

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

DIGITALNA STRATEGIJA PODJETJA MAGREJA D. O. O.

Ljubljana, september 2019

NIK HUMAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Nik Humar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Digitalna strategija podjetja Magreja d. o. o., pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Blažem Zupanom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA	2
2 VLOGA DIGITALNEGA MARKETINGA V PODJETJU	3
3 IMPLEMENTACIJA DIGITALNIH ORODIJ V PODJETJU	4
3.1 Strategija digitalnih kanalov	5
3.2 Pridobivanje novih strank	6
3.3 Konverzija kupcev in izkušnja	6
3.4 Razvoj kupca in rast	7
3.5 Razvoj blagovne znamke in večkanalna integracija	7
3.6 Upravljanje z digitalnimi kanali	8
4 PREDSTAVITEV PODJETJA MAGREJA D. O. O.	9
4.1 Pregled preteklih let poslovanja podjetja	9
4.2 SWOT analiza podjetja Magreja d. o. o.	10
4.3 PEST analiza podjetja Magreja d. o. o.	12
4.3.1 Analiza politično-pravnega okolja.....	12
4.3.2 Analiza ekonomskega okolja.....	13
4.3.3 Analiza socialnega okolja.....	14
4.3.4 Analiza tehnološkega okolja.....	16
5 STRATEGIJA IMPLEMENTACIJE DIGITALNIH REŠITEV ZA PODJETJE MAGREJA D. O. O.	17
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT analiza podjetja Magreja d. o. o.	11
Tabela 2: Ginijev indeks, izbrane države, 2004 - 2015	15
Tabela 3: Plan implementacije strategije za podjetje Magreja d. o. o.	19
Tabela 3: Plan implementacije strategije za podjetje Magreja d. o. o. (nadaljevanje)	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Podjetja glede na digitalni indeks, Slovenija, 2018	2
--	---

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Gibanje sredstev v podjetju Magreja d. o. o., 2014 - 2018	9
Graf 2: Gibanje prihodkov in odhodkov v podjetju Magreja d. o. o., 2014 - 2018	10
Graf 3: Gibanje BDP na prebivalca po PKM, izbrana gospodarska območja, 2004 - 2018 13	
Graf 4: Gibanje inflacije v izbranih gospodarskih območjih, 2004 - 2018.....	14
Graf 5: Gibanje brezposelnosti v izbranih gospodarskih območjih, 2004 - 2018.....	15
Graf 6: Uporaba interneta, izbrana gospodarska območja, 2004 - 2017.....	16

SEZNAM KRATIC

B2C – Poslovanje v razmerju podjetje - potrošniku (ang. business to customer)

CPA – Strošek pridobivanja novega kupca (ang. cost per acquisition)

EU – Evropska unija

IKT – Informacijska komunikacijska tehnologija

KPI – ključni indikatorji uspešnosti (ang. key performance indicator)

UVOD

Digitalizacija je tisti proces, ki spreminja celotno komunikacijo podjetij med seboj in navzven. Gre za kanal, ki se je razvil z nastankom interneta in se razvija še danes. Do nastanka interneta so marketinške aktivnosti zajemale metrike, ki so bile merljive na podlagi fizičnih objektov ali na podlagi dejanske uporabe, natančneje govorimo o oblikah kuponov in opazovanja števila nakupov naših artiklov, kar je služilo kot način merjenja uspešnosti marketinških aktivnosti. Z digitalizacijo so se marketinške aktivnosti postavile v okvir, kjer je vsak učinek dobro merjen in ga je tudi možno povezati s posamezno aktivnostjo v podjetju. Klasični načini komunikacije podjetja s kupci so še vedno prisotni, vendar so z razvojem spletnih orodij prej dopolnilo pri komunikaciji s strankami v kombinaciji z digitalnimi marketinškimi orodji.

Največja prednost digitalizacije je v dostopnosti podatkov, ki omogočajo kupcem, da preverijo konkurenčnost ponudbe. Prost in hiter pretok informacij omogoča kupcu, da zbere več informacij o določenem produktu, hkrati pa omogoča podjetjem, da spremljajo strategije konkurentov preko njihovih oglasov. Podjetja so tako vedno bolj usmerjena v sledenje digitalnim kanalom, vendar morajo imeti jasno definirane cilje in tržne poti preko katerih bodo dostopale do kupcev.

Tržne poti v digitalnih kanalih se med seboj razlikujejo tudi glede na tržni segment kupcev, ki ga podjetje želi pridobiti. Obstaja namreč več različnih pristopov preko enakih kanalov in več enakih kanalov lahko z različnimi strategijami dosega različne rezultate (Chaffey, 2010).

Novo obliko komunikacije in oglaševanja za podjetja, ki delujejo v segmentu poslovanja podjetje – potrošniku (ang. business to customer, v nadaljevanju B2C) so socialni mediji. Socialni mediji so zanimivi zaradi hitre odzivnosti, vendar je ta odzivnost tudi dvorezen meč v kolikor so marketinške aktivnosti zastavljene na napačen način. Avtorja Tiago in Verissimo (2014) predpostavljata, da so nekatera podjetja kot primarno obliko komunikacije s strankami izbrala preko platform na socialnih medijih. Zaradi hitre odzivnosti in možnosti neposrednega komuniciranja s potencialnimi ali obstoječimi strankami so podjetja svoje komunikacijske kanale preusmerila tudi v socialne medije. Preden je bila digitalizacija v polnem razmahu so takšne komunikacijske aktivnosti vsebovale oglaševanje preko elektronske pošte, telefonskih klicev ali preprosto vstavljanja papirnatih letakov v časopis. Danes pa s prisotnostjo na socialnih medijih podjetja svojim strankam ali potencialnim strankam ravno zaradi neposredne dvosmerne komunikacije omogočajo soustvarjanje produkta ali izboljševanja uporabniške izkušnje (Tiago & Verissimo, 2014).

Oglaševanje majhnih podjetij v digitalnem okolju predstavlja veliko priložnost, saj je odzivnost visoka, stroški, ki so povezani z delovanjem marketinških aktivnosti pa v samem začetku ne predstavljajo velikega vložka. Digitalno okolje za podjetje predstavlja tudi več različnih oblik gverilskega marketinga in z njim povezanih priložnosti, zato je digitalni marketing v majhnem podjetju velika priložnost (Chaffey & Smith, 2013).

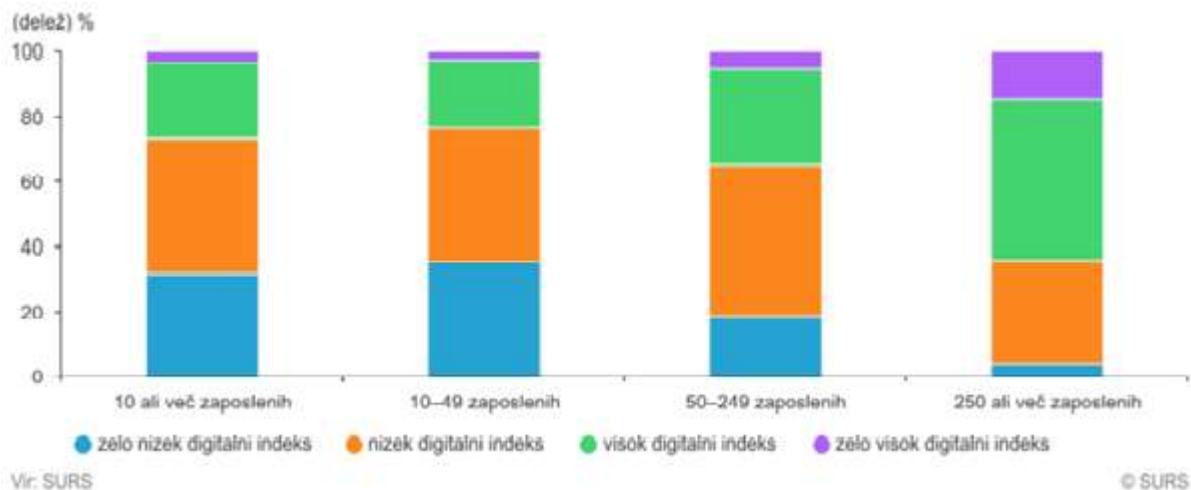
1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA

Področje digitalizacije merimo z digitalnim indeksom, ki je sestavljen iz 12 kazalnikov, s katerimi spremljamo uporabo informacijske komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) v podjetjih.

Podjetja, ki imajo višji digitalni indeks tudi ustvarjajo večji delež prihodkov preko digitalnega oglaševanja, v letu 2017 je 18 % vseh podjetij v Sloveniji ustvarilo najmanj 1 % prihodkov preko izmenjave računalniških podatkov oziroma prek računalniških omrežij (SURS, 2018). Podjetja, ki so preko svojih spletnih strani, prejemom naročil preko računalniških omrežij ali z izmenjavo podatkov ustvarile prihodke, so ti prihodki v povprečju predstavljali 17,5 % vseh prihodkov ustvarjenih v letu 2017 (SURS, 2018).

Manjša podjetja z do 10 zaposlenimi so se na področju digitalizacije poslovanja bolj izkazala kot majhna podjetja z več kot 10 zaposlenimi, medtem ko srednje velika in velika podjetja intenzivno vstopajo v digitalizacijo.

Slika 1: Podjetja glede na digitalni indeks, Slovenija, 2018



Vir: SURS (2018).

Področje dela bo usmerjeno v marketinške aktivnosti izbranega podjetja Magreja d. o. o., ki bo omogočilo podjetju postavljanje strategije in izbiro pravih digitalnih orodij za uvedbo digitalnega marketinga oziroma za povečevanje prodaje preko digitalnih kanalov. Pri tem je potrebno izbrati prave platforme, določiti pravilne metrike, ki bodo določale uspešnost posameznih aktivnosti in tudi ustreznost posamezne aktivnosti glede na produkte, ki jih podjetje ponuja.

