

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

DARIO BERGINC

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**TRŽENJSKI ODNOSI: NOVA TRŽENJSKA
PARADIGMA IN NOVA STRATEGIJA**

Ljubljana, maj 2002

DARIO BERGINC

IZJAVA

Študent Dario Berginc izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Mira Klineta in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 07.05. 2002

Dario Berginc

KAZALO

UVOD.....	4
1. DEFINICIJA TRŽENJSKIH ODNOSOV.....	8
2. KRITIKE KLASIČNE TRŽENJSKE TEORIJE.....	10
2.1. KRITIKE TEORIJE TRŽENJSKEGA UPRAVLJANJA.....	10
2.1.1. TRŽENJSKI SPLET.....	10
2.1.2. TRŽENJSKO UPRAVLJANJE.....	12
2.2. KRITIKE KVANTITATIVNIH RAZISKOVALNIH METOD IN PREUSMERITEV K INTERPRETATIVNI METODOLOGIJI.....	14
2.2.1. KRITIKE KVANTITATIVNE METODOLOGIJE.....	14
2.2.2. POTREBA PO RAZUMEVANJU KRITIK RAZISKOVALNE METODOLOGIJE.....	18
2.2.3. VREDNOTENJE RAZISKOVALNIH METOD ZNOTRAJ NOVE TRŽENJSKE PARADIGME.....	19
3. GENEZA TRŽENJSKIH ODNOSOV.....	21
3.1. GENEZA NORDIJSKEGA KONCEPTA TRŽENJSKIH ODNOSOV.....	21
3.1.1. TRŽENJSKO UPRAVLJANJE IN TRŽENJSKI SPLET.....	22
3.1.2. TRŽENJE STORITEV.....	23
3.1.3. MREŽNI PRISTOP K MED-ORGANIZACIJSKEMU TRŽENJU.....	24
3.1.4. UPRAVLJANJE KAKOVOSTI.....	25
3.1.5. SODOBNE TEORIJE TRŽENJSKIH ODNOSOV.....	26
3.2. GENEZA TRŽENJSKIH ODNOSOV S SOCIOLOŠKE PERSPEKTIVE.....	29
3.2.1. TEORIJA DRUŽBENE MENJAVE KOT PODSTAT TRŽENJSKIH ODNOSOV.....	29
3.2.2. ZAUPANJE KOT TEMELJNA ZNAČILNOST TRŽENJSKIH ODNOSOV.....	32
4. NORDIJSKI KONCEPT TRŽENJSKIH ODNOSOV.....	33
4.1. PRISTOP 30 ODNOSOV (30 O).....	34
4.2. TRŽENJSKO RAVNOTEŽJE.....	36
4.3. KONTINUUM TRŽENJSKE STRATEGIJE.....	37
4.4. KLJUČNI PROCESI V TRŽENJSKIH ODNOSIH.....	38
4.4.1. INTERAKCIJSKI PROCES V TRŽENJSKIH ODNOSIH.....	40
4.4.2. KOMUNIKACIJSKI PROCES V TRŽENJSKIH ODNOSIH.....	41
4.4.3. PROCES VREDNOSTI V TRŽENJSKIH ODNOSIH.....	42
5. TRŽENJSKI ODNOSI: NOVA TRŽENJSKA PARADIGMA.....	45
5.1. PRELOMNICA V TRŽENJSKI PARADIGMI.....	45
5.2. KONCEPT CELOVITIH TRŽENJSKIH ODNOSOV KOT POSKUS GENERALIZACIJE TEORIJE TRŽENJSKIH ODNOSOV.....	52
6. KONCEPT NOVEGA STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA.....	55
6.1. UPRAVLJANJE ALI SOUPRAVLJANJE TRŽENJSKIH ODNOSOV.....	55
6.2. PREHOD IZ UPRAVLJANJA TRŽENJSKIH ODNOSOV V UPRAVLJANJE ODNOSOV Z DÉLEŽNIKI.....	57
6.3. PREDSTAVITEV KONCEPTA NOVEGA STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA.....	58
6.3.1. NOVA PSPN ANALIZA.....	60
6.3.2. NOVO POSLANSTVO IN CILJI.....	61
6.3.3. SEGMENTACIJA DÉLEŽNIKOV.....	62
6.3.4. IZBOR KLJUČNIH DÉLEŽNIKOV.....	63
6.3.5. OBLIKOVANJE STRATEGIJE ODNOSOV.....	63
6.3.6. POZICIONIRANJE V OMREŽJU DÉLEŽNIKOV.....	65
6.3.7. INTERAKTIVNI MODEL DODANE VREDNOSTI.....	68
6.3.7.1. PROCES IDENTIFICIRANJA DÉLEŽNIKA.....	69
6.3.7.2. PROCES DEFINIRANJA DODANE VREDNOSTI.....	70
6.3.7.3. PROCES USTVARJANJA DODANE VREDNOSTI.....	71
6.3.7.4. PROCES CELOSTNEGA KOMUNICIRANJA DODANE VREDNOSTI.....	71
6.3.7.5. PROCES RAZDELJEVANJA DODANE VREDNOSTI.....	72
6.3.7.6. PROCES OVREDNOTENJA DODANE VREDNOSTI.....	72
6.3.8. CELOSTNO OVREDNOTENJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI NOVEGA STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA.....	73
6.4. KRITIČNO OVREDNOTENJE NOVEGA KONCEPTA.....	73
ZAKLJUČEK.....	75
LITERATURA.....	78

UVOD

Številni avtorji s področja trženjske in upravljalne discipline ugotavljajo, da je klasična trženjska teorija na prelomnici. Orodja klasičnega trženjskega upravljanja, predvsem model trženjskega spleta kot njegov osnovni element, ne dajejo več zadovoljivih rezultatov. Osnovani so bili na predpostavkah, da so potrošniki skupek anonimnih posameznikov, na katere lahko podjetja svobodno vplivajo in na ta način zadovoljujejo svoje zastavljene cilje. Akcijska naravnost podjetij, ki je bila oblikovana predvsem za njihovo delovanje na trgih široke potrošnje, naj bi tako delovala tudi še naprej.

Vendar pa so se v zadnjem času predpostavke, na katerih temelji klasična trženjska znanost, vidno spremenile. Potrošnik ni več anonimen posameznik, ampak dobro informiran in kritičen akter na trgu dobrin, storitev, znanja in informacij. Jasno postane, da podjetja s klasičnimi trženjskimi strategijami ne morejo več uspešno poslovati, vsaj ne na dolgi rok. Poleg tega so najboljša svetovna podjetja ugotovila, da ni samo potrošnik tisti, ki ga je potrebno začeti drugače obravnavati, ampak je pomembno upoštevati tudi druge pomembne akterje v okolju organizacije, tim. déležnike.¹

Kot nov pristop za drugačno obravnavanje potrošnikov in ostalih déležnikov organizacije, posledično pa doseganje dolgoročne uspešnosti poslovanja, se v zadnjem času pojavlja pristop *trženjskih odnosov*. Pomeni graditev dolgoročnih odnosov z vsemi déležniki organizacije, v ospredje pa postavlja interakcijo, vrednost in obojestransko korist.

Čeprav *termin* trženjskih odnosov prihaja v ospredje v novejši trženjski literaturi šele v zadnjem desetletju, pa *fenomen* trženjskih odnosov sega v same začetke človeške civilizacije. Odnosi so skozi celo človeško zgodovino pri poslovanju vedno igrali pomembno vlogo. Primeri vključevanja odnosov v poslovanje organizacij so japonski keiretsuji, kitajski guanxiji², židovska in druga omrežja. Vendar pa razen redkih izjem odnosi nikoli niso našli mesta v okviru trženjske in upravljalne discipline. Teoretiki in praktiki s teh dveh področij odnosov organizacije s svojim okoljem niso načrtno proučevali in raziskovali, zato tudi same organizacije niso imele orodij in pristopov, ki bi jim omogočala upravljanje odnosov s svojimi déležniki. Vseeno pa so najboljše organizacije, mnogokrat

¹ Termin »stakeholder« se v slovenščini prevaja tudi kot »udeleženec«. V pričujočem magistrskem delu bo uporabljen izključno termin »déležnik« zaradi poudarka na njegovem déležu pri organizaciji.

² Več o delovanju guanxijev glej v: Wong in Chan, 1999, str. 107-118 in Buttery E. Alan, Wong H. Y., 1999, str. 147-155.

sicer nezavedno in nenačrtno, vedno gradile dolgoročne odnose s svojimi ključnimi déležniki. Tudi zaradi tega so na svojih področjih dosegale nadpovprečne rezultate.

Različni avtorji s področja trženjskih odnosov razvijajo številne koncepte, pristope in orodja. Zaenkrat pa še ne obstaja splošna teorija trženjskih odnosov, saj si niti pri definiciji avtorji z omenjenega področja niso enotni. V pričujočem magistrskem delu je posebej izpostavljen skandinavski oziroma nordijski pristop, ki so ga razvili nekateri švedski in finski avtorji v okviru nordijske šole storitev. Omenjeni pristop ima v magistrskem delu primat predvsem iz treh razlogov.

Prvič, nordijski raziskovalci so se v svojih študijah v veliki meri usmerili na kvalitativno raziskovanje. Izbrana podjetja so analizirali v njihovem realnem okolju, brez že vnaprej postavljenih hipotez in modelov, kot je to značilno za kvantitativno raziskovanje. V svojih komentarjih tega pristopa posebej poudarjajo svobodo, ki naj jo ima raziskovalec pri svojem delu. Odmevni raziskovalni uspehi nordijskih strokovnjakov na področju trženja storitev naj bi bili predvsem posledica kvalitativnega raziskovanja.

Drugič, večina nordijskega koncepta trženjskih odnosov izhaja iz prakse. Najuspešnejša skandinavska podjetja so že pred časom privzela nov način trženjskega razmišljanja, ki mu pravimo trženjski odnosi. Očitno postaja, da so njihovi poslovni uspehi v veliki meri prav rezultat pristopa, ki je predstavljen v magistrskem delu.

Tretjič, predpostavlja se, da je skandinavski način razmišljanja slovenskemu poslovnemu prostoru mnogo bližji kot denimo ameriški. Ameriški raziskovalci so se v svojih raziskavah usmerili predvsem na trg široke potrošnje, medtem ko sta pri nordijskih raziskavah prevladovala trg storitev in med-organizacijski trg. Omenjena trga pa v Sloveniji pomenita največji del bruto domačega proizvoda.

Omenjeni pristop naj bi tako postal zanimiv tudi za slovenska podjetja. Čeprav v Sloveniji podjetja še vedno niso obvladala niti klasične vloge trženja³, kaj šele da bi razumela oz. načrtno vstopala v trženjske odnose s svojimi porabniki in partnerji, postane jasno, da je treba preskočiti čas. Glede na situacijo, v kateri je naše gospodarstvo, ki v resnici nikoli ni v celoti prevzelo konkurenčne industrijske paradigme in je bilo v preteklosti zelo naklonjeno kooperativnemu urejanju svojega tržnega položaja, bi lahko predvideli, da bo prav paradigma

³ Več o tem glej v: Jančič, 1997, str. 42 ; Zupančič, 1998, str. 65; Gabrijan et al., 1998, str. 49-53; Snoj in Gabrijan, 1998, str. 9-14.

trženjskih odnosov morda naletela na bolj plodna tla, kot pa je to veljalo za konvencionalno, upravljalno inačico trženjskega upravljanja. To potrjujejo tudi nekatere domače raziskave, ki pa so zaenkrat usmerjene predvsem na trg profesionalnih storitev ter med-organizacijski trg.⁴

Namen magistrskega dela je kritično ovrednotiti klasično trženjsko teorijo s perspektive trženjskih odnosov kot nove paradigme, podati vpogled v genezo omenjenega fenomena, predstaviti osnovne elemente nordijskega koncepta trženjskih odnosov in izdelati koncept novega strateškega trženjskega načrtovanja. Cilj le-tega je redefinirati in nadgraditi koncept klasičnega trženjskega načrtovanja ter ga razširiti tudi na ostale déležnike organizacije.

Izhodiščna teza magistrskega dela je, da klasična trženjska paradigma s svojo akcijsko in kratkoročno naravnostjo ne more biti več osnova za dolgoročno uspešno poslovanje podjetij. Potrebno jo je redefinirati in zamenjati z novo paradigmo: paradigmo trženjskih odnosov. Nova paradigma pa ne more delovati brez novega strateškega trženjskega načrtovanja, ki bi odsevalo paradigmatski zasuk in upoštevalo tudi ostale akterje v okolju organizacije, to je vse njene ključne déležnike.

Magistrsko delo je razdeljeno na šest delov. V prvem delu so na kratko predstavljene definicije trženjskih odnosov. Drugi del je namenjen kritiki klasične trženjske teorije. V tretjem delu je opisana geneza trženjskih odnosov, v četrtem delu pa je predstavljen nordijski koncept trženjskih odnosov. Peti del je namenjen razpravi o trženjskih odnosih kot novi paradigmi in šesti del predstavitvi koncepta novega strateškega trženjskega načrtovanja.

Prvi del naloge je posvečen samemu terminu trženjskih odnosov. Predstavljene bodo definicije najvplivnejših evropskih in ameriških trženjskih in upravljalnih teoretikov in praktikov.

V drugem poglavju magistrskega dela bo obširneje predstavljena kritika teorije trženjskega upravljanja ter kvantitativnih metod raziskovanja. Najprej bo podrobneje razdelana teorija trženjskega spleta in štirih P -jev, ki ji bo sledilo kritično ovrednotenje s perspektive trženjskih odnosov. Nadalje bo kritika prešla na teorijo trženjskega upravljanja, ki v največji meri bazira na teoriji trženjskega spleta. Govora bo o krizi, v katero je zašla akcijska trženjska paradigma, njeni kratkovidnosti ter njenih temeljnih pomanjkljivosti, torej

⁴ Več o tem glej v: Jančič in Žabkar, 1998, str. 27-36; Žabkar, 1998a, str. 75-81; Žabkar, 1998b, str. 17-23; Žabkar, 1999, str. 33-40.

glavnih argumentih za razmišljanje o sprejetju novih pravil v trženjski disciplini. V drugem delu poglavja se bo razprava osredotočila na kritike kvantitativne metodologije raziskovanja. V uvodu bodo predstavljeni osnovni argumenti avtorjev s področja trženjskih odnosov, ki se nanašajo na pomanjkljivosti kvantitativnih raziskovalnih tehnik. Nadalje bo opisana potreba po razumevanju razcepa in kritik omenjene raziskovalne metodologije. Sledila bo razprava o vrednotenju kvalitativnih in kvantitativnih metod znotraj same trženjske paradigme.

Tretji del magistrskega dela bo namenjen genezi trženjskih odnosov. Poglavje je razdeljeno na dva dela. V prvem delu bo predstavljena geneza nordijskega koncepta trženjskih odnosov, ki ima v teku celotnega magistrskega dela primat. Predstavljena bodo osnovna področja, iz katerih se je omenjeni koncept v največji meri razvil. Drugi del poglavja bo posvečen genezi trženjskih odnosov s sociološke perspektive, to je s stališča teorije družbene menjave. Njegov osnovni namen je prikazati interdisciplinarno naravo trženjskih odnosov ter tako povečati objektivnost razprave.

Četrty del magistrskega dela se bo ukvarjal z osnovnimi elementi nordijskega koncepta trženjskih odnosov. Na začetku bodo predstavljene vrednote in temeljne lastnosti trženjskih odnosov. V nadaljevanju bodo prikazani: koncept 30 odnosov (30 O), koncept trženjskega ravnotežja, koncept kontinuuma trženjske strategije ter prikaz ključnih procesov trženjskih odnosov: interakcije, komunikacije in vrednosti.

V petem delu magistrskega dela bodo trženjski odnosi prikazani kot nova paradigma v trženjski disciplini. Najprej bo tekla razprava o upravičenosti sprejetja trženjskih odnosov za novo trženjsko paradigmo. Nato bo predstavljen konkreten poskus generalizacije koncepta trženjskih odnosov v okviru pristopa takoimenovanih celovitih trženjskih odnosov.

Šesto poglavje je najpomembnejše poglavje magistrskega dela, saj je v njem predstavljen koncept novega strateškega trženjskega načrtovanja, ki temelji na trženjskih odnosih. Začetek poglavja bo namenjen razpravi o upravičenosti upravljanja trženjskih odnosov ter prehodu iz upravljanja s trženjskimi odnosi k upravljanju odnosov z déležniki. V nadaljevanju bo nova strategija podrobneje predstavljena, v zaključku pa tudi kritično ovrednotena.

1. DEFINICIJA TRŽENJSKIH ODNOSOV

Termin trženjskih odnosov se v strokovni literaturi pojavlja že poldrugo desetletje, vendar še vedno nimamo njihove splošno sprejete definicije. Različni avtorji jih definirajo na različne načine, odvisno od konteksta, iz katerega izhajajo.⁵

Prvi resen teoretski poskus sega v leto 1983, ko je Berry definiral trženjske odnose v kontekstu storitvenega trženja kot »*privabljanje, vzdrževanje in - v več-storitvenih organizacijah - vzpodbujanje odnosov s porabniki*« (Gummesson, 1999, str. 243).

Dve leti za Berryjem je Jackson-ova trženjske odnose v kontekstu industrijskega trženja označila kot »*trženje pridobivanja, grajenja in ohranjanja močnih in trajnih odnosov z industrijskimi potrošniki*« (Gummesson, 1999, str. 243).

Evert Gummesson, predstavnik nordijske trženjske šole, navaja, da je trženjske odnose zaznal in proučeval že leta 1968. Definira jih kot »*trženje interakcij, odnosov in omrežij*«⁶ (Gummesson, 1999, str. 1). Nato pa svojo definicijo s pomočjo koncepta celovitih trženjskih odnosov razširi: »*Koncept celovitih trženjskih odnosov predstavlja trženje, ki se izraža skozi odnose, omrežja in interakcije, kjer je trženje umeščeno v celovito upravljanje omrežij ponudnika, trga in družbe. Usmerjeno je k dolgoročnemu odnosu pozitivne vsote s potencialnimi potrošniki in vrednost je skupno ustvarjena med udeleženci. Presega meje med posameznimi funkcijami in disciplinami. Oprijemljiv postane skozi trideset tržnih, mega in nano procesov ali 30 odnosov (30 O)*«⁷ (Gummesson, 1999, str. 24).

Christian Grönroos, tudi iz vrst nordijske trženjske šole, trženjske odnose razume kot »*proces upravljanja s tržnimi odnosi podjetja*« oziroma bolj eksplicitno kot »*proces identificiranja in vzpostavljanja, ohranjanja, spodbujanja, in, v kolikor je potrebno, tudi prekinjanja odnosov s potrošniki in ostalimi déležniki na način, da se zagotavlja dobiček, tako da so zadovoljeni interesi vseh vpletenih strani, to pa naj se doseže s pomočjo dajanja in izpolnjevanja obljub*« (Grönroos, 1999, str. 12).

⁵ Podrobnejšo analizo definicij trženjskih odnosov je izdelal Harker, 1999, str. 13-20.

⁶ »*Odnosi so kontakti med dvema ali več ljudmi, vendar tudi med ljudmi in objekti, simboli in organizacijami. Omrežja so skupine odnosov, interakcije pa se nanašajo na aktivnosti, izvršene v okviru odnosov in omrežij*« (Gummesson, 1996, str. 31-33).

⁷ Več o konceptu 30 O glej v podpoglavju 4.1. Pristop 30 odnosov (30 O).

Jančič (Jančič, 1994, str. 18) definira trženjske odnose s sociološkega zornega kota in sicer s perspektive teorije družbene menjave kot *»vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi.«*

V nadaljevanju je predstavljenih tudi nekaj definicij ameriških avtorjev.

