 Namen, cilji in izhodišča raziskave

Namen raziskave je empirično preveriti in opisati uporabo in naklonjenost uporabi digitalnih orodij v nakupnem procesu na medorganizacijskem trgu. Ugotovitve teoretičnega dela preverjam s pogovorom s predstavniki dobaviteljev in kupcev na medorganizacijskem trgu.

Raziskave, ki preučujejo uporabo digitalnih poti v medorganizacijskem trženju, se redko osredotočajo na majhna in srednja podjetja in se ne nanašajo na slovenski prostor. Zato ne odgovarjajo na vprašanje, ali so digitalne poti, še posebej družbena omrežja, učinkovita na manjši ciljni skupini. Znano je, da je digitalni komunikaciji in uporabi družbenih omrežij močno naklonjena mlajša generacija. Novejše raziskave sicer ugotavljajo, da je ta vedno bolj prisotna tudi v poslovnem svetu in sodeluje v nakupnem procesu, še vedno pa so pomembni člani poslovne skupnosti pripadniki generacije, ki je manj naklonjena uporabi digitalnih orodij. Podjetje, ki želi uvesti nove pristope v svoje poslovanje, ne sme zanemariti realne situacije med svojimi strankami in mora uporabo primerno prilagoditi. V empirični raziskavi preverjam, kako uporabljajo ali so naklonjeni uporabi različni predstavniki strank na medorganizacijskem trgu. Na podlagi teh ugotovitev dajem iztočnice, kako lahko podjetje začne z uvedbo digitalnih poti, vendar jih hkrati prilagodi znanju in naklonjenosti svojih kupcev. Čeprav večina morda ni naprednih uporabnikov, lahko podjetje vseeno izkoristi določene prednosti, če jih zna primerno prilagoditi.

Cilji kvalitativne raziskave so pridobiti informacije:

- Kako so uporabniki na medorganizacijskem trgu naklonjeni uporabi digitalnih orodij pri poslovnih aktivnostih.
- Katera digitalna orodja in kako uporabljajo poslovno in pri sodelovanju s ponudnikom.
- Kakšna je primerna uporaba digitalnega trženja na medorganizacijskem trgu:
 - kako naj podjetje uporabi digitalna orodja, ki so na voljo, da bo doseglo svoje cilje;
 - kako je lahko uporaba digitalnih orodij podpora osebni prodaji.

6.2 Metodologija raziskave

Pri raziskovanju lahko uporabimo različne raziskovalne metode in načine zbiranja informacij. Poznamo na primer opazovalne študije, anketiranje, fokusne skupine in druge metode. Za izvedbo učinkovite raziskave je lahko ovira izbira najbolj primerne raziskovalne metode. Raziskovalec mora upoštevati številne dejavnike, da izbere ustrezno metodo (Kaden, 2006). Pri načrtovanju raziskave se mora na primer odločiti, kakšne informacije bo izbiral, kje bo raziskava izvedena in med katero skupino ljudi (Berg, 2001).

Raziskovalni del izvedem s kvalitativno raziskovalno metodo. Kvalitativne raziskave so namreč na splošno namenjene osmišljanju in razlaganju pomenov, ki jih imajo za ljudi, in njihovi glavni cilji ponavadi vključujejo zagotavljanje razumevanja trenutnega stanja (diagnozo), zagotavljanje smernic o možnih ukrepih ali predloge (prognozo) in dojetanje in uporabo sodelujočih v raziskavi kot vir nadaljnjih inovacij (ustvarjalnost) (Imms & Eraut, 2002), kar so tudi ciji raziskave v mojem magistrskem delu. V teoretičnem delu se pokaže pomen odnosov na raziskovanem področju, zato je kvalitativna raziskava način, kako bolje razumeti način razmišljanja, vzvode aktivnosti in naklonjenost uporabnikov.

Za doseganje ciljev raziskave med poznanimi metodami kvalitativnih raziskav izberem delno strukturiran intervju. Malhotra in Birks (2005) navajata dve vrsti raziskovalnih metod: posredne in neposredne. Posredne raziskovalne metode so raziskovanje s pomočjo opazovanja in projekcije, pri čemer raziskovalec sodelujočim ne razkrije namena raziskave, da bi se ti obnašali čim bolj naravno. Pri neposrednih raziskovalnih metodah, ki vključujejo fokusne skupine in intervjuje, pa sodelujočim razkrijemo namen raziskave. Da bi od sodelujočih dobila uporabne odgovore, morajo razumeti namen raziskave in na kaj se nanašajo vprašanja. Zato jim razložim namen in temo raziskave, tekom pogovora pa glede na njihovo razumevanje teme zastavljam še dodatna vprašanja in poskušam dobiti čim bolj točna pojasnila in opis njihovega načina uporabe in razlogov za naklonjenost ali nenaklonjenost.

Intervju kot raziskovalna metoda je namenjen poglobljenemu razumevanju tematike s spodbujanjem pogovora, ki omogoči razumevanje stališč, izkušenj in spoznanj

sogovornika, s čimer raziskovalec lahko odgovori na raziskovalno vprašanje (Josselson, 2013). Brinkmann (2013) navaja tri osnovne oblike intervjujev:

- strukturiran intervju: izveden na osnovi vnaprej pripravljenega vprašalnika, ki ga raziskovalec ne spreminja;
- nestrukturiran intervju: določena je samo tema pogovora;
- delno strukturiran intervju: izveden z vnaprej pripravljenim vprašalnikom, raziskovalec pa lahko postavlja dodatna vprašanja in tako prilagaja intervju situaciji in odzivom sodelujočega.

V izvedbi intervjuja so vsaj štiri stopnje: priprava, izvedba, analiza in poročanje (Brinkman, 2013). Pred dejanskimi pogovori s sodelujočimi opredelim, ali je raziskava potrebna, kakšen je predmet raziskave, kako izvedem pogovore ter koliko in katere sogovornike izberem (Brinkman, 2013). V predhodnih podpoglavjih so opisani razlogi za izbor metode in potrebe raziskave. Odločim se za preverjanje dejanske uporabe digitalnih orodij in naklonjenosti take vrste stika v prodajnem nakupu, zanima pa me stališče strank, ki ga dopolnim z izkušnjami ponudnikov in strokovnjaka za to področje.

S pogovori želim spoznati način razmišljanja uporabnikov, zato izberem neverjetnostno vzorčenje, ki je običajno pri izvedbi kvalitativnih raziskav (Berg, 2001). Oblike neverjetnostnega vzorčenja so kvotno vzorčenje, namerno vzorčenje, priložnostno vzorčenje, verižno vzorčenje in samoizbira enot (Bregar et al., 2005). Uporabim namerno vzorčenje, pri katerem izberem vzorec na podlagi poznavanja populacije. Za sogovornike izberem zaposlene na medorganizacijskem trgu, ki sodelujejo v procesu izbire, nakupa ali izvajanja storitev. Vzorec je le delno homogen, saj govorim s predstavniki, ki imajo v teh procesih različno vlogo. V raziskavo vključim intervjuvance, ki poslovno sodelujejo na medorganizacijskem trgu, vendar imajo raznovrstne funkcije. To mi omogoči, da raziskovalna izhodišča preverim z vidika ponudnika in uporabnika. Zaradi omejenega števila intervjujev pa ne naredim več različnih intervjujev pri vseh funkcijah. Tako določenih funkcij ne morem primerjati med sabo, lahko pa jih primerjam z ostalimi in tako dodatno preverjam stališča predstavnikov kupcev. Opravim osem intervjujev: enega s strokovnjakom za digitalno trženje, dva s predstavnikoma prodaje v podjetju, ki ponuja storitve na medorganizacijskem trgu, in pet s predstavniki podjetij, ki so poslovni partnerji ali potencialni poslovni partnerji istega podjetja, ki ponuja storitve na medorganizacijskem trgu. Povprečna starost sogovornikov je 42 let, najmlajši sogovornik ima 29 let, najstarejši pa 48. Transkripti pogovorov so v prilogi 1. Vsi sodelujoči so obveščeni o namenu raziskave, kako bodo rezultati pogovorov uporabljeni in se strinjajo z izvedbo. Zagotovljeno jim je, da so pogovori anonimni.

Pri pripravi na izvedbo intervjujev določim cilje in teme pogovora ter se seznanim z okoljem sogovornikov (Bregar et al., 2005). Ker izvajam raziskavo na področju medorganizacijskega trga, govorim s poslovnimi uporabniki in se v praksi soočim z značilno časovno stisko teh sogovornikov. Intervjuji so opravljeni junija 2016. Pogovori

večinoma potekajo v okviru službenega časa sogovornikov, kar vpliva na čas, razpoložljiv za raziskavo. Sogovorniki se različno prilagodijo pogovoru, kar je razvidno tudi iz trajanja intervjujev in obsega odgovorov. Ti se zelo razlikujejo med sabo – intervjuji trajajo od 10 minut pri najkrajšem in ure in pol pri najdaljšem. Čas izvedbe intervjujev je v povprečju ena ura na pogovor. Glede na to je različna tudi količina in kakovost podatkov, pridobljenih v različnih pogovorih. Ti bi lahko bili v nekaterih primerih še bolj obsežni in s tem dodali še dodatne koristne informacije v raziskavi.

Podatke analiziram z dvostopenjskim procesom (Miles & Huberman, 1994). V prvem koraku analiziram vsak intervju posebej in naredim analizo znotraj primera. V drugem koraku naredim analizo med intervjuji, v kateri primerjam podobnosti in razlike med sodelujočimi. Iščem skupne točke, iz katerih lahko čim bolj gotovo podam priporočila za podjetje. Sproti primerjam ugotovitve intervjujev z ugotovitvami iz literature. V zadnji fazi poročanja ugotovitve raziskave zapišem v poročilu in jih uporabim pri pripravi modela uvedbe digitalnega trženja v podjetje.

6.3 Ugotovitve in interpretacija kvalitativne raziskave

6.3.1 Pogovor s strokovnjakom za digitalno trženje

Analizo začnem s pogovorom s strokovnjakom za digitalno trženje, ki se ukvarja z uvedbo avtomatiziranih procesov digitalnega trženja v podjetja. Med drugim vodi sistem pridobivanja novih strank z vsebinskim trženjem za različna podjetja in tako pozna vedenje različnih ponudnikov in različnih strank. Iz tega pogovora želim dobiti pogled na splošno stanje. Potrди predpostavko, da se medorganizacijsko trženje razlikuje od trženja končnim uporabnikom tudi na področju digitalnih orodij. Izpostavi pomen analize, pregleda trenutnega stanja in določitve ciljne skupine, namena in ciljev pred začetkom izvajanja aktivnosti. Potrди, da kupci na medorganizacijskem trgu uporabljajo družbena omrežja in da je tudi Facebook, ki je sicer razširjen pri komunikaciji končnim uporabnikom, primeren za digitalno medorganizacijsko trženje. Kupci sicer uporabljajo družbena omrežja zasebno, opazijo pa tudi informacije, ki se nanašajo na njihovo delo. Poudari, da mora podjetje izbrati proaktiven pristop in uporabiti tudi plačane objave. Brez tega zaradi velikega števila raznovrstnih informacij ne more pričakovati, da bo zbudilo pozornost želene ciljne skupine. Potrди, kar ugotavljajo Straker, Wrigley in Rosemann (2015), da je uporaba digitalnih poti v svojem bistvu časovno intenzivna. Za zagotavljanje zadostne količine kakovostne vsebine pa podjetje potrebuje ekipo. Lahko si pomaga z agencijo, ki sestavi to potrebno ekipo in na strani podjetja sodeluje le ena oseba. Tudi on, tako kot Eid, Trueman in Ahmed (2006), ki priporočajo, da podjetja prilagodijo interno kulturo, opaža, da je v podjetju treba pred uvedbo pridobiti interno soglasje v odločevalski koaliciji in sprožiti postopek, kar je lahko dogotrajen in nepredvidljiv proces.

Nakupni proces postaja vedno bolj odvisen od spleta in se zato spreminja (Lilien & Grewal, 2012). Prvi sogovornik izpostavi, da je zaradi spremenjenih navad kupcev na medorganizacijskem trgu funkcija družbenih omrežij informiranje: »Da gre prodajalec na sestanek, je zadnja faza. Nakupne navade in nakupni proces so se v zadnjih nekaj letih tako močno spremenili, da se ljudje najprej informirajo in iščejo vsebine na spletu, preden sploh pridejo v stik s prodajalcem. Včasih si pustil prodajalcu, da pove vse o izdelku, zdaj pa pridejo do prodajalca čisto na koncu. Nima drugega dela, kot da zaključi posel. To omogočajo digitalna orodja z različnimi prijemi, da več vedo, kaj kupujejo, in je lahko njihova odločitev že sprejeta.«

Digitalno trženjsko komuniciranje pomaga podjetjem graditi globlje odnose s strankami (Karjaluoto et al., 2015). Podjetje z družbenimi omrežji tudi ustvarja odnose s poslovnimi partnerji: »Delaš na odnosu. Ne more biti komunikacija strogo formalna in na nivoju podjetje - podjetje. Tu smo na osebni ravni.« Prav tako podjetje s pomočjo družbenih omrežij ustvarja zaupanje: »Stranke kupujejo, sploh na medorganizacijskem trgu, stvari, ki jim odpravijo težavo. Ta problem ti rešuješ s tem, da stranki daješ zaupanje, da lahko to rešiš in to daješ skozi vsebino. Jim vlivaš zaupanje. Preden opravi nakup, ti mora zaupati. To zaupanje lahko bolj trdno narediš s pomočjo teh orodij.« Pri tem pa je pomembna usklajenost z ostalimi aktivnostmi podjetja, še posebej s prodajno funkcijo: »Lahko pa se zaupanje sesuje kot hišica iz kart, če prodajalec ne naredi svojega dela. Zato mora biti vse skupaj povezano, digitalno trženje je podpora prodaji.« Digitalizacija naj spodbudi sistematično izmenjavo informacij med prodajo in trženjem, prodajna funkcija naj se zaveda, da mora uskladiti svoje predstavitve kupcem s širšimi tržnimi cilji podjetja (Karjaluoto et al., 2015).

Globlje odnose podjetje doseže s tem, da pokaže bolj osebno plat, ki ni strogo povezana s poslom, kar je na družbenih omrežjih, v primerjavi z drugimi potmi, na primer spletno stranjo, bolj primerno in pričakovano: »Narediš se bolj človeškega, odpiraš se navzven. Tudi v medorganizacijskem svetu moraš biti dostopen. Na družbenih omrežjih so lahko tudi informacije, ki niso strogo povezane s poslom.« Sicer pa je spletna stran še vedno ključen del komunikacijskega spleta, saj naj bo cilj podjetja, da vso komunikacijo usmeri na svojo spletno stran (Holliman & Rowley, 2014; Lopez & Ruiz, 2011). Prvi sogovornik to potrjuje s temi besedami: »Facebook ni tvoje igrišče, je igrišče nekoga drugega, uporabljaš ga zato, ker so tam vsi, da ga spelješ s tega vrtička na svojega. To je lahko tvoja spletna stran, tvoj You Tube kanal. Facebook je en velik prostor, kjer so vsi prisotni in kjer je milijarda informacij. Če te opazijo, moraš čim prej peljat človeka k sebi. Na Facebooku je toliko drugih motečih faktorjev, da se pozornost takoj zgubi. Vse mora peljati k tebi, tam si ti doma in lahko nadziraš vsebino, ki jo objavljaš.«

Podjetje si pri uvajanju digitalnega komuniciranja lahko do neke mere pomaga z izkušnjami drugih podjetij, vendar je predvsem za družbena omrežja značilno, da mora biti komunikacija zelo prilagojena osebnosti podjetja in strank ter ciljem, ki jih zasleduje

podjetje (Meerman, 2010). Zato je vsak primer drugačen in mora biti prilagojen: »Ker so zadaj samo ljudje, je vse odvisno tudi od tega, kako pišeš. So neke splošne zadeve, ne moreš pa vsega prekopirati na različna podjetja. Treba je biti oseben. Vsakič je treba znova iti od začetka in si razbijat glavo na kakšen način. Treba je prilagajati. Različne potrebe, bolečine, kaj nekoga boli. Konkretno za CRM sisteme, s katerimi se ukvarjamo, imajo stranke različne potrebe.«

Pretirano razkrivanje informacij o podjetju zaradi osebne narave družbenih omrežij se mu ne zdi problematično: »Če tega nimaš na svoji Facebook strani, tudi ne boš na spletni strani objavil in obratno. Ne greš razlagati stvari, ki jih ne bi na spletni strani. Internet je javni prostor in komunikacija prilagojena temu. Ne greš razlagati o vrednosti pogodb. Brošure so bolj usmerjene v informiranje o produktu. To je statična vsebina. Komuniciraš na splošno, usmerjeno ena na ena. Ve se, kaj so podatki, ki jih ne moreš zaupati vsakemu.« Glede primerne uporabe družbenih omrežij na medorganizacijskem trgu omeni vlogo zaposlenih, ki naj na osebni način širijo vsebino podjetja. Da je načrtno spodbujanje zaposlenih in njihovo opolnomočenje eden prvih korakov pri poskusu razširjanja vsebine, ugotavljam tudi pri pregledu literature (Huotari et al. 2015).

Moj prvi sogovornik v veliki meri potrди ugotovitve, zbrane s pregledom sekundarnih podatkov v obstoječi literaturi. Iz pogovora je razvidno veliko osebno zanimanje za temo, poznavanje in posledično tudi zagovorništvo tega pristopa. Zato je pomembno, da izvedem pogovore tudi s sogovorniki, ki pristopu niso naklonjeni, ali pa ga samo ne poznajo.

6.3.2 Pogovor s predstavnikoma ponudnika na medorganizacijskem trgu

Naslednja dva pogovora sta opravljena s predstavnikoma ponudnika na medorganizacijskem trgu, zaposlenima v prodajnem oddelku. S pogovorom iščem izkušnje in stališča pri prodaji na medorganizacijskem trgu.

Prvi sogovornik izrazi, da mu pri prodaji pomaga prepoznavnost podjetja in blagovne znamke, kar navaja tudi literatura (Kotler & Pfoertsch, 2006; Bendixen et al., 2004 v Holliman & Rowley, 2014): »Prvi pogoj je, da je blagovna znamka oziroma javna podoba o podjetju dobra – da je podjetje prepoznavno, se pojavlja v javnosti. To pomaga. Odlično orodje je digitalno trženje. Če tega ni, te ni. Zavedanje o blagovni znamki, h kateri veliko pripomore v prvi fazi digitalno trženje,« in da uporaba digitalnih orodij skrajša prodajni proces, saj kupci veliko informacij zberejo preden sploh stopijo v stik s prodajnim osebjem ponudnika (Marketing Leadership Council, 2012): »Veliko informacij se pred samim nakupom pridobi pred osebnim stikom, da sploh lahko sprožiš proces trženja. Nadomesti lahko veliko ur dela posameznika. To je dobra podlaga, da nekdo začne resno razmišljati.« Tudi drugi sogovornik uporablja digitalna orodja pri pripravi na sestanek, in sicer zbira informacije s spletnim iskanjem in na družbenih omrežjih.

