

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Marko Milenković**

**Upravljanje digitalnih blagovnih znamk; študija primera »24ur.com«**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2016**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Marko Milenkovič**

**Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep**

**Somentor: doc. dr. Mihael Kline**

**Upravljanje digitalnih blagovnih znamk: študija primera »24ur.com«**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2016**

## **Upravljanje digitalnih blagovnih znamk; študija primera »24ur.com«**

Selitev trženja in poslovanja v digitalno okolje je, s stališča blagovnih znamk, polna paradoksov. Internet, kot še najboljši približek popolnega tržišča, kjer je cena iskanja informacij in primerjave ponudb zanemarljiva, razveljavlja sam koncept blagovnih znamk. Potrošniško dožemanje izdelkov kot tehnološko primerljivih in torej zamenljivih ponudb pa konkurenco hkrati seli na druga področja, predvsem na področje dodatnih storitev in posredovanih pomenov kar, v poplavi ponudb, še utrjuje pomen blagovnih znamk. Čeprav blagovne znamke igrajo še pomembnejšo vlogo, pa podjetja izgubljajo nadzor nad njimi. Potrošniki namreč niso več zgolj pasivni prejemniki informacij in pomenov ampak so postali njihov aktivni soustvarjalci. Prevzeli so nadzor tako nad odnosi s podjetji kot nad podobami blagovnih znamk; večina stikov z blagovnimi znamkami namreč ni več pod nadzorom podjetij. Vse to je podjetja prisililo k ponovni osredotočenosti na potrošnika in njegove potrebe, kar v digitalnem okolju pomeni zelo specifično definirano skupino ali celo konkretnega posameznika. Digitalna znamka mora torej ne le omogočiti, ampak spodbujati angažma potrošnikov, pri čemer mora podjetje postati ponudnik kakovostnih, relevantnih angažirajočih vsebin, znamka pa, vsaj do neke mere, storitvena znamka.

Ključne besede: blagovna znamka, digitalna znamka, stična točka, potrošniško generirane vsebine.

## **Managing digital brands; case study »24ur.com«**

Migration of marketing and business practices into digital environment has been ripe with paradoxes, from a brand's standpoint. As a best proxy for optimal market yet, internet has lowered the cost of finding information and comparing offers to an insignificant level, making the concept of brand itself irrelevant. While consumers' perception of products as technologically comparable alternatives is forcing companies to compete in other areas, primarily additional services and mediated meanings, making the brand all the more relevant. But as the brands play an ever more important role the companies are losing control over them, as consumers are no longer passive receptors of meanings but are becoming their active cocreators. Consumers have taken control over relationships with companies and are to ever bigger extent shaping brand image itself. Majority of brand touch points are no longer controlled by the company. Thus companies were forced to focus again on consumers and their needs, which in the digital realm, means very narrowly defined groups or even a specific individual. A digital brand must therefore not only enable but foster consumer engagement, through companies becoming providers of high quality, relevant and engaging content and brand evolving, to an extent, to be service brands.

Key words: brand, digital brand, channel, touch point, user generated content.

## **Kazalo**

Uvod.....	6
1 Blagovna znamka.....	8
1.1 Konceptualizacija blagovne znamke.....	8
1.2 Dihotomija blagovne znamke .....	9
1.3 Kapital blagovne znamke.....	10
1.3.1 Lastništvo kapitala znamke.....	15
1.3.2 Dve paradigmi potrošniškega premoženja blagovne znamke.....	16
2 Digitalno okolje.....	18
2.1 Vstop v digitalno okolje.....	18
2.1.1 Ključne značilnosti digitalnega okolja.....	19
2.1.2 Potrošnik pridobi moč.....	20
2.1.3 Digitalno okolje je del fizičnega sveta.....	22
2.1.4 Potrditev veljavnosti koncepta blagovne znamke v digitalnem okolju.....	22
3 Digitalna znamka .....	24
3.1 Razvoj digitalnih znamk .....	24
3.2 Interne komunikacije.....	25
3.3 Eksterne komunikacije.....	26
3.3.1 Trženjska narava digitalnih tehnologij.....	26
3.4 Digitalni kanali in stične točke.....	27

3.4.1 Stike z digitalno znamko določa potrošnik .....	27
3.4.2 Pot do nakupne odločitve .....	29
3.4.3 Stične točke z digitalno znamko s stališča podjetja .....	31
3.4.3.1 Lastne stične točke .....	32
Digitalna trgovina .....	34
3.4.3.2 Plačane stične točke .....	37
Digitalno oglaševanje.....	37
3.4.3.3 Prisluzene stične točke in angažirani potrošniki .....	39
3.5 Internet2.0.....	40
3.6 Življenjski cikel odnosa potrošnika z digitalno znamko.....	42
4 Študija primera »24ur.com«.....	45
4.1 Razvoj in današnja arhitektura blagovnih znamk medijske hiše Pro plus .....	45
Televizijski del:.....	47
Digitalni del: .....	48
Družbena omrežja .....	49
4.2 Povratni vpliv digitalne znamke »24ur.com« na znamko »24ur« .....	51
Prihodnost .....	55
Zaključek.....	56
Literatura .....	59

# Uvod

Digitalno trženje se je v zadnjih letih razvejalo v množico panog, od optimizacije spletnih strani za doseganje boljših uvrstitev v iskalnikih do oglaševanja, programiranja aplikacij za mobilne telefone, uporabe družbenih omrežij ... Vse te specializirane panoge so seveda pomembne in lahko dajejo pozitivne rezultate. A vsaka od njih se osredotoča na posamezen stik ali zgolj na posamezen element posameznega stika potrošnika z blagovno znamko. Za uspešno izkoriščanje potencialov, ki jih ponuja digitalno okolje, pa je nujno upoštevati celotno popotovanje potrošnika skozi nakupni proces oziroma preko različnih stičnih točk.

Digitalno okolje načeloma kompresira odnose, kljub temu pa lahko to potrošnikovo potovanje po stičnih točkah traja tudi več tednov, preden privede do nakupa oziroma dejanskega stika z izdelkom. Stične točke pomenijo trenutke kot so obisk spletne strani, izpostavljenost oglasu, rešitev tehničnega vprašanja ... pri tem pa iste tehnologije, ki so potrošnikom dale moč, da sami določajo svoje odnose s podjetji, tudi podjetjem dajejo moč, da sledijo potrošnikom in na vsaki točki zadovoljujejo njihove potrebe. Seveda to od podjetij zahteva dosti več od zgolj objave spletne strani. Uspešna podjetja uspevajo presegati tradicionalne notranje delitve na oddelke, kot so trženje, prodaja, odnosi z javnostmi, podpora uporabnikom ... in dosegajo osredotočenost na potrošnika preko celotnega podjetja. Vendar pa dejstvo, da imajo v digitalnem okolju moč potrošniki, ne pomeni zgolj, da svobodno preskakujejo med stičnimi točkami, ki jim jih nudi podjetje. Večina stikov z blagovnimi znamkami danes je namreč preko stičnih točk, ki niso pod nadzorom podjetja.

V diplomskem delu se osredotočam na vprašanje, kaj digitalno okolje, ki je podjetja prisililo k zagotavljanju kakovostnih, relevantnih in angažirajočih vsebin oziroma izkušenj, blagovne znamke pa k prevzemu značilnosti storitvenih znamk, pomeni za sam koncept blagovne znamke in njihovo upravljanje. Preko študija literature v nalogi pokažem, da blagovna znamka tudi s prehodom v digitalno okolje ostaja ista, da ni potrebe po definiranju nove digitalne znamke oziroma, da je to celo kontraproduktivno kljub radikalnim spremembam, ki jih digitalno okolje prinaša upravljanju digitalnih znamk.

Digitalne tehnologije niso povzročile enakih sprememb v vseh industrijah; ena najbolj prizadetih so zagotovo mediji. Digitalizacija namreč ni spremenila le medijske potrošnje, ampak tudi sam način medijske produkcije in novinarskega dela. V študiji primera se zato osredotočam na širitev blagovne znamke televizijske oddaje »24ur« v krovno digitalno znamko medijske hiše Pro plus.

Zanima me, kaj ta transformacija pomeni za osnovno znamko 24ur in celotno arhitekturo znamk medijske hiše Pro plus, in ali bi bila danes lahko tako uspešna brez digitalne znamke. Glede na vse pomembnejšo vlogo družbenih omrežij je v ospredju še vprašanje, je kako na upravljanje medijske znamke 24ur.com vpliva dejstvo, da ključni stiki s potrošniki potekajo preko novinarjev.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri dele. V prvem poglavju se ukvarjam z razvojem koncepta blagovne znamke, dihotomijo njegovih pomenov za podjetja in potrošnike ter njegovimi različnimi aplikacijami. Drugo in tretje poglavje sta posvečeni vprašanju, ali digitalno okolje spreminja sam koncept blagovnih znamk, ki se z digitalizacijo veliki meri osamosvojijo in zaživijo ločeno od podjetja, kako se z digitalizacijo spreminjajo pravila upravljanja blagovnih znamk. Preko študija literature preučujem, kako digitalno okolje spreminja odnose med podjetjem in potrošnikom ter predvsem odnose med potrošnikom in digitalno znamko. V zadnjem poglavju je študija primera.

# 1 Blagovna znamka

## 1.1 Konceptualizacija blagovne znamke

Za kako kompleksen pojem gre, priča že dejstvo, da tudi po desetletjih uporabe in preučevanja, v literaturi še vedno ni konsenza o definiciji blagovne znamke. Pri tem ne gre zgolj za razlike v širini pojmovanja ali natančnosti definiranja, temveč za različna paradigmska izhodišča konceptualizacije samega pojma.

Prvotni pomen angleškega izraza »brand« je vezan na označevanje, žigosanje živine (angl. *branding*); koncept blagovne znamke torej izhaja iz označevalca (znak, pečat, žig) in je kot tak neločljivo vezan na konkretni izdelek. Označevalec, kot identifikator izdelka, pa kmalu prevzame tudi funkcije 'avtentikatorja' in 'diferenciatorja' (ime, znak, logotip).

S tem razvoj koncepta blagovne znamke prelomi neposredno povezavo z označenim izdelkom, čeprav ostaja v tako rekoč izključni domeni podjetja, ki znamko, kot signal potrošnikom, lahko upravlja ločeno. Signal lahko prenaša pomene, ki niso vezani na izdelek, niti ne nujno na samo podjetje.

V nadaljevanju blagovna znamka začne označevati odnos med podjetjem in potrošnikom in se postopoma osamosvaja tudi od podjetja. Sodobna literatura blagovno znamko definira kot mentalni konstrukt v glavi posameznika; ne nujno potrošnika oziroma kupca. Izdelek in podjetje ostajata najpomembnejši, čeprav nikakor ne edini, element, ki vpliva na oblikovanje te mentalne slike, vse bolj vplivni postajajo drugi elementi, predvsem drugi potrošniki.

To še posebej velja za luksuzne znamke. Vsi imamo neko mentalno predstavo o »Ferariju«, tudi če nikoli nismo vozili Ferarija ali se vozili v njem, če ne navijamo za Ferarijevo moštvo F1, ne nosimo oblek znamke Ferrari... skratka blagovno znamko Ferrari poznamo vsi, tudi, če nismo kupci ali uporabniki podjetja in njihovih izdelkov. Prav nedosegljivost je pomemben del znamke Ferrai, saj kupcem izdelkov omogoča, da se počutijo uspešne. Dihotomija inkluzivnosti zavedanja in ekskluzivnosti potrošnje, je samo bistvo prestižnih blagovnih znamk.



## 1.2 Dihotomija blagovne znamke

De Chernatony (2001) ločuje dva aspekta blagovne znamke: identiteto (angl. *identity*) – na strani podjetja, lastnika, označenca in podobo (angl. *image*) – na strani potrošnika.

Ko govorimo o identiteti blagovne znamke, ne moremo mimo identitete podjetja. V primeru korporativnih znamk sta ta dva pojma de facto ista stvar, pri izdelčnih ali storitvenih znamkah, pa gre za delno prekrivanje in je potrebno upoštevati arhitekturo znamk, kateri se pogosto prilagaja tudi organiziranost samega podjetja (hiša znamk ali znamka hiše; angl. *house of brands* ali *branded house*).

Identiteta blagovne znamke je s strani podjetja, lastnika, zaželena podoba. Kako bi podjetje rado, da bi potrošniki dojemali njihovo blagovno znamko; izdelek, storitev in samo podjetje. Literatura obravnava predvsem upravljanje blagovnih znamk, strategije in taktike pozicioniranja in diferenciacije blagovnih znamk, upravljanje potrošnikov.

Identiteta blagovne znamke je definirana tudi kot »etos, cilje in vrednote organizacije, ki ustvarjajo občutek individualnosti, ki diferencira blagovno znamko« (van Riel in Balmer v de Chernatony 2001, 3). De Chernatony koncept razširi, da vključuje še vizijo in kulturo podjetja, ki usmerja želeno pozicioniranje blagovne znamke, osebnost in posledično odnose, vse pa se končno predstavi kot dejanska in želena samopodoba deležnikov (De Chernatony 2001)

Podoba blagovne znamke je realizirana identiteta. Dejanska percepcija blagovne znamke, celota predstav, asociacij in verovanj, vezanih na blagovno znamko, s strani potrošnika. Obravnava podobe blagovne znamke je usmerjena k dojetju, zaznavanju različnosti in vrednotenju blagovnih znamk s strani potrošnikov.

Cilj upravljanja blagovnih znamk je zmanjševanje razkoraka med identiteto in podobo blagovne znamke.

Da je arhitektura znamk lahko neobvladljiva, dokazuje primer korporacije Procter & Gamble, ki velja za šolski primer hiše znamk. Leta 2014 je P&G napovedal zmanjšanje števila lastnih znamk za 100, na 65; v 10 kategorijah. Do konca finančnega leta 2015 (30. junij 2015) je s prodajami, prestrukturiranjem in ukinitvami, število znamk zmanjšal za 93 (Fernando 2015; Whipp 2014).

Ena najpogostejših zmot pri obravnavanju blagovnih znamk je prav ideja, da je znamka statična. V literaturi zasledimo tudi primere, ko je podjetje prenehalo vlagati v znamko in jo v celoti prepustilo trgu, kar je pripeljalo do erozije zavedanja, razvodenitve podobe in izgube vrednosti znamke za podjetje; prodaja pa se je vrnila na ravni pred prekinitvijo vlaganj šele po več letih (de Chernatony in drugi 2010, 21).

Tradicionalni modeli upravljanja blagovnih znamk temeljijo na strogem nadzoru blagovne znamke s strani podjetja (lastnika, upravljavca znamke), pri čemer potrošniki nastopajo zgolj kot pasivni prejemniki pomena in vrednosti. V sodobnih modelih pa potrošniki prevzamejo vlogo aktivnih soustvarjalcev pomena in vrednosti znamke, kar še posebej velja za digitalne znamke. Njihova vloga je celo tako poudarjena, da številni avtorji menijo, da je blagovna znamka v lasti potrošnikov in ne upravljavcev, da »blagovna znamka obstaja v glavah potrošnikov« oziroma uporabnikov (Schmitt, Gregory, Aaker, Riesova).

Z naraščanjem kompleksnosti izvorno kvalitativnega koncepta blagovne znamke, narašča tudi tendenca k njegovi de-konstrukciji in čim bolj objektivni ter natančni kvantifikaciji posameznih elementov.

### **1.3 Kapital blagovne znamke**

»Zavedanje blagovne znamke je postalo zgolj izgovor tržnikov, ki ne znajo ovrednotiti svojega početja. Če na vprašanje kako akcija na družbenih omrežjih vpliva na poslovanje odgovorijo, da je dobra za zavedanje, to praviloma pomeni, da se jim ne sanja,« Rowles zapiše na samem začetku uvoda v digitalno trženje (Rowles 2014, 1).

Prehod upravljanja blagovnih znamk od ustvarjanja in posredovanja podob, k zagotavljanju celostnih izkušenj, ustvarjanju vrednosti in konkretnim rezultatom, je postavil zahteve po objektivnem in natančnem merjenju in kvantifikaciji različnih elementov blagovne znamke; kar je funkcija konstrukta kapitala blagovne znamke (angl. *brand equity*).

Ta združuje tako kazalce odnosa potrošnikov do blagovne znamke kot tudi njen položaj na tržišču, njene potenciale rasti in razvoja, finančne kazalce.

Kakor pri sami tržni znamki, tudi pri kapitalu blagovne znamke, čeprav gre za eno najbolj uporabnih in razširjenih orodij vrednotenja in upravljanja blagovnih znamk, še vedno: »Ni konsenza

o njegovi konceptualizaciji, zato obstaja množica metodoloških pristopov k njegovemu merjenju« (Christodoulides in de Chernatony 2004). Bratina (2003) navaja več kot trideset (30) različnih modelov vrednotenja kapitala blagovnih znamk.

Feldwick (v Wood 2004) ponudi klasifikacijo različnih pomenov kapitala blagovne znamke; ta v literaturi največkrat označuje enega od sledečih treh konceptov:

### **1. Vrednost: finančna vrednost, cena blagovne znamke kot ločenega elementa**

(angl. *value of the brand as an asset*).

Predvsem gre za finančno vrednost, ceno (angl. *brand value*) in sam postopek ocenjevanja (angl. *brand valuation*) blagovne znamke kot orodja za maksimizacijo dobičkov podjetja, v računovodskih izkazih in bilancah podjetij pa je vrednost blagovne znamke pri-poznana kot neoprijemljiv vir in dobro ime (angl. *intangible assets, goodwill*), kar ima vse večji pomen pri združitvah in prevzemih.

Po propadu tovarne Rog, je tržno znamko koles Rog, leta 2009 na dražbi kupilo podjetje Notik&V, za 80.000 €. Ko je tudi to podjetje končalo v stečajju, se je leta 2015 znamka Rog ponovno prodajala na dražbi. Izklicna cena je bila 1.000 €, zanjo pa se je potegovalo 20 interesentov. Zmagal je proizvajalec električnih koles, podjetje Fura, ki jo je kupil 45.100 €.

Leta 1998 je Yahoo zavrnil ponudbo za nakup Googla za 1 milijon USD. Štiri leta kasneje, leta 2002, si je premislil in zanj ponujal 3 milijarde USD, a Google je takrat zahteval 5 milijard USD, kar je Yahoo ponovno zavrnil. Leta 2008 je Microsoft, za prevzem Yahooja ponudil 50 milijard USD, Yahoo je tudi to ponudbo zavrnil. Leta 2016 je bil Yahoo prevzet za 5 milijard USD, Google pa je nas borzi vreden okoli 550 milijard USD. Samo znamka Google je ocenjena na 229 milijard USD (WPP & Millward Brown: »BrandZ: Top 100 Most Valuable Global Brands«, 2016 ranking)

Še nekaj primerov vrednotenja blagovnih znamk (De Chernatony in drugi 2010):

- leta 2005 je korporacija P&G prevzela podjetje Gillette za 31 mrd. £, zgolj 4 mrd. £ naj bi bile za oprijemljivo premoženje;
- Philip Morris je kupil Kraft za 12,9 mrd. £, kar naj bi predstavljalo štiri kratnik vrednosti oprijemljivega premoženja;

- Grand Metropolitan naj bi pri 5,5 mrd. £ vrednem prevzem Pillsburyja, plačal 50 % prevzemno premijo.

## 2. Moč: jakost potrošnikove navezanosti na blagovno znamko

(angl. *brand strenght*).