Ballantyne (Gummesson, 1999, str. 242) trženjske odnose definira kot *»pojavnjajoče se disciplinarno orodje za ustvarjanje, razvijanje in ohranjanje menjav vrednosti med vpletenimi partnerji, kjer odnosi v menjavi razvijajo stabilne in ponavljajoče se povezave v ponudbeni verigi.«*

Morgan in Hunt (Gummesson, 1999, str. 242) menita, da se *»trženjski odnosi nanašajo na vse trženjske aktivnosti, usmerjene k vzpostavljanju, razvijanju in ohranjanju uspešnih odnosov pri menjavah.«*

Sheth (Gummesson, 1999, str. 242) definira trženjske odnose kot *»razumevanje, razlago in upravljanje trajnih sodelovalnih poslovnih odnosov med ponudniki in potrošniki in predvsem kot novo šolo trženjske miselnosti.«*

Porterjeva (Gummesson, 1999, str. 242) definicija pravi: *»Trženjski odnosi pomenijo proces, kjer obe strani - kupec in proizvajalec - vzpostavljata učinkovit, uspešen, prijeten, entuziastičen in etični odnos: takšen, ki je oseben, profesionalen in donosen za obe strani.«*

Gordon (Gordon, 1998, str. 19) govori o trženjskih odnosih kot o *»nenehnem procesu identificiranja in ustvarjanja nove vrednosti z individualnimi potrošniki in uporabi teh koristi skozi celotno življenjsko dobo organizacije.«*

Nickels in Wood (Jančič, 1998, str. 84) trženjskih odnosov ne definirata neposredno, pač pa podata razliko med staro in novo vizijo trženja, pri čemer definirata trženje kot *»proces vzpostavljanja in ohranjanja obojestransko koristnih menjalnih odnosov s potrošniki in drugimi déležniki«.*

Kot najbolj popolno in celovito definicijo kaže na tem mestu izpostaviti Gummessonovo definicijo. V njej omenjeni avtor poudari najpomembnejše značilnosti trženjskih odnosov:

- Prisotnost interakcije, odnosov in omrežij.
- Dolgoročno dimenzijo.
- Vpetost odnosov v celotno družbo.
- Igro pozitivne vsote.

- Skupno ustvarjanje vrednosti med akterji.
- Zanikanje funkcijske perspektive in poudarjanje procesa.

Večina ostalih avtorjev, tako Berry, Jackson-ova, Sheth, Porter in Gordon, trženjske odnose razume precej ozko in sicer kot odnose med podjetjem in potrošniki. Ne omenjajo pa ostalih pomembnih déležnikov organizacije, kot so distributerji, dobavitelji, zaposleni, konkurenti, vlada, mediji in drugi. Ti so pri nekaterih organizacijah celo pomembnejši od potrošnikov.

Definicija Christiana Grönroosa govori le o »tržnih odnosih« podjetja. S tem avtomatično izloči številne neprofitne organizacije, kot so šole, bolnišnice, verske in druge ustanove. Vendar pa vse organizacije, ne samo profitne, tako ali drugače upravljajo z odnosi s svojimi déležniki, zato jih definicija trženjskih odnosov nikakor ne bi smela zaobiti.

V nadaljevanju bo razprava temeljila v večji meri na Gummessonovi definiciji ter na konceptu, v nadaljevanju imenovanem tudi *nordijski koncept trženjskih odnosov*.

2. KRITIKE KLASIČNE TRŽENJSKE TEORIJE

Kritika, predstavljena v nadaljevanju, je usmerjena na dve ključni področji: teorijo trženjskega upravljanja in kvantitativno metodologijo. Obe področji sta v okviru poglavja kritično ovrednoteni predvsem s perspektive trženjskih odnosov.

2.1. KRITIKE TEORIJE TRŽENJSKEGA UPRAVLJANJA

2.1.1. TRŽENJSKI SPLET

Trženje, kakršnega poznamo danes, je bilo v literaturi prvič predstavljeno okoli leta 1960. V tem času se je pojavil tudi koncept trženjskega spleta. Kmalu se je omenjeni pristop začel predstavljati kot osnovni trženjski model, ki je postal dominanten nad ostalimi.

Omenjeni model je prevladujoč tudi v sedanosti, na kar kaže tudi definicija trženja, ki jo je v svoji najnovejši različici sprejelo Ameriško Trženjsko Združenje (American Marketing Association): »*Trženje je proces planiranja in izvrševanja*

zamisli, cenovne politike, distribucije in promocije idej, dobrin ali storitev s namenom menjave in doseganja (zadovoljevanja) individualnih in organizacijskih ciljev (potreb)» (Gummesson, 1999, str. 231).

Štirje P-ji so v trženjskem spletu v akademskih raziskovalnih krogih tako postali uveljavljena paradigma in mnogi strokovnjaki v širšem akademskem svetu jo še danes priznavajo kot edino trženjsko resnico.

Trženjski splet se je razvil iz prepričanja tržnikov, da je trženje »mešanica sestavin«, v kateri je potrebno optimizirati funkcijo profita. Uvedel ga je Neil Borden leta 1950 in kmalu je postal mednarodno prepoznaven trženjski koncept. Predstavlja listo kategorij trženjskih spremenljivk, vendar pa, kot meni Grönroos (Grönroos, 1994, str. 5), nikoli ni vključeval vseh relevantnih elementov, ni ustrezal različnim situacijam in tako postal na nek način nefleksibilen. Omenjeni avtor nadalje poudarja, da bi se vsaka trženjska paradigma morala ujemati z trženjskim konceptom, to pa pomeni zavedanje, da mora podjetje ustvarjati in usmerjati svoje aktivnosti glede na potrebe in želje kupcev na izbranih ciljnih trgih. »Trženjski splet ne izpolnjuje dovolj dobro zahtev trženjskega koncepta, saj je že v svoji osnovi (definiciji) orientiran k proizvodnji, ne pa k trgu ali potrošniku. Poleg tega v njegovi naravi ni zaznati interaktivnih elementov«, zaključuje omenjeni avtor (Grönroos, 1994, str. 5).

Tudi Gummesson (Gummesson, 1999, str. 232) se v svoji kritiki teorije trženjskega spleta pridružuje Grönroosovemu razmišljanju. Opozarja pa še na dejstvo, da je bila omenjena teorija osnovana predvsem na študijah trženja standardiziranih potrošnih dobrin, zato postane vprašljiva tudi njegova aplikativnost pri storitvenem in med-organizacijskem trženju. Ti dve področji pa predstavljata največji del celotne trženjske discipline.

Grönroosova (Grönroos, 1994, str. 6-7) kritika se nadalje nanaša na posledice trženjskega spleta. Ena od njih je bilo ustanavljanje trženjskih oddelkov v podjetjih, kar pa je v resnici povzročilo izolacijo trženja od ostalih pomembnih funkcij in aktivnosti v podjetju. Posledica tega je bila, da se je ostala organizacija oddaljila od trženja in tudi od potrošnikov. Glavni razlog, da je ta paradigma danes še vedno močno prisotna v učbenikih in trženjskem raziskovanju, vidi avtor v njenem pedagoškem kontekstu, ki naredi učenje trženja preprosto in enostavno. Enostavnost modela na ta način navaja učitelje k vzorčnemu mišljenju. Trženje pa je socialni proces z veliko širšim obzorjem, kot ga predstavlja trženjski splet, poudarja Grönroos.

Grönroosova in Gummessonova kritika k pričujoči razpravi prinašata nekaj pomembnih ugotovitev.

Prvič, trženjski splet je postal »statičen element« v trženju predvsem zaradi njegove akcijske usmerjenosti. Premalo (če sploh) je upošteval interakcijo in povratno sporočilo potrošnikov, zaradi katerih podjetja pravzaprav poslušajo. Potrošniki so se iz anonimne množice spremenili v aktivne individuueme, trženjski splet pa teh sprememb ni upošteval.

Drugič, trženjski splet, ki je nastal na študijah trženja široke potrošnje, ne more biti univerzalen pristop tudi za trženje storitev in med-organizacijsko trženje. Predpostavke, na katerih se je izoblikoval, namreč ne veljajo - oziroma le v določeni meri - na omenjenih dveh vejah trženja. Obe veji pa predstavljata večinski del celotne trženjske discipline.

Tretjič, trženjski splet je ustalil trženje kot funkcijo oziroma sektor. Trženje pa ne more biti zaprta funkcija. Je filozofija celotne organizacije, je proces, ki presega meje med funkcijami in disciplinami. Je gledanje od potrošnika in ostalih déležnikov proti celotni organizaciji.

2.1.2. TRŽENJSKO UPRAVLJANJE

Vse več trženjskih teoretikov danes spoznava globino krize, v katero je zašla akcijska trženjska paradigma. Temeljila je na podmeni, da je mogoče s pravilno metodo trženjskega upravljanja obvladati želeni trg, izvajati torej načrtovano in nadzorovano akcijo, ki mora roditi predvidljive sadove. Osnovna premisa tovrstnega prepričanja je bila, da je organizacija aktivni subjekt, potrošniki pa le pasivni objekt. So neke vrste »mirujoča tarča«, ki jo je mogoče identificirati in zadeti iz različnih položajev, kar nam omogoči obvladovanje trženjskega raziskovanja in nato sposobnost izbire ustreznega postopka trženjskega upravljanja. Na temelju te premise je v povojnih letih vsesplošne gospodarske rasti nastala »upravljalna šola trženja« (Jančič, 1997, str. 38), ki je vse do današnjih dni pomenila prevladujočo smer razmišljanja v trženjski disciplini.⁸

Trženjsko upravljanje si je s pomočjo omenjene šole ustvarilo jasen in razumljiv splet orodij (model 4P, segmentacija trga, porabniško obarvan trženjski koncept, življenjski cikel izdelka itd.), ki so bila dolgo časa osnovni okvir funkcijske vloge trženja v podjetju. Kakorkoli so si bili posamezni modeli trženjskega upravljanja različni, pa so vsi bolj ali manj vsebovali naslednje faze:

- Iskanje priložnosti z uporabo trženjskega informacijskega sistema.

⁸ Več o upravljalni šoli trženja glej tudi v: Kotler, 1988, 473 str. in Sfiligoj, 1993, 158 str.

- Postopek izbiranja strategij (izbira ciljnega trga, konkurenčno pozicioniranje, trženjski splet).
- Postopek taktične predpriprave.
- Implementacijo trženjske akcije na izbranih segmentih trga.
- Preverjanje uspešnosti strategij in taktik (Jančič, 1997, str. 38).

Pravilna uporaba trženjskih orodij je na koncu postopka morala rezultirati v profitu (skozi njegovo doseganje se je vrednotila uspešnost zaposlenih v trženju), ki je bil tudi temeljni smisel uporabe trženjskega upravljanja v organizacijah. Gre torej za izrazito *akcijsko* miselnost, ki naj bi bila bolj uspešna, kot so ostali načini povezovanja organizacije s trgom oz. porabniki. Če bi bilo namreč mogoče v razmerah zaostrene konkurenčnosti uspešneje poslovati z drugačnimi usmeritvami, na primer s socialno-lokalno, izdelčno, proizvodno ali pa s prodajno usmeritvijo, bi organizacije to vsekakor raje storile, kot pa da se ubadajo z zapleteno trženjsko upravljalno metodologijo (Jančič, 1997, str. 38).

Upravljalna logika v trženju je na videz odlično sredstvo uvajanja reda v siceršnji tržni kaos. Odlična je za začetnike, meni Percy (Jančič, 1997, str. 38), saj dobro osvetli osnovno problematiko, žal pa danes ni več dovolj učinkovita pri doseganju poslovne odličnosti. Po avtorjevem mnenju ni bil noben pomemben tržni uspeh zadnjih let posledica zgolj sledenja navedenim korakom.

Akcijska trženjska paradigma ima očitno vrsto temeljnih pomanjkljivosti, ki danes zahtevajo celovit razmislek o prihodnosti trženjske discipline. Ključne pomanjkljivosti so po Jančiču (Jančič, 1997, str. 38) naslednje:

- Ne razloži novih smeri širitve uporabe trženjskega koncepta,
- vprašljiva je njena družbena in okoljska legitimnost in
- problematična postaja tudi njena poslovna učinkovitost.

Prav zaradi kombinacije vrednostnih in ekonomskih problemov v disciplini ter njene nezmožnosti nadaljnega razvoja na starih konceptih je postalo povsem očitno, da mora trženjska disciplina sprejeti nova pravila, nov vzorec temeljnih predpostavk, če noče zaradi lastne togosti same sebe obsoditi na marginalizacijo v sklopu vsesplošnih sprememb, ki se v poslovnem svetu dogajajo ob prelomu tisočletja. Webster (Jančič, 1997, str. 38) je v okviru kritike klasičnega trženja še bolj radikalen: »Stara definicija trženja - tista, ki ga omejuje na funkcijo prodaje, oglaševanja, promocije, distribucije in storitev za porabnike - je manj kot neadekvatna. Je samouničujoča in zanesljivo vodi h konkurenčnemu porazu in poslovnemu polomu«.

Podobno kot Grönroosova in Gummessonova se tudi Jančičeva kritika ter kritika avtorjev, ki jih navaja, nanaša predvsem na akcijsko usmerjenost upravljalške šole, ki izvira iz teorije trženjskega spleta. Doda pa še okoljstveno in družbeno perspektivo in se vpraša tudi o njeni poslovni učinkovitosti. Vprašljivost poslovne učinkovitosti je na tem mestu mišljena predvsem v dolgoročnem kontekstu.

Zaključna ugotovitev bi tako lahko bila, da je prav akcijska perspektiva gledanja na trg tista osnovna pomanjkljivost klasične trženjske teorije, ki je privedla do razmišljanja o nujnem razvoju oziroma obujanju novih in podobnih pristopov, kot so trženjski odnosi.

2.2. KRITIKE KVANTITATIVNIH RAZISKOVALNIH METOD IN PREUSMERITEV K INTERPRETATIVNI METODOLOGIJI

2.2.1. KRITIKE KVANTITATIVNE METODOLOGIJE

Trženjsko raziskovanje predstavlja pomemben del klasičnega trženjskega upravljanja (Churchill, 1999, str. 4-10). Kritiki klasičnega trženja, zagovorniki trženjskih odnosov, so se tako usmerili tudi na to področje. Središče kritik predstavlja predvsem usmeritev klasičnih trženjskih konceptov na kvantitativno metodologijo raziskav, medtem ko se sami, tako teoretiki kot praktiki, zavzemajo predvsem za uporabo kvalitativnih metod.

V sledeči razpravi je ločnica med kvantitativnim in kvalitativnim pristopom potegnjena vzporedno med deduktivnim in induktivnim raziskovanjem. V nadaljevanju bo na kratko predstavljeno razumevanje omenjene ločnice.

Po Zaltmanu (Zaltman et al., 1982, str. 99) je osnovna razlika med obema pristopoma ta, da pri deduktivni metodologiji raziskovalec najprej izdelava teorijo, šele v drugem koraku nato opravi raziskavo, medtem ko pri induktivni metodologiji raziskovalec najprej opravi raziskavo in šele potem oblikuje teorijo.

Deduktivni pristop zahteva, da raziskovalec najprej oblikuje teorijo v aksiomatični ali procesno - opisni obliki. Nadalje izbere teoretično postavko, da bi jo lahko potem primerjal z rezultati empirične raziskave. Naslednji korak je oblikovanje raziskovalnega projekta z namenom testiranja usklajenosti teoretičnih postavk in ugotovitev empiričnih raziskav. Če hipoteza, oblikovana na osnovi teoretičnih postavk, ne odgovarja empiričnim rezultatom, mora

raziskovalec teorijo korigirati oziroma izvesti določene spremembe v njeni konstrukciji. Če se teorija ujema z empirijo, pa je naloga raziskovalca, da oblikuje nove hipoteze za testiranje, ali pa se odloči poiskati omejitve v sami teoriji oziroma situacije, kjer teorija ne velja.

Pri induktivnem pristopu je zadeva ravno obratna. Raziskovalec najprej izbere objekt raziskovanja in njegove karakteristike. Naslednji korak je merjenje teh karakteristik v različnih situacijah. Nadalje raziskovalec dobljene podatke pazljivo analizira in se na osnovi tega odloči, če znotraj njih obstajajo kakršnikoli sistematični vzorci, ki so zanimivi za nadaljnjo obravnavo. Če so bili takšni vzorci najdeni, se lahko formalizirajo v smislu teoretične postavke.

V nadaljevanju so predstavljena osnovna izhodišča kritik kvantitativne metodologije s strani nekaterih trženjskih in tudi upravljalških teoretikov, predvsem zagovornikov koncepta trženjskih odnosov.

Prva smer ugovorov zagovornikov trženjskih odnosov se pravzaprav ne nanaša na kvantitativno metodologijo, temveč na njeno rabo v praksi. Grönroos (Korenini, 2001, str. 34) opozarja, da trženjski praksi pretirane razlage in transformacije pomenov kvantitativnih statistik niso tuje, npr. ocene tržnih deležev v interpretaciji pogosto pridobijo pomen, povezan z zadovoljstvom potrošnikov - v resnici pa se za številkami lahko skriva sprememba, torej osip obstoječih in vstop novih potrošnikov kot posledica agresivne promocije.

Podobno tudi McKenna (Korenini, 2001, str.34) v splošnem zavrača rabo in razmišljanje v kategorijah kvantitativnih podatkov, saj po njegovem enkratnost potrošnika spremenijo v odstotno točko in s tem zgrešijo bistvo. Takšno razmišljanje vodi v »market share mentality« in ima za posledico mučno in precej drago bojevanje za tržne deleže. Boljšo možnost vidi avtor v ustvarjanju novega trga.

Gummesson (Gummesson, 1998, str. 247-248) razpravo o pomanjkljivostih kvantitativnega in hkrati prednostih kvalitativnega raziskovanja začne z razlago grške besede *empeiria*, ki v originalu pomeni "znanje, bazirano na izkušnjah in opazovanju". Ugotavlja pa, da so se v znanosti empirične raziskave spremenile v posplošenje realnih podatkov, zbranih in procesiranih s pomočjo različnih metod in tehnik. V družboslovnih znanostih, med njimi tudi delu trženjske discipline, se je empirija skrčila na kvantitativne podatke, procesirane s statističnimi tehnikami. Deduktivni pristop s testiranjem hipotez, operiranjem spremenljivk, matematičnim in statističnim merjenjem, je predstavljen kot ključni znanstveni pristop. »Zapostavljene pa so druge metode zbiranja in procesiranja realnih podatkov, ki jih imenujemo induktivne, kvalitativne, konceptualne,

preiskovalne, anekdotske ali špekulativne, ki se v največji meri omenjajo le kot prehodna oblika k dedukciji in kvantifikaciji«, zaključuje Gummesson.

V sedanjem okolju so spremembe zelo hitre in nepredvidljive, zato v mnogih primerih ni mogoče postavljati splošnih zakonitosti in vzorcev vedenja trga. Logika kvantitativnih raziskav, ki je vezana na predhodno razumevanje stanja, je zato manj primerno izhodišče trženjskega raziskovanja. McKenna v povezavi s tem uporabi slikovit izraz, da »kvantitativne tehnike uporabljajo preteklost za ugotavljanje prihodnosti«. Poleg pasti, ki izhajajo iz preteklega razumevanja stanja, pa podatkom grozi hitro zastaranje. Globalna konkurenca, tehnološke novosti in vstop novih tekmecev vedno znova destabilizirajo stanje in porušijo še tako dodelan raziskovalni model (Korenini, 2001, str. 34).

Na omenjeno problematiko se nanaša tudi Gummessonova razprava o vlogi matematike v trženjski disciplini. Avtor poudarja, da je matematika, ki se je uveljavila v trženju, stara matematika, osnovana na mehanskih, algebraičnih in geometričnih modelih iz 14. stoletja in še nazaj. Z današnjo tehnologijo se zelo hitro rešujejo enačbe in naloge, katerih reševanje je poprej trajalo predolgo, podatki pa se lahko procesirajo na bolj poglobljen način. Ukvarjanje s staro matematiko pa Gummesson označi kot paradoks predvsem zaradi tega, ker nova matematika, ki izhaja iz 20. stoletja in njen večji del iz zadnjih desetletij, odpira veliko novih priložnosti. Vključuje namreč sistemsko teorijo, teorijo kaosa in razpršenih struktur, fraktalno geometrijo in podobne pristope. Vse te nove metode so prilagojene in ustvarjene za kompleksnost, dinamiko, nedoločenost in nejasnost oziroma dvoumnost. Ne iščejo enostavnih in parcialnih vzročno-posledičnih povezav, ampak smernice in celoto. Rešujejo izumetničeno razmejitevno črto med kvantitativnim in kvalitativnim. »Dejstvo je, da je nova matematika bolj kvalitativna kot kvantitativna«, zaključuje Gummesson (Gummesson, 1998, str. 248-249).

McKenna (Korenini, 2001, str. 35) je že v začetku devetdesetih let opazil, da trženje doživlja preobrazbo v smeri, ki jo je poimenoval *na znanju in izkušnjah temelječe trženje* (knowledge and experience based marketing). Zanj je značilen zaton prodajno usmerjenega mišljenja, ki je poudarjalo zlasti obseg in transakcijo. Bistvo novega pogleda je, poleg usmerjenosti v obvladovanje vrste vedenj in znanj, predvsem v načinu razmišljanja, ki je sicer značilno za podjetja v tržnih nišah, ter v interaktivnosti in ustvarjalnosti. Izkaže se, da sta slednja koncepta tesno povezana, saj prav sodelovanje in vključevanje potrošnika (skupaj z njegovimi potrebami, pričakovanimi koristmi, življenjskimi cilji...) v organizaciji močno prispevata k ustvarjalnosti. Še zlasti, če je cilj podjetja v adaptaciji, tako v odnosu do potrošnika kot tudi v odnosu do okolja. Da bi bila ta adaptacija možna, mora podjetje razviti občutljivost in prilagodljivost.

