

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žiga Vraničar

**Digitalna transformacija medorganizacijskega tržnega
komuniciranja**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žiga Vraničar

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**Digitalna transformacija medorganizacijskega tržnega
komuniciranja**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvaljujem se mentorju, doc. dr. Mihaelu Klinetu, za spodbudo, napotke in življenjski optimizem.

Zahvala in poklon tudi vsem ostalim Učiteljem na moji Poti.

Obrazec Izjava o avtorstvu

Digitalna transformacija medorganizacijskega tržnega komuniciranja

V današnjem kompleksnem in dinamičnem svetu je postala sprememba edina stalnica. Globalizacija, digitalizacija in ekonomska kriza so sprožili globalno transformacijo družbe, ki lahko zaznamuje svet enako, kot ga je nekoč industrijska revolucija. Na trgu se to odraža predvsem v novih odnosih konkurenčnosti in moči. Napredna informacijska tehnologija je s pomočjo globalne povezanosti spremenila način poslovanja v obliki povečevanja konkurenčnosti, brisanja mej in lajšanja splošnega dostopa do informacij. Eden od odgovorov na našete spremembe je digitalna transformacija podjetij, ki ne omogoča le reševanje naštetih izzivov, ampak lahko za podjetjem daje moč za preboj in uspeh v digitalni ekonomiji. Tudi na področju trženja in tržnega komuniciranja začenjajo izkoriščati prednosti digitalne transformacije in s tem prehitevati svoje konkurente. Pri tem pa se srečujejo z ovirami in težavami. V magistrskem delu smo proučili dejavnike vpliva digitalne transformacije tržnega komuniciranja podjetij na medorganizacijskih trgih in poskušali opredeliti ključne značilnosti, ki pri tem ločijo uspešne od manj uspešnih.

Ključne besede: digitalna transformacija, trženje, tržno komuniciranje, medorganizacijski trgi.

Digital transformation of business-to-business marketing communication

In today's complex and dynamic world, change has become the only constant. Globalization, digitalization, and economic crisis have triggered a global transformation of society, which can be characterized in the same way as was once the industrial revolution. On the market, it mostly reflects in new relations, competitiveness, and distribution of strength. Advanced information technology with the help of global integration has changed the way of doing business in the form of increased competitiveness, deletion of borders, and facilitating universal access to information. One of the responses to changes is digital transformation companies, which not only solves the challenges listed above, but also company puts in the hands of companies the power becoming successful in the digital economy. The fields of marketing and marketing communications are also among them who are starting to exploit the advantages of the digital transformation. In doing so, they are faced with obstacles and difficulties. In the Master's thesis we examined the factors that impact the digital transformation of marketing communications in B2B companies and tried to define the key characteristics that distinguish successful from the less prosperous companies.

Keywords: digital transformation, marketing, marketing communication, business-to-business marketing.

KAZALO

1	UVOD	9
2	MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE	9
3	STRATEŠKI PRISTOP K RAZVOJU MEDORGANIZACIJSKEGA TRŽENJA IN TRŽNEGA KOMUNICIRANJA	11
	3.1 Opredelitev	11
	3.2 Vrste usmerjenosti podjetja	12
	3.3 Sestavine strategije trženja	15
	3.4 Celostni model usmerjenosti na trg in na znamko	17
4	SPREMEMBE V OKOLJU	18
5	DIGITALNA TRANSFORMACIJA	23
	5.1 Opredelitev digitalne transformacije	23
	5.2 Strategije digitalne transformacije	25
	5.3 Ovire digitalne transformacije	30
	5.4 Kompetence za digitalno transformacijo.....	31
6	DIGITALNA TRANSFORMACIJA SKOZI PRIZMO TEORIJE DIFUZIJE INOVACIJ	33
	6.1 Teorija difuzije inovacij	33
	6.2 Inovacija	34
	6.3 Komunikacijski kanali	36
	6.4 Čas.....	38
	6.5 Družbeni sistem.....	42
	6.6 Model difuzije inovacij v podjetjih	42
	6.7 Kategorije podjetij glede na sprejemanje inovacij.....	45
7	VPLIV DIGITALNE TRANSFORMACIJE NA TRŽNO KOMUNICIRANJE	52

8 EMPIRIČNI DEL: DEJAVNIKI DIGITALNE TRANSFORMACIJE TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJIH NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH.....	55
8.1 Namen in cilji raziskave.....	55
8.2 Opredelitev hipotez	59
8.3 Operacionalizacija	61
8.4 Metoda raziskovanja	62
8.5 Vzorec	63
8.6 Statistična analiza in testiranje hipotez.....	65
8.7 Rezultati	71
8.8 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje	73
9 SKLEP	75
10 LITERATURA	77
PRILOGE	88
Priloga A: Spremenljivke in indikatorji	88
Priloga B: Frekvence in variabilnost indikatorjev	90
Priloga C: Regresijska analiza z metodo Enter	90
Priloga D: Regresijska analiza z metodo Stepwise	92
Priloga E: Statistične značilne spremembe gleda na tip podjetja in organiziranost	95
Priloga F: Opis vzorca	97
KAZALO SLIK	
Slika 3.1: Dimenzije usmerjenosti podjetja	13
Slika 3.2: Koraki razvoja strategije trženja	16
Slika 3.3: Celostni model usmerjenosti na trg in na znamko.....	17
Slika 4.1: Podjetje in tržno okolje	18
Slika 5.1: Razmerja med strategijo digitalne transformacije in ostalimi strategijami v podjetju.....	26
Slika 5.2: Strateške poti digitalne transformacije	30
Slika 5.3: Ključne kompetence za digitalno transformacijo	33

Slika 6.1: Stopnje procesa usvojitve inovacije v organizaciji/podjetju	40
Slika 6.2: Rogersov model dejavnikov difuzije inovacij v podjetjih	43
Slika 6.3: Kategorije in krivulja sprejemanja inovacij	46
Slika 6.4: Matrika kategorij podjetij glede na zrelost digitalne transformacije	48
Slika 6.5: Podjetja glede na stopnjo zrelosti digitalne transformacije.....	50
Slika 6.6: Primerjava Rogersovih kategorij in krivulje sprejemanja inovacij ter kategorij zrelosti digitalne transformacije Kanea in drugih	51
Slika 7.1: Pregled digitalnih tržnih orodij/tehnologije za trženje 2011 in 2016.....	54
Slika 8.1: Vplivi na stopnjo usvojitve inovacije po Rogersovem modelu difuzije inovacij.....	57
Slika 8.2: Model proučevanja digitalne transformacije tržnega komuniciranja v podjetjih na medorganizacijskih trgih	58
Slika 8.3: Analitični model raziskave.....	60
Slika 8.4: Velikost podjetja.....	64
Slika 8.5: Usmerjenost podjetja	64
Slika 8.6: Organiziranost podjetja	65
Slika 8.7: Položaj anketirancev	65
Slika 8.8: Stopnja pojasnenosti odvisne spremenljivke s strani neodvisnih spremenljivk.....	70

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Sestavine strategije trženja glede na dva nivoja razumevanja.....	16
Tabela 4.1: Relevantnost strateškega pristopa k trženju za podjetja na medorganizacijskih trgih	22
Tabela 6.1: Značilnosti posameznih kategorij digitalne zrelosti podjetij	51
Tabela 8.1: Odzivnost anketirancev	63
Tabela 8.2: Zanesljivost spremenljivk	67
Tabela 8.3: Linearna povezanost med spremenljivkami	68
Tabela 8.4: Statistična značilnost modela.....	69
Tabela 8.5: R kvadrat po metodi Enter	69
Tabela 8.6: R kvadrat po metodi Stepwise	70

1 UVOD

V današnjem kompleksnem in dinamičnem svetu je postala sprememba edina stalnica. Globalizacija, digitalizacija in ekonomska kriza so sprožile globalno transformacijo družbe, ki lahko zaznamuje svet enako, kot ga je nekoč industrijska revolucija. Na trgu se to odraža predvsem v novih odnosih konkurenčnosti in moči (Kenney in drugi 2015). Napredna informacijska tehnologija je s pomočjo globalne povezanosti spremenila način poslovanja v obliki povečevanja konkurenčnosti, brisanja mej in lajšanja splošnega dostopa do informacij. Globalni trg 21. stoletja je visoko konkurenčen, poganja ga nenehni razvoj tehnologije (Gang in Xiangtong 2004). Na eni strani se nekdanje dominantna globalna podjetja (tržne znamke) borijo za obstoj (npr. Yahoo), na drugi strani pa majhna podjetja z inovativnimi pristopi in poslovnimi modeli osvajajo globalne trge in premagujejo veliko večje konkurente s tako hitrostjo, da jim ne sledi regulativa (na primer prevozne storitve Uber). S tem je nastala tudi potreba po prevetritvi obstoječih modelov, pristopov in teorij poslovanja ter njihovi nadgradnji oziroma zamenjavi z novimi, ki vključujejo nova spoznanja in izkušnje.

2 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE

Na spremenjeno okolje in novega potrošnika se bolj ali manj uspešno, vendar pa zagotovo, prilagajajo ponudniki na porabniških trgih s tem, da prilagajajo svoje poslovne, tržne, še posebej pa tržno komunikacijske strategije in taktike. Kaj pa ponudniki, ki delujejo na medorganizacijskih trgih?

Ponudniki na medorganizacijskih trgih ponavadi svoje izdelke in storitve ponujajo drugim organizacijam, ki jih uporabijo zato, da ustvarijo izdelke in storitve za druge organizacije ali končne potrošnike. Na splošno so medorganizacijski trgi sestavljeni iz manjših in večjih kupcev ter prodajalcev (ponudnikov), nakupni proces pa je dolgotrajnejši in bolj zapleten kot nakupni proces na porabniških trgih (Vitale in Giglierano 2002). Fill in Fill (2005) trdita, da se trženje na porabniških in medorganizacijskih trgih razlikuje zaradi dveh bistvenih karakteristik: kupec ni

posameznik, ampak organizacija; namen izdelka ali storitve pa je podpirati organizacijske cilje, ne posameznih (potrošnikovih). Poleg tega na porabniških trgih kupec ponavadi kupuje sam (zase), na medorganizacijskih trgih pa so »kupci« v organizacijah oblikovani v t. i. nakupnih centrih, ki jih sestavljajo vsaj *vratarji informacij, vplivneži, iniciatorji, odločevalci* in *uporabniki*. Kljub temu pa Sherlock (1991) ugotavlja, da med obema vrstama nakupnih procesov in posledično metod trženja in tržnega komuniciranja le ne smemo povleči prestrogih ločnic. Ne glede na to ali gre za nakupni proces na porabniškem ali medorganizacijskem trgu, se za nakup na koncu odloči človek, posameznik, ki ga zaznamujejo vsa čustva, strahovi, pričakovanja kot kupce na porabniških trgih. Še več, isti posameznik, ki je popoldne v interakciji z organizacijami in tržnimi znamkami na najrazličnejših kanalih kot potrošnik, je naslednje jutro v organizaciji v vlogi kupca na medorganizacijskih trgih.

Kljub temu pa ponudniki na medorganizacijskih trgih na področju trženja in tržnega komuniciranja pogosto zaostajajo za organizacijami na porabniških trgih. Če je v organizacijah na porabniških trgih trženje že od nekdaj pomembna kompetenca poslovanja, ki se je lotevajo strateško, so se organizacije na medorganizacijskih trgih tradicionalno bolj osredotočale na doseganje razlikovalne prednosti na podlagi izdelkov ali storitev. Posledično so gradile na prodajnikih in prodajnih ekipah, ki so komunicirale te prednosti in skrbele za neposredne odnose s strankami. V teh podjetjih je trženje zgodovinsko predstavljalo taktično podporo, ki je skrbela za splošno predstavljanje organizacije, ustvarjala nove potencialne kupce in dobavljala prodajnikom kataloge in druge materiale (Ericksen in drugi 2009). Eden od rezultatov nestrategskega pristopa k medorganizacijskemu trženju je predstavljen v raziskavi, ki je proučevala organizacije na medorganizacijskih trgih z list Fortune 500 in DAX 50 ter mnenja 700 direktorjev v šestih sektorjih (Freundt in drugi 2013). Avtorji so prišli do zaključka, da presenetljivo velik delež organizacij na medorganizacijskih trgih *govori mimo svojih strank* – komunicira attribute, ki so za stranke manj pomembni in ne komunicira atributov, ki so za stranke zelo pomembni. Raziskovalna hiša Gallup je v svoji zadnji raziskavi s področja organizacij na medorganizacijskih trgih ugotovila, da je le 29 % strank na medorganizacijskih trgih zares »zavzetih«, to pomeni, da so emocionalno in psihološko navezane na organizacije, s katerimi poslovno sodelujejo. Ostalih 71 % je pripravljenih prekiniti sodelovanje in iti k drugi organizaciji (Gallup

2016). Odsotnost strateškega pristopa k trženju in tržnemu komuniciranju podjetjem na medorganizacijskih trgih torej onemogoča dolgoročno obdržati stranke.

Čeprav se vsako podjetje, ne glede na to ali deluje na porabniških ali medorganizacijskih trgih, v določenem delu poslovanja srečuje z medorganizacijskimi ponudniki oziroma strankami, pa je delež literature in raziskav s področja medorganizacijskega trženja občutno nižji od deleža literature in raziskav trženja na porabniških trgih (LaPlaca in Katrichis 2009). Z magistrskim delom želimo z raziskavo nadgraditi obstoječi korpus raziskav na področju trženja in tržnega komuniciranja v podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskih trgih.

3 STRATEŠKI PRISTOP K RAZVOJU MEDORGANIZACIJSKEGA TRŽENJA IN TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

3.1 Opredelitev

Po Druckerju sta najosnovnejši funkciji vsakega podjetja dve: trženje in inoviranje. Trženje je zanj tako osnovna dimenzija podjetja, da morajo skrb in odgovornost za trženje prevzeti vsi deli podjetja, ne le posamezniki ali oddelki (Drucker 1986, 47–48). Da mora celotno podjetje razmišljati tržno, je napreden pogled na upravljanje podjetja, ki ga še danes mnoga podjetja ne razumejo in obvladajo povsem. Po drugi strani pa avtorji temu pogledu očitajo pomanjkanje praktičnih usmeritev za vsakdanje delo. Na primer Day ugotavlja, da je v preteklosti koncept trženja prepogosto ostal na ravni »verovanja«, namesto da bi dajal praktična načela za upravljanje podjetja (Day 1994, 37). Ameriško združenje za trženje definira trženje kot: »*aktivnosti, institucije in procesi za ustvarjanje, komuniciranje, dostavljanje in izmenjavanje ponudb, ki imajo vrednost za potrošnike, stranke, partnerje in širšo družbo*«. Kotler in drugi ga kratko opredelijo kot: »*prepoznavanje in izpolnjevanje potreb posameznikov in družbe*« (Kotler in drugi 2009, 9).

Kdaj trženje postane strateško? Strateško usmerjenost Manu in Sriram (1996, 79) opredelita kot »*način, kako organizacija uporablja strategijo za prilagajanje in/ali spreminjanje okolja, da lahko doseže zeleno pozicijo*«. Cilje strateškega upravljanja s

trgi ter s tem relevantnost in pomembnost za podjetja definira Aaker (2014, 12–13).

Strateško upravljanje s trgi je pomembno, ker:

- sproža debate o strateških odločitvah,
- pomaga podjetju, da se sooča s spremembami,
- izpostavlja dolgoročen pogled,
- spodbuja odločitve o razporeditvi virov,
- pomaga pri strateški analizi in odločevanju,
- omogoča sistem strateškega upravljanja in nadzora,
- omogoča sistem horizontalnega in vertikalnega komuniciranja in koordiniranja.

Zelo celostno strateški pristop k trženju opredeli Varadarajan na podlagi pregleda obsežnega korpusa dosedanje teorije in prakse s področja trženjskih strategij. Strateškost trženja definira kot »*preplet ključnih odločitev, ki vplivajo na izbiro trgov, tržnih segmentov, aktivnosti, načina izvedbe, razporeditev sredstev za ustvarjanje, komuniciranje in distribucijo izdelka, ki predstavlja vrednost za stranke v izmenjavi z organizacijo in s tem omogoča organizaciji dosežati njene cilje*« (Varadarajan 2009, 130).

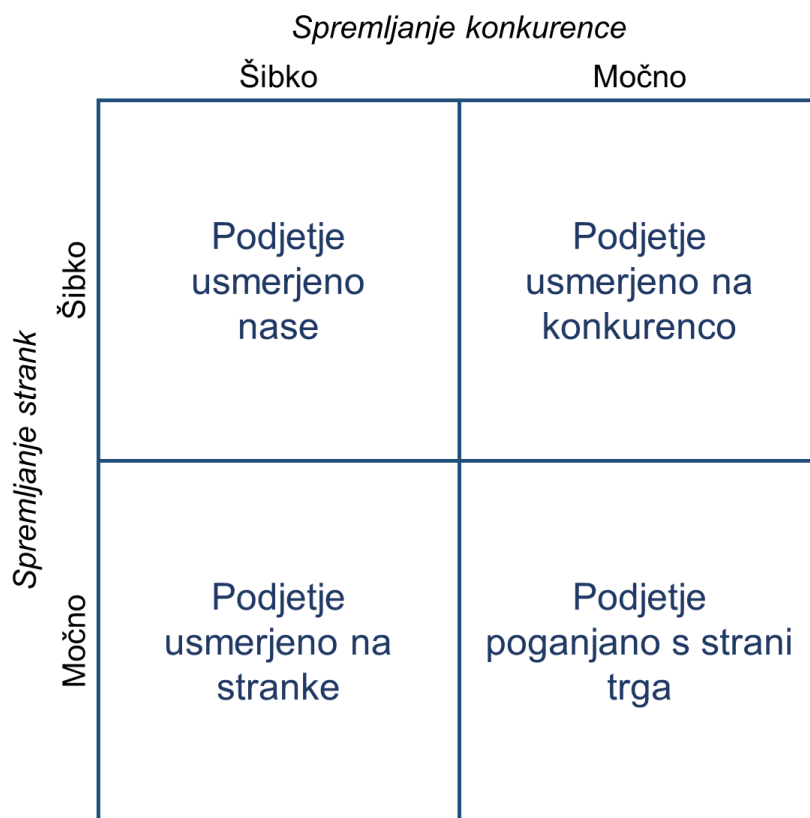
3.2 Vrste usmerjenosti podjetja

Opredelitve Ameriškega združenja za trženje, Kotlerja in drugih ter Varadarajana v sebi implicitno vsebujejo pomembno značilnost strateškega pristopa k trženju – to je usmerjenost na trg. Podjetje ima lahko več usmeritev (Slika 3.1):

- nase,
- na stranke,
- na konkurenco,
- na trg – je vodeno s strani trga¹ (Wilson in Gilligan 2005, 4).

¹ Angleško *market driven*.

Slika 3.1: Dimenzije usmerjenosti podjetja



Vir: Prirejeno po Wilson in Gilligan (2005, 4).

Usmerjenost nase pomeni, da je podjetje »introvertirano« in se ukvarja predvsem z letnimi izboljšanji procesov ali prodajnih rezultatov brez primerjanja s ključnimi konkurenti ali poglobljenih uvidov v potrebe strank. Z vidika dolgoročnega strateškega pogleda je tak način potencialno uničujoč (Wilson in Gilligan 2005, 4).

Usmerjenost na stranke pomeni sposobnost podjetja, da zadostno razume ciljne skupine, da bi za njih lahko neprekinjeno ustvarjalo (boljšo) dodano vrednost.

Usmerjenost na konkurenco opredeljuje sposobnost in voljo podjetja za identifikacijo, analizo in odzivanje na aktivnosti konkurence.

Usmerjenost na trg združuje zbiranje informacij o strankah, zbiranje informacij o konkurenci in deljenje teh informacij znotraj podjetja (Narver in Slater 1990, 21–22).

Podjetja, usmerjena na trg, iščejo ravnotežje med odzivnostjo in usmerjenostjo na stranke ter spremljanjem konkurence. Boljše zmorejo zaznavati trg, se povezati s strankami in združevati kanale in orodja (Day 1994, 41). Znajo identificirati spreminjajoče se potrebe in zahteve strank ter jim ponujati izdelke in storitve, ki jih

stranke percipirajo kot boljše² od konkurentov (Wilson in Gilligan 2005, 4). Zato podjetja, usmerjena na trg, nenehno spremljajo svoje zunanje okolje, da bi zaznala potencialne priložnosti ali nevarnosti (Slater in Narver 1993, 38). Ker so blizu potrošnikom in pred konkurenco imajo taka podjetja konkurenčno prednost pred ostalimi (Day 1994, 37; Laforet 2008, 757). Tudi raziskave so dokazale povezanost med usmerjenostjo na trg in uspešnostjo podjetij (Narver in Slater 1990; Pulendran in drugi 2003).

Podjetje se lahko trženja loteva **strateško** le, če je istočasno usmerjeno na stranke in na konkurente, kar pomeni, da je usmerjeno na trg ali z drugimi besedami vodeno s strani trga (Day 1994, 37).

Webster (v Wilson in Gilligan 2005, 4) opredeli 11 dimenzij, ki merijo usmerjenost organizacije na trg:

1. Kako močno osredotočenost na stranko prevladuje v celotni organizaciji.
2. Zavezanost k zagotavljanju vrednosti.
3. Zaznavanje in razvoj razlikovalnih kompetenc.
4. Oblikovanje strateških partnerstev.
5. Razvoj močnih vezi s strateško pomembnimi strankami.
6. Poudarjanje ciljev, segmentacije in pozicioniranja.
7. Uporabljanje informacij o strankah kot strateški vir.
8. Osredotočenost na prednostih in storitve za stranke.
9. Stalne izboljšave in inovacije.
10. Definiranje kakovosti na podlagi pričakovanja strank.
11. Zavezanost k uporabi najboljše dostopne informacijske tehnologije.

Day (1994) pa značilnosti organizacije, usmerjene na trg, povzame v treh ključnih točkah. Podjetje, usmerjeno na trg, ima:

1. navzven usmerjeno kulturo organizacije, ki poudarja ustvarjanje vrednosti za stranke,
2. močne zmogljivosti zaznavanja potreb in sprememb na trgu kot sredstvo za predvidevanja prihodnjega trga,

² Da jih percipirajo kot boljše, lahko pomeni tudi, da so cenejši, z boljšo poprodajno storitvijo ipd.

3. notranje strukture, ki so se zmožne odzivati na spreminjajoče se zahteve strank in trga.

Če povzamemo, je za strateški pristop k trženju in tržnemu komuniciranju ključno:

- da je organizacija **odprta navzven**,
- da **redno in sistematično spremlja (meri) svoje stranke** in ostale ciljne skupine,
- da **aktivno spremlja dejavnosti konkurence**,
- da **neguje kulturo deljenja informacij** o konkurentih in strankah po celotnem podjetju.

Našteto lahko primerjamo tudi s Jančičevim konceptom celostnega marketinga, ki »je proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem« (Jančič 1996, 195).

3.3 Sestavine strategije trženja

V nadaljevanju si bomo ogledali še eno ključno sestavino strateškega trženja – **strategijo**. Po Aakerju (2014, 10) strateško upravljanje s trgi sestavljajo: eksterna in interna analiza ter nato ustvarjanje, prilagajanje in implementacija *strategije*. Vsako podjetje poleg poslovne potrebuje tudi strategijo trženja (Kotler in drugi 2009, 105). Strategijo trženja lahko opredelimo kot (ponavadi) dolgoročni načrt za doseganje ciljev organizacije na podlagi opredelitve (vrste in količine sredstev za trženje in ter opredelitve, kako bodo ta sredstva uporabljena za izkoriščanje zaznanih priložnosti (Kotler v Jorge 2006, 6–7). Strategija trženja vključuje:

- opredelitev trgov in prepoznavanje potreb strank na teh trgih,
- načrtovanje izdelkov (stovitev), ki bodo zadovoljili potrebe teh trgov,
- upravljanje tržnih virov, da se potrebe strank zadovoljuje na najbolj učinkovit in uspešen način, to pomeni, da se maksimizira zadovoljstvo stran in cilje podjetja (Kotler v Jorge 2006, 6–7)

Johnston in Tennens (2004, 45) postavita pet zaporednih korakov graditve tržne strategije, ki so prikazani na Sliki 3.2. Pri tem je ključnih pet enostavnih in jasnih vprašanj, ki omogočajo, da je vsak korak oblikovanja strategije nedvoumno razumljen in jasno ločen od ostalih.

Slika 3.2: Koraki razvoja strategije trženja



Vir: Johnston in Tennens (2004, 45).

Še podrobneje opredeli sestavine tržne strategije Varadarajan (2009, 131–132), ki tržno strategijo najprej razdeli na dva nivoja:

- nivo, usmerjen na stranko,
- predhodni nivo (ki je potreben, da se lahko organizacija usmeri na stranke).

Vsak nivo vsebuje (pod)strategije oziroma po Varadarajanu strateške odločitve, ki jih mora organizacija sprejeti, da lahko zgradi krovno tržno strategijo (Tabela 3.1).