Prvi sogovornik digitalna orodja že uporablja za vzpostavitev stika in spodbujanje povpraševanja ter meni, da bi mu pri prodaji koristila predstavitev v videu, vzporedno z osebnim stikom in pri vzdrževanju odnosa po zaključeni prodaji. Digitalna orodja bi lahko do neke mere nadomestila del osebnega stika v fazi prvega stika s kupcem in ohranjanju odnosa, saj proces nabave zaradi dolgotrajnosti zahteva skrbno tržno komuniciranje (Hutt & Speh, 2013): »Prvi stik s kupcem in ohranjanje odnosa. Da namesto tebe digitalna oblika trženja poskrbi, da se prodajni proces sploh začne.« To potrjuje, da lahko tehnologija pripomore k učinkovitosti prodajnega osebja, kar zagovarjata tudi Roman in Rodriguez (2015). Nasprotno pa drugi sogovornik meni, da digitalna orodja ne morejo nadomestiti nobenega dela obiska. Pri opisu razlogov se osredotoča predvsem na pomen osebnega stika pri razumevanju osebnosti in motivov sogovornika: »Ker je pristna informacija tista, ki jo dobiš z osebnim kontaktom. Prvič dobiš več informacij, ker lažje poizveduješ in nisi omejen s tem, kar hoče povedati stranka. Drugi del pa je ta, ko opazuješ obnašanje, okolje in način govora ... Na družbenih omrežjih dobiš najboljšo možno sliko o tem človeku. Pravo sliko pa dobiš z osebnim kontaktom.« Čeprav meni, da digitalna komunikacija ne more nadomestiti nobenega dela obiska, v nadaljevanju navaja, da so kupci zaradi digitalnih orodij bolje informirani in da je zato potrebnega manj časa in truda pri predstavitvi podjetja. Iz tega lahko sklepamo, da nenaklonjenost digitalnim orodjem izhaja tudi iz nepoznavanja uporabe in možnih koristi.

Prvi sogovornik s področja prodaje meni, da z digitalnimi orodji lahko vzdržujemo odnos, podobno kot pomen prodajnih sporočil pojasnjujeta Hutt in Speh (2013): »Če veš, da se nekdo zanima za neko stvar, lahko digitalno trženje pomaga, da je podpora, ko je nek odnos zgrajen in ne nujno redno vzdrževan na fizični ravni, da lahko prodajalec, ki dobro pozna kupca, sugerira vsebine in s tem pripomore k ohranjanju stika in povečuje pripadnost kupca. Občasno fizično ohranjaš stik, občasno pa preko digitalne vsebine.« Meni pa, da digitalna orodja niso koristna v fazi usklajevanj in pogajanj.

Oba opažata, da so kupci bolj informirani in da pristopijo tudi sami. Prvi sogovornik iz tega sklopa pravi: »Kupci pristopajo sami zaradi digitalnega trženja. Kupec se javi, da je prebral na spletni strani, nima dovolj informacij in prosi za srečanje. Ne želi čakati, pomembna je odzivnost.«

Sam priznava, da ne zna uporabljati digitalnih orodij za ohranjanje stika in da mora biti za to zadolžena oseba v podjetju. Organizacije potrebujejo povezano tržno komunikacijo, ki vodi konsistentno interakcijo s strankami (Lipiainen, 2014), za to pa je treba v podjetju določiti lastništvo digitalnih poti in vzpostaviti digitalne kompetenčne centre (Marketing Leadership Council, 2012). Iz pogovorov ugotavljam, da je v majhnih podjetjih to lahko že ena oseba.

Meni, da digitalna komunikacija sodeluje tudi pri glasu od ust do ust, ki je zelo pomemben del nakupnega procesa (Monetate, 2013): »Zelo pomemben, ravno zaradi tega, ker so

storitve nekaj neoprijemljivega. Referenca pri potencialnem kupcu poveča prag zaupanja, napelje v pravo smer proces odločanja. Vpliva tudi, kar je objavljeno na družbenih omrežjih.«

Po pogovoru s članoma prodajnega oddelka v podjetju na medorganizacijskem trgu ugotavljam, da zaposleni v prodaji uporabljajo osnovna digitalna orodja pri svojem delu in da je ta uporaba odvisna od osebne nagnjenosti do uporabe takih poti. Sklepam, da bi uporabljali več digitalnih orodij, če bi bila za njih ta uporaba enostavna, za kar bi bilo potrebno znanje. V to bi moralo investirati podjetje in pomagati z izobraževanjem in skrbjo zadolžene osebe za digitalno podporo. Hkrati jih k uporabi ne spodbujajo uporabniki, saj tudi ti uporabljajo osnovna digitalna orodja (na primer elektronsko pošto).

6.3.3 Pogovori s predstavniki strank na medorganizacijskem trgu

V tretjem sklopu izvedem intervjuje med predstavniki strank na medorganizacijskem trgu. Iščem odgovore na vprašanja, kako stranke uporabljajo digitalna orodja, ali res niso naklonjena taki vrsti komunikacije in ali na njihove odločitve vplivajo aktivnosti ponudnika na spletu in družbenih omrežjih.

Prva sogovornica je direktorica kadrovske službe v podjetju na medorganizacijskem trgu in je predstavnica vrste kupcev na medorganizacijskem trgu, ki jih Google (2012) v svoji raziskavi opisuje kot mlajše odločevalce, bolj vajene digitalne komunikacije. Pove, da ima občutek, da podjetje bolje pozna, če o njem prejema redne informacije. Pojavnost podjetja na družbenih omrežjih služi grajenju zavedanja o blagovni znamki med potencialnimi strankami (Karjaluoto et al., 2015), kar potrdi tudi pogovor s prvo sogovornico. Te informacije pa ji tudi koristijo pri njenem delu: »Gre za vsebinsko širitev znanja pri delu in sprejemanju odločitev,« in tudi povečujejo možnost, da se s predstavniki podjetja dogovori za osebno srečanje, kar ugotavljam že v pregledu literature (Mull, 2013; McMaster, 2010 v Holliman & Rowley, 2014). Če podjetje potrebuje določeno storitev, se namreč obrne na poznane ponudnike. Hkrati pa te informacije niso ključne, čeprav so lahko v pravem trenutku povod: »Lahko nam je neko izhodišče: če na primer nekdo da na splet kot akcijo neke cene, je lahko ta informacija povod, da podjetje kontaktiramo in se pozanimamo za konkretno ponudbo. Še vedno pa bomo želeli več informacij, ponudbo, prilagoditev za naše podjetje in se pogovarjati o konkretni stvari.« Tudi ta sogovornica je previdna pri tem, koliko digitalno informiranje vpliva na njeno odločanje in temu ne želi pripisati prevelike teže, hkrati pa potrdi, da ima pozitiven vpliv: »Bi pa rekla, da vsekakor se želijo predstaviti, da nas želijo na nek način izobraževati, širijo znanje, kot take jih jemljem, kot nekoga, ki je specialist na določenem področju, ve več od mene, hitreje zve nove informacije. Gre za pozitiven pristop, vem, da se osebe na drugi strani potrudijo, pripravijo novice in jih delijo naprej.« Poslovne partnerje zaradi spletne predstavitve bolje pozna, zdi se ji, da razume njihov način razmišljanja, bolj jih ceni in jim zaupa. Prvi pogoj za to pa je kakovostna vsebina, sicer ima lahko taka pojavnost prav nasprotni učinek, kot ugotavljata tudi

Holliman in Rowley (2014). V procesu odločanja bi pogledala tudi video, ki predstavlja novo fazo v nakupnem procesu – zaradi prihranka časa je lahko dobrodošla predhodnica osebnega sestanka. Do določene mere lahko nadomesti prvi sestanek, saj lahko prenese osnovne informacije o storitvi. Družbena omrežja uporablja zasebno in poslovno, predvsem tako, da spremlja in deli zanimive informacije. Tako se uvršča v največjo skupino poslovnih uporabnikov na družbenih omrežjih, ki ta uporabljajo predvsem kot opazovalci (Ramos, 2009).

Druga sogovornica v tem sklopu je bolj zadržana do uporabe digitalnih orodij. Odločna je glede tega, da digitalne informacije ne vplivajo na njeno informiranost in njeno delo in priznava, da ne zaupa digitalnim informacijam. Hkrati pa jasno pove, da to, da podjetje redno pošilja novice, vpliva na njeno pripravljenost, da se dogovori za sestanek: »To pa vpliva, močno vpliva, ker je nek opomnik. Tako da dejansko slej ko prej preberem zadevo in se na podlagi tistega, kar preberem, če vidim, da so resni, ali se ukvarjajo s čim, s čimer bi lahko povezala naše podjetje, absolutno hitreje odločim za sestanek z njimi.« Če podjetje pošilja redne strokovne novice, ima občutek, da vlaga trud in do tega podjetja čuti večjo odgovornost: »O ja, bom rekla, da ja. Tako da se mi zdi, da jih jemljem bolj strokovno in bolj odgovorno. Bolj zaupam, da bodo dobro opravili delo,« in da ji koristijo objave na družbenih omrežjih: »Ja. To pa absolutno, dostikrat je to, da si samo informiran o neki zadevi, neka prednost, da se lažje pogovarjaš o stvareh, iščeš nove ideje, vire, nenazadnje tudi poslovne partnerje.«

Tretji sogovornik v tretjem sklopu odgovarja podobno kot druga sogovornica v tretjem sklopu (stara 45 let). Tudi on je zadržan do vpliva digitalnih informacij na njegove odločitve in delo, hkrati pa potrди, da če podjetje pošilja redne strokovne novice, ima občutek, da vlaga trud in do tega podjetja čuti večjo odgovornost. Občutek ima, da ponudnika bolje pozna in ga bolj ceni. Razlika, ki jo opazim, je ta, da povsem sprejema digitalna orodja in družbena omrežja kot del komunikacije podjetja in poslovne komunikacije, saj mu omogočajo prihranek časa: »Video. Ker gre hitreje, za sestanek rabiš pol dneva,« ter »Elektronsko sporočilo je povsem sprejemljivo. Tudi jaz pošljem za naročilo samo elektronsko sporočilo,« in »Kadar potrebujem informacijo, aktivno na spletu, »google« ve vse.« Kupci na medorganizacijskem trgu cenijo časovno ustrezno digitalno komunikacijo (Bienstock & Royne, 2007; Smith & Bush, 2002 v Sisko et al., 2015), ta odnos pa je lahko povezan tudi z demografskimi značilnostmi (Clarke III & Flaherty, 2005). Tudi podjetje tega sogovornika je prisotno na vseh kanalih. Čeprav meni, da so to za podjetje običajni kanali za komuniciranje, se sam čuti dovolj racionalen, da nanj ne more vplivati. Poleg tega zaradi velike količine informacij in pomanjkanja časa pričakuje, da bo ves trud v ta način komunikacije vložilo podjetje, ki želi z njim vzpostaviti stik.

Četrta sogovornica iz tretjega sklopa je najmanj vključena v sprejemanje odločitev in prodajni proces, vključena pa je v izvajanje storitve ponudnika. Odgovarja podobno, kot

ostali glede tega, da ima občutek, da podjetje vlaga trud, če to pošilja redne strokovne novice, in do tega podjetja čuti večjo odgovornost, ima občutek, da ponudnika bolje pozna in ga bolj ceni. Zelo jasno pove tudi, da uporablja družbena ormežja in da ji koristijo pri njenem delu: »Družbena omrežja prepletajo ves naš svet, stalno smo v stiku, obveščeni in v bistvu prek tega vplivajo. Če se uspejo prebiti na našo časovnico, potem je to zmaga. Potem to pomeni, da so prisotni v mojem dnevnem življenju.« Najmanj se trudi, da bi se distancirala od vpliva digitalnih medijev in družbenih medijev na njeno delo, hkrati pa ji od vseh sogovornikov največ pomeni osebni stik, ki ga sicer v dnevni komunikaciji niti ne pričakuje, saj pri njenem delu prevladuje elektronska pošta. To razlagam tako, da ji vsakodnevna praksa potrjuje, da je mogoče vse potrebne informacije za delo dobiti tudi prek digitalnih poti in prek njih razviti tudi osebne preference. Ne more pa to nadomestiti osebne komunikacije, ki da osebi pravi občutek povezanosti s skupnostjo. Tako raziskave kot izkušnje potrjujejo, da so še vedno pomembna klasična orodja in z njimi osebna prodaja in osebna komunikacija (Clarke & Flaherty, 2005).

Peta sogovornica iz tretjega sklopa najbolj potrди dileme, s katerimi se srečujejo podjetja na medorganizacijskem trgu pri uvajanju digitalnih orodij v prodajni proces. Kot odločevalka v pomembnem partnerskem podjetju ne uporablja digitalnih orodij v poslovni rabi: »Facebook uporabljam zasebno in ne poslovno, LinkedIna pa ne uporabljam.« Še vedno pa potrjuje, da nanjo vplivajo informacije, ki jih pridobi prek digitalnih kanalov. Zdi se ji, da poslovne partnerje bolje pozna zaradi vsebin, objavljenih na spletu: »Ker dobiš informacije, ki jih sicer ne bi imel. Tudi možno, da se ti zasidrajo v spominu, samo zato, ker jih vidiš.« Podjetju pri uvedbi zato lahko koristi vpogled prvega sogovornika iz raziskave, ki pove, da poslovni uporabniki družbena omrežja v prvi vrsti sicer uporabljajo zasebno, vendar pa jih lahko podjetje s primerno poslovno informacijo privabi in usmeri na svojo spletno stran. Splet je tržno okolje, kjer deluje sistem privabljanja (Holliman & Rowley, 2014), kar raziskava potrjuje.

6.3.4 Sklepne ugotovitve izvedene kvalitativne raziskave in pregleda literature

V tem delu primerjam ugotovitve posamičnih intervjujev med sabo in izvajam sklepe na podlagi kvalitativne raziskave. Nadalje pa na podlagi pregleda literature in izvedene kvalitativne raziskave podajam sklepne ugotovitve in priporočila za podjetja na medorganizacijskem trgu, ki želijo v svoj trženjski proces uvesti digitalna orodja.

Tako kot pri pogovorih s predstavniki prodajnega osebja tudi pri pogovorih s predstavniki strank na medorganizacijskem trgu dobim potrditev, da se zavedajo, da so informacije, ki jih dobijo neosebno, lahko pomankljive in se bojijo, da bi bili zaradi njih pristranski. Zato poudarjajo, da se ne zanašajo na njih. Hkrati pa v svojih odgovorih potrjujejo, da tudi komunikacija prek digitalnih orodij vzbuja zanimanje, zaupanje, dviguje nivo znanja in lahko spodbudi prodajne priložnosti. Ta odnos lepo ponazori komentar sogovornice: »Če smo čisto odkriti, pa mi sploh ni všeč, vpliva.« Latusek (2010) meni, da stranka postane

bolj zvesta, če vidi vrednost v odnosu z dobaviteljem, tako da dobiva več rešitev, uporabnih za učinkovito poslovanje, in sogovorniki navajajo, da prepoznajo, da se podjetje, ki objavlja strokovne informacije na družbenih omrežjih, trudi za njihovo zadovoljstvo in da te informacije tudi koristno uporabijo pri svojem delu. Uporabniki se v primeru zelo nujne potrebe ali lastnega interesa informirajo sami (Marketing Leadership Council, 2012) in uporabljajo svoje osebne mreže in javno dostopne informacije. To potrjujejo tudi izjave sogovornikov: »Informacije ponavadi iščem vsepovsod, kjer se le da. Na internetu, veliko je tudi čisto osebno, prijatelji, kolegi, sodelavci.« Še bolj pa pričakujejo od ponudnika, da bo ta aktiven in jim bo samoiniciativno in hkrati nevsiljivo ponudil dodatne koristi. Tako piše tudi Hvastija (2014), da je naloga podjetja, da z različnimi orodji sodeluje v fazah nakupnega procesa. Ponudniki na medorganizacijskem trgu imajo zato lahko korist od tega, če spodbudijo komuniciranje tudi z digitalnimi orodji. S tem lahko zbudijo zanimanje in gradijo odnos z uporabniki. Raziskava Marketing Leadership Council (2012) ugotavlja, da se podjetja v tujini tega že zavedajo, saj 90 odstotkov podjetij spodbuja zavedanje in ustvarjanje zahtev z vsebino.

Glede učinka digitalnega komuniciranja na sprejemanje odločitev in nakupni proces so tako ponudniki kot stranke zadržani. Oboji poudarjajo, da je nepogrešljiv osebni stik, hkrati pa v odgovorih potrjujejo vpliv digitalnega komuniciranja. Najbolj je v učinke prepričan predstavnik agencije, ki se profesionalno ukvarja z uvajanjem digitalnega trženja v podjetja. Ta poudarja, da je za učinke treba vložiti trud, in priznava, da so učinki na prodajni proces predvsem posredni. To pojasnjuje zadržanost vključenih do digitalnega trženja. Ker podjetja niso uvedla sistematičnega pristopa in vanj ne vlagajo in ne merijo učinkov, ne morejo prikazati rezultatov. Izziv je tudi zagotavljanje občutka pristnosti pri občinstvu. Vse to pa posledično potrjuje njihova vnaprejšnja prepričanja. Podjetje, ki razume vlogo digitalnega trženja, ima realna pričakovanja in je dosledno pri izvajanju, lahko oplemeniti svoj prodajni proces. Digitalno trženje ne more nadomestiti osebne prodaje, lahko pa jo dopolni, kot v pregledu literature navajam ugotovitve Clarka in Flaherthy (2005). Podjetja naj tudi upoštevajo, da ko se proces odločitve odvija proti nakupu, postajajo osebni viri informacij vedno bolj pomembni (Hutt & Speh, 2013), kar potrjujejo tudi sogovorniki, ki so na primer pripravljeni poiskati informacije na internetu in pogledati video, pred odločitvijo pa nujno tudi opravijo osebno srečanje s predstavniki ponudnika. Kupci na medorganizacijskem trgu uporabljajo internet predvsem kot prvi vir informacij (McMaster v Holliman & Rowley, 2014). Vsi sogovorniki uporabljajo osnovna digitalna orodja in najbolj razširjenja družbena omrežja. Če jih podjetje ne vključi v svoje poslovanje, se s tem odreka sodelovanju v javnem prostoru in prednostim, ki jih vnašajo v komuniciranje s poslovnimi partnerji. Podjetje mora razmisliti, kako naj navadi svoje kupce, da začnejo enako orodja kot v zasebnem življenju, uporabljati tudi kot poslovne osebnosti (Keinänen & Kuivalainen, 2015). Že v pregledu literature ugotavljam, da samostojnost kupcev pri iskanju informacij zahteva aktivnost ponudnika na spletu, kompleksnost nakupnega procesa na medorganizacijskem trgu pa zahteva osebno prodajo, kar potrjuje tudi kvalitativna raziskava.