Občutljivost pa je pogojena z različnimi kanali komuniciranja, preko katerih podjetje dobiva poglobljene informacije o okolju, v katerem deluje.

V skladu s takšnim sklepanjem je razumljivo, da imajo znotraj nove trženjske usmeritve velik pomen zlasti kvalitativne raziskovalne metode, saj je poudarek predvsem na poglobljenem in celostnem razumevanju. Slednjega po McKennovem mnenju ni mogoče doseči z uporabo kvantitativnih metod, saj »...statistike sicer ne lažejo, vendar tudi ne omogočajo razumevanja potrošnikov« (Korenini, 2001, str. 35).

Na podoben način tudi Gummesson (Korenini, 2001, str. 35) zagovarja kvalitativne raziskovalne pristope, saj je po njegovem treba vzdrževati občutljivost, odprtost in se v raziskovanju izogibati uporabi vnaprej zastavljenih kalupov razumevanja. Prav iz slednjega poročila izhaja njegova kritika praktične uporabe kvantitativnih metod v trženju. Te po njegovem mnenju zvedenijo v preučevanje podrobnosti, medtem ko velik del slike resničnosti ostane prikrit. Meni namreč, da je resničnost preveč kompleksna, da bi jo bilo mogoče obravnavati na ta način, zato verovanje, da kvantitativno raziskovanje vodi do celostnega vpogleda, označi kot naivno.

S konceptom predhodnega razumevanja se povezuje tudi vprašanje začetne točke ali smeri raziskovanja. Za kvantitativne raziskovalne pristope je značilna logika dedukcije, pri čemer raziskovanje izhaja iz obstoječe teorije, konceptov..., in nato sledi logiki preverjanja hipotez. Nasprotno pa kvalitativno raziskovanje izhaja iz podatkov iz sveta življenja in na podlagi tega sprejema ugotovitve. Glede na to zasnovo kvantitativno raziskovanje tvega zanemarjanje pomembnih razsežnosti pojava, ki vnaprej niso bile predvidene oziroma jih ni bilo mogoče predvideti.

Dodatna kritika, ki jo izrekajo zagovorniki omenjenih pristopov, pa se prej kot na metodologijo nanaša na možnosti implementacije rezultatov raziskovanja. Uporaba zgolj kvantitativnih raziskovalnih tehnik, navaja McKenna (Korenini, 2001, str. 36), povzroči preveliko osredotočenost na abstraktne številke in način izrivanja ustvarjalnosti iz sistema. Podobno meni tudi Milliken (Korenini, 2001, str. 36), ki navaja, da naklonjenost kvantitativnim metodam zaduši inovativnost, ustvarjalnost in nove načine razmišljanja, ki so bistvenega pomena za uspešno trženje.

Razmišljanju omenjenih avtorjev se pridružuje tudi Grönroos (Jančič Maja, 1999, str. 11), ki kvantitativno metodologijo imenuje »pristop prisilnega jopiča«, saj po njegovem formuliranje in testiranje hipotez raziskovalcu ne pušča dovolj svobode.

Razprava obravnavanih avtorjev kaže na to, da se kritike kvantitativne metodologije nanašajo predvsem na naslednje sklope:

- Vprašljivost praktične aplikativnosti omenjenih metod predvsem v smislu prevelike želje po posplošenju realnih podatkov.
- Nevarnost zapostavljanja drugih metod, posledica česar je lahko pomanjkanje inovativnosti in ustvarjalnosti.
- Nevarnost hitrega zastaranja podatkov, ki se že v svoji osnovi nanašajo na preteklost.
- Zapostavljanje poglobljenega in celostnega razumevanja, preveč je osredotočenja na parcialnost.
- Vprašljivost primernosti kvantitativnih metod za raziskovanje v današnjem hitro se spreminjajočem okolju.

2.2.2. POTREBA PO RAZUMEVANJU KRITIK RAZISKOVALNE METODOLOGIJE

Korenini (Korenini, 2001, str. 36) meni, da je dokaj ostra stališča nekaterih zagovornikov trženjskih odnosov potrebno kontekstualizirati, in sicer na več ravneh: v odnosu do običajne, upravljske trženjske paradigme ter znotraj temeljnih idej trženjskih odnosov.

V prvi vrsti je treba ta stališča razumeti na ravni nove trženjske paradigme, ki zavrača konvencionalni koncept trženjskega spleta in njegovih štirih elementov. Tako na primer pojmovanje izdelka ni več vezano le na fizični izdelek ali storitev, temveč na vse sedanje in pričakovane potrošnikove koristi, ki izvirajo iz menjave. Pri tem pa menjalne vrednosti nimajo le ekonomske, temveč tudi neoprijemljivo, čustveno vrednost in druge vrednosti, kot jih določi potrošnik. Ob upoštevanju načelne zastavitve empatije v porabnika in ob prizadevanju za celostno zadovoljevanje njegovih potreb, vzpostavljanju trajnega odnosa, v katerem pridobivajo vsi udeleženci, ter zlasti v skladu s prepoznavanjem prednosti, ki izhajajo iz usmerjenosti k adaptivnosti in občutljivosti do okolja, v katerem delujejo, je razumljiva težnja k uporabi bolj poglobljenih kvalitativnih pristopov (Korenini, 2001, str. 36).

Omenjena stališča, ki se nanašajo na kvantitativno metodologijo, je treba razumeti tudi z vidika razvoja trženjske discipline, nadaljuje Korenini (Korenini, 2001, str. 36). Ta se je v svojih začetkih opirala predvsem na ekonomske kategorije, kot so dobiček, zmanjšanje stroškov, marginalni donos... Iz takšnega pojmovanja trženja, ki je večinoma značilen tudi za upravljsko trženjsko šolo,

izhaja močna povezava s pozitivistično znanstveno paradigmo ter kvantitativno metodologijo, ki je v tej paradigmi utemeljena. Hkrati z bistvenimi konceptualnimi spremembami v trženju, ki napeljujejo na potrebo po poglobljenem razumevanju, se je pojavilo večje zanimanje za uporabo metod, ki pripadajo interpretativni znanstveni paradigmi. S tem so se na področje trženjske teorije umestile tudi polemike, ki sicer že dolgo potekajo na osi pozitivistične in interpretativne znanstvene paradigme. Umestitev teh polemik v polje nove trženjske teorije pa pogosto pušča napačen vtis, da postaja iz pozitivizma izhajajoča kvantitativna metodologija v trženju nezaželeno in zgrešeno izhodišče.

2.2.3. VREDNOTENJE RAZISKOVALNIH METOD ZNOTRAJ NOVE TRŽENJSKE PARADIGME

Morda je najpomembnejše vprašanje dolgo časa trajajočih polemik o tem, kateri raziskovalni pristopi naj se štejejo za znanstvene, prav vprašanje osebne distance v raziskovanju. Če metode, ki pripadajo pozitivistični tradiciji, predpostavljajo, da je resničnost mogoče objektivno in vrednostno nevtralnou preučevati tako, da je raziskovalec neodvisen od zunanjega sveta, pa interpretativna paradigma zagovarja stališče, kjer naj bo raziskovalec del tega, kar preučuje (Korenini, 2001, str.37).

Podobno v tem kontekstu razmišlja tudi Gummesson (Gummesson, 1998, str. 249): »Potreben je tesnejši stik z realnostjo s pomočjo aktivnega raziskovanja, ali vsaj participiranega opazovanja, ki ga uporabljajo antropologi. Potrebujemo induktivno raziskovanje, ki upošteva realnost in nam pove celotno zgodbo, ki ni obremenjena s tradicionalno teorijo.«

Z vidika empatije v potrošnika in drugih elementov, ki sestavljajo omrežje trženjske infrastrukture, je slednji pristop zelo ploden, saj raziskovalec lahko razume subjektivno dožemanje proučevanega. V tem smislu je še zlasti pomembna vloga jezika, intonacije, gest. Vendar pa se pojavlja vprašanje, ali raziskovalec vedno zavzame subjektiven položaj drugega. Goulding (Korenini, 2001, str. 37) meni, da je to zlasti težko, če se izkustveno polje raziskovalca in preučevanega močno razlikuje. Kljub možni nevarnosti, ki jo v kvalitativnem raziskovanju pomeni možnost raziskovalčeve subjektivne ocene in s tem pristranskosti, pa lahko ti raziskovalni pristopi ponudijo tim. »thick description«, hkrati pa omogočajo razumevanje spremenljivosti, kompleksnosti in dinamike trga.

Če kvantitativne raziskave, ki izhajajo iz pozitivistične paradigme, k raziskovanju pristopijo z opredelitvijo konceptualnega okvirja, pa interpretativna tradicija takega pristopa ne predpisuje. Kvalitativne raziskave zato ponavadi ne začnejo z dokončno zgrajenim konceptualnim okvirom; ta lahko v teku raziskave napreduje in se spreminja (Korenini, 2001, str. 37).

Zlasti v primeru delovanja v turbulentnih razmerah se tak pristop izkaže kot zelo primeren. Tovrstne raziskave so tako odprte do novih struktur in pomenov ter omogočajo celostno razumevanje. V skladu z ugotovljenim se zdijo na mestu kritike teoretikov nove trženjske paradigme, ki izpostavljajo vprašanje poglobljenega razumevanja, vprašanje začetne točke raziskovanja ter omogočanja novih načinov razmišljanja (Korenini, 2001, str. 37).

Vendar pa Korenini (Korenini, 2001, str. 37-38) opozori tudi na možnost pretiranega posploševanja rezultatov kvalitativnih raziskav. Vpraša se tudi po statusu, ki ga imajo ali pa naj bi ga imele tovrstne raziskave v trženjski praksi, da bi bil rezultat raziskovanja optimalen. »V naslonitvi na interpretativno znanstveno paradigmo in v navdušenju nad prednostmi, ki jih zagotavljajo mehkejši raziskovalni pristopi, zagovorniki trženjskih odnosov pogosto pozabljajo na omejitve tovrstnih pristopov k raziskovanju«, ugotavlja omenjeni avtor.

V tem smislu se Shelby Hunt (Korenini, 2001, str. 38) zavzema za dopolnjevanje v raziskovalnih pristopih. Še bolj očitno se za združevanje različnih raziskovalnih pristopov zavzemata Carlson in Coviello (Korenini, 2001, str. 38) in zagovarjata stališče, da je optimalno prav kombiniranje različnih raziskovalnih pristopov od študije primerov do raziskav manjšega obsega ter anketnih raziskav, opravljenih na večjih vzorcih. Omenjena avtorja si prizadevata zlasti za združevanje, v katerem kvalitativni pristopi ne bi služili le kot generator hipotez za obsežnejše kvantitativne raziskave, temveč bi bili združeni po načelu vzporednosti in bi služili razvijanju zaloge znanja o določenem pojavu.

Tudi Zaltman (Zaltman et al., 1982, str.97) se strinja, da je optimalno raziskovanje lahko le rezultat uporabe obeh pristopov. Avtor opozarja, da ima deduktivni oziroma kvantitativni pristop pogosto prednost zaradi enostavnosti teoretičnih postavk. Vendar pa z zmanjševanjem pomena induktivnih oziroma kvalitativnih metodologij po njegovem mnenju obstaja velika nevarnost izgube kreativnosti.

Lindgreen (Lindgreen in Crawford, 1999, str. 231-239; Lindgreen, 2001, str. 75-88) v študijah praktične uporabe trženjskih odnosov uporabi tako deduktivni kot

induktivni pristop. Prav študije primera naj bi bile po avtorjevem mnenju primer idealne kombinacije obeh pristopov.

Tudi Korenini (Korenini, 2001, str. 38) se v zaključku opredeli za kombiniranje različnih ali pa uporabo novih raziskovalnih metod, ki združujejo prednosti tako kvantitativnih kot kvalitativnih pristopov. Opozarja namreč, da »v navdušenju nad možnostjo »thick description«, ki jo omogočajo kvalitativni raziskovalni pristopi, različni avtorji pozabljajo na pomanjkljivosti teh pristopov.« Izpostavlja prav možnost subjektivne ocene raziskovalca in na drugi strani nezmožnost posploševanja rezultatov čez meje proučevanega vzorca.

Razprava strokovnjakov glede (ne)primernosti kvantitativnih in kvalitativnih pristopov daje močno prioriteto kvalitativnim raziskavam. Na tem mestu prednjačijo predvsem nordijski trženjski strokovnjaki. Gotovo njihovo tezo potrjujejo predvsem uspešni praktični rezultati na področju storitvenega in med-organizacijskega trženja.

Nekoliko vprašljiva pa je Koreninijeva teza (Korenini, 2001, str. 38), da je največja slabost kvalitativnih raziskav možnost subjektivne ocene raziskovalca in na drugi strani nezmožnost posploševanja rezultatov čez meje proučevanega vzorca. Obe slabosti sta namreč prisotni - mnogokrat v še večji meri - tudi v kvantitativnem raziskovanju. Postavljanje hipotez je v kvantitativnem raziskovanju namreč ravno tako subjektivne narave. Poleg tega je tudi tukaj velika možnost in tudi nevarnost posploševanja sestavljenega modela navznoter - na posamezno organizacijo.

3. GENEZA TRŽENJSKIH ODNOSOV

Sledeče poglavje predstavlja razvojno pot trženjskih odnosov iz dveh zornih kotov: ekonomske, ki jo predstavlja nordijska trženjska šola, in sociološke, ki jo predstavlja teorija družbene menjave. Obe perspektivi se v veliki meri prepletata.

3.1. GENEZA NORDIJSKEGA KONCEPTA TRŽENJSKIH ODNOSOV

Po Gummessonu, ki je predstavnik nordijskega koncepta trženjskih odnosov, so se trženjski odnosi v največji meri razvili iz naslednjih petih področij (Gummesson, 1999, 232):

- Trženjskega upravljanja.
- Trženja storitev.
- Mrežnega pristopa k med-organizacijskemu trženju.
- Upravljanja kakovosti.
- Sodobnih teorij trženjskih odnosov.

V nadaljevanju bo sledila historična analiza prispevkov posameznega področja k nordijskemu konceptu trženjskih odnosov.

3.1.1. TRŽENJSKO UPRAVLJANJE IN TRŽENJSKI SPLET

Gummesson (Gummesson, 1999, str. 230-232) začne razpravo o doprinosu teorije trženjskega upravljanja h konceptu trženjskih odnosov s kritiko trženjskega spleta. Na tem mestu se osredotoči na dejstvo, da je bila teorija trženjskega spleta izoblikovana predvsem na študijah trženja potrošnih dobrin, ne pa na storitvah in med-organizacijskem trženju. Na ta način omenjena teorija ni bila (dovolj) osredotočena na upoštevanje celostnega koncepta potrošnika.

Čeprav Gummesson ostro kritizira trženjski splet kot osrednji element trženjskega upravljanja, poudarja, da je potrebno upoštevati tudi prispevek drugih pristopov, ki sestavljajo koncept klasičnega trženjskega upravljanja:

- Trženjska strategija in njene povezave s poslanstvom in cilji.
- Trženjska segmentacija.
- Tehnike trženjskega raziskovanja.
- Procesi trženjskega načrtovanja.
- Oblikovanje trženjske in prodajne organizacijske strukture.

Omenjeni avtor (Gummesson, 1999, str. 233) nadalje izpostavi štiri fenomene teorije trženjskega upravljanja, ki so povezani z nordijskim konceptom trženjskih odnosov:

- *Osebna prodaja*: V teoriji trženjskega spleta osebna prodaja pomeni pod - kategorijo promocije. V trženjskih odnosih pa omenjeni fenomen preide v odnos med ponudnikom in potrošnikom ter pomeni klasično diado⁹ kot osnovno in najpomembnejšo vrsto koncepta trženjskih odnosov. Predstavlja neposredna soočenja med prodajalcem in potrošnikom.

⁹ Vrste trženjskih odnosov v okviru koncepta 30 odnosov so podrobneje opisane v poglavju 4. Nordijski koncept trženjskih odnosov.

- *Analiza konkurence*: To področje v konceptu trženjskih odnosov preide v odnos med potrošnikom, ponudnikom in konkurenti.
- *Distribucija*: Kot eden od elementov štirih P -jev je v trženjskih odnosih distribucija obravnavana kot omrežje distribucijskih kanalov.
- *Imidž in blagovna znamka*: Oba pristopa, ki sta pomemben sestavni del trženjskega upravljanja, se v konceptu trženjskih odnosov pojavljata v okviru parasocialnih odnosov.

Gummesson torej poudarja, da je *potrebno upoštevati* prispevek navedenih pristopov, vendar pa doprinos klasične trženjske teorije zreducira le na štiri fenomene. Omenjeni prispevek pa je bistveno večji ob relevantni vključitvi klasičnega strateškega trženjskega načrtovanja v koncept trženjskih odnosov. Klasični strateški pristop lahko namreč pomeni dovolj dobro osnovo oziroma formo za oblikovanje koncepta novega strateškega trženjskega načrtovanja.¹⁰

3.1.2. TRŽENJE STORITEV

V zgodnjih 70-ih letih se je teorija trženja storitev začela razvijati kot ločeno področje v trženjski disciplini in sicer s pomočjo konceptov in modelov, ki vsebujejo značilnosti storitev (Zeithaml in Bitner, 2000, str. 5-22).¹¹ Grönroos (Grönroos, 1994, str. 8) na tem mestu še posebej poudarja prispevek nordijske storitvene šole, ki trženja storitev ni ločevala od splošnega upravljanja, ampak je oba pristopa poskušala čimbolj integrirati.

Princip kakovosti je v trženjski koncept uvedel Grönroos (Grönroos, 1994, str. 8) s konceptom *zaznane kakovosti storitev* iz leta 1982. Uvedel je koncept interaktivne trženjske funkcije. Na ta način je pokrtil trženjski stik s potrošnikom med potrošnjo, ko pride potrošnik storitve v stik s sistemi, fizičnimi viri ter zaposlenimi. Nadalje je omenjeni avtor razvil model *življenjskega cikla odnosov s potrošniki*, v originalu imenovanim tudi trženjski cikel, da bi pokrtil dolgoročno naravo vzpostavljanja in ohranjanja odnosov med podjetji in njihovimi potrošniki.

Tudi Gummesson (Gummesson, 1999, str. 234-236) poudarja velik pomen trženja storitev, ki se je v zadnjih desetletjih razvilo v enega ključnih elementov trženjske discipline. Po avtorjevem mnenju je teorija trženja storitev prispevala k teoriji trženjskih odnosov več kot katerikoli drugo področje. Omenjeni avtor

¹⁰ Ideja je podrobneje prikazana v poglavju 6. Koncept novega strateškega trženjskega načrtovanja.

¹¹ Več o specifikah trženja storitev glej tudi v: Grönroos, 1998, str. 322-338 in Grönroos, 2001, str. 46-47.

posebej izpostavlja *interakcijo*, ki je pomemben del koncepta trženja storitev, ključni element pa ta fenomen predstavlja tudi v trženjskih odnosih.

Številna literatura v okviru trženja storitev je osredotočena tudi na tim. *soočenje s storitvijo*, ki pomeni interakcijo med potrošnikom in ponudnikom storitve. Koncept soočenja s storitvijo in kakovosti storitve je v skladu z najnovjšimi pristopi upravljanja kakovosti, predvsem pri zmanjševanju vrzeli med trženjem in tehničnimi funkcijami. Tudi to področje predstavlja pomemben del koncepta trženjskih odnosov.

Po Gummessonu (Gummesson, 1999, str. 236) je trženje storitev »mati«
internega trženja. V konceptu 30 odnosov interno trženje spada med nano
odnose. Avtor na tem mestu poudarja tudi pomen tim. *elektronskih odnosov*, ki
so zaradi procesiranja in pretoka podatkov za storitvena podjetja primarnega
pomena.

Trženje storitev je veliko prispevalo tudi k ostalim vrstam odnosov v nordijskem konceptu trženjskih odnosov, med drugim:

- Razmišljanje, da je v stiku z trženjem vsakdo - ne samo poklicni tržniki, ampak tudi občasni tržniki.¹²
- Fenomen ne-komercialnih odnosov, ki so v trženju storitev pogosti.
- Potreba po bližnjem stiku s potrošnikom.
- Odnos z nezadovoljnimi potrošniki in uporaba različnih pristopov k reševanju problemov.
- Razlaga tržne ekonomije znotraj organizacije in preseganje tradicionalnih funkcijskih in hierarhičnih mej.