V tem zaključnem delu se bom osredotočil na pregled obstoječe literature na področju digitalizacije marketinških aktivnosti v podjetjih in raziskal trende na področju marketinških aktivnosti. Z dedukcijo in sintezo bom pripravil okvirni pregled stanja digitalnega marketinga v majhnih podjetjih in tako pokazal nujnost uporabe teh orodij v majhnem izbranem podjetju v Sloveniji. Nato bom teoretičnih okvirih predstavil možno strategijo za izbrano podjetje, ki bo omogočala rast prihodkov v digitalnem svetu na platformah, ki jih

bom definiral na podlagi trendov. Podatki o trendih in o rezultatih določenih marketinških aktivnosti bodo sekundarni podatki zbrani iz statističnih baz podatkov ter javno dostopni. Podatke o podjetju bom zbral z intervjujem oziroma z metodo zbiranja primarnih podatkov na podlagi vnaprej pripravljenega vprašalnika, ki bo strukturirano omogočal zbiranje podatkov.

2 VLOGA DIGITALNEGA MARKETINGA V PODJETJU

Digitalni marketing je v prvi vrsti sestavni del marketinga, ki ni popolnoma definiran z vidika literature. Do leta 2007 so bile trženjske aktivnosti v podjetju definirane kot funkcija v podjetju, ki služi pridobivanju novih strank in je bila tesno povezana z oglaševanjem. V kolikor je marketing definiran kot funkcija, se ga dojema za statično opravljanje vnaprej določenih aktivnosti, kar pa za marketing, ki se vedno spreminja, ne velja. Zato je tudi Ameriško marketinško združenje leta 2007 spremenilo definicijo marketinga iz funkcije v »aktivnost, set institucij in procesov v podjetju, ki ustvarjajo, komunicirajo, prinašajo in izmenjujejo ponudbe, ki ustvarjajo dodano vrednost za stranke, kliente, partnerje in splošno javnost« (AMA, 2019).

Digitalni marketing je prvi leta 2007 definiral Smith, ki ga je opisal kot »uporabo digitalnih orodij za ustvarjanje merljivih komunikacijskih kanalov, ki omogočajo pridobivanje in retencijo strank, hkrati pa ustvarjajo globjo povezavo z njimi« (Smith, 2007). Drugi avtorji opisujejo digitalni marketing kot obliko direktnega marketinga, ki vsakega posameznika obravnava ločeno, vendar z njim vzpostavlja dvosmerno komunikacijo. Prednost dvosmerne komunikacije je v tem, da ima podjetje možnost zbiranja dodatnih informacij o določenem posamezniku, ki mu lahko pomaga pri povečevanju vrednosti za določeno skupino uporabnikov oziroma strank (Deighton, 1996). S tem, ko se vzpostavi komunikacija med podjetjem in potencialnimi strankami je potrebno uporabiti kreativne metode za čim bolj smiselno doseganje ciljev, torej ustvarjanje dodane vrednosti za potencialne stranke. S tem je nastalo najmočnejše orodje za marketing prav v sferi digitalnega marketinga – interakcija. Z večjo interakcijo oziroma večjim naborom orodij, ki bo uporabnike pripravilo do tega, da bodo svoje interaktivne naprave uporabljali tudi za namen opazovanja oglasov, ne da bi sploh vedeli, da so to oglasi. V tem segmentu so se nato razvile različne oblike marketinških prijemov, od personalizacije do posebnega marketinškega segmenta, kot je vsebinski marketing (Wymbs, 2011).

Avtorja Wind in Mahajan (2001) sta digitalni marketing predstavila kot popolnoma novo obliko marketinga. Kljub temi, da so digitalna orodja spremenila potek informacij in s tem povzročila večjo informiranost kupcev, je digitalni marketing preko različnih platform odprl nove prodajne kanale in tudi nove komunikacijske kanale med podjetji in kupci. Kupci so postali bolj informirani in svoje odločitve hitreje prilagajajo glede na pridobljene informacije. Fokus marketinga se je od primerjave med posameznimi konkurenti preusmeril nazaj h kupcu (Wind & Mahajan, 2001).

Največja prednost digitalnega marketinga sta konverzija in retencija potencialnih kupcev. Potrošniki z zbiranjem informacij sprejemajo bolj informirane odločitve o svojih nakupih in se odločajo na podlagi več različnih faktorjev. Vsak potrošnik svojo odločitev o nakupu sprejme še preden kontaktira določeno podjetje oziroma odda naročilo, saj se preko spletnih orodij pozanima glede obstoječe ponudbe na trgu. Digitalni svet je spremenil obnašanje potrošnikov saj jim po eni plati zagotavlja določeno stopnjo anonimnosti, po drugi strani pa potrošnikom omogoča tudi veliko svobodo do izražanja. Zaradi tega se nekateri potrošniki s svojim izražanjem bolj opredelijo do nakupa specifičnih izdelkov, čemur lahko podjetja preko različnih digitalnih vsebin tudi sledijo. Temu so danes namenjeni tako imenovani piškotki, ki omogočajo sledenje uporabniku. Nakupovanje je dandanes bolj usmerjeno v izkušnjo kot pa v preprosto iskanje najugodnejše ponudbe. Preference posameznikov na internetu pogosto ne odražajo predpostavke o racionalnosti, saj se preference posameznikov zelo razlikujejo, razlika med spletnim nakupovanjem in fizičnim nakupovanjem v trgovinah je ta, da lahko potrošniku sledimo. Digitalni marketing je podjetjem na eni strani omogočil neposreden dostop do potrošnika, a hkrati je potrošnik tisti, ki je prejemnik vseh informacij glede na svoj interes. Potrošniki se lahko sedaj odločajo na podlagi zbranih informacij s strani več ponudnikov in to potrošniku omogoča, da na podlagi lastne presoje sprejme odločitev o nakupu. S tem je digitalni marketing odvzel informacijsko moč podjetjem in jo postavil na stran kupca (Wymbs, 2011).

3 IMPLEMENTACIJA DIGITALNIH ORODIJ V PODJETJU

Za implementacijo digitalnih orodij v podjetju je pomembno, da podjetje izpolnjuje začetne predpogoje in nato implementacijo izvede na način, ki najbolj ustreza digitalni strategiji podjetja. Proces digitalizacije je v osnovnem konceptu enak za vsako podjetje, vendar so posamezni koraki med seboj zelo različni glede na to, kakšno digitalno rešitev podjetje potrebuje in katere kanale komunikacije bo podjetje izbralo (Chaffey, 2010).

Chaffey (2010) navaja, da mora podjetje za uspešno izvedbo digitalizacije najprej določiti strategijo digitalnih kanalov. V tem koraku podjetje raziskuje in določa najprimernejši kanal glede na njegovo dejavnost, okolje ali obstoječe in potencialne stranke. Faktorjev, ki vplivajo na digitalno strategijo podjetja je več, njihovo določanje oziroma odkrivanje relevantnosti pa je popolnoma v domeni podjetja. V drugem koraku mora podjetje analizirati način pridobivanja novih strank preko digitalnega kanala. Načini pridobivanja strank se v tem segmentu zelo razlikujejo, nekatera podjetja izbirajo pristope spletnih trgovin, nekatera podjetja uporabljajo neposredno komunikacijo preko svoje spletne strani ali spletnega vmesnika, nenazadnje je možnost neposredne komunikacije tudi preko socialnih medijev.

Ko podjetje določi prva dva koraka se mora ukvarjati z nadaljnjimi procesi ohranjanja kupcev. V tretjem koraku mora podjetje svojo digitalno rešitev za pridobivanje kupcev nadgraditi na način, da bodo kupci iz neprijetnega položaja, ko se odrekajo določenemu imetju za dobroto dobili več kot le storitev. Kupci v tem koraku z nakupom doživijo doživetje, čemur avtor pravi kupčeva izkušnja (ang. customer experience). Četrty korak je tesno povezan s tretjim, saj v tej fazi podjetje na stranki gradi in jo navdihuje bodisi za

ponovni nakup, bodisi za dodatni nakup. Podjetje mora na tej točki implementirati najbolj kreativne ideje, kako bo stranko prepričala do tega, da bo ponovno opravila nakup. Četrta stopnja je lažja v kolikor so vse ostale stopnje izpeljane na pravilen način in odražajo tisto, kar si stranka želi.

Peti korak se osredotoča na povratno komunikacijo s strankami. V tej fazi mora podjetje določiti na kakšen način bo v komunikacijo integrirala kupca, svojo blagovno znamko in ostale komunikacijske kanale, ki so postali tradicionalni. V tradicionalnih digitalnih komunikacijskih kanalih govorimo predvsem v obliki elektronke pošte, mobilnega klica ali obiska kupca v eni izmed poslovalnic. Šesti in zadnji korak pri implementaciji digitalnih rešitev za podjetje je postavitve dolgoročne strategije usmerjanja digitalnih kanalov, torej management sprememb.

3.1 Strategija digitalnih kanalov

Ob določanju strategije digitalnih kanalov mora podjetje ustvariti dolgoročno vizijo in usmeritev v marketinške aktivnosti na internetu. V to strategijo mora implementirati konkretno analitiko, ki zahteva določene metrike, torej kazalnike, ki bodo dokazovali uspešnost posameznih aktivnosti na internetu. S tem so povezani tudi cilji digitalnega marketinga, ki morajo biti merljivi in imeti merljive rezultate. Krovna strategija podjetja se mora ob tem tudi prilagoditi in sicer na način, ki bo omogočal tudi digitalno sfero poslovanja. Najtežje je določati nepravilne strategije torej strategije, ki jih podjetje ne bo zasledovalo za doseganje ciljev digitalne prodaje oziroma digitalizacije poslovnih procesov. Nekatere strategije, ki jih uporabljajo sorodna podjetja, komplementarna podjetja ali nenazadnje konkurenti niso enako učinkovita kot v primeru poslovanja opazovanega podjetja. Posnemanje digitalnih rešitev se prej izkaže za neučinkovito in lahko povzroči več škode kot koristi. S tem se spreminja tudi notranja organizacija podjetja v kolikor digitalizacija predstavlja velik del spremembe načina dela. Upravljanje z omejenimi viri se mora prilagoditi digitalni strategiji, saj bo podjetje le na takšen način uspešno izvedlo digitalno posodobitev poslovanja (Chaffey, 2010).

Modeli, ki so najpogosteje uporabljeni v digitalnem marketingu za spremljanje izvajanja strategije oziroma v splošnem spremljajo uspešnost digitalnega marketinga so se razvili glede na različne tipe kupcev in glede na različne panoge v katerih podjetje nastopa. Najpogosteje uporabljeni modeli, ki jih uporabljajo raziskovalci so se oblikovali na podlagi spremljanja obnašanja potrošnikov in potencialnih kupcev.