Tabela 3.1: Sestavine strategije trženja glede na dva nivoja razumevanja

Strateški izziv trženja	Sestavina strategije
<i>1. Nivo, usmerjen na stranko</i>	
Kako tekmovati?	Strategija tržne znamke Strategija znamčenja Strategija kanalov Strategiji distribucije Strategija pozicioniranja Cenovna strategija Strategija linije izdelkov/storitev Strategija promocije
Kako tekmovati na posameznih trgih (državah)?	Večnacionalna/globalna strategija
<i>2. Predhodni nivo</i>	
Kje tekmovati?	Strategija ciljnega trga

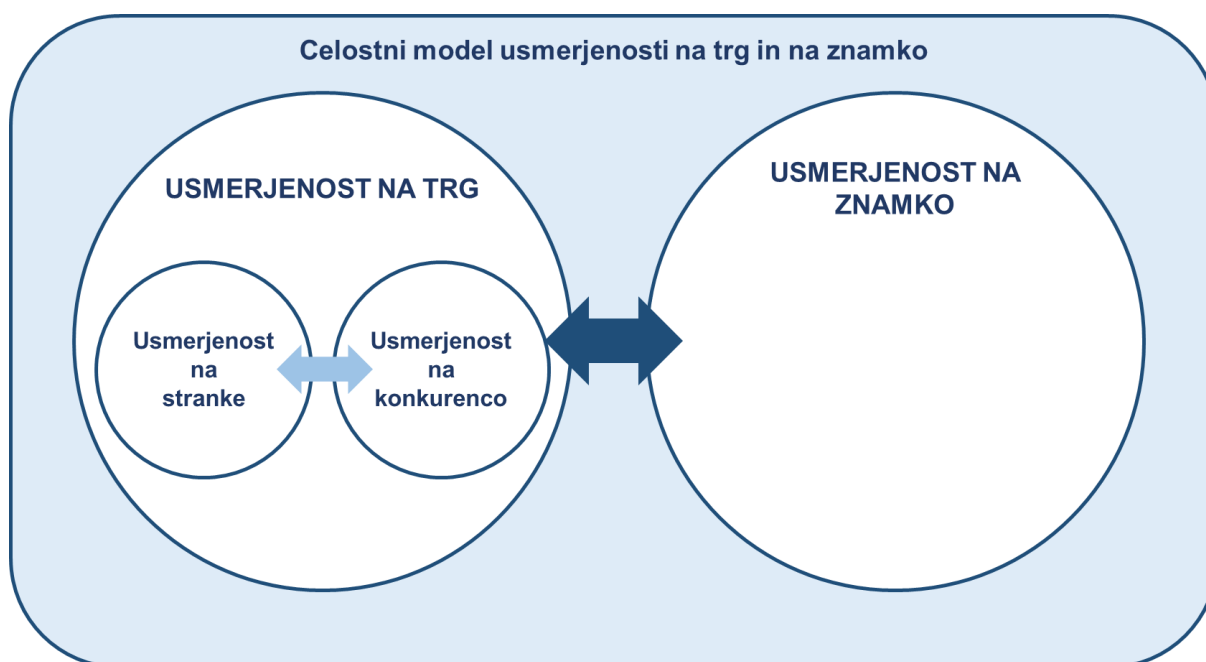
Kje in kako tekmovati?	Strategija poslovnega obsega Strategija pokritosti trga z izdelkom/storitvijo
Kakšna je krovna strategija?	Strategija vodje ali sledilca Strategija širitve trga ali deleža na trgu
Kdaj vstopiti na trg?	Strategija vrstnega reda vstopa na trg Strategija posameznega vstopa na trg
Kako vstopiti na trg?	Strategija vstopa na trg
Kako izstopiti iz trga?	Strategija izstopa iz trga
Kakšen naj bo poudarek na alternativnih strategijah rasti?	Strategija inoviranja Strategija razvoja novih izdelkov/storitev Strategija ohranjanja obstoječih ali pridobivanja novih kupcev Strategija upravljanja s kupci

Vir: Prirejeno po Varadarajan (2009, 131–132).

3.4 Celostni model usmerjenosti na trg in na znamko

Glede na do sedaj naštetu opredeljujemo celostni model trženja, ki predvideva usmerjenost na stranke, na konkurenco in na znamko (Slika 3.3).

Slika 3.3: Celostni model usmerjenosti na trg in na znamko



Vir: Prirejeno po Kline (2013, 180).

4 SPREMEMBE V OKOLJU

Tržno okolje podjetja predstavljajo dejavniki, ki imajo določen vpliv na odnose, ki jih podjetje vzpostavlja s trgi (Slika 4.1). Znotraj tega okolja lahko ločimo mikro in makro okolje. Mikro okolje predstavlja podjetje in dejavnike, ki so podjetju najbližji in imajo najbolj neposreden vpliv na podjetje, po drugi strani pa tudi podjetje lahko najbolj vpliva na njih, na primer dobavitelje, stranke, konkurente. Makro podjetje sestavljajo splošnejše sile, ki gradijo širše okolje, v katerem podjetje deluje, na primer tehnologija, zakonodaja, politično okolje. Ključno za podjetje je, da zaznava in prepozna te dejavnike, saj imajo lahko močan vpliv na strategijo in uspešnost podjetja (Wilson in Gilligan 2005, 129–130).

Slika 4.1: Podjetje in tržno okolje



Vir: Wilson in Gilligan (2005, 129).

Nekateri dejavniki so lahko tako močni, da mora podjetje spremeniti svoj poslovni model, strategije, procese, strukturo in veščine, če želi biti še naprej uspešno v luči sprememb, ki jih spodbuja dejavnik. V nadaljevanju predstavljamo nekaj takšnih

dejavnikov v obliki megatrendov, ki imajo dolgoročen in temeljni učinek na vzorce, strukture in prakse podjetij:

1. eksplozivna rast informacij in informacijske tehnologije,
2. globalizacija trgov, konkurentov in inovacij,
3. temeljni premik iz ekonomije, ki je temeljila na proizvodnji in izkoriščanju naravnih virov v ekonomijo, ki temelji na znanju, informacijah, inovacijah in dodani vrednosti,
4. razkorak med »pravo« ekonomijo in »virtualno ekonomijo finančnih trgov«,
5. iskanje geografskega ravnotežja in svetovnega reda,
6. upad moči vlad in rast moči podjetij,
7. konvergenca industrij,
8. nastanek novih oblik podjetij in podjetništva znotraj in izven podjetij,
9. večanje moči manjših, okretnih in agilnih podjetij,
10. rast pomena družbenih, političnih in okolijskih vplivov podjetij,
11. eksponentna rast hitrosti, kompleksnosti in nepredvidljivosti sprememb (Lewis v Wilson in Gilligan 2005, 148).

K naštetim dodajamo še enega: večanje pomena in vzpon **digitalne ekonomije**, ki jo poganjajo vsi zgoraj naštetimi megatrendi.

Ena od temeljnih sestavin digitalne ekonomije so t. i. *prodorne/prelomne inovacije*³ (Bower in Christensen 1995; Christensen in drugi 2015), ki se od običajnih inovacij razlikujejo po svoji moči, da za vedno transformirajo pogled na določen pojav, da spremenijo celotno paradigmo področja. Zato jih avtorji poimenujejo tudi radikalne, revolucionarne, prebojne, diskontinuirane ali prelomne (Walsh and Linton, 2000; Rogers 2003, 368; Colombo in drugi 2015).

Čeprav se na prvi pogled zdijo naštetne spremembe nenadne in presenetljive, pa jih lahko opišemo kot običajni del procesa, ki ga Kuhn opredeli kot »strukturo znanstvenih revolucij«. Kuhn razlaga razvoj znanosti skozi štiri ključne ponavljajoče faze: *normalna znanost*, *anomalija*, *kriza* in *revolucija* (Kuhn 1970). Predpostavke in prepričanja, ki jih ima znanost v obstoječem trenutku, Kuhn imenuje znanstvene paradigme. Znotraj teh paradigem »normalna znanost« raziskuje skladno z

³ Angleško *disruptive innovations*.

obstoječimi znanstvenimi pravili in običajno so njena odkritja konsistentna s prevladujočo paradigmo, ki se s tem še bolj utrjuje. Vendar pa se občasno zgodijo »anomalije« – odkritja, ki niso konsistentna s prevladujočo paradigmo. Posledica je, da obstoječe predpostavke in prepričanja ne morejo več tvoriti osnove za raziskovanje in reševanje problemov. Ker obstoječa paradigma ne more razložiti nastale anomalije z danimi predpostavkami in prepričanji, nastane »kriza«. Ta spodbudi nastanek novih predpostavk in prepričanj. Pride do »revolucije« s tem, ko obstoječe paradigme delno ali v celoti zamenjajo nove in na ta način znanost napreduje (Kuhn 1970; Roubelat 2006).

Kuhnov model je lahko ena od prizem analize in razumevanja trenutne znanosti na področju trženja in tržnega komuniciranja. Upamo si trditi, da se glede na Kuhnov model teorija in praksa trženja in tržnega komuniciranja nahaja v obdobju *anomalij* oziroma *krize*. Torej v obdobju sprememb in novih spoznanj, na katere dosedanje paradigme tržnega komuniciranja vedno težje najdejo odgovore, zato nastaja potreba po iskanju novih. »Normalna znanost« trženja in tržnega komuniciranja je zaznala te spremembe v obliki prodornih inovacij, ki se dogajajo na trgu in so opisane v nadaljevanju. Dosedanji teoretični modeli trženja in tržnega komuniciranja pa še nimajo pravega odgovora nanje, zato jih lahko opredelimo kot »anomalije«, ki vodijo v »krizo« znanosti trženja in tržnega komuniciranja. Nahajamo se torej na točki preloma, ki kliče po iskanju novih paradigem trženja in tržnega komuniciranja, s katerimi bo možno razložiti anomalije, ki se pojavljajo na trgu in s tem nadgraditi znanost trženja in tržnega komuniciranja.

Spremembe – anomalije, ki zahtevajo prevetritev konceptov trženja in tržnega komuniciranja so spodbujene s strani treh fenomenov:

- preboja v digitalni tehnologiji (Solis in drugi 2014),
- preboja v organizaciji in uporabnikih, ki jo počasi sprejemajo (McGill 2008),
- adaptaciji v obliki spremembe delovanja – upravljanja sprememb v organizaciji (Westerman in drugi 2011).

Pomembne so zato, ker imajo moč, da na eni strani spodbudijo rast in ekonomsko vrednost podjetij ter vrednost za deležnike, na drugi pa radikalno spremenijo (tudi uničijo) obstoječe poslovne modele (Paetz 2014).

V centru sprememb se nahaja potrošnik. Prav potrošnik oziroma stranka⁴ je tista ključna sprememba, s katero se soočajo organizacije. McLagan (2005) novega potrošnika poimenuje *katalitičen potrošnik* (kataliza: sprememba oziroma povečanje hitrosti kemične reakcije zaradi katalizatorja⁵). Torej potrošnik, ki močno vpliva na način, kako se organizacije lotevajo tržnega komuniciranja.

Po McLaganu (2005) ima katalitičen potrošnik tri dimenzije:

- Tehnološko: katalitičen potrošnik je dobro usposobljen v uporabi tehnologije in to izkorišča sebi v prid. Ne sedi več pred televizorjem in nekritično sprejema uniformna sporočila, ampak samoiniciativno išče in filtrira informacije, da bi prišel samo do tistih, ki jih želi, ostale pa enostavno izključi.
- Vrednostno: katalitičen potrošnik se zaveda svoje vrednosti. Ve, da je pomemben za organizacije in to tudi unovči – na podlagi kuponov, nagrad, tekmovanj in drugih ugodnosti, ki jih zahteva za svojo zvestobo.
- Dimenzijo moči: katalitični potrošnik se zaveda, da je on tisti, ki drži v rokah moč. Sam nadzoruje, kdaj bo posvetil pozornost, komu (kateri organizaciji, tržni znamki) in za kakšno nagrado oziroma ceno.

Posledica spremenjenega potrošnika skupaj z ostalimi spremembami so spremenjene interakcije med potrošnikom in organizacijo oziroma tržno znamko. Te niso več linearne in enosmerne. Potrošniki so v interakciji z organizacijami in tržnimi znamkami v labirintu stičnih točk, izkušenj, naprav, lokacij (tako resničnih kot virtualnih). Potrošnik pričakuje takojšen dostop do zanj relevantnih vsebin kjerkoli, kadarkoli ter v formatu in napravi, ki si ju sam izbere (Brozek 2015).

Neprekinjena in povezana izkušnja je ključna za današnjega kupca, ki obvlada tehnologijo in ima v lasti več različnih digitalnih naprav, s katerimi komunicira in išče informacije. Po drugi strani pa ima mnogo podjetij še vedno težave pri integraciji vseh kanalov komuniciranja – digitalnih in fizičnih (Shah in drugi 2014, 10).

Če Aakerjeve cilje strateškega upravljanja s trgi apliciramo na trženje v podjetjih na medorganizacijskih trgih (Tabela 4.1), vidimo, da so ti cilji identični potrebi

⁴ Pri tem mislimo na potrošnike in stranke tako na porabniških (ang. *business-to-customer*) kot na medorganizacijskih (ang. *business-to-business*) trgih.

⁵ Definicija po slovarju Merriam Webster in Slovarju slovenskega knjižnega jezika.

medorganizacijskega trženja, da s pomočjo strateškega pristopa odgovori na spremembe v okolju.

Tabela 4.1: Relevantnost strateškega pristopa k trženju za podjetja na medorganizacijskih trgih

Cilji strateškega upravljanja s trgi po Aakerju	Relevantnost za trženje na medorganizacijskih trgih
Sprožanje debate o strateških odločitvah.	V luči naštetih sprememb morajo organizacije na medorganizacijskih trgih imeti debate o strateških odločitvah in jih sprejemati, sicer se lahko izgubijo v reševanju dnevnih tržnih izzivov, ne da bi prevetrile krovno smer in cilje.
Pomoč podjetju, da se sooča s spremembami.	Prej našete spremembe so postale tako temeljne, da se jih ne da nasloviti le s taktičnimi prijemi. Potrebujejo strateški premislek in odločitve o marketinških pristopih podjetij na medorganizacijskih trgih.
Spodbujanje dolgoročnega pogleda.	Marketinška kratkovidnost ali miopija (Levitt 1975) je past, v katero padajo podjetja na medorganizacijskih trgih, ki nimajo strateškega pristopa. Johnson in drugi definirajo strategijo kot <i>dolgoročno</i> smer organizacije (2011, 3).
Izpostavljanje odločitev o razporeditvi virov.	Strateški pristop zmanjšuje možnosti, da se razporeditev virov vrši na podlagi »političnih« odločitev ali inercije (naredimo enako kot lani).
Pomoč pri strateški analizi in odločevanju.	Strateški pristop k marketingu vsebuje metodologije analiziranja in odločevanja, ki podjetjem na medorganizacijskih trgih omogočajo globlji uvid v stanje in

	strukturirano sprejemanje zahtevnih strateških odločitev.
Omogočanje sistema strateškega upravljanja in nadzora.	Za strateški pristop k marketingu v podjetjih na medorganizacijskih trgih je ključno upravljanje in nadzor virov, ki omogoča merjenje učinkovitosti in uspešnosti.
Omogočanje sistema horizontalnega in vertikalnega komuniciranja in koordiniranja.	Strateški pristop k marketingu v medorganizacijskih podjetjih postavlja strukturo za učinkovito komuniciranje in koordiniranje izvajanja aktivnosti.

Vir: Prirejeno po Aaker (2014, 12–13).

5 DIGITALNA TRANSFORMACIJA

5.1 Opredelitev digitalne transformacije

Kot smo pokazali v prejšnjem poglavju, se okolje spreminja. Tem spremembam sledijo tudi podjetja. Vendar pa smo ugotovili, da smo trenutno v fazi večjih sprememb – anomalij. Zato tudi klasično spreminjanje podjetij v obliki pasivnega prilagajanja okolju ne zadostuje. Da bi lahko sledile spremembam, morajo organizacije skozi zahtevnejši in kompleksnejši proces – transformacijo. Organizacijska transformacija je definirana kot *»istočasno izvajanje več velikih sprememb v organizaciji, ki potekajo na ključnih področjih (npr. strategija, struktura, distribucija moči) in se običajno zgodijo v kratkem času«* (Wischnevsky in Damanpour 2006, 104). To je kompleksen, revolucionaren in diskontinuiran proces, ki zahteva fundamentalne spremembe v strukturi in sistemih podjetja (Romanelli in Tushman 1994, 1143–1145). Takšna transformacija lahko vodi celo do sprememb organizacijskih norm in vrednot. Tako tudi sam proces transformacije postane kompleksen in kaotičen ter privede do radikalno novega stanja organizacije. Organizacijska transformacija ima torej globok vpliv na celotno organizacijo (Liu in drugi 2011, 1730).

Tehnologija je eden od sprožilcev organizacijske transformacije, ki zagotavlja podjetjem dolgoročno preživetje. Digitalna orodja so danes na primer ključna pri razvoju, dopolnjevanju in izboljševanju kupčeve izkušnje (Shah in drugi 2014, 8). Tehnologija je torej gonilo sprememb, kot smo jih opredelili v prejšnjem poglavju. Zato se od podjetij vedno bolj pričakuje, da integrirajo tehnologijo v svoje poslovne prakse, da bi izboljšala konkurenčnost (Henderson in Venkatraman 1990, 13).

S tega vidika lahko digitalno transformacijo definiramo kot ***transformacijo organizacije na podlagi integracije digitalnih tehnologij in poslovnih procesov, da bi ohranila konkurenčno prednost v digitalni ekonomiji*** (Liu in drugi 2011, 1730; Bharadwaj in Menon 2000; Brynjolfsson in Hitt 2000). Pri tem digitalno ekonomijo razumemo kot ekonomijo, ki temelji na digitalnih tehnologijah oziroma informacijskih in komunikacijskih tehnologijah (L'Hoest 2001, 44).

Digitalno transformacijo moramo razumeti široko: razumevanja ne smemo omejiti le na proces preoblikovanja organizacije s pomočjo tehnologije. Brynjolfsson in Hitt trdita, da gre pri digitalni transformaciji za odkrivanje novih poslovnih modelov, struktur in pristopov, ki dopolnjujejo in spreminjajo kompetence podjetja na podlagi tehnologij, da bi podjetja dosegla konkurenčno prednost (Brynjolfsson in Hitt 2000). Podobno govori tudi Shah, ko ugotavlja, da uresničiti digitalno orientacijo za podjetje ne pomeni nič manj kot popolno transformacijo poslovnega modela podjetja (Shah in drugi 2014, 12). Izkoriščanje in povezovanje digitalnih tehnologij vpliva na pomembne dele podjetij in pogosto presega meje področij, v katerih so se digitalne tehnologije uvedle. Digitalne tehnologije tako lahko vplivajo na izdelke, poslovne procese, prodajne kanale in dobavne poti (Matt in drugi 2015, 339).

Da bi razumeli digitalno transformacijo, moramo razumeti procese, na podlagi katerih podjetja upravljajo z digitalno transformacijo (Liu in drugi 2011, 1730). Podjetja v skoraj vseh panogah se soočajo z iniciativami, ki vključujejo nove digitalne tehnologije. Te iniciative pogosto vključujejo transformacijo ključnih delov poslovanja, ki vplivajo tako na izdelke in storitve kot na organizacijske strukture in upravljalvske procese (Matt in drugi 2015, 339).

5.2 Strategije digitalne transformacije

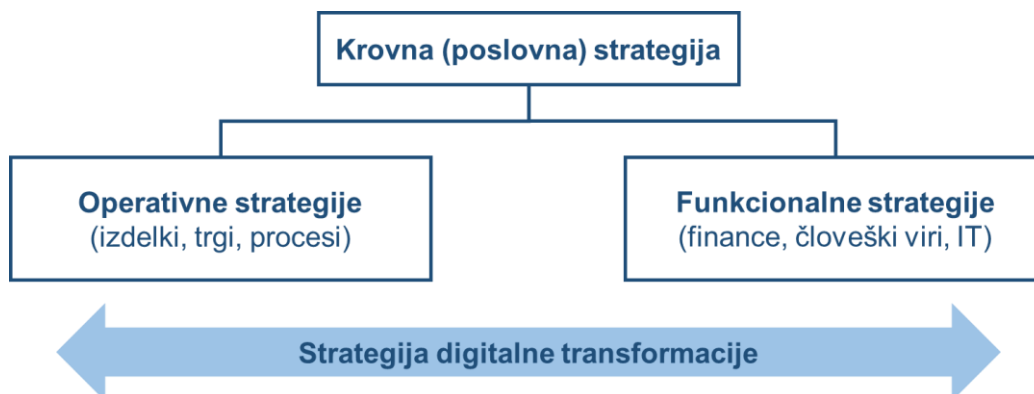
Čeprav je eden od temeljev digitalne transformacije tehnologija, pa digitalne transformacije ne smemo razumeti le kot uvajanje informacijske tehnologije (IT) v podjetje. Kane in drugi so z raziskavo ugotovili, da je strategija (ne pa tehnologija) tista, ki usmerja digitalno transformacijo podjetja (Kane in drugi 2015).

Ključna sestavina digitalne transformacije je torej strategija digitalne transformacije podjetja. Ta postane glavno vodilo integracije, postavljanja prioritet, upravljanja in implementiranja digitalne transformacije v podjetju (Matt in drugi 2015, 339). Tudi Berman v raziskavi med vodilnimi podjetji ugotavlja, da so le podjetja s kohezivnim načrtom integracije digitalnih in analognih delov poslovanja – torej s strategijo digitalne transformacije – sposobna uspešno transformirati svoje poslovne modele (Berman 2012, 16). Strategije digitalne transformacije ne smemo zamenjati z obstoječimi strategijami uvajanja informacijskih tehnologij. Matt in drugi ugotavljajo, da strategije uvajanja informacijskih tehnologij večinoma definirajo obstoječe in prihodnje aktivnosti na operativnem nivoju, potrebne sisteme in infrastrukturo ter ustrezen organizacijski in finančni okvir, da lahko IT podpre aktivnosti v podjetju. Zato se te strategije v glavnem osredotočajo na upravljanje IT infrastrukture v podjetju. Ponavadi se ne ukvarjajo s spodbujanjem inovacij v poslovanju, ki jih prinašajo nove tehnologije. Zaradi tega spregledajo priložnosti, ki jih prinašajo digitalne tehnologije, ki izhajajo iz osredotočenosti na kupce in izdelke/storitve. IT strategije predstavljajo zemljevid za prihodnjo uporabo tehnologij v podjetju z osredotočenostjo na sisteme, ne vključujejo pa transformacije izdelkov, procesov in struktur, ki spremljajo integracijo digitalnih tehnologij. Strategije digitalne transformacije izhajajo iz drugačne perspektive in zasledujejo drugačne cilje. Njihov temelj je transformacija poslovanja, zato je njihov cilj transformacija izdelkov, procesov in upravljanja skladno z novimi tehnologijami. Imajo široko perspektivo, ki vključuje tudi digitalne aktivnosti na stičnih točkah s kupci, na primer digitalizacijo končnih izdelkov. V tem se jasno razlikujejo od klasičnih strategij uvajanja informacijskih tehnologij, ki se ukvarjajo predvsem z avtomatizacijo in optimizacijo procesov. Strategije digitalne transformacije presegajo usmeritev na procese in vključujejo spremembe na podlagi novih digitalnih tehnologij ter njihove posledice na izdelke, storitve in poslovne procese kot celoto. Le na podlagi takšnega širokega pogleda in dolgoročne usmerjenosti lahko podjetja

določajo prioritete in upravljajo številne aktivnosti digitalne transformacije, ki presegajo omejitve oddelkov in funkcij v podjetju (Matt in drugi 2015, 339–340).

Moč digitalne strategije je ravno v njenem obsegu in ciljih. Raziskava med digitalno različno zreli podjetji je pokazala, da se digitalno manj zrela podjetja osredotočajo predvsem na posamezne tehnologije in imajo zato operativne strategije usmerjene na specifične tehnologije. Med digitalno zreli podjetji na drugi strani pa prevladujejo strategije digitalne transformacije, usmerjene na dolgoročno transformacijo poslovanja (Kane in drugi 2015, 3). Ker strategija digitalne transformacije na eni strani posega v posamezne strategije podjetja, na drugi pa jih presega, je pomembno, da je strategija digitalne transformacije usklajena tako s krovno poslovno strategijo podjetja kot tudi s posameznimi operativnimi in funkcionalnimi strategijami – Slika 5.1 (Matt in drugi 2015, 340).

Slika 5.1: Razmerja med strategijo digitalne transformacije in ostalimi strategijami v podjetju



Vir: Prirejeno po Matt in drugi (2015, 340).

Berman definira tri potencialne strategije digitalne transformacije podjetja (Berman 2012, 17–18):

1. *Transformacija vrednosti za kupca na podlagi digitalne tehnologije – kaj* podjetje ponuja: na primer preoblikovanje izdelkov in storitev za večjo mobilnost, interaktivnost in dostopnost.
2. *Transformacija modela poslovanja na podlagi digitalne tehnologije – kako* podjetje to ponuja: na primer preoblikovanje modela poslovanja tako, da so podatki o kupčevih preferencah del vseh aktivnosti prodajno-nakupne verige.

3. *Kombinacija obeh strategij.*

Vsaka strategija vsebuje tri faze, ki predstavljajo evolucijo podjetja v njegovi digitalni transformaciji. Posamezne faze so predstavljene v nadaljevanju.