Na tem mestu je potrebno poudariti, da interakcija, ki je posebej izpostavljena v trženju storitev, postane osnovni element ločevanja med klasičnim - transakcijskim trženjem in novim trženjem - trženjskimi odnosi. V interaktivnem modelu dodane vrednosti je interakcija ključni element modela.¹³

3.1.3. MREŽNI PRISTOP K MED-ORGANIZACIJSKEMU TRŽENJU

Industrijsko trženje predstavlja trženje, usmerjeno k organizacijam, ne pa k potrošnikom in gospodinjstvom. Termin ima omejeno konotacijo, poudarja Gummesson (Gummesson, 1999, str. 236), saj se pojmuje le kot sodelovanje

¹² Poklicni tržniki so trženjski specialisti v prodajnih in trženjskih oddelkih, medtem ko občasne tržnike predstavljajo vsi drugi (tudi zunanji sodelavci), ki delujejo v trženju organizacije.

¹³ Omenjeni model je podrobneje prikazan v podpoglavju 6.3.7. Interaktivni model dodane vrednosti.

med proizvajalci. Namesto tega omenjeni avtor na tem mestu predlaga termin *poslovno trženje* ali *med-organizacijsko trženje*, ki po njegovem razširi svojo aplikacijo npr. tudi na posrednike.

Mrežni pristop k med-organizacijskemu trženju se je razvil na Švedskem v okviru skupine IMP (International / Industrial Marketing and Purchasing Group) v 60-ih letih, do sedaj pa se je razširil na številne druge države. Omenjeni pristop vidi med-organizacijsko trženje kot interakcijo v omrežju odnosov. Poleg interakcij in omrežij so osnovne spremenljivke omenjenega pristopa *aktivnosti, viri in akterji* (Gummesson, 1999, str. 237). Med člani omrežja potekajo številne interakcije, dogaja se menjava in prilagajanja drug drugemu. V omrežju najdemo tok dobrin in informacij, kakor tudi finančno in socialno menjavo. V takem omrežju pa vloga in oblika trženja ni popolnoma jasna. Interakcije niso nujno iniciirane le preko prodajalca - kot je to zamišljeno v paradigmi trženjskega spleta - in se lahko nadaljujejo skozi dolgo časovno obdobje. Mrežni pristop izpostavlja trženjsko orientirano upravljanje, ključna elementa pristopa pa sta interakcija in omrežje odnosov.

K nordijskemu konceptu trženjskih odnosov je mrežni pristop k med-organizacijskemu trženju po Gummessonu (Gummesson, 1999, str. 239) prispeval predvsem naslednje fenomene:

- Potrošnik in prodajalec sta »več-glava«: med-organizacijsko trženje pomeni stik mnogih posameznikov z mnogimi posamezniki.
- Velik pomen *mega* odnosov, ki delujejo nad organizacijo.
- Poudarek med-organizacijskega trženja na tehnologiji in trgovanju je veliko prispeval k razumevanju med-funkcijskih in med-hierarhičnih odvisnosti in odnosov med internimi potrošniki in kupci.
- Koncepta kakovosti skupina IMP ni posebej raziskovala, podala pa je potrebo po zgladitvi neskladja med trženjem in tehnologijo.

Iz ideje o omrežju odnosov, kjer med člani omrežja potekajo številne interakcije, je bila deloma izpeljana tudi ideja o pozicioniranju organizacije v omrežju déležnikov, ki je vključena tudi v koncept novega strateškega trženjskega načrtovanja.¹⁴

3.1.4. UPRAVLJANJE KAKOVOSTI

¹⁴ Glej podpoglavje 6.3.6. Pozicioniranje organizacije v omrežju déležnikov.

Gummesson (Gummesson, 1999, str. 239) meni, da novejši pristopi h kakovosti niso le revolucija upravljanja kakovosti, temveč hkrati pomenijo tudi neke vrste »pomladitev« trženjske orientacije. Po mnenju avtorja je v trženju kakovost postala nekakšen kliše, saj naj se ne bi uporabljala za prave namene.

Njena konotacija je danes drugačna. Kakovost se pojmuje kot »potrošnikova zaznana kakovost«, torej kakovost, ki je trženjsko usmerjena in je osredotočena predvsem na zadovoljstvo potrošnika.

Po Gummessonu (Gummesson, 1999, str. 240-241) je upravljanje kakovosti h konceptu trženjskih odnosov prispevalo predvsem naslednje fenomene:

- Razvoj odnosa med operativnim upravljanjem - tehničnimi funkcijami - in trženjem.
- Koncepti internega potrošnika in procesnega upravljanja, ki vodijo k med-hierarhičnemu ter med-funkcijskemu sodelovanju.
- Raziskovanje zadovoljstva potrošnikov, kar se dotika tako odnosa med ponudnikom in potrošnikom, kot tudi odnosa z nezadovoljnim potrošnikom.
- Koncept občasnih tržnikov.
- Soočenje s storitvijo.
- Več-glavi odnosi v med-organizacijskem trženju.
- Koncept osebnih odnosov in socialnega omrežja.

Podobno tudi Morris, Barnes in Lynch (Morris et al., 1999, str. 659-660) poudarjajo, da orodja in tehnike, ki jih je razvilo področje celovitega upravljanja kakovosti, lahko veliko doprinesejo tudi k sami strateški implementaciji marketinških odnosov.

Ideja o potrošnikovi zaznani kakovosti iz upravljanja kakovosti je zelo povezana z idejo o dodani vrednosti, katere konotacija se od zgolj konteksta potrošnika nadalje razširi tudi na upoštevanje drugih déležnikov organizacije. Interaktivni model dodane vrednosti pa postane osnovni taktični element upravljanja odnosov z déležniki v okviru koncepta novega strateškega trženjskega načrtovanja.¹⁵

3.1.5. SODOBNE TEORIJE TRŽENJSKIH ODNOSOV

¹⁵ Glej podpoglavje 6.3.7. Interaktivni model dodane vrednosti.

V začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja so številni avtorji s področja trženja in upravljanja začeli razvijati svoje pristope k trženjskim odnosom. Strokovna literatura je tako vedno bolj bogata s prispevki s tega področja.

V nadaljevanju bodo predstavljeni štirje pristopi, ki jih Gummesson (Gummesson, 1999, str. 241) imenuje več - odnosne, in sicer kot delo avtorjev Christopherja, Payne-a in Ballantye-a, Kotlerja, Morgana in Hunta ter samega avtorja.

Christopher, Payne in Ballantye (Gummesson, 1999, str. 244-245) predlagajo *model šestih trgov*, ki je sestavljen iz potrošniških trgov (obstojećih in potencialnih) ter podpornih trgov.

Med podporne trge spadajo:

- Referenčni trgi: pomenijo zadovoljne kupce, ki priporočajo ponudnika drugim.
- Dobaviteljski trgi: pomenijo preferiranje partnerskega v nasprotju s sovražnim odnosom.
- Zaposlitveni trgi: pomenijo skrb za zaposlene in njihovo napredovanje.
- Vplivni trgi: pomenijo finančne analitike, novinarje in vlade.
- Interni trgi: pomenijo organizacijo samo in njeno osebje.

V *konceptu celovitega trga* Kotler (Gummesson, 1999, str. 245) navaja, da obstaja vsaj deset kritičnih igralcev v okolju podjetja, med katerimi sta neposredni in posredni potrošnik le dva od njih. Kotler loči med štirimi igralci v neposrednem okolju podjetja - dobavitelji, distributerji, končni potrošniki in zaposleni - ter šestimi igralci v makro-okolju podjetja - finančna podjetja, vlade, mediji, partnerstva, konkurenti in splošna javnost.

Morgan in Hunt (Gummesson, 1999, str. 245) predlagata deset odnosov s štirimi partnerskimi skupinami:

- Partnerstva s kupci (neposrednimi in posrednimi).
- Partnerstva z dobavitelji (dobrin in storitev).
- Lateralna partnerstva (konkurenti, neprofitne organizacije, vlade).
- Interna partnerstva (funkcijski oddelki, zaposleni, poslovne enote).

Gummessonov (Gummesson, 1999, str. 20-23) koncept 30 O trženjske odnose razdeli na štiri osnovne dele¹⁶:

¹⁶ Omenjeni odnosi so podrobneje predstavljeni v poglavju 4. Nordijski koncept trženjskih odnosov, zato na tem mestu ne bodo deležni nadaljnega razčlenjevanja.

- Klasične (3 vrste odnosov).
- Posebne (14 vrst odnosov).
- Mega (6 vrst odnosov).
- Nano (7 vrst odnosov).

Gummesson (Gummesson, 1999, str. 245-246) ugotavlja, da imajo pristopi k trženjskim odnosom različno težo in širino, od tržnih odnosov, ki temeljijo na diadi med potrošnikom in prodajalcem, do serije podpornih, netržnih odnosov. Nekateri pristopi omejujejo trženjske odnose na specifične aplikacije, kot na primer trženje storitev ali na tehnike v smislu podatkovnih baz ter informacijske tehnologije.

Kritično ovrednotenje prvih treh več-odnosnih konceptov, ki je predstavljeno v nadaljevanju, se nanaša predvsem na dva dejavnika. Prvič, na določeno nepopolnost v smislu neupoštevanja vseh déležnikov organizacije, in drugič, na nekonsistentnost definiranja posameznih déležnikov oziroma odnosov z njimi.

Tako model šestih trgov avtorjev Christopherja, Payne-a in Ballantyne-a loči potrošnike in referenčne trge, čeprav gre v principu za ene in iste trge. Potrošniki so namreč hkrati lahko tudi referenca za podjetje in obratno. Podobna kritika se nanaša na zaposlitvene in interne trge, ki jih omenjeni avtorji ločijo, v principu pa gre za en in isti trg. Nadalje vplivni trgi v modelu združujejo tri vrste déležnikov: finančne analitike, novinarje in vlado. Vendar pa specifičnost vsakega od omenjenih déležnikov zahteva ločeno obravnavo.

Kritika drugih dveh modelov, avtorjev Kotlerja ter Morgana in Hunta, se nanaša predvsem na to, da so v njih izpuščeni nekateri ključni déležniki organizacije, kot so lastniki, svetovalne organizacije, izobraževalne institucije in drugi. Odnosi z omenjenimi déležniki so za dolgoročno uspešno poslovanje večine organizacij v današnjem času lahko vitalnega pomena.

Konstruktivna narava omenjene kritike bo prikazana v okviru modela 12 D (12 déležnikov)¹⁷, ki se od opisanih pristopov razlikuje po tem, da upošteva vse ključne déležnike organizacije, je konsistenten v smislu jasnega definiranja déležnikov, v primerjavi s konceptom 30 odnosov pa je jasnejši in enostavnejši.

¹⁷ Glej poglavje 6.3.3. Segmentacija déležnikov.

3.2. GENEZA TRŽENJSKIH ODNOSOV S SOCIOLOŠKE PERSPEKTIVE

Sociologi si razlagajo marketing kot družbeni proces in za razliko od ekonomistov vnašajo v poslovno izrazoslovje tudi številne notranje vrednosti, ko so zaupanje, vživetje v potrebe drugega in podobno. Simultano s predstavitvijo geneze bo razprava vsebovala tudi kritiko klasične trženjske teorije.

Namen prikaza geneze trženjskih odnosov tudi s sociološkega zornega kota je dvojen: prikazati interdisciplinarno naravo trženjskih odnosov in poudariti njihovo vlogo povezovalnega dejavnika med različnimi disciplinami, kot sta denimo ekonomija in sociologija.

3.2.1. TEORIJA DRUŽBENE MENJAVE KOT PODSTAT TRŽENJSKIH ODNOSOV

S perspektive teorije družbene menjave so trženjski odnosi definirani kot *»vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi«* (Jančič, 1997, str. 39). V tem kontekstu lahko razumemo tudi temeljno zahtevo, ki jo je trženjski disciplini svoj čas postavil Drucker (Jančič, 1997, str. 39): *»Smisel trženja je poznati in razumeti kupca tako dobro, da mu bosta izdelek ali storitev popolnoma ustrezala in se sama prodajala.«* Le tako se namreč lahko trženje vzpostavi na povsem samostojnih temeljih, onstran laične, a prevladujoče percepcije kot oblike sofisticirane prodaje.

Prav trženjski odnosi dajejo upanje, da se danes trženjska disciplina lahko poistoveti z omenjeno zahtevo, poudarja Jančič. Tako že Levitt, kasneje pa tudi Webster (Jančič 1997, str. 39), meni, da v nasprotju s konvencionalnim, transakcijskim trženjem, kjer je prodaja konzumacija trženjskega procesa, pomeni v trženjskih odnosih le-ta pravzaprav šele njegov začetek. Uspešen začetek procesa menjave je lahko zametek potencialnega trženjskega odnosa.

Pri razumevanju tega mnenja je umestno v kontekst vključiti zakonitosti, ki si jih trženjska disciplina izposoja iz sociologije, socialne psihologije in antropologije. Gre za teorijo družbene menjave, ki razlaga družbene procese, ki so v ozadju pogosto odtujenih ekonomskih menjav, in v njihovo pojasnitev vnaša tudi intrinzične menjalne količine. Za razumevanje trženja kot procesa menjave je ta teorija ključna (Jančič, 1997, str. 39).

Poudarek je torej na odnosih, trženje pa je metoda tržnih menjav, skozi katere se ti odnosi tudi zares vzpostavljajo. Pri tem pa Jančič poudarja, da ta proces sploh ni nov in da je nov le za prevladujočo trženjsko paradigmo, ki ga je doslej zanemarjala. Vrsto primerov vzpostavljanja trajnih odnosov poznamo že dolgo časa. Gre za razne klube navijačev, lastnike abonmajev, naročnike časopisov, knjižne klube, verske in politične združbe, odnose s ponudniki poklicnih storitev itd. Vse te oblike stremijo za dolgoročnimi odnosi, za stalnost »prodaje« (Jančič, 1994, str. 18).

Jančičevo razmišljanje na tem mestu lahko primerjamo z Gummesson-ovim, ko govori o trženjskih odnosih kot novem *terminu*, vendar starem *fenomenu*, ki pa se do današnjih dni ni načrtno raziskoval in proučeval (Gummesson, 1999, str. 241). Primeri *starega fenomena* na globalnem poslovnem nivoju so kitajski guanxiji, japonski keiretsuji ter židovska in številna druga omrežja.

Teorijo družbene menjave (Jančič, 1994, str. 19) si lastijo tako sociologi kot socialni psihologi. V pojmovni okvir poslovnega razmišljanja vnaša ta teorija nove izraze, kot so: recipročnost, vračanje uslug, upoštevanje koristi drugega, pogajanja o stroških in koristih, stalno prilagajanje partnerju in trenutnim razmeram v menjalni zvezi, zaupanje in zvestoba partnerju (ekskluzivnost), skupen nastop proti ogrožajočemu tretjemu in podobno.

V nadaljevanju je predstavljena matrika, ki ponazarja razloge za *nastanek* trženjskih odnosov (Jančič, 1994a, str. 32). Vključuje spoznanja iz sociološke in socio-psihološke teorije družbene menjave, ki po mnenju Jančiča nezadržno postaja temelj dolgo iskane splošne teorije v trženju. Blau (Jančič, 1994a, str. 32) razlaga odnose moči (in menjave) v družbi s pomočjo dveh bipolov: recipročnosti in enostranskosti ter menjave notranjih in zunanjih vrednosti. Iste attribute je Jančič uporabil v drugačnem kontekstu in sicer za opis trženjskih povezav v družbi. Matrika je predstavljena na Sliki 1.

Slika 1: Matrika vrste trženjskih povezav

	<i>Notranje vrednosti</i>	<i>Zunanje vrednosti</i>
<i>Recipročnost</i>	<i>Trženjski odnos</i>	<i>Ekonomska (trženjska) menjava</i>
<i>Enostranski interes</i>	<i>Vsiljeno trženje (prodaja)</i>	<i>Odsotnost trženja (odnos moči)</i>

Vir: Jančič, 1994a, str. 32

Desni spodnji kvadrant prikazuje stanje, ki je značilno za monopolni položaj ponudnikov, ki jim za doseganje svojih ciljev ni treba uporabljati trženjskih metod, saj lahko nastopajo s pozicije moči do svojih javnosti. Levi spodnji kvadrant prikazuje klasično prodajno situacijo, ko je ena stran bistveno bolj zainteresirana za menjavo kot druga. Pri tem izkorišča tudi notranje (intrinzične) vrednosti, saj se skuša drugi strani prikupiti za vsako ceno (prodaja od vrat do vrat in prodaja z vsiljivim oglaševanjem). Desni zgornji kvadrant opisuje konvencionalno (ekonomsko) trženjsko menjavo, na kakršno lahko naletimo v vsaki samopostrežnici, v kateri se za določeno vrednost dobi ustrezna protivrednost. Povezava je v načelu neosebna in odtujena. Levi zgornji kvadrant pa opisuje predpogoje nastanka tesne trženjske povezave. Na sliki je razvidno, da do trženjskih odnosov lahko pride le ob popolnem spoštovanju pravil recipročnosti in ob hkratni menjavi notranjih (intrinzičnih) in ne le zunanjih (ekstrinzičnih) vrednosti. Trženjski odnos lahko transcendirajo zgolj »ekonomsko« menjavo ekvivalentnih količin in v menjalno razmerje vnaša momente, ki jih ni mogoče preprosto izmeriti, še zlasti ne z vatli monodisciplinarnih metodologij (Jančič, 1994a, str. 32).

Bistvo sporočila teorije družbene menjave za razumevanje trženja pomeni, da se lahko v primeru medsebojnega spoštovanja in recipročne menjave nagajajočih se zadovoljitev potreb, želja oz. zahtev, pričakuje zaupanje med akterji. To je temelj za dolgoročno in vedno bolj obsežno menjavo, povezano s prijateljskim odnosom med akterji. Taka povezanost je tudi temeljna zahteva

sodobnega trženja, ki hoče (je prisiljen) preseči enostransko akcijsko naravnost in delovanje s pozicije moči v odnosu do porabnikov in drugih déležnikov organizacije. Filozofija trženjskih odnosov je torej izražena s prepričanjem, da je v vsakokratnem odnosu mogoče doseči zadovoljstvo le v primeru hkratnega doseganja zadovoljstva partnerja v menjavi. Postopek je posledica empatičnega vživetja v potrebe drugega, upoštevanja njegove enakovrednosti, medsebojnega zaupanja in prilagajanja ter seveda izpolnjevanja obljub.

Po drugi strani pa transakcijsko trženje tega postopka ne pozna oz. ga skuša nadomestiti na umeten način. Za doseganje zadovoljstva druge strani najprej uporablja trženjsko raziskovanje, nato pa razvejan sistem prepričevanja (embalažo, blagovne znamke, oglaševanje, odnose z javnostmi, pospeševanje prodaje itd.). Na ta način nadomesti odsotnost neposrednega odnosa s porabniki oz. predstavniki drugih javnosti in le-tega skuša nadoknaditi na odtujen in pretežno akcijsko naravn način. Tako je transakcijsko trženje v resnici prodajna inačica trženja, medtem ko lahko korektno vodeni trženjski odnosi udeležijo idealni trženjski koncept (Jančič, 1997, str. 39).

Bagozzi (Jančič 1997, str. 40) predlaga, da bistvo trženjskih odnosov iščemo v človeški ciljni naravnosti. Človek lahko svoje cilje hitreje in učinkoviteje realizira v povezovanju z drugimi. Pri tem še poudarja, da so ... »*prav trženjski odnosi (in njihova bližnja sestrična teorija družbene menjave) v samem bistvu teorije in prakse trženja*«.

3.2.2. ZAUPANJE KOT TEMELJNA ZNAČILNOST TRŽENJSKIH ODNOSOV

Zaupanje je »trdna vera v to, da bo nasprotna stran izpolnila svojo eksplicitno ali implicitno obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo« (Jančič, 1997, str. 40). Vloga tega družbenega lepila narašča z intenziteto stikov med ljudmi oz. s preraščanjem stikov v odnose. Čimbolj tesen je ta odnos, tem večji je torej pomen zaupanja.