V pregledu literature navajam ugotovitev Kippenbergerja (2000), da močna osredotočenost na stranke lahko vodi v to, da podjetje ignorira metode, ki so strateško pomembne, ker jih stranke trenutno ne uporabljajo. V kvalitativni raziskavi ugotavljam, da predstavniki podjetja na medorganizacijskem trženju neuporabo digitalnih orodij utemeljujejo s tem, da jih stranke ne uporabljajo in zato niso učinkovite. Hkrati pa s kvalitativno raziskavo potrjujem drugo ugotovitev iz pregleda literature, namreč da se uporaba digitalnih orodij na medorganizacijskem trgu razlikuje glede na lastnosti strank, predvsem starost (Snyder & Hilal, 2015; Gattiker et al. v Clarke III & Flaherty, 2005). Tako najstarejša sogovornica res uporablja le osnovna orodja, pri mlajših sogovornikih pa je opazno, da so ta orodja del njihove vsakdanje poslovne rutine. Podjetje, ki želi ostati konkurenčno, mora spremljati spreminjanje navad in se nanje ustrezno pripraviti, zato je tudi za podjetja na medorganizacijskem trgu priporočljiva uvedba digitalnih orodij v tržno komuniciranje.

Uporabniki spleta so že od njegovih začetkov zadržani do nakupovanja in ga uporabljajo za zbiranje informacij pred nakupom po tradicionalnih poteh (Clarke III & Flaherty, 2005), zato ne preseneča, da je tako pri uvajanju novih pristopov tudi na medorganizacijskem trgu, kjer so nakupi večji, dražji in imajo večji vpliv. Sogovorniki so v pogovorih izrazili nezaupanje do digitalnih informacij in poudarjali, da ne dopuščajo, da vplivajo na njih. To je skladno z ugotovitvami pregleda literature, da v nakupnem procesu pomen osebnih informacij prevlada nad neosebnimi viri. Digitalna orodja se morajo povezovati s tradicionalnimi, na točki, kjer kupec potrebuje osebne informacije, se cilji digitalne trženjske komunikacije usmerijo k prodajnemu osebju (Karjaluoto et al., 2015). Podjetje mora tudi v tradicionalnem nakupnem procesu na medorganizacijskem trgu dobro poznati kupca, z digitalnimi orodji pa je to lahko izpopolnjeno. Glavne značilnosti odjemalcev storitev so: osebne značilnosti, želje, potrebe, pričakovanja, vrednote, preference, nakupno vedenje in življenjski slog (Kajzer, 2008). Digitalna orodja pomagajo bolje poznati stranke: z interaktivnostjo in dvosmerno komunikacijo lahko podjetje izve več o potrebah in željah strank glede izdelkov in storitev in jih lahko ustrezno prilagaja in dopolnjuje. Ker so stranke del storitve (Johnson et al., 1986, v Kajzer, 2008), podjetje s tem tudi več vrednost storitve.

Že v pregledu literature ugotavljam, da naj pri uvajanju digitalnega komuniciranja podjetje prepozna tudi vrednost za grajenje blagovne znamke in tudi to funkcijo vključi v načrt komunikacije. Kvalitativna raziskava to potrjuje, saj vsi sogovorniki, tudi tisti, ki niso naklonjeni digitalnim orodjem, potrjujejo, da digitalno komuniciranje utrjuje blagovno znamko. Z deljenjem vsebin o sebi ter o panogi, lahko podjetje okrepi svoj ugled (Sisko, et al., 2015), zato naj spodbuja stalno interakcijo in vključenost uporabnikov v skupnost blagovne znamke (Holliman & Rowley, 2014).

Tudi pogovori s sogovorniki potrjujejo, da je primeren način za komunikacijo s poslovnimi kupci vsebinsko trženje. To omogoča predstavitev znanja in strokovnosti podjetja, kar

poslovni uporabniki opazijo in cenijo, hkrati pa je lahko nevsiljivo in da na voljo informacije takrat, ko jih uporabniki iščejo (Holliman & Rowley, 2014). Kot pravi sogovornica: »Ko potrebujem informacije, si ji poiščem sama.« Ko ciljna skupina potrebuje informacije in jih aktivno išče, mora biti podjetje pripravljeno in na voljo. Kot ugotavljam iz literature, je to predvsem s primerno spletno stranjo in pravilno posredovanimi informacijami na družbenih omrežjih, ki vodijo uporabnike na spletno stran podjetja (Holliman & Rowley, 2014).

Pri pregledu intervjujev ugotavljam, da so nekateri ugovori podjetij na medorganizacijskem trgu v praksi utemeljeni. Uporaba digitalnih orodij in družbenih omrežij za nekatere poslovne uporabnike res ni običajna. Predvsem za starejše so ta orodja novost, ki so se je sicer navadili, vendar jo počasi uvajajo v svojo profesionalno uporabo. Ker je na drugi strani, v podjetjih, ki ponujajo storitve, lahko prisotno nepoznavanje digitalnih orodij, sta to značilnosti, ki medsebojno zavirata vpeljevanje digitalnih orodij v prodajni proces. Hkrati pa s pogovori s sogovorniki ugotavljam, da je digitalno komuniciranje tako vseprisotno, da ga uporabljajo vsaj pasivno. Kot je povedala sogovornica: »Tudi možno, da se ti zasidrajo v spominu, samo zato, ker jih vidiš.« Podjetje lahko s primerno uporabo doseže koristi. S poznavanjem možnih učinkov, primerne uporabe in navad in potreb svojih strank lahko uvede splet digitalnega komuniciranja, ki je primeren za konkretne okoliščine.

Sogovorniki so bili precej skeptični do informacij, ki jih podjetja posredujejo na družbenih omrežjih. Kot pravi ena od sogovornic: »Se mi zdi, da papir prenese vse, zdaj pa tudi v kakršnikoli obliki informacije prenesejo vse.« Iz njihovih odgovorov je bilo razvidno, da so zelo previdni pri tem, komu zaupajo in da želijo temeljito preveriti informacije. To je usklajeno z znanimi ugotovitvami o medorganizacijskem trgu, na katerem so nakupi ponavadi večje vrednosti in močno vplivajo na poslovanje podjetja. To pa naj podjetja ne odvrne od takega načina komuniciranja, ampaj naj obrne v svoj prid. Sogovorniki namreč tudi navajajo, da s tem, ko podjetje objavlja strokovne vsebine na spletu in družbenih omrežjih, lažje preverijo informacije: »lažje preveriš, dopolniš informacije in se ti zdi da podjetje bolje poznaš, v primerjavi s popolnoma neznanim.« To potrjuje literatura o primerni uporabi vsebinskega trženja in uporabi družbenih omrežij: vsebina, ki ima vrednost za stranke, je relevantna, privlačna in ob pravem času (Holliman & Rowley, 2014). Problem neotipljivosti storitev lahko učinkovito rešujemo z digitalnim trženjem. Digitalno trženje in še posebej vsebinsko trženje lahko predstavlja dodano vrednost za kupca, saj se osredotoča na predstavljanje in razlago vrednosti storitve, čemur se bolj posvečam v četrtem poglavju.

Karaluoto et al. (2015) ugotavljajo, da lahko odprta in javna komunikacija ogrozi zaupnost in krši norme komuniciranja v poslovnem svetu in tudi sogovorniki v kvalitativni raziskavi so zadržani tudi pri deljenju informacij. Kot je navedla ena od sogovornic: »Sprašujem se, kaj o svojem delu lahko delim na družbenih omrežjih, predvsem z vidika osebnih

podatkov. Kar želim objaviti, preverim.« Večina jih spada v kategorijo opazovalcev in sodelujočih, noben od sogovornikov ne spada v kategorijo ustvarjalcev (Ramos, 2009). Družbena omrežja uporabljajo predvsem tako, da spremljajo in delijo zanimive informacije. Čeprav Klepic (2015) ugotavlja, da se v spletnem prostoru dinamika komunikacije spremeni in ljudje postanejo bolj odprti in ne uporabljajo toliko filtrov, kot v osebni komunikaciji, na medorganizacijskem trgu to ne drži. Tako kot v ostalih oblikah komuniciranja, poslovni uporabniki tudi pri uporabi digitalnih orodij ostajajo pozorni, katere informacije o sebi in podjetju delijo.

Kvalitativna raziskava v veliki meri potrjuje ugotovitve v literaturi. Slovenska podjetja na medorganizacijskem trgu lahko družbena omrežja uporabljajo podobno, kot jih že uporabljajo tuja. Sisko et al. (2015) tako navajajo primer podjetja X, ki za posredovanje blagovne znamke skozi vsebino uporablja elektronske novice in je aktivno na družbenih omrežjih, in sicer so to Facebook, LinkedIn, Twitter in YouTube. Z deljenjem informacij in novic o sebi ter panogi, v kateri deluje, na različnih platformah, je podjetje okrepilo svoj ugled kot aktivni igralec v panogi in vir uporabne vsebine. Digitalna komunikacija omogoča predstavitev fizičnih dokazov, ki jih potrebujejo uporabniki storitev.

Na podlagi pregleda literature, praktičnih primerov in kvalitativne raziskave potrjujem temeljne teze magistrskega dela in navajam glavne ugotovitve dela in priporočila za podjetja na medorganizacijskem trgu, ki uvajajo v svoje trženjske aktivnosti digitalna orodja.

- Ne moremo le prenesti načinov uporabe iz trženja končnim uporabnikom v medorganizacijskem okolju, ampak moramo razviti posebne in prilagojene principe.
- Eden od izzivov ustvarjanja modela digitalnega trženja v podjetju je povezovanje vseh vsebin, ki že nastajajo v podjetju, načrtovanje in strateško ustvarjanje in razširjanje vsebin.
- Odnos, ki je potreben v medorganizacijski prodaji, je mogoče ustvariti in vzdrževati tudi z digitalnimi orodji in digitalnim trženjem.
- Za izboljšanje digitalnega trženja je treba povečati učinek z integracijo, osredotočiti se na vsebinsko strategijo in aktivacijo ter izboljšati analitiko na vseh kanalih.
- Pomembno je, da podjetja razvijejo svojo vsebinsko trženjsko strategijo.
- Podjetje ne more sodelovati pri vseh digitalnih poteh, na izbranih pa mora biti aktivno.
- Digitalna orodja se uporabljajo za različne faze v nakupnem procesu:
 - Digitalno oglaševanje je primerno za zbiranje informacij in krajšanje nakupnega procesa.
 - Vsebinsko trženje podjetja uporabljajo predvsem za pridobivanje novih prodajnih sledi.

- Družbena omrežja so primerna predvsem za predstavitev ponudbe ter razvijanje dolgoročnega odnosa. Bolj primerna so za večanje zavedanja in manj kot taktika za spodbujanje nakupov.

7 UVAJANJE MODELA DIGITALNEGA TRŽENJA V PODJETJU NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

7.1 Osnove za uvedbo modela digitalnega trženja v podjetju

Mulhern (2009) izpostavlja izjemno potrebo po teoretičnem okviru za vzhajajoči svet digitalnih medijev in digitalnih storitev. Po njegovem mnenju so osnove, ki bi jih moral imeti tak okvir:

- Osnova na povpraševanju: trženjske komunikacije so ustvarjanje in posredovanje vsebin uporabnikom. Digitalni mediji omogočajo uporabnikom, da poiščejo in združijo vsebino, tako da ustreza njihovim potrebam.
- Družabnost: digitalni mediji mešajo informacije in medosebno povezanost. Uporabna teorija za trženje z digitalnimi mediji mora vključevati družbena omrežja in ostale manifestacije medosebnih odnosov.
- Interaktivnost: preveč poenostavljeni modeli množičnega komuniciranja predstavljajo pošiljatelje in prejemnike sporočil. V interaktivnem svetu družbenih medijev so medosebne povezave bolj pomembne kot informacije. Teorije morajo vključevati učinke mrež, ki predstavljajo vse možne načine interakcije med uporabniki in med uporabniki in organizacijami.
- Merljivost: teoretična podlaga mora podpirati načine merjenja, ki predstavljajo tako verzije izkušenj z digitalnimi mediji v življenjih ljudi kot tudi vrednost komunikacijskih stroškov za podjetje.

Za razliko od modelov tradicionalnega trženja je usmerjenost k elektronskemu trženju (angl. *electronic marketing model*) narejena posebej zato, da nagovori elektronsko in digitalno trženje in je zato primerno za implementacijo družbenih omrežij v medorganizacijsko trženje (Habibi, Hamilton, Valos & Callaghan, 2015).

Podobno kot podjetje Google (2012) tudi avtorji modela elektronskega trženja ugotavljajo, da uvedba digitalnega trženja zahteva več kot le uvedbo digitalnih poti. Naštevajo štiri komponente, ki se nanašajo na vse funkcije podjetja. Tako imenovani model elektronskega trženja vključuje štiri komponente: filozofsko, uvedbeno, implementacijo in sprejetje (Habibi et al., 2015):

- Filozofska komponenta poudarja kulturo in interno zavedanje, da je digitalno trženje, vključno z družbenimi mediji, ključno za zadovoljstvo kupca in uspeh podjetja. Za uvedbo družbenih medijev pa je potrebna fleksibilna kultura.
- Komponenta uvedbe predvideva, da uspešna implementacija družbenih medijev vključuje tok informacij od strank do podjetja in tudi med funkcionalnimi področji. Drug vidik uvedbe je koordinacija, ki je velik izziv za uspešno implementacijo družbenih medijev. Uspešna uporaba družbenih medijev lahko zahteva bolj kompleksne interne povezave med oddelki, nove linije komunikacije in tudi prenos odgovornosti med oddelki v podjetju ter načrt zbiranja vsebine.
- Komponenta implementacije se nanaša na vire, veščine in tehnološke sposobnosti za elektronsko trženje. Ta zahteva investicijo in primerne veščine in tehnološko strokovnost za uspešno vključevanje in povezovanje z vedno bolj razvijajočim se okoljem digitalnega trženja.
- Komponenta sprejetja se nanaša na uporabo elektronskega trženja med zaposlenimi v vsakodnevem poslovanju. Ta komponenta odraža priznanje, da se zaposleni lahko naučijo primerne in učinkovite uporabe orodij družbenih omrežij in izkoristijo svoje znanje pri interakciji na družbenih medijih ali ustvarjanju vsebine za stranke.

7.2 Model digitalnega trženja za podjetja na medorganizacijskem trgu

Na podlagi pregleda teorije, primerov dobre prakse in poglobljenih intervjujev pripravim model uvedbe digitalnega trženja za podjetja na medorganizacijskem trgu. Pri pregledu literature se ponavlja ugotovitev, da pri uvajanju digitalnega trženja ni dovolj le uvedba orodij, ampak je treba podjetje na to pripraviti, osnova pa je razumevanje delovanja in realna pričakovanja. Gre za priporočene korake, ki pa se lahko med seboj prepletajo. Podrobno jih opišem že v pregledu literature, tu pa jih za lažjo preglednost povzemam in strnjeno predstavljam ugotovitve.

1. Interno soglasje

Digitalno trženje temelji na istih principih kot tradicionalno (Kotler, 2015), ker pa uporablja digitalna orodja, ki omogočajo hitrejšo komunikacijo, dvosmerno komuniciranje, interaktivnost, komunikacijo z individualnimi kupci in merjenje, lahko digitalizacija izboljša veliko vidikov trženja. Za uporabo teh orodij in njihovih koristi mora imeti podjetje ustrezno tehnologijo in zaposlene, ki razumejo način funkcioniranja teh orodij, možne rabe in jih znajo uporabljati. V podjetju mora vodstvo podpirati uporabo digitalnih orodij in zagotoviti razumevanje.

Priporočene aktivnosti:

- Uskladiti tehnološko infrastrukturo.

- Prilagoditi interno kulturo (določiti odnos med trženjem in informacijsko tehnologijo).
- Vzdrževati dobro izurjeno prodajno ekipo.
- Zagotoviti tok informacij od strank do podjetja in tudi med funkcionalnimi področji.

2. Določanje digitalnega centra in organizacija zaposlenih

Ker digitalna orodja uvajajo nov način dela v podjetje, ni nujno dovolj le pripraviti model digitalnih poti, ampak je treba pripraviti tudi strukturo delovnih procesov v podjetju. Cilj podjetja bi moral biti, da prilagodi svojo strukturo in omogoči usklajene in povezane digitalne aktivnosti med deli podjetja. Tako lahko doseže večji učinek na trgu. Zaposleni se lahko naučijo primerne in učinkovite uporabe orodij družbenih omrežij in izkoristijo svoje znanje pri interakciji na družbenih medijih ali ustvarjanju vsebine za stranke.

Priporočene aktivnosti:

- Formacija odločevalnega telesa za trženjsko tehnologijo, lastništvo spletne strani in vzpostavljanje digitalnih kompetenčnih centrov.
- Identifikacija zaposlenih, ki ustvarjajo in kontrolirajo profesionalno vsebino.
- Investicija v primerne veščine in tehnološko strokovnost zaposlenih, ki bodo zadolženi za te aktivnosti.
- Delitev vlog v podjetju in določitev strukture delovnih procesov v podjetju.
- Izobraževanje zaposlenih.

3. Določanje ciljne skupine

Potrebno je temeljito razumevanje ciljnega občinstva, še posebej dveh ključnih področij: kako stranke sprejemajo nakupne odločitve ter katere informacije potrebujejo pri sprejemanju teh odločitev (Clarke III & Flaherty, 2005).

Priporočene aktivnosti:

- Razumevanje potreb strank.
- Ustvarjanje profila idealne stranke (angl. *buyer person*).

4. Določanje ciljev

Mnogo podjetij že uporablja določene elemente digitalnega trženja. Pomemben korak pa je, da jih začne uporabljati ciljno: določi cilje, strategijo in taktiko za doseganje želenih rezultatov, izbere primerne kanale in prilagodi komunikacijo. Za določanje realnih ciljev so koristne ugotovitve tega magistrskega dela, pri katerih aktivnostih so digitalna orodja najbolj učinkovita in katere cilje lahko realno pričakujemo, da bomo dosegli. Glede na to,

katera orodja bo podjetje uporabilo, je odvisno tudi kateri so dosegljivi cilji. Ena od ugotovitev magistrskega dela je, da se digitalna orodja uporabljajo za različne faze v nakupnem procesu:

- Digitalno oglaševanje je primerno za zbiranje informacij in krajšanje nakupnega procesa.
- Vsebinsko trženje podjetja uporabljajo predvsem za pridobivanje novih prodajnih sledi.
- Družbena omrežja so primerna predvsem za predstavitev ponudbe, grajenje in razvijanje dolgoročnega pristnega odnosa ter grajenje zaupanja vredne blagovne znamke. Bolj primerna so za večanje zavedanja in manj kot taktika za spodbujanje nakupov.