Faze digitalne transformacije vrednosti za kupca:

1. **Izboljšanje** izdelkov in storitev za boljšo izkušnjo kupcev. Podjetja v vseh industrijah izboljšujejo in nadgrajujejo obstoječe izdelke in storitve z digitalnimi tehnologijami, da bi dosegle diferenciacijo na trgu. Avtomobilski znamki Volvo in BMW na primer izboljšujeta kupčevo izkušnjo uporabe avtomobila z omogočanjem dostopa do digitalnih medijev ali s senzorji, ki zaznavajo aktivnosti področij izven vidnega polja uporabnika. Danski proizvajalec igrač Lego je ustvaril linijo izdelkov, ki s pomočjo spletnih virtualnih skupnosti omogoča virtualna tekmovanja med uporabniki. Veriga trgovin Macy's je opremila svoje prodajalne z digitaliziranimi ogledali, ki na podlagi tehnologije razširjene resničnosti⁶ obiskovalcem omogočajo preizkušanje oblek, ne da bi jih dejansko oblekli (Berman 2012, 19).
2. **Razširitev** ponudbe in novi viri prihodkov. Naslednja faza transformacije kupčeve izkušnje je razširitev obstoječih izdelkov in storitev z digitalno podprtimi storitvami, vsebinami, informacijami itd., ki predstavljajo nove vire prihodkov. Na primer proizvajalci zdravstvenih rešitev ponujajo uporabnikom mobilne aplikacije za spremljanje določenih zdravstvenih parametrov, z uporabnikovim dovoljenjem pa te podatke uporabljajo za trženje drugih storitev. Nekatere panoge so morale iti še korak dlje in z digitalnimi tehnologijami nadomeščati izgubljene vire prihodkov, na primer glasbena panoga, kjer so novi digitalni formati zapisov glasbe nadomestili prejšnje analogne (Berman 2012, 19).
3. **Redefinicija** osnovnih sestavin ponudbe za ustvarjanje radikalno drugačne vrednosti za kupca. Nekatera podjetja s pomočjo priložnosti, ki jih ponujajo digitalne tehnologije, transformirajo celotno verigo vrednosti za kupca in procese, s katerimi dostavljajo to vrednost kupcu. Na primer v časopisni industriji je mnogo

⁶ *Angleško augmented reality.*

klasičnih časopisnih hiš iskalo vzdržne poslovne modele za tiskane časopise v času vzpona dostopa do spleta in brezplačnih informacij. V tem času je The Wall Street Journal vpeljal minimalna plačila za kakovostne spletne članke. Ta pristop je pritegnil uporabnike, ki so tovrstne vsebine raje brali na računalnikih, tablicah in mobilnih telefonih. V zdravstveni industriji so se proizvajalci zdravstvenih naprav povezali s ponudniki zdravstvenih storitev in pacienti. Ustvarili so naprave, ki spremljajo zdravstveno stanje pacientov in komunicirajo ključne informacije oddaljenim ponudnikom zdravstvenih storitev. Komunikacija med napravo in oddaljenim centrom je postala pomembnejša od same naprave (Berman 2012, 20).

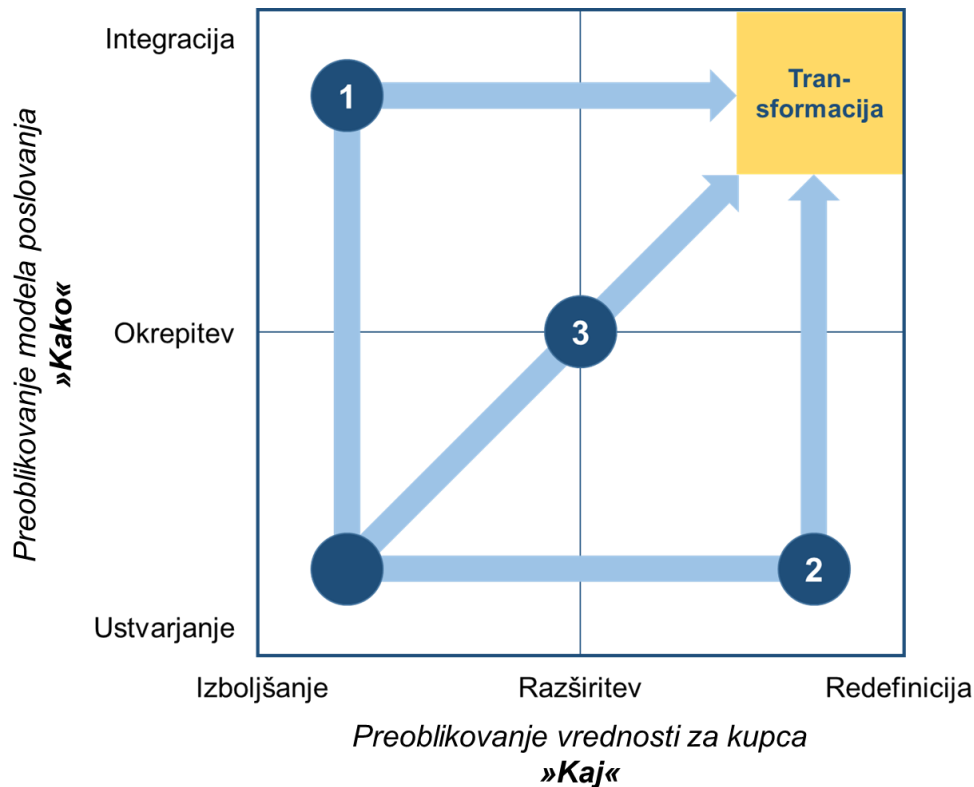
Faze digitalne transformacije modela poslovanja:

1. **Ustvarjanje** novih digitalnih zmogljivosti. V tej (prvi) fazi podjetja običajno vzpostavijo osnovne digitalne strukture za vzpostavljanje odnosov s kupci na podlagi spletnih orodij. Na primer modna znamka Burberry je s pomočjo legendarnega trenčkota postala hiša visoke mode. Nato je ustvarila edinstveni kanal, namenjen predvsem mladim strankam in pri tem pridobila več kot milijon sledilcev na družbenem omrežju Facebook. Prva je omogočila spletne prenose modnih revij in spletno naročanje oblek med dogodkom. Kupci lahko s klikom na spletnem mestu hitro in enostavno vzpostavijo stik s predstavnikom podjetja. Na strani poslovanja pa je Burberriju uspelo z investicijami v dobavno verigo zmanjšati čas dostave iz nekaj mesecev na nekaj tednov (Berman 2012, 20).
2. **Okrepitev**, širitev in uporaba informacij po celotnem podjetju. V naslednji fazi podjetja uporabljajo informacije za izboljšanje odnosov po kanalih, med poslovnimi enotami in z dobavitelji. To jim omogoča prepletanje digitalnih in analognih komponent, s katerimi na primer zmanjšajo čas dobave izdelka na trg ali opremijo kupce z informacijami za boljšo nakupno izkušnjo. Podjetje Meredith, ki izdaja različne interesne revije in oddaja različne TV postaje, je na podlagi zbranih podatkov o bralcih in gledalcih izboljšalo svoje storitve za oglaševalce (Berman 2012, 20).
3. **Integracija** in optimizacija vseh digitalnih in analognih procesov. Podjetja, ki resnično želijo izvesti digitalno transformacijo, digitalizirajo in optimizirajo vse

sestavine in procese v verigi vrednosti z osredotočenostjo na vpletenost kupcev. Tak primer je Tesco, ki je že nekaj časa poznan kot pionir uporabe novih tehnologij in inovativnih pristopov, na primer s samopostrežnimi blagajnami ali standardiziranimi poslovnimi sistemi, ki omogočajo hitro in enostavno vzpostavitev novih trgovin kjerkoli na svetu. Integracija informacij Tescu med drugim omogoča, da kupci lahko doma skenirajo črtno kodo na izdelku, ta izdelek pa se avtomatsko doda v spletno košarico za dostavo na dom (Berman 2012, 20).

Katero od treh strateških poti (Slika 5.2) bo podjetje izbralo, je odvisno od različnih dejavnikov, med njimi so pomembne strateške usmeritve podjetja, panoga, v kateri deluje, pritiski konkurence in pričakovanja kupcev. Strateška pot 1 – *preoblikovanje modela poslovanja* – je značilna za panoge, v katerih prevladujejo izdelki in pričakovanja potrošnikov glede digitalnih zmožnosti niso visoka, na primer izkopavanje rud. Podjetjem v takih panogah Berman predlaga, da začnejo z digitalno transformacijo modela poslovanja. Strateško pot 2 – *preoblikovanje vrednosti za kupca* Berman priporoča podjetjem v panogah, v katerih bo digitalizacija vrednosti za kupca prinesla hitre koristi. Na primer v finančni panogi, kjer je kupcem v relativno kratkem času možno ponuditi nove storitve na spletu ali s pomočjo mobilnih aplikacij. Obstaja pa še tretja pot. Mnogo podjetij in celotnih panog mora redefinirati vrednost za kupca in hkrati preoblikovati model poslovanja, da bi uspelo v digitalni transformaciji. Organizacije, ki jim bo to uspelo prvim, imajo edinstveno priložnost postati vodje v svoji panogi (Berman 2012, 18).

Slika 5.2: Strateške poti digitalne transformacije



Vir: IBM Institute for Business Value analysis v Berman (2012, 18).

Treba pa je poudariti, da podjetja redko začnejo digitalno transformacijo iz točke »nič«. Podjetja že uporabljajo različne digitalne tehnologije za interaktivna spletna mesta ali izboljšanje storitev za kupce. Podobno začnejo digitalizirati svoje procese v obliki vzpostavljanja spletnih prodajnih kanalov ali digitaliziranja spremljanja dogajanja v dobavni verigi (Berman 2012, 18).

5.3 Ovire digitalne transformacije

Podjetja, ki spoznajo pomen digitalne transformacije in se je začnejo lotevati strateško, pri tem naletijo na mnoge ovire. Shah in drugi so s pomočjo raziskave definirali glavne ovire, ki organizacijam onemogočajo napredovati v digitalni transformaciji:

- Podjetja nimajo dostopa do ključnih tehnologij in (digitalnih) orodij.
- Podjetja nimajo zaposlenih s potrebnimi veščinami.
- Poslovne funkcije v podjetjih niso dovolj integrirane.
- Vodstvo v podjetjih ne podpira/ni naklonjeno digitalni transformaciji.

- Podjetjem manjkajo izkušnje za izvedbo digitalne transformacije.
- Podjetja nimajo proračuna za digitalno transformacijo (Shah in drugi 2014, 13).

Podoben nabor so z raziskavo ugotovili Solis in drugi. Od najpomembnejšega do najmanj pomembnega so navedeni glavni izzivi digitalne transformacije (Solis in drugi 2014, 19):

- Spreminjanje organizacijske kulture.
- Razvoj strategije in preseganje ozke »kampanjske« miselnosti.
- Kooperacija med oddelki v podjetju.
- Viri v obliki ljudi, tehnologij, znanja in proračuna.
- Razumevanje vedenja novega potrošnika/stranke.
- Zagotavljanje podpore in vodenja s strani vodstva.
- Zagotavljanje podatkov, ki utemeljujejo koristi digitalne transformacije.
- Upravljanje s tveganji, skladnost s predpisi in pravni izzivi.

5.4 Kompetence za digitalno transformacijo

Podjetja, ki se želijo digitalno transformirati, morajo najprej usvojiti določen nabor ključnih kompetenc, s katerimi lahko ohranjajo prožnost in odzivnost na hitro se spreminjajočem trgu (Slika 5.3), ki jim omogoča lažjo digitalno transformacijo.

Nenehno inoviranje poslovnih modelov

Prva in najpomembnejša kompetenca je sposobnost podjetij, da zasnujejo in implementirajo nove poslovne modele. Podjetja morajo nenehno iskati najboljše nove načine za ohranjanje prihodkov, strukturiranje aktivnosti in iskanje novih priložnosti v novih ali obstoječih dejavnostih. Odgovori na vprašanja, kot so: »Uvesti naročnino ali plačilo za enkratno uporabo? Pridobiti nove veščine in znanja ali najeti zunanje vire? Začeti sodelovati s konkurenti ali prodreti v popolnoma novo panogo?« bodo pomagali pri razvoju novih poslovnih modelov v hitro se spreminjajoči dobi digitalne transformacije (Berman 2012, 21).

Pospeševanje sodelovanja med kupci in skupnostmi

Naslednja ključna kompetenca je sposobnost najti nove načine sodelovanja med kupci in skupnostmi. To zahteva interakcijo s kupci v vseh fazah poslovanja – ne samo v prodaji, trženju in nujenju storitev, ampak tudi pri oblikovanju izdelka,

upravljanju dobavne verige itd. Sposobnost vplesti kupca v vse faze ustvarjanja vrednosti zanj je tisto, kar loči podjetja, usmerjena v svoje kupce, od tistih, ki jih le ciljajo s svojimi aktivnostmi (Berman 2012, 21).

Integracija vseh (digitalnih in analognih) kanalov

Kupci na spletu nenehno preusmerjajo pozornost – npr. med pregledovanjem elektronske pošte in svojimi družbenimi omrežji. V trenutku lahko zamenjajo platformo in kanale – primerjajo cene čevljev na pametnem telefonu, v naslednjem trenutku preizkušajo čevlje v trgovini in kasneje kupijo čevlje na spletu na svoji tablici. Enako izkušnjo, kot jo ima kupec na enem kanalu, želi imeti tudi na vseh ostalih (uporabniška izkušnja, enostavnost uporabe itd.). Zato je naslednja pomembna kompetenca podjetij, ki se želijo digitalno transformirati, sposobnost integracije vseh stičnih točk s kupci (Berman 2012, 22).

Uporaba in razumevanje analiz

Če želi podjetje dolgoročno ohranjati usmerjenost na kupca, mora za to vzpostaviti sistem sprejemanja odločitev, ki temelji na analizah vedenja uporabe, preferenc itd. kupcev. Vpogledi iz analiz omogočajo, da so vsi kanali skladni s potrebami in preferencami kupcev (Berman 2012, 22).

Optimizacija digitalno podprte dobavne verige

Fizični deli dobavne verige, kot na primer tovornjaki, palete, skladišča itd., so že sedaj povezani med sabo in opremljeni s senzorji in kodami, ki omogočajo takojšen odziv. Podjetja, ki bodo najbolj znala uporabiti in integrirati te podatke in informacije za digitalizacijo dobavne verige, bodo najbolj učinkovito zadovoljevala potrebe kupcev in ohranjala fleksibilnost v hitro se spreminjajočih razmerah ponudbe in povpraševanja (Berman 2012, 22).

Spodbujanje medsebojno povezane delovne sile

Vse našteje kompetence zahtevajo prave zaposlene in prave veščine zaposlenih (Slika 5.3). Spodbujanje takšnega delovnega okolja, povezovanja med zaposlenimi, kupci in poslovni partnerji zahteva usmeritve, ki temeljijo na skupnih vrednotah. Podjetja, v katerih so vodje zgled za povezovanje, zaposleni pa sodelujejo npr. v

spletnih skupnostih, imajo večjo možnost, da iz teh interakcij razvijejo inovacije za poslovno rast (Berman 2012, 22).

Slika 5.3: Ključne kompetence za digitalno transformacijo

1. Inoviranje poslovnih modelov	Postaviti vrednost za kupca v center poslovnega modela.
2. Pospeševanje sodelovanja med kupci in skupnostmi	Doseči, da je usmerjenost na kupca vodilo vsakega dela podjetja.
3. Integracija vseh kanalov	Integrirati vse digitalne in analogne stične točke s kupci.
4. Uporaba in razumevanje analiz	Povezati vse vire podatkov (interne in eksterne) in izkoristiti prednosti naprednih analiz.
5. Optimizacija digitalno podprte dobavne verige	Optimizirati vse sestavine dobavne verige.
6. Spodbujanje medsebojno povezane delovne sile	Doseči, da so pravi zaposleni in prave veščine povezani s pravimi poslovnimi priložnostmi.

Vir: Prirejeno po IBM Institute for Business Value analysis v Berman (2012, 21).

6 DIGITALNA TRANSFORMACIJA SKOZI PRIZMO TEORIJE DIFUZIJE INOVACIJ

6.1 Teorija difuzije inovacij

Teorija difuzije inovacij je ena od osnovnih teorij proučevanja širjenja inovacij. Kot avtorja štejemo Robertsona in Rogersa, ki sta teorijo utemeljila v 60-letih prejšnjega stoletja. Teorija difuzije inovacij je še danes ena od najbolj razširjenih teorij na področju inoviranja, saj sta njena robustnost in aplikativnost omogočili, da je bila večkrat dokazana in potrjena, njene premise pa so se pokazale uporabne za proučevanje tako na nivoju posameznikov kot skupin, organizacij, podjetij in širših družbenih sistemov.

Mnogo avtorjev uporablja difuzijo inovacij kot osnovo za proučevanje uvajanja različnih inovacij v podjetja na medorganizacijskih trgih. Avtorji so na podlagi meta

analiz uporabe teorij difuzijo inovacij uvrstili na vrh uporabljenih aplikativnih teorij za proučevanje uvajanja inovacij (Sila 2013, 202; Gorla in drugi 2015, 3).

Tudi pri proučevanju fenomena digitalne transformacije tržnega komuniciranja v podjetjih na medorganizacijskih trgih bomo uporabili teorijo difuzije inovacij.

Rogers opredeli difuzijo inovacij kot »*proces, s pomočjo katerega se inovacija komunicira po določenih kanalih v določenem času med člani določenega družbenega sistema*« (Rogers 2003, 44). Glede na to opredelitev difuzija inovacij vključuje štiri ključne sestavine:

1. **inovacijo,**
2. **komunikacijske kanale,**
3. **čas,**
4. **družbeni sistem.**

6.2 Inovacija

Inovacijo proučuje mnogo disciplin in ima zato mnogo opredelitev različnih perspektiv. V najširšem smislu je inovacija opredeljena kot *ustvarjanje ali sprejemanje novih idej* (Amabile, Daft, Zaltman, Duncan in Holbek v Damanopour in Schneider 2006, 216). Bolj natančno pa je inovacija *nova ideja, izdelek, storitev, tehnologija, postopek, struktura, politika, administrativni proces, načrt ali program, ki ga člani neke organizacije vidijo kot novost* (Rogers 2003, 45; Damanopour in Schneider 2006, 216; Al Somali in drugi 2011, 407). Pri tem »novost« inovacije ni nujno objektivna novost, ampak relativna novost določene ideje glede na kontekst (Mohr 1969, 114). Novost inovacije je torej relativna novost glede na percepcijo inovacije kot nove z vidika posameznika, skupine, ekipe, organizacije, industrije ali širše družbe (Rogers 2003, 47; Damanopour in Schneider 2006, 216).

Pomembna je distinkcija med *inovacijo* in *invencijo* (iznajdbo, izumom). Invencija pomeni ustvariti ali iznajti nekaj novega; inovacija pa pomeni, da se »novost« začne uporabljati (Mohr 1969, 112). Ta delitev je še posebej relevantna, ko proučujemo podjetja ali organizacije. Z enega vidika lahko opazujemo, kako podjetje ustvarja inovacije (nove izdelke, storitve itd.), ki jih nato uporablja samo zase ali pa jih ponudi na trgu. Z drugega vidika pa lahko proučujemo proces uspešnosti usvojitve ciljev,

procesov, politik, orodij itd., ki so novi glede na obstoječe stanje v podjetju (Mohr 1969, 112). Ker v nalogi proučujemo digitalno transformacijo v podjetjih, bomo tudi sami upoštevali to opredelitev inovacije – kot stopnjo uspešnosti uvajanja digitalne transformacije v podjetje.

Robertson opredeli tri tipe inovacij:

1. **Kontinuirane inovacije** so inovacije, ki imajo najmanj motečega vpliva na obstoječe vzorce delovanja. To so pričakovane inovacije v obliki nadgradenj obstoječih izdelkov/storitev.
2. **Dinamično kontinuirane inovacije** močneje vplivajo na obstoječe vzorce delovanja, vendar še ne ustvarjajo novih vzorcev. To so novi izdelki/storitve in spremenjeni obstoječi.
3. **Diskontinuirane inovacije** predstavljajo novosti, ki vplivajo na oblikovanje novih vzorcev vedenja (Robertson 1967, 15–16).

Ker smo v prejšnjem poglavju transformacijo, ki zajema tudi digitalno transformacijo, opredelili kot *revolucionaren in diskontinuiran proces, ki zahteva fundamentalne spremembe v strukturi in sistemih podjetja* (Romanelli in Tushman 1994, 1143–1145), lahko inovacije, ki jih uvaja digitalna transformacija po Robertsonovi tipologiji, opredelimo kot *diskontinuirane inovacije*.

Inovacija ni inovacija sama po sebi, ampak kako je percipirana. Percipirani atributi inovacij, ki vplivajo na stopnjo usvojitve inovacije in na hitrost njenega sprejemanja (Rogers 2003, 47–48):

- **Relativna prednost inovacije:** stopnja, do katere je inovacija percipirana kot boljša od ideje, ki jo nadomešča. Relativna prednost se lahko meri v finančnem smislu, včasih pa so pomembnejši tudi drugi dejavniki, kot so prestiž, ugled, priročnost, zadovoljstvo. Pomembnejša od »objektivnih« prednosti, ki jih ima inovacija, je percepcija posameznikov, da je inovacija boljša ali koristnejša. Večja je percipirana prednost inovacije, hitrejša bo stopnja njene usvojitve.
- **Kompatibilnost inovacije:** je stopnja, do katere je inovacija percipirana z obstoječimi vrednotami, preteklimi izkušnjami in potrebami okolja. Inovacija, ki

ni skladna z vrednotami in normami določenega družbenega sistema, ne bo sprejeta tako hitro kot inovacija, ki je skladna. Usvojitev inovacije, ki ni kompatibilna z obstoječim družbenim sistemom, zahteva sprejetje novega sistema vrednost, da je lahko sprejeta.

- **Kompleksnost inovacije:** kompleksnost je stopnja, do katere je inovacija percipirana kot težka za razumevanje in uporabo. Preproste inovacije, ki jih je lahko razumeti, so običajno sprejete hitreje.
- **Možnost preizkušanja inovacije:** pomeni stopnjo, do katere je možno inovacijo preizkusiti. Inovacije, ki jih je možno preizkusiti v manjšem obsegu, imajo več možnosti, da bodo sprejete kot inovacije, ki jih je možno uvesti le v celoti na celem sistemu.
- **Možnost opazovanja inovacije:** je stopnja, do katere je rezultate možno opazovati. Lažje opazujemo rezultate inovacije, bolj je verjetno, da jo bomo sprejeli. Možnost opazovanja spodbuja diskusije in deljenje pogledov o novi ideji.

Siegel k naštetim doda še tri (Siegel v Ho):

- **Vnaprejšnja naklonjenost inovaciji:** Vključuje tri predpostavke o inovaciji – da jo sprejmejo vsi člani družbenega sistema; da je sprejeta relativno hitro; da ne sme biti zavržena.
- **Reinvencija:** Pomeni, da se inovacija uporablja na druge/nove načine, ki niso bili zamišljeni ob njenem nastanku.
- **Individualne lastnosti posameznikov:** So lastnosti posameznikov, ki sprejemajo inovacijo.

6.3 Komunikacijski kanali

Ključnega pomena pri inovaciji je njena usvojitev v okolje (posameznike, podjetje, industrijo, družbo), ki se zgodi s pomočjo difuzije. Inovacija sama po sebi je namreč irelevantna, če ni uspešno vpeljana v določeno okolje. Mohr sprejemanje inovacije v okolje vključi v definicijo inovacije in s tem samo inovacijo neločljivo poveže s

procesom njene uspešne usvojitve. Po njegovem je inovacija *uspešna vpeljava* percipirane novosti v določeno situacijo (Mohr 1969, 112). Za uspešno usvojitvev pa je bistveno komuniciranje. Roger opredeli difuzijo kot proces, v katerem je inovacija *komunicirana* med člani določenega družbenega sistema (Rogers 2003, 40).

Komuniciranje je proces, v katerem sodelujoči ustvarjajo in delijo med seboj informacije, da bi dosegli medsebojno razumevanje. *Difuzija* je posebna oblika komunikacije, v kateri je predmet komuniciranja nova ideja – inovacija. Jedro procesa difuzije je izmenjava informacij, v kateri posameznik (ali skupina) komunicira novo idejo ostalim posameznikom (ali skupini). V najbolj osnovni obliki model difuzije vključuje:

- inovacijo;
- posameznika ali skupino, ki ima znanje in/ali izkušnje o/z inovacijo;
- drugega posameznika ali skupino, ki še nima znanja in/ali izkušenj o/z inovacijo;
- komunikacijski kanal, ki povezuje obe enoti (posameznike ali skupine) (Rogers 2003, 49).

Rogers opredeli komunikacijski kanal kot sredstvo, s pomočjo katerega se sporočila prenašajo med enotami v komunikaciji. V kakšnem odnosu sta si enoti, vpliva na pošiljanje in sprejemanje informacij ter na uspešnost komuniciranja (Rogers 2003, 49).

Difuzija inovacij – vpeljevanje novih idej, praks itd. v določeno družbeno okolje (npr. podjetje) je povezana s spremembami, zato s seboj prinaša tudi negotovost in tveganje (Mohr 1969, 114; Rogers 2003, 31; Damanopour in Schneider 2006, 221). Negotovost se odraža v nevedenju, ali bo inovacija (npr. nov proces ali orodje) na koncu vpeljave boljša (učinkovitejša) od obstoječega procesa ali orodja (Rogers 2003, 31). Naloga komuniciranja v procesu difuzije inovacij je predvsem zmanjševati negotovost, ki sicer zavira proces usvojitve inovacije, tako da omogoča pretok informacij med posamezniki in skupinami ter da predstavlja koristi, ki jih inovacija prinaša (Rogers 2003, 31; Damanopour in Schneider 2006, 216, 221).