V konvencionalnem transakcijskem trženju mora organizacija ustvariti nadomestke zaupanja z blagovno znamko, imidžem, celostno grafično podobo, trženjskim komuniciranjem, v medosebnih odnosih pa to ni mogoče. Med prijatelji, v zakonu, v družini zaupanja ni mogoče nadomestiti z umetnimi orodji. Zato je tudi v trženjskih odnosih, katerih namen je prav v vzpostavljanju tesnih vezi, treba več pozornosti posvetiti dejanski medsebojni pripadnosti udeležencev v procesu menjave (Jančič, 1997, str. 40).

Morgan in Hunt (Jančič, 1997, str. 40) poudarjata, da zaupanje obstaja takrat, ko je določena stran prepričana o zanesljivosti in integriteti nasprotne strani v menjavi. Zaupanje upade, kadar ena od strani spozna, da je nasprotna stran naravnana zgolj k doseganju lastne koristi. Berry (Jančič, 1997, str. 40) dodaja, da z vstopanjem v trženjske odnose, ki temelje na zaupanju, udeleženci reducirajo negotovost in ranljivost. Nevin pa opozarja na družbene norme, ki pospešujejo pomen zaupanja in recipročnosti v družbi. Nekatere družbe so nasploh bolj usmerjene k odnosom, npr. azijske družbe, kjer so poslovni odnosi v bistvu osebni odnosi. Tudi v slovenskem poslovnem prostoru omrežja odnosov igrajo zelo pomembno vlogo (Hočevar in Jaklič, 1999, str. 48). Na zahodu, predvsem v ZDA, pa se še vse prevečkrat prisega na antagonistične odnose, t.i. kult kupčije (Jančič, 1997, str. 40), oz. na umetnost doseganja nerecipročnih menjav - na igro ničelne vsote, kar pa z zaupanjem nima veliko skupnega.

4. NORDIJSKI KONCEPT TRŽENJSKIH ODNOSOV

V nadaljevanju bodo podrobneje predstavljeni nekateri osnovni elementi nordijskega koncepta trženjskih odnosov, ki izhajajo pretežno iz nordijske storitvene trženjske šole. Omenjeni koncept je v magistrskem delu preferiran, kot je bilo nakazano že v uvodu, in sicer predvsem iz treh razlogov. Prvič, zaradi njegove izrazite usmerjenosti na kvalitativno raziskovanje, ki se je v kontekstu trženjskih odnosov izkazalo kot uspešna alternativa kvantitativnim metodologijam. Drugič, zaradi njegove izrazite praktične usmerjenosti, na kar kaže uporaba tega koncepta pri nekaterih najuspešnejših skandinavskih podjetij.¹⁸ In tretjič, zaradi predpostavljjanja o sorodnosti med skandinavskim in slovenskim načinom razmišljanja.

Tri temeljne vrednote trženjskih odnosov so naslednje (Gummesson, 1999, str. 9-10; Jančič, 1999, str. 55):

1. Dolgoročnost sodelovanja in rezultat »dobim - dobiš«
2. Spoznanje, da so vsi udeleženci aktivni.
3. Prisotnost relacijskih in storitvenih vrednot pri odnosu organizacije do deležnikov.

Temeljne lastnosti trženjskih odnosov pa predstavljajo karakteristike, kot so sodelovanje, zavezanost, medsebojna odvisnost, pomembnost za drugega,

¹⁸ Več o specifikah nordijskega raziskovanja in poslovanja glej tudi v: Bjorkman in Forsgren, 2000, str. 6-25.

zaupanje, dolgotrajnost, pogostost, stalnost, bližina, neformalnost, odprtost, po drugi strani pa lahko tudi tveganja, negotovost, oddaljenost, moč, formalnost, rutinizacija.

V nadaljevanju bodo predstavljeni štirje temeljni elementi nordijskega koncepta trženjskih odnosov: Gummessonova koncepta *30 odnosov* in *trženjskega ravnotežja* ter Grönroosova koncepta *kontinuum trženjske strategije* in *ključnih procesov v trženjskih odnosih*.

4.1. PRISTOP 30 ODNOSOV (30 O)

V pristopu 30 odnosov (30 O) (Gummesson, 1996, str. 32-34) je potegnjena ločnica med 4 tipi odnosov. Prva dva tipa predstavljata odnose na trgu in sicer odnose med ponudniki in potrošniki. Ti odnosi predstavljajo osnovo koncepta trženjskih odnosov, so usmerjeni navzven in aplicirani na tržno situacijo. Nekateri do teh predstavljajo *klasične trženjske odnose* - diada med ponudnikom in potrošnikom, triada med ponudnikom, potrošnikom in konkurentom ter omrežje distribucije. Klasični trženjski odnosi so obširneje opisani v splošni trženjski teoriji. Drugi tip odnosov so *posebni trženjski odnosi*, kot na primer članstvo potrošnika v programu lojalnosti ali interakcija v storitvenem procesu.

Naslednja dva tipa odnosov sta »netržne« oblike, ki pa posredno vplivata na učinkovitost trženjskih odnosov. *Mega odnosi* obstajajo nad trženjskimi odnosi. Pomenijo platformo za trženjske odnose in združujejo ekonomijo in družbo v splošnem. Med njimi so: mega-trženje (lobiranje, javno mnenje in politična moč), mega-alianse (kot npr. Evropska Unija) in socialni odnosi (kot npr. prijateljstvo in etnične vezi). *Nano odnosi* obstajajo pod trženjskimi odnosi - predstavljajo interne operacije v organizaciji. Vse aktivnosti znotraj organizacije vplivajo tudi na eksterne odnose. Primeri nano odnosov so odnosi med internimi potrošniki in internimi trgi, ki nastanejo kot posledica naraščanja števila neodvisnih profitnih centrov, divizij in poslovnih področij znotraj organizacije.

Meja med interno in eksterne usmerjenimi odnosi je nejasna in zavisi od tega, na čem je poudarek. Omrežje fizične distribucije je na primer del logističnega toka, ki vključuje tako interne, kot tudi eksterne potrošnike. Določena vrsta odnosa potemtakem lahko pripada več kot le eni kategoriji, odvisno od namena uporabe (Gummesson, 1996, str. 32-34).

Čeprav pristop 30 O predstavlja skoraj nepregledno množico odnosov, ki so si med seboj v mnogih pogledih različni, je soroden s Christopherjevim in Kotlerjevim pristopom, ki specificirata odnose v serijo déležnikov ali trgov, ki grede preko osnovne diade med potrošnikom in ponudnikom (Gummesson, 1996, str. 33-34).

Sestavni deli pristopa 30 odnosov ali 30 O (Gummesson, 1999, str. 20-22) so naslednji:

Klasični odnosi:

- R1: Klasična diada: odnos med ponudnikom in potrošnikom.
- R2: Klasična triada: odnos med ponudnikom, potrošnikom in konkurentom.
- R3: Klasično omrežje: distribucijski kanali.

Posebni odnosi:

- R4: Odnosi med strokovnimi tržniki in ostalimi zaposlenimi, ki opravljajo funkcijo trženja (part-time marketers).
- R5: Soočenje s storitvijo: interakcija med potrošnikom in ponudnikom storitve.
- R6: Več-glavi potrošnik in več-glavi ponudnik.
- R7: Odnos s potrošnikovim potrošnikom.
- R8: Globina odnosa - globlji odnos proti oddaljenemu odnosu.
- R9: Odnos z nezadovoljnim kupcem.
- R10: Monopolni odnos.
- R11: Potrošnik kot član: različni programi lojalnosti.
- R12: Elektronski odnos: informacijska tehnologija.
- R13: Parasocialni odnosi: odnosi do simbolov in objektov.
- R14: Nekomercialni odnos: med javnim sektorjem in državljani.
- R15: Zeleni odnos.
- R16: Odnos zgrajen na pravu: pravni odnos.
- R17: Kriminalno omrežje.

Mega odnosi:

- R18: Osebna in družbena omrežja: pogosto določajo tudi družbena omrežja.
- R19: Mega trženje: pravega potrošnika pogosto ne najdemo na trgu: iskanje odnosov z vlado, zakonodajo, vplivnimi posamezniki.
- R20: Strateška partnerstva spreminjajo tržne mehanizme.
- R21: Odnos do znanja.
- R22: Mega strateška partnerstva spreminjajo osnovne pogoje trženja.
- R23: Odnos z množičnimi mediji.

Nano odnosi:

- R24: Tržni mehanizmi znotraj podjetja.
- R25: Interni odnos: soodvisnost med različnimi oddelki v podjetju.
- R26: Kakovost, ki jo prinaša odnos med delovanjem upravljanja in trženja.
- R27: Interno trženje: odnos z zaposlenimi.
- R28: Dvodimenzionalna odnosna matrika.

- R29: Odnos z zunanjimi trženjskimi agencijami.
- R30: Odnos z lastniki in finančniki podjetja.

Gummessonov koncept ima nekatere pomembne prednosti. Prvič, izhaja iz dolgoletnega kvalitativnega raziskovanja v praksi, saj ga je avtor oblikoval dolgih 20 let v okviru sodelovanja z najboljšimi skandinavskimi podjetji. Drugič, ni toliko osredotočen na déležnike podjetja, temveč predvsem na odnose z njimi. To omogoča specifično analizo več različnih vrst odnosov z isto vrsto déležnikov, npr. s potrošniki. Tretjič, široko zajame številne vrste odnosov, ki jih v realnosti določeno podjetje lahko ima. V tem smislu ima omenjeni koncept karakteristiko celovitosti. In četrtič, prvič so omenjene nekatere vrste odnosa, ki so za nekatere organizacije velikega pomena in lahko poglobitno vplivajo na njihovo poslovanje, vendar pa jih ne trženjski praktiki ne teoretiki v svojih analizah nikoli niso upoštevali. Tak primer je kriminalno omrežje.

Omenjeni pristop pa ima tudi določene slabosti. Te se nanašajo predvsem na karakteristiko enostavnosti in njegovo rabo v praksi. Koncept je tako v določeni meri prezapleten. Manjka mu jasnosti in enostavnosti, ki bi lahko pripomogli k njegovemu boljšemu razumevanju. Nekatere vrste odnosov se med seboj zahtevno prepletajo in pojavi se vprašanje, če ne bi bilo smiselno koncept do določene mere poenostaviti. Poleg tega je v konceptu pogrešana operativna aplikacija, ki bi lahko upraviteljem v podjetjih jasneje pokazala, kako naj se lotijo upravljanja z trženjskimi odnosi. Nekatere vrste odnosov predstavljajo bolj način razmišljanja, kot pripravljenost za njihovo aplikacijo v praksi. V tej fazi je tako koncept v veliki meri prepuščen domišljiji praktika, ki mora pot do aplikacije oziroma upravljalске faze koncepta najti sam.

Nedvomno pa koncept predstavlja velik korak naprej tako v trženjski kot tudi upravljaljski disciplini. Pomeni novo perspektivo dojemanja poslovanja organizacij in nudi številne iztočnice za nadaljnje teoretične in praktične prispevke v tej smeri.

4.2. TRŽENJSKO RAVNOTEŽJE

Trženjsko ravnotežje predstavlja pomemben element nordijskega koncepta trženjskih odnosov in sicer predvsem kot protiutež konkurenci, kot jo pojmuje klasična trženjska in ekonomska teorija (Gummesson, 1996, str. 35-36).

Medtem ko tradicionalno trženje vidi kot gonilno silo tržne ekonomije konkurenco, trženjski odnosi postavljajo v ospredje sodelovanje. Le-to predpostavlja, da vse vpletene strani aktivno prevzamejo odgovornost, da bodo odnosi in omrežja delovali funkcionalno. Regulativni in institucionalni organi so osnovni dejavnik planske ekonomije, medtem ko sta deregulacija in privatizacija značilni za zahodne tržne ekonomije. V trženjski retoriki regulacija, in do neke mere tudi sodelovanje med podjetji, pomeni omejevanje konkurence in ekonomske dinamike. Vendar pa so le-ti v trženjski praksi že vseskozi prisotni. Douglas North (Gummesson, 1996, str. 37; Matičič, 2000, str. 108 - 110), Nobelov nagrajenec za ekonomijo leta 1993, je pokazal, da so regulativni organi in institucije dinamične narave in nujno potrebni elementi tržne ekonomije. Zahodno-evropske ekonomije so tako mešane ekonomije, kjer konkurenca ko-eksistira s sodelovanjem ter regulativnimi oziroma institucionalnimi organi.

Ravnotežje med vsemi tremi silnicami, konkurenco, sodelovanjem ter regulativnimi organi, je torej potrebno. Če se moč bilo katere silnice neprimerno poveča, se ravnovesje v tržni ekonomiji lahko poruši. Ker pa so v dinamičnih okoljih praktično vse vrste ravnovesij nestabilne, se tudi tržne ekonomije le približujejo ravnovesju, nikoli pa ga popolnoma ne dosežejo (Gummesson, 1996, str. 37).

Trženjsko ravnovesje zadeva tako trženjsko upravljanje kot individualno poslovanje. Ne sme pa se ga zamenjevati s klasičnim tržnim ravnovesjem v ekonomiji. Le-ta pravi, da sta osnovni spremenljivki na trgu ponudba in povpraševanje, ki preideta v ravnotežje preko nevidne roke cenovnega mehanizma in konkurence (Gummesson, 1997, str. 37-38).

4.3. KONTINUUM TRŽENJSKE STRATEGIJE

Razumevanje koncepta kontinuuma trženjske strategije je pomembno predvsem zato, ker nam razloži relacijo med trženjskimi odnosi in transakcijskim trženjem. Kot bo predstavljeno v nadaljevanju, teorija trženjskih odnosov transakcijskega trženja ne zavrača, temveč ga le postavi na drugo stran kontinuuma.

V nadaljevanju predstavljeni koncept je podrobno razdelal Grönroos (Grönroos, 1991, str. 7-13; Grönroos, 1994, str. 10). Po mnenju avtorja so trženjski odnosi postavljeni na eno stran kontinuuma, kjer je glavni poudarek na gradnji

odnosov s potrošniki.¹⁹ Na drugi strani kontinuuma je transakcijsko trženje, kjer se trženje osredotoča na eno transakcijo v določenem času. vzdolž kontinuuma so locirane različne oblike dobrin in storitev. Tržniki pri potrošniških dobrinah bodo imeli več koristi od transakcijskega tipa strategije, storitvena podjetja se bodo, po drugi strani, bolj odločala za strategijo odnosov, poudarja omenjeni avtor.

Časovna perspektiva trženja je odvisna od tega, kje na kontinuumu se podjetje nahaja. Pri transakcijskem trženju se podjetje osredotoča na posamezne menjave ali transakcije v določenem času, časovna perspektiva je torej kratka. Enota analize je posamezna trženjska transakcija. Dobiček se, odvisno od menjave, spreminja iz dneva v dan. Pri trženjskih odnosih pa je časovna perspektiva mnogo daljša in ni poudarka na kratkoročnih rezultatih. Cilj je ustvarjati rezultate na dolgi rok preko dobičkonosnih odnosov s potrošniki (Grönroos, 1994, str. 10).

Grönroosov koncept je po vsebini zelo primerljiv z Jančičevim (Jančič, 1997, str. 41) razmišljanjem o transakcijskem trženju in trženjskih odnosih v kontekstu jina in janga. Ko jin doseže vrhunec, se umakne v korist janga. Ravno tako se transakcijsko trženje umakne v korist trženjskih odnosov, ko je doseglo svoj namen, in obratno.

4.4. KLJUČNI PROCESI V TRŽENJSKIH ODNOSIH

Razumevanje osnovnih procesov, kot so interakcija, komunikacija in vrednost, je predpogoj za dojetje bistva delovanja in upravljanja trženjskih odnosov. Omenjeni procesi so zato v nadaljevanju obravnavani nekoliko podrobneje. Grönroos (Grönroos, 1999, str. 12) opredeli tri ključne procese v trženjskih odnosih:

- Interakcijo,
- komunikacijo in
- vrednost.

Pri transakcijsko usmerjenem trženjskem pristopu je proizvod osnova trženjskega spleta, poudarja Grönroos (Grönroos, 1999, str. 12). Najprej mora

¹⁹ Grönroos na tem mestu v principu obravnava predvsem odnose s potrošniki. Za širše razumevanje ključnih procesov trženjskih odnosov pa je potrebno v kontekst vzeti tudi ostale deležnike organizacije.

biti izdelan proizvod, šele potem ga lahko distribuiramo, promoviramo in mu določimo ceno. Vedeti pa moramo, da proizvod obstaja v določeni časovni točki in ne vključuje dolgoročnega odnosa. Proizvod kot osnovni element je torej potrebno zamenjati z dolgoročnim konstruktom, ki bi ustrezal konceptu trženjskih odnosov.

Temu ustrezen konstrukt je **interakcija**, ki se je razvil kot ključni element v trženju storitev in kot takega ga je povzel tudi nordijski koncept trženjskih odnosov. Prav tako se je tudi pri mrežnem pristopu k med-organizacijskemu trženju element interakcije pokazal kot ključni koncept v poslovnih odnosih (Grönroos, 1999, str. 13).

Menjava proizvoda je bistvo transakcijskega trženja. Na podoben način je upravljanje interakcijskega procesa osnova trženjskih odnosov. V tem procesu ponudnik blaga in storitev, ki predstavlja ljudi, tehnologijo, sisteme ter znanje in izkušnje, kontaktira s potrošnikom, ki predstavlja lahko njega samega, lahko pa celo skupino potrošnikov, uporabnikov in odločevalcev v poslovnem odnosu. Mnogokrat je v interakcijo vpletenih več akterjev (Grönroos, 1999, str. 13).

V transakcijskem trženju je trženjska **komunikacija**, vključujoč prodajo, osrednje bistvo trženja. Trženjska komunikacija dominira v množičnem trženju, še bolj pa je očitna pri direktnem trženju. Prodaja sama je neposredni interaktivni element komunikacijskega procesa. V zadnjem času se je na področju trženjske komunikacije pojavil trend v smislu integriranja komunikacijskih elementov, kot so oglaševanje, direktno trženje, pospeševanje prodaje in odnosi z javnostmi v dvosmerno integrirano trženjsko komunikacijo. Le-ta pa je že močno povezana s perspektivo odnosov v trženju (Grönroos, 1999, str. 13).

Integriranega trženjskega komuniciranja se ne sme enačiti z trženjskimi odnosi, ima pa pomembno mesto v okviru strategije trženjskih odnosov, poudarja Grönroos (Grönroos, 1999, str. 13). Integracija vseh trženjskih komunikacijskih sporočil je nujna, predvsem zaradi podpore pri vzpostavitvi, vzdrževanju in spodbujanju interakcijskega procesa, če naj bodo trženjski odnosi uspešni. Posledica tega je, da brez upravljanja s komunikacijskim procesom koncept trženjskih odnosov ne more delovati uspešno.

V trženjskem raziskovanju je vedno bolj opazen trend ugotavljanja potrošnikove percepcije **vrednosti**, ki je bila v odnosu ustvarjena (Ravald in Grönroos, 1996, str. 19-20). V interakcijskem procesu je vrednost dostavljena in tudi deloma ustvarjena za potrošnika. Pomembno je, da sta v dvosmernem komunikacijskem procesu ustvarjanje in transfer te vrednosti podprta tudi pred

in med interakcijskim procesom odnosa. Proces vrednosti je torej pomemben predvsem zato, da podjetje ugotovi, kako potrošnik v resnici percipira ustvarjanje in transfer vrednosti skozi čas. Ko so vsi trije procesi vpeljani in uveljavljeni, to predstavlja že velik del trženjskih odnosov, poudarjata omenjena avtorja.

Pri procesu vrednosti pa se srečujemo tudi z drugačnim vidikom, nadaljuje Grönroos (Grönroos, 1999, str. 14). Še pred razvojem elementov interakcijskega procesa in pred procesom dialoga mora tržnik razumeti potrošnikov interni proces, ki naj bi ga v sodelovanju s prodajalcem tudi zapolnil. Potrošnik ima določene potrebe, vendar tudi proces, preko katerega kot individualni potrošnik ali predstavnik organizacije te potrebe zadovoljuje. Ni dovolj poznati samo potrebe potrošnikov, potrebno je vedeti tudi, kako potrošniki stremijo k rezultatom, ki jih je potrebno doseči, da bi te potrebe zadovoljili. Nadalje je potrebno poznati vrednost, ki vodi potrošnikov notranji proces zadovoljevanja potreb, zaključuje omenjeni avtor.

4.4.1. INTERAKCIJSKI PROCES V TRŽENJSKIH ODNOSIH

Uspešno trženje zahteva dovolj dobro rešitev za potrošnika oziroma porabnika. V transakcijskem trženju potrošniških dobrin je ta rešitev proizvod v obliki fizične dobrine. V trženjskih odnosih je rešitev odnos sam, način, kako funkcionira in vodi do zadovoljitve potreb potrošnika. Percepcija potrošnika je holistična (celostna) in kumulativna (Grönroos, 1999, str. 14).