Priporočene aktivnosti:

- Preveriti pričakovanja in navade uporabnikov.
- Določanje merljivih ciljev, ki podpirajo poslovne cilje.

5. Načrt digitalnih poti

Eden od izzivov ustvarjanja modela digitalnega trženja v podjetju je povezovanje vseh vsebin, ki že nastajajo v podjetju, načrtovanje in strateško ustvarjanje in razširjanje vsebin. Podjetje ne more sodelovati pri vseh digitalnih poteh, na izbranih pa mora biti redno aktivno.

Priporočene aktivnosti:

- Optimizacija spletne strani.
- Načrt digitalnih orodij.
- Načrt ekosistema družbenih medijev.

6. Integracija vseh digitalnih poti

Digitalno okolje je razdrobljeno, zato je za podjetja izziv, da zgradijo konsistentno podobo. Pri izbiri digitalnih poti mora podjetje skrbeti, da ne pride do pretirane, nekoordinirane spletne prisotnosti podjetja.

Priporočene aktivnosti:

- Poenotenje spletne lastnine (spletna stran, blogi in skupine, družbeni mediji, plačano iskanje, organsko iskanje in zunanje skupnosti)

- Načrtovanje aktivnosti (uredniški koledarji za načrtovanje).

7. Vsebinska strategija

Ne moremo le prenesti načinov uporabe iz trženja končnim uporabnikom v medorganizacijsko okolje, ampak moramo razviti posebne in prilagojene principe, kar se nanaša tudi na konkretna sporočila in ton komuniciranja.

Priporočene aktivnosti:

- Določanje sporočil.
- Načrt aktivnosti.
- Določanje pogostosti aktivnosti.
- Prilagajanje različnim občinstvom.

8. Povezava digitalnih orodij s tradicionalnimi

Ena od ugotovitev magistrskega dela je, da je odnos, ki je potreben v medorganizacijski prodaji, mogoče ustvariti in vzdrževati tudi z digitalnimi orodji in digitalnim trženjem. Vendar tak način le dopolnjuje osebni stik, ki je nenadomestljiv. Podjetje naj zato digitalna orodja poveže s klasičnimi, zagotovi podporo digitalnih poti osebni prodaji in povratne informacije prodajnega osebja.

Priporočene aktivnosti:

- Povezovanje uredniškega koledarja s cilji prodaje.
- Zbiranje povratnih informacij prodajnega osebja.

9. Analitika

Prednost uporabe digitalnih orodij v primerjavi s tradicionalnimi je, da so merljiva. Čeprav podjetja vedo, da lahko merijo aktivnosti, jih malo lahko temeljito razloži učinke truda vloženega v digitalno trženje. Podjetje mora razumeti, kaj lahko doseže s katerim orodjem in kateri rezultati odražajo doseganje ciljev.

- Investicija v orodja za analitiko.
- Določiti kvalitativne in kvantitativne sisteme merjenja rezultatov, ki odražajo doseganje zadanjih ciljev.
- Redno merjenje in beleženje rezultatov.
- Prilagajanje aktivnosti rezultatom.

SKLEP

Čeprav delam v storitvenem podjetju na medorganizacijskem trgu, kjer vseskozi poudarjamo pomen odnosov s strankami, me je vseeno presenetilo, kako pomembni so se izkazali odnosi v sklopu preučevane teme. Tehnologija vnaša v trženje nove možnosti za ustvarjanje in grajenje odnosov. Digitalno trženje temelji predvsem na tem – kako z digitalnimi orodji krepiti odnose in s tem dosežati cilje podjetja. V digitalno komunikacijo, ki se ji marsikdaj očita neosebnost in nevarnost za oddaljevanje ljudi in površinskost odnosov, so ravno družbena omrežja vnesla sposobnost grajenja odnosov. V svojem delu potrjujem, da z digitalnim trženjem lahko bolj učinkovito dosežemo cilje podjetja in da je mogoče ustvarjati odnose tudi v panogi, ki je od njih še posebej odvisna.

Nobena stvar ni dobra ali slaba sama po sebi. Tudi v digitalnem trženju velja, da je to učinkovito toliko, kot podjetje zna primerno uporabljati orodja, ki so na voljo. S pravo kombinacijo orodij in s pravo mero digitalne komunikacije v povezavi s tradicionalno, lahko bolj učinkovito dosega svoje cilje. Še več, ker tak način komuniciranja postaja prevladujoč tako v osebni kot poslovni rabi, s tem tudi skrbi, da ohranja relevantnost za svoje stranke in da jim nudi podporo na način, ki jim ustreza in ima zato največ učinka.

Podjetja na medorganizacijskem trgu morajo v svoj splet komuniciranja vnesti digitalna orodja. To magistrsko delo ponuja priporočila, kako. Ta priporočila se ne nanašajo le na uredniški načrt, ampak zajemajo najširši koncept – od strinjanja vodstva in prilagajanja strukture v podjetju do operativnega uvajanja digitalnih poti in izvajanja digitalne komunikacije. Seveda se podjetje lahko odloči, da takega načina ne bo uporabljalo. Vendar pa je to že načrtno razlikovanje, z namenom doseganja ciljne nišne skupine in ustvarjanja razlikovalne prednosti, ki temelji na privlačnosti nepriročnosti in nostalgije.

V magistrskem delu poleg pregleda obstoječe literature izvedem tudi kvalitativno raziskavo. S tem raziskujem naklonjenost in trenutno stanje uporabe digitalnih orodij v trženju na medorganizacijskem trgu. Z delno strukturiranimi intervjuji dobim vpogled v način razmišljanja uporabnikov, stališča in znanje. Ker se skozi pregled literature izkristalizira pomen odnosov v trženju, je to še posebej primeren način. Zaradi neverjetnostnega vzorčenja in majhnega števila enot v vzorcu, ki ga omogoča tak način raziskovanja, pa lahko le delno sklepam na splošen način uporabe. Za bolj točno informacijo o tem, koliko uporabnikov je naklonjenih takemu načinu in kakšna je uporaba, bi bila potrebna še kvantitativna raziskava. Glede na to, da za slovenski trg take raziskave še ni, bi pomenila še dodaten uvid na tem področju.

Na začetku zapišem, da v magistrskem delu preizkušam tezo, da podjetje za učinkovito poslovanje v prihodnosti potrebuje načrt digitalnega trženja in da je mogoče del prodajnega procesa nadomestiti ali dopolniti z digitalno komunikacijo. Ta teza se je potrdila. Podjetja, tudi na medorganizacijskem trgu, naj ne oklevajo več, ali so metode digitalnega trženja

smiselne in učinkovite za njihove potrebe. Svoj razmislek naj namenijo primerni uvedbi sodobnih trendov v komuniciranju, kot so mobilne platforme in video predstavitve, skrbi za vedno znova navdušujočo in privlačno vsebino ter razumevanju uporabe digitalnih orodij, ki omogoča vzpostavitev sistema merjenja, ki zajema tudi finančna merila, kot na primer dobiček, donosnost naložbe ter vrednost stranke.

LITERATURA IN VIRI

1. Adecco Group. (2014). *Job Search, Digital Reputation, and HR Practices in the social media age. 2014 The Adecco Global Study*. Glattbrugg: Adecco management & consulting S. A.
2. Adecco Group. (2015). *Work trends study. The Adecco Global Study 2015*. Glattbrugg: Adecco management & consulting S. A.
3. Åge, L. (2011). Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management Decision*. 49(9),1574 - 1591
4. American Marketing Association. (2012). *Definition of marketing*. Najdeno 16. junija 2014 na spletnem naslovu www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx
5. Animated Movies for Business. (2015). *Google B2B marketing in a digital world*. Najdeno 9. januar 2014 na spletnem naslovu <http://www.youtube.com/watch?v=jymgjmhILZA>
6. Barrett, N. & Pulizzi, J. (2008). *Get Content, Get Customers*. Bonita Springs: Voyager Media.
7. Barry, J. M., Dion, P. & Johnson, W. (2008). A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services. *Journal of Services Marketing*. 22(2), 114 – 135.
8. Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Long beach: California State university.
9. Biggemann, S. (2012). The essential role of information sharing in relationship development. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 27(7), 521 – 526.
10. Bizo. (2013). *The B2B Full-funnel Marketer's Handbook*. Najdeno 7. novembra 2013 na spletnem naslovu www.bizo.com
11. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing*. London: Sage Publications.
13. CEB Marketing Leadership Council. (2012). *CEB B2B Customer Survey, 2012*. Najdeno 16. julija 2013 na spletnem naslovu www.executiveboard.com

14. Cheney , P. (2009). *The digital handshake, seven proven strategies to grow your business using social media*. New Jersey: John Wiley & Sons, inc.
15. Chris, A. (2013). *Difference between digital marketing and social media*. Najdeno 12. oktobra 2015 na spletnem naslovu www.reliablesoft.net,
<https://www.reliablesoft.net/difference-between-digital-marketing-and-social-media/>
16. Chong, W. K., Shafaghi, M., Woollaston, C. & Lui, V. (2010). B2B e-marketplace: an emarketing framework for B2B commerce. *Marketing Intelligence & Planning*. 28(3), 310 – 329
17. Clarke III, I. & Flaherthy, T. (2005) : *Advances in Electronic marketing*. (b.k.) IDEA Group Publishing
18. Clifton, R. (2016a). Digital Marketing Channels. *Coursera*. Najdeno 23. marca 2016 na spletni strani <https://www.coursera.org/learn/marketing-channels/lecture/MKE8I/1-1-3-traditional-marketing-concepts-and-strategy>
19. Clifton, R. (2016b) What is digital marketing. *Coursera*. 3(1-1.2.) Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.coursera.org/learn/marketing-channels/lecture/MEgwa/1-1-2-what-is-digital-marketing>
20. Content Marketing Institute & MarketingProfs. (2014). *B2B Content Marketing 2014 Benchmarks, Budgets, and Trends – North America*. (b.k.) Content Marketing Institute & MarketingProfs.
21. Content Marketing Institute & MarketingProfs. (2015). *B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets and Trends - North America*. Najdeno 10. septembra 2015 na spletni strani <http://www.slideshare.net/CMI/2015-b2b-content-marketing-benchmarks-budgets-and-trends-north-america-by-content-marketing-institute-and-marketingprofs>
22. *Creator playbook for brands*. Najdeno 15 maj 2015 na spletnem naslovu https://www.thinkwithgoogle.com/playbooks/youtube.html?utm_medium=email&utm_source=2015-05-think-letter-usa&utm_campaign=20150514-think-letter-newfronts-edition&utm_content=article-5-CTA-gu-adv&mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRoisqvPZKXonjHpfsX%2B7OkoX6ag38431UFw-dcjKPMjr1YcET8p0aPyQAgobGp5I5FEMSrTYX7Z4t6MIXA%3D%3D
23. Digital Marketing Exchange. 2015. *CMO Evolution: An Interview with Dr. Philip Kotler*. Najdeno 23. marca 2016 na spletni strani <http://www.digitalmarketingexchange-usa.com/cmo-evolution-an-interview-with-dr.philip-kotler-mloc-h-iframe>

24. Evans, D. (2008): *Social media marketing, an hour a day*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
25. Fill, C. & Fill, K. E. (2004). *Business-to-business marketing: Relationships, systems and communications*. Harlow: Prentice Hal Financial Time.
26. Firm, G. (2003). *Spletno trženje in primer spletne knjigarne Emka.si*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/firm1140.pdf
27. Fongsuwan, W., Trimetsoontorn, J. & Wongsansukcharoen, J. (2015). Social CRM, RMO and business strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 30(6), 742–760
28. Forrester. (2013). *85% of execs find social media important*. AdAge: Forrester. Najdeno 12. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://adage.com/article/btob/forrester-85-execs-find-social-media-important/289356/?btob=1>
29. Google. (2012). *The Evolving Path of Today's Tech B2B Customer*. Google/Compete Tech B2B Customer Study. U.S.: Google & Compete.
30. Grey, A. (2016). *5 million jobs to be lost by 2020*. Najdeno 19. januarja 2016 na naslovu <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/5-million-jobs-to-be-lost-by-2020>.
31. Grönroos, C. (1994). Quo Vadis, Marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*. 10(1994), str 347-360. Najdeno 11. junija 2016 na naslovu [http://www.it-c.dk/people/nice/Mobile%20world/Gronroos%20\(1994\)%20-%20Quo%20Vadis,%20Marketing%20Toward%20a%20Relationship%20Marketing%20Paradigm.pdf](http://www.it-c.dk/people/nice/Mobile%20world/Gronroos%20(1994)%20-%20Quo%20Vadis,%20Marketing%20Toward%20a%20Relationship%20Marketing%20Paradigm.pdf)
32. Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
33. Habibi, F., Hamilton, C. A., Valos, M. J. & Callaghan, M. (2015). E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. *European Business Review*. 27(6), 638 – 655
34. Hannaa, R., Rohma, A. & Crittendenb, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*. 54(3), 265–273.
35. Holliman, G. & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269 - 293

36. Hrovat, M. (2014). B2B znamke v praksi. *Brand Trust GmbH*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.dmslo.si/media/bdt_slo.b2b.study_dispatch_dms_si.pdf.
37. Huotari, L., Ulkuniemi, P., Saraniemi, S. & Mäläskä, M. (2015). Analysis of content creation in social media by B2B companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 30(6). 761 – 770
38. Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2013). *Business Marketing Management: B2B*. South-Western: Cengage Learning
39. Hvastija, F. (2014) Digitalna orodja v B2B marketingu. Najdeno 12. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/tanjuska/digitalna-orodja-v-b2b-marketingu-fedja-hvastija>.
40. Imms, M. & Eraut, G. (2002). *An introduction to qualitative market research*. London: Sage Publications.
41. Järvinen, J, Tollinen, A, Heikkikarjaluoto & Jayawardhena C. (2012). Digital and social media marketing usage in B2B industrial section. *The Marketing Management Journal*. 22(2), 102-117.
42. Josselson, R. (2013). *Interviewing for qualitative inquiry: a relational approach*. New York: Guilford Press.
43. Kaden, R. J. (2006). *Guerilla marketing research: Marketing research techniques that can help any business make more money*. London: Kogan Page.
44. Kajzer, V. (2008) *Trženje in kakovost storitev*. Ljubljana: Zavod IRC. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/IMPLETUM/IMPLETUM_228LOGISTICNO_Trzenje_Kajzer.pdf
45. Karjaluoto, H, Mustonen, N. & Ulkuniemi, P. (2015). The role of digital channels in industrial marketing Communications. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 30(6), 703 – 710
46. Karjaluoto, H. & Ulkuniemi, P. (2015). Digital communications in industrial marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 30(6), Guest editorial
47. Kian Chong, W., Shafaghi, M. & Leing Tan, B. (2011). Development of a business-to-business critical success factors (B2B CSFs) framework for Chinese SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*. 29(5), 517 – 533

48. Keinänen, H. & Kuivalainen, O. (2015). Antecedents of social media B2B use in industrial marketing context: customers' view. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 30(6), 711 – 722.
49. Kippenberger, T. (2000). Change that can kill off great, well-run companies. *The Antidote*. 5(7), 12 – 16
50. Klepic, J. (2015). *The Digital Age Has Changed Culture, Communication and Business Management Skills*. Najdeno 19. marca 2016 na spletni strani <http://arcompany.co/the-digital-age-has-changed-culture-communication-and-business-management-skills/>
51. Kotler, P. (1996). *Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
52. Kotler, P. (2015). *Welcome into the new digital marketing era*. Najdeno 23. marca 2016, na spletnem naslovu: <http://www.italianfood.net/blog/2015/05/27/philip-kotler-welcome-into-the-new-digital-marketing-era/>
53. Kaushik, A. (2010). *Web Analytics 2.0: The art of online accountability & science of customer centricity*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
54. Latusek, W. P. (2010). B2B relationship marketing analytical support with GBC modeling. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 25(3), 209 – 219
55. Lilien, G. L., & Grewal, R. (2012). *Handbook on Business to Business Marketing*. (b. k.) Edward Elgar Publishing.
56. Lipiäinen, H. (2014). *Digitization of the Communication and its Implications for Marketing*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/44602/978-951-39-5930-2_vaitos14112014.pdf?sequence=1
57. Makovec, N., Ravbar, J. & Zagorc, S. (2009). *Trženje*. Ljubljana: Zavod IRC. Najdeno 23. marca 2016 na spletni strani http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/IMPLETUM/IMPLETUM_96EKONOMIST_Trzenje_Makovec.pdf
58. Malhotra, N. K. & Birks, D. F. (2005). *Marketing research: An applied approach*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
59. Management Theory Review. (2014). *Philip Kotler on Digital Marketing*. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://nraomtr.blogspot.si/2014/06/philip-kotler-on-digital-marketing-2013.html>

60. Marketing Leadership Council. (2012). *The Digital evolution in B2B Marketing*. (b. k.) Marketing Leadership Council & Google.
61. McKendrick, K. (2013): *Content marketing gets social: Survey on Content Marketing Trends*. New Providence: Unisphere Research
62. McLuhan, M. (1964). *Understanding Media; The Extentions of Man*. New York: McGraw-Hill.
63. Meerman Scott, D. (2010). *The new rules of Marketing & PR: how to use social media, blogs, news releases, online video, and viral marketing to reach buyers directly*. New Jersey: John Wiley & Sons , Inc. Hoboken.
64. Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications
65. Monetate (2013): *Ecommerce Quarterly, EQ1 2013*. Conshohocken: Monetate.
66. Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*. 57(1), 81-101.
67. Mulhern, F. (2009). Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of Marketing Communications*. 15(2 – 3), 85–101
68. Mull, C. (2013). B2B's Digital Evolution. *Think with Google*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu https://ssl.gstatic.com/think/docs/b2b-digital-evolution_articles.pdf
69. MyMarketingdept. (2015). *Comparing B2B versus B2C Marketing*. Najdeno 31. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.mymarketingdept.com/comparing-b2b-versus-b2c-marketing>
70. Nesterenko, H. (2014). *Inbound vs. Content Marketing – Difference?* Najdeno 26. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://writtent.com/blog/inbound-marketing-vs-content-marketing-whats-difference-anyway/>
71. Pardot. (2013). *The state of demand generation*. Atlanta: Pardot.
72. Pauletič, I. (2014). *Zakaj se podjetja odločajo za promocijo z vsebinami in razvijajo svoj inbound marketing pristop?* Najdeno 16. junija 2015 na spletnem naslovu <http://frodx.com/2014/03/promocija-z-vsebinami-razvoj-inbound-marketing-pristopa/>
73. Peattie, K. & Peattie, S. (1995). Sales promotion – a missed opportunity for services marketers? *International Journal of Service Industry Management*. 6(1), 22 – 39.
74. Press, G. (2014). *4 Observations About The New Face Of Marketing*. (b. k.) Forbes. Najdeno 9. januarja 2014 na spletnem naslovu