Kot smo opredelili v prejšnjem poglavju se digitalna transformacija bolj ali manj dotakne celotnega podjetja. Komuniciranje je v tem primeru še toliko bolj ključno in

igra pomembno vlogo pri uspešnosti digitalne transformacije podjetja. Rogersova ugotovitev, da je odnos med enotama v komuniciranju inovacije pomemben za difuzijo inovacije (2003, 49), lahko apliciramo tudi na digitalno transformacijo podjetja. Ta je uspešnejša, če je pretok informacij v organizaciji nemoten in poteka tako vertikalno kot tudi horizontalno. Pomembno je tudi vodstvo, ki spodbuja in motivira ostale v podjetju pri digitalni transformaciji podjetja. Če naštetu povežemo, lahko rečemo, da je ena od pomembnih sestavin digitalne transformacije podjetja interno komuniciranje. Interno komuniciranje pomaga zmanjševati negotovosti, ki se pojavljajo pred, med in po digitalni transformaciji podjetja ter lajša sam proces digitalne transformacije s pomočjo rednega in neprekinjenega prenosa informacij, v katerega so vključeni vsi bistveni posamezniki in skupine v podjetju.

6.4 Čas

Čas je tretja sestavina procesa difuzije inovacij. Dimenzija časa pomaga razumeti procese difuzije inovacij. Glavni proces je proces usvojitve inovacije v določenem družbenem okolju. To je proces, v katerem posameznik ali skupina, preide od prve informacije o inovaciji, ustvarjanju odnosa do inovacije, odločitve o sprejetju ali zavrnitvi inovacije, do implementacije uporabe in potrditve odločitve (Rogers 2003, 51).

Proces usvojitve inovacije različni avtorji razdelijo v različne faze:

- Ocenjevanje – iniciacija – implementacija – rutinizacija (Hage in Aiken v Damanopour in Schneider 2006, 217).
- Zavedanje – izbor – sprejetje – implementacija – rutinizacija (Klein in Sorra v Damanopour in Schneider 2006, 217).
- Zavedanje o znanju – oblikovanje stališč – odločanje – začetna implementacija – končna implementacija (Zaltman, Duncan in Holbek v Damanopour in Schneider 2006, 217).
- Iniciacija – razvoj – implementacija – terminacija (Angle in Van de Van v Damanopour in Schneider 2006, 217).

V grobem te razdelitve lahko povzamemo v treh fazah:

Iniciacija: sestavljajo jo vse aktivnosti, povezane s prepoznavanjem potrebe, iskanjem rešitev, zaznavanjem inovacij, identifikacijo primernih inovacij in izborom inovacij. V tej fazi se pripadniki določenega družbenega okolja spoznavajo z

obstoju in inovacije, ocenjujejo njeno sprejemljivost, komunicirajo z ostalimi pripadniki družbenega okolja ter predlagajo sprejetje inovacije.

Sprejetje: vključuje ocenjevanje inovacij v izboru s tehnične, finančne in strateške perspektive, sprejemanje odločitve o končnem izboru inovacije ter dodelitev ustreznih virov za pridobitev in asimilacijo inovacije. V tej fazi se ponavadi vodstvo ali vodje določenega družbenega okolja odločijo za sprejem inovacije in določijo primerne vire za to.

Implementacija: sestavljajo jo dogodki in aktivnosti, povezane s pripravo inovacije, pripravo družbenega okolja, usvojitve inovacije ter redna uporaba inovacije s strani pripadnikov družbenega okolja, dokler inovacija ne postane rutinirana v družbenem okolju. V tej fazi začnejo inovacijo uporabljati vsi pripadniki družbenega sistema (Damanopour in Schneider 2006, 217).

Rogers opredeli pet generičnih faz procesa odločanja oziroma usvojitve inovacije:

1. **Znanje**, ki nastane, ko se posameznik ali skupina seznanijo z obstojem inovacije in začne razumeti, kako inovacije deluje, torej kakšne koristi bi lahko nudila.
2. **Prepričevanje** se odvija, ko posamezniki ali skupine oblikujejo pozitiven ali negativen odnos do inovacije.
3. **Odločitev** se zgodi, ko posamezniki izvedejo aktivnosti, ki vodijo do odločitve o sprejemu ali zavrnitvi inovacije.
4. **Implementacija** pomeni začetek uporabe inovacije.
5. **Potrditev** se zgodi, kadar je posameznik ali skupina soočena s nasprotujočimi informacijami o inovaciji in išče potrditev za sprejem prvotne odločitve (Rogers 2003, 51).

Ključna aktivnost v vseh petih fazah je iskanje in procesiranje/razumevanje informacij, zato je proces odločanja oziroma inovacije tesno povezan s komuniciranjem, ki smo ga opisali v prejšnji točki.

Avtorji so posamezne faze procesa usvojitve inovacije opisali v zaporednih točkah, ki predvidevajo, da je proces urejen in poteka linearno. V praksi pa je proces usvojitve inovacij lahko nepredvidljiv, faze pa si ne sledijo nujno po opredeljenem vrstnem redu (Damanopour in Schneider 2006, 217). Ne glede na to pa v tej nalogi za lažje razumevanje uporabljamo idealni tipski pogled, ki predvideva linearno zaporedje faz.

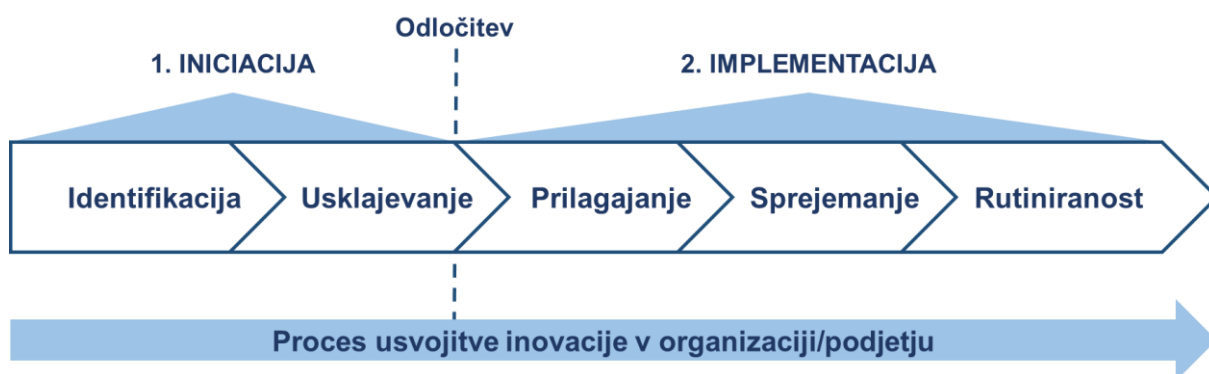
Ogledali smo si generični proces usvojitve inovacije (ki velja tako za posameznike kot za skupine ali organizacije), sedaj pa pogledjmo še proces usvojitve inovacije, ki je značilen za organizacije oziroma podjetja.

Proces usvojitve inovacije v organizacijah oziroma podjetjih sestavljata dve stopnji (Slika 6.1):

1. **Iniciacija**, ki vsebuje zbiranje informacij, konceptualizacijo in načrtovanje sprejemanja inovacije, ki vodi v odločitev o sprejemu inovacije.
2. **Implementacija**, ki jo sestavljajo dogodki, aktivnosti in odločitve, ki vodijo v uporabo inovacije.

Med obema stopnjama je odločitev o sprejemu inovacije, na Sliki 6.1 označena s prekinjeno črto (Rogers 2003, 365).

Slika 6.1: Stopnje procesa usvojitve inovacije v organizaciji/podjetju



Vir: Prirejeno po Rogers (2003, 365).

Obe stopnji sestavlja več faz. Da bi usvojitve inovacije lahko prešla v naslednjo fazo, mora biti predhodna faza (implicitno ali eksplicitno) zaključena.

Identifikacija

Identifikacija se zgodi, ko organizacija zazna problem, za katerega rešitev potrebuje inovacijo (npr. novo orodje, proces, sistem, rešitev itd.). Polet tega da posameznik ali skupina v organizaciji zazna pomemben problem, identificira tudi inovacijo kot eno od možnosti za reševanje zaznanega problema. Ta proces ni nujno hiter, lahko traja tudi

več let. Identifikacija označuje začetek iniciacije, v kateri se ustvari motivacija za naslednje faze (Rogers 2003, 366).

Usklajevanje

V fazi usklajevanja je identificirani problem usklajen z najprimernejšo identificirano inovacijo. V tej fazi se testira kompatibilnost med problemom in inovacijo ter izvedljivost projekta. Na tej podlagi se ponavadi vodstvo (podjetja ali enote) odloči, ali bo podjetje sprejelo inovacijo ali ne (Rogers 2003, 366).

Prilagajanje

V tej fazi podjetje uvede inovacijo ter jo začne uporabljati. Skozi ta proces se podjetje začne prilagajati inovaciji – spreminjati. Na drugi strani pa se podjetju »prilagaja« tudi inovacija, ko jo podjetje uporablja tako, da rešuje njegov specifičen problem (Rogers 2003, 367). V poglavju 4 o spremembah v okolju smo opredelili »radikalno inovacijo«. Radikalnost se odrazi predvsem v fazi prilagajanja – bolj je inovacija radikalna, več negotovosti ustvarja, več znanja potrebujejo zaposleni, da jo lahko začnejo uporabljati, daljši in zahtevnejši je proces prilagajanja (Rogers 2003, 368–369).

Sprejemanje

Sprejemanje se zgodi, ko se inovacija začne uporabljati v večjem delu podjetja, zato jo zaposleni začnejo bolj razumeti in sprejemati (Rogers 2003, 369).

Rutiniranost

V tej zaključni fazi je inovacija do te mere vključena v podjetje in njegove aktivnosti, da izgubi identiteto inovacije. S tem je formalni proces usvojitve inovacije v podjetju zaključen. Vendar pa ni nujno, da bo uporaba inovacije vzdržna tudi na dolgi rok. Raziskave so pokazale, da je vzdržnost inovacije v podjetju povezan s participacijo zaposlenih v procesu usvojitve inovacije. Bolj so zaposleni vključeni v diskusijo, izbor in implementacijo inovacije, bolj je verjetno, da bo inovacija v podjetju ostala na dolgi rok (Rogers 2003, 370–371).

6.5 Družbeni sistem

Družbeni sistem Rogers opredeli kot niz medsebojno povezanih enot, ki se ukvarjajo s skupino reševanjem problemov, da bi dosegle skupen cilj. Skupni cilj povezuje člane družbenega sistema v skupino. Struktura družbenega sistema vpliva na difuzijo inovacije v njem. Družbeni sistem najprej postavlja meje, znotraj katerih poteka difuzija inovacije, nato pa vrednote, norme, strukture, vloge enot itd. vplivajo na difuzijo Rogers 2003, 53).

V naši nalogi proučujemo digitalno transformacijo podjetja, zato »družbeni sistem« razumemo kot podjetje.

V primerjavi s posamezniki je proces difuzije inovacij v podjetjih kompleksnejši. Vključuje skupine in posameznike, med njimi so lahko tako zagovorniki kot nasprotniki inovacije, vsak pa ima svojo vlogo v procesu difuzije. Proučevanje difuzije inovacij v organizacijah (podjetjih) se je začelo z iskanjem značilnosti bolj ali manj inovativnih podjetij. Nato se je razširilo na proces difuzije inovacij znotraj podjetij in se vse bolj osredotočalo na stopnje in dejavnike uspešnosti tega procesa (Rogers 2003, 351).

6.6 Model difuzije inovacij v podjetjih

Usvojitev inovacije v podjetju je lahko posledica odločitve vodstva ali pa pritiska zunanjega okolja: na primer sprejetje nove strategije, strukture ali procesa je lahko spodbujena na podlagi analize o interni neučinkovitosti ali pa na podlagi določenih sprememb v okolju (Damanopour in Schneider 2006, 216–217). Rogers je na podlagi različnih raziskav postavil model notranjih in zunanjih dejavnikov difuzije inovacij v podjetjih (organizacijah)⁷. Strnil je rezultate več raziskav in opredelil tri glavne spremenljivke, ki vplivajo na difuzijo inovacij v organizacijah ali na inovativnost organizacije (slika 6.2):

- značilnost posameznikov (vodij);
- interne značilnosti organizacijske strukture;
- eksterne značilnosti organizacije.

⁷ Prikazujemo model iz leta 2003, čeprav je Rogers model opredelil že mnogo prej, glej npr. Rogers 1983, 360.

Pomembno je razumeti, da lahko določeni dejavniki na proces difuzije inovacij različno vplivajo v različnih fazah. Na primeru centralizacije podjetja po navadi omejuje začetno razmišljanje o inovaciji, saj ima moč določanja agende le nekaj posameznikov. Ko pa je odločitev o sprejemu inovacije sprejeta, pa centralizacija omogoča hitrejšo difuzijo inovacije (Rogers 2003, 358).

Slika 6.2: Rogersov model dejavnikov difuzije inovacij v podjetjih



Vir: Rogers (2003, 358).

Značilnost posameznikov (vodij) pomeni njihov *odnos do sprememb*. Bolj so odprti spremembam in novostim, višja je stopnja difuzije inovacij v podjetju. Rogers jih poimenuje prvaki⁸. To so karizmatični posamezniki, ki so pripravljene podpreti inovacijo v podjetju s svojo karizmo in s tem premagati odpor ali indiferentnost do inovacije. Po drugi strani pa te vplivni posamezniki lahko tudi zavrejo proces difuzije inovacije, če ne sprejmejo inovacije. Posamezniki z močjo, vplivom in karizmo imajo torej močan vpliv na sprejemanje ali ne sprejemanje inovacije v podjetju (Rogers 2003, 360).

⁸ Angleško *champion*.

Interne značilnosti organizacijske strukture sestavljajo *centralizacija, kompleksnost, notranja povezanost, neuporabljeni notranji viri* in *velikost podjetja*.

Centralizacija je stopnja, do katere sta moč in nadzor v podjetju skoncentrirana v rokah relativno majhnega števila posameznikov. Po navadi je centralizacija negativno povezana z difuzijo inovacij v začetni fazi – višja stopnja centralizacije onemogoča prost vstop novih idej v celotno organizacijo. Po odločitvi o sprejemu inovacije pa višja stopnja centralizacije ponavadi spodbudi difuzijo inovacije (Rogers 2003, 358).

Kompleksnost je stopnja, do katere zaposleni v podjetju razpolagajo z znanjem in strokovnostjo. Kompleksnost po eni strani omogoča, da zaposleni hitro spoznajo vrednost inovacije, po drugi pa lahko povzroči, da težko dosežejo konsenz pri implementaciji inovacije (Rogers 2003, 358).

Formalizacija je stopnja, do katere podjetje poudarja sledenje pravilom in postopkom. Meri, kako močno je podjetje birokratizirano. Podobno kot značilnost vodij zavira začetne pogovore in razmišljanja o inovaciji, ko pa je odločitev o inovaciji sprejeta, pa spodbuja in pospešuje njeno implementacijo (Rogers 2003, 358).

Notranja povezanost govori o tem, kako močno so enote v podjetju (oddelki, funkcije, zaposleni) povezani z medosebnimi vezmi. Močne medosebne vezi omogočajo boljši pretok informacij in lažje doseganje dogovorov, zato je notranja povezanost pozitivno povezana z difuzijo inovacij v podjetju (Rogers 2003, 358).

Neuporabljeni notranji viri predstavljajo vire, ki ostajajo neizkoriščeni oziroma presežni viri. Neuporabljeni notranji viri so pozitivno povezani z difuzijo inovacije v podjetju, še posebej takrat, kadar difuzija inovacij povzroča visoke dodatne stroške (Rogers 2003, 358).

Velikost podjetja kot dejavnik, ki je pozitivno povezan z difuzijo inovacij v podjetju, je raziskovalce najprej presenetila. Manjša podjetja so mnogokrat bolj fleksibilna in osvobodjena zapletenih birokratskih postopkov in struktur. Kljub temu pa velika podjetja glede na raziskave lažje sprejemajo inovacije kot manjša. Velikost je za Rogersa povezana z difuzijo inovacij zato, ker vključuje »skrite« dejavnike, kot so: več sredstev, znanje zaposlenih, možnost eksperimentiranja itd. (Rogers 2003, 357).

Kot **eksterne značilnosti organizacije** Rogers opredeli *odprtost sistema*. Opredeljuje povezanost in deljenje informacij posameznikov in skupin v podjetju s posamezniki in skupinami zunaj podjetja (Rogers 2003, 301, 355). Lahko jo povežemo z idejo *sodelovanja* koncepta odprtega inoviranja, kot ga opredeli

Chesbrough. Bolj kot podjetje sodeluje in je v dobrih odnosih z različnimi posamezniki in skupinami iz okolja (npr. strankami, dobavitelji, drugimi podjetji, raziskovalnimi inštituti, univerzami itd.), večji je pritok znanja in idej v podjetje ter s tem več možnosti za sprejem novih idej in inovacij (Chesbrough 2006).

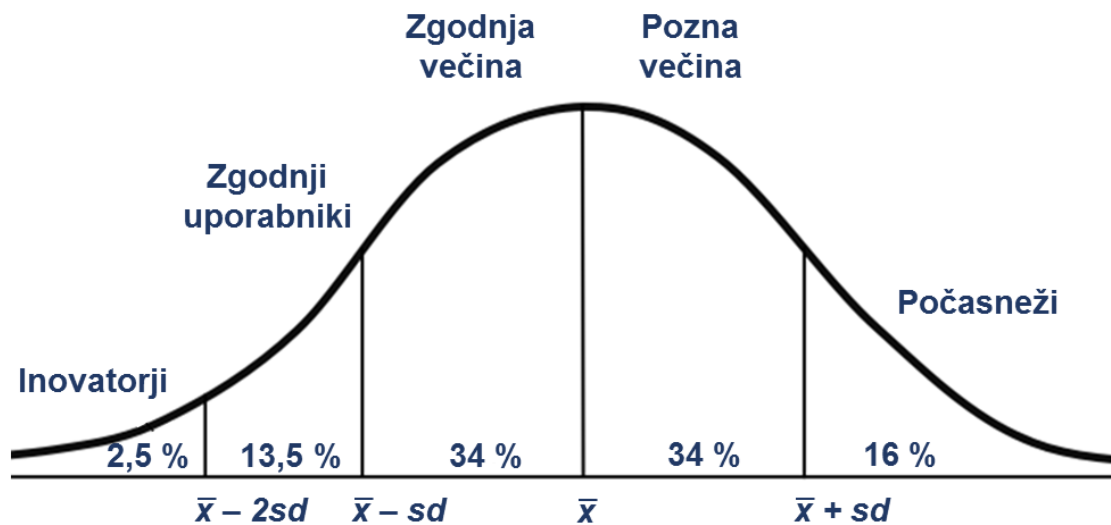
6.7 Kategorije podjetij glede na sprejemanje inovacij

Podjetja sprejemajo inovacije z različno hitrostjo oziroma intenzivnostjo. Rogers je opredelil *inovativnost* kot relativno dimenzijo, ki označuje, kako hitro določeno podjetje (ali tudi posameznik, skupina organizacija itd.) sprejme inovacijo. Glede na to dimenzijo je s pomočjo raziskav opredelil pet skupin:

- inovatorji,
- zgodnji uporabniki,
- zgodnja večina,
- pozna večina,
- počasneži.

Rogers in drugi avtorji so z raziskavami ugotovili, da se stopnja sprejemanja inovacij na populaciji ponavadi porazdeljuje v obliki normalne krivulje. Kategorije sprejemanja inovacij so predstavljene na Sliki 6.3. \bar{x} predstavlja povprečni čas usvojitve inovacije. *Inovatorji* sestavljajo 2,5 % populacije in so za 2 standardna odklona odmaknjeni od povprečja. Sledijo *zgodnji uporabniki*, ki jih je 13,5 %, nato *zgodnja večina* in *pozna večina*, obe s 34 % ter *počasneži*, ki jih je 16 % in so od povprečja odmaknjeni za en standardni odklon (Rogers 2003, 254–255).

Slika 6.3: Kategorije in krivulja sprejemanja inovacij



Vir: Rogers (2003, 255).

V nadaljevanju so opisane značilnosti posamezne kategorije. Rogers kategorije opredeli z vidika posameznikov, vendar jih analogno uporablja tudi za opis organizacij oziroma podjetij.

Inovatorji

Rogers jim pravi tudi drzni avanturisti. Po navadi so bolj povezani med sabo in več komunicirajo drug z drugim kot pa s predstavniki ostalih kategorij, za katere so nekoliko preveč napredni oziroma drzni. Proaktivno preizkušajo novosti, v katere so pripravljeni vlagati različne vire in sredstva. Občasno katera od inovacij ne uspe in prinese izgubo, ampak inovatorje to ne ovira, da ne bi naprej verjeli in vlagali v inovacije (Rogers 2003, 256–257).

Zgodnji uporabniki

Zgodnji uporabniki so bolj povezani z lokalnim družbenim sistemom kot inovatorji. Po navadi predstavljajo (mnenjske) vodje, ki uživajo visoko spoštovanje. Ostale skupine (razen inovatorjev) jih imajo za zgled pri sprejemanju inovacij, zato jih pogosto tudi vprašajo za nasvet glede inovacije. Ko začnejo zgodnji uporabniki sprejemati inovacijo, to zmanjšuje negotovost v vseh naslednjih kategorijah. Zgodnji uporabniki so ključni pri oblikovanju kritične mase – tistega števila uporabnikov, ki premakne jeziček na tehtnici in omogoči, da gre inovacija v širšo uporabo. Po drugi strani pa

njihovo ne sprejemanje inovacije po navadi pomeni nesprejemanje tudi v vseh naslednjih kategorijah (Rogers 2003, 257).

Zgodnja večina

Zgodnja večina ponavadi sprejme inovacijo, tik preden jo sprejme povprečna enota (podjetje) v skupini. Čeprav so povezani z ostalimi predstavniki kategorije, imajo le redko položaj vodilnega. Lahko namerno čakajo, preden sprejmejo inovacijo. Zaradi njihovega položaja med tistimi, ki sprejmejo inovacijo zgodaj in tistimi, ki jo sprejmejo pozno, so pomemben člen sprejemanja inovacij. Predstavljajo eno od največjih kategorij, sestavlja jo tretjina vseh enot (podjetij) v populaciji (Rogers 2003, 257).

Pozna večina

Pozna večina sprejme inovacijo tik za povprečnim podjetjem. Podobno kot zgodnja večina sestavljajo tretjino celotne populacije. Sprejetje inovacije za njih lahko izhaja iz ekonomske nujnosti ali iz pritiska okolja. Njihova značilnost je previdnost – inovacijo sprejmejo šele, ko so jo sprejela skoraj vsa druga podjetja (Rogers 2003, 257).

Počasneži

Počasneži so skupina, ki zadnja sprejme inovacijo. Ponavadi nimajo vpliva v družbenem sistemu. So najbolj izolirani od ostalih kategorij in najbolj skeptični do inovacij. Njihov proces sprejemanja inovacij je ponavadi najdaljši od vseh kategorij. Vzrok za to, da je neko podjetje klasificirano kot počasnež, je lahko v rigidnih strukturah in birokraciji, ki onemogoča sprejemanje inovacij, pomanjkanju sredstev, nezainteresiranemu vodstvu itd. (Rogers 2003, 257).

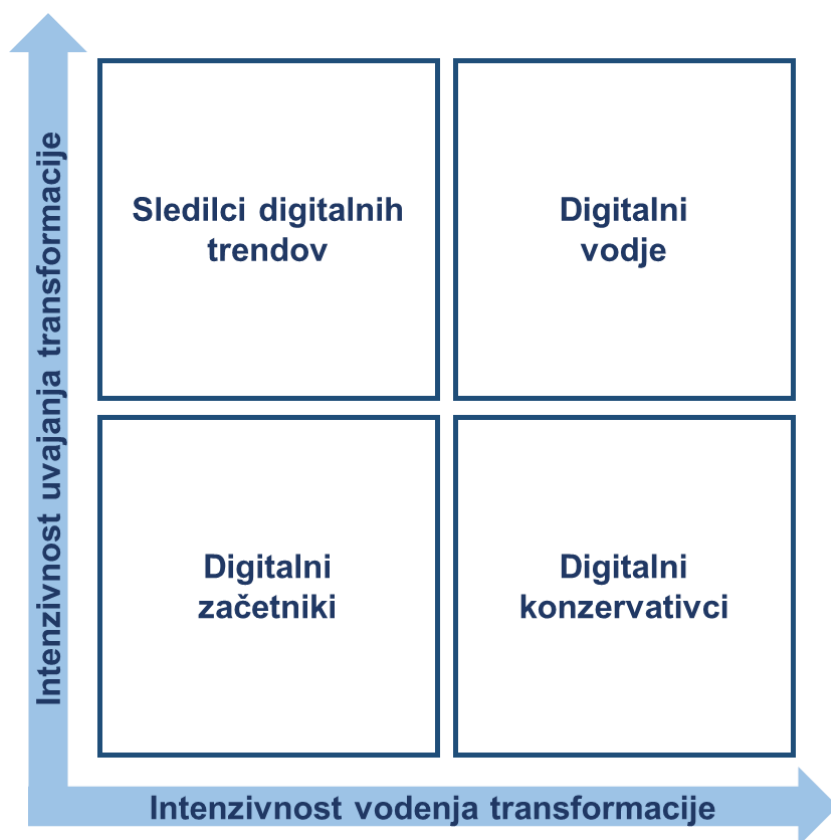
Avtorji podobno kot Rogers razvrstijo podjetja v kategorije glede na zrelost digitalne transformacije. Westerman in drugi na podlagi študije podjetij določijo štiri kategorije (Slika 6.4):

- digitalni vodje⁹,
- digitalne modne muhe¹⁰,
- digitalni začetniki,
- digitalni konzervativci.