Prvi model, ki se najpogosteje uporablja je behavioristični model, ki se uporablja za iskanje potencialnih kupcev glede na njihovo obnašanje. Temelji na osnovi obnašanja kupcev pri iskanju informacij oziroma pri iskanju določenih izkustev v kolikor gre za storitveno podjetje. Drugi modeli, ki se uporabljajo v digitalnem marketingu so modeli za spremljanje hierarhije odzivnosti nakupovalnega procesa. Ti modeli spremljajo katere storitve podjetja kupci kupijo nemudoma in katere storitve ali izdelke kupci kupujejo dlje časa in dlje časa zbirajo informacije. Tretji sklop modelov za spremljanje prodaje na digitalnem tržišču so modeli za večkanalsko prodajo torej modeli, ki omogočajo istočasno spremljanje uspešnosti

prodaje na večih kanalih hkrati, bodisi gre za digitalne kanale socialnih medijev ali za spletne strani. Četrty sklop modelov je bolj psihološko usmerjen in je tudi med bolj zahtevnimi, saj je težko numerično ovrednotiti zaupanje. Ti modeli se ukvarjajo bolj z retencijo kupcev na podlagi njihovega zaupanja bodisi podjetju samemu ali določeni blagovni znamki, ki jo podjetje trži. Peti sklop modelov se osredotoča na participacijo že obstoječih kupcev pri nakupovanju. Takšni modeli se uporabljajo na spletnih tržiščih z digitalnimi vsebinami, predvsem za velike spletne trgovine ali za namene zbiranja denarja v določen dobrodelni namen. Takšni modeli so primerni tudi za različne crowdsourcing platforme (Chaffey, Ellis-Chadwick, Johnston & Mayer, 2009).

3.2 Pridobivanje novih strank

Avtorji Chaffey in ostali (2010) navajajo šest osnovnih tipov digitalne komunikacije s kupci, katerih osnovni namen je pripraviti potencialnega kupca za nakup. Prva oblika komunikacije je trženje preko brskalnika. Optimizacija podanih rezultatov na določenemu področju je ključna za doseganje prepoznavnosti na digitalnem tržišču. Pri optimizaciji brskalnika je potrebno upoštevati, da obstajata dve obliki optimizacije in sicer organski rezultati, ki se merijo v številu vtipkanih gesel, ki bodo prikazala našo storitev oziroma plačljive oglase glede na določeno vtipkano geslo v brskalniku. V vsakem primeru je dani rezultat hitro merljiv in učinkovit, vendar je organsko iskanje torej iskanje z gesli kot so ime našega podjetja ali storitve bistveno bolj uspešna iskanja kar se tiče realizirane prodaje. V kolikor se podjetje odloči zgolj za vlaganje v plačljivo obliko oglaševanja, bodo njihovi rezultati inflatorni, torej bo veliko zadetkov in prikazov vendar nobenega klika, ki bi imel dejanski namen po nakupu našega izdelka ali storitve. Drug način pridobivanja novih strank je spletni odziv na povpraševanja torej neposredna komunikacija s potencialno stranko v realnem času. Uspešnost digitalnih kanalov je odvisna od odzivnega časa, krajši kot je odzivni čas, bolj je verjetno, da se bo zgodil nakup. Oblike komuniciranja s strankami v realnem času v veliki meri vključujejo socialne medije, ki omogočajo najhitrejšo komunikacijo z uporabniki. Socialni mediji omogočajo široko dostopnost do informacij. Z uporabo socialnih medijev je podjetju omogočen hiter in širok odziv glede na obnašanje obstoječih kupcev. Tretji način pridobivanja novih strank vključuje platforme, ki omogočajo primerjavo cen. V veliki meri gre za oblike spletnih trgovin, ki so pripravljene s svojimi algoritmi naše izdelke postaviti na bolj vidna mesta. Ta oblika pridobivanja strank je najbolj primerna za izdelke in nekatere turistične storitve, saj je vidnost naših izdelkov zagotovljena.

3.3 Konverzija kupcev in izkušnja

V digitalnem okolju je pomembno, da se kupce v procesu nakupovanja primerno usmerja na spletni platformi. Celotna izkušnja mora biti za kupca pomenljiva, torej mora vsebovati dober občutek. Glede na to, da je internetno poslovanje omogočilo hiter premik v smeri odzivanja in neposredne komunikacije s kupci, je vsaka najmanjša napaka oziroma možnost negativne izkušnje velika nevarnost za uspeh digitalnih kanalov.

Vsak kupec se bo osredotočal na lastno izkušnjo sodelovanja s podjetjem. Glede na to, da so digitalne rešitve skrajšale čas nakupovanja in čas plačevanja mora biti tudi izkušnja kupca

ob nakupu dobro pripravljena, saj je kupec časovno bistveno manj izpostavljen na naši spletni platformi. Marketinške aktivnosti morajo biti tako usmerjene v najbolj kreativne možnosti, da bo kupec v prihodnje želel podobno izkušnjo. V tem segmentu, ko govorimo o povezavi med kupčevo izkušnjo pri nakupu na spletni platformi in njihovo konverzijo avtor Chaffey (2010) poudarja, da je potrebno opraviti več analiz in opazovalnih študij, ki bi spremljale obnašanje kupcev v procesu nakupovanja. Ti podatki so dostopni glede na to, da vsako podjetje, ki se ukvarja z digitalizacijo oziroma pri svojem poslovanju uporablja digitalne rešitve. Podjetja, ki se ukvarjajo s spletno analitiko tudi zbirajo podatke o prometu na spletnih platformah, hkrati pa so ti podatki na voljo zgolj za komercialne namene in je z vidika dostopnosti podatkov v raziskovalne namene težko opraviti konkretne opazovalne študije obnašanja kupcev (Chaffey, 2010).

3.4 Razvoj kupca in rast

Razvoj kupca v digitalizaciji ne pomeni, da se kupcu ponujajo dodatni produkti v tolikšni meri, kot se ponujajo dodatne ugodnosti v trgovinah in trgovskih centrih. Dodatna ponudba je primerna takrat, ko kupec opravlja nakup, saj je takrat pripravljen trošiti. Pristop, ki ga uporabljajo digitalna orodja vključuje primarno zadrževanje kupcev in njihov ponovni obisk. Ponovni nakup na istem spletnem mestu oziroma na isti digitalni platformi pomeni obstoj zaupanja in dobre potrošniške izkušnje. Izkušnja, ki jo kupec doživi s prvim nakupom mora biti pomnljiva, zato da se bo nedvomno vrnil. Avtorji Agrawal in ostali (2001) so pokazali, da je 10 % deleža kupcev v ponovne kupce povečala denarni tok podjetja za vsaj 10 % (Agrawal, Arjona & Lemmens, 2001).

Stanje strokovne literature na temo konverzije kupcev na digitalnih platformah je skromno. Zavedanje, da so socialni mediji in socialna omrežja vedno bolj pomembna pri komunikaciji ni dovolj, da bi lahko z gotovostjo trdili in ocenili kako pomembna so socialna omrežja za poslovanje podjetja. Glede na to, da se z razvojem spletnih platform pojavljajo tudi poklici kot so spletni svetovalci (ang: econsultancy), je pomembnost velika, vendar je v obstoječem stanju ne moremo kvantificirati.

3.5 Razvoj blagovne znamke in večkanalna integracija

Gradnja blagovne znamke preko posameznih kanalov je sicer učinkovita vendar je z vidika poslovanja podjetja integracija večih komunikacijskih kanalov bolj učinkovita glede prodaje. Komunikacija s kupci preko spletnih platform in oglaševanja na posameznih socialnih omrežjih ima določen vpliv na količino prodaje vendar je učinek večji v kolikor se uporablja več različnih komunikacijskih kanalov. Podjetja že danes uporabljajo določene vmesnike preko katerih lahko sledijo prometu na svoji spletni strani. Vsak obiskovalec pusti tako imenovan digitalni odtis, ki ga lahko podjetje vidi in sledi kupcu preko drugega kanala, kjer ga bodo spodbudili k nakupu. Kombinacija marketinga preko e maila in klica oziroma kombinacija obiska kupca na podlagi prometa na spletni strani.

Integracija več različnih marketinških in prodajnih kanalov je z vidika uspešnosti tako sezonskih kampanj in redne prodaje produktov ali storitev vedno dobra rešitev, saj se kupca

tako večkrat opozori na ponudbo podjetja in je kupec kljub temu, da je bil na spletni strani samo nekaj minut večkrat izpostavljen. Taktike integracije različnih kanalov in kateri kanali so najbolj primerni so odvisni glede na dejavnost podjetja, produkte, ki jih podjetje proizvaja in nenazadnje od strukture kupcev. Opredelitev kateri kanali so najbolj primerni za integracijo se mora določiti v začetni digitalni strategiji zato da bosta oba oddelka marketinga in prodaje lahko sodelovala in pripomogla k povečanju poslovnih rezultatov.

3.6 Upravljanje z digitalnimi kanali

Digitalni kanali predstavljajo veliko priložnosti za posamezna podjetja. Pogosto je strateško pozicioniranje posameznih aktivnosti v rokah glavnih odločevalcev v podjetju, torej top managementa. Na tem nivoju se managerji srečujejo z velikim izzivom, ki potrebuje dober razmislek glede nadaljevanja v digitalni sferi. Valos in ostali (2010) so pokazali, da se v petih letih od leta 2005 do leta 2010 izzivi vrhnjega managementa niso bistveno spremenili. Vrhnji management ima še vedno največ težav z iskanjem sredstev, ki bi jih namenili digitalizaciji, najbolj so poudarili težave pri iskanju primerne partnerja, primerne osebe znotraj podjetja, ki bi lahko skrbel za digitalizacijo, hkrati pa so imeli veliko težav pri iskanju denarnih sredstev in določanju prave vrednosti za implementacijo digitalnih orodij v podjetju.