<http://www.forbes.com/sites/gilpress/2013/11/11/4-observations-about-the-new-face-of-marketing/>

75. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
76. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
77. Pulizzi, J. & Rose, R. (2011). *Managing Content Marketing*. Cleveland: CMI Books.
78. Ramos, L. (2009). *The social technographics of business buyers*. Najdeno 20. aprila 2015 na naslovu http://www.slideshare.net/oliveryng/the-social-technographics-of-business-buyers/2-Laura_Ramos_Vice_President_Principal
79. Reid, M. (2008). Contemporary marketing in professional services. *Journal of Services Marketing*, 22(5), 374 - 384
80. Reiss-Davis, Z. (2015). *In business, everybody uses social media for work; the question is how*. Najdeno 20. aprila 2015 na spletnem naslovu http://blogs.forrester.com/zachary_reiss_davis/13-07-17-in-business-everybody-uses-social-media-for-work-the-question-is-how?utm_source=New+signups&utm_campaign=6927a48db7-July+2013+Newsletter&utm_medium=email&utm_term=0_6b0940bf85-6927a48db7-73460721
81. Román, S. & Rodríguez, R. (2015). The influence of sales force technology use on outcome performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 30(6), 771 – 783.
82. Rožen, T. (2002). *Konceptualni model in empirična preverba integriranega tržnega komuniciranja za storitvena podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/rozen90.pdf>.
83. Salo, J. (2012). The role of mobile technology in a buyer-supplier relationship: a case study from the steel industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 27(7), 554 – 563. Najdeno 16. maj 2015 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1108/08858621211257329>
84. Sharma, A. H. P. & Hosie, P. (2015). Exploring customers' zone of tolerance for B2B professional service quality. *Journal of Services Marketing*. 29(5), 380 – 392
85. Sisko, H, Lipiäinen, M. & Karjaluoto, H. (2015). Industrial branding in the digital age. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 30(6), 733 – 741

86. Skaates, M. A. & Cova, B. (2015, 8. marec). Marketing industrial project-related services internationally: a multi-lingual literature review. *Research on International Service Marketing: A state of the Art*. 149-174.
87. Slywotzky, A. & Morrison, D. (2001). Becoming a digital business: - it's not about technology. *Strategy & Leadership*, 29(2), 4 – 9
88. Snyder, K. & Hilal, P. (2015). *The changing face of B2B Marketing*. Think with Google. Najdeno 12. aprila 2015 na spletnem naslovu https://www.thinkwithgoogle.com/articles/the-changing-face-b2b-marketing.html?utm_content=bufferabdea&utm_medium=social&utm_source=linkedin.com&utm_campaign=buffer
89. Straker, K., Wrigley, C. & Rosemann, M. (2015). Typologies and touchpoints: designing multichannel digital strategies. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 9(2), 110 – 128
90. Tata Consultancy services. (2013). *Mastering Digital Feedback: How the Best Consumer Companies Use Social Media*. Najdeno 23. februarja 2013 na spletnem naslovu www.tcs.com/socbizstudy
91. The Conversation. (2014). *Q&A: Philip Kotler on whether traditional marketing is dead*. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://theconversation.com/qanda-philip-kotler-on-whether-traditional-marketing-is-dead-34121>
92. Trainor, K. J., et al. (2013). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*. Najdeno 27. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>
93. Eid, R., Trueman, M. & Ahmed, A.M. (2006). B2B international internet marketing. *Benchmarking: An International Journal*. 13(1/2), 200 – 213
94. Vitale, R. P. & Gigleriano, J. P. (2001); *Business to Business Marketing, Analysis, Practice in a dynamic environment*. Pearson/Prentice Hall.
95. Vukasović, T. (2012). *Trženje: od temeljev trženja do strateškega tržnega načrtovanja*. Založba Univerze na Primorskem. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6832-15-1.pdf>.
96. Weinberg, T. (2009). *The New Community rules: Marketing on the social web*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc

97. Whatley, T. (2015). *Five proven elements of B2B C-suite marketing*. Najdeno 14. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.marketingprofs.com/articles/2015/27672/five-proven-elements-of-b2b-c-suite-marketing?adref=nlt051415>
98. Borg, S. W. & Freytag, P. W. (2012). Helicopter view: an interpersonal relationship sales process framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 27(7), 564 - 571
99. Zeithaml, V. & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing (1st ed.)*. Newyork: McGraw-Hill.
100. Zeithaml, V. A., & Bitner M. J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw-Hill.
101. Zineldin, M. (2000). Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. *Marketing Intelligence & Planning*. 18(1), 9 – 23
102. Zore, M. (2004). Posebnosti strategij trženja storitev s primerom podjetja Bartog. *Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/zore338.pdf>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju 1.....	3
Priloga 2: Intervju 2.....	8
Priloga 3: Intervju 3.....	13
Priloga 4: Intervju 4.....	16
Priloga 5: Intervju 5.....	19
Priloga 6: Intervju 6.....	22
Priloga 8: Intervju 8.....	27

Priloga 1: Intervju 1

Strokovnjak za digitalno trženje

Starost: 39

Trajanje pogovora: 58 minut

Zapis pogovora:

Kakšne spremembe so bile potrebne v podjetjih, kjer ste sodelovali pri uvedbi digitalnega trženja?

Razlikuje se B2B in B2C. vse je odvisno od tega, kaj želi podjetje doseči. Kdo je klientela, koga hoče nagovarjat in kakšni so cilji. To je treba določiti v tržni strategiji. Ne štartamo, ne da bi analizirali, kaj podjetje dejansko počne, na kakšne način in kako to lahko izboljšamo. Ponavadi pridejo do nas s problemom, da njihova prodaja ni dovolj učinkovita, da ne vedno kako nagovarja določene skupine ljudi, kako bi razširil svoj trg, skupino strank. Tu jim lahko pomagamo s pristopi, ki se razlikujejo, ali gre za B2B ali B2C.

Treba je določiti tržno strategijo, prva stvar je analiza. Prvi sestanek je, da analiziramo njihovo trenutno stanje, kaj dejansko počnejo, kje so prisotni, na katerih kanalih. Analiziramo samo ta del. če podjetja oglašujejo offline, se ne ukvarjamo s tem. V tržno strategijo gre tudi oglaševanje, brez tega si ne predstavljamo, da bi nekdo kar naletel na messaging, ki ga ima stranka. V to ne verjamemo najbolj, da se to samo od sebe zgodi. Kampanja je to, da smo imeli trimesečno kampanjo oglaševanja. Ne portala kot takega, ampak vsebin na facebooku. Facebook ima rating razmerje med dosegom in vložkom najboljše.

Tudi B2B je prisoten na Facebooku, čeprav večina misli, da je to samo za igranje in slikice. Povsod na svetu so ljudje na Facebooku prisotni in jih tam lažje zadeneš, tudi ciljaš jih lahko po demografskih podatkih in interesih in jih dosežeš, kjer jih na google adwordsu težje.

Reorganizacija dela v podjetju se ukvarjamo, ko določimo tim, ki bo delal na tem. Tržna strategija predvideva tako delo na naši strani, ki je večinsko, ampak tudi na drugi strani moramo imeti sogovornike, nekoga, ki lahko zagotovi vsebine, briefe za te vsebine, neko osnovo, zelo je odvisno od samega sodelovanja. Eni se hočejo bolj, drugim manj. Mi smo sposobni, ker delamo timsko in imamo od piscev do tehnikov vse inhouse, lahko zagotovimo celotno zgodbo, radi imamo da se podjetje vseeno angažira do neke mere, da imamo prave smernice. Nič ne gre ven brez avtorizacije naročnika. Imamo enega sogovornika ali več ljudi, da pregledujejo vsebine, s katerimi komuniciramo ponudbo. Organizirati je treba ekipo, ki bo to peljala. Na strani podjetja je en človek, ponavadi vodja marketinga, komunikator na strani podjetja. Redko delamo z direktorji. So pa podjetja, kjer so direktorji tudi mikrotaskerji in hočejo vedeti vse.

Primer velikega podjetja, kjer se tako dolgo nismo mogli zmeniti z marketingom, marketinški oddelek je sestavljen iz skupine sedmih ljudi, tako dolgo je trajalo, da se je

sam direktor podjetja odločil, da bo sodeloval. Odvisno je od internih procesov podjetja, kako so nastavljeni, kdo se s čim ukvarja, kakšna pooblastila ima. Gre od direktorja navzdol, on reče ja ok, z ostalim se ukvarja marketing. Direktorja zanima samo rezultat. Nekdo na vrhu mora podpisat.

Kakšna so vaša opažanja, kako poslovni uporabniki uporabljajo digitalna orodja?

Splošni odgovor je zelo dobro. Presenetljivo dobro, odvisno o kakšnih digitalnih orodjih govorimo. Če gre za orodja kot internet, brez tega se danes ne da. Če nisi priklopljen, te ni. Ne predstavljamo si poslovneža, ki nima mejlov. Je pa res, da prej ali slej, če pridejo do tega, da razumejo, da rabijo digitalni marketing, tudi ta orodja že uporabljajo in vidijo, kje so njihove težave. Tisti, ki tega ne uporabljajo, sploh ne vidijo, da imajo težavo. Na katerem nivoju se to uporablja – brskanje po spletu še deluje, orodja kot so CRM sistemi, marketinški informacijski sistemi, to je pa tako visoko, da pridejo do nas, ker tega nimajo pa bi imeli, uporabljajo Excel, kar je še 20 let nazaj. Večinoma, če jih že poznajo, uporabljajo jih ne. Vsaj marketinški informacijski sistem je nekaj, kar v Sloveniji malo podjetij uporablja, predvsem, da bi imeli svoje sisteme, večinoma jih najemajo, ker je to orodje, ki ga je treba znati uporabljati.

Kako uporabljajo družbena omrežja?

Čeprav sami neradi priznajo – »ah Facebook, to je za mlade, to je privat,« večinoma jih uporabljajo vsi. V Sloveniji je trend da so na Facebooku skoraj vsi prisotni, razen generacije, ki se je digitalnemu morala prilagoditi – nad 45. Vse, kar je mlajše, pa se dogaja trend da je Facebook že out, zdaj je LinkedIn, instagram, Snapchat. LinkedIn se uporablja za poslovne namene, mladim, ki iščejo zaposlitve, že Zavod svetuje, naj si ustvarijo profil na LinkedInu. Je družbeno omrežje, ampak za različne namene uporabe. Facebook se uporablja bolj za osebno rabo, glede na to, da so podjetja vsa prisotna na Facebooku, dosežejo B2B stranke tudi preko tega omrežja. Pod črto bom rekel, da se družbena omrežja uporabljajo. Glede na naše izkušnje so uporabniki tudi tam prisotni.

Komunikacija je drugačna. Je bolj enosmerna. Bolj so push informacije, kot da bi hotel nekdo zares komunicirat in spraševati. Uporabljamo predvsem Facebook, da oglašujemo – dogodke, vsebine primerne za poslovno publiko. Facebook algoritmi so toliko selektivni, da se ne da viralno nič doseči, če ne plačaš. Tudi za vsebine, ne samo oglase, je treba sponzorirati. Ta doseg se je zmanjšal z leti in je treba vse plačevati. Izkušnja iz prve roke, kjer so vsebine namenjene podjetnikom, B2B nasveti, se nam doseg ves čas povečuje. Je dolgoročnejshe obdobje, ki ga rabiš, da nekaj dosežeš, kot v B2C, ker rabijo svoj čas, dejstvo pa je, da jih tam zadeneš. Na drugačen način. Poskušamo vsake toliko tudi na LinkedInu, kjer vemo, da je samo poslovna publika, vendar ga ne uporabljajo tako intenzivno. Oglaševanje tam se po naših izkušnjah ne spleča, čeprav nas LinkedIn poskuša prepričati v nasprotno.

Če komuniciraš za svoje stranke na Facebooku, si skozi gor. Prepleta se. Facebook uporabljaš v zasebne namene, vsebine pa te zanimajo tudi B2B. Vidiš jih, opaziš, če te zanima, boš kliknil nanjo. Facebook je taka zadeva, ki jo lahko uporabljaš cel dan, ne čez dan bolj poslovne in zvečer zasebne vsebine. Zadeva se zelo prepleta in je težko potegniti ločnico. Večinoma greš na Facebook privat, ravno fora je v tem, da B2B vsebine zadenejo tam, kjer ne pričakuješ. Dobiš vsebine podjetij. Ljudje imajo veliko nadzora nad tem, kaj vidijo na Facebooku. Glede na to, kako so napredni uporabniki, tako si lahko prilagodijo prikaze.

Lahko rečem, kako moj direktor uporablja to. On na primer komunicira skozi svoj kanal zasebno in poslovno uporablja svoj osebni profil. Skozi njega komunicira, med svojimi prijatelji ima veliko poslovnih kontaktov. Ima navado, da se poveže z vsakim. Vsi zaposleni imamo Facebook profile. Od nobenega ne zahtevamo, če ima samo zasebni profil, da ga uporablja v službene namene. Se pa povezujemo tudi prek Facebooka. On uporablja to predvsem v poslovne namene, ker se mu privat ne da. Vse je bolj z namenom ohranjanja kontakta – tudi mi smo samo ljudje. Poslovni uporabniki so rdeči pod kožo. Vprašanje je samo, koliko želiš privatnega življenja v poslovno sfero dati. Če živiš za to, za podjetje, ne delaš razlik.

Delaš na odnosu. Ne more biti komunikacija strogo formalna in na nivoju podjetje - podjetje. Tu smo na osebni ravni. In direktor prodaja in prodajalec prodaja in tržnik skuša svoje, kar dela v službi, skuša to porint naprej. Prvi mehanizem, ki se uporablja, ko naredimo nov Facebook profil, je da povabiš notri vse svoje prijatelje. Da se zadeva razširi. Kdor ga zanima, bo kliknil. Ne glede na to, za koga je vsebina namenjena. Družbena omrežja omogočajo viralno širitev prek ljudi. To je dober komunikacijski kanal. Tudi za B2B vsebine. Da se podjetje pozicionira. Prepletajo se stvari – tudi to se določa v tržni strategiji, čeprav ne moreš nikogar prisilit, da poskušaš izkoristiti ta kanal tudi prek svojih osebnih stikov.

Kaj so vaša opažanja? Kako ta orodja vplivajo na nakupni proces?

Da gre prodajalec na sestanek, je zadnja faza. Nakupne navade so se v zadnjih nekaj letih tako močno spremenile in nakupni proces se je tako spremenil, da se ljudje najprej informirajo in iščejo vsebine na spletu, preden sploh pridejo v stik s prodajalcem. Včasih si pustil prodajalcu, da pove vse o izdelku, zdaj pa pridejo do prodajalca čisto na koncu. Nima drugega dela, kot da zaključi posel. To omogočajo digitalna orodja z različnimi prijemi, da več vedo kaj kupujejo in je lahko njihova odločitev že sprejeta. V B2B je razlika ta, da je nakupni proces precej daljši. Nakupni procesi so dolgi pol leta in več. Konkretno nek nakup vpliva na poslovanje podjetja. Mora zadevo pretehtati več ljudi. Večinoma se ne odloča ena sama oseba za to. Iščejo se ponudbe, en ponudnik ni dovolj, greš k večim in iščeš najboljšo ponudbo. Zato so ta orodja, ki so na voljo, še toliko bolj primerna, da nagovarjaš stranke lahko prek večih kanalov na bolj direkten način – emaili, telefon, konec koncev prodajalci še vedo uporabljajo telefone, ni dovolj le aktivnost v

digitalnem svetu, včasih je treba telefon dvigniti in prodajat tudi na ta način. Cold calling danes ne gre več. Z drugimi digitalnimi orodji, kot omogoča marketinški informacijski sistem, ko veš, kaj jih zanima, jih lahko pokličeš in točno to ponudiš. Ta sistem omogoča, da vemo, kdo in kaj ga zanima in kakšne vsebine spremlja. Delamo na nakupnem procesu, obdelujemo stranko dlje časa, da strankam ponujamo vsebine, ki jih zanimajo. Predvsem je ta način dela za B2B bolj primeren, ker dlje traja, tako kot traja dlje nakupni proces v B2B svetu.

Ali ga skrajšajo?

Ne bi rekel, da ga skrajšajo, kot naredijo bolj učinkovitega. Bolj si prepričljiv lahko. Bolj zadeneš žebličico na glavico, če uporabljaš različna digitalna orodja, kjer dosežeš prek različnih kanalov nekoga, da postane dovzeten za tvojo vsebino, tvojo ponudbo, ti zaupa. Kar je važno v tem procesu je, da ti stranka zaupa. Stranke kupujejo, v B2B sploh, stvari, ki jim odpravijo težavo. Ta problem ti rešuješ s tem, da stranki daješ zaupanje, da lahko to rešiš in to daješ skozi vsebino. Jim vlivaš zaupanje. Preden ti opravi nakup, ti mora zaupati. To zaupanje lahko bolj trdno narediš s pomočjo teh orodij. Lahko pa se sesuje kot hišica iz kart, če prodajalec ne naredi svojega dela. Zato mora biti vse skupaj povezano, digitalni marketing je podpora prodaji. To je bil vedno marketing, tukaj pa je še bolj potrebno, da s temi orodji pospešimo in podpremo prodajo. Se skrajša ta nakupni proces, predvsem zato, ker ima stranka dovolj informacij, da se odloči za nakup prej, kot če bi morala informacije zbirati dalj časa. Danes te informacije vse dobiš na spletu, dostopne so na klik in se skrajša proces.