⁹ Angleško *digitati*, iz besed *digital* in *literate*.

¹⁰ Angleško *digital fashionistas*.

Slika 6.4: Matrika kategorij podjetij glede na zrelost digitalne transformacije



Vir: Westerman in drugi (2011, 60).

Matrika zrelosti digitalne transformacije v podjetjih se deli glede na dve dimenziji:

- *Intenzivnost uvajanja digitalne transformacije*: opisuje predvsem aktivnosti in investicije, usmerjene v uvajanje novih digitalnih rešitev, ki spreminjajo delovanje podjetja – odnos s strankami, interne procese, poslovne modele. Če je podjetje aktivno le v tej dimenziji, se lahko zgodi, da so aktivnosti in investicije nekoordinirane in nepovezane.
- *Intenzivnost vodenja transformacije*: opredeljuje vizijo, vodenje in veščine v digitalni transformaciji.

Obe dimenziji sta prepleteni – intenzivnost vodenja upravlja digitalno transformacijo po principu »od zgoraj navzdol«, intenzivnost uvajanja pa jo izvaja po principu »od spodaj navzgor« (Westerman in drugi 2012, 3).

Glede na opisani dimenziji imajo podjetja v kategorijah naslednje značilnosti:

Digitalni vodje

Digitalni vodje razumejo, kako razviti dodano vrednost na podlagi digitalne transformacije. Imajo opredeljeno vizijo digitalne transformacije, ki se odraža tudi v strategiji in vodenju. S tem jim uspe graditi organizacijsko kulturo, ki podpira digitalno transformacijo. Na drugi strani vlagajo v nove tehnologije, kar jim omogoča konstantno uvajanje novosti na področju digitalne transformacije (Westerman in drugi 2011, 61).

Sledilci digitalnih trendov

Podjetja v tej kategoriji uvajajo mnoge »bleščeče« digitalne novosti in inovacije, od katerih nekatere ustvarjajo dodano vrednost, druge ne. Posamezne sestavine izgledajo v redu, vendar pa pogosto ne delujejo dobro skupaj in ne ustvarjajo sinergij. To pa zato, ker so podjetja v tej kategoriji zelo motivirana za uvajanje digitalnih novosti in inovacij, manjka pa jim vizije, kaj želijo doseči, prave strategije in vodenja procesa digitalne transformacije (Westerman in drugi 2011, 61).

Digitalni začetniki

Podjetja v tej kategoriji imajo implementiranih zelo malo digitalnih novosti, manjka pa jim tudi vizije in strategije za digitalno transformacijo. Lahko so v tej kategoriji zavestno, ker menijo, da je digitalna transformacija za njih neaktualna, ali po naključju, ker se ne zavedajo prednosti digitalne transformacije (Westerman in drugi 2011, 60–61).

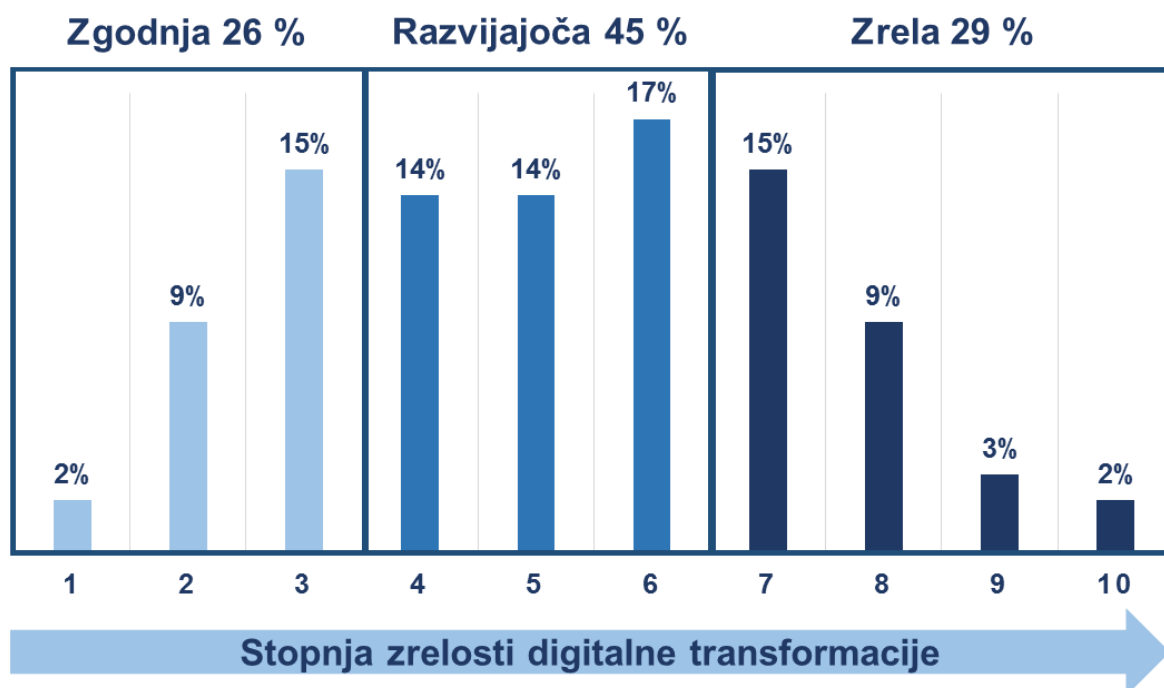
Digitalni konzervativci

Digitalni konzervativci so podjetja, v katerih se vodstvo zaveda pomena digitalne transformacije in razume strateški pristop za njeno implementacijo. Preveva pa jih skeptičnost do novih rešitev, zato investirajo v novosti zelo konzervativno. Implementacija digitalnih novosti je pri njih zato zelo počasna (Westerman in drugi 2011, 61).

Kane in drugi so z raziskavo ocenjevali stopnjo digitalne transformacije podjetij v 27 državah. Ko so jih razvrščali na lestvici 1–10, so ugotovili, da obstajajo tri večje skupine podjetij glede na stopnjo digitalne transformacije (Slika 6.5):

- zgodnja podjetja,
- razvijajoča se podjetja,
- zrela podjetja (Kane in drugi 2015, 14).
-

Slika 6.5: Podjetja glede na stopnjo zrelosti digitalne transformacije

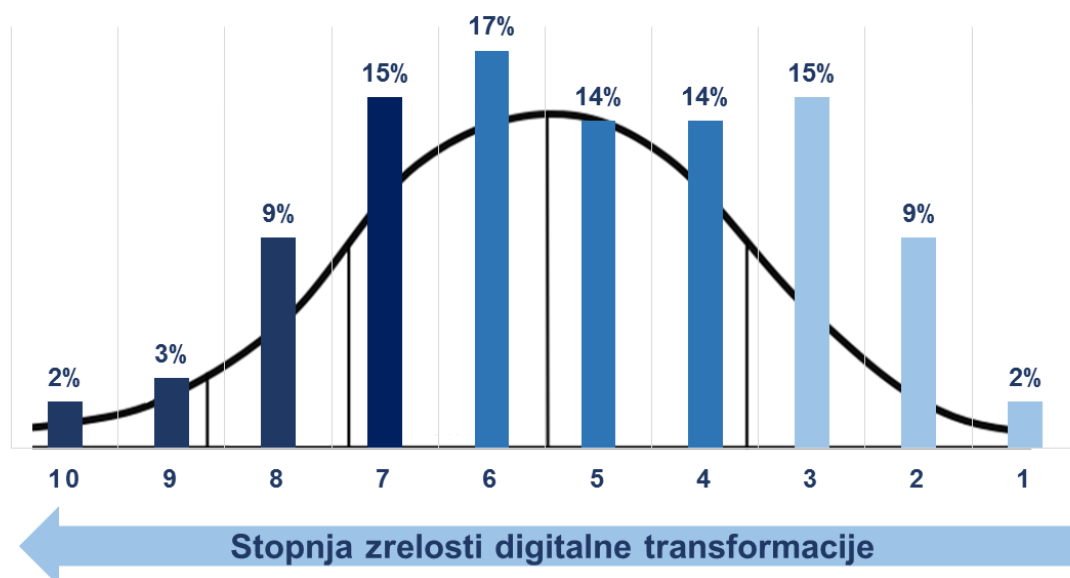


Vir: Kane in drugi (2015, 6).

Če razdelitev Kanea in drugih zrcalno obrnemo in primerjamo z Rogersovo klasifikacijo, ugotovimo, da sta porazdelitvi praktično identični. Nekoliko večji delež več podjetij je pri Kaneu in drugih večji kot pri Rogersovi porazdelitvi v kategorijah inovatorji ter počasneži (Slika 6.6).

Slika 6.6: Primerjava Rogersovih kategorij in krivulje sprejemanja inovacij ter kategorij zrelosti digitalne transformacije Kanea in drugih

<u>Kane in drugi:</u>	Zrela 29 %	Razvijajoča 45 %	Zgodnja 26 %
<u>Rogers:</u>	Inovatorji 2,5 %	Zgodnji uporabniki 13,5 %	Zgodnja večina 34 %
		Pozna večina 34 %	Počasneži 16 %



Vir: Prirejeno po Rogers (2003, 255;) ter Kane in drugi (2015, 6).

Kane in drugi opredelijo tudi posamezne značilnosti treh kategorij (Tabela 6.1).

Tabela 6.1: Značilnosti posameznih kategorij digitalne zrelosti podjetij

	Zgodnja	Razvijajoča	Zrela
Ovire	Pomanjkanje strategije	Preveč prioritet	Varnost podatkov
Strategija	Vodi jo uporabniška izkušnja in produktivnost	Temelji na viziji rasti	Temelji na viziji transformiranja in inoviranja
Kultura	Silos	Integracija	Integracija in inovacija
Razvoj talentov	Mlačno zanimanje	Delno financiranje	Stalna zaveza in investiranje
Vodenje	Pomanjkanje veščin	Učenje	Znanje in sofisticacija

Vir: Prirejeno po Kane in drugi (2015, 14).

Skozi prizmo difuzije inovacij smo pokazali, da je digitalna transformacija podjetij v resnici difuzija inovacij, ki poteka na nivoju celotnega podjetja. Digitalne novosti – inovacije se usvajajo v podjetju z različno hitrostjo in intenzivnostjo, ki sta odvisni od notranjih in zunanjih dejavnikov v podjetju.

7 VPLIV DIGITALNE TRANSFORMACIJE NA TRŽNO KOMUNICIRANJE

Spremembe, opredeljene v poglavju 4, in digitalna transformacija imajo močan vpliv tudi na področje trženja in tržnega komuniciranja. V globalni raziskavi je 78 % tržnikov odgovorilo, da pričakuje fundamentalne spremembe v trženju in tržnem komuniciranju v bližnji prihodnosti kot posledico razvoja digitalnih tehnologij (Shah in drugi 2014, 4). Če naštejemo nekaj trendov oziroma sprememb, ki vplivajo na razumevanje in izvajanje tržnega komuniciranja: vzpon mobilnih tehnologij, razmah uporabe družbenih omrežij, množičen dostop do podatkov in merljivost (predvsem na spletu), masovni podatki¹¹, vzpon videa, razvoj vsebinskega trženja, razvoj orodij za avtomatizacijo tržnega komuniciranja, orodja za kreiranje in prilagajanje akcij tržnega komuniciranja v »živo« glede na odzive trga, nosljive tehnologije (ang. *wearables*) itd. Svetovalna hiša McKinsey je na podlagi raziskave definirala 6 glavnih premikov, ki vplivajo na tržno komuniciranje (Duncan in drugi 2014): premik v napravi (od osebnega računalnika k mobilnemu telefonu/tablici), premik v komuniciranju (od glasu k podatkom in videu), premik v vsebini (od povezane k fragmentirani), premik v videu (od vnaprej določenega k videu, ki ga definira uporabnik), premik v prodaji (od kanala k izkušnji). Samo podjetja, ki bodo sledila premikom na vseh teh področjih, bodo lahko še naprej zadovoljevala svoje stranke.

Spremembe na področju trženja in tržnega komuniciranja se odražajo predvsem v uvajanju digitalnih tehnologij, da bi se izboljšalo kupčevo izkušnjo, redefinicije procesov in obvladovanju novih veščin. Shah in drugi (2014, 4) na podlagi raziskave opredelijo temeljne spremembe v trženju in tržnem komuniciranju:

- veščine analiziranja bodo postale temeljna veščina na področju trženja;
- polovico proračuna za trženje bo namenjenega za mobilno;

¹¹ Angleško *big data*.

- trženje bo postalo bolj podobno zagotavljanju informacij na zahtevo (svetovanju kupcem);
- kampanje tržnega komuniciranja ne bodo znane vnaprej, ampak se bodo odvijale »v živo«: njihov potek bo odvisen od potreb kupcev in njihovih preferenc glede kanala in naprave;
- zaslužni mediji bodo postali bolj pomembni kot plačani in lastni mediji;
- funkcija direktorja trženja bo postala najpomembnejša funkcija v odnosu do predsednika uprave, pomembnejša od direktorja financ.

Brinker ugotavlja, da je trženje s tržnim komuniciranjem postalo disciplina, ki jo poganja tehnologija – zato morajo organizacije poskrbeti, da je znanje o tehnologiji v njihovi DNK (Brinker 2016).

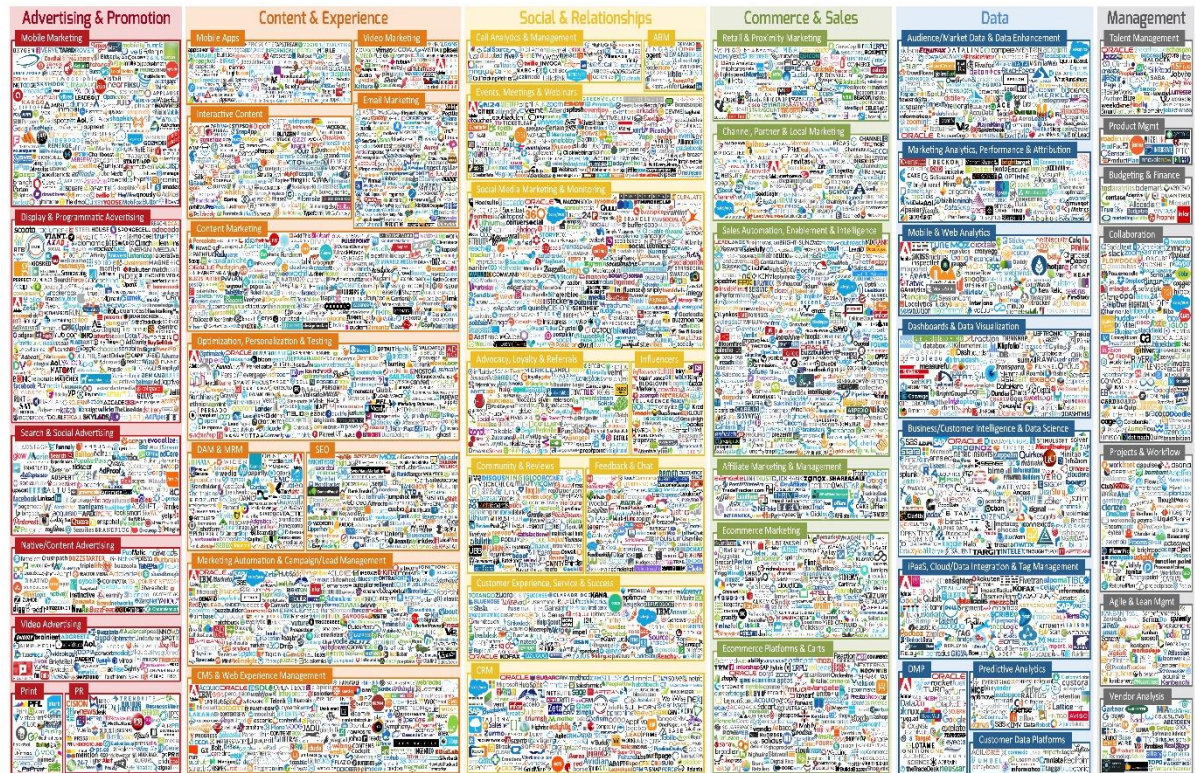
Eksponentno rast digitalnih orodij je dokumentiral Brinker. S sodelavci na blogu chiefmartec.com od leta 2011 popisuje digitalna orodja za trženje, tržno komuniciranje, prodajo ipd. Leta 2011 je bilo takšnih orodij okoli 150, po zadnji analizi marca 2016 pa že več kot 3500, prikazanih na Sliki 7.1 (Brinker 2016).

Slika 7.1: Pregled digitalnih tržišnih orodij/tehnologije za trženje 2011 in 2016

Leto 2011



Leto 2016



Vir: Brinker (2016).

8 EMPIRIČNI DEL: DEJAVNIKI DIGITALNE TRANSFORMACIJE TRŽNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJIH NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

8.1 Namen in cilji raziskave

Z raziskavo smo želeli empirično raziskati dejavnike, ki vplivajo na digitalno transformacijo tržnega komuniciranja podjetij na medorganizacijskih trgih. V literaturi obstajajo dokazi, da se podjetja na medorganizacijskih trgih delijo na tista, ki sprejemajo digitalne tehnologije hitreje in tista, ki jih sprejemajo počasneje. Ali so podjetja na tem področju vodilna ali pa zaostajajo, je odvisno od več dejavnikov, povezanih z okoljem, podjetjem in tehnologijo (Sila 2013, 206). Gorla in drugi ugotavljajo, da se večina raziskav, ki se ukvarja z uvajanjem digitalnih tehnologij (npr. elektronskega poslovanja) v podjetjih, osredotoča na podjetja na porabniških trgih. Pri tem v glavnem proučujejo vplive potrošnikov/kupcev/strank na uvajanje digitalnih tehnologij. Manj je opravljenih raziskav s področja uvajanja digitalnih tehnologij v podjetjih na medorganizacijskih trgih, še manj pa takih, ki proučujejo poslovne vplive na uvajanje digitalnih tehnologij (Gorla in drugi 2015, 2). Pri pregledu literature pa nismo zasledili raziskav, ki bi se ukvarjale z dejavniki digitalne transformacije *tržnega komuniciranja* v podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskih trgih.

Za raziskavo smo iskali odgovor na naslednje raziskovalno vprašanje:

»Zakaj v podjetjih na medorganizacijskih trgih prihaja do digitalne transformacije tržnega komuniciranja hitro, počasi oziroma sploh ne?«

Različni avtorji so opredelili različne dejavnike, ki vplivajo na digitalno transformacijo. Gorla in drugi (2015, 3) so na podlagi pregleda 35 raziskav med letoma 1990 in 2015 klasificirali pet dejavnikov, ki vplivajo na sprejemanje e-poslovanja v podjetjih na medorganizacijskih trgih: *zunanje okolje, organizacijski kontekst, lastnosti odločevalcev v organizaciji, tehnološki kontekst* in *organizacijsko učenje*. Westerman in drugi opisujejo dve dimenziji, ki vplivata na stopnjo digitalne transformacije oziroma na digitalno zrelost podjetja. *Digitalno intenzivnost*, ki opisuje, kako napredne so digitalne zmožnosti podjetja v odnosu do tekmecev, pričakovanj strank in zaposlenih.

Druga dimenzija *intenzivnost transformacije vodstva* opredeljuje uvajanje digitalne transformacije od zgoraj navzdol in vključenost vodstva pri tem (Westerman in drugi 2011, 59–62; Westerman in drugi 2012, 3). Grewal in drugi (2001, 20–21) opredelijo dva ključna dejavnika, ki opredeljujeta zmožnost sodelovanja podjetij na elektronskih trgih: *motiv* (motiv učinkovitosti, motiv legitimnosti) in *zmožnosti* (zmožnost učenja, zmožnosti informacijskih tehnologij).

Za lažje proučevanje digitalne transformacije tržnega komuniciranja smo različne dejavnike opredelili v teoretičnem modelu, pri tem pa smo izhajali iz do sedaj najpogostejše uporabljenih teorij. Sila (2013, 202) je na podlagi pregleda 77 študij, ki so proučevale vpeljavo in uvajanje elektronskega poslovanja v podjetjih na medorganizacijskih trgih, ugotovil, da jih je 71 % izhajalo iz že obstoječih teorij. Štiri najpogosteje uporabljene teorije so bile:

1. teorija difuzije inovacij¹²,
2. teorija okvirja tehnologija – organizacija – okolje¹³ (teorija okvirja TOO),
3. institucionalna teorija¹⁴ in
4. teorija virov¹⁵.

Podobno so Gorla in drugi (2015, 3) pri pregledu študij uvajanja informacijske tehnologije v podjetjih na medorganizacijskih trgih kot najpogosteje uporabljeni teoriji našli:

1. teorijo difuzije inovacij in
2. teorijo okvirja TOO.

Avtorji ugotavljajo, da sta si teorija difuzije inovacij in teorija okvirja TOO kompatibilni oziroma se dopolnjujeta. Obe uvajanje inovacij proučujeta skozi podobne dimenzije: notranje in zunanje značilnosti organizacije ter tehnologijo. Teorija okvirja TOO pa vključuje še dodatno dimenzijo: kontekst oziroma okolje (Oliveira in Martins 2011, 112; Al-Zoubi 2013, 65). Kljub dodatni dimenziji v teoriji okvirja TOO pa so dosedanje študije poudarjale predvsem tehnološko dimenzijo uvajanja inovacij, zapostavljale pa druge organizacijske vidike (npr. organizacijsko učenje) (Gorla in drugi 2015, 3).

¹² *Innovation diffusion theory*

¹³ *Technology – organization – environment framework*

¹⁴ *Institutional theory*

¹⁵ *Resource based view*

Ker so tudi drugi avtorji digitalno transformacijo enačili z difuzijo inovacij (Zhu in drugi 2006), ker je teorija modela difuzije inovacij najbolj uporabljena pri tovrstnem raziskovanju in ker nas je zanimala predvsem interna dimenzija organizacije pri digitalni transformaciji, smo pri oblikovanju modela proučevanja digitalne transformacije tržnega komuniciranja v podjetjih na medorganizacijskih trgih izhajali iz teorijo difuzije inovacij.

Po modelu difuzije inovacij je inovacija nova ideja, izdelek, storitev, postopek, struktura, administrativni proces, načrt ali program, ki ga člani neke organizacije vidijo kot novost (Rogers 2003, 45; Al Somali in drugi 2011, 407). Difuzija pa je proces, v katerem je inovacija komunicirana med člani socialnega sistema (Rogers 2003, 40). V poglavju 6 smo pokazali, da je digitalno transformacijo možno gledati skozi prizmo teorije difuzije inovacij. Slika 8.1 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na usvojitve inovacije oziroma organizacijsko inovativnost, kot jih opredeli Rogers (2003, 358).

Slika 8.1: Vplivi na stopnjo usvojitve inovacije po Rogersovem modelu difuzije inovacij

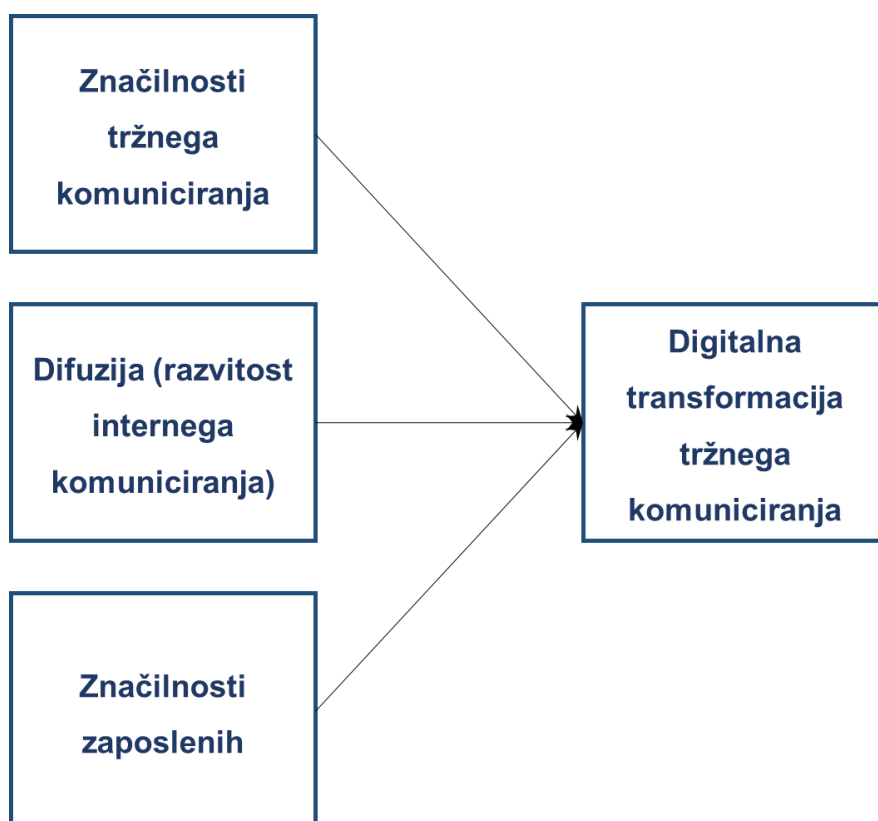


Vir: Rogers (2003, 358).