Največji izzivi, ki so v petih letih pokazali največje spremembe z vidika obsežnosti glede napredka digitalizacije v podjetju so bili podpora vrhnjega managementa z vidika odprtosti do investiranja in z vidika dodeljevanja sredstev. 68 % managerjev je označilo ta vidik kot zahteven. Pridobivanje zunanjih sodelavcev oziroma iskanje primernih oseb, ki bi lahko gradila digitalne kanale za podjetje in z njimi upravljala, predstavlja večji izziv v letu 2010 kot v letu 2005, 68 % managerjev je v letu 2010 trdilo, da iskanje primerne partnerja predstavlja velik izziv, medtem ko je leta 2005 66 % managerjev označilo iskanje primerne partnerja kot izziv. Z vidika tehnične podpore se je stanje izzivov izboljšalo, tehnična podpora je še vedno izziv, vendar počasi upada saj se tudi oddelki znotraj podjetja prilagajajo digitalnim rešitvam. V letu 2005 je primerna tehnična podpora predstavljala velik izziv za 69 % managerjev, leta 2010 pa 68 % managerjev. Iskanje primernih zaposlenih, torej primernih digitalnih managerjev in digitalnih upravljalcev za podjetje je predstavljalo večji izziv v letu 2010 kot v letu 2005. Primernost kadrov je težko oceniti saj se podjetja srečujejo z neraziskanimi poslovnimi rešitvami, ki imajo lahko različne rezultate glede na njihovo primernost in skladnost s strategijo podjetja. V kolikor je strategija podjetja usmerjena v smer, ki ne poudarja digitalizacije v dovolj veliki meri so tudi sredstva, namenjena za digitalizacijo vključno s kadrovske aktivnosti temu primerna. Leta 2005 je 60 % managerjev izrazilo, da iskanje primerne kadra predstavlja izziv, medtem ko je leta 2010 75 % managerjev izrazilo, da iskanje primerne kadra za upravljanje digitalnih rešitev v podjetju predstavlja velik izziv (Valos, Ewing & Powell, 2010).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA MAGREJA D. O. O.

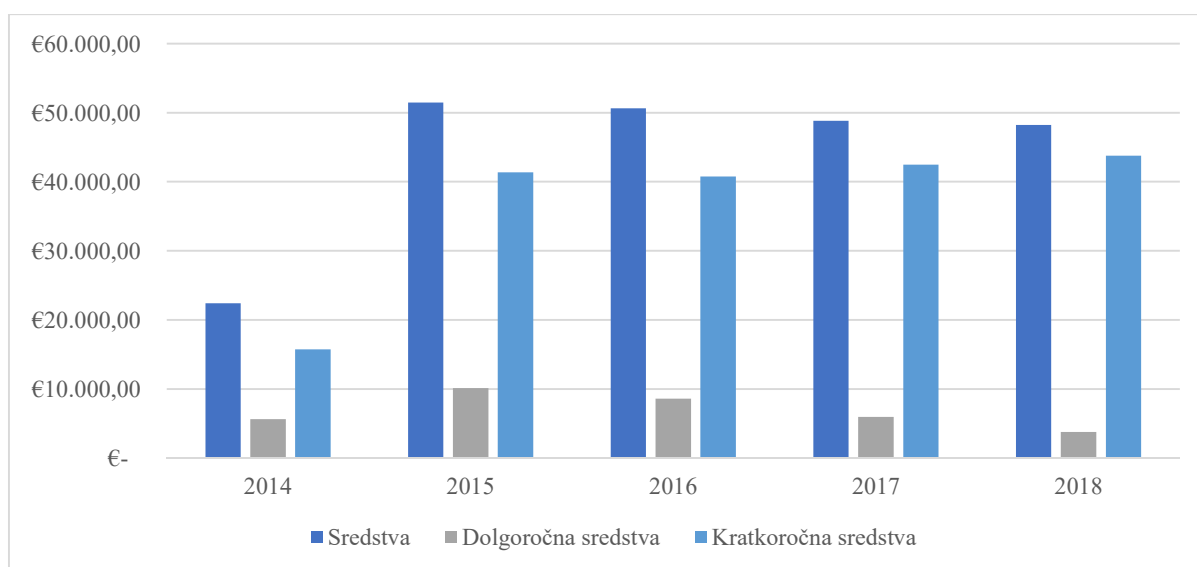
Podjetja Magreja d. o. o. se ukvarja z gostinskimi storitvami, natančneje gre za razvoj malic v poslovne prostore okoliških podjetij. Podjetje nastopa na skoraj popolnokonkurenčnem trgu saj je gostinskih storitev veliko in tudi te integrirajo različne konkurenčne strategije v svojo osnovno dejavnost proizvodnje prehranskih izdelkov. Velikost podjetja je segmentirana kot mikro enota oziroma mikro podjetje, kar pomeni da ima med 0 in 9 zaposlenih. Potek dela je pretežno fizičen saj se poslovni proces začne ob zgodnjih jutranjih urah, kjer se živila pripravijo za dostavo po različnih obstoječih strankah v določenih rajonih v Ljubljani. Priprava hrane zahteva fizično prisotnost delavcev in s tem je podjetje delovno bolj intenzivno kot tehnološko. Nadaljnji proces prodaje poteka v jutranjih urah, kjer se začne priprava na dostavo hrane, dostava hrane pa poteka po vnaprej dogovorjenih mesečnih fakturah, od katerih je možno odstopanje samo v primeru ko gre za poprodajne storitve ali dodatno prodajo. Podjetje s takšnim načinom dela veliko pozornosti posveča ohranjanju kupcev, ne pa nujno tudi pridobivanju novih.

4.1 Pregled preteklih let poslovanja podjetja

Podjetje je glede na poslovanje malo kreditno izpostavljeno, je likvidno in glede na svojo dejavnost dosega povprečno donosnost. Tudi glede poslovanja z državo in skladnosti poslovanja podjetje ne izkazuje nikakršnih nesoglasij, hkrati je podjetje brez narokov, torej nikoli v zadnjih 2 letih nikoli ni bilo toženo.

Kot je prikazano na grafu 1 je podjetje večji preskok v poslovanju doživelo leta 2015. Tistega leta je podjetje morda pridobilo večji del novih strank in s tem povečalo obseg zalog in hkrati tudi obseg osnovnih sredstev. Glede na to, da je podjetje v delno proizvodni panogi in delno logistični panogi in da je organiziranost dela takšna, da je delovno intenzivna so se skupaj z večanjem obsega poslovanja večali tudi stroški.

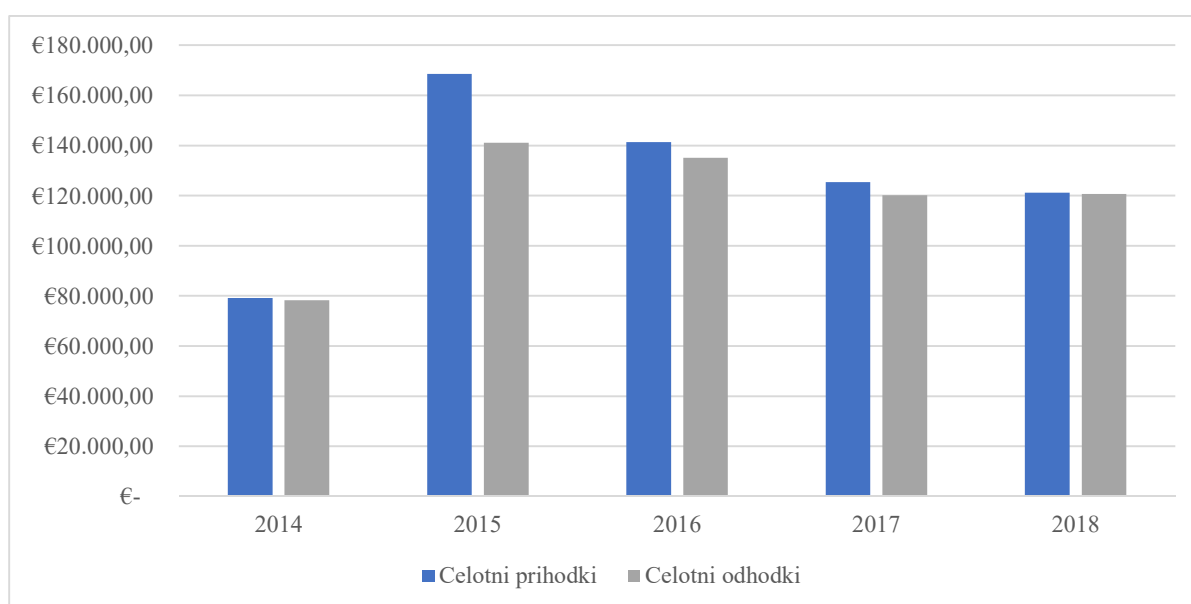
Graf 1: Gibanje sredstev v podjetju Magreja d. o. o., 2014 - 2018



Vir: Bonitete.si (2019).

Prihodki podjetja so prav tako kot sredstva znatno poskočili z letom 2015. Tisto leto je bilo za podjetje uspešno, saj so povečali obseg poslovanja za faktor 2. Celotni prihodki podjetja so se v letu 2015 povečali iz 80.000 € na več kot 160.000 €, kar pomeni znatno povečanje. S tem vred so se povečali tudi stroški, ki so v letu 2015 narasli, vendar ne toliko kot prihodki. Z nadaljnjimi leti poslovanja je podjetje zmanjševalo stroške, vendar je s tem tudi znatno zmanjševalo prihodke. Možna razlaga tega pojava je da je podjetje z zmanjševanjem stroškov poseglo tudi v kvaliteto svoje storitve in je začelo vlagati energijo v retencijo kupcev. Ohranjanje kupcev je pomembno, vendar povzroča veliko stroškov, zato mora podjetje pridobivati tudi nove kupce oziroma stranke v kolikor želi imeti več prihodkov s sorazmerno manjšim dvigom stroškov, kot je to podjetje doseglo v letu 2015. Na grafu 2 je prikazano gibanje prihodkov in odhodkov za podjetje Magreja d. o. o. med leti 2014 in 2018.

Graf 2: Gibanje prihodkov in odhodkov v podjetju Magreja d. o. o., 2014 - 2018



Vir: Bonitete.si (2019).