Kako prodajno komunikacijo narediti primerno za javni prostor?ž

Tricky question. Če ni za objavo na Facebooku, ni za objavo na spletu. Če ne moreš napisati na Facebooku, zakaj bi na spletni strani, tvoja spletna stran je tvoja vizitka, predstavlja to, kar si. Facebook ni tvoj playground, je igrišče nekoga drugega, uporabljaš ga zato, ker so tam vsi, da ga spelješ s tega vrtička na svojega. To je lahko tvoja spletna stran, tvoj You Tube kanal. Facebook je en velik prostor, kjer so vsi prisotni in milijarda informacij. Če te opazijo, moraš čim prej peljati človeka k sebi. Na Facebooku je toliko drugih motečih faktorjev, da se pozornost takoj zgubi. Vse mora peljati k tebi, tam si ti doma in lahko nadziraš vsebino, ki jo objavljaš. Če tega nimaš na svoji Facebook strani, tudi ne boš na spletni strani objavil in obratno. Ne greš razlagati stvari, ki jih ne bi na spletni strani. Internet je javni prostor in komunikacija prilagojena temu. Ne greš razlagati o vrednosti pogodb. Brošure so bolj usmerjene v informiranje o produktu. To je statična vsebina. Komuniciraš na splošno, usmerjeno ena na ena. Ve se, kaj so podatki, ki jih ne moreš vsakemu zaupati. Digitalno se da spreminjati, dinamično prilagajati, vsebine so bolj aktualne kot v tiskanih materialih, ali na radiu in televiziji, kjer so fiksni oglasi. Vsebine se lahko iz dneva v dan spreminjajo, ne sme pa biti konfuzno. Skozi blogge se lahko prilagajaš trenutnemu stanju. Kar se tiče občutljivih informacij, nič več ne daš ven, kot skozi druge kanale. Lahko nekaj več daš skozi družabna omrežja, da poveš nekaj več o podjetju na bolj družaben način, s slikami, kar predstavitev na spletni strani ne prenese, ker je bolj statično.

Na Facebooku si lahko privoščiš nekaj svobode umetniške. Na instagramu so lahko take informacije, ki ne sodijo na spletno stran. Narediš se bolj človeškega, odpiraš se navzven. Tudi v B2B svetu moraš biti dostopen. Na družbenih omrežjih je lahko tudi info, ki ni strogo povezano s poslom.

Družbena omrežja so primerna predvsem za predstavitev ponudbe in grajenje odnosa – se strinjate s tem? Zakaj?

Absolutno. To je povzetek vsega. Odnos na spletni strani nimaš. Tam ljudje iščejo informacije o tebi o produktih. Imaš konverzijske forme, da dobiš več informacij o njih, blog, ki je namenjen temu, da se govori bolj po domače o nekih vsebinah. Skozi družabna omrežja pa gradiš odnos zaupanja. Če se kažeš kot podjetje, ki je družbeno koristno. Pokažeš skozi družabna omrežja ta komunikacija je dost bolj odprta. To je vse povezano s tem, da rabiš gradit zaupanje stranke v podjetje. To vpliva na samo dojemanje tega s katerim delaš. Zadaj so ljudje, ki razumejo.

Ker so zadaj samo ljudje, je vse odvisno tudi od tega, kako pišeš. So neke splošne zadeve, ne moreš pa vsega prekopirat na različna podjetja. Treba je biti oseben. Vsakič je treba znova iti od začetka in si razbijat glavo na kakšen način. Treba je prilagajat. Različne potrebe, bolečine, kaj nekoga boli. Konkretno za CRM sisteme, s katerimi se ukvarjamo imajo stranke različne potrebe.

Priloga 2: Intervju 2

Prodajni predstavnik v podjetju na medorganizacijskem trgu

Starost: 29

Čas trajanja pogovora: 2 uri

Zapis pogovora:

Člani odločevalnega centra imajo različne vloge v nakupnem procesu (vratarji, vplivneži, odločevalci). Kako pristopaš do teh vlog? Kako prilagodiš komunikacijo? Katera digitalna orodja bi to lahko nadomestila?

V majhnih podjetjih je velikokrat ena oseba. Včasih je vratar na nižjem nivoju, vplivnež pa nato potrdi in plača. Dokler nimam razjasnjeno, kdo ima katero vlogo, če se jasna slika ne pokaže, kar se ne nujno vedno, včasih jo je težko dobiti. Podjetja se ne želijo preveč odpirati. To ni lahka naloga, sploh pri majhnih podjetjih. V prvi stopnji prilagodiš tako, da vratarja primerno glede na njegov način komunikacije in način dela, prilagodiš svojo komunikacijo, retoriko, nastop po telefonu, sestanku ali same ponudbe. Preko tega, ker se prilagajaš, poskušaš vplivat na nekoga. Ključno mi je, da tistega, ki mi odpre vrata, čeprav je samo vratar na koncu, že tistega omrežim. Ker je lahko vplivnež naprej pri odločevalcu. Če padeš že na prvi stopnički, si zapreš vrata. V prvi fazi, sploh ko so slepi klici, nagovarjanje in trženje, ne moreš tega sploh vedeti in ne moreš prilagoditi. Moraš biti splošen, da imaš svoj stil in nisi vsiljiv.

Omrežiš jih z odzivnostjo, s tem, da ko že govoriš z njimi, ko imaš prvi stik z njimi ali po mejlu, če že imaš osnovne informacije, predlagaš konkretne rešitve. To je lažje v pogovoru, ker dobivaš takojšnje povratne informacije. Ali je to tisto, kar želijo, ali ne. Ko pošlješ splošno ponudbo in nimaš povratne informacije, jih težko omrežiš. Odzivnost, nudenje konkretnih rešitev.

Že uporabljam email za prvi stik. Prvi predpogoj je, da je brand oziroma javna podoba o podjetju dobra – da je podjetje prepoznavno, se pojavlja v javnosti. To pomaga. Odlično orodje je digitalno trženje. Če tega ni, te ni. Zavedanje o blagovni znamki, h kateri veliko pripomore v prvi fazi digitalno trženje. Da je ciljno. CGP. Marsikdaj CGP spletne strani, ko se sam aktiviram, in spletna vsebina bistveno pripomoreta do tega, da je odpiranje vrat in vzpostavitev stika na medorganizacijskem nivoju v procesu trženja lažje in hitrejše. Veliko informacij se pred samim nakupom pridobi pred osebnim stikom, da sploh lahko sprožiš proces trženja. Nadomesti lahko veliko ur dela posameznika. To je dobra podlaga, da nekdo začne resno razmišljati.

Skozi katere faze nakupa vodiš kupca? Katere spletne aktivnosti bi ti koristile pri teh fazah nakupa? Pri pripravi na sestanek?

Prvi stik, povpraševanje in ponudba, odločanje in svetovanje, usklajevanje in pogajanja, zaključevanje prodaje (kupec je lahko že odločen, ampak rabi push – nima časa, moraš biti proaktiven, ne moreš tega prepuščati kupcu), podpis pogodbe, realizacija, ohranjanje

odnosa in povratna informacija, s tem namreč vplivaš na retention. Najslabša je tista prodaja, ki je enkratna.

Za vzpostavitev stika je koristna spletna stran, socialna omrežja, forumi, oglaševanje, televizija. Da pridobim več časa ali obdelam več potencialnih kupcev. So posredno na tudi tisti čisto primarni stopnji že obdelani sami, ker pridobijo osnovne informacije. Povpraševanje in ponudba: newsletterji. Konkreten primer: če nekoga vključiš v svoj prodajni proces in zajameš njegove osnovne podatke, lahko avtomatično že vzpodbujaš z digitalnimi prijemi – akcije, iniciative. Nekaj, da v njegovih očeh na drugi stopnji gradiš prepoznavnost, imidž, vse kar je s tem povezano.

Odločanje in svetovanje: spletne strani, kjer so referenčni primeri. Veliko podjetij, sploh velikih, oblikuje vsebine, ki so lahko splošno oblikovane, v smislu prezentacij, napovedi trendov, preko tega neposredno tržijo. To bi mi koristilo, da podjetje svoje dobre prakse predstavlja preko videov. Naloga trženja je, da potencialnega kupca pripelje do tega kanala. Če imaš ti uveljavljeno ime že 15 let in v različnih združenjih, če on izraža neka svoja mnenja preko digitalnih oblik – intervju na spletni strani stanovskega združenja ... Podjetja, ki dajo veliko, seveda so s svojimi kapacitetami zmožna tudi spremljat specifične strani, ki se dotikajo te tematike in se preko tega na njih vpliva, na njihovo odločanje.

Usklajevanje in pogajanja – tukaj je pomemben osebni stik. Enostavno stvar grajenja odnosa, iskanja skupnih interesov, komercialnih in tehničnih. Tukaj digitalna oblika ne more vplivat.

Zaključevanje prodaje: proces, ko ima kupec na voljo vsa dejstva, prednosti, slabosti, koristi in na katerega podzavestno vplivajo vse predhodno opredeljene digitalne oblike. Podpis pogodbe – ne.

Realizacija: da nekoga preko tega, ko ga navdušiš za svojo rešitev/storitev, v tisti fazi navežeš, da te bolj redno spremlja. Da nekoga povežeš na svoj korporativni Facebook profil, ga aktivno vključiš v aktivnosti na tem digitalnem kanalu - da spremlja tvoje objave, jih komentira ... ga lepiš nase ...

Ohranjanje odnosa: identično kot realizacija. Še celo bolj tipično za ohranjanje odnosa. Realizacijo moraš prenesti na ohranjanje odnosa.

Kateri del obiska bi lahko nadomestile informacije iz digitalne komunikacije?

Prvi stik s kupcem in ohranjanje odnosa. Da namesto tebe digitalna oblika trženja poskrbi, da se prodajni proces sploh začne. Dovolj, da ima v glavi neko sliko in naslednjič, ko ima potrebo, se samo spomni, zato se mi zdijo dobre digitalne oblike, ker razbremenijo kupce zaradi pritiskov vseh možnih skupin. Spletna stran, spletni oglasi, oglasi na dogodkih, donacije, sponzorstva.

Kako si pomagaš s spletom pri pripravi na sestanek?

Da pridobiš prve osnovne informacije, kontakte predvsem, in pa da si razširiš področje znanja in da se odprejo nove točke, ki jih velja skupaj razrešit v nadaljnjih korakih.

Za koliko bi se znižali stroški, če bi bilo potrebnih manj obiskov za nakup (v smislu ene stranke).

Težko oceniti, ker se projekti razlikujejo med sabo. Če si pri prvem stiku stranka ustvari neko mnenje in sama ohrani neki stik, to zmanjša število obiskov in lahko zniža stroške.

Ali opažaš spremembe v informiranosti kupcev? Ali pristopajo sami?

Ravno zaradi digitalnih oblik trženja so vedno bolj informirani. Zaradi tega se zahtevnost prodaje avtomatično poveča. Pomaga, da me prepoznajo in spustijo zraven, vendar to tudi pomeni, da ne gledajo samo pri enem ponudniku. Če zgodba ni dobra in ni primerna v primerjavi z ostalimi ponudniki, je lahko negativen faktor. Poveča konkurenčnost zaradi izbire. Kupci pristopajo sami, zaradi digitalnega trženja. Kupec se javi, da je prebral na spletni strani, nima dovolj informacij in prosi za srečanje. Ne želi čakati, pomembna je odzivnost. Učinkujejo spletni oglasi, spletni komentarji vplivnih oseb, javno prepoznavnih. Kupec pridobi neke informacije in se na podlagi tega odloči, da sam naredi prvi stik. Zelo pomembni so spletni forumi. Ljudje, tudi v B2B, gredo preverit zadeve na forume, specializirane spletne strani.

Pri kakšni vrsti nakupa opažaš spremembe pri informiranosti (nakup s kompleksnim ali manj kompleksnim odločanjem) ?

S kompleksnim. Pri manj kompleksnem odločanju ima kupec že vse informacije in velikokrat določene faze preskakuje. Ko pride do končne faze nakupa preskakuje osebno trženje in sploh ne pride do osebne stike. Če so manj kompleksne zadeve lahko digitalno trženje že zelo odtehtajo. Pri manj kompleksnih si bolj prepuščen osebnemu vzgibu kupca. Zato so zelo pomembne digitalne oblike trženja. Pri manj kompleksnih vrstah nakupa so pomembna čustva – kje in kako se pojavljajo. Pri bolj kompleksnih pa potrebujem osebno prodajo, da mi odgovori na vsa vprašanja in digitalni trženjski kanal tega ne odtehta. Bolj se vpletajo v vsako podrobnost, veliko oddelkov lahko doda pomembno kamenček v mozaik odločitve.

Koliko oseb je vključenih v nakup?

V malih in srednjih podjetjih (MSP) ena do dve osebi, v redkih primerih tri, v večjih podjetjih pa več oseb, težko določiti koliko, vsaj tri. Ker so prodaje tudi bolj strateško projektno vodene.

Kako dolg je proces odločitve?

Zelo lepo sovпада z nujnostjo potrebe. Pripomore pa tudi push pred realizacijo podpisa pogodbe. V nobeni stopnji nakupnega procesa ne smeš prepuščat, da se zadeve same od

sebe odvijajo. Če obstajajo vzvodi, da kakorkoli vplivaš, jih moraš uporabiti. Ljudi moti digitalno oglaševanje, ker ga je preveč. Pomembno je, da ne izkoriščaš kontaktnih podatkov za nekakovostno vsebino. Mora biti zmerno in pravilno dozirano. Ali pa da se javiš, ko imaš res nekaj za povedati.

Ali opazate, da kupci uporabljajo splet in digitalna orodja za zbiranje informacij?

Seveda. Lahko nadomesti prvi korak oziroma ga obrne. Da kupec naredi prvi korak ravno zaradi tega.

Ali je odnos, ki je potreben v medorganizacijski prodaji, mogoče ustvariti in vzdrževati tudi z digitalnimi orodji in digitalnim trženjem? Kako?

Pavšalno. Je pomoč, ne bo pa ga mogoče nadomestiti.

Zakaj?

Zato, ker posel delamo ljudje, socialna bitja, ki smo nagnjeni k osebni stiku, grajenju zaupanja, ki ga težje zgradiš preko digitalne komunikacije. Če veš, da se nekdo zelo zanima za neko stvar, lahko digitalno trženje pomaga, da je podpora, ko je nek odnos zgrajen in ne nujno redno vzdrževan na fizični ravni, da lahko prodajalec, ki dobro pozna kupca, sugerira vsebine in s tem pripomore k ohranjanju stika in povečuje pripadnost kupca. Digitalne vsebine. Občasno fizično ohranjaš stik, občasno pa preko digitalne vsebine.

Ali ohranjate stik s poslovnimi partnerji z digitalnimi orodji?

Ne. Ne poznam pravih strategij, ne znam jih oblikovati in uporabljati. Potrebna je oseba, ki se samo s tem ukvarja.

Imate občutek, da to pomaga pri ustvarjanju in negovanju odnosa?

Absolutno pomaga, je pomemben člen v današnjem digitalnem svetu.

Kako pomemben je pri prodaji storitev glas od ust do ust? Ali vpliva tudi, kar je objavljeno na družbenih omrežjih?

Zelo pomemben, ravno zaradi tega, ker so storitve nekaj neoprijemljivega. Referenca pri potencialnem kupcu poveča prag zaupanja, napelje v pravo smer proces odločanja. Vpliva tudi, kar je objavljeno na družbenih omrežjih.

Ali je za uspešno izvajanje storitve pomembno znanje kupca o izdelku? Kako gradiš to zaupanje? Ali lahko to znanje gradimo z digitalnimi orodji?

Ključno, ker kupec kupuje neopredmeteno stvar in mora biti prepričan, da tisto, kar je obljubljeno, bo tudi prejel, v obliki storitve. Zaupanje gradim z osebnim stikom, osebnim slogom, slogom nastopa, odzivnosti. To, da enostavno, da ga pripelješ do stopnje, kjer se počuti varnega in da s sprejeto odločitvijo ne bo zgrešil. Ravno osebni stik to pripomore. Z

zgodovino, dobrimi primeri, obstoječimi praksami vplivaš na to, ko neko tezo podajaš in utemeljuješ. Zelo pomemben je.

Predvsem je pomembno ugotoviti, na kateri stopnji je kupec. V današnjem svetu ni uspešno splošno trženje, ker se lahko kupec počuti neudobno, ker se ne prilagodiš njegovemu nivoju znanja. Ključno je ugotoviti, na katerem nivoju je in kaj ga najbolj zanima. To so točke, kjer lahko najbolj vplivaš na proces odločanja. Ni časa, da bi vse to naredil osebno. V večini primerov se to znanje ne prenaša izključno pri osebnem stiku. Tu so pisne ponudbe, trženje, javno mnenje, izkušnje obstoječih kupcev. Najpomembnejši je osebni stik. Pomagajo infografike, video. Takih vsebin ne bi kazal na sestanku. V tem prostoru ni način, zelo se spreminja način prodaje, ko prihaja do osebnega stika. Če kupec ne zahteva neke konkretne prezentacije. Pridem, ti mi predstaviš in jaz ti pomagam, da si odločiš. Moraš komunicirati, kar je relevantno, ne pa splošnih stvari. Preko tega lahko ohranjaš stik.

Kako zagotovite zvestobo kupcev?

Kot prvo z uspešno zaključenim projektom. Ohranjanje stika. Da mu prave vsebine dodajaš – skopiran članek preko mejla, vabilo na dogodek, povezava na spletni članek ...

Kaj bi moralo narediti trženje, da bi vam olajšalo prvi stik?

Graditi sliko vrednosti podjetja v očeh potencialnih kupcev. Z vsem, kar sporočaš, se diferenciraš od ostalih, se pojavljaš in pa konstantno identificirati potencialne kupce, kje so, kako se obnašajo in jih temu primerno nagovarjati. To ni proces, ki ga le enkrat izvedeš, ampak zaradi dinamike, moraš konstantno imeti orodje, model stalno prilagajati, da se rezultatom primerno odzivaš.

Priloga 3: Intervju 3

Direktor prodaje v podjetju na medorganizacijskem trgu

Starost: 41

Čas trajanja pogovora: 2 uri

Zapis pogovora:

Kako si pomagate s spletom pri pripravi na sestanek?

Poguglam, kar se da o podjetju, poskušam zvedet, kar se da o osebi ali osebah, s katerimi bom imel kontakte. Preverim boniteto. Lasten CRM – interni CRM, kaj je že bilo narejeno. Osebo ponavadi preverim na LinkedInu, pogooglam, da vidim sliko. Največ dobiš na LinkedInu. Če ga pogooglam in dobim tudi pogovore na forumu, potem tudi to.

Kateri del obiska lahko nadomestijo informacije iz digitalne komunikacije?

Nobenega. Ker je pristna informacija tista, ki jo dobiš z osebnim kontaktom. Prvič dobiš več informacij, ker lažje vrtaš vanj in nisi omejen s tem, kar on hoče povedat. Drugi del pa je ta, a veš, ko se opazuješ, kako se obnaša pri tem, kakšno ima pisarno, način govora... Na socialnih omrežjih dobiš najboljšo možno sliko o tem človeku. Pravo sliko dobiš pa z osebnim kontaktom.

Ali opazate spremembe v informiranosti kupcev?