Rogersov model difuzije inovacij v organizacijah smo dopolnili z dejavniki drugih avtorjev in prilagodili za področje digitalne transformacije tržnega komuniciranja v podjetjih na medorganizacijskih trgih. Zanimale so nas predvsem interne značilnosti organizacijske strukture in značilnosti vodij. Zato smo model difuzije inovacij prilagodili tako, da smo definirali tri ključne dejavnika vpliva digitalne transformacije tržnega komuniciranja, opredeljene v nadaljevanju (Slika 8.2):

- **značilnosti tržnega komuniciranja** (strateški/nestrategski pristop k tržnemu komuniciranju);
- **difuzija** (razvitost internega komuniciranja);
- **značilnosti zaposlenih** (dovzetnost za novosti).

Slika 8.2: Model proučevanja digitalne transformacije tržnega komuniciranja v podjetjih na medorganizacijskih trgih



8.2 Opredelitev hipotez

Glede na raziskovalno vprašanje in postavljeni model smo odgovor na raziskovalno vprašanje iskali skozi tri dimenzije:

- značilnosti tržnega komuniciranja – njegovo strateškost,
- difuzijo – razvitost internega komuniciranja,
- značilnosti zaposlenih – njihovo dovzetnost za novosti.

Strateškost tržnega komuniciranja

Strateškost (tržnega komuniciranja) se nanaša na preplet ključnih odločitev, ki vplivajo na izbiro trgov, tržnih segmentov, aktivnosti, načina izvedbe, razporeditvijo sredstev za ustvarjanje, komuniciranje in distribucijo izdelka, ki predstavlja vrednost za potrošnika v izmenjavi z organizacijo (Varadarajan 2009, 130). Ključni del strateškega pristopa je analiza (Johnston in Tennens 2004, 45) oziroma skrbni pregled, ki ga Pathak in Baldwin (2008, 230) opredelita kot enega od ključnih dejavnikov uspešnosti vpeljave elektronskega poslovanja v podjetjih na medorganizacijskih trgih. Tudi Al-Somali in drugi (2011, 413) ugotavljajo, da je strateškost pomemben dejavnik, ki pozitivno vpliva na uvajanje elektronskega poslovanja v podjetjih na medorganizacijskih trgih. Podjetja z dobro razvitim strateškim pristopom v odnosu do novih trgov, izdelkov in tehnologij lažje in hitreje uvajajo in začnejo uporabljati elektronsko poslovanje (Al-Somali in drugi 2011, 413).

Na podlagi preteklih raziskav in literature smo postavili prvo hipotezo:

- o **H1: *Strateškost tržnega komuniciranja povečuje stopnjo digitalne transformacije tržnega komuniciranja.***

Interno komuniciranje

Avtorji govorijo o pozitivnem vplivu interne komunikacije na sprejemanje inovacij v organizacijah. Interna komunikacija lajša proces širjenja novih idej v organizaciji in povečuje njihovo število. Poleg tega pa ustvarja in ohranja okolje ugodno za razvoj novih idej in posledično sprejemanja inovacij (Ross 1974; Damanpour 1991). Tudi Rogers govori o difuziji inovacij kot o družbenem pojavu, utemeljenem v komuniciranju. Difuzija inovacij je močno odvisna prav od odnosov in medsebojnega komuniciranja v enoti in med enotami, ki usvajajo inovacijo (Rogers 2003).

Na podlagi preteklih raziskav in literature smo postavili drugo hipotezo:

- **H2: Razvitost internega komuniciranja povečuje stopnjo digitalne transformacije tržnega komuniciranja.**

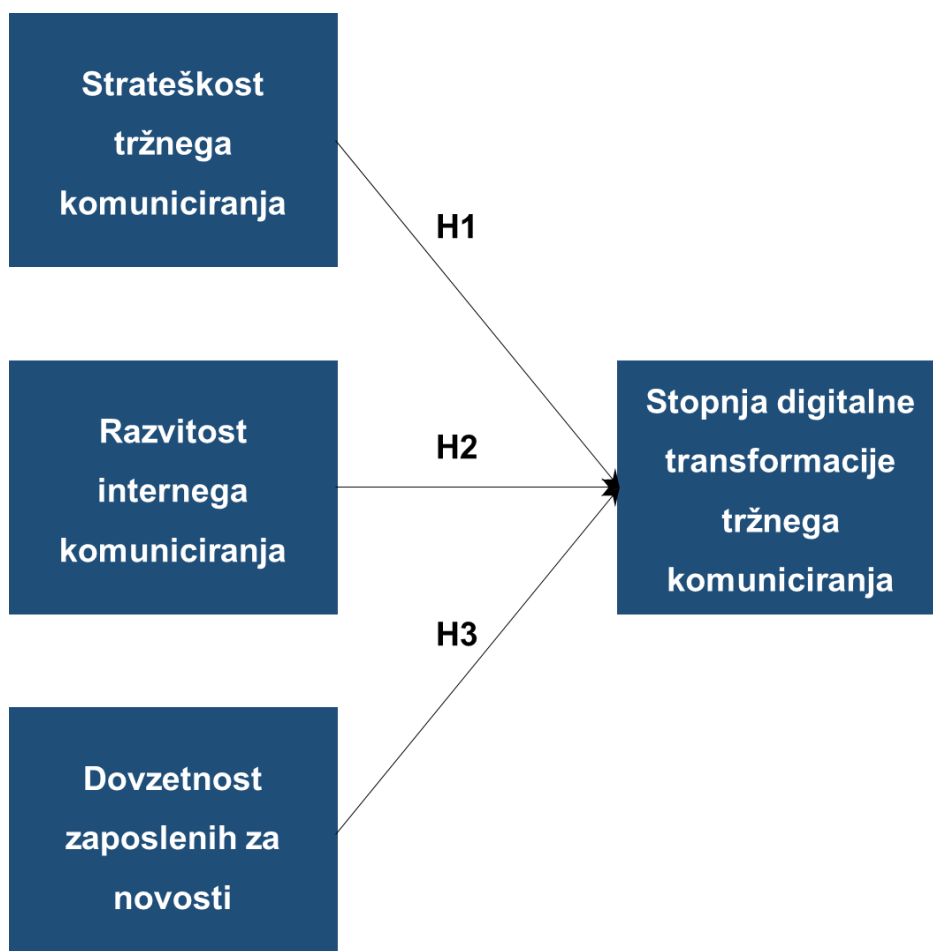
Dovzetnost za novosti

Dovzetnost zaposlenih za novosti vpliva na stopnjo usvojitve inovacije v organizacije (Rogers 2003, 322). Bolj kot so zaposleni odprti za novosti, večja je verjetnost, da bodo inovacijo sprejeli in jo začeli uporabljati (Mohr 1969, 115).

Na podlagi preteklih raziskav in literature smo postavili tretjo hipotezo:

- **H3: Dovzetnost zaposlenih v tržnem komuniciranju za novosti povečuje stopnjo digitalne transformacije tržnega komuniciranja.**

Slika 8.3: Analitični model raziskave



8.3 Operacionalizacija

Indikatorje smo oblikovali na podlagi znanstvenih in strokovnih člankov, ki so raziskovali pojave, podobne digitalni transformaciji tržnega komuniciranja¹⁶.

Digitalna transformacija tržnega komuniciranja

Najbolj enostaven način, ki ga avtorji uporabljajo za merjenje stopnje usvojitve inovacij število novosti, ki jih je uvedla organizacija (Mohr 1969, 114). Tudi Damanopour je po pregledu številnih raziskav usvojitve inovacij ugotovil, da čeprav je usvojitve inovacij kompleksen proces, se najbolj učinkovito meri na podlagi končnega rezultata, to je na podlagi števila dogodkov – uvedenih novosti (Damanopour, 2006, 15). na področju digitalne transformacije tržnega komuniciranja so novosti novo kanali in orodja, ki jih organizacija redno uporablja. Solis je opredelil naslednja orodja tržnega komuniciranja, ki predstavljajo novosti in so del digitalne transformacije tržnega komuniciranja: uporaba družbenih omrežij, mobilno oglaševanje, iskalno trženje, spletno oglaševanje, spletni odnosi z javnostmi, e-trgovina (Solis 2014, 13). Da pa lahko te novosti sploh učinkovito in uspešno dolgoročno zaživijo, je potrebna strategija. V poglavju 6 smo ugotovili, da je ključna sestavina digitalne transformacije ravno strategija (Kane in drugi 2015). Naslednji pomembni dejavnik uspešnosti digitalne transformacije oziroma usvojitve inovacije so znanje in veščine zaposlenih (Berman 2012, 22). Na koncu pa se uspešnost usvojitve inovacije meri po tem, kako dobro je inovacija integrirana v organizacijo oziroma v različne funkcije v organizaciji (Rogers 2003, 370–371). Indikatorje¹⁷ za merjenje stopnje digitalne transformacije tržnega komuniciranja smo oblikovali na podlagi naslednjih dejavnikov (prirejeno po Rogers 2003, 370–371; Zhu in drugi 2006; 112–113; Berman 2012, 2; Solis 2014, 13):

- prisotnost strategije digitalne transformacije,
- uporaba novih orodij (infrastruktura),
- veščine zaposlenih,
- integracija z ostalimi funkcijami v podjetju.

¹⁶ V literaturi nismo zasledili raziskave, ki bi proučevala digitalno transformacijo tržnega komuniciranja v podjetjih na medorganizacijskih trgih, zato smo izhajali iz raziskav, ki so proučevale podobne pojave.

¹⁷ Končni opredeljeni indikatorji za vse spremenljivke so predstavljeni v prilogi A.

Strateškost tržnega komuniciranja

Strateškost tržnega komuniciranja smo obravnavali z vidika prisotnosti strategije trženja oziroma tržnega komuniciranja in usmerjenosti na trg. Indikatorje za merjenje strateškosti tržnega komuniciranja smo oblikovali s pomočjo naslednjih dejavnikov (prirejeno po Narver in Slater 1990, 24; Varadarajan 2009, 131–132):

- strategija tržnega komuniciranja,
- usmerjenosti na potrošnike,
- usmerjenosti na konkurenco.

Razvitost internega komuniciranja

Indikatorje za merjenje razvitosti internega komuniciranja smo oblikovali s pomočjo naslednjih dejavnikov (prirejeno po Greenbaum 1974):

- formalnost internega komuniciranja,
- infrastruktura,
- frekventnost internega komuniciranja.

Dovzetnost zaposlenih za novosti

Indikatorje za merjenje zaposlenih v tržnem komuniciranju za novosti smo oblikovali na podlagi odnosa zaposlenih do digitalnih tehnologij.

8.4 Metoda raziskovanja

Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo raziskovalnega instrumenta anonimne spletne ankete. Anketa je bila oblikovana s pomočjo brezplačnega spletnega orodja EnKlikAnketa. Vprašalnik je vseboval 32 vprašanj, razdeljenih v 5 sklopov:

1. sklop o stopnji digitalne transformacije tržnega komuniciranja,
2. sklop o strateškosti tržnega komuniciranja,
3. sklop o razvitosti internega komuniciranja,
4. sklop o dovzetnosti za novosti,
5. socio-demografski sklop.

Anketa je bila po elektronski pošti distribuirana zaposlenim s področja trženja ali tržnega komuniciranja. Elektronska pošta je vsebovala povezavo na spletno stran ankete. Zbiranje podatkov je potekalo od 20. 4. do 5. 5. 2016.

8.5 Vzorec

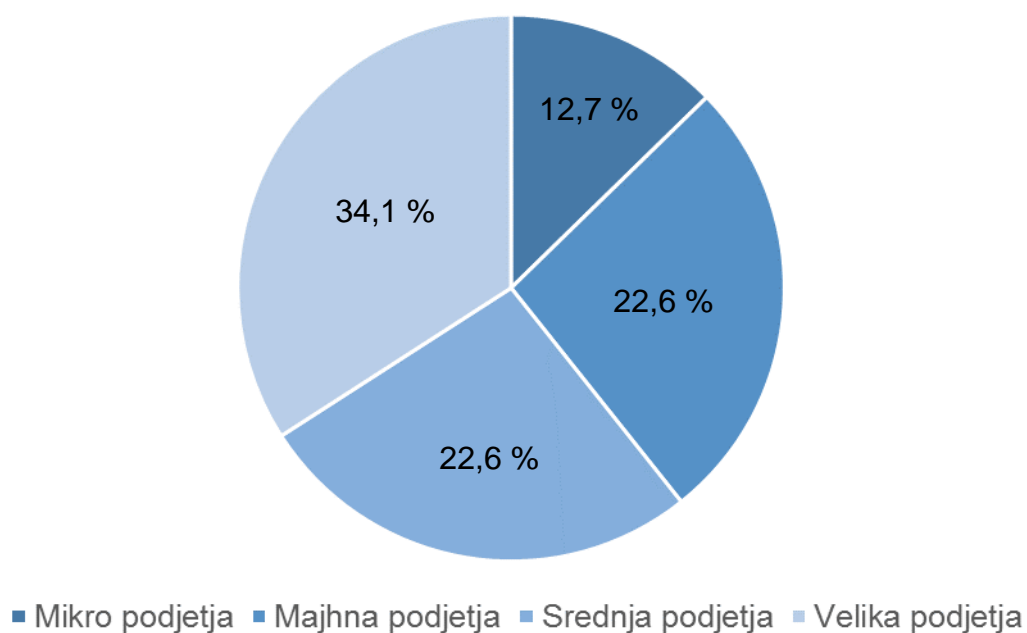
Vzorčni okvir ankete je vseboval 1.725 slovenskih podjetij, ki so bila zbrana s pomočjo spletnega orodja Kompass. Lista je vsebovala naključna podjetja iz različnih industrij in različnih velikosti po številu zaposlenih in obsegu prihodkov. Na povezavo na anketo v spletni pošti je kliknilo 520 prejemnikov, do konca pa jo je rešilo 175 prejemnikov, kar je približno 10 % vključenih v raziskavo. Rezultati zbiranja podatkov so predstavljeni v Tabeli 8.1.

Tabela 8.1: Odzivnost anketirancev

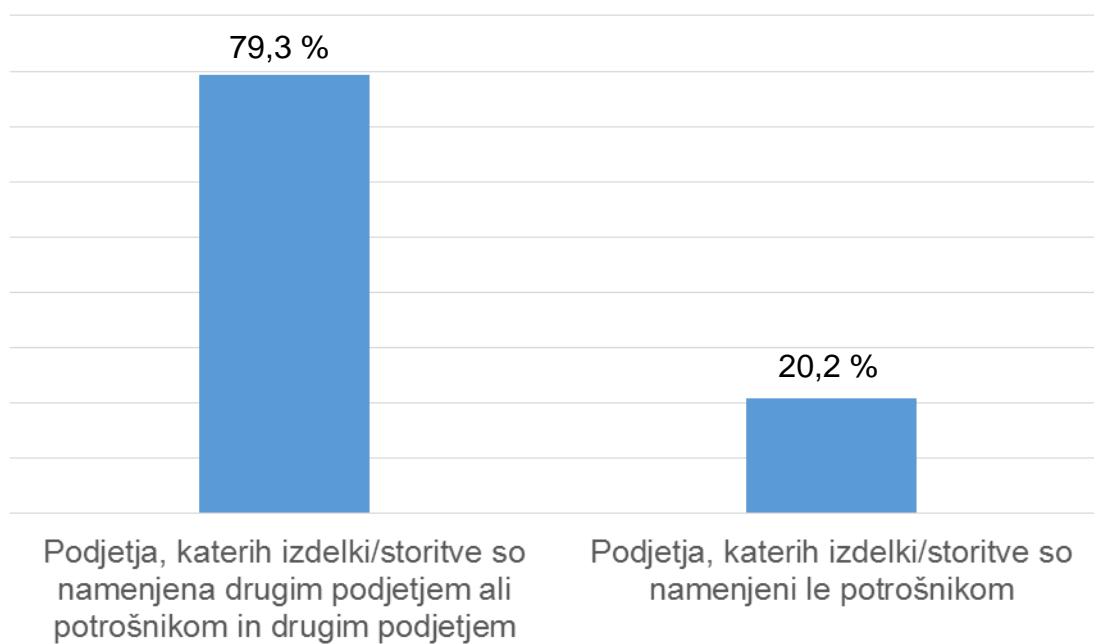
Kumulativni status	Frekvenca	Stopnja
Klik na nagovor	520	100 %
Klik na anketo	273	53 %
Začel izpolnjevati	273	53 %
Delno izpolnjena	273	53 %
Končal anketo	175	34 %

Vzorec je vseboval 12,7 % mikro podjetij, 26,6 % majhnih podjetij, 26,6 % srednjih podjetij in 34,1 % velikih podjetij (Slika 8.4). Večina podjetij (79,3 %) v vzorcu so bila podjetja, katerih izdelki/storitve so bila namenjena drugim podjetjem ali potrošnikom in drugim podjetjem, 20,2 % pa je bilo podjetij, katerih izdelki/storitev so namenjeni le potrošnikom (Slika 8.5). V največ sodelujočih podjetjih sta trženje in prodaja dva ločena oddelka (44,5 %) oziroma je trženje del prodaje (31,2 %). Manjši delež sodelujočih podjetij pa ima prodajo organizirano kot del trženja (15,0 %) oziroma so organizirano drugače (9,6 %), kot je razvidno iz Slike 8.6. Največ sodelujočih je bilo vodja oddelka (37,6 %) in vodja projektov (17,9 %), ostali so bili na položaju direktorja (sektorja, oddelka) (11,6 %) ali člana uprave (4,6 %) (Slika 8.7).

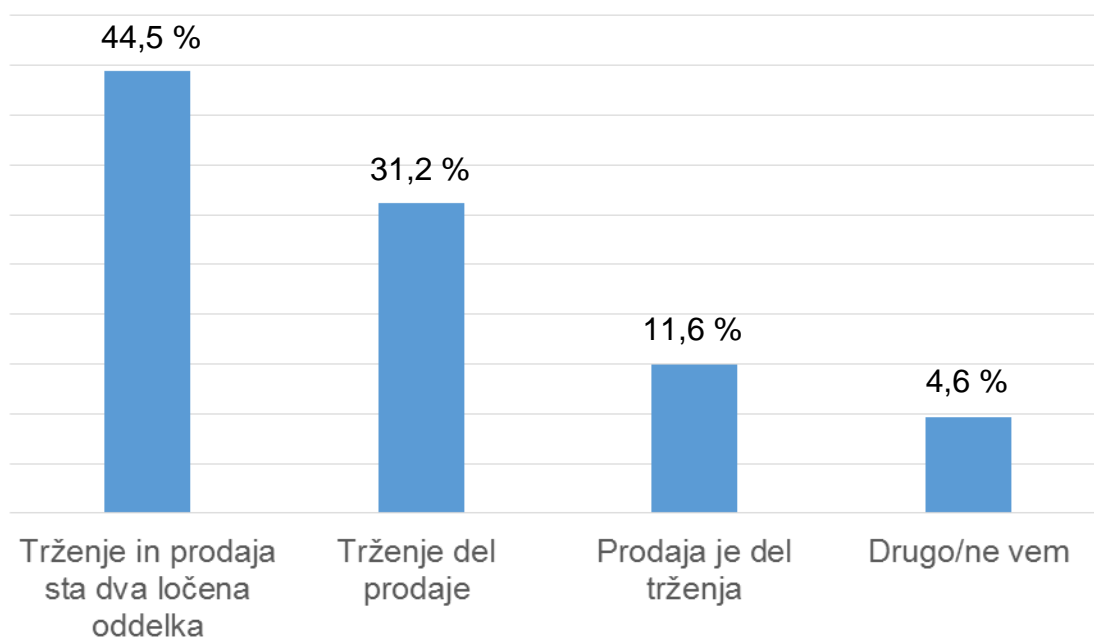
Slika 8.4: Velikost podjetja



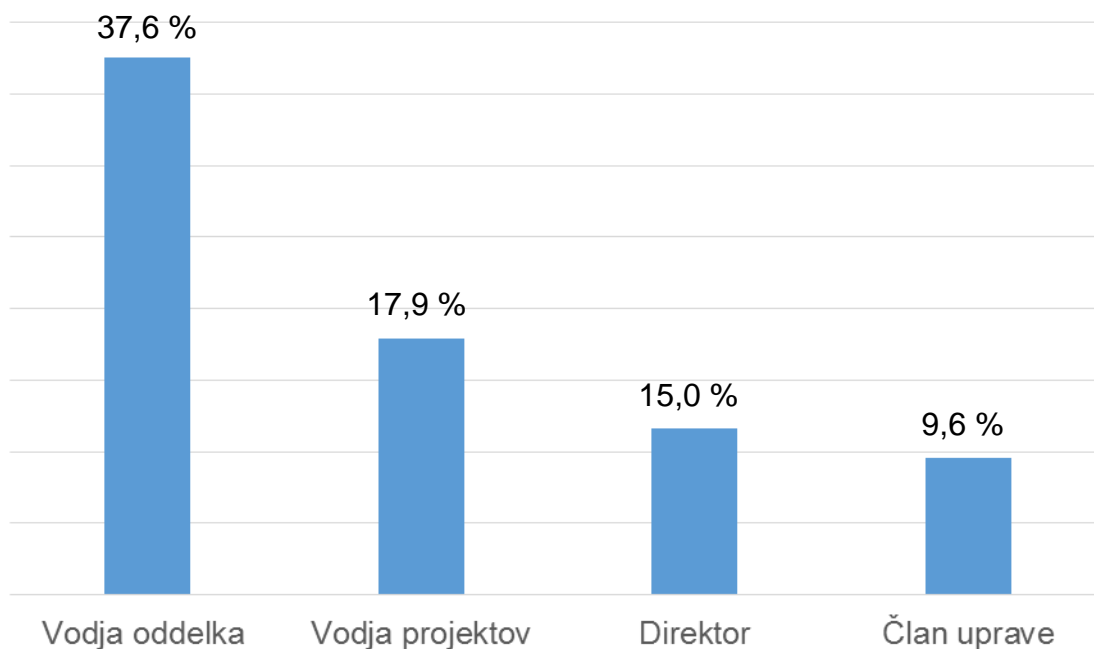
Slika 8.5: Usmerjenost podjetja



Slika 8.6: Organiziranost podjetja



Slika 8.7: Položaj anketirancev



8.6 Statistična analiza in testiranje hipotez

Statistična analiza zbranih podatkov je potekala s pomočjo programa za statistično analizo podatkov IBM SPSS 22. Za analizo podatkov smo uporabili naslednje metode:

1. Opisne statistike.

2. Utežitvev indikatorjev.
3. Seštevanje indikatorjev v spremenljivke.
4. Pearsonov koeficient korelacije za odkrivanje povezanosti med spremenljivkami.
5. Linearno regresijo za analizo vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko.

Najprej smo preverili, kako pomembni so posamezni indikatorji. To smo storili z izračunom frekvenčnih porazdelitev in varianc posameznih indikatorjev. Ker so se vsi indikatorji razen *uporabe interneta*, ki se je izkazal za konstanto, porazdeljevali približno normalno ter so imeli relativno visoke variance, smo vse indikatorje razen uporabe interneta obdržali za nadaljnje analize. Nato smo indikatorje utežili glede na njihovo pomembnost (npr. indikator »uporaba računalniško podprtih vodenih kampanj« pomeni višjo stopnjo digitalne transformacije kot »uporaba družbenih omrežij«, saj družbena omrežja uporablja večina podjetij, računalniško podprte vodene kampanje pa le redka). Posamezne indikatorje smo združili, da smo dobili štiri spremenljivke (posamezni indikatorji so predstavljeni v prilogi A):

- spremenljivka 1: stopnja digitalne transformacije tržnega komuniciranja,
- spremenljivka 2: strateškost tržnega komuniciranja,
- spremenljivka 3: razvitost internega komuniciranja,
- spremenljivka 4: dovzetnost zaposlenih za novosti

Pri tem je spremenljivka 1 odvisna, 2, 3 in 4 pa neodvisne spremenljivke.

S pomočjo koeficienta Cronbach alfa smo preverili notranjo konsistentnost (zanesljivost) ustvarjenih spremenljivk. Za vse štiri je bila vrednost več kot 0,7 (Tabela 8.2), zato smo z njimi nadaljevali analizo.

Tabela 8.2: Zanesljivost spremenljivk

	Cronbachov koeficient α	Število indikatorjev
Stopnja digitalne transformacije tržnega komuniciranja	,801	20
Strateškost tržnega komuniciranja	,829	8
Razvitost internega komuniciranja	,754	14
Dovzetnost zaposlenih za novosti	,938	4

V naslednjem koraku smo s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije izmerili, ali obstaja linearna povezanost med spremenljivkami in kako močna je.