To pojmovanje kapitala blagovne znamke je med najbolj razširjenimi, natančneje ga definira Aaker (1992), ki poda štiri temeljne dimenzije:

- zavedanje blagovne znamke (angl. *awareness*),
- asociacije (angl. *associations*);
- zaznana kakovost (angl. *perceived quality*);
- lojalnost tržni znamki (angl. *loyalty*);

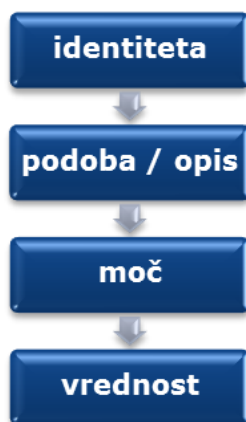
## 3. Opis: asociacije in verovanja, ki jih imajo potrošniki o tržni znamki

(angl. *brand description*).

Gre za podobo blagovne znamke, kot jo opisuje de Chernatony.

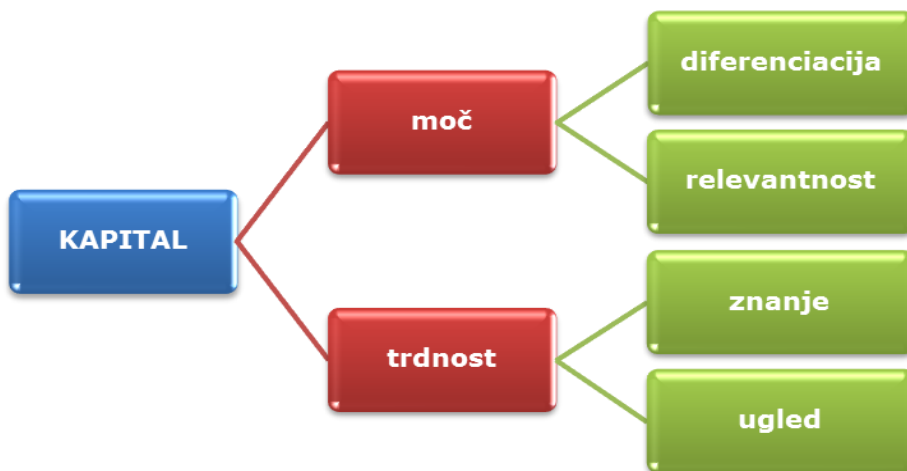
Identiteta blagovne znamke vpliva na njeno podobo oziroma opis, od katerega je odvisna moč in torej stopnja potrošnikove lojalnosti, ki implicira zagotovilo prihodnjih prihodkov in preko tega določa vrednost, ceno blagovne znamke.

Slika 1.1: Sosledje aspektov kapitala blagovne znamke



Iz prakse izhaja model kapitala blagovne znamke *Brand Asset Valuator* podjetja (Young&Rubicam 2003), ki je nastal na podlagi dolgoletnega spremljanja približno 20.000 blagovnih znamk, v 44 državah po vsem svetu, v katerih letno anketirajo 230.000 ljudi.

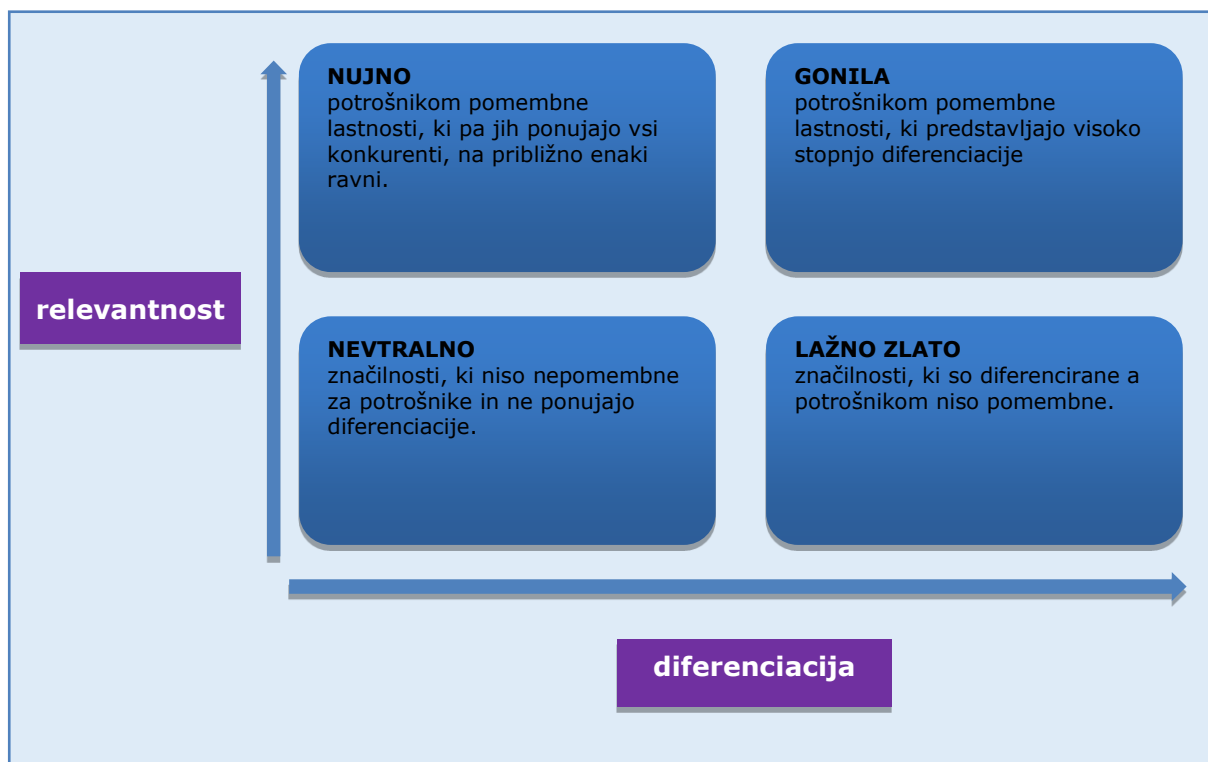
Slika 1.2: *Brand Asset Valuator*



Vir: *Young&Rubicam (2003)*.

Po tem modelu naj bi se kapital blagovne znamke gradil postopno, v zaporedju od zgoraj navzdol. Že na samem začetku je nujna diferenciranost, ki šele omogoča opaznost. Šele relevantnost za potrošnika pa vzbudi interes in potrošnika pritegne k nadaljnjemu raziskovanju in navezovanju stikov, kar vodi k znanju oziroma vedenju o tržni znamki. Uspešne blagovne znamke si tako pridobijo ugled. Nato pa je potrebno vzdrževati vse štiri osnovne komponente, čeprav se največ poudarka daje diferenciranosti. Izguba te pomeni upadanje vrednosti znamke in nakazuje njen propad. Za upravljanje in uspešnost blagovne znamke pa je ključno razmerje med diferenciacijo in relevantnostjo, tako znamke kot celote, kot njenih ključnih elementov.

Slika 1.3: Matrica vplivov relevantnosti in diferenciranosti. Značilnosti blagovne znamke, glede na stopnjo diferenciranosti in relevantnosti za potrošnika.



Vir: povzeto po Aufreiter in drugi (2003).

Enega najbolj razdelanih modelov kapitala blagovne znamke predstavi Aaker (1996), ko svoj štiri dimenzionalen koncept (Aaker 1992) razširi na deset parametrov za kvantificiranje kapitala blagovne znamke (angl. *Brand Equity Ten*) (Aaker v Cristodoulides in De Chernatony 2003, 7):

- **Elementi lojalnosti** (angl. *loyalty measures*)
  1. zadovoljstvo/lojalnost
  2. višja cena
- **Zaznana kakovost oziroma elementi vodilnosti** (angl. *perceived quality or leadership measures*)
  3. zaznana kakovost
  4. vodilni položaj, popularnost

- **Asociacije oziroma elementi diferenciranosti** (angl. *other customer-oriented associations or differentiation measures*)
  5. zaznana vrednost
  6. osebnost blagovne znamke
  7. asociacije organizacije
- **Elementi zavedanja** (angl. *awareness measures*)
  8. zavedanje blagovne znamke
- **Elementi trga** (angl. *market behaviour measures*)
  9. tržni delež
  10. blagovna cena in distribucijska pokritost

S statičnega vidika Aakerjev model omogoča razvoj orodij za ocenjevanje finančne vrednosti znamke. Gledano dinamično pa so spremembe vrednosti posameznih parametrov lahko indikatorji uspešnosti trženjskih akcij podjetja, in torej lahko usmerjajo upravljanje blagovne znamke. Vendar pa model izhaja iz tradicionalnega dojemanja blagovne znamke, po katerem ima podjetje monopol nad njeno podobo, potrošnik pa je razumljen pasivno.

### 1.3.1 Lastništvo kapitala znamke

Vprašanje komu pripada kapital blagovne znamke oziroma njena vrednost postavi in deloma nanj tudi odgovori že Feldwick (1996) v svoji klasifikaciji konceptov kapitala blagovne znamke. Finančna vrednost (cena) blagovne znamke je definirana s stališča podjetja (angl. *company based brand equity*), moč in opis znamke, pa izhajata iz stališča potrošnika (angl. *consumer based brand equity*).

Na osnovi te dihotomije de Chernatony deli literaturo v dve kategoriji. V prvi je koristnik kapitala blagovne znamke podjetje oziroma lastnik; kapital blagovne znamke v smislu finančne vrednosti blagovne znamke. Druga kategorija literature kapital blagovne znamke obravnava s stališča potrošnika in vrednosti, ki jo blagovna znamka predstavlja pri izbiri in ocenjevanju ponudb, v procesu sprejemanja nakupovalnih odločitev pa tudi izven nakupovalnega procesa.

### 1.3.2 Dve paradigmi potrošniškega premoženja blagovne znamke

Pristopi k obravnavanju potrošniškega kapitala blagovne znamke izhajajo iz dveh paradigem, ki se razlikujeta glede na samo konceptualizacijo blagovne znamke: kognitivne psihologije in signalne teorije v ekonomiki informacij (Christodoulides in drugi 2004).

Definicije kapitala blagovne znamke, ki izhajajo iz signalne teorije v ekonomiki informacij, definirajo blagovne znamke kot signale potrošnikom, kapital blagovne znamke pa kot »vrednost blagovne znamke kot signala za potrošnike« (Erdem in Swait 1998, 140). Na nepopolnem in informacijsko asimetričnem tržišču morajo ekonomski subjekti potrošnikom signalizirati informacije o svojih specifičnih značilnostih. Nepopolnost in asimetričnost tržišč in informacij na njih povzročata pri potrošnikih negotovost o ponujenih izdelkih in storitvah. Kredibilna blagovna znamka, v vlogi signala, pa za potrošnika generira vrednost preko:

- nižanja zaznanega tveganja,
- nižanja stroškov iskanja informacij,
- ustvarjanja naklonjenih, pozitivnih percepcij (Erdem in Swait 1998).

Izhajajoč iz kognitivne psihologije, Keller (1993) konceptualizira potrošniški kapital blagovne znamke kot »diferencialni učinek védenja o tržni znamki na potrošnikovo reakcijo na trženje blagovne znamke.« Védenje o tržni znamki pa definira kot »spominski model asociativnega omrežja« (angl. *associative network memory model*), ki ima dve dimenziji: zavedanje blagovne znamke ter asociacije o tržni znamki v potrošnikovem spominu. Pozitiven potrošniški kapital blagovne znamke, po Kellerju, tako zahteva, da se potrošnik zaveda blagovne znamke in, da ima o njej močne, edinstvene, pozitivne asociacije, spomine.

Upravljanje blagovnih znamk (angl. *brand management*) dejansko pomeni strategije, taktike in izvedbe vplivanja na potrošnikovo oblikovanje mentalnih konstruktov o ponudnikih in njihovih ponudbah na tržišču.

Precej je razširjena tudi definicija premoženja blagovne znamke, ki jo podaja Market Science Institute: »...niz asociacij in drugih vedenj potrošnikov, pripadnikov kanalov in korporacije lastnice, ki tržni znamki omogočajo večji obseg prihodkov oziroma višje marže, kot bi jih lahko dosegla brez imena blagovne znamke, in hkrati predstavljajo močno, trajnostno, diferencirajočo prednost« (Srivastava in Shocker v Christodoulides in de Chernatony 2003, 4).



Znotraj psihološko-kognitivne paradigme, sta Styles in Ambler (1995) nadalje definirala dva široka filozofska pristopa k definiranju pojma blagovne znamke.

Pri prvem je blagovna znamka nekaj, kar je izdelku dodano (»izdelek plus pristop«). Blagovna znamka je tu pravzaprav identifikator, upravljanje blagovne znamke pa en zadnjih procesov v razvoju izdelka, nekaj kar se dela izdelku ali pogosteje, potrošnikom. »Upravljanje blagovnih znamk pomeni dodajanje vrednosti izdelku, ki gre dalje od osnovne vrednosti blaga. Dodatki lahko segajo od dodajanja vrednosti preko odlične podpore uporabnikom, do abstraktnih socio-simbolnih pomenov. Pogosto pa velja: percepcija je resničnost« (Godin 1999).

Ena najbolj vidnih definicij in teorij znotraj tega pristopa je teorija o pozicioniranju, ki sta jo v 70-ih letih prejšnjega stoletja postavila Al Ries in Jack Trout (1981). Kapital blagovne znamke je tu definiran kot dodana vrednost, s katero blagovna znamka dopolni, obogati izdelek (Farquhar 1989).

Drug pristop pa predstavlja celovit, holističen pristop k tržnim znamkam. Iz tega izhaja, da je blagovna znamka mentalni konstrukt v glavi posameznika o določenem izdelku, storitvi, podjetju, ki si jo posameznik ustvari na podlagi vseh podatkov, informacij in znanj o njih, ki jih primarno pridobi skozi izkušnje s podjetjem ter, sekundarno, preko komuniciranja z njim, od njega ali o njem. Sam izdelek oziroma podjetje, skupaj s svojimi komunikacijskimi programi, je tu le en od vplivov na vzpostavitev in nadaljnji razvoj blagovne znamke.

Pri holističnem pristopu je fokus na tržni znamki sami. Z uporabo blagovnega spleta je blagovna znamka prilagojena potrebam in željam ciljnih skupin.

Elemente blagovnega spleta združuje blagovna znamka tako, da so posamezni elementi spleta, npr. cena, upravljani na način, ki podpira sporočilo blagovne znamke (angl. *brand message*) in blagovno znamko kot celoto. 'Holizem' velja za pomembnega pri izgradnji kapitala blagovne znamke, saj zavrača postopke, kot so npr. nižanje cen s ciljem kratkoročnega povečanja prihodkov.

»Pogosta promocijska nižanja cen so povezana z znižanim kapitalom blagovne znamke, medtem ko so obsežno oglaševanje, visoka cena, distribucijska intenzivnost ter dobra podoba trgovin povezani z visokim kapitalom blagovne znamke« (Yoo in drugi v Jevons in drugi 2001).

Ta najnovejši in vse bolj vpliven, holističen pristop k obravnavanju blagovnih znamk je hkrati najbolj kompleksen in ponuja največjo prednost oz. najboljšo podlago za delovanje podjetij in

tržnikov, saj prikaže kompleksno celoto medsebojnih vplivov v nastanku in izgradnji dolgoročnih, vzajemno koristnih odnosov med podjetjem in njegovimi potrošniki ter drugimi deležniki.

## **2 Digitalno okolje**

### **2.1 Vstop v digitalno okolje**

Izjemno hitra penetracija interneta med podjetji, že na samem začetku komercializacije interneta v drugi polovici 90ih let prejšnjega stoletja, predstavlja zadnji velik premik podjetij v nov kanal

Že leto po tem, ko je splet postal dostopen splošni javnosti, leta 1994, je bilo registriranih 21.700 komercialnih spletnih naslovov, podjetje Yahoo! pa je v svojem direktoriju podjetij in korporacij naštel 6.370 enot (Hoffman in Novak: 1995). Desetletje kasneje, leta 2005, je bilo registriranih že preko 75 milijonov spletnih domen (IAB/PwC Internet Advertising Report 2006), 4.9.2016, jih je bilo že milijardo več: 1.075.368.842; število narašča z sekunde v sekundo. Internet je leta 2011 prispeval 3,4 % oziroma 1.672 milijard USD h globalnemu BDP. Še hitreje se je internet razširil med končnimi uporabniki. Prvo milijardo uporabnikov je dosegel že leta 2003, drugo 2010, tretjo 2014; danes internet redno uporablja več kot 3,4 milijarde ljudi po vsem svetu ([www.internetlivestats.com](http://www.internetlivestats.com)).

Po podatkih Statističnega urada Slovenije je v prvem četrtletju 2015 imelo dostop do interneta 78 % slovenskih gospodinjstev, rednih uporabnikov interneta je bilo 1,5 milijona ljudi oziroma 75 % populacije 16-74 let; med mlajšo populacijo, 16-44 let, pa ljudi, ki interneta ne bi uporabljali praktično ni več. Od celotne populacije uporabnikov, jih je 83% internet uporabljalo vsak dan. 51 % slovenskih uporabnikov interneta je uporabljalo spletna družbena omrežja; med mladimi, 16-24 let, delež uporabnikov dosega že 90 % (SI-STAT 2015).

Pri vstopu v digitalno okolje se podjetjem ponujajo tri opcije:

1. enostaven prenos blagovne znamke,
2. izgradnja povsem nove digitalne znamke,

3. ustanovitev nove digitalne znamke, pod okriljem uveljavljene blagovne znamke (ang. *sub-brand*).

Chaffey (2002, 318) poleg teh treh možnosti omenja še povezovanje blagovne znamke z drugo, uveljavljeno blagovno znamko, ki uporablja internet kot trženjsko orodje. Kot primer navaja povezovanje blagovnih znamk Pepsi in Yahoo!. Vendar gre pri njunem povezovanju le za promocijsko aktivnost in ne za dolgoročno strategijo, ki bi omogočila celosten razvoj in izkoriščanje spletnih potencialov.

Danes seveda niti nima več smisla razpravljati o smiselnosti prehajanja v nov kanal, saj praktično ni več znamke, ki ne bi delovala v digitalnem okolju. Ne le, da so prednosti in koristi, ki jih to ponuja enostavno prevelike, da bi jih podjetje lahko zapostavilo, neizpolnjevanje pričakovanj in zahtev potrošnikov bi namreč podjetje predrago stalo.

### **2.1.1 Ključne značilnosti digitalnega okolja**

»Bolj od vprašanja, kaj internet je, pomembno vprašanje kaj internet lahko naredi za nas,« ugotavlja Gregory (2000, 2), ko navaja njegove najpomembnejše funkcije:

- demokratizira dostop,
- promovira komuniciranje,
- odpira nov kanal za trženje in komunikacijo,
- omogoča dostop do novih virov informacij in znanja,
- izravnava poslovno okolje,
- je hkrati govorniški oder in oglasna deska.

Za izgradnjo blagovne znamke kot mentalnega konstrukta v glavi posameznika, sta na voljo le dva temeljna načina:

- neposredne izkušnje in
- posredno sporočanje.

Neposredne izkušnje potrošnika z blagovno znamko, izdelkom ali podjetjem, so seveda močnejši dejavnik, pogosto lahko že ena sama negativna izkušnja izniči kopico lepih podob in pozitivnih sporočil in vodi v negativno podobo blagovne znamke.

Ker pa so v fizičnem svetu neposredne izkušnje potrošnikov z blagovno znamko, podjetjem ali izdelkom, relativno redke, je bil tradicionalno primarni način izgradnje znamk oglaševanje, katerega cilj je izgradnja vnaprejšnjih pričakovanj (De Chernatony in drugi 2011, 311).