4.2 SWOT analiza podjetja Magreja d. o. o.

SWOT analiza podjetja nam pokaže, kje se podjetje trenutno nahaja z analizo notranjega in zunanjega okolja podjetja. SWOT analiza izhaja iz ocenjevanja stanja v podjetju, vendar se v moderni literaturi ne pojavlja tako pogosto. SWOT analiza velja dandanes za pravilo palca oziroma za ocenjevanje stanja podjetja. Glede na to, da so danes podjetja bistveno drugače organizirana kot v prejšnjem stoletju in da se moderni poklici in z njimi povezane moderne oblike zaposlitve ne skladajo več z okoljem v katerem je nastala SWOT analiza, je SWOT analiza manj uporabna v današnjih podjetjih (Hill & Westbrook, 1997). Ne glede na vse, je zanemarjanje uporabe SWOT analize lahko velika škoda za podjetje, ki želi zasledovati rast, vendar se vodstvo ne more odločiti kje bi začeli.

Tabela 1: SWOT analiza podjetja Magreja d. o. o.

Notranje okolje	Prednosti	Slabosti
	<ul style="list-style-type: none"> – Inovativna poslovna rešitev, ki je v koraku s časom glede potreb podjetij – Majhnost in mobilnost podjetja – Nizka izpostavljenost kreditom – brez likvidnostnih težav. 	<ul style="list-style-type: none"> – Majhno podjetje, ki nima možnosti širjenja, – velika fluktuacija zaposlenih – delovno intenzivni poslovni načrt
Zunanje okolje	Priložnosti	Nevarnosti
	<ul style="list-style-type: none"> – Širjenje podjetja v treh različnih strateških modelih – Povpraševanje po storitvah podjetja obstaja – konkurenčna podjetja so tradicionalni gostinski obrati, ki ponujajo catering oziroma dostavo malic v podjetja. 	<ul style="list-style-type: none"> – Prevzem s strani večjih podjetij, – nezdrava prehrana oziroma hitra hrana – brez tehnološkega vložka bo podjetje stagniralo

Vir: Lastno delo.

Možna strategija podjetja bi bila da z zniževanjem stroškov omogoči boljše storitev in s tem spodbudi obstoječe stranke, da oglašujejo preko obstoječih strank s sporočanjem rešitev podjetja Magreja d. o. o. ostalim poslovnim partnerjem v okviru neformalnih kanalov.

Druga možna strategija za širitev obsega poslovanja je tudi odprtje dodatnega oddelka prodaje, ki bi se usmerjal neposredno v pridobivanje novih strank. V trenutnem stanju organiziranosti podjetja je vidno, da je funkcija prodaje usmerjena na enega redno zaposlenega, ki je tudi odgovornem za prodajo. Seveda je potrebno vsakega prodajnega predstavnika izobraziti o poslovnem modelu podjetja in o načinu prodaje vendar je prodaja nujno potrebna, če želi podjetje rasti. Rast podjetja ne bo dosežena samo z retencijo obstoječih strank ampak s pridobivanjem novih strank, zato bi bil ta pristop najbolj primeren, a hkrati tudi drag z vidika uvajanja, zaposlovanja in nenazadnje časa, ki bi ga direktor moral posvetiti temu in ne dejavnosti podjetja.

Tržna pozicija podjetja je majhna in obseg dela je zgoščen na področje Ljubljane z okolico. Podjetje ima dokaj razpršeno tveganje glede velikosti strank, torej je strategija podjetja usmerjena v pridobivanje čim večjega števila strank, ki bi izboljšale poslovni izid podjetja. Glede na podjetniško teorijo se podjetje v trenutni fazi nahaja na drugem mestu torej na stopnji preživetja in bo z zasledovanjem večjih strank tudi prešlo v fazo stabilne rasti, kjer bo dosegalo malce nadpovprečno dodano vrednost in nadpovprečne prihodke glede na panogo in konkurente. Podjetje lahko svoje trženjske aktivnosti prerazporedi in se ukvarja v večji meri s pridobivanjem strank, navsezadnje pa podjetje lahko tudi zasleduje strategijo širjenja preko digitalnih kanalov, kar je tudi predmet tega zaključnega dela.

4.3 PEST analiza podjetja Magreja d. o. o.

PEST analiza oziroma tudi PESTLE analiza poslovnega okolja podjetja nam da uvid v možne strategije rasti podjetja, ki bi mu omogočale boljši konkurenčni položaj. Podjetje ima znotraj svojega lokusa kontrole samo notranjo organizacijo in obvladovanje stroškov poslovanja, nima pa nadzora nad zunanjim okoljem, torej se mora na eksogene šoke podjetje dobro pripraviti. PEST analiza vsebuje pregled poslovnega okolja v večih različnih pogledih in tudi več različnih obsežnosti poslovnega okolja. Za namen iskanja najbolj optimalne strategije rasti podjetja je analiza poslovnega okolja nujno potrebna, da se določene predpostavke pri določanju strategije umaknejo ali dodajo v kolikor so relevantne.

4.3.1 Analiza politično-pravnega okolja

Politično pravno okolje podjetja predstavljajo meje države v kateri podjetje deluje, v kolikor pa je podjetje mednarodno razvejano pa je ta segment PEST analize temu primerno segmentiran na določene države ali celo regije. V našem primeru opazovano podjetje deluje na območju Republike Slovenije, zato bo ta del analize usmerjen v politične in pravne lastnosti te države.

Politično okolje Slovenije velja za stabilno, vendar je stabilnost tega okolja ocenjena relativno zaradi članstva v Evropski uniji. EU ima kot nadnacionalna tvorba velik vpliv na državno legislaturo in je zaradi tega v očeh določenih investorjev dobra zavarovalna polica z vidika varnosti naložb. Investicije v EU so se v zadnjih nekaj letih povečale in veljajo za bolj donosne investicije prav zaradi močnega nadzora in velikega dela regulatorjev, ki omogočajo stabilnost tako v bančnem kot tudi v poslovnem segmentu. Slovenija ima politično zaupanje investorjev, saj zakoni v Sloveniji niso neposredno omejujoči, investicije v določene tržne segmente so dovoljene, torej ni posebnih omejitev razen za regulirane panoge, ki so določene s strani zakonodajalca oziroma s strani EU. Največji očitek političnemu okolju je lahko počasno sodstvo in neučinkovito vodenje javnih financ. Država ima odprtih nekaj večjih investicij, ki se bodo zaključile ob koncu mandata trenutne vlade, vendar je vodenje teh projektov vedno predmet javne debate, saj ima vsak možnost pritožbe, kar podaljšuje gradnjo določenih projektov, hkrati pa takšna dejanja povzročajo dodatne stroške v procesu implementacije projektov.

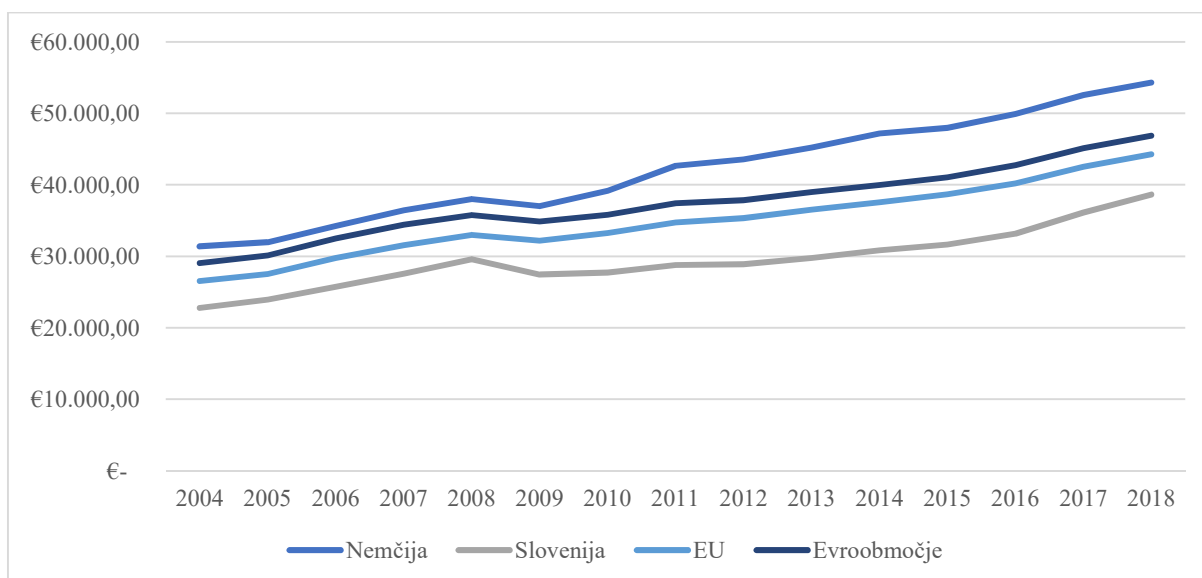
Pravno okolje je stabilno, zakoni so usmerjeni v doseganje ciljev in strategij družbe EU, vendar so nekateri zakoni omejujoči z vidika zaposlovanja. Največji očitek pri urejenosti delovne zakonodaje so določbe, ki povzročajo dodatno rigidnost pri poslovanju. Problematično je dejstvo, da je zaradi visoke mere socialne zaščite, ki v Sloveniji velja za eno bolj naprednih ureditev, rigidnosti na trgu delovne sile podaljšujejo čas zaposlovanja in odpuščanja, hkrati pa povzročajo večje stroške pri menjavi zaposlovanja (CIA, 2019).

4.3.2 Analiza ekonomskega okolja

Ekonomsko okolje Slovenije velja za eno bolj stabilnih po krizi leta 2008. Makroekonomski kazalniki so v času krize izkazovali veliko možnost, da se bo Slovenija pridružila državam, ki so prosile za ekonomsko pomoč EU. Kljub težki ekonomski situaciji se je Slovenija z varčevalnimi ukrepi uspela izogniti neposrednemu upravljanju s strani treh institucij, torej Evropske komisije, Evropske centralne banke in Mednarodnega denarnega sklada.

Danes je ekonomsko stanje v Sloveniji bistveno boljše in kljub ohlajanju gospodarske rasti v Centralni Evropi Slovenija beleži visoko gospodarsko rast. Visoko gospodarsko rast lahko pripišemo tudi količini izvoza glede na BDP, saj je Slovenija izrazito izvozna država. Gibanje gospodarske razvitosti je predstavljeno na grafu 3, kjer je predstavljeno gibanje BDP na prebivalca po metodologiji paritete kupne moči. Pariteta kupne moči je najbolj nazoren indikator za ustvarjanje enakovrednih kriterijev za primerjavo kupne moči prebivalstva v različnih gospodarskih okoljih.