Pearsonov koeficient korelacije znaša 0,400; 0,413 in 0,393 in je statistično značilen pri $p < 0,001$ (Tabela 8.3). Pokazal je, da obstaja povezava tako med:

1. *strateškostjo tržnega komuniciranja in stopnjo digitalne transformacije tržnega komuniciranja kot med*
2. *razvitostjo internega komuniciranja in stopnjo digitalne transformacije tržnega komuniciranja ter med*
3. *dovzetnostjo za novosti in stopnjo digitalne transformacije tržnega komuniciranja*

Tabela 8.3: Linearna povezanost med spremenljivkami

		DT	STK	IK	DV
DT	Pearsonov koeficient	1	,400**	,413**	,393**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	194	118	169	104
STK	Pearsonov koeficient	,400**	1	,237**	,028
	Sig. (2-tailed)	,000		,008	,805
	N	118	126	123	79
IK	Pearsonov koeficient	,413**	,237**	1	,238*
	Sig. (2-tailed)	,000	,008		,011
	N	169	123	180	112
DV	Pearsonov koeficient	,393**	,028	,238*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,805	,011	
	N	104	79	112	112

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Legenda:

DT = stopnja digitalne transformacije tržnega komuniciranja

STK = strateškost tržnega komuniciranja

IK = razvitost internega komuniciranja

DV = dovezetnost za novosti

S Pearsonovim koeficientom pa smo ugotovili le povezanost spremenljivk, nismo pa odgovorili na vprašanje o vplivu/vzročnosti spremenljivk. Vpliv spremenljivk in obstoj modela, ki smo ga opredelili na Sliki 8.3, smo izmerili s pomočjo linearne regresije. Stopnja digitalne transformacije tržnega komuniciranja je odvisna spremenljivka, strateškost tržnega komuniciranja, razvitost internega komuniciranja, dovezetnost za novosti pa neodvisne spremenljivke. Za analizo smo uporabili metodo Enter in

metodo Stepwise. Pri testu ANOVA je statistična značilnost koeficienta F manjša od 0,05, zato je model smiseln in ga lahko potrdimo (Tabela 8.4).

Tabela 8.4: Statistična značilnost modela

ANOVA^a

Model	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.	
1	Regresija	1450,396	3	483,465	14,068	,000 ^b
	Residualno	2405,617	70	34,366		
	Skupaj	3856,014	73			

a. Odvisna spremenljivka:: DIGI_TRANS

b. Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), DOVNOV, STRAT_TK, IK

Moč in smer vpliva smo preverjali s statistiko R kvadrat. R kvadrat nam pove stopnjo pojasnenosti variance odvisne spremenljivke. Ker imamo v modelu več neodvisnih spremenljivk smo gledali vrednost prilagojenega R kvadrata. Njegova vrednost je 0,349. Torej z neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 35 % variance odvisne spremenljivke (Tabela 8.5).

Tabela 8.5: R kvadrat po metodi Enter

Povzetek modela

Model	R	R Kvadrat	Prilagojen R Kvadrat	Standardna napaka
1	,613 ^a	,376	,349	5,86225

a. Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), DOVNOV, STRAT_TK, IK

Podroben vpliv vsake od neodvisnih spremenljivk pa smo preverili z izračunom R kvadrata po metodi Stepwise (Tabela 8.6). Ugotovili smo, da:

- strateškost tržnega komuniciranja pojasnjuje 18 % variance odvisne spremenljivke,
- dovzetnost za novosti pojasnjuje 11,7 % variance odvisne spremenljivke,
- razvitost internega komuniciranja pa pojasnjuje 5,2 % variance odvisne spremenljivke.

Tabela 8.6: R kvadrat po metodi Stepwise

Povzetek modela				
Model	R	R Kvadrat	Prilagojen R Kvadrat	Standardna napaka
1	,438 ^a	,192	,180	6,57980
2	,563 ^b	,316	,297	6,09296
3	,613 ^c	,376	,349	5,86225

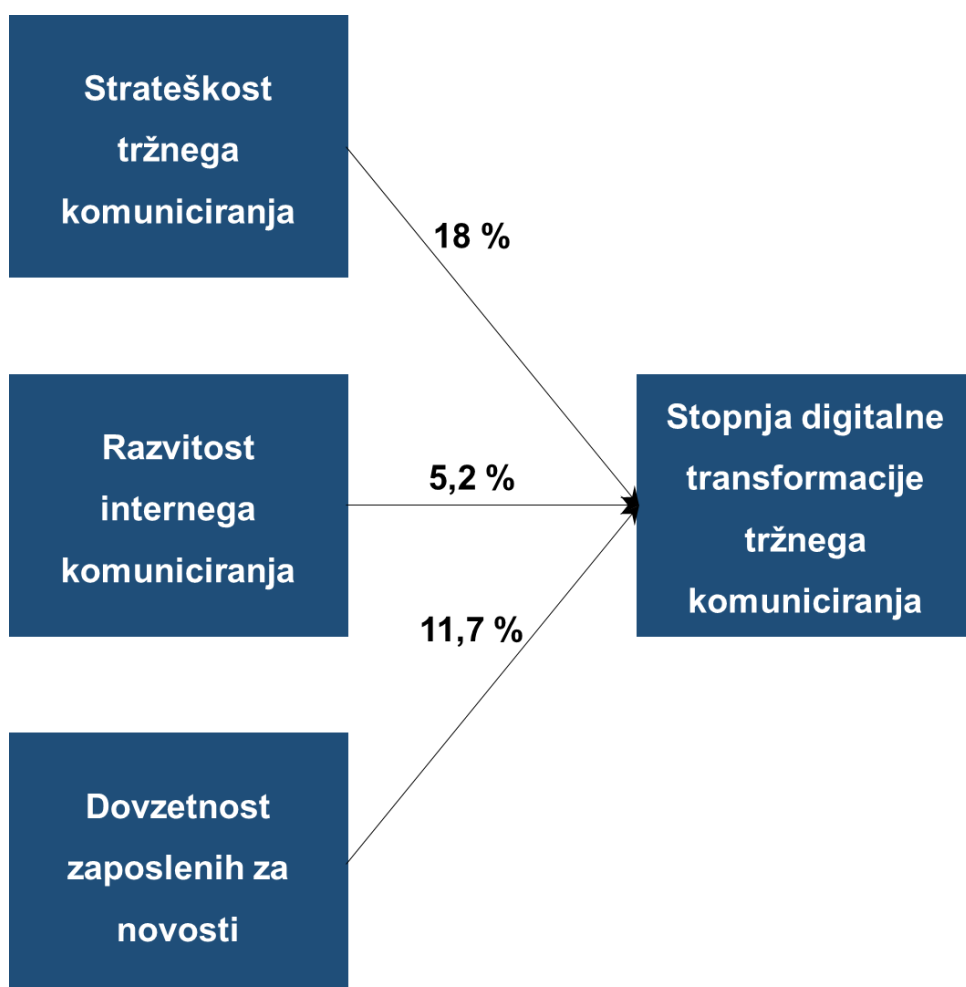
a. Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), STRAT_TK

b. Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), STRAT_TK, DOVNOV

c. Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), STRAT_TK, DOVNOV, IK

Na podlagi linearne regresije smo potrdili postavljeni model ter določili smer in moč vplivov med odvisnimi in neodvisno spremenljivko (Slika 8.8).

Slika 8.8: Stopnja pojasnenosti odvisne spremenljivke s strani neodvisnih spremenljivk



8.7 Rezultati

V empirični raziskavi smo postavili teoretični model vpliva različnih dejavnikov na stopnjo digitalne transformacije tržnega komuniciranja in ga testirali s pomočjo treh hipotez.

Hipotezo 1: *Strateškost tržnega komuniciranja povečuje stopnjo digitalne transformacije tržnega komuniciranja lahko potrdimo.*

Bolj je podjetje strateško, bolj je usmerjeno v trg – v svoje potrošnike in konkurenco (Narver in Slater 1990, 24; Varadarajan 2009, 131–132). Zato tudi hitreje in bolj globoko zaznava nove trende na trgu, potrebe potrošnikov in premike konkurentov. Posledično se tudi hitreje začne prilagajati spremembam. Ker je v tem obdobju ena od ključnih sprememb digitalizacija, to pomeni, da so podjetja, ki so strateško usmerjena v trženje in tržno komuniciranje tudi globlje v digitalni transformaciji tržnega komuniciranja. Nadalje je pomembna potrditev, da je strategija trženja oziroma tržnega komuniciranja ena od ključnih dejavnikov, ki vplivajo na digitalno transformacijo tržnega komuniciranja – kar je logično, saj že sam proces izdelave strategije narekuje, da podjetja analizirajo kupce, trg, konkurente, trende in pri tem ugotovijo, da je digitalizacija smer, v katero se premika celoten trg. Povezava med strateškostjo tržnega komuniciranja in digitalno transformacijo tržnega komuniciranja je najmočnejša izmed povezav, ki smo jih preverjali, zato še dodatno podkrepljuje podjetja, da vlagajo v strateški pristop k trženju in tržnem komuniciranju, saj bo to pozitivno vplivalo na digitalno transformacijo tržnega komuniciranja in s tem na njegovo boljšo učinkovitost in uspešnost.

Hipotezo 2: *Razvitost internega komuniciranja povečuje stopnjo digitalne transformacije tržnega komuniciranja lahko potrdimo.*

Vpliv razvitosti internega komuniciranja na stopnjo digitalne transformacije tržnega komuniciranja je relativno šibek in je najnižji izmed analiziranih spremenljivk. Kljub temu pa obstaja. Rogers je komuniciranje opredelil kot medij, brez katerega do difuzije inovacij sploh ne more priti (Rogers 2003, 40). Iz nizkega procenta pojasnitosti variance odvisne spremenljivke lahko sklepamo, da velik del internega

komuniciranja (vsaj v anketiranih podjetjih) po neformalnih kanalih in da Digitalna transformacija kot novost v podjetjih lahko povzroči val, ki se med zaposlenimi širi sam od sebe, zato v tem primeru interno komuniciranje v obliki strateškega in sistematičnega pristopa postane manj pomemben dejavnik digitalne transformacije tržnega komuniciranja. Poleg tega je digitalna transformacija tržnega komuniciranja omejena na oddelek trženja/tržnega komuniciranja ter oddelek informacijske tehnologije in je za razliko od širše digitalne transformacije, ki se dotika celotnega podjetja, manj pretresljiva. Zato interno komuniciranje nima takega pomena, kot bi ga imelo v primeru digitalne transformacije podjetja v katerem bi igralo eno od ključnih vlog.

Hipotezo 3: Dovzetnost zaposlenih v tržnem komuniciranju za novosti povečuje stopnjo digitalne transformacije tržnega komuniciranja lahko potrdimo.

Zaposleni so eden od najpomembnejših virov podjetja – še posebej v času digitalne ekonomije, ko otipljivi viri igrajo vedno manjšo vlogo, nadomešča jih znanje, veščine, povezanost, intelektualna lastnina, podatki in informacije itd. Odnos zaposlenih (in vodstva) do novosti bo pomembno vplival na to, kako bodo najprej spremljali inovacije na področju tržnega komuniciranja in nato s kakšno hitrostjo jih bodo začeli uporabljati.

Tudi tu se izkaže za resnično krilatica s področja upravljanja s kadri, ki pravi da »najamemo odnos/način razmišljanja¹⁸ zaposlenih, ne pa njihovih veščin« – veščin se lahko naučijo/priučijo, način razmišljanja pa prinesejo s seboj. Podjetja bodo torej lažje zakorakala v digitalno transformacijo tržnega komuniciranja z zaposlenimi, ki ga prepoznajo kot priložnost, ne grožnjo, so pripravljeni z njim eksperimentirati in se na podlagi rezultatov učiti. Seveda pa ne smemo pozabiti na omejitve v obliki omejenega proračuna, znanja, stanja v katerem se nahaja industrija ipd., ki upočasnjujejo digitalno transformacijo tržnega komuniciranja tudi v primeru najbolj naprednih zaposlenih. Kljub temu pa so te ugotovitve postanejo pomembne za kadrovske politike podjetij – ena od ključnih prednosti podjetij, ki bodo uspešna v prihodnosti bodo odprti, vedoželjni zaposleni, željni učenja in preizkušanja novosti.

¹⁸ Angleško *attitude*.

8.8 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Čeprav smo v empiričnem delu potrdili obstoj postavljenega modela in hipoteze, pa opredeljene neodvisne spremenljivke pojasnjujejo skupaj manj kot polovico (35 %), posamična pa največ 18 % variabilnosti neodvisne spremenljivke. Relativno nizka stopnja pojasnitve variabilnosti neodvisne spremenljivke s strani neodvisnih spremenljivk lahko izhaja iz dejstva, da smo se omejili na ozek nabor dejavnikov, zanemarili pa smo dejavnike kot so vrsta industrije v kateri deluje podjetje, pritisk konkurentov in kupcev, zakonodajno okolje, velikost podjetja, velikost proračuna, cena ipd. (Sila 2013, Gorla in drugi 2015). Naslednjo omejitev predstavlja vzorec podjetij, ki je zajemal le slovenska podjetja, na katera močno vplivajo specifikke slovenskega trga. Nadalje oblika raziskave (spletna anketa) onemogoča podrobnejše pojasnitve relativno novih pojmov anketirancem in zato obstaja tveganje, da nekateri odgovori ne odražajo realnega stanja, ker jih anketiranci niso razumeli. To je lahko tudi razlog za dokaj visok upad reševanja (anketiranci niso razumeli/poznali odgovorov na vprašanja in so zato odnehali), po drugi strani pa stopnjo odzivnosti lahko pojasnjuje tudi obsežnost vprašalnika, ki je lahko nekatere anketirance odvrnila od izpolnjevanja do konca.

Digitalna transformacija je zagotovo eden od ključnih korakov razvoja družbe in zato tema, ki je za raziskovanje zelo zanimiva. Kljub temu pa v našem pregledu literature nismo zasledili raziskave, ki bi se celostno lotevala proučevanja digitalne transformacije ali digitalne transformacije tržnega komuniciranja, pričujoče delo je eno od prvih s tega področja. Zato predvsem odpira polje za nove študije in raziskave. Trženje (ki vključuje tudi tržno komuniciranje) kot veda in kot področje v praksi tradicionalno preizkuša novosti, išče nove rešitve, želi biti posebno – saj mora zadovoljevati kupca, ki narekuje tempo. Prvi izziv v naslednjih raziskavah bo poiskati pravi nabor dejavnikov, ki vplivajo na digitalno transformacijo tržnega komuniciranja, Tu gre predvsem za iskanje točno določenih veščin zaposlenih, kompetenc podjetij, značilnosti vodij, funkcij v podjetjih, proračunov ipd. Razumeti bo treba tudi vpliv digitalne transformacije na konkurenčno prednost in profitabilnost podjetij. Poglobljeno razumevanje dejavnikov in procesov digitalne transformacije bo teoretikom pomagalo bolje razumeti procese digitalne transformacije tržnega komuniciranja, praktikom pa pomagalo pri učinkoviti in uspešni digitalni transformaciji, ki bo ključna za ohranjanje konkurenčne prednosti na trgu. Izziv za

prihodnost je torej oblikovati čim bolj celosten model proučevanja digitalne transformacije tržnega komuniciranja, ki bo zmožen pojasnjevati ključne dejavnike digitalne transformacije in s tem stroki omogočil vpogled in razumevanje teh konceptov, podjetjem pa bo olajšal prehod v zrela digitalno transformirana podjetja.

9 SKLEP

Digitalna transformacija danes predstavlja enega od odgovorov na širše družbene spremembe, ki se odražajo tudi v poslovanju podjetij. O digitalni transformaciji govorijo države, mesta, podjetja, neprofitne organizacije. Postala je zelo uporabljena krilatica, le malo akademikov, praktikov, institucij in podjetji pa se njenega proučevanja in implementacije lotevajo strateško in sistematično.

Čeprav zbuja negotovost zaradi svoje prelomnosti in zmožnosti, da omogoči preboj podjetjem, ki si jo upajo zajahati ali pa propad podjetji, ki si pred njo zatiskajo oči, izrisuje pot, po kateri bodo prej ko slej morala začeti hoditi vsa podjetja. S seboj prinaša mnogo pozitivnih učinkov: povezuje funkcije v podjetju, spodbuja oddelke, ki nikoli niso sodelovali med seboj, da vzpostavijo medsebojni dialog, ruši silose, gradi večšine za prihodnost, vodstvu daje vizijo, omogoča inoviranje in eksperimentiranje in s tem konkurenčno prednost in dolgoročno preživetje podjetij.

Njen vpliv je dosegel tudi področje trženja in tržnega komuniciranja. Najbolj napredna podjetja, vodje in zaposleni se trudijo za digitalno transformacijo teh dveh pomembnih funkcij v podjetjih, pri tem pa naletijo na mnoge ovire. V magistrski nalogi smo pokazali, da so strateški pristop, odprtost za novosti in razvitost internega komuniciranja eni od dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na digitalno transformacijo tržnega komuniciranja v podjetjih na medorganizacijskih trgih. Prav gotovo pa niso edini. Obstaja nabor notranjih in zunanjih dejavnikov, ki lahko spodbujajo ali pa zavirajo procese digitalne transformacije. Poznavanje teh dejavnikov bo ključno za podjetja, ki bodo želela obstati v digitalni ekonomiji. Zato bo za boljše razumevanje in s tem učinkovitejšo in uspešnejšo digitalno transformacijo tržnega komuniciranja potrebnih še nekaj raziskav in eksperimentov.

Pri tem pa podjetja ne smejo čakati na pobudo od zunaj, ampak morajo sama prevzeti pobudo za spremembo. Digitalna transformacija je lahko področje, ki ne samo da omogoča preboj podjetjem v digitalni ekonomiji, ampak tudi združuje javno in zasebno, univerze in gospodarstvo, znanje in izkušnje. Zato sklenemo z mislijo, da

smo mi sami tisti, ki se moramo najprej spremeniti ali kot je rekel Mahatma Gandhi:
Bodi sprememba, ki jo želiš videti!

10 LITERATURA

1. Aaker, David A. 2014. *Strategic market management*. Hoboken: Wiley.
2. Al-Somali, Sabah A., Roya Gholami in Ben Clegg. 2011. Determinants of B2B E-Commerce Adoption in Saudi Arabian Firms. *International Journal of Digital Society*, 2 (2): 406–415.
3. Al-Zoubi, Mohammad Issa. 2013. Predicting E-Business Adoption through Integrating the Constructs of the Rogers's Diffusion of Innovation Theory Combined with Technology-Organization-Environment Model. *International Journal of Advanced Computer Research*, 3 (4): 63–73.
4. American Marketing Association. 2013. *Definition of marketing*. Dostopno prek: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (15. marec 2016).
5. Berman, Saul J. 2012. Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40 (2): 16–24.
6. Berman, Saul in Anthony Marshall. 2014. The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*, 42 (5): 5–17.
7. Bharadwaj Anandhi S. 2000. A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24 (1): 169–196.
8. Bharadwaj, Sundar in Anil Menon. 2000. Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? *Journal of Product Innovation Management*, 17 (6): 424–434.

9. Bower Joseph L. in Clayton M. Christensen. 1995. Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave> (8. februar 2016).
10. Brinker, Scott. 2016. *Marketing Technology Landscape Supergraphic (2016)*. Dostopno prek: <http://chiefmartec.com/2016/03/marketing-technology-landscape-supergraphic-2016/> (5. april 2016).
11. Brozek, Mark. 2014. Digital Transformation In The Age Of The Customer: A Spotlight On B2B. *Forrester Research*. Dostopno prek: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_1/Accenture-Digital-Transformation-B2B-spotlight.pdf (8. februar 2016).
12. Brynjolfsson, Erik in Lorin M. Hitt. 2000. Beyond computation: information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14 (4): 23–48.
13. Chesbrough, Henry. 2006. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. V *Open innovation: researching a new paradigm*, ur. Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke in Joel West, 1–27. Oxford: Oxford University Press.
14. Christensen, Clayton M., Michael E. Raynor in Rory McDonald. 2015. What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> (8. februar 2016).
15. Colombo, Massimo G., Chiara Franzoni in Reinhilde Veugelers. 2015. Going radical: producing and transferring disruptive innovation. 39. *The Journal of Technology Transfer* 40 (4): 663–669.

16. Cravens, David W. 1998. Examining the impact of market-based strategy paradigms on marketing strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 6 (3): 197–208.
17. Damanpour, Fariborz. 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34 (3): 555–590.
18. Damanpour, Fariborz in Marguerite Schneiderw. 2006. Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17: 215–236.
19. Day, George S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4): 37–52.
20. Drucker, Peter F. 1986. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley books/E.P. Dutton.
21. Duncan, Ewan, Eric Hazan in Kevin Roche. 2014. Digital disruption: Evolving usage and the new value chain. *McKinsey & Company RECALL No.24 – Living digital: Aligning business to life online* Dostopno prek: <http://www.mckinseyonmarketingandsales.com/digital-disruption-evolving-usage-and-the-new-value-chain> (8. februar 2016).
22. Ericksen, Matthew, John Jullens in Gaurav Kataria. 2009. The New B2B Marketing Imperative. *Booz & Company*. Dostopno prek: http://www.strategyand.pwc.com/media/file/New_B2B_Marketing_Imperative.pdf (8. februar 2016).
23. Fill, Chris in Karen Fill. 2005. *Business-to-business marketing: relationships, systems and communications*. New York: Financial Time Prentice Hall.
24. Freundt, Tjark, Philipp Hillenbrand in Sascha Lehmann. 2013. How B2B companies talk past their customers. *McKinsey & Company*. Dostopno prek:

<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-companies-talk-past-their-customers> (8. februar 2016).

25. Gallup. 2016. *Guide to Customer Centricity: Analytics and Advice for B2B Leaders*. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/services/187877/b2b-report-2016.aspx> (8. februar 2016).
26. Gatignon, Hubert in Jean-Marc Xuereb. 1997. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (1): 77–90.
27. Gorla, Narasimhaiah, Annanth Chiravuri in Ravi Chinta. 2015. Business-to-business e-commerce adoption: An empirical investigation of business factors. *Information Systems Frontiers*, 1–23.
28. Greenbaum, Howard H. 1974. The Audit of Organizational Communication. *The Academy of Management Journal*, 17 (4): 739–754.
29. Grewal, Rajdeep, James M. Comer in Raj Mehta. 2001. An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets. *Journal of Marketing*, 65 (3): 17–33.
30. Henderson, John in Venkatraman N. 1990. Strategic Alignment: A Model For Organizational Transformation Via Information Technology. *Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology* Dostopno prek: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/49184/strategicalignme90hend.pdf?sequence=1> (15. Marec 2016).
31. Ho, Wenyi. *Roger's Diffusion of innovation*. Dostopno prek: <http://www.personal.psu.edu/wxh139/Rogers.htm> (8. februar 2016).
32. Jagdish Pathak in Amelia Baldwin. 2008. Audit Resource Planning Success

in B2B E-Commerce: Development and Testing of a Measurement Scale. *Information Systems Management*, 25 (3): 230–243.

33. Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Johnson, Gerry, Richard Whittington in Kevan Scholes. 2011. *Exploring strategy: text & cases*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
35. Johnston, Malcolm in Michelle Tennens. 2005. The Challenges of Implementing a Marketing Strategy. *Journal of Medical Marketing*, 5 (1): 44–56.
36. Kane, Gerald C., Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, Natasha Buckley. 2015. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*. Dostopno prek: <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/> (14. marec 2016).
37. Kenney, Martin, Petri Rouvinen in John Zysman. 2015. The Digital Disruption and its Societal Impacts. *Journal of Industry, Competition and Trade* 15 (1): 1–4.
38. Kline, Mihael. 2013. Celostni model skrbništva, marketinga in znamčenja muzejev. V *Marketing muzejev: teorija in praksa v slovenskih muzejih*, ur. Nina Zdravič Polič in Mihael Kline, 156–188. Ljubljana: Slovenski etnografski muzej.
39. Kotler, Philip, Kevin Lane Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman, Torben Hansen. 2009. *Marketing management*. Harlow, England, New York: Prentice Hall.
40. Kuhn, Thomas S. 1970. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago; London: The University of Chicago Press.

- 41.Laforet, Sylvie. 2008. Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61 (7): 753–764.
- 42.Laforet, Sylvie. 2009. Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2): 188–212.
- 43.LaPlaca, Peter J. in Jerome M. Katrichis. 2009. Relative Presence of Business-to-Business Research in the Marketing Literature. *Journal of Business-to-Business Marketing* 16 (1–2): 1–22.
- 44.Levitt, Theodore. 1975. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 53 (5): 26–18.
- 45.L'Hoest, Raphael. 2001. The European dimension of the digital economy. *Intereconomics*, 36 (1): 44–50.
- 46.Liu, Day-Yang, Shou-Wei Chen, Tzu-Chuan Chou. 2011. Resource fit in digital transformation. *Management Decision*, 49 (10): 1728–1742.
- 47.Manu, Franklyn A. in Ven Sriram. 1996. Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of Business Research*, 35 (1): 79–91.
- 48.Mata, Francisco J., William L. Fuerst, in Jay B. Barney. 1995. Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 19 (4): 487–505.
- 49.Matt, Christian, Thomas Hess in Alexander Benlian. 2015. Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering* 57 (5): 339–343.
- 50.McGill, Ross. 2008. *Technology Management in Financial Services*. New York: PALGRAVE MACMILLAN. Dostopno prek: SpringerLink.

51. McLagan, Donald L. 2005. Are You Ready For The Catalytic Consumer? *Response* 13 (12): 82–83.
52. Mohr, Lawrence B. 1969. Determinants of Innovation in Organizations. *The American Political Science Review*, 63 (1): 111–126.
53. Mongay, Jorge. 2006. *Strategic Marketing. A literature review on denitions, concepts and boundaries*. Dostopno prek: <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/41840/> (12. marec 2016).
54. Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4): 20–35.
55. Oliveira, Tiago in Maria Fraga Martins. 2011. Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 14 (1): 110–121.
56. Paetz, Paul. 2014. *Disruption by Design: How to Create Products that Disrupt and then Dominate Markets*. New York: Springer. Dostopno prek: SpringerLink.
57. Pathak, Jagdish in Amelia Baldwin. 2008. Audit Resource Planning Success in B2B E-Commerce: Development and Testing of a Measurement Scale. *Information Systems Management*, 25 (3): 230–243.
58. Pulendran, Sue, Richard Speed in Robert E. Widing II. 2003. Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, 37 (3/4): 476–497.
59. Robertson, Thomas S. 1967. The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation. *Journal of Marketing*, 31 (1): 14–19.