Phillip Kotler še leta 1994 ugotavlja: "Praktično vsi modeli učinkov množičnih medijev izhajajo iz tradicionalnih modelov komunikacijskih procesov" (Kotler 1994, 22. poglavje).

Eden izmed temeljnih in najbolj razširjenih modelov komunikacijskih procesov je Lasswellov linearni oziroma enosmerni model komuniciranja iz leta 1948: kdo sporoča, komu, kaj, preko katerega kanala, s kakšnim učinkom. Komunikacijske učinke pa tradicionalno predstavlja piramida modela AIDA: zavedanje, zanimanje, želja, akcija (angl. *Awareness, Interest, Desire, Action*).

Digitalne informacijsko komunikacijske tehnologije: internet, elektronska pošta, predvsem pa svetovni splet (angl. *World Wide Web*) in številne aplikacije zgrajene na njegovi podlagi, relativizirajo Lasswellov linearni komunikacijski model in kompresirajo AIDA model komunikacijskih učinkov. Sergio Zyman, nekdanji direktor globalnega trženja pri Coca Coli, je kot poglavitno spremembo, ki so jo digitalne tehnologije prinesle v upravljanje blagovnih znamk navajal hitrost, s katero lahko potrošniki preidejo od zavedanja k akciji (Zyman 2000).

Z digitalnimi tehnologijami komunikacija ni več asinhrona in enosmerna ampak postane dvosmerna in sinhrona, v končni fazi dejansko interaktivna, kar potrošniku omogoča izkušnjo blagovno znamko. V digitalnem okolju cilj torej ni več izgradnja pričakovanj, ampak zagotavljanje pozitivnih izkušenj (De Chernatony in drugi 2011, 311), kar pa vse blagovne znamke sili, da vsaj do neke mere prevzamejo značilnosti storitvenih znamk.

Zagotavljanje pozitivnih izkušenj je nujna osnova, Christodoulides (2006) pa poudarja, da je za povečevanje kapitala blagovnih znamk, potrebno ustvariti čustvene povezave s potrošnikom, zagotoviti odzivno podporo, vzpostaviti zaupanje ter zagotoviti konsistentnost realnih in digitalnih izkušenj.

### **2.1.2 Potrošnik pridobi moč**

Digitalne tehnologije brišejo ločnice med ustvarjalci in prejemniki oziroma uporabniki vsebin, potrošnik se iz pasivnega prejemnika prelevi v aktivnega kreatorja, avtorja, že leta 1998 ugotavlja Škerlep (1998, 17). Slabo desetletje kasneje Oetting ocenjuje, da potrošniki ustvarijo približno

enako količino trženjskih vsebin, vsebin vezanih na znamke (*angl. User Generated Content*), kot sami lastniki oziroma upravljavci znamk (Oetting 2006, 259).

En najpomembnejših učinkov digitalnih tehnologij, predvsem spleta, je radikalno znižanje stroškov iskanja informacij. Ob hkratni demokratizaciji dostopa, ki močno izravnava igralno polje, postaja digitalno okolje še najboljši približek popolnega tržišča: minimalne vstopne ovire, popolna konkurenca, transparentnost, minimalna informacijska asimetričnost itd.. Sorazmerno s tem naj bi se manjšala vrednost blagovnih znamk kot signalov potrošnikom. Ti naj bi imeli možnost poiskati vse relevantne informacije in naj ne bi več potrebovali "bližnjic" pri iskanju oziroma odločanju. To potrjujejo nekatere raziskave, ki vsaj pri iskanju informacij ugotavljajo, da se sorazmerno z naraščanjem izkušenosti niža zanašanje uporabnikov na znamke (Ward, Lee 2000).

Kljub temu pa Brynjolfsson (Brynjolfsson in drugi 2004) ugotavlja, da je cenovna disperznost v digitalnem okolju lahko celo večja, kot v fizičnem svetu. Saj naj bi potrošniki objektivno merilo cene nadomestili s subjektivnim konstruktom vrednosti in celotnimi stroški lastništva. Bolj kot sama cena na nakupno vedenje potrošnikov vpliva kakovost storitev in prikladnost oziroma udobnost (Solomon v Page in Lepkowska-White 2002, 242). Podobno tudi Siegel in Gale (2016) ugotavljata, da so gonila vrednosti za potrošnike: transparentnost cen, visoko kakovostno blago ter dostopnost oziroma komunikacija z znamko na želen način. Po njuni raziskavi Brand Simplicity Index (Siegel in Gale 2016, 6. izdaja), je kar 63 % potrošnikov pripravljenih plačati več za znamko, ki ponuja enostavno izkušnjo in komunikacijo, 69 % potrošnikov pa bi jo bolj verjetno priporočilo.

Potrošniki dojemajo izdelke (tudi izdelke priznanih blagovnih znamk) s tehnološkega vidika, kot vse bolj enakovredne alternative in torej zamenljive. Zato se je konkurenca s samih izdelkov razširila na zadovoljevanje drugih potreb in se preselila na področje komunikacij ter izgradnje odnosov. Arnhold (2006, 3) ugotavlja, da so digitalne tehnologije privedle do poplave novih komunikacijskih kanalov in stičnih točk, kar je močno spremenilo potrošnjo medijev; tradicionalni mediji imajo vse manjši vpliv, komunikacija pa se usmerja k naslavljanju individualnih potrošnikov. Podjetja so tako primorana uporabljati vse večje število komunikacijskih kanalov, posledično pa so potrošniki izpostavljeni vse večjemu številu trženjskih sporočil. Vse to je pripeljalo do informacijske preobremenjenosti potrošnikov, katerih kognitivne zmožnosti lahko obdelajo zgolj delček razpoložljivih informacij. S tem pa blagovne znamke, v smislu signala potrošnikom, v digitalnem okolju pridobivajo še večji pomen.

### **2.1.3 Digitalno okolje je del fizičnega sveta**

Z razvojem digitalnih tehnologij in njihove uporabe se je zbrisala nekoč stroga ločnica med fizičnim in digitalnim okoljem. V zgodnjih letih komercializacije interneta, je delovanje podjetij v digitalnem okolju omejevala sama struktura uporabnikov digitalnih tehnologij (zgodnji sprejemniki so bili pretežno moški, mladi, višje izobraženi), podjetja so tako nemalokrat targetirala dve ločeni ciljni občinstvi. To je še vzpodbudilo vzpostavitev strogih ločnic med fizičnim in virtualnim okoljem, čemur so se pogosto prilagajale tudi strukture samih organizacij (različni profitni centri, ločeno poročanje in vodenje bilanc, pri čemer se je internetnim oddelkom običajno dodajalo predpono "e"). Tradicionalni in e-oddelki so delovali kot konkurenti in tekmovali med seboj. V slogu slogana takrat največjega ponudnika dostopa do interneta v Sloveniji, Telekomovega Siola: »Svet ni eden, svetova sta dva«. Porter (2001) že v osnovi opozarja na nevarnost izrazov, kot so »e-poslovanje, e-strategija, nova ekonomija, itd.« ker lahko vodijo k dualnosti strategije podjetja.

Ta ločnica je bila podlaga tudi za nekatere obljube iz začetkov digitalnega trženja, ki danes delujejo že kar naivno: npr. da je na internetu možno izmeriti prav vse. A digitalno trženje in digitalne znamke, so še vedno del fizične realnosti, prepletenost in neločljivost teh »dveh svetov« pa onemogoča nekatere meritve. Pri nakupu v spletni trgovini prodajalec sicer res lahko pobere ogromno podatkov o kupcu: kako je prišel na stran (preko elektronske pošte, spletnega oglasa ali iskalnika, s katerim geslom je v iskalniku našel trgovino, katere izdelke si ogledal, katerim je primerjal cene, ali je že kdaj prej obiskal to stran, njegovo ime, priimek, naslov, številko kreditne kartice itd.), ne more pa izmeriti, da je v spletno trgovino prišel zato, ker mu je prejšnji večer prijatelj v gostilni priporočil to spletno trgovino, za katero je izvedel iz televizijskega prispevka.

### **2.1.4 Potrditev veljavnosti koncepta blagovne znamke v digitalnem okolju**

De Chernatony (2003b) poudarja, da ni potrebe po novi teoriji o konceptu blagovne znamke v digitalnem okolju, ločene od fizičnega okolja, saj da razlike izhajajo le iz načina realizacije bistva znamke: "Nevarnost izpopolnjevanja migracijske strategije, s čimer bi dobili tako fizično kot digitalno prisotnost, leži v tem, da tovrstno stopenjsko razmišljanje zlahka zavede tržnike v razmišljanje v smislu deljene strategije znamke." Gre torej za izpopolnitev in prilagoditev strategije upravljanja znamke ter za uporabo novih specifičnih metod in orodij vplivanja na določene aspekte znamke, ne pa za redefiniranje same znamke.

Ironija digitalnih tehnologij je, da čeprav nas vse tesneje povezujejo, so hkrati vse manj osebne. Človeške stike namreč nadomesti uporabniški vmesnik (angl. *user graphic interface*) oziroma računalniški program (angl. *bot*). Že sama virtualna narava digitalnega okolja, neotipljivo razmerje ter pogoste zahteve po posredovanju dodatnih osebnih podatkov vzpostavljajo potrebo po dodatnih potrditvah varnosti in kredibilnosti ter zagotovilih izpolnjevanja obljub, kar je tradicionalna funkcija blagovne znamke: "Nadomestilo za izostalo zaupanje v razmerah množične menjave," Zlatko Jančič (1998/99; predavanje pri predmetu Trženjsko upravljanje, FDV 1998/99). Cilj za znamko je ustvariti občutek iste kredibilnosti, a drugačne predstavitve (Rowley 2004, 133).

Da sta zaupanje in varnost pomembna za obe strani v komunikaciji oziroma odnosu, pa potrjuje raziskava podjetja Accenture, izvedena med 3.100 poslovnimi in IT izvršnimi direktorji v 11 državah: 83 % se jih strinja, da je zaupanje temelj digitalne ekonomije (Accenture 2016).

Kljub precejšnji pospešitvi in pomembnim prihrankom, ki jih podjetje lahko ustvari z avtomatizacijo določenih procesov, pa je za podjetje smiselno, da v določenih stikih s potrošniki ohrani človeško interakcijo. Človeški stiki so namreč najvplivnejša oblika potrošniške izkušnje, tako imajo zelo velik vpliv na podobo in premoženje blagovne znamke. Podjetje lahko celo izkoristi prihranke, časovne in finančne, ustvarjene z avtomatizacijo določenih procesov, za širitev ali celo oblikovanje novih stičnih točk, ki potrošnikom ponujajo človeške interakcije oziroma osebne stike; predvsem v primerih, ko to zahtevajo potrošniki sami, npr. pri reševanju težav in še posebej pri občutljivih transakcijah.

Če povzamem po de Chernatonyju (2003b), digitalne znamke ne predstavljajo novega koncepta, saj razlike med tradicionalnimi tržnimi znamkami in digitalnimi znamkami izhajajo le iz načina njihove realizacije. Že prej pa ugotavlja (De Chernatony 2011), da se je koncept blagovne znamke v digitalnem okolju potrdil in dobil še večji pomen. Znamka je znamka ne glede na to v katerem okolju nastopa, res pa spremenjeno okolje radikalno spreminja načine njihove realizacije in torej načine njihovega upravljanja.

O dejstvu, da je v digitalnem okolju vse informacija, pa je Steve Case, takratni predsednik in izvršni direktor, takrat največjega ponudnika dostopa do interneta na svetu in enega največjih spletnih portalov, America Online, že leta 2000 ugotavljal: »Internet bo iz vsake organizacije naredil založnika« (McGovern in Norton 2000; Rowless 2014).

## 3 Digitalna znamka

### 3.1 Razvoj digitalnih znamk

De Chernatony (2003) pa razvoj trženjske uporabe interneta opisuje v treh stopnjah, ki pa niso jasno časovno opredeljene ali ločene:

1. stopnja je bil **podatkovni center**, internet se je uporabljal kot odlagališče obstoječih, tradicionalnih vsebin. Spletne strani so postale nekakšne globalno dostopne brošure, z ogromnimi količinami tehničnih podatkov in trženjskih vsebin. Omejevalni faktor je bila zgolj hitrost prenosa podatkov preko interneta;
2. zaradi negativnih učinkov informacijske preobremenitve se je začelo **prilagajanje informacij in personalizacija vsebin**, kar naj bi uporabnikom ponudilo boljše izkušnjo. Podjetja se še vedno oklepajo nadzora nad dogajanjem;
3. poudarek na interaktivnosti in angažiranju potrošnikov, osredotočenosti na zagotavljanje **vkjučujočih izkušenj**, pri katerih sta podjetje in uporabnik partnerja v menjavi. Podjetja dokončno izgubijo nadzor nad vsebinami in podobo blagovne znamke.

Tretja stopnja je vezana na koncept Internet2.0 (angl. *Web2.0*), ki bolj kot nove tehnologije označuje spremembo dojemanja. Osnovna ideja je povezovanje in vzpodbujanje interakcij, angažiranje potrošnikov. Šele na tej stopnji lahko res govorimo o digitalnih znamkah. Znamke se osamosvojijo, potrošniška izkušnja digitalne znamke ni več nujno vezana na podjetje, stik z znamko ne implicira nujno stika s podjetjem (Arnhold 2006). Potrošniki sami generirajo vsebine vezane na znamke (angl. *user generated content*); ob vzpodbudah oziroma "na povabilo" podjetja, ali pa povsem samostojno in neodvisno. Potrošniško generirane vsebine so za znamko lahko pozitivne ali negativne, s svojim obsegom in vplivom, ki ga imajo na podobo in kapital znamk, pa so podjetja prisilila k aktivnemu upravljanju teh vsebin (angl. *user generated branding*).

Dilemo lahko nekoliko bolj osvetli Lindström (2000, 61), ki opisuje tri področja uporabe interneta:

1. upravljanje internih procesov,
2. transakcije s potrošniki,



3. upravljanje blagovne znamke.

## 3.2 Interne komunikacije

Upravljanje internih procesov obsega tako same poslovne procese v podjetju, digitalizacija katerih je močno pospešila in pocenila poslovanje, kar ima pomemben vpliv tudi na blagovne znamke. S stališča teh pa je primarna vloga digitalnih tehnologij kot elementa, ki šele omogoči interno komunikacijo

Številni avtorji (Aaker in Joachimsthaler 1999; Aisner 2003; Gregory 2000) predlagajo centralizacijo upravljanja blagovne znamke ter vzpostavitev osrednje trženjsko-komunikacijske točke (*angl. hub*), ki bi integrirala vse komunikacijske in trženjske programe blagovne znamke.

Podjetja bi torej morala izkoristiti potencialne digitalnih tehnologij ter vzpostaviti varno, zaščiteno, interno informacijsko-komunikacijsko središče, ki bi preko celotnega podjetja vsem vpletenim, v vsakem trenutku ponujalo potrebne informacije in orodja, dostop do kolegov, strokovnjakov in odločevalcev ter tako zagotavljalo, da bodo potrošniki povsod doživeli enako izkušnjo blagovne znamke (Aaker 2004; Schmitt 2000).

Integrirano interne komunikacije šele omogočajo globalno konsistentnost trženja, kar pomeni, da blagovna znamka sporoča isto vsem svojim potrošnikom in deležnikom, ter pri tem uporablja isti ton in jezik.

S tem, ko so potrošniki pridobili moč, en sam razočaran potrošnik s svojim sporočilom namreč lahko doseže globalno javnost in angažira široke množice, je postalo še toliko bolj pomembno, da prav vsi zaposleni v podjetju razumejo in »živijo znamko«, ugotavlja Arnhold (2006). Pri čemer je interna uporaba sodobnih digitalnih informacijsko komunikacijskih tehnologij postala nepogrešljiva.

Leta 2014 je več kot polovica izvršnih direktorjev v maloprodaji (53 % v 3-5 letih, 83 % v 10 letih), ki so sodelovali v raziskavi National Retail Federation, Ecommerce Europe, The Ecommerce Foundation in raziskovalne hiše Demandware, načrtovala implementacijo poenotene trgovske platforme (*angl. unified commerce platform*), ki naj bi konsolidirala ključne podatkovne elemente, poslovna pravila in funkcionalnost, s tem pa maloprodajnim podjetjem omogočila hiter odziv na zahteve potrošnikov, povečanje produktivnosti (poleg nižjih stroškov in višjih prihodkov, tudi

omogočanje boljših interakcij s potrošniki) in podpora strategiji poslovanja preko vseh kanalov (angl. *omni-channel strategy*) (National Retail Federation in Google 2016).

Dejansko zagotavljanje konsistentnih uporabniških izkušenj zahteva tudi poenotenje pogleda na potrošnika preko celotnega podjetja oziroma organizacije. Pogoj za to pa je preseganje internih organizacijskih delitev, povezovanje oziroma združevanje podatkov ter znanj preko različnih oddelkov in usklajeno oziroma poenoteno delovanje vseh akterjev, ki so v stiku s potrošniki, preko celotne organizacije; to pa je naslednji pomemben korak pri aplikaciji digitalnih tehnologij na področju internih komunikacij.

### **3.3 Eksterne komunikacije**

Ločevanje transakcij s potrošniki od upravljanja blagovnih znamk se nanaša na eksterne komunikacije podjetja, vendar je ta ločnica smiselna le, v kolikor transakcije, predvsem finančne, obravnavamo kot specifično vrsto interakcij s potrošniki, ki postavljajo dodatne, stroge zahteve in omejitve. Finančne transakcije so sicer ključni element poslovanja in izgradnje oziroma upravljanja blagovnih znamk. Blagovna znamka, ki v nakupnem procesu in trenutku dejanskega nakupa ne nadvlada konkurenčnih, je neuspešna in se bo kmalu znašla pred propadom, pogosto skupaj s podjetjem. So pa tudi transakcije le korak v prodajnem procesu podjetja oziroma del širšega odnosa med potrošnikom in blagovno znamko. Tako je ločitev transakcij s potrošniki od izgradnje blagovne znamke predvsem analitična, namenjena je lažji in jasnejši obravnavi posameznega procesa.

#### **3.3.1 Trženjska narava digitalnih tehnologij**

Poleg finančnih pa lahko transakcije obsegajo tudi druge oblike menjave: informacij, vsebin, pozornosti. Ločevanje transakcij od upravljanja blagovne znamke je pripeljalo do vprašanja trženjske narave interneta kot medija. Ali je internet primarno namenjen izvabljanju takojšnjega odziva uporabnikov (angl. *direct response medium*), ali pa je njegova funkcionalnost predvsem v (iz)gradnji blagovnih znamk ter dolgoročnih odnosov s potrošniki (angl. *branding medium*). Debata se je zaostрила po poku internetnega borznega balončka, leta 2001, ko so podjetja zategovala trženjske proračune in se je tudi od trženja začelo zahtevati takojšnje, »oprijemljive« rezultate. Botrovalo pa ji je pomanjkanje naprednejših modelov meritev, ki bi lahko spremljali vpliv digitalnega trženja na tradicionalne kazalce blagovne znamke ter na vedenje potrošnikov in njihove

poznejše nakupe, tudi v fizičnem svetu. Vprašanje je dolgo omejevalo in delilo industrijo, končno pa se je izkazalo, da je digitalno trženje bolj vsestransko in je torej lahko učinkovito pri obojem.

### **3.4 Digitalni kanali in stične točke**

»Uporabnik, ki je v 20. stoletju menjaval kanale na televiziji, je v 21. stoletju postal potrošnik, ki menjava nakupovalne kanale« (Aberdeen Group 2005).