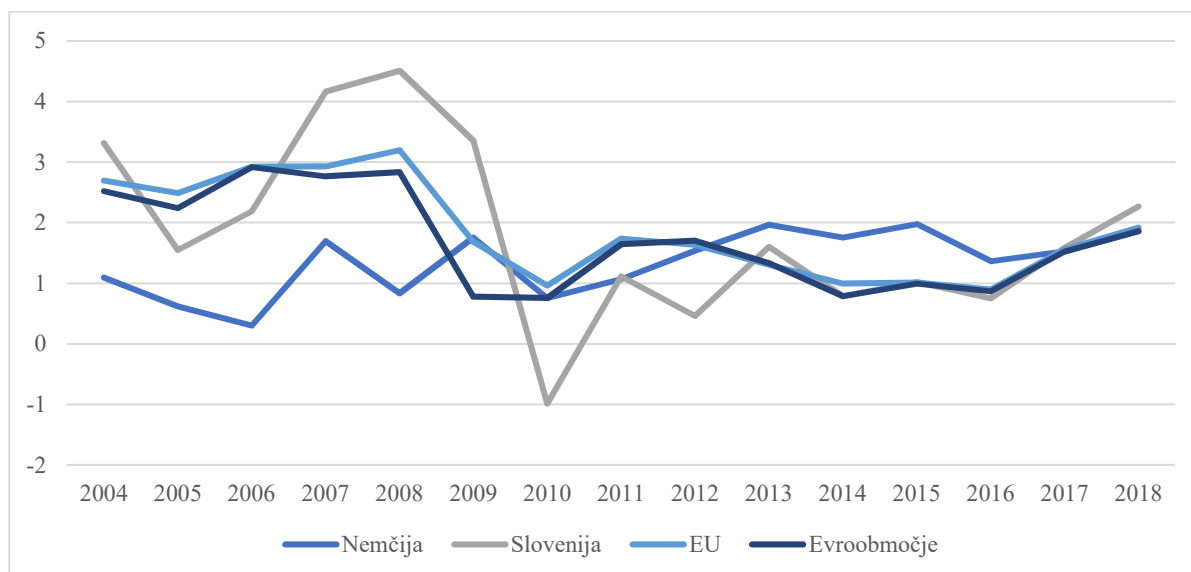
Graf 3: Gibanje BDP na prebivalca po PKM, izbrana gospodarska območja, 2004 - 2018



Vir: WorldBank.org (2019).

Inflacija se je v Sloveniji gibala bolj razgibano kot v drugih gospodarskih območjih. Slovenija je bila bistveno bolj prizadeta od primerjalnih gospodarskih območij, kar je pokazalo tudi gibanje inflacije. Inflacija je bila v posameznih območjih EU bolj intenzivna oziroma višja kot drugje, zato je imela ECB težko nalogo pri uravnavanju stabilnosti cen, ki so ponekod rasle hitreje, drugje v Evroobmočju pa padale.

Graf 4: Gibanje inflacije v izbranih gospodarskih območjih, 2004 - 2018



Vir: WorldBank.org (2019).

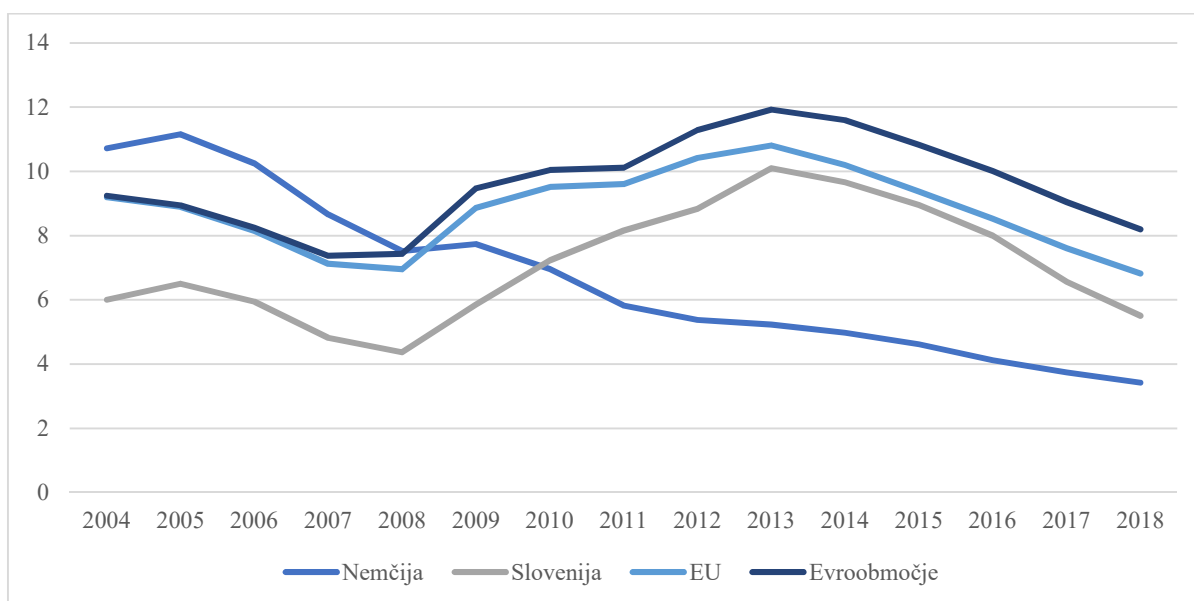
Gibanje inflacije je bilo za celotno EU in Evroobmočje glede na druge države zelo različno, vendar je najbolj povprečno in stabilno gibanje izkazala Nemčija. Slovenija je v letu 2010 zabeležila negativno vrednost inflacije kar je pomenilo velike spremembe v načinu vodenja javnih financ in varčevalnih ukrepov. Po letu 2010 je gibanje inflacije v Slovenij sledilo gibanju inflacije v celotnem Evroobmočju in Slovenija je tudi uspešno preživela finančno krizo.

4.3.3 Analiza socialnega okolja

Socialno okolje Slovenije velja za enega bolj sodobnih. Socialni transferji v Sloveniji omogočajo varnost prebivalstva pred popolno izgubo premoženja, hkrati je velik del javnih storitev krit s strani državnega proračuna. Smo med redkimi državami, ki imamo javno zdravstvo in šolstvo, ki vključuje tudi terciarno šolanje, torej fakultativno izobraževanje na tretji stopnji. Veliko socialnih transferjev pa pomeni tudi veliko državnih izdatkov, kar je pomembno z vidika vodenja javnih financ.

Ne glede na visoko mero socialne varnosti v Sloveniji, ki izvira še iz časov skupne države Jugoslavije, ima največji vpliv na gospodarstvo prav brezposelnost. Aktivna delovna sila je v Sloveniji izpadla iz trga dela zaradi finančne krize. Na grafu 5 je prikazano gibanje brezposelnosti v obdobju let od 2004 do 2018. Slovenija je po trendu gibanja brezposelnosti sledila gibanju EU in Evroobmočja, vendar je bila brezposelnost v Sloveniji zaradi finančne krize bistveno nižja od povprečja agregatov, kot sta EU in Evroobmočje. V Nemčiji je brezposelnost skozi obdobje reševanja finančne krize upadala.

Graf 5: Gibanje brezposelnosti v izbranih gospodarskih območjih, 2004 - 2018



Vir: WorldBank.org (2019).

Kot mero enakosti prebivalstva uporabljamo Ginijev koeficient. Ginijev koeficient nam pove kakšno je razmerje med imetjem najbogatejšega sloja in imetjem celotne države oziroma populacije v tisti državi. Navadno se Ginijev koeficient razlaga kot imetje v odstotnem deležu celotne države v primerjavi z enim odstotkom najbogatejših prebivalcev opazovane države. Koeficient bi moral biti čim nižji, da je družba čim bolj enaka oziroma da razlike med družbenimi sloji niso pretirano velike. Za primerjavo socialnega statusa v Sloveniji sem zbral podatke za sosednje države Slovenije in tudi za Nemčijo saj Ginijev koeficient za nadnacionalne skupnosti držav ni na voljo.

Tabela 2: Ginijev indeks, izbrane države, 2004 - 2015

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AVS	29,8	28,7	29,6	30,6	30,4	31,5	30,3	30,8	30,5	30,8	30,5	30,5
HRV	32,6	32,4	32,3	32,5	32	32,1	31,1
NEM	30,4	32,3	31,3	31,3	31,2	30,5	30,2	30,5	..	31,1	..	31,7
MAD	29,9	34,7	28,3	27,9	27,5	27	29,4	29,2	30,8	31,5	30,9	30,4
ITA	34,3	33,8	33,7	32,9	33,8	33,8	34,7	35,1	35,2	34,9	34,7	35,4
SLO	24,8	24,6	24,4	24,4	23,7	24,8	24,9	24,9	25,6	26,2	25,7	25,4

Vir: WorldBank.org (2019).

Zaradi zgoščenosti tabele sem Slovenijo označil z rumeno. Ne glede na percepcijo stanja v državi je neenakost v Sloveniji najnižja med vsemi državami sosedami in tudi Nemčijo. Slovenija v svetovnem merilu velja za eno najbolj enakih držav po imetju in v kombinaciji z močnim in bogatim naborom socialnih politik velja tudi za eno izmed bolj varnih držav na svetu.