60. Rogers, Everett M. 1965. *Diffusion of innovations*. New York etc.:The Free Press.
61. Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of innovations*. New York etc.:The Free Press.
62. Romanelli, Elaine in Michael L. Tushman. 1994. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *The Academy of Management Journal*, 37 (5): 1141–1166.
63. Ross, Paul F. 1974. Innovation adoption by organizations. *Personnel psychology*, 27: 21–47.
64. Roubelat, Fabrice. 2006. Scenarios to challenge strategic paradigms: Lessons from 2025. *Futures* 38 (5): 519–527.
65. Sandström, Christian, Henrik Berglund in Mats Magnusson. 2014. Symmetric Assumptions in the Theory of Disruptive Innovation: Theoretical and Managerial Implications. *Creativity & Innovation Management* 23 (4): 472–483.
66. Shah, Baiju, Glen Hartman in Brian Whipple. 2014. CMOs: Time for digital transformation. *Accenture Interactive*. Dostopno prek: https://www.accenture.com/t20150523T022804__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_10/Accenture-CMO-Insights-2014-pdf.pdf#zoom=50 (8. februar 2016).
67. Sherlock, Paul. 1991. *Rethinking business to business marketing*. New York: The Free Press, Macmillan, Maxwell Macmillan International. Toronto: Collier Macmillan Canada.
68. Sheth, Jagdish N. in Atul Parvatiyar, ur. 2000. *Handbook of relationship marketing*. London; New Delhi: Sage.

69. Sila, Ismail. 2013. Factors affecting the adoption of B2B e-commerce technologies. *Electronic Commerce Research*, 13 (2): 199–236.
70. Silberzahn, Philippe in Phillip Cartwright. 2007. Acting to see: when disruptive times call for disruptive marketing. *European Business Forum* 29: 40–45.
71. Societal Impacts. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 15 (1): 1–4.
72. Solis, Brian, Jaimy Szymanski in Rebecca Lieb. 2014. The 2014 State of Digital Transformation. *Altimeter Group*. Dostopno prek: <http://www.altimetergroup.com/2014/07/the-2014-state-of-digital-transformation/> (8. februar 2016).
73. Varadarajan, Rajan. 2010. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academic Marketing Science*, 38: 119–140.
74. Vitale Robert P. in Joseph J. Giglierano. 2002. *Business to business marketing: analysis & practice in a dynamic environment*. Mason (Ohio): South-Western/Thomas Learning.
75. Wade, Michael in John Hulland. 2004. The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28 (1): 107–142.
76. Walsh, Steven T. in Jonathan D. Linton. 2000. Infrastructure for Emergent Industries Based on Discontinuous Innovations. *Engineering Management Journal*, 12 (2): 23–32.
77. Westerman, George, Claire Calm ejane, Didier Bonnet, Patrick Ferraris in Andrew McAfee. 2011. Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations. *Capgemini Consulting*. Dostopno prek:

https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf (8. februar 2016).

78. Westerman, George, Maël Tannou, Didier Bonnet, Patrick Ferraris in Andrew McAfee. 2012. *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry.* Capgemini Consulting. Dostopno prek: https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/The_Digital_Advantage__How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf (8. februar 2016).
79. Wilson, Richard M.S. in Colin Gilligan. 2005. *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control.* Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
80. Wischnevsky, Daniel J. in Fariborz Damanpour. 2006. Organizational Transformation and Performance: An Examination of Three Perspectives. *Journal Of Managerial Issues*, 18 (1): 104–128.
81. Xiangtong, Qi in Gang Yu. 2004. *Disruption Management: Framework, Models and Applications.* Singapore: World Scientific Publishing Company.
82. Ying-Yu Kerri Chen, Yi-Long Jaw in Bing-Li Wu. 2016. Effect of digital transformation on organisational performance of SMEs. *Internet Research*, 26 (1): 186–212.
83. Zhu, Kevin, Shutao Dong, Sean Xin Xu in Kenneth L. Kraemer. 2006. Innovation diffusion in global contexts: determinants of post-adoption digital transformation of European companies. *European Journal of Information Systems*, 15 (6): 601–616.

PRILOGE

Priloga A: Spremenljivke in indikatorji

Spremenljivka 1: Stopnja digitalne transformacije tržnega komuniciranja

- Ali imate v vašem podjetju pisni dokument, ki opredeljuje digitalizacijo trženja (npr. strategijo digitalnega trženja)?
- Ali imate v vašem podjetju pisni dokument, ki opredeljuje digitalizacijo tržnega komuniciranja (npr. strategijo digitalnega tržnega komuniciranja)?
- Prosimo označite vsako digitalno orodje trženja/tržnega komuniciranja, ki ga uporabljate zaposleni v trženju za trženje vaših izdelkov ali storitev:
 - Spletna stran
 - Optimizacija spletnih strani (t. i. search engine optimization)
 - Spletna trgovina
 - Aktivno sodelovanje v družbenih omrežjih (npr. Facebook, LinkedIn)
 - Aktivno objavljanje na blogih in mikroblogih (npr. Twitter, Instagram, blogi)
 - Oglaševanje in plačane promocije na družbenih omrežjih (npr. Facebook, LinkedIn)
 - Oglaševanje in plačane promocije na blogih in mikroblogih (npr. Twitter, Instagram, blogi)
 - Vsebinski marketing
 - Mobilno oglaševanje
 - Mobilne aplikacije
 - E-mail marketing
 - Webinarji/virtualni dogodki
 - E-newsletter
 - Računalniško podprto vodenje kampanj (t. i. marketing automation)
 - Spletno video oglaševanje
- Koliko novih digitalnih orodij tržnega komuniciranja ste uvedli in začeli uporabljati v zadnjem letu?
- Ali so digitalna orodja, ki jih uporabljate, povezana z ostalimi oddelki podjetja (npr. prodaja, razvoj)?

- Koliko izobraževanj (internih ali zunanjih) s področja digitalizacije tržnega komuniciranja (npr. uporaba družbenih omrežij, optimizacija spletnih strani ipd.) za zaposlene je bilo opravljenih v zadnjem letu?

Spremenljivka 2: Strateškost tržnega komuniciranja

- Ali imate v vašem podjetju zapisano strategijo tržnega komuniciranja?
- Na koliko časa napišete novo strategijo tržnega komuniciranja?
- Kdaj ste nazadnje naredili analizo zadovoljstva svojih strank?
- Kako pogosto merite zadovoljstvo svojih strank?
- Kdaj ste nazadnje naredili analizo svojih konkurentov?
- Kako pogosto analizirate položaj svojih konkurentov?
- Kdaj ste nazadnje komunicirali rezultate analiz o strankah z drugimi oddelki (npr. razvoj, prodaja)?
- Kako pogosto komunicirate rezultate analiz o strankah z drugimi oddelki (npr. razvoj, prodaja)?

Spremenljivka 3: Razvitost internega komuniciranja

- Ali v vašem podjetju obstaja zapisan dokument internega komuniciranja (kot na primer strategijo, priročnik, protokol internega komuniciranja)?
- Ali imate v vašem podjetju osebo, ki je zadolžena za izvajanje internega komuniciranja?
- Prosimo, označite, katere kanale/orodja internega komuniciranja uporabljate v vašem podjetju:
 - Sestanki znotraj oddelka
 - Sestanki med oddelki
 - Elektronska pošta za vse zaposlene (ang. *staff mail*)
 - Kolegiji področja
 - Kolegiji vodstva
 - Intranet
 - Formalna srečanja za vse zaposlene (npr. letna predstavitev rezultatov)
 - Neformalna srečanja za vse zaposlene (npr. novoletna zabava, piknik)
 - Teambuilding dogodki
 - Priročnik za zaposlene

- Osebna komunikacija
- Digitalni zasloni

Spremenljivka 4: Dovzetnost zaposlenih za novosti

- Nove digitalne tehnologije bistveno spreminjajo trženje v naši panogi.
- Nove digitalne tehnologije bistveno spreminjajo tržno komuniciranje v naši panogi.
- Nove digitalne tehnologije imajo potencial, da bistveno spremenijo način dela v našem oddelku (tržno komuniciranje/marketing).
- Nove digitalne tehnologije so priložnost za tržno komuniciranje v našem podjetju.

Priloga B: Frekvence in variabilnost indikatorjev

		Statistics															
		Ali imate v vašem podjetju pisen dokument, ki opredeljuje digitalizacijo trženja (npr. strategijo digitalnega trženja)?	Ali imate v vašem podjetju pisen dokument, ki opredeljuje digitalizacijo trženja (npr. strategijo digitalnega trženja)?	Prosimo označite vsako digitalno optimizacijo spletnih strani (npr. search engine optimization)	Prosimo označite vsako digitalno optimizacijo spletnih strani (npr. search engine optimization)	Prosimo označite vsako digitalno optimizacijo spletnih strani (npr. search engine optimization)	Prosimo označite vsako digitalno optimizacijo spletnih strani (npr. search engine optimization)	Prosimo označite vsako digitalno optimizacijo spletnih strani (npr. search engine optimization)	Prosimo označite vsako digitalno optimizacijo spletnih strani (npr. search engine optimization)	Prosimo označite vsako digitalno optimizacijo spletnih strani (npr. search engine optimization)	Prosimo označite vsako digitalno optimizacijo spletnih strani (npr. search engine optimization)	Prosimo označite vsako digitalno optimizacijo spletnih strani (npr. search engine optimization)	Prosimo označite vsako digitalno optimizacijo spletnih strani (npr. search engine optimization)	Prosimo označite vsako digitalno optimizacijo spletnih strani (npr. search engine optimization)	Prosimo označite vsako digitalno optimizacijo spletnih strani (npr. search engine optimization)	Prosimo označite vsako digitalno optimizacijo spletnih strani (npr. search engine optimization)	Prosimo označite vsako digitalno optimizacijo spletnih strani (npr. search engine optimization)
N	Valid	273	254	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
	Missing	0	19	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Std. Deviation	,38750	,38586	,09491	,45668	,44574	,47897	,48866	,92134	,99236	,77920	,97934	,88654	1,35741	1,39335	1,41418	1,09775
	Variance	,150	,149	,009	,209	,199	,229	,239	,849	,985	,607	,959	,973	1,843	1,941	2,000	1,205
	Minimum	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	Maximum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00

		Statistics													
		Ali so digitalna orodja, ki jih uporabljate, povzročila z ostalimi oddelki podjetja (npr. prodaja, razvoj)?	Ali imate v vašem podjetju zapisano strategijo trženja (npr. komuniciranje)?	Ali imate v vašem podjetju zapisan dokument o istemga komuniciranja?	Ali imate v vašem podjetju osebje, ki je zadolženo za izvajanje istega komuniciranja?	Koliko novih digitalnih orodij iz tega komuniciranja a ste uvedli in začeli uporabljati v zadnjem letu? Prosimo označite št.	Koliko takih izobraževanj za zaposlene je bilo opravljenih v zadnjem letu? Prosimo označite št.	Na koliko časa napišete novo strategijo trženja (npr. komuniciranje)? Prosimo označite št.	Kdaj ste naredili naslednje navedeno analizo zadovoljstva svojih strank? Prosimo označite št.	Kdaj ste naredili naslednje navedeno analizo svojih konkurentov? Prosimo označite št.	Kdaj ste naredili naslednje navedene rezultate analiz o strankah z drugimi oddelki (npr. razvoj, prodaja)? Prosimo označite št.	Kako pogosto merite zadovoljstvo svojih strank? Prosimo označite št.	Kako pogosto analizirate položaj svojih konkurentov? Prosimo označite št.	Kako pogosto komunicirate rezultate analiz o strankah z drugimi oddelki (npr. razvoj, prodaja)? Prosimo označite št.	Kako pogosto se informacije, ki niso vezane na operativne naloge, komunicirajo med oddelki? Prosimo označite št.
N	Valid	212	203	182	182	217	194	191	187	185	183	150	157	160	180
	Missing	61	70	91	91	56	79	82	86	88	88	116	113	113	93
	Std. Deviation	,46603	,49610	,47335	,49452	,46259	,48118	,97582	1,12609	1,24834	1,35816	,86340	1,17788	1,09944	1,05895
	Variance	,217	,246	,224	,245	,214	,232	,952	1,268	1,558	1,845	,745	1,387	1,209	1,121
	Minimum	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	Maximum	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

		Statistics											
		Prosimo označite vsako orodje: Sestanki znotraj oddelka	Prosimo označite vsako orodje: Sestanki med oddelki	Prosimo označite vsako orodje: Elektronska pošta za vse zaposlene (staff mail)	Prosimo označite vsako orodje: Kolegiji področja	Prosimo označite vsako orodje: Kolegiji vodstva	Prosimo označite vsako orodje: Intranet	Prosimo označite vsako orodje: Formalna srečanja za vse zaposlene (npr. letna predstavitev rezultatov)	Prosimo označite vsako orodje: Neformalna srečanja za vse zaposlene (npr. novoletna zabava, piknik)	Prosimo označite vsako orodje: Teambuilding dogodki	Prosimo označite vsako orodje: Priročnik za zaposlene	Prosimo označite vsako orodje: Osebna komunikacija	Prosimo označite vsako orodje: Digitalni zasloni
N	Valid	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181
	Missing	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
	Std. Deviation	,20611	,64228	,60018	,43014	,34008	,97407	,42677	,51782	,89676	,98597	,23958	,95175
	Variance	,042	,413	,360	,185	,116	,949	,182	,268	,804	,972	,057	,906
	Minimum	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	Maximum	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00

Vir: SPSS, lastna analiza

Priloga C: Regresijska analiza z metodo Enter

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DOVNOV3, STRAT_TK, IK ^b		Enter

a. Dependent Variable: DIGI_TRANS

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,613 ^a	,376	,349	5,86225	,376	14,068

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	3	70	,000

a. Predictors: (Constant), DOVNOV3, STRAT_TK, IK

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1450,396	3	483,465	14,068	,000 ^b
	Residual	2405,617	70	34,366		
	Total	3856,014	73			

a. Dependent Variable: DIGI_TRANS

b. Predictors: (Constant), DOVNOV3, STRAT_TK, IK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-11,801	5,616		-2,101	,039
	STRAT_TK	,513	,128	,383	3,992	,000
	IK	,573	,221	,255	2,588	,012
	DOVNOV3	,806	,260	,300	3,098	,003

a. Dependent Variable: DIGI_TRANS

Priloga D: Regresijska analiza z metodo Stepwise

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	STRAT_TK		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).
2	DOVNOV3		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).

3	IK	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).
---	----	---

a. Dependent Variable: DIGI_TRANS

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,438 ^a	,192	,180	6,57980	,192	17,066
2	,563 ^b	,316	,297	6,09296	,125	12,966
3	,613 ^c	,376	,349	5,86225	,060	6,698

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	1	72	,000
2	1	71	,001
3	1	70	,012

a. Predictors: (Constant), STRAT_TK

b. Predictors: (Constant), STRAT_TK, DOVNOV3

c. Predictors: (Constant), STRAT_TK, DOVNOV3, IK

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	738,858	1	738,858	17,066	,000 ^b
	Residual	3117,155	72	43,294		
	Total	3856,014	73			
2	Regression	1220,202	2	610,101	16,434	,000 ^c
	Residual	2635,812	71	37,124		
	Total	3856,014	73			
3	Regression	1450,396	3	483,465	14,068	,000 ^d
	Residual	2405,617	70	34,366		
	Total	3856,014	73			

a. Dependent Variable: DIGI_TRANS

b. Predictors: (Constant), STRAT_TK

c. Predictors: (Constant), STRAT_TK, DOVNOV3

d. Predictors: (Constant), STRAT_TK, DOVNOV3, IK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.		
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	12,664	1,805		7,015	,000		
	STRAT_TK	,585	,142	,438			4,131	,000
2	(Constant)	-4,353	5,013		-8,68	,388		
	STRAT_TK	,574	,131	,429			4,371	,000
	DOVNOV3	,951	,264	,353			3,601	,001
3	(Constant)	-11,801	5,616		-2,101	,039		

STRAT_TK	,513	,128	,383	3,992	,000
DOVNOV3	,806	,260	,300	3,098	,003
IK	,573	,221	,255	2,588	,012

a. Dependent Variable: DIGI_TRANS

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	IK	,320 ^b	3,148	,002	,350	,966
	DOVNOV3	,353 ^b	3,601	,001	,393	,999
2	IK	,255 ^c	2,588	,012	,296	,921

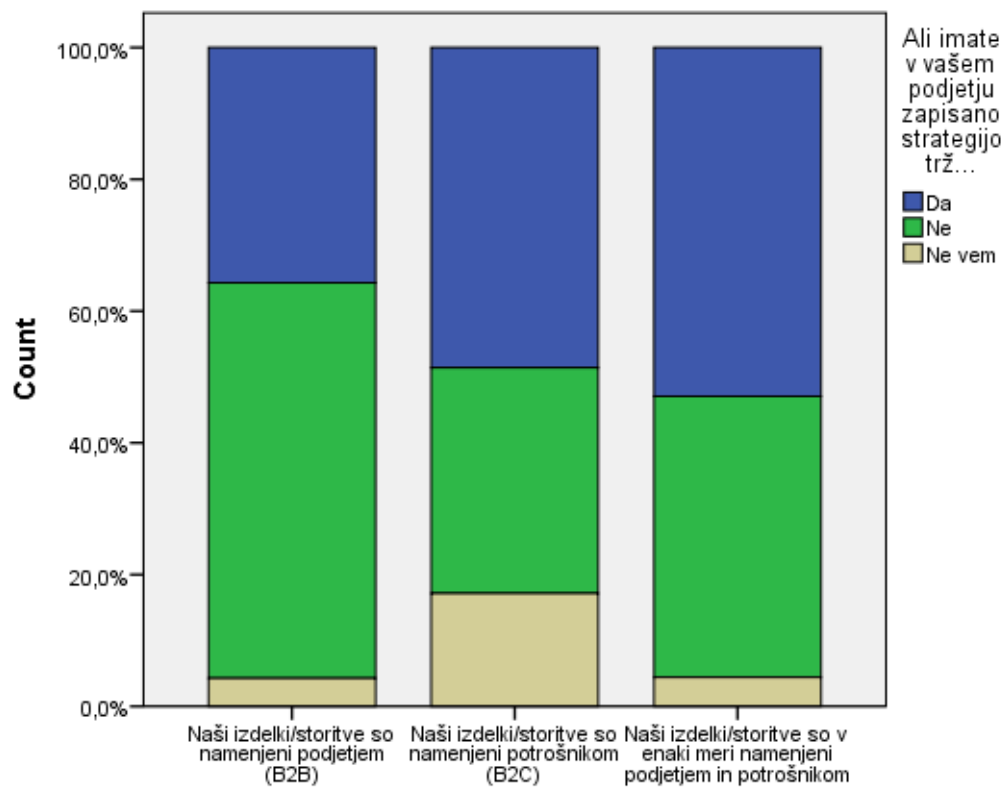
a. Dependent Variable: DIGI_TRANS

b. Predictors in the Model: (Constant), STRAT_TK

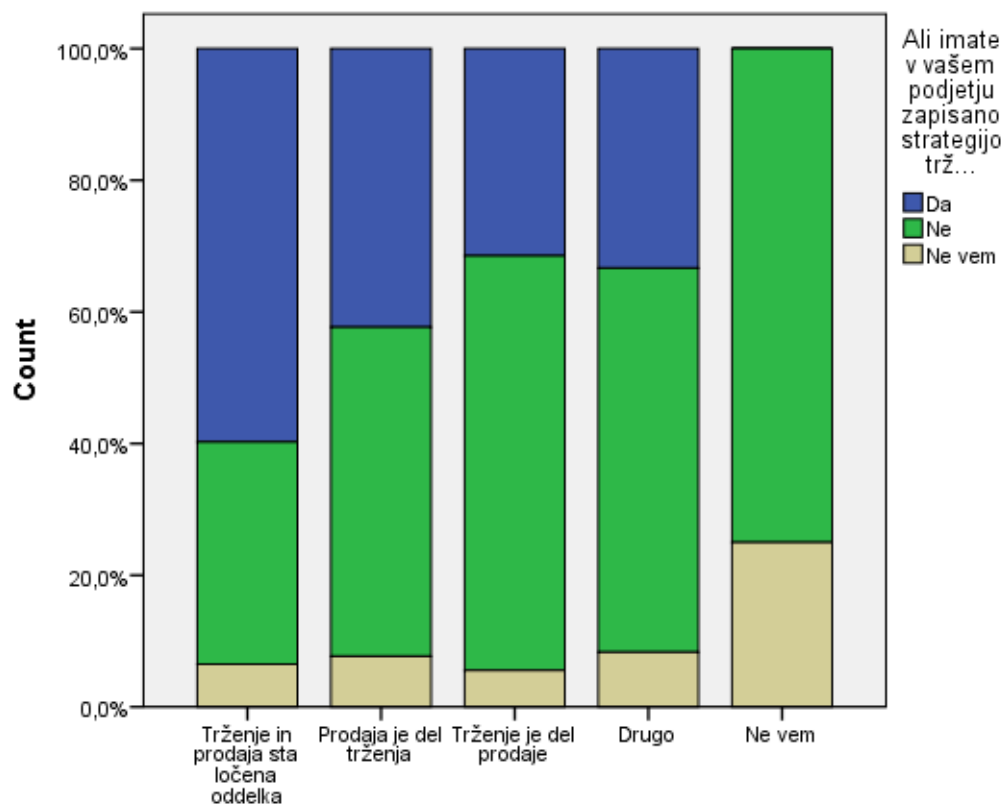
c. Predictors in the Model: (Constant), STRAT_TK, DOVNOV3

Priloga E: Statistične značilne spremembe gleda na tip podjetja in organiziranost

Največ podjetij z zapisano strategijo tržnega komuniciranja je med podjetji, ki istočasno delujejo na potrošniških in medorganizacijskih trgih.



Največ podjetij z zapisano strategijo tržišnega komuniciranja imajo trženje in prodajo organizirano kot ločena oddelka.



Priloga F: Opis vzorca

Prosimo, označite, v katero dejavnost spada vaše podjetje:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	5	1,8	2,9	2,9
	C predelovalne dejavnosti	17	6,2	9,8	12,6
	D oskrba z električno energijo, plinom in paro	9	3,3	5,2	17,8
	E oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja	1	,4	,6	18,4
	F gradbeništvo	11	4,0	6,3	24,7
	G trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	20	7,3	11,5	36,2
	H promet in skladiščenje	4	1,5	2,3	38,5
	I gostinstvo	5	1,8	2,9	41,4
	J informacijske in komunikacijske dejavnosti	35	12,8	20,1	61,5
	K finančne in zavarovalniške dejavnosti	13	4,8	7,5	69,0
	L poslovanje z nepremičninami	1	,4	,6	69,5
	M strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	8	2,9	4,6	74,1
	N druge raznovrstne poslovne dejavnosti	9	3,3	5,2	79,3
	P izobraževanje	2	,7	1,1	80,5
	Q zdravstvo in socialno varstvo	5	1,8	2,9	83,3
	R kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	1	,4	,6	83,9
	S druge dejavnosti	28	10,3	16,1	100,0
	Total	174	63,7	100,0	
Missing	Prekinjeno	99	36,3		
Total		273	100,0		

Prosimo, označite, kako veliko je vaše podjetje:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mikropodjetje	22	8,1	12,7	12,7

	Majhno podjetje	46	16,8	26,6	39,3
	Srednje podjetje	46	16,8	26,6	65,9
	Veliko podjetje	59	21,6	34,1	100,0
	Total	173	63,4	100,0	
Missing	Prekinjeno	100	36,6		
Total		273	100,0		

Komu so primarno namenjeni izdelki/storitve vašega podjetja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Naši izdelki/storitve so namenjeni podjetjem (B2B)	70	25,6	40,5	40,5
	Naši izdelki/storitve so namenjeni potrošnikom (B2C)	35	12,8	20,2	60,7
	Naši izdelki/storitve so v enaki meri namenjeni podjetjem in potrošnikom	68	24,9	39,3	100,0
	Total	173	63,4	100,0	
Missing	Prekinjeno	100	36,6		
Total		273	100,0		

Prosimo označite, kako je organizirano vaše podjetje:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Trženje in prodaja sta ločena oddelka	77	28,2	44,5	44,5
	Prodaja je del trženja	26	9,5	15,0	59,5
	Trženje je del prodaje	54	19,8	31,2	90,8
	Drugo	12	4,4	6,9	97,7
	Ne vem	4	1,5	2,3	100,0
	Total	173	63,4	100,0	
Missing	Prekinjeno	100	36,6		
Total		273	100,0		

Prosimo označite, katera je vaša funkcija v podjetju:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Član uprave	8	2,9	4,6	4,6
	Direktor (sektorja, oddelka)	20	7,3	11,6	16,2
	Direktor področja	10	3,7	5,8	22,0
	Vodja oddelka	65	23,8	37,6	59,5
	Vodja projektov	31	11,4	17,9	77,5
	Drugo	39	14,3	22,5	100,0
	Total	173	63,4	100,0	
Missing	Prekinjeno	100	36,6		
Total		273	100,0		