#### **3.4.1 Stike z digitalno znamko določa potrošnik**

Ko je bila zapisana, pred več kot desetletjem je ta ugotovitev še delovala nekoliko pretirano. Z eksplozijo družbenih omrežij, razvojem mobilnih tehnologij in aplikacij, pa se je izkazala za povsem resnično. Spremembe na tržiščih in v samem načinu življenja so pripeljale do vse večje moči potrošnikov, ko ti pri poslovanju s podjetji zahtevajo vse večjo veljavnost svojih želja in potreb ter vse večje prilagajanje podjetij, med drugim tudi neprestano dostopnost, 24 ur na dan, 7 dni na teden, 365 dni na leto. Številne raziskave dokazujejo, da potrošniki pri nakupovanju uporabljajo vse več kanalov in stičnih točk; hkrati pa podjetja sama ugotavljajo, da so prav ti potrošniki najbolj dobičkonosne stranke.

Mladi, ki so se rodili v času interneta in so zrasli z digitalnimi tehnologijami (angl. *digital natives*, *Generation Z*, *millenials*), uporabljajo pet ekranov: prenosni, namizni in tablični računalnik ter pametni telefon in televizijo ugotavlja agencija Sparks & Honey (2016). 60 % uporabnikov pametnih telefonov nakup začne na eni napravi, a ga nadaljuje oziroma zaključi na drugi, 82 % pa se jih celo o nakupu v trgovini »posvetuje« s telefonom (National Retail Federation 2016). Potrošniki, ki se zavedajo svoje moči v odnosu do podjetij, pri nakupu v povprečju uporabijo 3,7 stične točke in pričakujejo tekoče ter visoko relevantne interakcije preko fizičnih in digitalnih kanalov (Univerza Arizona 2013). 60 % trgovcev ugotavlja, da so potrošniki, ki pri nakupu uporabljajo več kanalov, bolj dobičkonosni od strank, ki uporabljajo samo enega, 40 % pa jih ocenjuje kot bistveno bolj dobičkonosne (Aberdeen Group 2005).

Uspešna podjetja zagotavljajo konsistentno izkušnjo in tekoče prehajanje med kanali, od fizičnih trgovin, tradicionalnih medijev, do digitalnega prostora ter ponujajo najugodnejšo izkušnjo nakupa današnjim potrošnikom, ki jim vse bolj primanjkuje časa oziroma so ga posamezni nalogi pripravljene nameniti le zelo omejeno količino.

Na vpeljavo in strateško upravljanje posameznega kanala vplivajo številni dejavniki, tako interni (sposobnosti, znanja ter drugi viri, ki jih ima podjetje na razpolago, stroški poslovanja v kanalu ...), kot tudi eksterni (primernost izdelkov ali storitev podjetja za trženje preko določenega kanala, vloga kanala v nakupnem procesu potrošnikov, penetracija novega kanala med uporabniki, partnerji, konkurenti, stroški za potrošnika, tako dejanski stroški uporabe kanala, kot tudi neotipljivi stroški, npr. čas od naročila do prevzema blaga ...) (Lasseter in drugi 2006).

Gre torej za poskus usklajevanja ekonomike kanalov, stičnih točk in potrošniških preferenc. Podjetja morajo tem željam čim bolj ustreči, hkrati pa morajo poskrbeti za učinkovitost, konkurenčnost in dobičkonosnost svojega poslovanja. Zato poskušajo omejiti število kanalov ter potrošnike bolj ali manj subtilno usmerjati k uporabi določenih kanalov, glede na stopnjo v nakupnem procesu oziroma glede na odnos, ki ga ima posameznik s podjetjem.

Že leta 2004 je svetovalno podjetje McKinsey ocenjevalo, da si lahko podjetja s tem znižajo stroške servisiranja potrošnikov celo za 10 do 15 odstotkov; zvišajo prihodke na stranko, preko višje stopnje ohranitve in boljšega spleta izdelkov in storitev celo od 15 do 20 odstotkov; ter z optimizacijo poslovanja pridobijo možnost penetracije v segmente potrošnikov, ki so jih predhodno premalo servisirala (McKinsey Quarterly 2004).

Pri tem ima podjetje na voljo različne vzpodbude, tako korenček kot palico, da lahko usmerja deležnike k pravim kanalom ob pravem času, in zagotovi »varnostno mrežo« za upravljanje morebitnih nasprotovanj s strani potrošnikov, zaposlenih ali partnerjev v posameznem kanalu (ta nasprotovanja so še posebej nevarna ob morebitni ukinitvi ali manjšanju pomena določenega kanala, npr. odprtje lastne spletne trgovine lahko vpliva na prihodke zastopnikov in trgovcev, posledično pa tudi podjetja samega). Pri potrošnikih, ki so z digitalnimi tehnologijami pridobili največ moči, palica seveda ne pride v poštev, podjetja so se zato primorana posluževati zgolj korenčka; za usmerjanja potrošnikov k določenemu kanalu pa običajno zadostujeta že enostavnost uporabe ali prihranek časa, tako običajno niso potrebne niti finančne vzpodbude.

73 % vodij trženja meni, da upravljanje poti potrošnikov preko mobilnih stičnih točk, elektronske pošte, spletnih strani, družbenih omrežij itd. (angl. *customer journey*), prispeva k angažmaju potrošnikov. Kot ključne naloge pri tem navajajo: oblikovanje enotnega pogleda na potrošnika, preseganje delitev na oddelke znotraj podjetja in orkestracijo kanalov v realnem času.

Delež tržnikov, ki se strinja, da je določen kanal oziroma stična točka, ključnega pomena za njihovo poslovanje (Salesforce Research 2016):

- mobilne tehnologije: 79 %,
- elektronska pošta: 80 %,
- družbena omrežja: 82 %.

IBM in Univerza Santa Clara (2006) v študiji več-kanalnih trženjskih strategij (angl. *multi-channel strategy*) izpostavita tri najpomembnejše elemente:

- kompatibilnost: konsistentna in harmonična predstavitev vrednostne ponudbe, preko različnih kanalov, s stališča potrošnika;
- integracija: osredotočenost na tok potrošnikov preko različnih kanalov. To zahteva sinhronizacijo in integracijo ponudnikovih aktivnosti, ne pa nujno tudi premika teh aktivnosti;
- optimizacija delovanja preko kanalov: izkoriščanje prednosti enega kanala za pozitivno spremembo stroškovne strukture drugega kanala. Vključuje spremembe v načinu izvajanja določenih aktivnosti ter spremembe 'internega' izvajalca samega. Cilj je višanje učinkovitosti in nižanje stroškov. Optimizacija delovanja preko kanalov je temelj uspešnosti večkanalne trgovine.

### **3.4.2 Pot do nakupne odločitve**

Iz več kanalnega trženja, po katerem je sicer nujno izkoristiti vse kanale stikov s potrošniki, cilj pa je potrošnike usmeriti k za podjetje najbolj ekonomičnim, se je razvil pristop trženja preko vseh kanalov (angl. *omni-channel marketing*), kjer potrošnik prehaja med kanali in stičnimi točkami, glede na svoje želje in potrebe, podjetje pa mu mora pri tem zagotoviti tekoče prehajanje in konsistentne pozitivne izkušnje, ne glede na trenutni kanal, stično točko, ali oddelek podjetja, ki je tradicionalno zadolžen zanj (prodaja, trženje, odnosi z javnostmi, podpora uporabnikom ...).

Ta razvoj še najbolj zaznamuje konceptualni preskok. Namesto, da podjetje potrošnikom ponuja trženjske vsebine preko številnih kanalov, potrošniki vstopajo v komunikacijo oziroma vzpostavljajo stike z znamko preko kateregakoli kanala, ki jim trenutno najbolj ustreza (Rowles

2014). S tem se tradicionalne strategije potiska (angl. *push strategies*) dokončno umaknejo strategijam potega (angl. *pull strategies*).

Na vsaki stopnji prodajno/nakupnega procesa je potrebno odkriti oziroma razumeti potrošnikove potrebe, želje in motivacije in mu ponuditi ustrezne rešitve, vsebine in storitve, ki naj ga pritegnejo k nadaljevanju in poglobljanju odnosa. Optimalno potrošnik ne le privoli v komunikacijo (angl. *permission marketing*), ampak eksplicitno zahteva oziroma sam vzpostavi dialog in gradi odnose z znamko.

S stališča potrošnika je izbira stične točke v veliki meri odvisna od stopnje v odnosu do blagovne znamke, na kateri se trenutno nahaja (ne-zavedanje, zavedanje, interes, želja, preizkus, lojalnost), oziroma stopnje v nakupnem procesu. Sosledje izbranih stičnih točk pri razvoju odnosa med potrošnikom, deležnikom in blagovno znamko se lahko imenuje pot (angl. *journey*) oziroma steza (angl. *path*) (Brigman 2013).

Vsaka blagovna znamka ponuja ogromno različnih kombinacij in permutacij stičnih točk. Poznavanje in razumevanje stez omogoča podjetju, da potrošnike motivira in vodi po njih, lahko pa tudi pospeši njihovo potovanje. Tako lahko podjetje bistveno skrajša svoj prodajni cikel in si izboljša stopnje konverzije.

Od posameznikove stopnje v odnosu s podjetjem pa ni odvisna izbira kanala oziroma stične točke same po sebi, ampak primarno njegova potreba po določenih informacijah oziroma storitvah, ki jih lahko pridobi preko izbrane stične točke.

Različni posamezniki, čeprav na isti stopnji odnosa z znamko, potrebujejo in zahtevajo različne informacije in storitve, in lahko torej izbirajo različne stične točke. Podjetje jih pri tem sicer usmerja, mora pa na posamezni stični točki zagotoviti podporo različnim potrošnikom in torej zadovoljevati različne potrebe.

McKinsey je na vzorcu več kot 9.000 kupcev novih avtomobilov, analiziral 24 stičnih točk, da bi ugotovil katere vplivajo na boljšo podobo znamke in katere na nakupno odločitev. Pri vplivanju na boljšo podobo avtomobilskih blagovnih znamk, so učinkovitejše od digitalnih stičnih točk zgolj neposredne, žive izkušnje; v procesu sprejemanja nakupne odločitve (angl. *consumer decision journey*) pa so najbolj vplivne digitalne stične točke (McKinsey 2015).

### 3.4.3 Stične točke z digitalno znamko s stališča podjetja

Internet oziroma v širšem smislu digitalne tehnologije predstavljajo množstvo prepletenih kanalov. Stičnih točk, preko katerih potrošnik lahko pride v stik z digitalno znamko, pa je enostavno preveč, da bi jih našteval. Dahlen, Lange in Smith (2010) sicer govorijo o (potencialnih) srečanjih z znamko (angl. *brand encounters*), ki so jih klasificirali v štiri skupine:

- **eksplicitna srečanja:** namenska srečanja, ki so pod nadzorom podjetja, oglaševanje, lastne trgovine, lastne spletne strani;
- **implicitna srečanja:** posredna sporočila, embalaža, oblikovanje, cena;
- **naročena oziroma zahtevana srečanja:** stiki, ki jih ena stran zahteva ali naroči, trgovine tretjih strank, spletne strani za primerjanje ponudb;
- **nenaročena srečanja:** stiki z znamko izven nadzora podjetja, na primer komunikacija o znamki med potrošniki.

Povsem intuitivno klasifikacijo stičnih točk predstavita ameriško Nacionalno združenje trgovcev (National Retail Federation 2014):

- **lastne:** stične točke pod nadzorom podjetja, vključujejo tako fizične trgovine, spletne strani, elektronsko pošto, lastne mobilne aplikacije, oblikovanje ...;
- **plačane:** oglaševanje, katalogi in iskalniki trgovine tretjih strank ...;
- **prislužene:** stične točke na katere lahko podjetje zgolj posredno vpliva, mediji, analitiki, predvsem pomembna pa postaja komunikacija med samimi potrošniki in na znamke vezane vsebine, ki jih generirajo potrošniki (angl. *user generated content*).

Pomembna je prepletenost stičnih točk, ki naj posredujejo enako sporočilo, ki tako lahko doseže potrošnika preko katerega koli kanala na različnih stopnjah nakupnega procesa. Podjetje ima sicer neposredni nadzor nad lastnimi in plačljivimi stičnimi točkami. Še pri plačljivih skoraj nima vpliva na primer na kontekst v katerem se pojavljajo oglasi. Na pridobljene pa lahko vpliva zgolj posredno. Kljub temu so se ravno prislužene točke izkazale za najbolj vplivne.

Slika 3.1: Shema stičnih točk z blagovno znamko



Vir: povzeto po Altimeter Group (2012).

Pri upravljanju množice stičnih točk v različnih kanalih, Lindström (2000) vzpostavi »brand smash« teorijo, po kateri naj bi vsaka stična točka in vsak element stične točke, bil sposoben delovati samostojno, hkrati pa biti prepoznan kot del celote, pripadajoč specifični znamki. Lindström izhaja iz oblikovanja steklenice Coca-Cole, ki tudi če steklenico razbijemo, omogoča da črepinje prepoznamo kot del steklenice Coca-Cole. Gre torej za vprašanje, ali bi spletno stran, oglas, trgovino, sam izdelek, če bi z njih odstranili vse neposredne reference na blagovno znamko, kot so ime, simboli, logotipi, sploh še prepoznali kot reprezentante določene znamke? Glede na to, da slepi testi kažejo, da potrošniki pogosto ne ločijo niti izdelkov konkurenčnih znamk, vključno s Coca-Colo, predstavljajo Lindströmove zahteve legitimen in nujen razmislek o reprezentaciji znamke, pa tudi njeni identiteti v mediiranem okolju, kjer vse temelji na informaciji in vsebini.

### 3.4.3.1 Lastne stične točke

Temelj digitalne prisotnosti znamke je običajno spletna stran podjetja, ki je torej primarni kanal in stična točka podjetja; lahko pa te obsegajo tudi elektronsko pošto, spletne in mobilne aplikacije, nastope v družbenih omrežjih... vse dokler so njihovo oblikovanje in vsebine na njih, pod neposrednim nadzorom podjetja oziroma upravljavcev znamke.



Za uspešnost v digitalnem okolju je, tako kot v vseh okoljih, potrebno zagotoviti konkurenčno in dobičkonosno poslovanje ter potrošnikom zagotoviti zadovoljujočo izkušnjo. Perry (2002) navaja tri ključne elemente, oziroma tri področja, ki jih je potrebno uskladiti:

- 1) obljubo blagovne znamke (angl. *brand promise*),
- 2) uporabniška orodja (angl. *design tools*),
- 3) poslovni model (angl. *economic model*).

Med globalno največ vrednimi blagovnimi znamkami, v zadnjih letih sicer prevladujejo čiste digitalne znamke (angl. *pure play*), torej znamke, ki so se razvile v digitalnem okolju, vendar pa veliko večino digitalnih znamk predstavljajo tradicionalne znamke, ki so vstopile v digitalno okolje.

Na seznamu globalno največ vrednih znamk že leta prevladujejo IT podjetja, letos pa je prišlo do spremembe na samem vrhu:

- 1) Alphabet (krovna znamka Googla): 203 mlrd. €,
- 2) Apple: 202 mlrd. €,
- 3) Microsoft: 108 mlrd. €,

sledijo še 5. Facebook in 7. Amazon (WPP in Millward Brown 2016).

Čeprav se digitalna znamka od tradicionalne loči zgolj po načinu realizacije, ne pa po vsebini (De Chernatony, 2014), je pri vstopu v digitalno okolje ključna izbira poslovnega modela, Perry (2002) ponuja šest možnosti:

1. **trgovski model** (angl. *retail model*), prodaja izdelkov, storitev, tudi povezovanje trgovcev;
3. **medijski model** (angl. *media model*), akumulacija občinstva, trženje vsebin ali oglasnega prostora;
4. **svetovalni model** (angl. *advisory model*), svetovanje za profesionalno plačilo;
5. **izdelava po naročilu** (angl. *made to order manufacturing*); model se je uveljavil na primer v informacijski in avtomobilski industriji, notranjem oblikovanju;
6. **model 'naredi si sam'** (angl. *DIY model*); uporabniki sami opravijo določeno akcijo, lahko vključuje podporo;
7. **informacijske storitve** (angl. *information service model*), podjetja ponujajo informacije.

Tem lahko dodamo vsaj še: posredniški model (angl. *brokerage model*), model neprofitnih strani

(angl. *nonprofit model*) in članski model (angl. *membership/paywall model*).

Čeprav ti modeli le redko obstajajo v čisti obliki, običajno gre za prepletanje različnih modelov, pa mora podjetje že ob nastopu vedeti kateri model je najbolj primeren tako za konkretno znamko, kot tudi za ciljno javnost, ki jo želi doseči.

Gre za strateške odločitve, ki zahtevajo definiranje končnega cilja in vmesnih etap, določitev strategije in izbiro taktik. Sicer je nesmiselno digitalne strategije 'klesati v kamen', saj bi se s tem odrekli eni njihovih najpomembnejših prednosti, dinamičnosti, prilagodljivosti. Digitalne tehnologije namreč omogočajo konstantno sprotno testiranje najrazličnejših spremenljivk (npr. A/B testiranje kateregakoli elementa ponudbe in nastopa) in takojšnjo aplikacijo rezultatov, s tem pa izjemno hitro in enostavno spreminjanje in prilagajanje različnih trženjskih elementov; oblikovnih in vsebinskih, na taktični in celo na strateški ravni. Vendar pa mora digitalno trženje, sploh pa upravljanje digitalnih znamk, temeljiti na jasni strategiji in ciljih, ki usmerjajo delovanje, saj brez njih natančno in iskreno preverjanje uspešnosti niti ni možno.

## **Digitalna trgovina**

Trgovina je res zgolj en izmed poslovnih modelov, a je toliko bolj izpostavljen, saj so finančne transakcije ključni del vsakega poslovanja. V trženju pa lahko transakcije nastopajo tudi kot širši koncept in obsegajo tako rekoč vse interakcije; pri čemer vlogo valute, namesto denarja zasedajo informacije, vsebine, čas, pozornost. Kar omogoča, da vse interakcije oziroma celoten odnos med potrošnikom in podjetjem obravnavamo kot transakcijo.

Dejanski nakupni proces v digitalnem okolju pa tudi različni viri obravnavajo približno enako, razdeljenega na tri jasno ločene stopnje, smiselno se jim lahko doda še četrta, ponakupne dejavnosti oziroma lojalnost:

1. zavedanje oziroma izbira idej,
2. raziskovanje oziroma odločanje,
3. akcija oziroma odločitev o nakupu.

A tudi sam trgovinski poslovni model ni monoliten. Obstajajo namreč pomembne razlike med poslovnimi modeli tradicionalnih trgovcev in digitalnih trgovcev, ki delujejo le v digitalnem okolju (angl. *e-tailers*). Pomembno pa je tudi vprašanje, ali gre za trgovce, ki vpeljujejo nov prodajni kanal ali pa za proizvajalce, ki z internetom sploh vstopajo v trgovino. Digitalna trgovina sicer obema

prinaša povsem novo ekonomiko od fizične trgovine, a za proizvajalca, ki odpira trgovino, to pomeni vertikalno integracijo vrednostne verige.

S spletno trgovino se dodatne prednosti ponujajo tudi obstoječim tradicionalnim trgovcem: oblikovanje večkanalnih prodajnih strategij, izkoriščanje obsega in ekonomike obstoječih distribucijskih in dostavnih možnosti, bistveno olajšano vračanje izdelkov; kupci jih lahko vrnejo kar v najbližji trgovini itd.

Potrošniki sami, med bistvene prednosti nakupovanja v digitalnem okolju, v primerjavi s tradicionalnim okoljem, prištevajo (Sterling Commerce in Deloitte v eMarketer 2007):

- časovno neodvisnost; možnost nakupovanja kadarkoli: 88 %;
- možnost hkratnega raziskovanja številnih izdelkov: 66 %;
- možnost preverjanja zalog v trgovinah: 54 %;
- odsotnost človeških stikov; ni potrebe po interakciji s prodajalci: 53 %;
- dostop do boljših informacij: 45 %.