Ko je odnos enkrat vzpostavljen, preide v interakcijski proces, kjer obstajajo različne vrste stikov med ponudniki in potrošniki v času, nadaljuje omenjeni avtor. Narava stikov je različna in odvisna od tipa trženjske situacije. Obstajajo stiki med ljudmi ter med potrošniki, stroji in sistemi.

Medtem ko enostavni interakcijski komunikacijski modeli s področja vedenja potrošnikov (Salomon et al., 1999, str. 48) dajejo velik pomen empatičnemu vživetju v vlogo drugega, kar velja tako za ponudnika kot potrošnika, ima predvsem pri nordijskih raziskovalcih primat razgradnja samega procesa interakcije. V splošnem kontekstu trženjskih odnosov je bil tako interakcijski proces razdeljen na *akt*, *epizodo*, *niz ali tok (sequence)* in *odnos* (Grönroos, 1999, str. 14).

Akt je najmanjša enota analize v interakcijskem procesu, na primer telefonski klic ali prijava na recepciji. V kontekstu trženja storitev so akti pogosto imenovani *trenutki resnice*. Nanašajo se na vse oblike interakcijskih elementov,

fizičnih dobrin, storitev, informacij, finančnih aspektov ali socialnih pogodb. Med seboj povezani akti tvorijo manjšo naravno entiteto v odnosu, to je *epizoda*. Primer epizode je pogajanje ali večerja v restavraciji med bivanjem v hotelu. Vsaka epizoda vključuje številne akte. Epizode tvorijo naslednji nivo analize v interakcijskem procesu, to je *niz* ali *tok*. Nizi so lahko definirani v kontekstu časovne periode, kot npr. ponudba, kampanja ali projekt, v trženju storitev bi niz lahko bil enkratno bivanje v hotelu. Končni in najboljširnejši nivo v analizi je *odnos*. Sestavljajo ga številni nizi, ki lahko sledijo neposredno eden drugemu, se prekrivajo ali pa si sledijo s krajšimi ali daljšimi intervali.

Omenjeni način razdelitve interakcijskega procesa na številne elemente različnih ravni daje tržnikom in raziskovalcem natančen instrument, ki ga lahko uporabijo pri analizi interakcije med ponudniki in njihovimi potrošniki, zaključuje Grönroos (Grönroos, 1999, str. 15).

4.4.2. KOMUNIKACIJSKI PROCES V TRŽENJSKIH ODNOSIH

Glede na koncept integriranih trženjskih komunikacij je zelo pomembno, da so različni mediji in mediji trženjskih komunikacij ter komunikacijske aktivnosti integrirane v eno konsistentno sporočilo. Vključene so samo komunikacijske aktivnosti, ki spadajo v bolj ali manj čisto trženjsko komunikacijo, kot klasično oglaševanje, direktno trženje, odnosi z javnostmi in ter prodajne aktivnosti. Druge aktivnosti se vključijo samo v primeru, da se izkažejo kot transparentne in se spajajo s komunikacijskimi elementi (Grönroos, 1999, str. 15).

Karakteristični vidik trženjske komunikacije v kontekstu trženjskih odnosov je poskus vzpostavitve dvosmernega, večkrat pa tudi več-smernega komunikacijskega procesa. Vse aktivnosti ne vključujejo neposredno dvosmerne oziroma več-smerne komunikacije, vendar pa naj bi vse komunikacijske aktivnosti vodile do odziva, ki bo ohranil in spodbudil odnos (Grönroos, 1999, str. 15).

Načrtovan komunikacijski proces vsebuje različne elemente, ki jih lahko razdelimo med prodajne aktivnosti, aktivnosti množične komunikacije, direktno komunikacijo in odnose z javnostmi. Seveda se lahko uporabijo tudi številni tipi posameznih kategorij, saj omenjene skupine vključujejo tudi mnoge podskupine. Množična komunikacija na primer vključuje tradicionalno oglaševanje, brošure, prodajna pisma in druge podobne aktivnosti.

Grönroos (Grönroos, 1999, str. 16) opozarja na dejstvo, da samo načrtovanje in upravljanje trženjskih komunikacij preko različnih komunikacijskih medijev, čeprav skozi dvosmeren proces, še ne predstavlja trženjskih odnosov, čeprav se komunikacijske aktivnosti, kot so osebna prodaja, zdijo z njimi povezane. Trženjski odnosi lahko pomenijo samo integracijo načrtovanih komunikacij in interakcijskega procesa v strategijo, ki se sistematično uresničuje.

Naloga načrtovanih trženjskih komunikacij je, da potrošnikom sporočijo, kako naj bi izgledala rešitev njihovega problema, poudarja Grönroos. Sporočila o proizvodih vključujejo obliko, tehnične značilnosti, trajnost in distribucijo proizvodnih elementov v komunikaciji k potrošnikom. Sporočila o storitvah izhajajo iz interakcije v okviru procesa storitev. Nenačrtovana sporočila se komunicirajo preko zgodb, pogovorov zaposlenih in govoric.

Aktivnosti interakcijskega procesa in načrtovanega komunikacijskega procesa pošiljajo sporočila potrošnikom v zvezi s podjetjem in načinih, na katere sodeluje s potrošniki. Po Duncanu in Moriartyju (Grönroos, 1999, str. 16) se možni viri teh sporočil delijo na 4 skupine: načrtovane trženjske komunikacije, sporočila o proizvodih, sporočila o storitvah in nenačrtovana sporočila. Za prvo skupino velja, da naj bi imela najmanjšo, zadnja pa največjo kredibilnost v očeh potrošnikov.

4.4.3. PROCES VREDNOSTI V TRŽENJSKIH ODNOSIH

Trženjski odnosi za razliko od tradicionalnega trženja zahtevajo od vseh vpletenih strani mnogo več napora, poudarja Grönroos (Grönroos, 1999, str. 17). Strategija trženjskih odnosov mora ustvariti več vrednosti za potrošnika ali za ostale akterje, npr. trgovca na drobno, kot jo ustvarijo transakcije blaga in storitev v posameznih epizodah. Potrošnik mora vrednost, ki je v dolgoročnem odnosu ustvarjena, zaznati in oceniti. Tako kot se odnos pojavlja kot proces v določenem časovnem obdobju, se tudi vrednost za potrošnika povečuje skozi čas. Temu pravimo *proces vrednosti*. Če naj bodo trženjski odnosi uspešni in v polni meri sprejeti pri potrošniku, mora proces vrednosti delovati paralelno z interakcijskim procesom.

V tradicionalni literaturi je bila vrednost v trženju in obnašanju potrošnikov definirana kot »vrednost potrošnikov za podjetje«. Nasprotno tezo, torej »vrednost za potrošnika« so avtorji omenjali bolj poredko. Grönroos (Grönroos, 1999, str. 17) opozarja na to, da »aspekt odnosa kot osnovni element ponudbe ni poudarjen... Sam odnos bi lahko imel glavni učinek na celotno zaznano vrednost. V tesnem odnosu se potrošnik osredotoči bolj na oceno celotnega odnosa kot na oceno različnih elementov ponudbe. Osnovna dejavnost

podjetja, to je, kar podjetje proizvaja, je brez dvoma temelj, vendar pa ne edini vzrok kupovanja pri določenem ponudniku.«

Čeprav v kontekstu trga blaga in storitev (optimalne) rešitve niso vedno možne, vpletene strani še vedno lahko pridejo do dogovora, če je v odnos akumulirano dovolj vrednosti. Kot pravita Ravalid & Grönroos (Grönroos, 1999, str. 17) je »vrednost pomemben element trženjskih odnosov in možnost, da podjetje proizvede superiorno kvaliteto za svojega potrošnika, se priznava kot ena najbolj uspešnih strategij devetdesetih let.«

Če so transakcije osnova trženja, potem je vrednost za potrošnika bolj ali manj popolnoma vtkana v menjavo proizvoda (fizične dobrine ali storitve) za denar v določeni epizodi. Zaznani stroški so enaki ceni, plačani za proizvod. Če zavzamemo mnenje, da so odnosi osnova trženja, pa postane vloga samega proizvoda nejasna, opozarja Grönroos (Grönroos, 1999, str.17). V primeru industrijskih robotov, kot primer poslovnih odnosov, so dostava, učenje potrošnikov, vzdrževanje, informacije in dokumentacija o delovanju, reševanje pritožb in mogoče skupni razvoj končnih robotov ter številne druge aktivnosti, potrebni pogoji za končno rešitev. Ta predstavlja robota, ki naj bi zadovoljil potrošnikovo potrebo. Takoj lahko vidimo, da postane vrednost osnovnega proizvoda v ponudbi vprašljiva, če dodatne storitve manjkajo ali njihova kvaliteta ni na zadovoljivi ravni. Vloga osnovnega proizvoda v vrednosti, ki jo zazna potrošnik, je v podobnih primerih v resnici precej nejasna. Če storitev, ki prinašajo dodatno vrednost, ne bi bilo, se lahko vprašamo, glede na primer industrijskega robota, če ima le-ta sploh kakšno vrednost. Podobne primere lahko najdemo tudi pri potrošniških in industrijskih storitvah ter celo na trgu potrošniških dobrin.

V kontekstu trženjskih odnosov ponudba vključuje tako osnovni proizvod kot različne vrste dodatnih storitev, nadaljuje Grönroos. Stroški vključujejo ceno ter tudi dodatne stroške za potrošnika, ki jih ima zaradi odnosa. Take stroške Grönroos (Grönroos, 1999, str. 18) imenuje **stroške odnosa**. Ti stroški nastajajo od odločitve potrošnika o vstopu v odnos naprej. Stroški odnosa se lahko povečajo, če mora na primer potrošnik vzdrževati večjo količino zalog zaradi specifične distribucijske politike ponudnika (neposredni stroški odnosa) ali če mora potrošnik utrpeti stroške zastoja, ker se je storitev, na primer popravilo, izvedla drugače, kot je bilo obljubljeno (posredni stroški odnosa). Ponekod so stroški odnosa čisti psihološki stroški, ko ima potrošnik občutek, da ne more zaupati ponudniku.

Naslednji način gledanja na vrednost za potrošnika je ločevanje med osnovno vrednostjo ponudbe ter vrednostjo dodatnih elementov v odnosu. Potrošnikovo

zaznano vrednost v kontekstu odnosov Grönroos (Grönroos, 1999, str. 18) opiše z enačbama (1) in (2):

(1) **Potrošnikova zaznana vrednost = (osnovna rešitev + dodatne storitve) / (cena + stroški odnosa)**

(2) **Potrošnikova zaznana vrednost = osnovna vrednost ± dodana vrednost**

Potrošnikova zaznana vrednost se v odnosu razvija in zaznava v določenem časovnem obdobju. V enačbi (1) je cena kratkoročni pojem, v principu je plačana ob prejemu osnovnega proizvoda. Za razliko od nje se stroški odnosa pojavljajo skozi čas, to je od razvoja odnosa, do zaznave koristnosti osnovne rešitve in dodatnih storitvenih nizov, epizod ter posameznih aktov.

Tudi v enačbi (2) je prisotna dolgoročna dimenzija. Komponenta dodane vrednosti se spreminja v določenem časovnem obdobju, v katerem se odnos razvija. Na tem mestu Grönroos še posebej opozarja na dvojni znak. Pogosto se dodana vrednost ocenjuje kot nekaj, kar je vedno dodano osnovni vrednosti. To nikakor ne more biti res, meni avtor, saj je dodana vrednost lahko tudi negativna. Dobro osnovno vrednost stroja lahko uniči netočna dostava, pomanjkanje informacij ali slabo upravljanje. V takih situacijah ustvarjanje dodane vrednosti ne zahteva dodatnih novih storitev v ponudbi. Namesto tega mora podjetje izboljšati obstoječe storitve v odnosu, da bi zmanjšala ali celo eliminirala negativno dodano vrednost oziroma še raje njen vzrok.

Osnovna rešitev in dodatne storitve, ustvarjene v nizih in epizodah v interakcijskem procesu, naj bi na dolgoročni bazi ustvarjale zaznano vrednost za potrošnika. Osnovna vrednost naj ne bi bila omadeževana z negativno dodano vrednostjo zaradi slabih ali »zamujenih« storitev. Prav tako naj bi komunikacijske aktivnosti v načrtovanem komunikacijskem procesu podpirale ta sistem vrednosti.

Uspešna strategija zahteva, nadaljuje Grönroos (Grönroos, 1999, str. 18), da se pri načrtovanju upoštevajo vsi trije procesi. Proces interakcije je temelj trženjskih odnosov, načrtovani proces komunikacije je pomemben komunikacijski aspekt trženjskih odnosov, proces vrednosti pa je rezultat trženjskih odnosov. Ko sta procesa komunikacije in interakcije integrirana v konsistentno popolno trženjsko komunikacijo, je impakt ustvarjen. Če je ta integracija uspešna, se oba procesa lahko združita v dialog na osnovi dolgoročnega odnosa med potrošnikom in ponudnikom.

Če procesa vrednosti ne analiziramo dovolj pazljivo, lahko sprejmemo napačne ali neadekvatne akcije v dveh drugih procesih, poudarja Grönroos. V tem primeru lahko vrednostni proces zavzame negativen predznak, saj lahko potrošnik prejme nasprotujoče si signale in obljube niso izpolnjene. Če katerikoli od treh ključnih procesov ni pazljivo analiziran in načrtovan, implementacija trženjskih odnosov ne more biti popolna (Grönroos, 1999, str. 18-19).

Grönroosova razprava o osnovnih procesih trženjskih odnosov gotovo predstavlja velik korak naprej pri nadaljnem razumevanju delovanja trženjskih odnosov. Vendar pa je s stališča več-deležniškega koncepta trženjskih odnosov omejena v tem smislu, da analizira zgolj vrednost za potrošnika, ne omenja pa ostalih déležnikov, s katerimi organizacije tudi gradijo in vzdržujejo odnose s pomočjo procesov interakcije, komunikacije in vrednosti.

5. TRŽENJSKI ODNOSI: NOVA TRŽENJSKA PARADIGMA

V sledečem poglavju so trženjski odnosi prikazani kot nova paradigma v trženjski disciplini. Najprej je predstavljena razprava o upravičenosti sprejetja trženjskih odnosov za novo trženjsko paradigmo. V nadaljevanju pa je nakazan tudi konkreten poskus generalizacije koncepta trženjskih odnosov v okviru pristopa tako imenovanih celovitih trženjskih odnosov.

5.1. PRELOMNICA V TRŽENJSKI PARADIGMI

Številni avtorji s področja teorije trženjskih odnosov, pa tudi upravljanja, so si enotni, da trženjski odnosi pomenijo novo prelomnico v trženjski paradigmi. V nadaljevanju so predstavljeni njihovi pogledi na generalizacijo teorije trženjskih odnosov.

Izraz paradigma je za sodobno uporabo v znanosti oživil Kuhn (Jančič, 1997, str. 40). V svoji razlagi o novi paradigmi, torej o spremembah temeljnih vzorcev znanstvenega mišljenja, je natančno opisal procese in težave, ki nastopajo pri prehodu iz starega v novo. To osnovno razmišljanje sta kasneje na poslovni svet aplicirala Peters in Waterman (Jančič, 1997, str. 40), ki sta predvidela številne zasuke v upravljanju sodobnih podjetij, kot so npr. usmeritev k

majhnosti, organskosti, primarnosti človeškega dejavnika, individualizmu, samokontroli, soupravljanju, intuiciji itd.

Po Jančiču (Jančič, 1997, str. 40) se v trženju pravih paradigmatskih zasukov ni dalo intenzivneje zaznati, saj je stara paradigma bila še do nedavnega močno vraščena v razmišljanje vodilnih teoretikov discipline. Šele novejša iskanja se počasi spogledujejo denimo s postmodernimi pogledi v trženjski disciplini.

Za Gummesson (Gummesson, 1999, str. 252) prelom paradigme pomeni, da je za znanost ali disciplino zgrajena nova baza z novimi vrednotami, novimi predpostavkami ali novimi metodami. Stara baza se mora umakniti novi. Ali popolnoma izgine, se podvrže novi, ali pa prevzame vlogo ene od številnih so-obstoječih paradig. Oblikovana paradigma je lahko odskočna deska, lahko pa tudi mentalni zapor, meni avtor.

Zmotno je mišljenje, da so trženjski odnosi le ena od marginalnih oblik trženjskega upravljanja, nadalje poudarja Gummesson (Gummesson, 1999, str. 253). S takim načinom razmišljanja se trženjske odnose spet potiska nazaj v stare čase ter se jim ne da priložnosti, da bi razvili svoje kvalitete. Prelom paradigme razbija obstoječe vzorce. Osnovani so na različnih konceptih in zakonih. V enakem kontekstu avtor vidi trženjske odnose kot prelomnico paradigme v trženju.

Jančič (Jančič, 1997, str. 40) meni, da med mnogimi smermi rekonceptualizacije trženjske discipline, kamor štejemo številne poskuse bolj ali manj uspešne spremembe sestavin trženjskega spleta, predloge radikalizacije, Kotlerjev poskus humanizacije trženja in še mnoge druge, največ obeta gibanje, ki se zavzema za paradigmo trženjskih odnosov.

Jančič (Jančič, 1994a, str. 33) o fenomenu trženjskih odnosov v tem kontekstu govori kot o drugi trženjski revoluciji. Poudarja, da smo danes pred prelomnico tako v trženjski praksi kot teoriji. Obe sta še trdno vpeti v transakcijsko filozofijo, novi pogledi pa so zaenkrat bolj ali manj prikriti širši poslovni javnosti. Lahko bi tudi trdili, da se zaradi prevlade danes vzpostavljene ideologije v trženju, ki je še vedno vpeti v akcijsko perspektivo, praksa spreminja celo hitreje kot etabilirana teorija. Avtorji, ki zagovarjajo perspektivo trženjskega odnosa, namreč še vedno težko prihajajo do strokovne veljave (čeprav se prav v zadnjih letih stvari bistveno spreminjajo). Počasen prehod k novi trženjski paradigmi pa tudi priča, kako močne so še sile industrijske družbe, ki se na vse pretege borijo proti novim vzorcem razmišljanja in delovanja. Ni potrebno posebej

dokazovati, da je filozofija trženjskih odnosov eklatantno postindustrijska in s tem sovražna starim industrijskim načinom razmišljanja.

Vendar pa Jančič (Jančič, 1994a, str. 33) poudarja, da bo dolgoročno vsekakor prevladala paradigma trženjskega odnosa, saj spremembe v okolju kažejo, da se bo kmalu tudi večina proizvajalcev končnih izdelkov, še zlasti trajnejših dobrin, morala posloviti od filozofije množičnega trženja. To seveda pomeni, da klasični 4P model v prihodnosti še zdaleč ne bo odigral takšne vloge kot doslej. Nesporno osrednji prostor bo moral prepustiti povsem novim zastavitvam trženjskega upravljanja, ki bodo v takšni ali drugačni obliki temeljile na trženjskem odnosu.

Mnogi avtorji primernost nove paradigmatizacije trženja zaenkrat omejujejo zgolj na odnos med podjetji in potrošniki. Tako Bergen govori o medsebojnem spajanju, ki ga je resnično sposobno le tisto podjetje, ki poleg eksternega trženja vzpostavlja tudi interno trženje, Peters in Waterman o zlitju s potrošniki, ki presega krilatico o potrebnem približevanju potrošnikom, McKenna pa pravi, da moramo potrošnika pripeljati kar v samo podjetje, s čimer trženje postane resnično osredje poslovanja (Jančič, 1994a, str. 33).

Peters, sicer teoretik upravljanja, v svoji knjigi Osvobojeno upravljanje (Jančič, 1994a, str. 33) povsem zanika kakršenkoli upravljalni pristop k trženju. Govori o potrebi po vzpostavitvi simbioze s potrošniki kot najvišje stopnje trženjske povezanosti. Namesto ustvarjanja zadovoljnih potrošnikov mora podjetje stremeti k njihovi pripadnosti. To lahko ustvarimo tako, da z njimi vzpostavimo zares pristen odnos, in sicer jih vključimo med svoje sodelavce. Podobno razmišlja o tem tudi McKenna (Jančič, 1994a, str. 33), ko govori o integraciji potrošnikov v podjetje, njegov razvoj, proizvodnjo in prodajne procese.