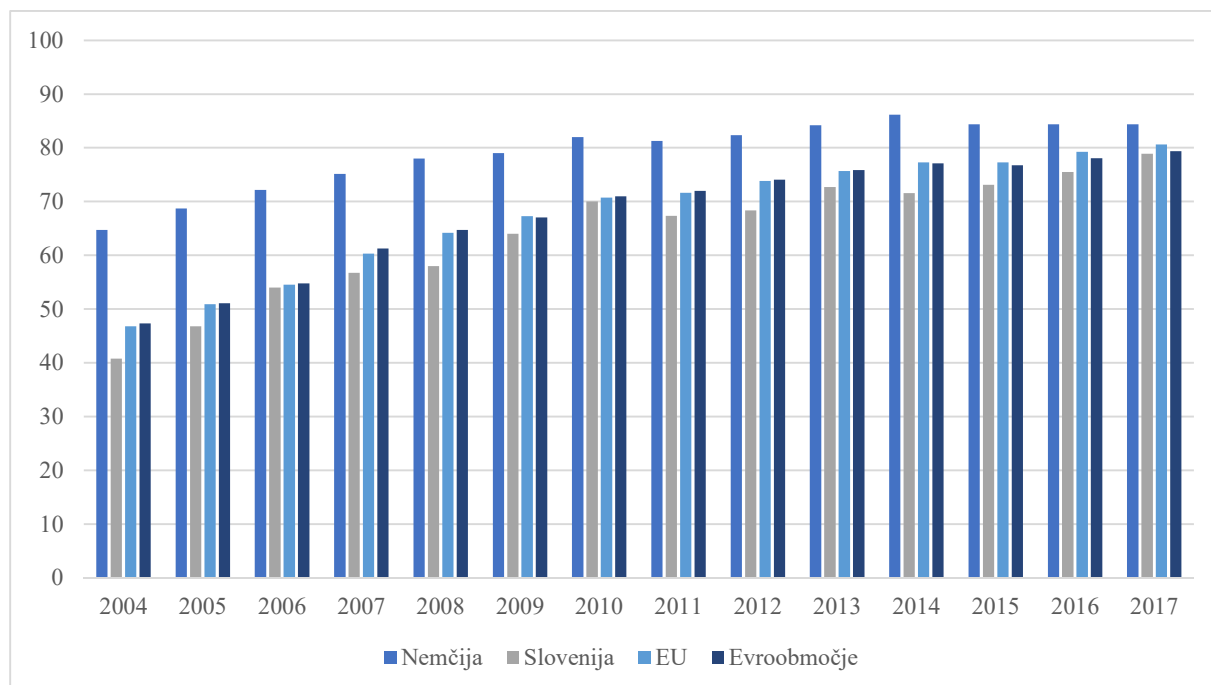
4.3.4 Analiza tehnološkega okolja

Tehnološko okolje v Sloveniji se je razvijalo zelo hitro in kmalu po osamosvojitvi. Ob osamosvojitvi je bilo tehnološko okolje Slovenije zelo za časom razvoja v EU, vendar se je Slovenija hitro prilagodila tržnemu gospodarstvu in pričela hitro vlagati v tehnološko infrastrukturo v državi. Še danes Slovenija velja za zgodbo o uspehu prehoda iz planskega gospodarstva na tržno gospodarstvo. Slovenija je ena redkih držav ki nima več statusa tranzitne države medtem ko so nekatere bivše sovjetske republike še vedno klasificirane kot države v razvoju ali tranzitne države (CIA, 2019).

Mere za ugotavljanje tehnološkega okolja v posamezni državi so si različne. Za namen preučevanja digitalnih rešitev v podjetju sem vzel odstotek populacije države, ki je dnevno aktivna na internetu oziroma je dnevno povezana na internet in tam izvaja aktivnost.

Z vidika preučevane tematike je pomembno tudi tehnološko stanje glede implementacije digitalnih rešitev v podjetju. Tehnološko stanje, ki neposredno vpliva na proces digitalizacije je dostop do interneta in s tem povezana aktivnost populacije na internetu. Aktivnost na internetu se beleži s povprečjem prenosa podatkov v posameznem letu glede na število prebivalcev določene države. Metodološko se uporaba interneta smatra kot uporaba oziroma priklop na internet s katerekoli naprave, ki omogoča povezavo z internetom v kateremkoli času s presledkom, ki ni daljši od treh mesecev. Za primerjavo s Slovenijo sem izbral EU, Evroobmočje in Nemčijo.

Graf 6: Uporaba interneta, izbrana gospodarska območja, 2004 - 2017



Vir: WorldBank.org (2019).

Dostop do interneta je bila prva večja omejitev v Sloveniji ,da se je lahko začela digitalizacija. Glede na predstavljene podatke v grafu 7 je Slovenija še vedno malce pod povprečjem EU in Evroobmočja, vendar je ta razlika tako majhna, da lahko zaključimo, da

je tehnološko stanje v Sloveniji skoraj popolnoma enako kot drugje v EU. Odstotek prebivalstva, ki je dnevno ali pa vsaj v zadnjih 3 mesecih aktiven na internetu je dosegel svoj maksimalen potencial.

To je dober znak za postopek digitalizacije poslovnih procesov v podjetju, saj je trg odprt za digitalne rešitve in tudi digitalne rešitve bodo nedvomno dobile občinstvo. Uspešnost digitalnih rešitev pa je odvisna od primernosti in kanala, preko katerega bo podjetje implementiralo digitalno oglaševanje in tudi od same strategije podjetja, ki mora vključevati digitalne rešitve. Kazalniki, ki bi omogočali vpogled na aktivnosti na socialnih omrežjih so v trenutnih bazah pomanjkljivi in so zaradi tega izpuščeni, čeprav bi lahko prikazali bolj jasno sliko potencialnih strank z vidika behaviorističnih teorij kupcev.

5 STRATEGIJA IMPLEMENTACIJE DIGITALNIH REŠITEV ZA PODJETJE MAGREJA D. O. O.

Strategija podjetja je glede na analizo njegovega poslovanja in glede na analizo poslovnega okolja jasna. Kljub temu, da ima podjetje več možnosti za zagotavljanje rasti, zaposlovanje novih sodelavcev, ki bi skrbeli za iskanje novih strank, torej prodaje in povečanje prodajne ponudbe za obstoječe stranke z upanjem na dvig kvalitete, je digitalizacija najbolj primerna strategija podjetja v kolikor želi dosegati konkurenčno rast.

Prva strategija zaposlovanja bi se lahko izvedla ne glede na izvajanje digitalizacije, vendar bi bila njena implementacija zopet delovno intenzivna in bi zahtevala veliko časa, da bi se lahko korektno izvedla, poleg tega bi stroški iskanja potencialnih strank močno vplivali na poslovanje podjetja. Prav tako je veliko tveganje zaposlovati ljudi, ki imajo sicer namen ostati v podjetju za določen čas, saj s tem podjetje velik del finančnega tveganja skupaj z odpravninami prevzame nase. Kljub temu, da si podjetje odpuščanja ne želi je tveganje na strani majhnega podjetja toliko večje, saj nima ekonomije obsega, ki bi lahko zagotavljala kratkoročno stabilnost ob znatnem povečevanju stroškov. S pregledom PEST analize je razvidno, da je stabilnost cen v Sloveniji po stabilizaciji v letu 2013 sledila trendom EU in glavnega gospodarskega igralca v EU, Nemčije. Cene v zadnjem opazovanem obdobju kažejo trend naraščanja, kar lahko podjetje pričakuje tudi v prihodnje. Z vidika tveganosti zaposlovanja je brezposelnost v Sloveniji prav tako izkazovala sledenje ostalim državam v EU, zato bi bila brezposelnost v določenih segmentih lahko nepričakovana nevarnost za podjetje, saj z nižjo brezposelnostjo cene delovne sile na srednji roka lahko narastejo, kar pa ni v skladu z drugo možno strategijo za podjetje Magreja d. o. o.

Druga strategija je že v določeni meri implementirana, torej zniževanje stroškov na račun kvalitete. Podjetje bi moralo najti sinergije med svojimi proizvodi oziroma optimizirati določene procese, da bi s tem zniževalo stroške. Drug vidik je povečevanje stroškov na račun boljšega materiala, kar bi pripomoglo k boljši storitvi, vendar pozicija, kjer oglaševanje poteka samo od obstoječe stranke k potencialni je slabo, saj podjetje nima kontrole nad tem, ali je oglaševanje sploh izvedeno, ali ni.

Vsekakor je katerakoli strategija povezana s stroški, zato je vsako rast podjetja potrebno tudi financirati. Podjetje naj se na tej točki torej odloči za digitalizacijo poslovanja, natančneje naj se podjetje usmeri v iskanje strank preko digitalnih kanalov. Malice in kosila se tradicionalno oglašujejo preko kanalov, ki so obstajali še preden se je razvil internet. Bodisi gre za oglasne panoje ali za oglase preko radia in televizije, vendar majhno podjetje težko nameni velik del svojega denarja za oglaševalske aktivnosti, ki nimajo velikega učinka oziroma ne bo vedelo kakšen bo učinek z naslova oglaševanja. Digitalizacija torej ostaja najbolj optimalna rešitev za rast prodaje podjetja Magreja d. o. o., način implementacije pa mora seveda vključevati digitalne vsebine.

Prvi korak pri implementaciji digitalnih vsebin mora vsebovati pravilne metrike. Podjetje se lahko oglašuje tudi preko socialnih medijev in omrežij, vendar mora biti pripravljeno na to, da njegove stranke niso končni fizični potrošniki temveč podjetja, ki imajo svoje poslovne prostore. Zato mora podjetje najprej postaviti svojo spletno stran, ki bo omogočala spletno naročanje, poleg tega bo na spletni strani možno prenesti katalog ponudbe, ki mora biti nujno brez cen. Podjetje se mora zavedati, da je vsaka potencialna stranka, ki išče njegovo rešitev že razmišljala o nečem podobnem. Ponudba malic na območju Ljubljane ni skromna in konkuriranje z vidika cene je na tem mestu nesmiselno. S katalogom okusne hrane za celoten kolektiv bo podjetje omogočilo svojim strankam da se usmerijo v enovito rešitev, ki je najbolj optimalna z vidika optimizacije tako stroškov kot delovnega časa zaposlenih. Po drugi strani mora podjetje ne zgolj s pregledno spletno stranjo tudi ustvariti pregleden profil oziroma mora svojim strankam omogočiti hiter dostop do neposredne komunikacije s podjetjem.

V prvi vrsti je primerno oglaševanje na socialnih omrežjih vendar ne na način spletnih trgovin temveč kot oglasno sporočilo ob slikah na socialnih omrežjih, ki vključujejo določene vsebine, torej hrano, postrežbo, catering, lahko tudi hotelsko postrežbo in ponudbe določenih restavracij. S tem bo vsak posameznik, ki bo želel topel obrok soočen s ponudbo podjetja v obliki majhnega oglasnega sporočila, ki bo omogočal takojšen sestanek in podpis pogodbe s podjetjem. Iskanje malice je še vedno delo fizičnih oseb in potrebno se je zavedati, da je taktika igranja na lakoto posameznika bolj učinkovita od neposrednega klicanja v podjetja na način klasične komercialne dejavnosti.