To pa podjetju omogoča ohranitev popolnega nadzora nad prezentacijo blagovne znamke v točki nakupa, ključni stični točki blagovne znamke s potrošnikom. V tradicionalni trgovini je ta točka (prodajna mesta, potencialno tudi dostava) namreč izven nadzora upravljavca blagovne znamke, kar pomeni, da nastop blagovne znamke in izkušnja, ki je na tej točki ponujena potrošnikom, nista nujno v skladu z identiteto ali siceršnjo podobo blagovne znamke in ji lahko celo škodujeta.

Neposreden stik s potrošniki podjetju prinaša tudi druge prednosti, npr. boljši, globlji vpogled v nakupovalni proces in vedenje potrošnikov v njem, boljše informacije o potrošnikih ter neposredne podatke o sami prodaji, s tem pa možnost hitrejšega odzivanja na razmere in spremembe na tržišču.

Dogaja se tudi nasprotno, čiste digitalne znamke se širijo v tradicionalno maloprodajo in odpirajo fizične trgovine, npr. Amazonove fizične knjigarne, internetni kioski v trgovinah, podjetja izdelkov, kupljenih preko spleta, ne pošiljajo iz centralnega skladišča, ampak iz najbližje trgovine, kjer lahko kupec tudi zamenja ali vrne izdelke. Največji trgovec v Sloveniji, Mercator, je leta 2015 v Ljubljani testiral prodajni model »klikni in prevzemi« (angl. *click-and-collect*) pri katerem potrošnik opravi nakup preko spletne ali mobilne aplikacije, blago pa nato prevzame na dogovorjeni lokaciji (v sami trgovini, v skladišču ali celo iz tovarnjaka, ob vstopu na avtocesto, na robu mesta).

Kljub očitnim prednostim pa prinaša vstop v trgovino, čeprav virtualno, tudi določene nevarnosti. Proizvajalci, ki želijo svoje izdelke prodajati neposredno preko interneta, morajo razviti strategije, ki upoštevajo splet obstoječih prodajnih in distribucijskih kanalov in predstavnikov v njih. Podjetje mora razumeti morebitne kanibalizacijske učinke vpeljave novega, neposrednega prodajnega kanala, pri tem pa mora upoštevati tako potencialni izpad lastnega dobička kot tudi vpliv na posamezne posrednike, še posebej tiste, ki so za podjetje zelo pomembni, saj ustvarjajo velik delež obstoječih prihodkov in jih podjetje ne želi alienirati (Freedman 2005).

V 2016 je preko interneta kupovalo že 53,4 % uporabnikov. Globalni prihodki digitalne trgovine v 2016 predstavljajo že 8,7 % vrednosti celotne globalne maloprodaje in naj bi letos znašali 1.319 mlrd. €; kar 1.061 mlrd. € od tega predstavlja prodaja fizičnih izdelkov (www.statista.com).

Še bistveno večji pa je posredni vpliv digitalnega trženja na prodajo v fizičnih trgovinah; Deloitte (2016) ocenjuje, da je uporaba digitalnih tehnologij, že leta 2014, vplivala kar na polovico nakupov v fizičnih trgovinah.

Struktura prihodkov in dobičkov podjetja po prodajnih, distribucijskih kanalih zelo variira glede na industrijo v kateri podjetje deluje. Nakupni procesi se namreč bistveno razlikujejo med posameznimi industrijami, tako tudi različni kanali in stične točke igrajo različne vloge. V določeni industriji lahko digitalne tehnologije igrajo odlično prodajno vlogo, ne morejo pa delovati kot npr. distribucijski kanal. S tem se pojavljajo nove možnosti in nujnosti kombiniranja kanalov.

McKinsey je na preko 9.000 kupih novih avtomobilov analiziral 24 stičnih točk, da bi ugotovil katere vplivajo na boljšo podobo znamke in katere na nakupno odločitev. Pri vplivanju na podobo avtomobilskih znamk, digitalne stične točke zaostajajo zgolj za neposrednimi, živimi izkušnjami; prav tako pa digitalne stične točke dominirajo na poti do nakupa, kar McKisey imenuje avtomobilska potrošnikova pot odločitve (angl. *consumer decision journey*).

Število obiskov trgovcev in avtohiš, med postopkom odločanja o nakupu, se je s pet znižalo na enega; preko 90 % kupcev avtomobilov na poti do nakupne odločitve obiše spletni strani trgovcev in strani tretjih strank; na spletni tržnici eBay Motors se letno proda 500.000 avtomobilov; AutoScout24, največja digitalna avtomobilska tržnica V Evropi, mesečno zabeleži več kot 300 milijonov ogledov oglaševanih avtomobilov (McKinsey 2014).

Kljub precejšnji pospešitvi in pomembnim prihrankom, ki jih podjetje lahko ustvari z avtomatizacijo določenih procesov, pa je smiselno, da v določenih stikih s potrošniki ohrani človeško interakcijo. Človeški stiki so namreč najvplivnejša oblika potrošniške izkušnje, tako imajo zelo velik vpliv na podobo in premoženje blagovne znamke. Podjetje lahko celo izkoristi prihranke (časovne in finančne), ustvarjene z avtomatizacijo določenih procesov, za širitev ali celo oblikovanje novih stičnih točk, ki potrošnikom ponujajo človeške interakcije oziroma osebne stike.

Spremenil se je tudi sam način nakupovanja. Nakupovanje namreč ni več vezano na določen kanal, ampak vse bolj na znamko. Potrošniki niso več omejeni na tradicionalne maloprodajne kanale, izbirajo med megamarketi, specializiranimi trgovinami, spletom, mobilnim nakupovanjem, katalogi, telefonsko prodajo ... Pri tem pa uporabljajo še bistveno večje število stičnih točk, od informacij na ekranih v samih trgovinah, do spletnih strani trgovcev, iskalnikov in oglasov, strani za primerjavo in ocenjevanje, spletnih tržnic, govoric in družbenih medijev ... Pri tem pa od podjetij ne pričakujejo zgolj konsistentne ponudbe, ampak konsistentne izkušnje, ter tekoče prehajanje med kanali in stičnimi točkami. Številne namreč niso več zgolj viri informacij, ampak postajajo integralni del transakcije. Sodobne digitalne tehnologije na primer omogočajo izvedbo nakupa tudi neposredno iz mobilne aplikacije ali iz spletnega oglasa, pogosto že z enim samim klikom.

### **3.4.3.2 Plačane stične točke**

V digitalnem okolju se postavlja vprašanje definicije samega oglasa. Kakor lahko posamezen oglas deluje kot trgovina, lahko po drugi strani celotno spletno stran podjetja razumemo kot oglas. Znotraj koncepta stičnih točk, pa je digitalni oglas preprosto stična točka, pri kateri upravljalci znamke plačajo za stik oziroma potencialni stik s potrošnikom.

Širitev koncepta oglasa v digitalnem okolju hkrati pomeni tudi bistveno širšo paleto različnih oglasov in oglaševalskih modelov; kot smo je vajeni v fizičnem svetu. Skupaj pa digitalni oglasi poberejo največji del celotnega oglaševalskega kolača. Največji oglaševalci na svetu digitalnemu oglaševanju namenjajo že tretjino oglaševalskih proračunov; P&G: cca. 33 %, Unilever: cca. 35 %.

## **Digitalno oglaševanje**

Vrednost digitalnega oglaševanja v EU-27 je leta 2015 dosegla 36,2 mlrd. € in s tem presegla vrednost televizijskega oglaševanja; 33,3 mlrd. € (IAB Slovenia 2016). Razdelitev sredstev za digitalno oglaševanje:

- prikazno oglaševanje (angl. *display*): 13,9 mlrd. €,
- oglaševanje v iskalnikih (angl. *search*): 16,9 mlrd. €,
- mrežno in kataloško oglaševanje (angl. *classifieds and directories*): 2,5 mlrd.€.

V Sloveniji obseg digitalnega oglaševanja sicer nekoliko zaostaja; zato pa je trend rasti bistveno višji: + 26 %. Leta 2015 je digitalno oglaševanje namreč obsegalo 29,9 mio. €, kar je še vedno zgolj 20 % celotnega oglaševalskega kolača (IAB Europe 2016):

- prikazno oglaševanje: 54 %,
- oglaševanje v iskalnikih: 22 %,
- direktoriji: 13 %,
- trženje preko družbenih omrežij: 11 %.

Trend od posredovanja sporočil, proti zagotavljanju izkušenj, vključuje tudi digitalno oglaševanje. Vse več oglasov je interaktivnih in že sami po sebi zagotavljajo izkušnje. Ne glede na stično točko, pa tehnološko vse bolj sofisticirani potrošniki zahtevajo kakovostne vsebine, tekstovne, slikovne in avdiovizualne.

Ena glavnih prednosti digitalnega oglaševanja pred tradicionalnim oglaševanjem v množičnih medijih je vsekakor targetiranje. Podjetja namreč lahko oglase zelo natančno targetirajo na točno določeno ciljno javnost, ali celo personalizirajo. Razvoj mobilnih tehnologij ponuja doslej neslutene možnosti targetiranja, poleg osebostnega, tudi časovno in krajevno. Npr. obiskovalcem določene fizične trgovine je možno prikazati specifičen oglas s posebnim popustom za izbrane izdelke, ki so si jih prejšnji dan ogledali na internetu.

Nielsen je primerjal 80 raziskav iz zadnjih 7 let, ki so vključevale 80 podjetij in več kot 300 potrošniških tržnih znamk. Proučeval je rezultate oglaševalskih akcij, ki so vključevale digitalno oglaševanje, s tistimi, ki ga niso in iskal korelacije med digitalnim oglaševanjem ter nakupi v fizičnih trgovinah. Njegova analiza je odkrila, da so se, za vsak dolar vložen v digitalno oglaševanje, prihodki od prodaje, preko vseh kategorij izdelkov, povečali za dodatnih \$2,79. Po kategorijah pa so se donosi gibali od \$2,36 v kategoriji hrana, pa vse do \$5,29 v kategoriji domače živali (Nielsen in Nielsen Catalina Solutions 2016).

Z uporabo digitalnih tehnologij namreč podjetja lahko zberejo ogromne količine podatkov o potrošnikih in z njimi svoje trženje in same izdelke še bolj prilagodijo ciljnim potrošnikom. Ena

ključnih težav pri tem pa je, kako digitalno identiteto potrošnika, »digitalno persono«, povezati z dejansko fizično osebo. Potrošniki namreč postajajo vse bolj ozaveščeni glede zasebnosti in so svoje osebne podatke vse manj pripravljeni prosto deliti.

76 % internetne populacije, 15 let ali starejše, svojih osebnih podatkov noče deliti s podjetji, ker želijo obvarovati svojo zasebnost; med starejšimi od 50 let, bi jih osebne podatke delilo zgolj 11 % (Institut français d'opinion publique 2016).

### **3.4.3.3 Prisluzene sticne tocke in angazirani potrosniki**

Gre za sticne tocke in vsebine, ki obstajajo neodvisno od podjetja in niso pod njegovim nadzorom, pri potrosnikih pa imajo vse vecji vpliv tako na oblikovanje podobe znamke, kot tudi na proces sprejemanja nakupnih odlocitev.

Gre tako za systemske sticne tocke, kot so na primer organizacije za varstvo potrosnikov ali strani za primerjalno nakupovanje. Potrosniki pa najpogosteje prihajajo v stik z digitalnimi znamkami preko stikov z drugimi potrosniki in vsebinami, ki jih ti ustvarjajo.

Potrosniki namreč vse bolj vplivajo na pretok informacij in komunikacijske procese vezane na znamke, pri čemer Arnhold (2010) loči dve usmeritvi opolnomočenih potrosnikov. Na eni strani so vse bolj cinicni, skepticni potrosniki, ki razumejo trzenje in prednost pred tradicionalnim oglaševanjem dajejo govoricam in potrosniško generiranim vsebinam. Na drugi strani pa potrosniki vse bolj proaktivno sodelujejo pri ustvarjanju, širjenju in uporabi vsebin. Oetting (2006) je že pred desetletjem ugotavljal, da so potrosniki ustvarjali približno enako količino vsebin vezanih na znamke, kot podjetja. Z distribucijo teh vsebin preko virtualnih skupnosti in multimedijskih platform družbenih omrežij, lahko personalizirane vsebine vezane na znamke, dosežejo globalno občinstvo.

Ena od pomembnih prednosti potrosniških ekspresij, ki pa se jo trzniki šele morajo naučiti izkoriščati, je možnost mešanja vsebin (*angl. remixing*). Tu podjetja povsem izgubijo nadzor nad komunikacijami in vsebino o trzni znamki (*angl. branded content*). Potrosniki ustvarjajo lastne vsebine, vanje vključijo vsebine drugih potrosnikov, uradne trzenjske vsebine. Tako lahko originalna trzenjska sporočila dobijo neposreden dostop do potrosnikov v fazi odločanja v nakupnem procesu, in sicer v obliki potrosniško generiranih vsebin, ki veljajo za neodvisne, saj naj avtorji ne bi imeli razloga za pristranskost. Prav zaradi tega uživajo visoko raven kredibilnosti in

ugleda in imajo kot take zelo velik vpliv. Angažiranje potrošnikov torej vključuje predajo vsaj dela moči in nadzora nad vsebinami v njihove roke, kar lahko predstavlja velike priložnosti, pa tudi inherentne nevarnosti za podjetje.

### 3.5 Internet2.0

Arnhold (2010) ocenjuje, da gre bolj kot za novo tehnologijo, za temeljno spremenjeno dojetje digitalnega okolja, njegovih funkcij in možnosti, ki jih ponuja, tako s strani potrošnikov, podjetij, kot tudi razvijalcev programske opreme in storitev. Spremenjeno uporabo pa iz ozadja poganja tudi napredek v tehnologiji: prenos podatkov je postal hitrejši in cenejši; bolj kakovostna strojna in programska oprema že vsakomur omogoča ustvarjanje, urejanje in mešanje multimedijskih vsebin; razširile so se platforme, ki omogočajo objavo oziroma izmenjavo teh vsebin, tu pomembno vlogo igrajo predvsem družbena omrežja.

Pomemben faktor je tudi spremenjeno dojetje in svobodnejša obravnava avtorskih pravic, npr. odprtokodni programi, Creative Commons licence itd., saj bi tradicionalne zaščite praktično onemogočale današnje oblike potrošniško generiranih vsebin.

Arnhold (2010, 56) izpostavlja, da so v tem novem pogledu potrošniki sprejeti, kot soustvarjalci, ki jim je prizana dodana vrednost. Za prislužene stične točke se uporablja tudi izraz prisluženi mediji, kar implicira, da si je znamka zaslužila obravnavo, kakršnakoli že je. Ena najbolj neposrednih oblik potrošniško generiranih vsebin vezanih na znamke so na primer video posnetki, v katerih potrošniki uporabljajo izdelke blagovnih znamk, ali celo video posnetki samega odpiranja embalaže izdelkov. Npr. Michelle Phan ima na YouTube-u 8,7 milijona naročnikov na svoj kanal, v katerem objavlja video navodila za uporabo ličil. Daleč največja zvezda YouTube-a je Felix Kjellberg, Šved s spletnim vzdevkom »PeDiePie«, ki ima kar 47 milijonov naročnikov, njegove vsebine pa so večinoma posnetki igranja video igrice (vir. statistika YouTube). Še bistveno več pa je potrošniško generiranih vsebin vezanih na znamke, ki jih potrošniki ustvarjajo preprosto zaradi čustvene angažiranosti z znamkami, pozitivne ali negativne.

Podjetja šele poskušajo izkoristiti potencialne potrošniško generiranih vsebin (angl. *user generated branding*), pri čemer Arnhold (2010) ločuje potrošniško generirane vsebine, nastale na spodbudo podjetja in povsem neodvisno, samostojno generirane potrošniške vsebine, nad katerimi podjetja nimajo nadzora.



Vsekakor pa naraščajoč obseg in vpliv potrošniško generiranih vsebin, katerih pomemben motivator so neizpolnjena pričakovanja, še bolj pa nezadovoljive izkušnje s tržnimi znamkami, potrjuje tudi pomen internega komuniciranja v podjetjih, ki naj zagotovi, da prav vsak zaposleni in tudi zunanji sodelavci, ki so v stiku s potrošniki, razumejo in »živijo« blagovno znamko.

Globalno, 92 % potrošnikov pravi, da »prisluženim« medijem (angl. *earned media*), kot so na primer govorice ali priporočila prijateljev in družine, zaupa bolj kot katerikoli drugi obliki oglaševanja; na drugem mestu, z zaupanjem 70 % potrošnikov, so spletne ocene potrošnikov. Zaupanje v tradicionalno oglaševanje medtem upada, oglasom na televiziji, v revijah in časopisih, zaupa le še 47 % potrošnikov. Narašča pa zaupanje v digitalno oglaševanje: 36 % potrošnikov zaupa spletnim video oglasom, 33 % spletnim pasicam (Nielsen 2011).

Podjetja lahko potrošniško generirane vsebine izkoriščajo kot vir informacij, preko njih lahko spremljajo 'stanje duha', pogosto pa lahko pridobijo vpogled v določene zgodbe, še preden le-te dosežejo tradicionalne, množične medije (Bulkeley 2005). Naslednji korak je vključevanje teh vsebin v trženjske aktivnosti podjetja. V digitalnem okolju sicer vse temelji na vsebinah, a trženje preko vsebin (angl. *content marketing*) se je razvilo postopoma, šele v zadnjem času pa doživlja razcvet.

77 % tržnikov se strinja, da so vsebine ključnega pomena za njihov posel; 48 % najbolj uspešnih tržnikov pa vsebine neposredno povezuje s prihodki podjetja. Zgolj 1 odstotno točko manj, 47 % tržnikov, jih obsežno izkorišča na znamko vezane vsebine, ki jih generirajo potrošniki (SalesForce Research 2016).

Osnovna ideja je potrošnikom oziroma uporabnikom ponuditi kakovostne vsebine, vezane tako na samo znamko, njene vrednote in potrebe, ki jih zadovoljuje, pa tudi na širše področje na katerem znamka deluje. Tako na primer kozmetične znamke ponujajo informacije o svojih izdelkih in nasvete za njihovo uporabo, pa tudi širše vsebine vezane na negovanje kože, lepoto in zdravo življenje.

S tem digitalna znamka, poleg samega ponudnika izdelkov, prevzema tudi vlogo vira informacij, strokovnega svetovalca, hkrati pa potrošnikom ponuja platformo za povezovanje in interakcije, s čimer se postavlja v središče potrošniških izkušenj, ki povezuje ljudi s podobnimi potrebami ali interesi. Kar se je izkazalo za eno najmočnejših orodij izgradnje kapitala digitalnih znamk. Aaker

(2004) opozarja, da morajo blagovne znamke, ki vzpostavijo virtualno interesno skupnost okoli določenega vprašanja, vezanega na blagovno znamko ali okoli temeljne potrebe, ki jo zadovoljuje blagovna znamka, upoštevati dihotomijo lojalnosti uporabnikov. Ti namreč vzpostavijo lojalnost tako do spletne strani oziroma blagovne znamke, kot tudi do skupnosti, katere pripadniki so. S čemer se ponovno potrjuje pomen transparentnosti in zaupanja v odnosu med znamko in potrošniki.