Po Jančiču so prav trženjski odnosi tisti ključni zasuk, ki lahko pomeni novo paradigmo trženjske discipline. Avtor si na tem mestu pomaga s starodavnimi filozofskimi koncepti, ki prihajajo iz Kitajske. Uporabi koncept jina in janga, ki ju je pri razlagi nekaterih paradigmatičnih sprememb v sodobni družbi uporabil že fizik Capra (Jančič, 1997, str. 40).

Avtor (Jančič, 1997, str. 40-41) izhaja iz podmene, da so si konvencionalno oz. transakcijsko trženjsko upravljanje in trženjski odnosi v temeljnem nasprotju ter tako sestavljajo jang in jin trženjske discipline. V nadaljevanju predstavi nekatera nasprotja:

Tabela 1: Primerjava med transakcijskim trženjem in trženjskimi odnosi

Trženjsko upravljanje	Trženjski odnosi
akcija	interakcija
manipulacija	komunikacija
neodvisnost akterjev	soodvisnost akterjev
kompetitivnost	kooperativnost
velikost	omrežja
nezaupanje	zaupanje
prepričevanje	prilagajanje
poudarek na racionalnost	poudarek na intuiciji
moč	reciprociteta

Vir: Jančič, 1997, str. 41

To je le nekaj najbolj značilnih nasprotij med obema pogledoma na trženje. Sedaj si seveda lahko zastavimo napačno vprašanje, kateri izmed pogledov je pravi? Napačen odgovor bi bil, če bi se odločili za enega ali drugega, poudarja avtor. Svoje razmišljanje spet ponazori z uporabo koncepta jina in janga. Capra (Jančič, 1997, str. 41) navaja izrek filozofa Wang Chunga, ki se glasi: »*Ko jang doseže svoj vrhunec, se umakne v korist jina; ko jin doseže svoj vrhunec, se umakne v korist janga*«.

To bi za sledečo razpravo pomenilo, da lahko zaradi krize trženjske akcijske paradigme pričakujemo vsesplošen preobrat razmišljanja v smeri trženjskih odnosov. Vendar pa Jančič poudarja, da lahko dolgoročno spet pričakujemo vračanje starega, čeprav ne nujno v enaki obliki. Tako sta si nasprotujoča pola trženjske discipline le na videz med seboj izključujoča, v resnici pa sta del ene in iste celote, ki v posameznem trenutku časa išče svoje dinamično ravnovesje. Nikoli ne prevlada le en sam pol. Razlika je vedno le v poudarku (Jančič, 1997, str. 41).

Na podoben način relacijo med transakcijskim trženjem in trženjskimi odnosi razlaga tudi Grönroos (Grönroos, 1994, str. 10) v svojem konceptu *kontinuum trženjske strategije*, kjer vsak pristop postavi na svojo stran kontinuuma.

Wilkstrom (Wilkstrom, 1996, str. 6-8) na tem mestu govori o potrošniku kot so-proizvajalcu. Čeprav naj bi bilo to praktično izvedljivo zgolj v industrijskem in storitvenem trženju, avtor meni, da naj bi bila so-proizvajalska logika ravno tako izvedljiva in uspešna tudi na trgih potrošniških dobrin.

Nova vloga potrošnikov, ki je danes povsem drugačna od vloge, kot smo je bili navajeni doslej, vrača v menjavo osebno noto in osebni odnos. Peters (Jančič,

1994a, str. 33) uporablja za opis tega pojava izraz »customerization«, ki bi ga lahko nerodno prevedli kot popotrošenje. Izraz se razlikuje od pojma »customization«, ki ga je prvi uvedel Toffler (Jančič, 1994a, str. 33). Delati izdelke po meri potrošnika je za Petersa še vedno nazadnjaška opredelitev, saj ohranja izhodišče, da je podjetje »središče veselja«, potrošniki pa naj izbirajo po njegovem meniju izdelkov in storitev. Izdelek ali storitev sta proizvod sodelovanja obeh strani v menjavi in temu naj bi se torej reklo »customerization«. Peters pa že ugotavlja, da ta proces ni omejen le na sodelovanje s potrošniki, temveč na odnose z vsemi déležniki podjetja (Jančič, 1994a, str. 33).

S širitvijo razumevanja delovanja trženjskega odnosa na vsa področja menjav podjetja z njegovim okoljem postaja trženjski koncept zares interaktivna oblika tega specifičnega družbenega odnosa. Govorimo lahko o »sotrženju«, o skupnem ustvarjanju in o resnični medsebojni komunikaciji organizacije in njenega okolja.

Ta pogled razumljivo postavlja pod vprašaj vso dosedanje trženjsko-upravljaljsko tehnologijo, ki je ostalina nesimetričnega trženja. Še bolj kot samo tehnologijo pa relativizira odnos, ki je stal v ozadju njene uporabe. Relativizira torej klasični trženjski koncept, ki je pod plaščem tudi menjalnih definicij govoril, da gre pri njem v resnici za načrtovano aktivnost producenta, katere namen je doseganje visokih prodajnih in s tem tudi profitnih ciljev, ne glede na sredstva za doseganje teh ciljev in njihove posledice v okolju (Jančič, 1994a, str 33).

Aijo (Aijo, 1996, str. 8-11) v tem kontekstu opozarja na številne spremembe v poslovnem okolju, ki vplivajo paralelno na trženje. Avtor navaja dva tipična primera. Prvič, storitve so postale glavno konkurenčno orodje in osnova za diferenciacijo v številnih današnjih industrijah. Rečemo lahko, da je razlika med storitvami in fizičnimi dobrinami postala nerazpoznavna in da industrije v vedno večji meri postajajo storitvene industrije. Drugič, v stremenju za fleksibilnostjo in inovativnostjo v razvoju izdelkov, kakor tudi v trženju, s ciljem ohranjanjem potrošnikov in njihove lojalnosti, so se podjetja prisiljena vedno bolj približevati potrošniku.

Vse te spremembe zahtevajo tesen odnos, v poslovnem svetu pogosto imenovan strateško partnerstvo, poudarja omenjeni avtor. To pa je v bistvu samo drugo ime za trženjske odnose. Rečemo lahko, da so iste vrste dejavniki (povečevanje konkurence in potreba po bližanju s potrošniki s ciljem njihovega ohranjanja in pridobivanja njihove lojalnosti), ki so prej pripeljale do razvoja trženjskih odnosov pri storitvah, pozneje začeli igrati pomembno vlogo tudi v ostalih industrijah, vendar še močnejše in z večjo silovitostjo.

Odnos med partnerskim pristopom v splošnem poslovanju in pristopom trženjskih odnosov v trženju je jasno razviden v Kanterjevem (Aijo, 1996, str. 11-13) članku, kjer razpravlja o poslovnih aliansah s poslovne perspektive, vendar pa uporablja terminologijo in jezik, ki je značilen za trženjske odnose: »Uspešno partnerstvo upravlja odnos, ne le posamezen posel«.

»Trženjski odnosi so v resnici uporabno ime za nov trženjski koncept v zelo holističnem smislu. Ne pomenijo ločenega področja trženja, niti ločene strategije. Perspektiva trženjskih odnosov je mogoče nujna za preživetje in uspeh na današnjih trgih. Tega se bodo kmalu morala - tako ali drugače - zavedati vsa podjetja«, zaključuje avtor (Aijo, 1996, str. 13-18).

Primernost koncepta trženjskih odnosov kot osnovo za novo trženjsko teorijo podpira tudi Grönroos (Grönroos, 1994, str. 12-13), ko poudarja, da trženje ni nikoli imelo svoje splošne teorije, čeprav je bila v večini upravljalških šol kot taka sprejeta paradigma trženjskega spleta. Avtor se vpraša, ali bi bilo mogoče razviti splošno trženjsko teorijo, ali vsaj teorijo srednjega ranga, ki bi bazirala na konceptu trženjskih odnosov? Dejstvo je, da so se - v Evropi - teorije srednjega ranga, osnovane na odnosih in daleč nad izoliranimi empiričnimi ugotovitvami ali teoretičnimi dedukcijami, že razvile na področju med-organizacijskega trženja in trženja storitev, poudarja Grönroos. Sheet (Grönroos, 1994, str. 12-13) v svojem pregledu evolucije trženjskih šol navaja, da bi take vrste splošna teorija v resnici lahko obstajala. »Kakšen je potencial perspektive trženjskih odnosov, da postanejo osnova za tako teorijo?« se nadalje vpraša Grönroos.

Trženjski odnosi so sistemsko orientirani, nadaljuje avtor, saj vključujejo upravljalške aspekte. Sistemski pristop je kot baza za splošno trženjsko teorijo zelo primeren, saj je sposoben vključiti vse relevantne akterje, vplive okolja in celo naravne trženjske procese. Upravljalška orodja pospešujejo aktivnostne in normativne elemente, ki so v taki teoriji tudi potrebna.

Sheet (Grönroos, 1994, str. 13) podaja naslednji pogled na širino in dominantne perspektive v trženju: »...potrebno je razširiti naše razumevanje trženja, da bi vanj lahko vključili osnovne trženjske doktrine, to so trženjsko obnašanje, trženjske transakcije kot enote analize, trženje kot dinamičen proces odnosov med prodajalci in potrošniki ter eksogene spremenljivke, ki vplivajo na obnašanje na trgu... To, kar potrebujemo, je raison d'être trženja, perspektiva, ki je domača potrošnikom, prodajalcem, vladi in družbeni kritiki. Taka perspektiva bi v resnici odsevala pravo poslanstvo trženja. Menimo, da

pristop gradnje in upravljanja z odnosi v trženju, koncept trženjskih odnosov, ima potrebne sestavine za razvoj splošne trženjske teorije«.

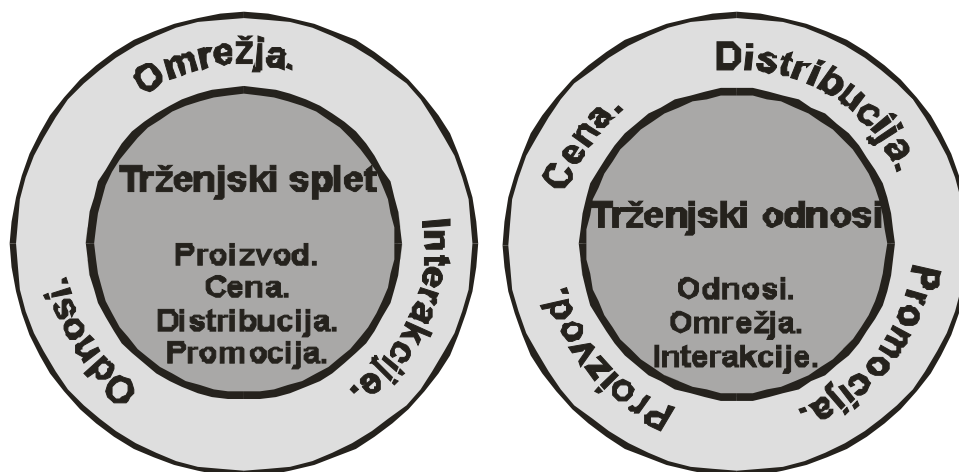
Na tem mestu je zanimiva Grönroosova razprava o razliki med fenomenom in terminom trženja. Avtor meni, da je *fenomen* »trženje«, upravljanje s tržnimi odnosi organizacije, kot vselej pomemben, vendar pa sam *termin* »trženje« ni vedno najbolj primeren. Ljudje izven skupine trženjskih specialistov, kot na primer občasni tržniki, njihovi upravitelji in nadrejeni, se pogosto ne želijo povezovati s tim. etiketiranim trženjem, čeprav v principu sprejemajo svojo vlogo in odgovornost kot občasni tržniki. Za mnoge od njih je termin trženje obarvan s transakcijsko trženjsko zgodovino (Grönroos, 1999, str. 19).

Trženje je tako veliko svoje kredibilnosti izgubilo prav na račun trženjskih oddelkov, meni Grönroos in hkrati predlaga: »Pri kreiranju razumevanja trženjskih odnosov v organizaciji ter udejanjanju kulture trženjskih odnosov je termin »trženje« potrebno zamenjati s psihološkega stališča bolj primernim in sprejetim terminom, ki bi na najboljši način lahko opisal naloge upravljanja s odnosi, ki jih ima podjetje s potrošniki« (Grönroos, 1999, str. 19). To mnenje odpira zanimive raziskovalne možnosti. Nekaterim strokovnjakom, tako akademikom kot praktikom, se bo mogoče ideja o ukinitvi termina trženje zdela nepotrebna ali celo nejasna. Vendar pa obstajajo primeri podjetij, kjer so trženje preimenovali v *proces upravljanja s trženjskimi odnosi* in na ta način dosegli odlične rezultate, tako na področju orientacije k potrošnikom kot pri vpeljavi »trženja« v vse pore podjetja.

Glede vloge, ki naj bi jo imel klasični trženjski splet v novi paradigmi, Gummesson navaja, da le-temu pripada mesto v novi teoriji, vendar le v obliki podpornega orodja. O štirih P - jih govori le še kot o simbolih za kontrolirane ponudnikove aktivnosti za upravljanje s potrošniki in nagovarjanje le - teh k nakupu. Določen element nagovarjanja in vplivanja bo v trženju vedno prisoten, poudarja omenjeni avtor (Gummesson, 1999, str. 255).

Premik vloge klasičnega trženjskega spleta iz vodilne v podporno je na enostaven način prikazan na sliki 2. Omenjena slika hkrati predstavlja tudi osnovno razliko med staro in novo trženjsko paradigmo.

Slika 2: Prehod iz trženjskega spleta k odnosom, omrežjem in interakcijam



Vir: Gummesson, 1999, str. 256

Večina predstavljenih avtorjev, tako teoretikov trženja kot tudi upravljanja, se torej strinja s tezo, da trženjski odnosi predstavljajo prelomnico v trženjski paradigmi. Verjetno pa bo na splošno priznanje nove paradigme v trženjski stroki potrebno še nekaj časa počakati.

5.2. KONCEPT CELOVITIH TRŽENJSKIH ODNOSOV KOT POSKUS GENERALIZACIJE TEORIJE TRŽENJSKIH ODNOSOV

Avtorji, obravnavani v prejšnjem podpoglavju, podajajo le splošno mnenje o prelomnici v trženjski paradigmi, ne predstavijo pa celovitejšega koncepta, ki bi lahko trženjske odnose predstavil kot novo paradigmo. V tem smislu gre Gummesson od vseh obravnavanih avtorjev najdlje, saj predlaga generalizacijo teorije trženjskih odnosov v okviru nove teorije *celovitih trženjskih odnosov*. Glavni elementi te nove teorije bodo predstavljeni v nadaljevanju.

Omenjeni avtor poudarja, da naj bi trženjski odnosi postali vodilo generalizacije trženjske teorije v dveh pogledih (Gummesson, 1999, str. 246). Prvič, generalizacija nad tradicionalnimi dihitomijami dobrin in storitev ter potrošniškega in med-organizacijskega trženja. Na tem višjem nivoju je popolna ponudba in njena vrednost za potrošnike, ponudnike in družbo v ospredju. In drugič, generalizacija teorije upravljanja s trženjske perspektive v smislu spreobrnitve trženjskega upravljanja v trženjsko orientirano upravljanje.

Teorija celovitih trženjskih odnosov ni omejena s tipom proizvoda ali potrošnika, ampak se jo lahko aplicira na vse trženjske situacije (Gummesson, 1999, str. 246). Vendar pa tega ne smemo razumeti tako, da bo nova teorija aplicirana na isti način v vseh podjetjih in vseh situacijah. Edinstvenost vsake trženjske situacije je brez dvoma potrebno upoštevati. Splošnost in specifičnost morata nujno sodelovati v konstruktivnem dialogu.

Koncept celovitih trženjskih odnosov in njihov prispevek k prelomnici trženjske paradigme je na kratko predstavljen v naslednji tabeli:

Tabela 2: Koncept celovitih trženjskih odnosov

Definicija	<i>Trženjski odnosi so trženje odnosov, omrežij in interakcij.</i>
Značilnosti	<ul style="list-style-type: none">• <i>Vrednost za vpletene strani je ustvarjena skozi interakcijo med ponudniki, potrošniki, konkurenti in drugimi.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Subjekti v omrežju odnosov so so-proizvajalci, ki ustvarjajo vrednost drug za drugega.
Otipljivost	<i>Specifikacija 30 odnosov, tako operativnih kot tudi mega in nano odnosov.</i>
Portfelj odnosov	<ul style="list-style-type: none"> • Del planiranega trženjskega procesa. • Za planirano obdobje naredimo selekcijo ključnih odnosov.
Vrednost	<ul style="list-style-type: none"> • Sodelovanje (kolaboracija) je v središču. • Več iger pozitivne in manj iger ničelne vsote. • Enakovredni akterji. • Vsak akter nosi odgovornost glede aktivnosti v odnosu. • Dolgoročni odnosi. • Vsak potrošnik predstavlja posameznika ali člana družbe podobno mislečih ljudi.
Teoretična in praktična baza	<ul style="list-style-type: none"> • Zgrajena na sintezi med tradicionalnim trženjskim upravljanjem, trženjskim spletom (4P) in prodajnim upravljanjem. • Trženje storitev. • Mrežni pristop k med-organizacijskemu trženju. • Upravljanje kakovosti. • Imaginarne organizacije. • Novi računovodski pristopi (sistem uravnoveženih kazalcev). • Izkušnje odsevnih praktikov.
Povezava z upravljanjem	<ul style="list-style-type: none"> • Trženjski odnosi so več kot trženjski upravljanje - so trženjsko orientirano upravljanje - z vidika popolnega upravljanja podjetja in ne omejenega le na trženjski ali prodajni oddelek. • Trženjski plan postane del poslovnega plana.
Povezava z računovodstvom	<i>Sistem uravnoveženih kazalnikov in intelektualni kapital lahko oblikujeta orodja za merjenje donosa na odnose.</i>
Povezava z organizacijsko strukturo	<i>Trženjski odnosi so trženjska manifestacija imaginarne organizacije.</i>
Prednosti za podjetje	<ul style="list-style-type: none"> • Večja lojalnost kupcev. • Večja trženjska produktivnost in dobičkonosnost. • Večja stabilnost in varnost.
Prednosti za tržno gospodarstvo	<i>Trženjski odnosi prispevajo k sodelovanju med dvema skrajnostma: konkurenci in regulativnim organom. Simbioza med temi tremi sistemi prispeva k dinamičnemu trženjskemu ravnotežju.</i>
Prednosti za družbo, državljane in potrošnike	<ul style="list-style-type: none"> • Trženjski odnosi predstavljajo trženje »vrednostne družbe« in post - moderne družbe. • Osredotočenje na k potrošniku orientirano proizvodnjo in trženje. • Osredotočenje na standardizirano množično proizvodnjo in anonimen množični trg izginjata.
Veljavnost	<ul style="list-style-type: none"> • Preko osredotočenja na odnose, omrežja in interakcije trženjski odnosi ponujajo bolj realističen pristop k trženju od trenutno prevladujočega v trženjskem izobraževanju. • V praksi je poslovni svet v resnici determiniran z omrežji odnosov.
Generalnost	<i>Trženjski odnosi so lahko vedno prilagojeni vsem oblikam organizacije in poslovanja, vendar pa je portfelj odnosov in njegova aplikacija vedno specifičen le na določeno situacijo.</i>

Vir: Gummesson, 1999, str. 246

Gummesson je gotovo naredil velik korak naprej pri uveljavljanju trženjskih odnosov kot nove trženjske paradigme. Pristop je izrazito interdisciplinaren, saj zajema znanja iz mnogih ved in disciplin, v ospredju pa so novejši teoretični in praktični pristopi, kot npr. sistem uravnoveženih kazalnikov.

Vendar pa avtor ne naredi dovolj jasne ločnice med klasično trženjsko strategijo oziroma strateškim trženjskim načrtovanjem in novo trženjsko strategijo, ki naj bi temeljila na konceptu trženjskih odnosov. S tem v zvezi predlaga, naj portfelj odnosov - ki naj bi imel v novi strategiji podobno vlogo, kot jo je imel trženjski splet v klasični strategiji - postane *del* načrtovanega trženjskega procesa, torej kar del klasičnega strateškega trženjskega načrtovanja.

Nova paradigma spreminja obstoječe vzorce. Na podlagi sprejetja koncepta trženjskih odnosov kot nove trženjske paradigme postane dejstvo, da nov fenomen upravljamo s starimi (klasičnimi) strategijami in taktikami, zelo vprašljivo. Novi paradigmi je potrebno prilagoditi tudi strategijo oziroma strateško načrtovanje, če je njen namen, da bi bila tudi širše praktično aplikativna. Novo strateško trženjsko načrtovanje tako že v osnovi *ne more* biti del klasičnega strateškega trženjskega načrtovanja, ampak ravno obratno: klasična strategija mora v novem kontekstu postati del nove strategije. Podrobnejša razlaga navedenega stališča bo podana v naslednjem in hkrati zaključnem poglavju magistrskega dela.