Pridobivanje novih kupcev bi bilo najbolj primerno z vidika spremljanja prometa na spletni strani. Podjetje mora slediti digitalnemu podpisu uporabnikov njegovih spletnih strani, ki je bogat z informacijami. S tem, ko podjetje omogoča prenos svojega kataloga na spletni strani, dobi dragocene informacije glede potencialnih kupcev. Šele nato, ko vidi podjetje kdo je tisti, ki se zanima za nakup oziroma naročilo storitve se lahko odloči za obisk, ali pošiljanje elektronskega sporočila ali s telefonskim klicem. Najučinkoviteje je, da se oseba v podjetju Magreja d. o. o., ki je zadolžena za kontakt s kupci dogovori za sestanek in sproži postopek prodaje. Na tej točki je vloga digitalnega marketinga zaključena in nadaljujejo se procesi prodaje.

Konverzija kupcev naj poteka preko posebnih ponudb in dodatnih sezonskih ugodnosti v kolikor so obstoječi kupci takšni, da želijo odpovedati razmerje. Ohranjanje kupcev naj poteka preko digitalnih kanalov zgolj z neposredno komunikacijo sezonskih ponudb na način e-mail marketinga. Glede na to, da je dogovor z obstoječimi podjetji že sklenjen ima podjetje Magreja d. o. o. vse podatke vključno s skrbnikom in podpisnikom pogodbe, da lahko izvaja takšne marketinške aktivnosti.

Razvoj kupca prav tako poteka preko posebnih sezonskih ugodnosti, bodisi gre za osvežilne napitke v poletnih časih, bodisi gre za topel čaj ob malici v zimskih časih. Prav tako je pomembno slediti kupcu glede njegovih preferenc, torej različna ponudba hrane za osebe, ki imajo določene alergije, brezglutenska hrana ali pa veganska ponudba.

Razvoj blagovne znamke se bo potemtakem dogajal sam od sebe v kolikor bo tudi grafična podoba na socialnih omrežjih primerna glede na dejavnost podjetja. Blagovna znamka bo najbolj vplivala na managerje odločevalce, ki bodo lahko en del svoje zadolžitve, ki vključuje upravljanje s časom svojih zaposlenih prenesli na podjetje Magreja d. o. o.

Nazadnje lahko podjetje upravljanje z digitalnimi kanali preusmeri na podizvajalca, ki bo sam skrbel za razvoj prometa na digitalnih platformah, ki do sedaj vključujeta spletno stran in oglaševanje na socialnih omrežjih. Podjetje Magreja d. o. o. tako postane popolnoma digitalizirano podjetje z vidika marketinških aktivnosti.

V procesu digitalizacije bo podjetje moralo ob povečanju nabora strank tudi optimizirati ali širiti proizvodnjo. Podjetje naj začne vlagati v določeno gostinsko opremo, ki bo omogočala kvalitetnejšo in hitrejšo pripravo hrane ter pripravo za dostavo. Najbolj primerno bi bilo, da podjetje stopi v kontakt neposredno s proizvajalci določenih živil, saj bo s tem lahko zagotovilo neoporečno domačo hrano, ki lahko predstavlja konkurenčno prednost, hkrati pa izloči distributerja, ki bo za majhno maržo opravljal samo dostavno storitev. V kolikor je poslovni proces v podjetju izjemno delovno usmerjen naj podjetje začne preden se loti digitalnega marketinga, vlaganja v tehnološki razvoj svojega obrata, da bo lahko na dolgi roka zagotovilo izpolnjevanju naročil novih strank. Plan strategije je predstavljen v tabeli 3.

Tabela 3: Plan implementacije strategije za podjetje Magreja d. o. o.

Aktivnosti	Odgovorni	KPI	Rok izvedbe
Priprava digitalnih vsebin, katalogov	Vodja marketinga	Odobritev direktorja in digitalne agencije	Januar 2020
Prenova spletne strani z vmesnikom spletnega naročanja in ogleda kataloga	Direktor, digitalna agencija	Priprava plana in stroškovno ovrednotenje projekta	Februar 2020
Optimizacija spletne strani	Digitalna agencija	Število klikov, CPA	Maj 2020

Se nadaljuje

Tabela 3: Plan implementacije strategije za podjetje Magreja d. o. o. (nadaljevanje)

Optimizacija strani za socialna omrežja	Digitalna agencija, vodja marketinga	Število odzivov na objavo, število vpisanih gesel	Junij 2020
Optimizacija spletnega naročanja	Digitalna agencija, vodja marketinga	Odzivnost spletnega naročanja, odzivnost na CPA	Avgust 2020
Širitev proizvodnje v primeru povečanega obsega dela po poletni sezoni	Direktor, vodja proizvodnje/izmene	Število uspešno dostavljenih obrokov	September 2020
Odziv na lead-e	Vodja prodaje	Število leadov	Od maja 2020 dalje

Vir: Lastno delo.

SKLEP

Digitalizacija je pomembno orodje, ki omogoča doseganje različnih ciljev v podjetju. Digitalizacija poslovnih procesov predstavlja konkurenčno prednost posameznega podjetja ne glede na to v kateri panogi deluje. Podjetje se tako lahko odloči za digitalizacijo poslovnih procesov znotraj podjetja ali za digitalizacijo poslovnih procesov zunaj podjetja. V vsakem primeru je podjetje z digitalizacijo optimiziralo izbrani poslovni proces.

V opazovanem podjetju Magreja d. o. o. so poslovni procesi delovno intenzivni. Podjetje se ukvarja z dostavo hrane, ki je pred dostavo ročno pripravljena, dostava pa poteka preko dostavne službe, ki je del zaposlenih v podjetju. Podjetje tako večino svojega poslovanja opravi s fizičnim delom, vključno z marketinškimi aktivnostmi. Marketinške aktivnosti v podjetju so popolnoma v domeni direktorja, ki marketinške aktivnosti vodi sam, medtem ko je delo glede proizvodnega procesa delegirano naprej. Direktor v tem primeru deluje prej kot direktor-manager in ne kot vodja podjetja. Podjetje ima na volj več strategij za rast, vendar je stroškovno najbolj učinkovita digitalizacija. Z digitalizacijo podjetje ne poveča svojih obstoječih stroškov na nevzdržen nivo, saj gre za mikro podjetje, hkrati pa ima popoln nadzor nad aktivnostmi, ki so izjemno merljive, kot so obiski na spletni strani in število klikov na digitalnih oglasih.

Z načrtom digitalne strategije podjetja, ki mora biti del celotne strategije podjetja je podjetje na dobri poti, da svoje poslovanje razširi, saj je podjetje trenutno omejeno na sedem rajonov, ki so vsi del glavnega mesta Slovenije, Ljubljane. Hkrati je podjetje v okolju, kjer je digitalizacija dosegla svoj vrhunec in glede na pretekla leta poslovanja je podjetje že začelo z optimizacijo stroškov, ki pa sorazmerno počasneje upadajo kot prihodki. Prav zaradi tega je podjetje v veliki nevarnosti, da bo zašlo v manjšo likvidnostno krizo na dolgi rok, v kolikor bo nadaljevali z zniževanjem stroškov.

Podjetje večjih zunanjih nevarnosti nima, obstoječi konkurenti so prej usmerjeni v svoje obrate in ne toliko v konkuriranje s podjetje, ki se ukvarja z dostavo. Kljub temu mora podjetje prehiteti lokalno ponudbo hrane preko moderniziranja svojih storitev, prva v vrsti so marketinške aktivnosti, v nadaljevanju pa izboljšave tehnološkega stanja znotraj infrastrukture podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Agrawal, V., Arjona, V. & Lemmens, R. (2001). E-performance: The path to rational exuberance. *McKinsey Quarterly*, 1, 31–43.
2. AMA. (2019). *What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA*. Pridobljeno 27. junija 2019 iz <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
3. Bonitete.si. (2019). *Finančni podatki za podjetje Magreja d. o. o.* Pridobljeno 18. maja 2019 iz <https://bonitete.bisnode.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=en-US&Mode=SI&App=SI&CompanyId=57097&CompanyDetailType=QuickView>
4. Chaffey, D. (2010). Applying organisational capability models to assess the maturity of digital-marketing governance. *Journal of Marketing Management*, 26(3–4), 187–196. <https://doi.org/10.1080/02672571003612192>
5. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Johnston, K. & Mayer, R. (2009). *Internetmarketing: Strategy, development and practice*. Harlow, England: FT-Prentice-Hall.
6. Chaffey, D. & Smith, P. R. (2013). *Emarketing excellence: Planning and optimizing your digital marketing* (4. ed). London: Routledge.
7. CIA. (2019). *Europe: Slovenia—The World Factbook—Central Intelligence Agency*. Pridobljeno 11. avgusta 2019 iz <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/si.html>
8. Deighton, J. (1996). The future of interactive marketing. *Harvard business review*, 74(6), 151–152.
9. Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)

10. Smith, K. L. (2007, oktober 5). *New Marketing: What is Digital Marketing?* Pridobljeno 27. junija 2019 iz <http://digitalmarketing101.blogspot.com/2007/10/what-is-digital-marketing.html>
11. SURS. (2018). *Digitalno podjetništvo, podrobni podatki, Slovenija, 2018*. Pridobljeno 27. junija 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7812>
12. Tiago, M. T. P. M. B. & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>
13. Valos, M. J., Ewing, M. & Powell, I. (2010). Practitioner prognostications on the future of online marketing. *Journal of Marketing Management*, 26(3–4), 361–376.
14. Wind, Y. J. & Mahajan, V. (2001). *Digital Marketing: Global strategies from the world's leading experts*. New York, NY: Wiley.
15. WorldBank.org. (2019). *World Development Indicators | DataBank*. Pridobljeno 11. avgusta 2019 iz <https://databank.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/1ff4a498/Popular-Indicators#>
16. Wymbs, C. (2011). Digital Marketing: The Time for a New “Academic Major” Has Arrived. *Journal of Marketing Education*, 33(1), 93–106. <https://doi.org/10.1177/0273475310392544>