Internet združuje številne stične točke med blagovno znamko in potrošnikom, kar modificira odnos med njima. Potrošnik lahko pride v stik s blagovno znamko preko oglasov, preko tretje spletne strani, ali preko matične strani blagovne znamke. V zadnjem primeru lahko blagovno znamko izenačimo s spletno stranjo. Slednja možnost je najpogostejša in najpomembnejša internetna stična točka. Tako se cikel odnosa uporabnika in blagovne znamke na internetu običajno definira po njej.

### 3.6 Življenjski cikel odnosa potrošnika z digitalno znamko

Življenjski cikel odnosa uporabnika s spletno stranjo oziroma spletno blagovno znamko je definiran z naslednjimi stopnjami:

- **nezaveda (angl. *unaware*)** – na tej stopnji se potrošnik ne zaveda obstoja podjetja oziroma blagovne znamke;
- **zaveda (angl. *aware*)** – tu se potrošnik zaveda blagovne znamke, predvsem njenega obstoja in kategorije, industrije, v kateri deluje, oziroma potreb, ki naj bi jih zadovoljevala;
- **brskalec (angl. *browser*)** – potrošnik obišče spletno stran podjetja. Odloči se, ali ga ponudba zanima ali ne ter ali bo nadaljeval odnos. V tem primeru je naslednja odločitev odločitev o ponovnem obisku oziroma uporabi strani – je pa tudi odločitev o nakupu. Sam nakup se lahko realizira tudi preko katerega drugega kanala in ne nujno preko spletne strani podjetja. Vendar je za nadaljevanje odnosa zelo dobro, če podjetje ve, da je določen obiskovalec pravzaprav kupec in da je preko nekega drugega kanala kupil določen izdelek, storitev ...
- **uporabnik (angl. *user*)** – je kupec, ki je dejansko že kupil nekaj od podjetja in za to tudi plačal. (Posamezniki, ki kupijo nek artikel prek kataloga in ga nato vrnejo, ne spadajo v to skupino.)
- **lojalen uporabnik (angl. *loyal*)** – je kupec podjetja, ki je zadovoljen s ponudbo in je opravil že več nakupov. Ta skupina potrošnikov je za podjetje najbolj dragocena, saj raziskave kažejo, da so

lojalne stranke tudi najglasnejši promotorji podjetja. Osebna priporočila so na internetu eden najpomembnejših generatorjev novih obiskovalcev.

Drug pomemben dejavnik je dejstvo, da digitalne tehnologije bistveno pospešijo razvoj odnosa in dejansko omogočajo preskok nekaterih vmesnih stopenj. Omogoča tako rekoč simultano stopnjo zavedanja in preizkus. Tako sta izločeni stopnji interes in želja, saj je razkorak med zavedanjem blagovne znamke in prvim stikom z njo praktično odpravljen. Ljudem ni več potrebno iti v trgovino, da bi imeli izkušnjo z blagovno znamko, lahko jo imajo kar takoj, doma.

Stopnje v odnosu potrošnika do digitalne znamke lahko definiramo skozi model 7 oziroma 8C, ta ponazarja ključne prednosti interneta, ki predstavljajo dodano vrednost in spletno izkušnjo potrošnika z blagovno znamko razlikujejo od tradicionalne:

1. *Convenience* (prikladnost, priročnost, enostavnost uporabe)
2. *Content* (vsebine),
3. *Customization* (prilagajanje),
4. *Community* (skupnost, organizirane okoli TZ oz. njene obljube),
5. *Connectivity* (povezljivost),
6. *Customer Care* (skrb za potrošnika, kupca),
7. *Communication* (komunikacija),
8. *Consent* (privolitev - posameznika na nadaljnje trženje).

Model 8C poveže navedene prednosti digitalnih tehnologij s stopnjami v odnosu potrošnika do blagovne znamke (Cleland 2000).

Na različnih stopnjah potrošniki potrebujejo in zahtevajo različne informacije, storitve in nasploh različen odnos, zato je za digitalne znamke nujno zelo natančno poznavanje potrošnikov, sinhronizacija prodajnega procesa s potrošnikovim nakupnim procesom ter personalizacija pristopa. Za to pa je nujna natančna segmentacija potrošnikov. Optimalno število potrošnikov naj bi bilo med pet in sedem (Kau in drugi 2004, 147).

Koncept digitalne »personae« se je v praksi že zgodaj uveljavil kot en najbolj razdelanih sistemov segmentacije potrošnikov. Pri tem gre za pet do sedem zelo natančno definiranih, personaliziranih, segmentov potrošnikov, ki temeljijo na načinu uporabe digitalnih tehnologij, osebnostnih značilnostih (psihografski podatki in podatki o življenjskih stilih) in demografskih podatkih. Precej teh podatkov je mogoče pridobiti že neposredno od uporabnika ter preko spremljanja

uporabnikovega vedenja na internetu. Bistven pa je pretok informacij med različnimi oddelki in skozi celotno organizacijo, kar je ena od ključnih zahtev digitalnega trženja.

Sama interaktivnost digitalnih tehnologij, aktivira potrošnika in nanj prelaga tudi moč v odnosu s podjetjem. Potrošnik ima vse več nadzora nad vsebinami in celotno interakcijo s podjetjem, oziroma nad svojo izkušnjo blagovne znamke. Aktivnost v odnosu do podjetja oziroma blagovne znamke obstaja na treh ravneh.

Na najosnovnejši ravni gre za samo uporabo interneta, za izbiro in dejanski obisk določenih spletnih strani. Naslednja raven je aktivna selekcija in prilagajanje vsebin, uporaba naprednih storitev. Za najvišjo raven aktivnosti potrošnika pa velja medijska angažiranost, dejanska kreacija vsebin. Na tej ravni imajo angažirani potrošniki zelo velik vpliv na samo trženje, ter na druge potrošnike v fazi odločanja v nakupnem procesu, kamor tržniki tradicionalno nimajo dostopa. Tudi sicer pa so aktivni potrošniki z internetom pridobili možnost spreminjanja poteka nakupovalnega cikla in trženja nasploh.

Digitalne tehnologije namreč potrošniku omogočajo neposreden dostop in interakcijo s podjetjem. Z druge strani pa vedenjsko targetiranje tudi tržnikom omogoča doseganje konkretnega potrošnika, na določeni stopnji nakupnega procesa.

Aktivnost in medijski angažma potrošnikov pride do izraza predvsem v obliki strukturiranih, sistemskih komunikacijskih kanalov, kot npr. ocene in mnenja o izdelkih, neposredne povratne informacije podjetju ... Daleč najbolj vplivne pa so potrošniško generirane vsebine vezane na znamko: govorice (angl. *word-of-mouth*) in potrošniško generirani, ustvarjeni mediji (angl. *consumer generated media*). Težnja po angažiranji in ustvarjanju lastnih vsebin je neločljivo vezana na neposredne izkušnje in čustva, kar v ospredje postavlja izkustveno trženje oziroma širše področje upravljanja uporabniških, potrošniških, izkušenj (angl. *experiential marketing* ter *customer experience management*). Te izkušnje, pa naj gre za posamezne izkušnje, na posamezni stični točki, znotraj kanala, ali preko več kanalov, morajo biti intuitivne, konsistentne, angažirajoče, kohezivne, varne, relevantne, diferencirajoče, zapomnljive in zadovoljujoče (Duncan 2006).

Izgradnja dolgoročnih, vzajemno koristnih, zadovoljujočih odnosov ostaja nujnost za podjetja, toliko bolj v digitalnem okolju, kjer je konkurenca vedno oddaljena zgolj en klik. Vse bolj sofisticirani in opolnomočeni potrošniki so namreč vse bolj pripravljeni na eksperimentiranje in

menjavanje ponudnikov, kar pomeni, da se morajo blagovne znamke vse bolj truditi za lojalnost potrošnikov.

## **4 Študija primera »24ur.com«**

Znamka »24ur« se je iz ene od blagovnih znamk v arhitekturi znamk medijske hiše Pro plus razvila v krovno znamko celotne digitalne prisotnosti medijske hiše. Zanima me, zakaj taka odločitev in povratni vpliv na osnovno ter druge znamke v arhitekturi.

### **4.1 Razvoj in današnja arhitektura blagovnih znamk medijske hiše Pro plus**

15. decembra 1995 Pro plus začne predvajati komercialni televizijski program PopTV, istega dne zaživi tudi dnevno informativna oddaja »24ur«. Že naslednje leto, 1996, PopTV postane najbolj gledan televizijski program v Sloveniji.

Leta 1999 se blagovna znamka televizijske oddaje »24ur« razširi v digitalno okolje, kot dnevni spletni časopis »24ur.com«.

Oktobra leta 2000 se PopTV združi s Kanalom A, najstarejšim in drugim najbolj gledanim komercialnim televizijskim programom v Sloveniji, ustanovljenim leta 1991. V naslednjih letih oba televizijska programa začneta oddajanje različnih formatov informativnih in zabavnih oddaj: Trenja, Preverjeno, Ekstra magazin ...

Leta 2007 pride do širitve znamke 24ur na večerna poročila, »24ur zvečer«, Kanal A pa začne oddajati konkurenčno dnevno informativno oddajo »Svet na Kanalu A«. Naslednje leto, 2008, se »24ur« razširi še na »24ur popoldne« in »24ur vreme«. Leta 2009 PopTV prejme priznanje »Trusted Brand 2009«, kot televizijski program, ki mu gledalci najbolj zaupajo.

Leta 2010 se začne močnejša širitev v digitalno okolje, objavljeni so spletni portali Moškisvet.com, Dominvrt.si, Osvajalec.si in 321gremo.si. Zadnja širitev »24ur« na »24ur ob enih«. Pro plus uvede prvo storitev video na zahtevo Pop plus.

Leta 2011 Portal »24ur.com« zaživi kot aplikacija za mobilne naprave; kmalu se ji pridružijo še nekatere druge. Pro plus lansira prvi slovenski naročniški paket šestih programov, Pop non stop in portal Okusno.si.

PopTV začne aktivno uporabo družbenih omrežij in njihovo integracijo v televizijski program; med predvolilnimi soočenji, v okviru predčasnih parlamentarnih volitev, gledalcem omogoči komentiranje dogajanja v studiu, prek družbenega omrežja Twitter. Med soočenji kandidatov na predsedniških volitvah, naslednje leto, pa mnenja uporabnikov družbenih omrežij predstavi v živo, kot javno mnenje v obliki političnega indeksa. »24ur« gledalcem omogoči postavljati vprašanja svojim novinarjem, leta 2013 je postavljenih več kot 1.500 vprašanj.

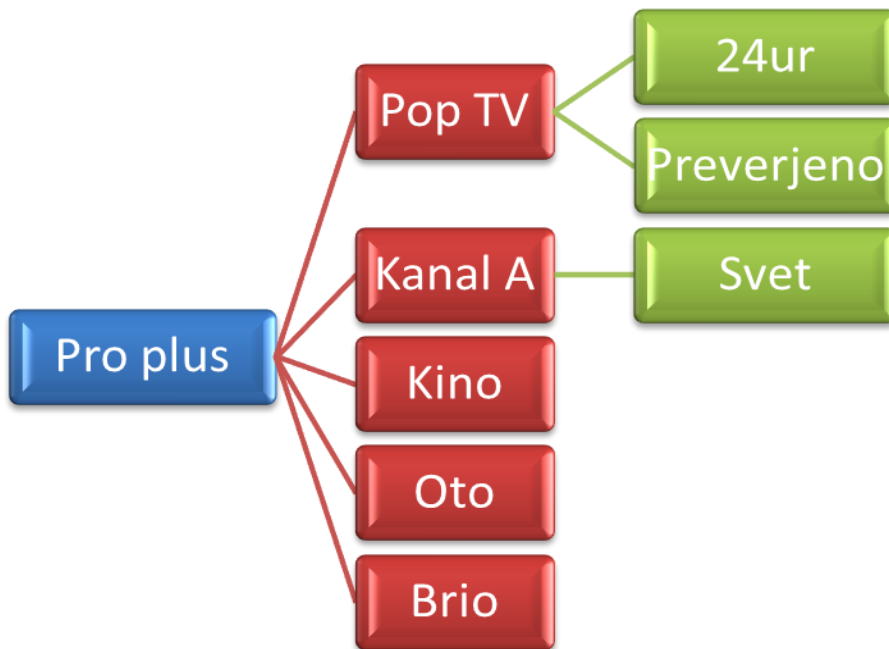
Leta 2015 PopTv osmič zapored prejme nagrado »Trusted Brand«.

### **Pro Plus danes obsega:**

- dva najbolj gledana televizijska programa PopTV in Kanal A, tematske programe Oto, Brio in Kino ter video na zahtevo VOYO. Oddaja 24ur je najbolj gledana dnevno informativna oddaja v Sloveniji (AGN Nielsen Media Research).
- spletne portale, ki jih redno obiskuje kar 61 % vseh slovenskih spletnih uporabnikov, ti pa na njih preživijo skoraj tretjino časa namenjenega slovenskim spletnim stranem.

## Televizijski del:

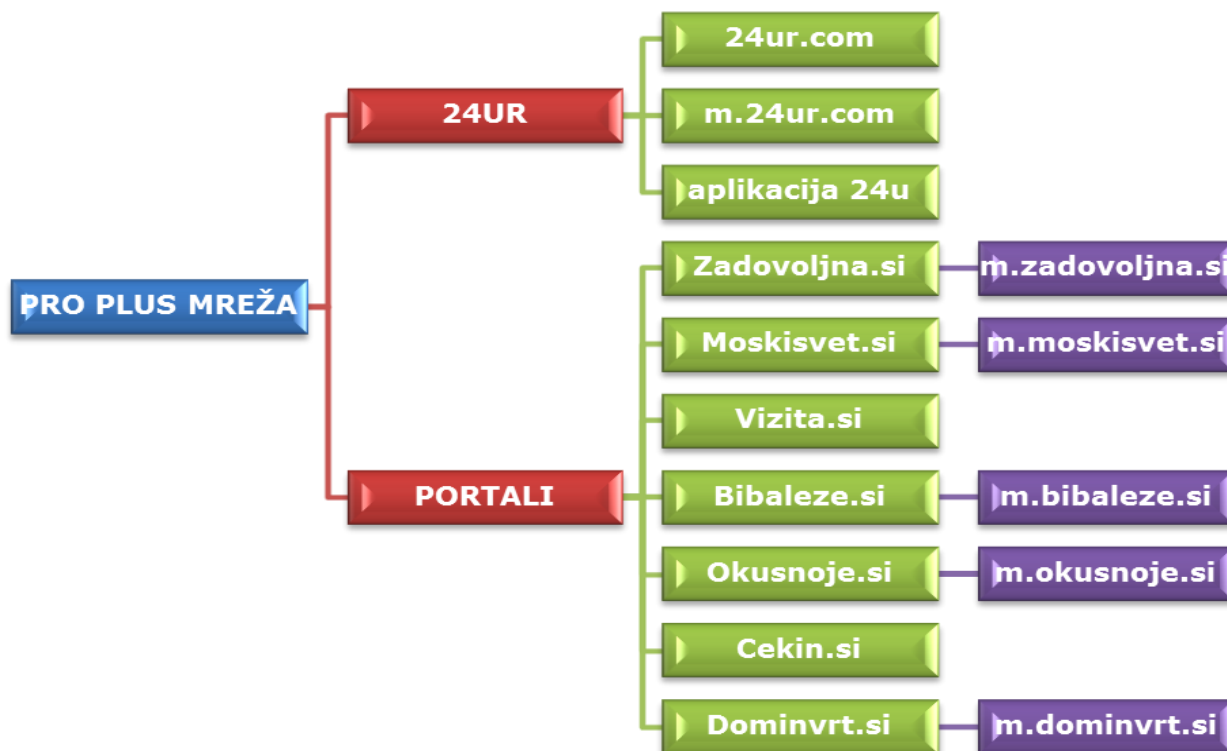
Slika 4.1: Televizijske programi / blagovne znamke medijske hiše Pro plus



Vir: Pro plus (2016a; 2016b)

## Digitalni del:

Slika 4.2: Digitalne nepremičnine medijske hiše Pro plus



Vir: Pro plus (2016a; 2016b)

Digitalne »nepremičnine« sicer imajo velik doseg, njihova ključna prednost pa je stik s ciljnim skupinami, ki so tradicionalnim medijem težje dosegljive ter možnost podrobnega analiziranja uporabnikov in njihovo angažiranje.

Tabela: 4.1: Obiskanost spletnih strani medijske hiše Pro plus

uvrstitev	stran, portal	unikatni mesečni obiskovalci	delež internetne populacije
1.	24ur.com	696.317	46,5%
11.	Vizita.si	279.995	18,7%
13.	Okusno.je	234.572	15,7%
16.	Zadovoljna.si	216.331	14,4%
17.	Moskisvet.com	199.087	13,3%
19.	Bibaleze.si	184.870	12,3%
31.	Cekin.si	119.601	8,4%
33.	Dominvrt.si	116.417	7,8%

Vir: Slovenska oglaševalska zbornica (2016).



## Družbena omrežja

Medijski potrošniki, odjemalci informacij, imajo možnost neposrednega, dvosmernega stika z novinarji in mediji, to pa odpira možnosti za širši angažma potrošnikov že v samem procesu medijske produkcije; od zbiranja informacij in pobud za novinarske prispevke, do prispevanja mnenj v delovnem procesu in distribucije končnega izdelka, kar omogoča nadaljevanje življenjskega cikla novice, potrošnikom pa zagotavlja izkušnje medijske blagovne znamke.

Obe glavni dnevno informativni oddaji »24ur« in »Svet« sta prisotni na omrežjih Facebook in Twitter. Uporabnikom pa stik z medijskimi blagovnimi znamkami omogočajo predvsem številni novinarji medijske hiše Pro plus, npr. Marko Milenković ([Marko\\_24ur](#)), ki so aktivni na družbenih omrežjih; formalno sicer nastopajo v lastnem imenu in torej pravno-formalno ne zastopajo medijske hiše, vsekakor pa predstavljajo stične točke z blagovnimi znamkami, tako znamkami oddaj, v katerih delajo, kot tudi s krovno znamko medijske hiše. Osebni stiki oziroma odnosi z izpostavljenim osebjem imajo velik vpliv na izkušnje potrošnikov in s tem na oblikovanje podobe blagovne znamke. Hkrati pa za znamke medijske hiše predstavljajo tudi nevarnosti. Družbena omrežja namreč rišejo zelo nejasno mejo med zasebnim in javnim, med podobo novinarja kot zasebnika in njegovo javno podobo, kot predstavnika medijske hiše in njenih znamk. Realizacijo tovrstnih nevarnosti smo lahko nič kolikokrat videli pri znanih osebnostih, ki so zastopale prestižne znamke; pa naj gre za športnike in jemanje nedovoljenih poživil ali druge znane obraze, ki lahko sponzorski znamki naredijo ogromno škodo že z enim nepremišljenim komentarjem. Razmerje med novinarjem ali voditeljem in medijsko znamko, ki jo zastopa, je podobne narave, njuni interesi pa tudi niso nujno vedno poravnani.

Zato ima medijska hiša za svoje predstavnike vzpostavljena pravila; ki pa so, prek pravnih vprašanj transparentnosti, novinarske etike in konflikta interesov, vezana tudi na blagovno znamko: »Novinarji, ki za poročanje uporabljajo tudi družbena omrežja, so zavezani etičnim in moralnim kodeksom, ki veljajo za delo v novinarski redakciji, z enako odgovornostjo. Vedno mora tudi biti razvidno, kdo je sporočevalec informacije in kdo je izrekel kakšno izjavo. Objave in komentarji lahko izražajo mnenja, izogibati pa se je treba izražanju osebnih občutkov. Novinar naj ne uporablja družbenih omrežij za promocijo zasebnih interesov, ne da bi to razkril javnosti. Ta razmejitev velja enako kot pri oglaševalski dejavnosti medijske organizacije ter novinarskih vsebinah« (kodeks zaposlenih medijske hiše Pro plus).