Ja, veliko. En del je informiranost glede storitve, ki jo nudimo – veliko bolj so osveščeni, kaj vse lahko naredimo in kako hitro. Drugi del je cena - hudičevo dobro se zanimajo tudi pri konkurenci, da vidijo, kakšna je sicer cena. Tretji del pa je tudi, koliko poznajo podjetje. Včasih je bilo samo ime, zdaj velikokrat vedo, da smo vodilni tukaj, da imamo več poslovalnic ... malo tudi, ker pogooglajo.

Ali pristopajo sami?

Kadar imajo nujno potrebo, drugače ne. Samo iz tega naslova, da bi nekaj več vedeli o možnostih, nikoli na žalost. Podjetja, ki so v Sloveniji, ne vem da bi. Tuja podjetja, ko vstopajo na trg, ponavadi zaradi priporočil. Ker sodelujejo v eni drugi državi z našim podjetjem. Da bi samoiniciativno, samo zato, ker imamo, to pa ne. Ko imajo potrebo googlajo. Če nas ne poznajo, googlajo, dobijo dva ali tri. To je domneva, da googlajo.

Ali opazate, da kupci uporabljajo splet in digitalna orodja za zbiranje informacij?

Absolutno. To opazim na sestanku, ko vidim, kaj vedo o nas. In dvomim, da zaradi naše brošure. To predstavlja korist. Če se je prej pozanimal o podjetju in me sprejel na sestanek, to pomeni, da je pozitivne informacije dobil od nas. En del odnosa je začel nastajati, ko nas je prvič videl. Lažje, manj je treba govoriti o predstavitvi podjetja, manj je treba prepričevati, da smo nekaj dobro naredili. Ta del odpade in se bolj skoncentrira na storitev, ki bo za njih najboljša.

Kateri del obiska bi lahko nadomestile informacije iz digitalne komunikacije?

Predstavitev podjetja. Predstavitev storitev. Vse ostalo je vezano na potrebo, ki jo je treba raziskati. Pa reference.

Ali ohranjate stik s poslovnimi partnerji z digitalnimi orodji?

Deloma ja. Z e-mailom. Vendar preferiramo osebni kontakt. Klienti, ki so oddaljeni, nimajo sedeža v Sloveniji, veliko potujejo. Mejl je nadomestek osebnega kontakta. Preferiramo osebni kontakt. Boljše kot telefon. Telefon, ko zazvoni, si kjerkoli, slabšo informacijo prejmeš, ker si ne zapomniš vsega. Ko govoriš, ne zapišeš tako sistematično kot mejl – izpostaviš, poboldaš, poudariš. Ko mejl bereš, ga bereš takrat, ko imaš čas, ko telefon pa ne vedno, boljše je mejl kot telefon. Na Facebooku imaš prijatelje, na LinkedInu je odziv dva do tri dni. Večina ne gre vsak dan. Mejl pregledujejo dnevno, LinkedIn pa ne. Temu primerno je odziv prepozen. V poslovne namene ne uporabljam družbenih omrežjih.

Imate občutek, da to pomaga pri ustvarjanju in negovanju odnosa?

Ja, ampak šele v povojih. Več ljudi bi moralo začeti to uporabljati in pogosteje. Tehnološko je že vse v redu, bolj je to, da ljudje tega ne uporabljajo redno, ker je omejitev na hitrost, ki pa je potrebna.

Ali je za uspešno izvajanje storitve pomembno znanje kupca o izdelku?

Da.

Kako gradite to znanje?

Informiraš ga z različnimi kanali. Prodajni obiski in sestanki, z določenimi dogodki, kot so seminarji, delovni zajtrki. Z brošurami. Ki vključujejo tudi newslettere. Z nekimi strokovnimi članki. Mnenji, forumi, gor pa dol. Tema, ki je sprovcira. Da bi imeli enega takega, ko bi rekli, kaj pa vi mislite o tem, forum kadrovikov, da nekatere agencije ne plačujejo izdelkov. Večina bi videla, da to ni tako nedolžno, kot si predstavljajo.

Ali lahko to znanje gradimo z digitalnimi orodji?

Jaz vidim v proizvodih, ko proizvajajo proizvode, to kar uporabljajo. Se poslužujejo, medtem ko za storitve in biznis pa v bistvu ne, pa mogoče bi to blo mal za probat. Verjetno imajo nek forum, kjer se naša ciljna publika aktivira, se neki dopisujejo in pogovarjajo. Da bi koristilo o informiranju o naši dejavnosti. To bi moral biti en na dnevni bazi tam, pol urce na dan, vprašanje in feedback pobirat. Brez sistema je brezveze. To je job. Brošura v e-obliki. Ne vem, kdo to bere – tekst, ki ima več kot sedem vrstic, ne vem kdo to bere. Sem zelo konzervativen glede tega. Če ima več kot tri vrstice, ne berem več. Še filmček predolg ne gledam. Če je pol minute.

Koliko oseb je vključenih v nakup?

Štiri. Če vključujemo še prodajalca – na naši strani ena in tri na drugi.

Kako dolg je proces odločitve?

Odvisno, o kateri storitvi govorimo. Nekatere dva tedna, nekatere mesec do dva, določene sedem mesecev, določene spet 12 mesecev. Potrpežljivost je ena izmed osnov prodajnika.

Kako pomemben je pri prodaji storitev glas od ust do ust?

Zelo. To je eden od glavnih motivatorjev, zakaj imamo dogodke za poslovne partnerje. Tam hočemo, da obstoječi klienti neposredno takrat nekaj dobrega rečejo potencialnim klientom. V vseh teh druženjih, kjer mrežimo, je poleg mreženja tudi ta glas od ust do ust. Je pomemben. To je pristen feedback za dvomljivce.

Ali vpliva tudi, kar je objavljeno na družbenih omrežjih?

Pomoje ja. Opazil nisem, logično mi je, da je en del vezan na osebno izkušnjo z nami, en del pa na percepcijo, ki jo ustvarjamo z vsemi temi zadevami – šport, vklopljenost v okolje, da smo vodilni, da neko strokovno mnenje povemo ... To ustvarja percepcijo. Lahko rečem, da imajo o nas zelo dobro mnenje in lažje razumejo, ko naredimo napako. Lažje razumejo, da napaka ni nastala zaradi pomanjkanja knowhova, ampak ene osebe, ki je takrat imela slab dan.

Kako zagotovite zvestobo kupcev?

Dolgoročno samo z nadpovprečno opravljeno storitvijo. Odzivnost, prijaznost in cena. Odnos je tudi povezan z zvestobo.

Priloga 4: Intervju 4

HR direktorica, podjetje na medorganizacijskem trgu

Starost: 34

Čas pogovora: 15 minut

Zapis pogovora:

Ali se vam zdi, da podjetje bolje poznate, če dobivate o njem redne informacije?
Absolutno. Na takšen način o podjetju vem več - od poslovnih rezultatov, da se vidi, kam podjetje gre, ali dosega svoje plane, svoje cilje, da komuniciramo strategijo, novih zaposlenih, eventov, ki se dogajajo v podjetju. Za druga podjetja predvsem v smislu eventov, ki jih pripravljajo, vsebinsko mojega dela, kakšne so novosti, zakonodaja, kako se spreminja, kako se pripravljajo spremembe.

Kako vam informacije, ki jih dobite digitalno o poslovnem partnerju, koristijo pri vašem delu?

Predvsem vsebinsko, se pravi v smislu kompetentnejšega odločanja v konkretnih situacijah, sploh če so to okrogle mize, dogodki, seminarji ... Gre za vsebinsko širitev znanja pri delu in sprejemanju odločitev.

Kako vpliva to, da vam podjetje pošilja redne novice, na vašo pripravljenost, da se dogovorite za sestanek?

Zvišuje možnost absolutno, v kolikor ni konkretnega interesa, dobrobiti s tega naslova, pač ne pride do samega sestanka. Je pa vsekakor neko krepitev branda na drugi strani, nekega imena. Mogoče lahko včasih, ko dobiš, ko imaš neko situacijo za razrešiti, se obrneš direktno na tega partnerja, ki je že v kontaktu s tabo preko digitalnih medijev.

Ali ste pred kontaktom z dobaviteljem dobili informacije o njem na spletu (aktivno ali kot prejemnik)?

Absolutno.

Ali spletni viri vplivajo na vaš odločitveni proces v prvi fazi?

Lahko tudi. Vplivajo na način, da če imamo z nekom že ustvarjen kontakt, redno periodično obveščanje, se lahko prej dogovorimo za sodelovanje. Prej pomislimo na njih. Preko spleta vedno preverimo reference.

Kako informacije, ki ste jih dobili prek spleta, vplivajo na pogovor na sestanku? (se pogovarjate o teh informacijah, bolj učinkovito izvedete sestanek, se lahko posvetite podrobnostim ...)?

Odvisno od primera do primera, ne moremo posploševati. Če stopimo v kontakt z nekim podjetjem, govorimo o konkretni temi, za katero se dogovorimo. Če so to konkretne informacije, lahko govorimo o njih, če ne pa ne. Zelo redko se dobimo na sestanku, da bi preverjali teoretične možnosti. Dobimo se s tremi različnimi partnerji, ampak s konkretno

temo. Če so informacije povod za nek konkretni posel, lahko vpletemo te komunikacije na sestanku.

Mi informirani vstopimo v kontakt, zahtevamo ponudbo. Ne zanašamo se na vsebine iz družbenih medijev, ampak na konkretno ponudbo, ki je prilagojena nam. Lahko nam je neko izhodišče, če na primer nekdo da na splet kot akcijo neke cene, je lahko ta informacija povod, da kontaktiramo in se pozanimamo za konkretno ponudbo. Še vedno pa bomo želeli več informacij, ponudbo, prilagoditev za naše podjetje in se pogovarjati o konkretni stvari.

Imate občutek, da podjetje vlaga trud za vas?

Lahko bi tudi temu tako rekla.

Kako to vpliva na vaš občutek odgovornosti do poslovnega partnerja?

Težko bi rekla. Bi pa rekla, da vsekakor se želijo predstaviti, da nas želijo na nek način izobraževati, širijo znanje, kot take jih jemljem, kot nekoga, ki je specialist na določenem področju, ve več od mene, hitreje zve nove informacije. Gre za pozitiven pristop, vem, da se osebe na drugi strani potrudijo, pripravijo novice in delijo naprej.

Se vam zdi, da poslovne partnerje, ki jih videte ali berete njihovo vsebino na spletu, bolje poznate?

Ja. zdi se ti, da jih bolje poznaš, veš v katero smer grejo, ali razmišljajo tako kot ti, imajo vsebino, ki te zanima ali ti bo zanimala. Bližje kot nekdo, ki ti prileti po telefonu ali z vizitko in prvič slišiš zanj. Gre za grajenje brand awernesa na neki ravni.

Ali bolj cenite prodajalca in ga smatrate kot strokovnjaka, če objavlja strokovne vsebine na spletu?

Sigurno. Predvsem nam je pomembno, da niso splošne ampak konkretne. Cenimo vsebine, ki predstavljajo nekaj novega, ne da se govori vedno o istih temah, samo na drug način. Da gre za nove poglede, nove pristope na vsebino ... Tisti prodajalci, ki to imajo so bolj cenjeni.

Kako vam vsebine, objavljene na družbenih omrežjih zbujejo zaupanje v podjetje?

S kvaliteto vsebin in s pravilnimi informacijami. Pomembno je, da je informacija kakovostna, pravilna vsebina.

Kako vam koristijo objave dobavitelja na družbenih omrežjih?

Predvsem, če greva na HR področje, kakšna pravna praksa, seminarji, novičke na temo sprememb v ZDR. Pomenijo mi informacije z mojega področja, linki s člankov, da poglobim svoje znanje. Vezano na področje, na katerem delamo.

Bi raje pogledali video ali se dogovorili za osebni obisk prodajalca?

V prvi fazi bi pogledala video, potem pa bi se dogovorila za obisk.

Zakaj?

Zaradi prihranka časa.

Kako profili na družbenih omrežjih in druga prisotnost podjetja na spletu vpliva na vaš vtis o kakovosti storitev?

S samim nastopom, načinom podajanja vsebine, podajanjem informacij.

Kakšno vrednost vidite v objavah strokovne vsebine na družbenih omrežjih in spletu? Ali zato raje sodelujete z določenim dobaviteljem?

Ne bi rekla da raje, odvisno od vrste informacij. Če prečenim, da je informacija konkretna, vezana na moje delo, je lahko odgovor da, ni pa nujno, da povišuje to možnost.

Katera digitalna orodja uporabljate v poslovne namene? Katere digitalne kanale uporabljate zasebno, katere profesionalno?

Družbena omrežja, Facebook, LinkedIn, spletna stran. Naše podjetje uporablja Facebook preko portala, recimo za iskanja kandidatov za zaposlitev za sporočanje informacij, vezano na kandidata ali na posel na sploh. Osebo jih uporabljam poslovno in zasebno. Če je vsebina dobra, jo tudi delim. Če vidim osebno post, ki mu zaupam, bom delila. Aktivna sem z delitvijo objav, z objavami. Objavljam. Kakšno objavo, post, linke na LinkedInu. Pri meni je vse vezano na vsebino, ki jo dobim. Če je konkretna, zanimiva, vem da lahko drugim koristi, delim naprej. V vsakem primeru preberem najprej sama.

Ali pričakujete od dobavitelja, da vam bo na voljo po e-pošti ali družbenih omrežjih?

Pričakujem, da ja.

Ali je po nakupu ustrezen le osebni stik ali je primeren tudi e-mail ali družbena omrežja?

Odvisno od produkta. Če verjamem že vnaprej v produkt, dovolj preko spletnega omrežja.

Ali oklevate pri komentiranju/objavljanju, ker to niso informacije za javno uporabo?

Za tiste informacije, ki bi lahko splošno javnost zanimale, ni težave. Da gre za neko skupno dobro in da ne omejuje našega. Ne ovira me pri objavljanju, ponavadi, ker vemo, kaj lahko objavimo. Če sem v dilemi, pa ne objavim.

Priloga 5: Intervju 5

HR direktorica, podjetje na trgu končnim uporabnikom

Starost: 45

Čas pogovora: 12 minut

Zapis pogovora:

Ali se vam zdi, da podjetje bolje poznate, če dobivate o njem redne informacije?

Ne bi rekla. Zato ker bi to z osnovnimi podatki so povsod dostopni, ni nekaj da bi s tem boljše poznala podjetje. Prav poznati podjetje, da veš s čim se ukvarja, prometu, strankah, to pa ne.

Kako vam informacije, ki jih dobite digitalno o poslovnem poslovnem partnerju, koristijo pri vašem delu?

Verjetno. Tako da lažje najdem kakšen kontakt, informacijo, ki jo rabim, boj mi pomaga, da vizualno vsebino si hitro prikličem v spomin in hitreje najdem. Samo to.

Kako vpliva to, da vam podjetje pošilja redne novice, na vašo pripravljenost, da se dogovorite za sestanek?

To pa vpliva, močno vpliva, ker je nek opomnik. Tako da dejansko slej ko prej preberem zadevo in se na podlagi tistega, kar preberem, če vidim, da so resni, ali se ukvarjajo s čim, s čimer bi lahko povezala naše podjetje, potem se absolutno hitreje odločim za sestanek z njimi.

Ali ste pred kontaktom z dobaviteljem dobili informacije o njem na spletu (aktivno ali kot prejemnik)?

Ne.

Ali spletni viri vplivajo na vaš odločitveni proces v prvi fazi?

Ne.

Kako informacije, ki ste jih dobili prek spleta, vplivajo na pogovor na sestanku? (se pogovarjate o teh informacijah, bolj učinkovito izvedete sestanek, se lahko posvetite podrobnostim ...)?

Ne. Zato ker vedno preverim, ne zaupam toliko spletnim informacijam in jih želim preveriti.

Imate občutek, da podjetje vlaga trud za vas?

Ja in ne. Odvisno od podjetja. Pa od samega načina pošiljanja oziroma komuniciranja. Za enega poslovnega partnerja, če je bolj strokovno, se mi zdi da ja, drugače je pa to dostikrat samo marketinški kanal. Važna je kakovost informacij. Drugače je to spam. Točno to.

Kako to vpliva na vaš občutek odgovornosti do poslovnega partnerja?

Uja, bom rekla, da ja. Tako da se mi zdi, da jih jemljem bolj strokovno in bolj odgovorno. Bolj zaupam, da bodo dobro opravili delo.

Se vam zdi, da poslovne partnerje, ki jih videte ali berete njihovo vsebino na spletu, bolj poznate?

Če jih videm, jih gotovo bolj poznam, sigurno, ja jih, pa čeprav bolj obrobne informacije.

Ali bolj cenite prodajalca in ga smatrate kot strokovnjaka, če objavlja strokovne vsebine na spletu?

Ne. Ker me mora na sestanku ali celo na več sestankih prepričati, da ve, o čem oglašujejo, oziroma pišejo na spletu.

Kako vam vsebine objavljene, na družbenih omrežjih zbuja zaupanje v podjetje?

Ne zbuja mi zaupanja.

Kako vam koristijo objave dobavitelja na družbenih omrežjih?

Ja. To pa absolutno, ne vem, dostokrat je to, da si samo informiran o neki zadevi, neka prednost, da dejansko se lažje pogovarjaš o stvareh, iščeš nove ideje, vire, nenazadnje tudi poslovne partnerje.

Bi raje pogledali video ali se dogovorili za osebni obisk prodajalca? Zakaj?

Absolutno za sestanek. Če to pomeni, da bi se morala odločiti, ali bi z nekom delala posel ali ne, se na podlagi videa nikoli ne bi odločila za novega sodelavca. Če je kratek in učinkovit, pa si z veseljem pogledam video, mora biti res kratek. Če je predolg, ga hitro ustavim.

Kako profili na družbenih omrežjih in druga prisotnost podjetja na spletu vpliva na vaš vtis o kakovosti storitev?

Če smo čisto odkriti, pa mi sploh ni všeč, vpliva. Ne vem, kako nas to zmanipulirajo, ampak dejstvo je, vidiš pri vseh starostih, dejansko deluje. Sigurno vidiš, če vidiš nek lepo obdelan produkt, v enem lepem zapakirani reklami, sigurno vpliva. Če vidiš še odzive drugih strank, te lahko zelo hitro prepričajo.

Kakšno vrednost vidite v objavah strokovne vsebine na družbenih omrežjih in spletu?

Meni to sploh ni blizu. Verjetno je to malo povezano s starostjo. Se mi ne zdi da sodijo, ampak mislim, da je to moj predsodek. Dostokrat se izrabljajo. Nisem za to. Neki se povezuje z enim osebam, ki ne veš, če so dejansko za njimi te osebe. To »šeranje« in »lajkanje«, ki je na silo, da je kupljeno. Ne zaupam. Da se da zmanipulirati, naredi nerealno sliko.