Kljub tem implicitnim nevarnostim je uporaba družbenih omrežij ne le pozitivna za novinarsko delo novinarjev medijske hiše Pro plus, ampak je nepogrešljiva tudi s stališča upravljanja medijskih blagovnih znamk. Vprašanje odnosov med medijsko hišo in njenimi zaposlenimi oziroma med javno in zasebno osebnostjo novinarjev je tu šele sekundarnega pomena. Pomembno vlogo pa igrajo tudi sami uporabniki in interakcije med njimi; novinarski prispevki namreč sprožijo ogromno komentarjev in interakcij med potrošniki, tako na spletnih straneh kot na družbenih omrežjih. Pogovori pa se z obravnavane teme praviloma hitro razširijo tudi na medijsko znamko in novinarje, ki so o temi poročali. S stališča medijskih znamk že spremljanje teh konverzacij ponuja pomemben vpogled v stanje duha in razmišljanje potrošnikov. Pri uporabi družbenih omrežij pa obstajajo tudi tveganja, medtem ko ima na svojih spletnih straneh moderator vedno možnost preprečiti komentiranje določene teme ali izključiti posamezne komentatorje, se na družbenih omrežjih tudi medijske znamke odrečejo nadzoru nad diskusijo. Še posebej pri negativnih komentarjih se aktivno sodelovanje v diskusiji in poskusi usmerjanja pogosto izkažejo za kontraproduktivne.

Prav družbena omrežja namreč potrošnikom prek interakcij z novinarji zagotavljajo najbolj poglobljene izkušnje medijskih znamk. Interakcija z ljudmi, ki pripravljajo vsebine, je namreč ključnega pomena pri izgradnji zaupanja potrošnikov, to pa je temelj katere koli medijske znamke.

### **Uporaba družbenih omrežij**

Družbena omrežja igrajo še posebej pomembno vlogo pri targetiranju mlajših populacij, ki se pri iskanju informacij manj zanašajo na tradicionalne medije in so bolj naklonjene družbenim medijem. Pri čemer pa zgolj prenos medijskih vsebin s kanala na kanal ne deluje. Že s tehničnega vidika vsako družbeno omrežje postavlja svoje zahteve, npr: Twitter: 140 znakov, Instagram: fotografije, Snapchat: 10-sekundni video posnetki, še najmanj omejitev pri objavi postavlja Facebook, ki ima hkrati tudi daleč največ uporabnikov.

V zadnjem letu je znamka »24ur« začela aktivnejšo uporabo družbenih omrežij, na katerih je že prisotna (Facebook, Twitter) in pospešeno širitev na novejša omrežja (Snapchat, Instagram ...), s čimer drži korak tudi z globalnimi medijskimi velikani, kot so BBC, Wall Street Journal, BuzzFeed ... Kljub obvladovanju tradicionalnega medijskega posla gre tu pri vseh medijih za eksperimentiranje z različnimi opcijami in sprotno učenje.

Podobno je znamka počela že leta 1999, pri prvem vstopu v digitalno okolje. Čeprav obstaja

ogromno študij uspešnih primerov, pa stroka še ni vzpostavila pravil ali smernic delovanja. Težava je že v samem številu družbenih omrežij, kar otežuje zbiranje in združevanje podatkov ter njihovo skupno obdelavo, ki šele omogoči odkrivanje pravih povezav in vzajemnih vplivov med objavami različnih vsebin, na različnih družbenih omrežjih, s strani različnih avtorjev.

Čeprav je to zaenkrat težko ovrednotiti, pa stiki oziroma izpostavljenosti, ki jih znamka 24ur neposredno ali prek svojih novinarjev dosega na družbenih omrežjih, zagotovo prispevajo k izgradnji zavedanja med ciljnim javnostmi, predvsem med mlajšimi uporabniki, ki jih je prek tradicionalnih medijev težko ali kar nemogoče doseči, bodo pa v prihodnosti krojili medijsko pokrajino.

## **4.2 Povratni vpliv digitalne znamke »24ur.com« na znamko »24ur«**

Ob poplavi novih kanalov in virov informacij v digitalnem okolju je pomen medijskih znamk v digitalnem okolju še toliko večji; pri informativnih vsebinah je poleg vprašanja, komu prisluhniti, za potrošnike ključno tudi vprašanje zaupanja, torej komu verjeti.

Pro plus je za televizijski kanal PopTV že zadnjih osem let zapored prejel priznanje »Trusted Brand«, za najbolj zaupanja vredno televizijsko blagovno znamko v Sloveniji, meritve gledanosti (AGN Nielsen Media Research) pa PopTV konsistentno uvrščajo na prvo mesto najbolj gledanih televizijskih programov v Sloveniji. Na podlagi teh dveh podatkov lahko sklepamo, da je PopTV vodilna medijska znamka v Sloveniji. Tako je razumljivo, da je znotraj arhitekture znamk lastnika, medijske hiše Pro plus, PopTV pozicioniran kot primarna televizijska blagovna znamka, sledi ji Kanal A, kot drugi najbolj gledan televizijski program v Sloveniji. Z ekonomskega stališča lastnika bi bila konkurenca za prvo mesto nesmiselna, saj bi šla na račun kanibalizacije lastnih gledalcev in resursov.

To pride še bolj do izraza pri paradnih dnevnih oddajah obeh televizij. V Sloveniji televizijski program brez informativne sheme ne velja za resnega, kar upravičuje oddajanje dnevno informativne oddaje »Svet na Kanalu A«. Vendar je ta na sporedu eno uro prej, z drugo primarno ciljno javnostjo, ravno zato, da namesto kanibalizacijskih učinkov deluje v tandemu s 24ur pri pokrivanju primarnega televizijskega termina; skupaj delujeta kot ena programska enota.

Pri digitalnih znamkah medijske hiše Pro plus pa opazimo odstopanja, saj vlogo krovne znamke celotne medijske hiše zavzema »24ur.com«, ki s spletnim portalom ter spletno in mobilno aplikacijo deluje kot temelj digitalne prisotnosti celotne medijske hiše.

Ker to lahko predstavlja očitne nevarnosti mešanja podob blagovnih znamk oziroma ovire razvoju digitalnih znamk drugih televizijskih oddaj, npr. oddaje Svet na Kanalu A, me je zanimalo, zakaj taka struktura. Medijska hiša, ki razvija svoj program, seveda ne more predvideti za leta vnaprej, kaj vse bo na programu in rezervirati položajev v arhitekturi za vse znamke. Bi pa olajšalo pozicioniranje, če bi digitalna prisotnost medijske hiše temeljila na korporativni znamki Pro Plus.

Izkaže se, da arhitektura digitalnih znamk medijske hiše izhaja iz organskega razvoja podjetja in ne iz načrtovane strateške odločitve. Zgodovinski pregled razvoja kaže, da je Pro Plus v digitalno okolje z znamko »24ur.com« vstopil že leta 1999, torej še pred pokom internetnega borznega balončka in resnejšo profesionalizacijo digitalnega trženja ali digitalnih medijev.

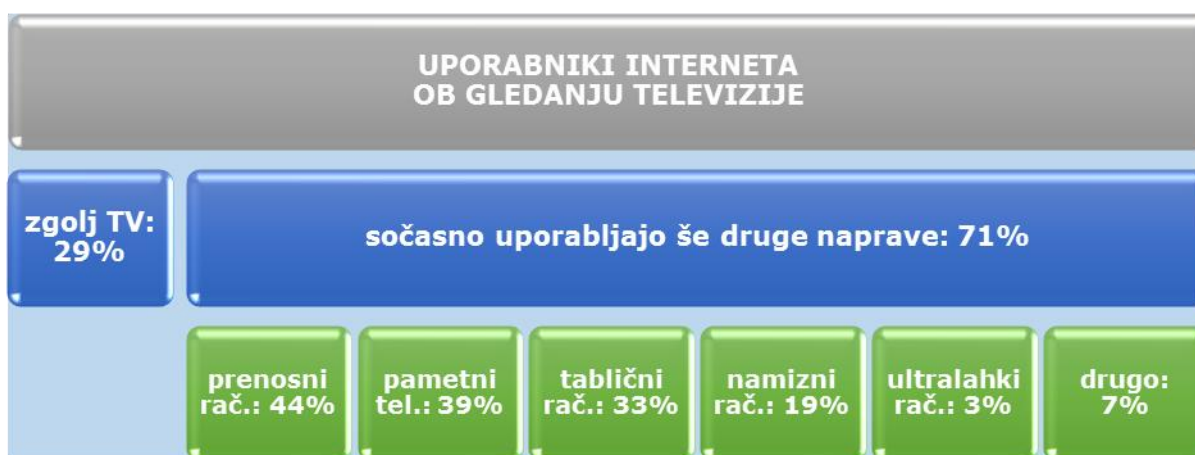
Ta prvi vstop je bil v obliki »dnevne spletne časopisa«, kar bi danes najverjetneje označili za blog oziroma vlog. Pri tem je širitev »24ur«, obstoječe medijske blagovne znamke, uveljavljene prav na področju dnevno informativnega programa, tako ekonomsko kot trženjsko najbolj smiselna poteza. Takrat medijska hiša Pro plus še niti ni oddajala drugih informativnih oddaj.

Za primerjavo, glavna konkurenca Pro plusu, nacionalna RTV Slovenija, svojo digitalno prisotnost gradi na portalu »MMC«, kar je kratica za »multimedijski center«. V tem sicer lahko iščemo namige na pragmatičnost ali transparentnost, težko pa spregledamo pomanjkanje razumevanja potrošnikov, ki od digitalnih medijev zahtevajo čim bolj ažurne, relevantne in zaupanja vredne informacije, ter tekoče in enostavne, konsistentne izkušnje in so osredotočeni na vsebine in storitve, torej na koristi, ki jih imajo od tega, ne zanima pa jih tehnologija ali oddelek organizacije, ki jim to ponuja.

Zgodovinski razvoj digitalnih medijskih dejavnosti in ustanavljanja digitalnih znamk kaže, da je Pro plus sledil stopnjam trženjske rabe interneta (De Chernatony 2003). Na začetku je bil 24ur.com predvsem odlagališče tradicionalnih medijskih vsebin. Že ta stopnja je bila še posebej privlačna za medijske hiše, ki so svojim vsebinam tako lahko podaljšale življenjski rok oziroma jih izpostavile novim uporabnikom. Uvajanje novih spletnih strani in portalov kaže na naraščajoče prilagajanje vsebin oziroma vse večjo specializacijo dejavnosti.

Trenutno se Pro plus nahaja v, po de Chernatonyjevo, zadnji razvojni fazi, ki predstavlja vse večje izkoriščanje interaktivnosti in angažiranja potrošnikov oziroma uporabnikov medijskih storitev. Tem so na voljo možnosti komentiranja objavljenih vsebin, postavljanja vprašanj televizijskim novinarjem, v zadnjem času pa močno narašča uporaba družbenih omrežij, prek katerih lahko uporabniki spremljajo tako uradne profile blagovnih znamk kot posamezne novinarje in aktivno sodelujejo pri medijski produkciji. Z omogočanjem glasovanj, komentiranj in izražanj stališč o vsebini televizijske oddaje v živo, Pro plus deluje v smeri integracije družbenih omrežij in klasične televizije, s čimer sledi trendom medijske potrošnje. Večina uporabnikov interneta, ob gledanju televizije, namreč uporablja tudi (druge) digitalne tehnologije.

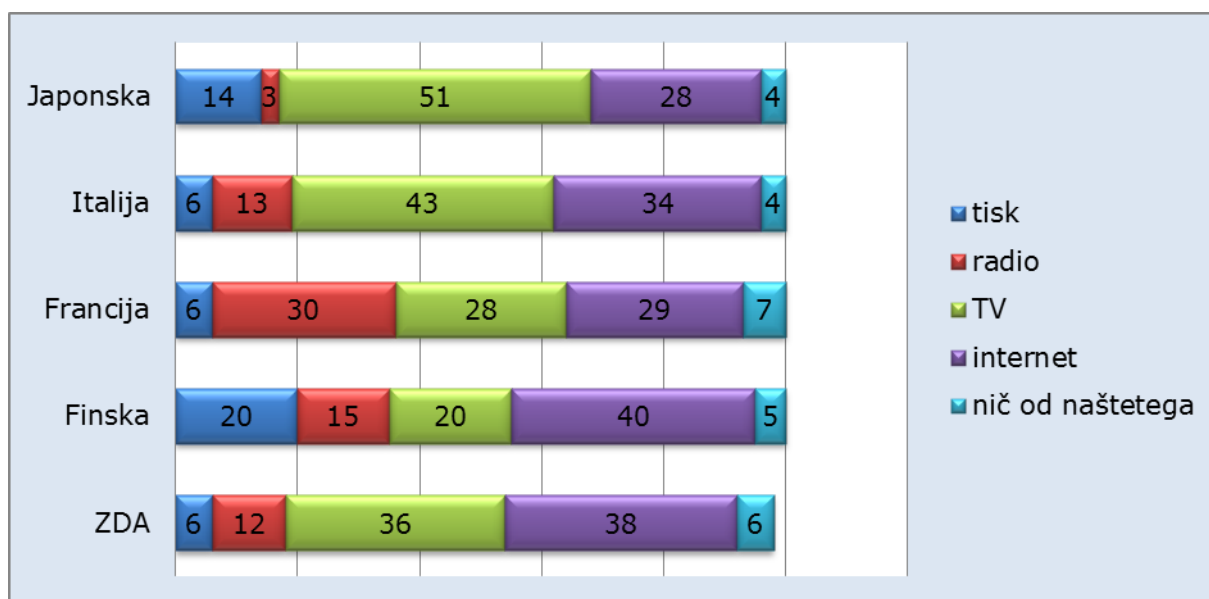
Tabela 4.3: Več-opravljalnost televizijskih gledalcev



Vir: Iprom (2014).

Starejše populacije se sicer še primarno zanašajo na tradicionalne medije, medtem ko mlajše generacije novice dobivajo že primarno prek interneta. Vse bolj pomembna funkcija družbenih omrežij in drugih multimedijskih digitalnih platform tako postaja doseganje novih, predvsem mlajših, skupin gledalcev, ki jih je težje doseči prek tradicionalnih medijev.

Tabela 4. 4: Delež ljudi, ki prve jutranje informacije prejme prek določenega kanala



Vir: Reuters Institute for the Study of Journalism (2016).

Uporaba uveljavljene tradicionalne znamke za vstop v digitalno okolje je bila za Pro plus torej smiselna, saj je pri potrošnikih vzbujala občutek zaupanja, kar je bilo še bolj pomembno leta 1999, ko so se potrošniki šele navajali na internet kot novo tehnologijo in so si morali najprej zgraditi zaupanje vanj. S tega stališča je 24ur delovala tudi kot signal potrošnikom v novem okolju in jim pomagala pri navigaciji oziroma iskanju informacij.

To, da kot temelj digitalne prisotnosti celotne medijske hiše deluje blagovna znamka ene od televizijskih oddaj, sicer lahko omejuje razvoj digitalnih znamk konkurenčnih oddaj, ki so v digitalnem okolju manj izpostavljene in so odvisne predvsem od družbenih omrežij. S stališča medijske hiše pa to ni problematično, saj nima interesa spreminjati arhitekture znamk, kajti tekmovanje med njenimi vodilnimi znamkami bi šlo zgolj na škodo medijske hiše kot celote.

Zgodnji vstop v digitalno okolje je zagotovo pozitivno vplival na razvoj celotne medijske hiše Pro plus, saj je potrjeval njeno pozicioniranje kot sodobnega ponudnika ažurnih, relevantnih in angažirajočih vsebin. Dvosmerna komunikacija in interakcije s potrošniki, pa tudi med njimi, ki jih digitalno okolje omogoča, pa še poglobljajo odnose s potrošniki.

## **Primer potovanja potrošnika po stičnih točkah z medijsko blagovno znamko, prek novinarske zgodbe**

»Recimo, da pokrivamo požar, ki je izbruhnil v neki vasi, gori skladišče. Novinar zanj izve prek spletne strani Centra za obveščanje ali celo preko objav sosedov na družbenih omrežjih, ki ponoči že fotografirajo dogajanje in to objavijo na svojih profilih. Seveda ne moreš spremljati vseh ljudi, ampak tovrstni posnetki se izjemno hitro razširijo, saj jih ljudje na veliko distribuirajo. Novinar ima tako že na voljo kontakte ljudi, s katerimi lahko govori, očitvidce, ljudi, ki jih je dogodek osebno prizadel, ljudi, ki so angažirani v zgodbo. Vse, kar še potrebuje, je, da se dogovori za ekipo in odide na lokacijo. V primeru, da gre za večjo zadevo, lahko že na poti, recimo, na družbenem omrežju Twitter objavi osnovne informacije: kaj se dogaja, kje, koliko ljudi gasi požar, kakšna je škoda in posledice, ki so znane tisti trenutek. Ob prihodu posname nekaj fotografij, morda kratek video, da gledalcem da pravo sliko dogajanja. To lahko objaviš na Instagramu, Twitterju, na vseh omrežjih. Daljši, podrobnejši posnetki dejanske škode, posnetki čustev ljudi so bolj primerni za Facebook, ki ni omejen z dolžino in seveda za spletno stran ter samo televizijo. Če ujame kak trenutek, ki res povzame stanje duha na kraju, ima lahko na voljo 10-sekundne posnetke na Snapchatu ... Vsako družbeno omrežje ima svoje zakonitosti, je namenjeno določenim formatom, ki jih je treba izkoristiti. Objave na družbenih omrežjih tudi niso namenjene zgolj promociji televizijske oddaje. Ampak že same predstavljajo stike z nekimi drugimi javnostmi. Tako tudi ni konec zgodbe, ko se konča televizijska oddaja. Ostane namreč ogromno neuporabljenega gradiva, ki se ga lahko uporabi na raznih omrežjih za prikaz nadaljevanja zgodbe, lahko se jih sestavi v daljšo reportažo dogajanja, ki se jo objavi na spletni strani ...« (Oštir 2016).

To je zgolj en primer možnih načinov medijske uporabe družbenih omrežij, v katerem niti ni upoštevan odziv javnosti. V praksi pa se poskuša najti, kaj deluje in kaj ne, kaj je ljudem sprejemljivo in kaj ne in temu prilagajati delovanje.

## **Prihodnost**

Pro plus, kakor vsi mediji, bo še naprej širil svojo digitalno prisotnost. Glede na trende medijske potrošnje ter zahteve sodobnih potrošnikov, to sploh ni vprašanje želje, ampak vprašanje preživetja.

Delež mladih (18 do 24 let), ki novice primarno dobivajo z družbenih omrežij (28 %), je letos prvič presegel delež mladih, katerih primarni vir informacij je televizija (24 %). Med splošno populacijo



družbena omrežja kot vir informacij, na tedenski ravni, uporablja že dobra polovica respondentov (51 %), za dobro desetino pa so postala glavni vir novic (Reuters Institute for the Study of Journalism, 2016).

Osredotočenost na svoj kanal so doslej najdražje plačali tiskani mediji, a nobenega razloga ni, da bi verjeli, da spremembe, ki prihajajo ne bodo še bolj korenite od tistih, ki so za nami. Zaenkrat pa se kaže nekaj usmeritev.

Po prehodu na mobilne tehnologije in mobilni dostop je približno zadnji dve leti največji poudarek na družbenih omrežjih in angažiranosti uporabnikov (Reuters Institute for the Study of Journalism 2016). Tudi novinarje že nadomeščajo roboti (Madigan White 2015), potrošniki pa tega ne opazijo. Glede na trend vse večje angažiranosti se v bližnji prihodnosti pričakuje velik vpliv navidezne resničnosti, ki pri uporabnikih lahko vzbudi višje stopnje vključenosti v zgodbo in dogajanje.

S tem, ko postaja vse bolj dostopno in odprto, se v novinarstvu in medijih pojavlja problem financiranja. Po letih kulture neplačevanja, ko so potrošniki digitalnih vsebin vse več stvari pričakovali brezplačno, ob tem pa nasprotovali tudi drugim oblikam kompenzacije, npr. oglaševanju, je za medije vzpodbudno vsaj to, da mlajše generacije uporabnikov, ki so odrasle z digitalnimi tehnologijami, vidijo vrednost digitalnih vsebin (glasba, filmi, medijske vsebine, video igrice) in so zanje vsaj nekoliko bolj pripravljene plačevati. Vsak medij pa si bo moral pri sebi odgovoriti na vprašanje, ali je to, kar ponuja, vredno plačila.

## **Zaključek**

V nalogi sem pokazal, da se je pomen blagovnih znamk z digitalizacijo poslovanja še povečal. Svoboda, ki jo imajo potrošniki pri izbiri kanala in stične točke, pa tudi dejanskega dobavitelja za svoje potrebe, skupaj z dejstvom, da izdelke vse bolj dojemajo kot primerljive alternative, namreč pomeni, da so blagovne znamke s svojo diferenciranostjo, relevantnostjo in zaupanjem, ki ga predstavljajo, edina vez, s katero podjetje lahko ostaja v miselnem procesu potrošnika.

Digitalno okolje pa pred upravljavce blagovnih znamk postavlja številne povsem nove zahteve in izzive, kar upravičuje razlikovanje tradicionalne od digitalne znamke. Teh namreč ni moč graditi z lepimi sporočili, temveč temeljijo na dejanskih pozitivnih in konsistentnih izkušnjah. To pa zahteva



konstantno dodatno potrjevanje identitete in vrednot znamke, ob neprestani osredotočenosti na potrošnika. Da bi bile pri tem uspešne, so digitalne znamke primorane prevzeti značilnosti storitvenih znamk in hkrati postati založniki, ponudniki kakovostnih, relevantnih in angažirajočih vsebin.

Tekoče prehajanje med kanali ter konsistentne izkušnje prek različnih stičnih točk so postali nujni, a ne več zadostni element. Sodobni potrošnik namreč zahteva aktivno vlogo pri oblikovanju pomenov in podobe blagovne znamke. Podjetja so mu primorana dovoliti preurejanje originalnih vsebin vezanih na blagovno znamko. Potrošniki to praviloma počnejo iz povsem pozitivnih vzgibov, v zameno pa običajno zahtevajo zgolj potrditev in priznanje, da prispevajo k dodani vrednosti. Ena izmed ključnih značilnosti digitalnih znamk je torej njihova osamosvojitve od lastnikov, saj so podjetja v digitalnem okolju izgubila nadzor nad njimi. Večina stikov potrošnika z digitalno znamko namreč poteka prek stičnih točk, ki niso več pod neposrednim nadzorom podjetja. To pa ni nujno nekaj negativnega, saj deljen nadzor podjetja hkrati sili, da postanejo še bolj uglašena na zahteve potrošnikov. Pri čemer pa mora podjetje subtilno delovati med obema nevarnima skrajnostma, na eni strani pretiranim oklepanjem lastništva znamke in poskusi izključevanja potrošnikov, na drugi strani pa popolno prepustitvijo nadzora nad znamko potrošnikom ali celo poskusi oponašanja specifičnih ciljnih skupin, kar se praviloma izkaže za kontraproduktivno. Na samem vrhu lastnosti, ki jih potrošniki pripisujejo najboljšim digitalnim znamkam, so namreč jasnost, preprostost in konsistentnost.

Te spremembe so še bolj izrazite pri medijih, ki so že po »naravi« bolj dojemljivi za digitalizacijo. Digitalizacija je korenito spremenila medijsko potrošnjo, saj konkurenca dejansko obsega medije z vsega sveta, še bolj pomembna pa je poplava potrošniško generiranih vsebin in medijev, v zadnjem času pa razvoj družbenega novinarstva. Digitaliziral se je tako končni izdelek, kot tudi celoten proces medijske produkcije, v katero so potrošniki vključeni že na vsakem koraku; od pridobivanja informacij in pobud za zgodbe, prek spremljanja in aktivnega sodelovanja v razvoju zgodbe, do končne distribucije, komentiranja in predelave končnih izdelkov, pri čemer ključno vlogo znova igrajo družbena omrežja in druge multimedijske platforme. Osredotočenost na kanal, ki ga tradicionalno obvladujejo ali mu celo dominirajo, je za medije v digitalnem svetu resna ovira. Izkušnje pa kažejo, da enaka pravila veljajo tudi za druge industrije, čeprav se uveljavijo z določenim zamikom.

Poplava novih stičnih točk in pravil delovanja v digitalnem okolju podjetij ne sme zavesti k zapostavljanju tradicionalnih kanalov in stičnih točk in še posebej človeških stikov s potrošniki. Ti imajo še vedno največji vpliv na oblikovanje podobe in izgradnjo kapitala znamke. Z globalizacijo in vse bolj kompleksnimi omrežji poslovanja pa so spet digitalne tehnologije tiste, ki lahko zagotovijo, da vsi zaposleni oziroma vsi predstavniki znamke, ki pridejo v stik s potrošnikom, poznajo in razumejo znamko ter lahko potrošniku zagotovijo konsistentno izkušnjo.

V nekem smislu se s sodobnimi digitalnimi tehnologijami vračamo v obdobje pred množično potrošnjo, v obdobje, ko je vsak trgovec poznal svoje potrošnike in jim je lahko prilagajal ponudbo. V obdobje, ko se se tudi potrošniki večinoma poznali med seboj in so komentirali ter opravljali trgovce in njihove ponudbe. V tem novem obdobju pa podjetja in potrošniki še vedno raziskujejo ta preplet tradicionalnih in digitalnih stičnih točk in iščejo nove in boljše možnosti sodelovanja. Z razvojem konceptov, kot sta Internet2.0 ter internet stvari, pa se bo digitalna revolucija še nadaljevala, z njo pa tudi razvoj digitalnih blagovnih znamk.

## Literatura

1. Aaker, A. David. 2004 . *Fast brand building in slow growth markets*. Dostopno prek: [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com) (26. avgust 2004).
2. --- in Erich Joachimsthaler. 1997. Building Brands Without Mass Media. *Harvard Business Review on Brand Management* 75 (1): 39–50.
3. Aberdeen Group. 2005. *Accommodating Channel Surfing Consumers*. Dostopno prek: [www.aberdeen.com/research/channel\\_surfing.asp](http://www.aberdeen.com/research/channel_surfing.asp) (3. februar 2005).
4. --- 2014. *The Integrated Multichannel Benchmark Study*. Dostopno prek: [www.aberdeen.com/summary/report/benchmark/multichannel\\_selling.asp](http://www.aberdeen.com/summary/report/benchmark/multichannel_selling.asp) (14. september 2005).
5. Aufreiter, A., Nora, David Elzinga in Jonathan W. Gordon. 2003. Better Branding. *The McKinsey Quarterly Newsletter* (4): 28–39.
6. Bort, Brian. 2016. Amazon iz opening more bricks-and-mortar bookstores. *Newsweek*, 29. avgust. Dostopno prek: <http://europe.newsweek.com/amazon-opening-brick-and-mortar-bookstores-494216?rm=eu> (22. avgust 2016).
7. Brigman, Hank. 2013. *Touchpoint Power! Get And Keep More Customers, Touchpoint by Touchpoint*. William Henry Publishing
8. Brynjolfsson, Erik, Astrid A. Dick in Michael D. Schmidt. 2004. *Search and product differentiation at an internet shopbot*. Dostopno preko: <http://ebusiness.mit.edu> (22. april 2005).
9. Bulkeley, M.,William. 2005. Marketers scan blogs for brand insight. *The Wall Street Journal Online*. 23. junij. Dostopno prek: [http://online.wsj.com/public/article\\_print/0,,SB111948406207267049,00.html](http://online.wsj.com/public/article_print/0,,SB111948406207267049,00.html) (30. junij 2005).
10. Cleland, Robin S. 2000. *Building successful brands on the internet*. Dostopno prek: [www.brandchannel.com/images/papers/ebrands.pdf](http://www.brandchannel.com/images/papers/ebrands.pdf) (9. november 2002).

11. Cristodoulides, George, Leslie de Chernatony, Eric Shiu, Olivier Furrer in Temi Abimola. 2004. *E-Tail Brand Equity: Scale development and Validation*. Dostopno prek: [www.bham.ac.uk](http://www.bham.ac.uk) (3. september 2004).
12. Cristodoulides, George in Leslie de Chernatony. 2004. Dimensionalising on- and offline brand's composite equity. *Journal of Product and Brand Management*, 33 (3): 168–179.
13. Crowley, Tim. 2003. *Business Valuation and Intellectual Property*. Dostopno prek: [www.iptoday.com](http://www.iptoday.com) (28. marec 2004).
14. Dahlen, Micael, Fredrik Lange in Terry Smith. 2010. *Marketing Communication: A Brand Narrative Approach*. John Wiley & Sons.
15. De Chernatony, Leslie. 2001. *Characteristics associated with successful e-brands*. Dostopno prek: [http://www.business.bham.ac.uk/bbs/static/images/cme\\_resources/Users/de%20chernatony/CRBM/characteristics.pdf](http://www.business.bham.ac.uk/bbs/static/images/cme_resources/Users/de%20chernatony/CRBM/characteristics.pdf) (8. marec 2004).
16. --- 2003a. *Succeeding With Brands On the Internet*. Dostopno prek: <http://bss2.bham.ac.uk/papers/success.pdf> (27. januar 2005).
17. --- 2003b. *Brand Building on the Internet*. Dostopno prek: <http://bss2.bham.ac.uk/papers/> (11. september 2004).
18. Deloitte. 2016. *Navigating the New Digital Divide: Global Edition*. Dostopno prek: <http://www2.deloitte.com> (29. Avgust 2016).
19. The Dieringer Research Group. 2003. *American Interactive Consumer Survey*. Dostopno prek: [www.thedrg.com](http://www.thedrg.com) (24. junij 2004).
20. Duncan-Durst, Leigh. 2006. What's the difference between customer experience management and experiential marketing. *MarketingProfs*, 17. januar. Dostopno prek: <http://www.marketingprofs.com/6/duncan4.asp> (12. februar 2006).
21. Eid, Riyad in Myfawny Trueman. 2002. The internet: new international marketing issues. *Management Research News*, 25 (12): 54–67.

22. Erdem, Tülin in Joffre Swait. 1998. Brand Equity as a Signaling Phenomenon. *Journal of Consumer Psychology* 7 (2): 131–57.
23. Farquhar, Peter H. 1989. Managing Brand Equity. *Marketing research* 1 (september): 24–33.
24. Fernando, Jason. 2015. *Procter & Gamble Restructures, Sheds 100 Brands (PG)*. Dostopno prek: <http://www.investopedia.com/articles/investing/100615/procter-gamble-restructures-sheds-100-brands.asp> (12. maj 2016)
25. Forrester Research. 2010. *Online Retail Forecast, 2005–2010*. Dostopno prek: [www.forrester.com](http://www.forrester.com) (13. december 2012).
26. Freedman, Lauren. 2005. *Merchants secrets for driving conversions*. Dostopno prek: [http://www.marketlive.com/pdf/Merchant\\_Secrets\\_webinar\\_ResearchReport\\_20051020.pdf](http://www.marketlive.com/pdf/Merchant_Secrets_webinar_ResearchReport_20051020.pdf) (11. februar 2006).
27. Gregory, James R. 2000. Digital Branding, a perspective for building & leveraging online brands. Dostopno prek: <http://www.busenweek.com> (13. september 2004).
28. IAB Europe. 2016. *AdEX Benchmark 2016*. Dostopno prek: <http://www.iabeurope.eu/research-thought-leadership/press-release-european-online-advertising-surpasses-tv-to-record-annual-spend-of-e36-2bn/> (21. avgust 2016).
29. IAB Slovenia. 2016. *AdEX Slovenija 2016*. Dostopno prek: <http://www.iab.si/novice/2016/164-IAB-Slovenija-od-raziskave-AdEX-do-projekta-DMK> (21. avgust2016).
30. IBM in Santa Clara University. 2006. *Cross-channel optimization: A strategic roadmap for multichannel retailers*. Dostopno prek: [https://www-03.ibm.com/industries/ca/en/retail/retail\\_docs/cross\\_opt.pdf](https://www-03.ibm.com/industries/ca/en/retail/retail_docs/cross_opt.pdf) (3. september 2016).
31. Institut francais d'opinion publique. 2015. *Objets connectes et usaged des donnees: La perception des Francais*. Dostopno prek: <http://webdesobjets.fr/objets-connectes-perception-des-francais-et-des-professionnels/> (14. avgust 2016).

32. Iprom. 2014. *Medijska potrošnja v Sloveniji*. Dostopno prek: <https://iprom.si/medijska-potrosnja-v-sloveniji-71-odstotkov-spletne-populacije-med-gledanjem-televizije-hkrati-uporablja-internet-2/> (19. avgust 2016).
33. Jevons, Collin, Mark Gabbott in Leslie de Chernatony. 2001. *A taxonomy of brand linkages: the brand-relationship-interaction (BRI) matrix*. Dostopno prek: <http://bss2.bham.ac.uk/papers/taxonomy.pdf> (8. oktober 2004).
34. Kau, Keng Ah, Yingchan Tang, E. in Sanjoy Ghose. 2003. Typology of online shopper. *Journal of Consumer Marketing* 20 (2): 139–156.
35. Lasseter, Tim, Elliot Rabinovich in Allen Huang. 2006. *The Hidden Cost of Clickz*. Dostopno prek: <http://www.strategy-business.com> (3. marec 2006).
36. Lindström, Andersen M. in Tim Frank. 2000. *Brand Building on the Internet*. London: Kogan Page.
37. Madigan White, Erin. 2015. Automated earnings stories multiply. *Associated Press*. 29. januar. Dostopno prek: <https://blog.ap.org/announcements/automated-earnings-stories-multiply> (16. junij 2016).
38. McGovern, Gery in Rob Norton. 2001. *Content Critical*. Financial Times Prentice Hall
39. McKinsey. 2004. Steering Customers to the Right Channels. *McKinsey Quarterly* (4). Dostopno prek: <http://www.mckinsey.com> (23. september 2006).
40. --- 2014. *Automotive Consumer Decision Journey*. Dostopno prek: <http://www.mckinsey.com> (1. april 2015).
41. National Retail Federation. 2014. *Building the Business Case for a Unified Commerce Platform*. Dostopno prek: <https://nrf.com/resources/retail-library/building-the-business-case-unified-commerce-platform> (3. avgust 2016).
42. --- in Google. 2016. *How Mobile Has Redefined the Consumer Decision Journey for Shoppers*. Dostopno prek: <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/mobile-shoppers-consumer-decision-journey.html> (7. junij 2016).

43. Nielsen in Nielsen Catalina Research. 2012. *CPG Study: Online Ad Campaigns Using Purchaser Data Nearly Triples ROI*. Dostopno prek: <http://www.nielsen.com/us/en/insight/news/2012/cpg-study-online-ad-campaign-using-purchaser-data-nearly-triples-roi.html> (4. avgust 2016)
44. Oštir, Denis. 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 13. avgust
45. Page, Christine in Elzbieta Lepkowska-White. 2002. Web Equity. A framework for building consumer value in online companies. *Journal of Consumer Marketing* 19 (3): 231–248.
46. Perry, R. 2002. Digital brand building. Corporate Edge, *Critical Marketing, Branding* (02): 26–29.
47. Peršič, Mateja. 2003. *Marketinški vidiki nove ekonomije*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
48. Porter, E. Michael. 2001. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review* (3): 63–78.
49. Pro plus. 2016a. *Struktura televizijskih programov*. Ljubljana: Pro Plus. Interno gradivo.
50. --- 2016b. *Struktura digitalnih medijev*. Ljubljana: Pro Plus. Interno gradivo.
51. Reuters Institute for the Study of Journalism. 2016. *Digital News Report 2016*. Dostopno prek: <http://www.digitalnewsreport.org> (4. september 2016).
52. Ries, Al in Laura Ries. 2004. *The Origin of Brands*. Dostopno prek: <http://www.ries.com/Books/pdf/Originofbrands.pdf> (15. oktober 2004).
53. Ries, Al in Jack Trout. 1981. *Positioning. The Battle for Your Mind*. New York. McGraw-Hill.
54. Rowley, Jennifer. 2004. Online branding. *Online Information Review*. 28 (2): 128–131.
55. Salesforce Research. 2016. *State of Marketing 2016*. Dostopno prek: <http://www.salesforce.com/form/pdf/state-of-marketing.jsp> (14. junij 2016).
56. Schmitt, Berndt. 2000. Creating and Managing Brand Experiences on the Internet. *Design Management Journal* 11 (4): 53–58.

57. Slovenska oglaševalska zbornica. 2016. *Merjenje obiskanosti spletnih strani*. Dostopno prek: [http://www.moss-soz.si/si/rezultati\\_moss/obdobje\\_default.html](http://www.moss-soz.si/si/rezultati_moss/obdobje_default.html) (30. avgust 2016).
58. Sparks & Honey. 2016. *Millenials vs. Gen-Zs*. Dostopno prek: <http://www.ctam.com/strategic-collaboration/Pages/Millenials-vs--Gen-Z.aspx#PrettyPhoto> (29. junij 2016).
59. Sterling Commerce in Deloitte. 2007. *The advantages of online buying*. Dostopno prek: <http://www.emarketer.com> (29. avgust 2007).
60. Škerlep, Andrej. 1998. *Model računalniško posredovane komunikacije: tehnološka matrica in praktična raba v družbenem kontekstu*. Dostopno prek: <http://www.ris.org/si/yknjiga/yskerlep.doc> (3. oktober 2005).
61. Univerza Arizona. 2013. *Who Are Digital Divas and Why Should Retailers Care?* Dostopno prek: <https://nrf.com/resources/retail-library/building-the-business-case-unified-commerce-platform> (13. maj 2016).
62. Ward, R. Michael in Michael J. Lee. 2000. Internet shopping, consumer search and product branding. *Journal of product & brand management* 9 (1): 6–20.
63. Wood, Lisa. 2000. Brands and brand equity: definition and management. *Management decision* 38 (9): 662–669.
64. Whipp, Lindsay. 2014. Up to 100 brands to go as P&G declutters. *Financial Times*. Dostopno prek: <https://www.ft.com/content/dff37c2c-1970-11e4-9745-00144feabcd0> (12. maj 2016)
65. WPP in Millward Brown. 2016. *BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands, 2016 ranking*. Dostopno prek: [www.millwardbrown.com/brandz/top-global-brands/2016](http://www.millwardbrown.com/brandz/top-global-brands/2016) (6. avgust 2016).
66. Young&Rubicam. 2009. *Brand Asset Valuator*. Dostopno prek: [www.y&r.com](http://www.y&r.com) (7. november 2009).
67. Zimbalist, Michael. 2004. *Content Overtakes Communications To Become Leading Online Activity As Measured By Share Of Time Spent Online In September, According To Online Publishers Association's Internet Activity Index*. *American National Advertisers*



*Association. Dostopno prek:* <http://www.online-publishers.org/?pg=press&dt=110104> (1. november 2004).