Ali zato raje sodelujete z določenim dobaviteljem?

Ne.

Katera digitalna orodja uporabljate v poslovne namene? Katere digitalne kanale uporabljate zasebno, katere profesionalno?

Nič posebnega, razen našo internetno stran, Facebook. Imam dostop do vseh naših objav službenih in skrbim zato, da je nek del poslovanja mojega oddelka prisoten na tem omrežju. »Lajkam« in »šeram« naše objave.

Ali pričakujete od dobavitelja, da vam bo na voljo po e-pošti ali družbenih omrežjih?

Elektronski pošti sigurno, vse ostalo pa ne pričakujem.

Kje ponavadi iščete informacije? Ali pričakujete, da boste našli podporo tam?

Zelo široko, vsepovsod, kjer se le da. Na internetu, kjerkoli kar po googlu, veliko je tudi čisto osebno, prijatelji, kolegi, sodelavci.

Ali je po nakupu ustrezen le osebni stik ali je primeren tudi e-mail ali družbena omrežja?

Jaz osebno ne, rabim osebni stik. Tudi če je to vsaj po telefonu.

Kdo je pri vas vključen v proces odločanja oziroma ima vpliva na nakupne odločitve?

Samo en.

Ali oklevate pri komentiranju/objavljanju, ker to niso informacije za javno uporabo?

Ja, dostikrat imam te pomisleke.

Ali se sprašujete, koliko o svojem delu lahko delite na družabnih omrežjih?

Se ne sprašujem, ker sem se odločila, da ne bom tega počela.

Priloga 6: Intervju 6

Direktor v podjetju na medorganizacijskem trgu

Starost: 36

Čas pogovora: 10 minut

Zapis pogovora:

Ali se vam zdi, da podjetje bolje poznate, če dobivate o njem redne informacije?

Da.

Kako vam informacije, ki jih dobite digitalno, koristijo pri vašem delu?

Samo kot informacija.

Kako vpliva to, da vam podjetje pošilja redne novice, na vašo pripravljenost, da se dogovorite za sestanek?

Nič.

Ali ste pred kontaktom z dobaviteljem dobili informacije o njem na spletu (aktivno ali kot prejemnik)?

Da, vedno.

Ali spletni viri vplivajo na vaš odločitveni proces v prvi fazi?

Ja, gotovo. Sliko ustvariš o njemu, ali je profesionalen ali ni.

Kako informacije, ki ste jih dobili prek spleta, vplivajo na pogovor na sestanku? (se pogovarjate o teh informacijah, bolj učinkovito izvedete sestanek, se lahko posvetite podrobnostim ...)?

Ne. V osnovi ne omenjaš teh stvari.

Imate občutek, da podjetje vlaga trud za vas?

Ja, gotovo. Da znajo komunicirati s strankami.

Kako to vpliva na vaš občutek odgovornosti do poslovnega partnerja?

Se bolj zavedam svoje odgovornosti.

Se vam zdi, da poslovne partnerje, ki jih videte ali berete njihovo vsebino na spletu, bolje poznate?

Ja, ima nek tak efekt.

Ali bolj cenite prodajalca in ga smatrate kot strokovnjaka, če objavlja strokovne vsebine na spletu?

Gotovo.

Ali vam vsebine objavljene, na družbenih omrežjih zbuja zaupanje v podjetje?

Ne, nimajo efekta.

Kako vam koristijo objave dobavitelja na družbenih omrežjih?

Nekatere ja, če imajo vpliv na to kar me zanima. O izdelkih in odločitvah o nakupu.

Bi raje pogledali video ali se dogovorili za osebni obisk prodajalca? Zakaj?

Video. Ker gre hitreje, za sestanek rabiš pol dneva.

Kako profili na družbenih omrežjih in druga prisotnost podjetja na spletu vpliva na vaš vtis o kakovosti storitev?

Če je vsebina amaterska, imaš občutek, da je kakovost storitev amaterska. Tako kot obeka na človeku.

Kakšno vrednost vidite v objavah strokovne vsebine na družbenih omrežjih in spletu? Ali zato raje sodelujete z določenim dobaviteljem?

Ne, nima tega vpliva.

Katera digitalna orodja uporabljate v poslovne namene?

Vsa socialna omrežja: Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter, spletna stran, spletni blog, newsletter.

Katere digitalne kanale uporabljate zasebno, katere profesionalno?

Jaz osebno v poslovne namene samo LinkedIn. Facebook samo da spremljam, kaj drugi objavljajo. Kadar rabim info, aktivno na spletu, google ve vse.

Ali pričakujete od dobavitelja, da vam bo na voljo po e-pošti ali družbenih omrežjih?

Elektronski pošti v osnovi.

Ali je po nakupu ustrezen le osebni stik ali je primeren tudi e-mail ali družbena omrežja?

Email je čisto ok. tudi jaz samo email pošljem za naročilo.

Kdo je pri vas vključen v proces odločanja oziroma ima vpliva na nakupne odločitve? So tudi mlajši?

Tri štirje nabavniki in jaz. Stari okoli 30 – 35.

Ali oklevate pri komentiranju/objavljanju, ker to niso informacije za javno uporabo?

Samokontrolo imam, da ne objavljam kar neki.

Ali se sprašujete, koliko o svojem delu lahko delite na družabnih omrežjih?

Sigurno. Ves čas. V osnovi si moram predstavljati, kakšna je javna podoba kot direktorja in objavim samo tisto, kar smatram, da je dovolj profesionalno.

Priloga 7: Intervju 7

Vodja nagrajevanja, podjetje na medorganizacijskem trgu

Starost: 30

Spol: ženski

Čas pogovora: 11 minut

Zapis pogovora:

Ali se vam zdi, da podjetje bolje poznate, če dobivate o njem redne informacije?

Da, predvsem v smislu, če na Facebooku redno objavljajo, so promptni. Tukaj je tipični primer Lidl in Hofer, ker so zelo prisotni na Facebooku, imajo redne rubrike.

Kako vam informacije, ki jih dobite digitalno o poslovnem partnerju, koristijo pri vašem delu?

Delam v IT podjetju, tako da vse informacije dobim digitalno, v smislu mejlov. Pri trenutnem delu mojem težko, ker nisem povezana z zunanjimi partnerji. Lahko pa komentiram, kako bi za našega rekrutorja pomagali. V smislu preverjanja informacij, transparentnosti informacij, hitro dostopnih informacij, odločitev. Vpliva sigurno na to, v kakšnem jeziku komunicirajo, ali komunicirajo bolj prek mejlov, ali tudi tako, da pokličejo.

Kako vpliva to, da vam podjetje pošilja redne novice, na vašo pripravljenost, da se dogovorite za sestanek?

Če ni potrebe po sestanku ne vpliva. Ko pa gre za to, da moramo nekaj skupaj naredit, ali rabim njihov input, bom imela njih prej v mislih, kot neko podjetje, ki tega ne počne. Če ne drugega, ker so bolj prisotni v mojem »mejl« življenju.

Ali ste pred kontaktom z dobaviteljem dobili informacije o njem na spletu (aktivno ali kot prejemnik)?

Ne.

Ali spletni viri vplivajo na vaš odločitveni proces v prvi fazi?

Ja, če bi se sama odločala ... ker smo korporacija, imamo globalne pogodbe o tem, s kom lahko sodelujemo ... Bi vplivalo to, kakšne ocene imajo, kakšne povratne informacije od drugih podjetij. Šla bi pogledat Glassdor, bonitetno oceno, koliko so resni, citirani. To zadnje bi preverila, ali se na njih sklicujejo zaposlitvene agencije.

Kako informacije, ki ste jih dobili prek spleta, vplivajo na pogovor na sestanku? (se pogovarjate o teh informacijah, bolj učinkovito izvedete sestanek, se lahko posvetite podrobnostim ...)?

Mogoče bolj za začetek pogovora, potem pa se pogovarjaš strokovne stvari. Vpliva za lažji preboj ledu.

Imate občutek, da podjetje vlaga trud za vas?

Ne vem.

Kako to vpliva na vaš občutek odgovornosti do poslovnega partnerja?

Občutek odgovornosti imaš pri poslovnem partnerju ne glede na to, koliko se pojavlja v socialnih medijih. Bolj gre za občutek odgovornosti, ko pošiljam vsebinska vprašanja preko mejla in ne odgovori promptly. Moj glavni način komunikacije je prek mejla in telefona in tu mi je pomembno, da je hitro in odzivno.

Se vam zdi, da poslovne partnerje, ki jih videvate ali berete njihovo vsebino na spletu, bolj poznate?

Ja, ker so bolj prisotni v življenju in se ti zdi da si že vsaj kdaj slišal za njih.

Ali bolj cenite prodajalca in ga smatrate kot strokovnjaka, če objavlja strokovne vsebine na spletu?

Ja. Ker s tem pridobiva na kredibilnosti, se izkaže kot strokovnjak, pridobiva.

Kako vam vsebine objavljene, na družbenih omrežjih zbuja zaupanje v podjetje?

Odvisno kakšne so lahko tudi nezaupanje. Če zveza potrošnikov objavi umik, je to negativna informacija, zaradi katere se moje zaupanje zmanjša. Sicer pa take informacije vzbujajo zanimanje, posledično zaupanje.

Kako vam koristijo objave dobavitelja na družbenih omrežjih?

Koristijo mi v smislu, da vem, s čim se trenutno ukvarjajo, kaj počnejo, kam se usmerjajo. Recimo, da vem, če imajo kakšno konferenco, če se moramo tudi mi kaj drugače obrniti, če je na trgu dela kak trend. Mogoče je fajn vedet prej.

Bi raje pogledali video ali se dogovorili za osebni obisk prodajalca? Zakaj?

Osebni obisk. Zato ker se mi zdi, da dobiš drugačno info o človeku, ko vidiš, kako ti da roko, te pogleda, se obnaša. Ne more nadomestiti realnega stika.

Kako profili na družbenih omrežjih in druga prisotnost podjetja na spletu vpliva na vaš vtis o kakovosti storitev?

Vpliva, zato ker so prisotni, imajo kompetentne kadre, objavljajo dobre stvari, pozitivno, če je prisotnost pametna, v smislu, da znajo.

Kakšno vrednost vidite v objavah strokovne vsebine na družbenih omrežjih in spletu?

Družbena omrežja prepletajo ves naš svet, stalno smo v stiku, obveščeni in v bistvu prek tega vplivajo. Če se uspejo prebiti na naš timeline, potem je to zmaga. Potem to pomeni, da so prisotni v mojem dnevnem življenju.

Ali zato raje sodelujete z določenim dobaviteljem?

Ne raje ne, ne vpliva na to, kako rada sodelujem s kom.

Katera digitalna orodja uporabljate v poslovne namene? katere digitalne kanale uporabljate zasebno, katere profesionalno?

Nimam takega dela, da bi lahko. Če pa imam neko delovno mesto, pa uporabljamo vsi zaposleni profil na LinkedInu in Facebooku, če je kakšno delovno mesto. Lahko bi poiskala kupno moč v posameznih državah ... to se ne zgodi pogosto. Poiščeš na primer hinte za delo z Excelom.

Ali pričakujete od dobavitelja, da vam bo na voljo po e-pošti ali družbenih omrežjih?

Pričakujem, da mi bo na voljo po elektronski pošti in telefonu.

Ali je po nakupu ustrezen le osebni stik ali je primeren tudi email, LinkedIn, Facebook?

Ok mi je tudi, če ni osebni stik.

Kdo je pri vas vključen v proces odločanja oziroma ima vpliva na nakupne odločitve? So tudi mlajši?

To so globalni procesi.

Ali oklevate pri komentiranju/objavljanju, ker to niso informacije za javno uporabo?

Jaz na družbenih omrežjih ne objavljam praktično nič povezanega s službo.

Ali se sprašujete, koliko o svojem delu lahko delite na družabnih omrežjih?

Delam s plačami in plačnimi razredi, tako da mi je poponoma jasno, da glede dela ne morem deliti praktično nič.

Priloga 8: Intervju 8

Direktorica kadrovskega sektorja v podjetju, ki sodeluje s podjetjem na medorganizacijskem trgu

Starost: 48

Čas pogovora: 10 minut

Zapis pogovora:

Ali se vam zdi, da podjetje, s katerim poslovno sodelujete ali bi lahko sodelovali, bolje poznate, če dobivate o njem redne informacije?

Niti ne.

Zakaj pa ne?

V bistvu, ker zaradi rednih delovnih obremenitev, ki jih imam, mi je to odveč in nimam časa tega prebrat. Ko potrebujem informacije, si ji poiščem sama. Največkrat na spletu, v poslovnih revijah. Z google iskanjem. Na družbenih omrežjih pa ne.

Kako vam informacije o podjetju, s katerim sodelujete, ki jih dobite digitalno, koristijo pri vašem delu?

Kaj pa vem no, v bistvu, predvsem v primerih, ko se odločamo za sodelovanje s poslovnim partnerjem na kadrovskem področju. V takih primerih se finančna stabilnost, kadri, kok so profesionalni, redno zaposleni, neredno zaposleni, obseg posla, ali veliko delajo, ali malo delajo. Na mojem področju. Predvsem, ko se iščejo novi dobavitelj.

Kako vpliva to, da vam podjetje pošilja redne novice, na vašo pripravljenost, da se dogovorite za sestanek?

Ni nujno. Ne. Kaka druga oglasna sporočila mogoče. To običajno ne vpliva, ker imamo ciljane skupine. Da bi kdo kar nekaj pošiljal, mu ne pomaga.

Ali ste pred kontaktom z dobaviteljem dobili informacije o njem na spletu (aktivno ali kot prejemnik)?

Ne.

Ali spletni viri vplivajo na vaš odločitveni proces v prvi fazi?

Vplivajo sicer ne, lahko pa pomagajo pri odločitvi. V smislu dodatnih informacij. Lažje se odločiš.

Kako informacije, ki ste jih dobili prek spleta, vplivajo na pogovor na sestanku? (se pogovarjate o teh informacijah, bolj učinkovito izvedete sestanek, se lahko posvetite podrobnostim ...)?

Mogoče lahko vplivajo na - kak naj rečem ... na vsebino pogovora. Če nekaj infomacij že imaš, ali jih predebatiraš lažje, večja je dodana vrednost vsebine, na ta način bi rekla. Lažje se lahko pripraviš na sestanek. Sestanek je bolj učinkovit.

Imate občutek, da podjetje vlaga trud za vas?

Ja.

Kako to vpliva na vaš občutek odgovornosti do poslovnega partnerja?

V bistvu verjetno ga bolj ceniš v tem smislu, da določene stvari ne počenja samo plačljivo, ampak tudi daje brezplačno take stvari od sebe.

Se vam zdi, da poslovne partnerje, ki jih videvate ali berete njihovo vsebino na spletu, bolje poznate?

Ja. Ker dobiš informacije, ki jih sicer ne bi imel. Tudi možno, da se ti zasidrajo v spominu, samo zato, ker jih vidiš.

Ali bolj cenite prodajalca in ga smatrate kot strokovnjaka, če objavlja strokovne vsebine na spletu?

Ja. čeprav sicer ni vedno nujno, da so strokovne. Že to, da se nekdo trudi in daje nekaj od sebe, mi nekaj pomeni. V bistvu, kaj pa vem, zdi se mi koristno, da začneš razmišljat o tem, kritično presojat vsebine, mogoče te spomnijo na kaj, kar lahko uporabiš pri svojem delu, drugačni pogledi, tudi to šteje.

Ali vam vsebine, objavljene na družbenih omrežjih, zbujejo zaupanje v podjetje?

Verjetno ja. Ne vem. Se mi zdi da to, da se nekdo na tak način izpostavlja, tudi stoji zadaj, nekaj odgovarja, da to ni kar nekaj, če se pogovarjamo o poslovnem svetu.

Kako vam koristijo objave dobavitelja na družbenih omrežjih?

Ne vem, težko rečem.

Bi raje pogledali video ali se dogovorili za osebni obisk prodajalca? Zakaj?

Če bi me interesirala njegova ponudba, bi se raje odločila za osebni obisk. Moralo bi biti nekaj zelo zanimivega, ker pogledat video pomeni, vzeti si čas, ki ga je zelo malo, moralo bi me nekaj zelo pritegnit.

Kako profili na družbenih omrežjih in druga prisotnost podjetja na spletu vpliva na vaš vtis o kakovosti storitev?

Ne povezujem tega s kakovostjo. To mi ni dovolj. Ni mi dovolj, da bi presodila kakovost, zato ker se mi zdi, da papir prenese vse, zdaj pa tudi v kakršnikoli obliki informacije prenesejo vse.

Kakšno vrednost vidite v objavah strokovne vsebine na družbenih omrežjih in spletu?

Ne vem, bolj v smislu, širjenja neke razgledanosti, kritične presoje, primerjave med tem, kar poznamo in kaj potem preberemo.

Ali zato raje sodelujete z določenim dobaviteljem?

Ja. To da verjetno maš nekaj več informacij o njem, mogoče v tem smislu, da se ti zdi, da ga na nek način poznaš, to, kar ne poznaš, lažje preveriš, dopolniš informacije. V primerjavi s popolnoma neznanim.

Katera digitalna orodja uporabljate v poslovne namene?

Email. Facebook v smislu podjetja, posredujem informacije, da jih kolegice objavljajo. Ne koristi mi poslovno moj profil, Linkedina ne uporabljam.

Katere digitalne kanale uporabljate zasebno, katere profesionalno?

Facebook zasebno, ne pa poslovno.

Ali pričakujete od dobavitelja, da vam bo na voljo po e-pošti ali družbenih omrežjih?

Ja na e-mailu. Ne Facebooku pa ne, ne komuniciram prek Facebooka.

Ali je po nakupu ustrezen le osebni stik ali je primeren tudi e-mail ali družbena omrežja?

Email mi je vreden. Facebook in LinkedIn ne vem, nisem toliko navajena, zato bi sigurno raje preko mejla.

Kdo je pri vas vključen v proces odločanja, oziroma ima vpliva na nakupne odločitve? So tudi mlajši?

Samo jaz.

Ali oklevate pri komentiranju/objavljanju, ker to niso informacije za javno uporabo?

Ja.

Ali se sprašujete, koliko o svojem delu lahko delite na družabnih omrežjih?

Se sprašujem. Predvsem z vidika nekih, ne bom rekla osebnih podatkov, ampak problematičnih podatkov, ker naša firma je zelo pozorna, kar se objav tiče in pazim, da ne bi naredila kake napake. Zato predebatiram z drugo službo, ki je odgovorna za takšne stvari. Ne bi več objavljala, če bi bilo drugače, to kar želim objaviti, objavim, samo prej preverim.