6. KONCEPT NOVEGA STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA

6.1. UPRAVLJANJE ALI SOUPRAVLJANJE TRŽENJSKIH ODNOSOV

Mnogi teoretiki, predvsem pa praktiki, si zastavljajo vprašanje, kako je mogoče upravljati z trženjskimi odnosi. Vprašanje je po Jančičevem mnenju pravzaprav nesmiselno, saj naj odnosov ne bi bilo mogoče upravljati v klasičnem pogledu (Jančič, 1997, str. 41).

Vprašanje o možnostih upravljanja trženjskih odnosov je eklatantno filozofsko vprašanje, poudarja avtor. Je mar mogoče upravljati s prijateljstvom, z ljubeznijo? Odgovor bi lahko bil pozitiven, če smo pri »upravljanju« pripravljani dati od sebe vse tisto, kar bi želeli tudi od drugega. To pa seveda ni klasična definicija upravljanja, ki običajno ne izhaja iz situacije win-win, kakršna je značilna za tesne medčloveške odnose. Odnosov preprosto ni možno navezovati, ohranjati in poglobljati le z aktivnostjo ene strani in pasivnostjo druge. Upravljanje trženjskih odnosov bi tako prej morali opisati s pojmom

skupnega upravljanja ali soupravljanja, saj pri odnosih ni mogoče govoriti le o akciji ene strani, pač pa o interakciji. Interakcija pa je vedno upoštevanje drugega - je agiranje in reagiranje.

Bolj ali manj klasično (seveda s pomočjo nove informacijske tehnologije) naj bi bilo torej mogoče upravljati le trženjske stike, trženjske odnose pa bo možno zgolj in samo soupravljati. To naj bi se pokazalo tudi v strokovni literaturi, ki bo obravnavala omenjeno problematiko. Predvidimo lahko, da ta vsekakor ne bo neposredna izpeljanka iz sedanje literature »upravljalne šole«, pač pa, da se bo morala oblikovati na novih temeljih. Koncepti, ki bi po vsej verjetnosti lahko ostali, so na primer po mnenju Webstra (Jančič, 1997, str. 41) tržna segmentacija, ciljno trženje in pozicioniranje, vendar tudi ti ne v nespremenjeni obliki.

Povsem drugo vprašanje pa se pojavi, če razmišljamo o tem, ali je mogoče že danes uspešno poslovati na temeljih nove trženjske paradigme. Čeprav obstaja vrsta novodobnih podjetij, ki lahko dokažejo, da je to mogoče, pa za večino to še ne velja. Bolj ali manj prevladuje prepričanje, da mora sodobno podjetje izvajati »dualno strategijo«, oziroma, kot bi se lahko še drugače izrazili, uporabljati mora nekakšno shizotrženjsko upravljanje. Pod tem pojmom je mišljena kombinacija konvencionalnega trženjskega upravljanja in trženjskih odnosov, ki je danes prisotna v mnogih uspešnih podjetjih. Razlog je predvsem v prepričanju, da partnerji, predvsem pa porabniki, še niso zreli za odnose in da mnogi med njimi pač preferirajo antagonistične odnose. Tudi tak dualen pogled na trženje pa je po Jančičevam mnenju ogromen korak naprej od še včerajšnje zgolj enosmerne akcijske perspektive (Jančič, 1997, str. 41).

Čeprav naj bi se po Jančičevem mnenju odnosov ne dalo upravljati, ampak le soupravljati, je koncept upravljanja do določene mere še vedno potreben. Gre namreč za aktivnosti, ki jih izvaja organizacija, in ki se morajo izvajati načrtovano in kontrolirano, v skladu z njenim poslanstvom in cilji. Seveda pa se sam koncept upravljanja spremeni: ni več akcijsko in enostransko usmerjen, kot je to bilo pri klasičnem upravljanju, temveč v ospredje prideta interakcija in skupno ustvarjanje vrednosti.

6.2. PREHOD IZ UPRAVLJANJA TRŽENJSKIH ODNOSOV V UPRAVLJANJE ODNOSOV Z DÉLEŽNIKI ²⁰

Čeprav trženje, če ga pojmuje kot proces, zadeva celotno poslovanje podjetja, ga mnogi praktiki in teoretiki še vedno razumejo kot funkcijo, ki je ločena od ostalih funkcij v podjetju. Trženjski odnosi presegajo te meje, vendar pa se lahko vprašamo, zakaj je sploh še potrebna beseda »trženjski«, zakaj torej ne govorimo le še o odnosih?

Teoretiki s področja trženjskih odnosov prihajajo večinoma iz trženja storitev, med-organizacijskega trženja, zadnje čase pa tudi iz trženja široke potrošnje. Odnosi v poslovanju podjetij in organizacij so se tako najprej začeli proučevati prav iz trženjske veje, zato torej »trženjski«.

Glede na razumevanje, da trženje zadeva celotno poslovanje podjetja, da je vpeto tako rekoč v vse funkcije in procese v podjetju, je povsem primerno, da pridevnik »trženjski« ostane. Zadeva pa postane nekoliko nejasna, ko govorimo o upravljanju z trženjskimi odnosi. Besedna zveza »upravljanje z trženjskimi odnosi« namreč ne definira objekta upravljanja, kar lahko pri praktiki in teoretiki, ki z omenjenim fenomenom še niso seznanjeni, povzroči določeno neskladje.

Stvar postane mnogo bolj konsistentna, če se termin »upravljanje trženjskih odnosov« zamenja s terminom »upravljanje odnosov z déležniki«. Na ta način se jasno in razumljivo definira objekt našega upravljanja, z izpustitvijo pridevnika »trženjski« pa se hkrati zavrne tudi nekatere negativne predsodke na račun trženja kot zaprte funkcije.

Poleg tega so nekateri avtorji iz Skandinavije in Kanade v zadnjem času razvili pristope, ki se nanašajo na upravljanje odnosov z déležniki oziroma upravljanje déležnikov.

Termin »*déléžnik*« Freeman (Svendsen et al., 2001, str.3) tako definira kot *»kakršnokoli skupino ali posameznika, ki lahko vpliva na doseganje ciljev podjetja ali je sam podvržen vplivu doseganja omenjenih ciljev.«* Na podoben način déležnike definira tudi Carroll (Carroll, 1996, str. 74).

²⁰ Poglavje se vsebinsko nanaša na več-odnosne koncepte, ki so bili obravnavani že v poglavju Geneza nordijskega koncepta trženjskih odnosov in tudi na podpoglavje Segmentacija déležnikov.

Tipologija déležnikov razkriva različnost interesov oziroma »deležev«, ki jih skupine ljudi imajo v organizaciji ali jih povzročajo. Deleži investitorjev so na primer vezani na kapital. Drugi neposredni déležniki, kot npr. potrošniki, zaposleni, konkurenti, dobavitelji ter upniki, imajo ekonomske deleže ali interese v podjetju - lahko neposredno vplivajo ali so podvrženi vplivu finančnega uspeha podjetja. Delavski sindikati, lokalna skupnost, okoljevarstvene organizacije, organizacije, ki se borijo za človekove pravice in zastopniki potrošnikov imajo delež v vplivu podjetja na ljudi in okolje ter tudi njegovem ekonomskem vplivu (Svendsen et al., 2001, str. 3).

Kot bomo videli v nadaljevanju, se pomen déležnikov v konceptu novega strateškega načrtovanja zelo poveča, saj so upoštevani v tako rekoč vseh fazah novega koncepta.

6.3. PREDSTAVITEV KONCEPTA NOVEGA STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA

Namen tega sklopa magistrskega dela je predstaviti koncept novega strateškega trženjskega načrtovanja, ki naj bi teoriji trženjskih odnosov kot novi paradigmi prispeval tudi možnost konkretne operativne aplikacije.

Argumenti za potrebo po oblikovanju novega koncepta so predvsem naslednji:

Prvič, glede na to, da trženjski odnosi predstavljajo novo paradigmo, postane jasno, da je potrebno spremeniti tudi koncept strateškega trženjskega načrtovanja prejšnje paradigme. Nova paradigma namreč ne more temeljiti na klasičnih orodjih in pristopih, sicer bi to lahko pomenilo, da trženjski odnosi pomenijo le eno od mnogih novih vrst trženja.

Drugič, trženjski odnosi lahko organizacijam doprinesejo dodano vrednost le, če jih le-te lahko upravljajo. Brez njihove praktične oparacionalizacije se težko govori o novi paradigmi, vprašljiva pa postane tudi sama koristnost njihovega proučevanja.

Tretjič, različne organizacije po svetu mnoge koncepte trženjskih odnosov uspešno uporabljajo, vendar s pomanjkanjem sistematičnosti in celovitosti. Novi koncept v tem kontekstu prinaša oboje. Poleg tega bi organizacije na osnovi omenjenega koncepta dobile celosten in jasen pregled nad odnosi s svojimi déležniki, kar bi hkrati pomenilo tudi sintezo specifičnih pristopov v konstruktivno celoto. Specifični pristopi na tem mestu pomenijo nekatere

funkcije, ki so že usmerjene v upravljanje odnosov z déležniki, npr. ravnanje s človeškimi viri.

In četrto, omenjeni koncept pomeni določeno protitež ameriškemu konceptu trženjskih odnosov - upravljanju odnosov s potrošniki (customer relationship management). Omenjeni koncept se osredotoča le na odnose s potrošniki, ti pa predstavljajo le enega izmed déležnikov organizacije. Na ta način so oškodovani vsi drugi déležniki podjetja, ki pa so pri marsikateri organizaciji celo pomembnejši od potrošnikov.

Novi koncept je deloma izveden iz klasičnega modela strateškega trženjskega načrtovanja. To velja predvsem za njegovo formo oziroma ogrodje. Vsebina je v kar največji meri prilagojena konceptu trženjskih odnosov, čeprav je mnogo idej iz klasične strategije obdržanih - osnovna razlika je namreč v perspektivi pogleda nanje.

Koncept novega strateškega trženjskega načrtovanja je tako sestavljen iz osmih faz: *nove PSPN²¹ analize, novega poslanstva in ciljev, segmentacije déležnikov, izbora ciljnih déležnikov, oblikovanja strategije odnosov, pozicioniranja v omrežju déležnikov, interaktivnega modela dodane vrednosti in celostne evaluacije koncepta.*

Koncept novega strateškega trženjskega načrtovanja je v modelarni obliki predstavljen na sliki 3.

²¹ Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Slika 3: Koncept novega strateškega trženjskega načrtovanja



Vir: Prirejeno po Walker et al., 1999, str. 28

V nadaljevanju bodo nakazane glavne smernice posameznih faz strategije, tako v odnosu do faz klasične strategije kot tudi v svojem novem kontekstu.

6.3.1. NOVA PSPN ANALIZA

Vsako strateško načrtovanje se v principu začne z analizo stanja organizacije. Kotler in Andreasen (Jančič, 1990, str. 83) ločita analizo notranjih sposobnosti organizacije ter njenih prednosti in slabosti od analize priložnosti in nevarnosti, ki jih ponujajo zunanja okolja. Za razliko od njiju avtorji kot Day, Davidson in Cravens (Jančič, 1990, str. 83) govorijo o združenem postopku proučevanja, ki se imenuje tudi SWOT analiza (strengths, weaknesses, opportunities, treats), oziroma v prevodu: analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Omenjena analiza je primerjalna analiza posameznih funkcij organizacije v

odnosu do enakih funkcij konkurentov. Pove nam, kje lahko iščemo poudarke in izhodišča za oblikovanje ustrezne strategije, hkrati pa nas opozori na pomanjkljivosti, ki jih je potrebno odpraviti (Jančič, 1990, str. 84).

Analiza PSPN v okviru novega strateškega načrtovanja je od klasične PSPN analize širša predvsem v smislu uspešnejšega in učinkovitejšega pridobivanja relevantnih informacij, ki jih organizaciji *posredujejo* njeni déležniki in so rezultat kakovostnega medsebojnega odnosa. Te informacije se nanašajo na večino elementov novega koncepta, še posebno pa pridejo do izraza v okviru interaktivnega procesa dodane vrednosti. Pomenijo lahko pomembno konkurenčno prednost za organizacijo (Svendsen et al., 2001, str. 7-8).

Obseg relevantnih informacij je nadalje bogatejši tudi za sekundarne informacije o trenutnih in potencialnih déležnikih, ki jih organizacija zbere sama, npr. informacije o trendih gibanja déležnikov. Organizacija lahko tako do določene mere predvideva, kateri bodo njeni déležniki v prihodnosti.

6.3.2. NOVO POSLANSTVO IN CILJI

Poslanstvo je razlog za obstoj podjetja. Po Kotlerju in Adreasenu (Jančič, 1990, str. 80) lahko organizacijo definiramo kot človeško kolektivteto, ki je strukturirana zato, da bi izpolnjevala določeno poslanstvo z uporabo pretežno racionalnih sredstev.

Po Davidu (Jančič, 1990, str. 80) poslanstvo vključuje naslednje komponente: kupce podjetja, izdelke in storitve, lokacijo konkurenčnega trga, osnovno tehnologijo, opredelitev ekonomskih ciljev, filozofijo podjetja, koncept o lastnih sposobnostih, skrb za javno mnenje in skrb za lastne zaposlene.

Novo poslanstvo, ki je osredotočeno na koncept trženjskih odnosov, je od klasičnega bogatejše v dveh pogledih. Prvič, poleg klasičnih potrošnikov so v njem zajeti tudi ostali déležniki, ki so prav tako »razlog za obstoj podjetja«. In drugič, sama definicija novega poslanstva je oblikovana na podlagi interakcije s ključnimi déležniki. Sami déležniki torej organizaciji pomagajo definirati njeno poslanstvo.

Cilji določajo poudarke v razvoju organizacije. Motivi pri njihovem doseganju so različni: lahko je to zgolj profit, lahko pa gre za željo po učinkovitosti, zadovoljstvu zaposlenih in njihovi rasti, kvaliteti, dobrih odnosih s skupnostjo, za željo po dokazovanju, maksimiziranju dividend za delničarje in podobno. Največkrat gre pri definiranju ciljev za kombinacijo več motivov, ki so rangirani

po pomembnosti za podjetje. Seveda pa morajo cilji slediti osnovnim smernicam, načrtanim v poslanstvu podjetja (Jančič, 1990, str. 81).

Pri opredelitvi ciljev v konceptu novega strateškega trženjskega načrtovanja se poleg klasičnih v mnogo večji meri upoštevajo cilji s kvalitativno, dolgoročno in strateško perspektivo, za katere ni nujno, da so vedno merljivi s kvantitativnimi tehnikami. Gummesson na tem mestu predlaga nov kazalnik, *donos na odnos* (DNO), ki pomeni dolgoročni neto finančni dohodek preko vzpostavljanja in ohranjanja omrežja odnosov organizacije (Gummesson, 1999, str. 183 - 202).

Kvalitativni in dolgoročni cilji se lahko nanašajo na izboljšanje odnosov z obstoječimi déležniki, vzpostavitev odnosov z novimi déležniki ali na eventuelno prekinitev odnosov z določenimi déležniki.

6.3.3. SEGMENTACIJA DÉLEŽNIKOV

Pri konceptu klasičnega strateškega trženjskega načrtovanja trženjska segmentacija pomeni razdelitev trga na določene segmente potrošnikov, na katere podjetje z različnimi trženjskimi prijemi lahko vpliva. V konceptu novega strateškega trženjskega načrtovanja pa dobi segmentacija novo dimenzijo, saj njen predmet niso več zgolj potrošniki, ampak vsi déležniki organizacije.

Ob upoštevanju več-odnosnih konceptov je na voljo je kar nekaj pristopov k segmentaciji déležnikov²²:

- Model šestih trgov.
- Koncept celovitega trga.
- Koncept partnerskih skupin.
- Koncept 30 odnosov (Gummesson, 1999, str. 20-22).
- Kanadski pristop upravljanja z déležniki (Svendsen et al., 2001, str. 18).
- Ravni ekvivalentne menjave podjetja z déležniki (Jančič, 1996, str. 103).

To pa seveda niso vsi možni pristopi, s katerimi organizacija lahko segmentira svoje déležnike oziroma odnose z njimi. Vsaka organizacija lahko oblikuje svoj model segmentacije, odvisno pač od stopnje pomembnosti oziroma narave njenih déležnikov.

²² V poglavju 3. Geneza trženjski odnosov so prvi štirje pristopi podrobneje opisani.

V nadaljevanju je prikazan koncept 12 déležnikov (12 D), ki déležnike segmentira na 12 osnovnih skupin. Namen novega modela je dvojen: prvič, vključiti ravno toliko déležnikov, da bi bil model dovolj enostaven tudi za jasno praktično aplikacijo, in drugič, ne izpustiti nobenega ključnega déležnika v današnjem okolju organizacije. Model pušča izvajalcem strategije veliko svobode, saj omogoča nadaljnje delitve, odvisno pač od stopnje pomembnosti določenega déležnika za določeno podjetje.

Ključni déležniki podjetja po modelu 12 D so:

1. Potrošniki.
2. Zaposleni.
3. Lastniki.
4. Dobavitelji.
5. Distributerji.
6. Konkurenti.
7. Vlada.
8. Lokalna skupnost.
9. Mediji.
10. Interesne skupine.
11. Svetovalne agencije.
12. Izobraževalne institucije.

6.3.4. IZBOR KLJUČNIH DÉLEŽNIKOV

Pri konceptu klasičnega strateškega trženjskega načrtovanja podjetje izbere svoje ciljne segmente, na katere potem usmeri aktivnosti trženjskega spleta.

V tem elementu koncepta novega strateškega trženjskega načrtovanja organizacija izbere svoje ključne déležnike, za katere meni, da lahko v največji možni meri vplivajo na doseganje ciljev, ki jih je podjetje opredelilo v drugem poglavju strategije.

6.3.5. OBLIKOVANJE STRATEGIJE ODNOSOV

Pri definiranju klasične trženjske strategije imamo na voljo različne vrste portfolio analiz. Njihov pravi izvor je kombinacija izkušenj delovanja borznih svetovalcev pri presoji vlaganj v zdrave naložbe in teorije življenjskega cikla izdelkov. Osnovna shema portfolio analize, izdelana v Boston Consulting Group (BCG matrika), je zelo preprosta. Na abcisi z logaritmsko skalo

organizacija meri relativni tržni delež svojih izdelkov v odnosu so vodilnega konkurentov na trgu. Na ordinati pa meri stopnjo rasti delnega trga, v katerem so njegovi izdelki (Walker et al, 1999, str. 50; Donnelly et al., 1998, str. 174; Jančič, 1990, str. 85).

Za razliko od klasične strategije pa koncept nove strategije izhaja iz podmene, da osnovni subjekt proučevanja ni več izdelek oziroma storitev, temveč odnos organizacije s posameznim déležnikom. V skladu s tem se prilagodita tudi osnovna parametra matrike: pozicija odnosa z določenim déležnikom se v matriki določi glede na višino vlaganj, ki jih je odnos deležen (abcisna os), ter glede na donos, ki ga organizaciji odnos prinese (ordinatna os). Donos se meri s kazalnikom DNO (donos na odnos), pomeni pa dolgoročni neto finančni dohodek preko vzpostavljanja in ohranjanja omrežja odnosov organizacije.

Kot je razvidno na sliki 4, odnosi oziroma déležniki potujejo skozi štiri kvadrante oziroma razvojne faze.

Slika 4: Matrika odnosov

	Visoka vlaganja	Nizka vlaganja
Visok DNO	Odnos »zvezda«	Odnos »molzna krava«
Nizek DNO	Odnos »vprašaj«	Odnos »pes«

Vir: Prirejeno po Walker et al., 1999, str. 50

V okviru odnosa »vprašaj« podjetje *vzpostavi* odnos z določenim déležnikom in začetna vlaganja so visoka. Trenuten donos je majhen, vendar podjetje gleda nanj predvsem z dolgoročne perspektive.

Odnos »zvezda« zahteva velika vlaganja, vendar je visok tudi donos, saj se pojavijo različni multiplikativni učinki, ki pozitivno učinkujejo na dobičkonosnost določenega odnosa. Strategija odnosov zvezd je *ojačanje* odnosa.

Pri odnosu »molzna krava« niso več potrebna visoka vlaganja, saj se prej omenjeni multiplikativni učinki prenašajo naprej, na kar kaže tudi visok donos. Strategija odnosov molznih krav je *vzdrževanje* odnosa.

Odnosi »psi« organizacijam prinašajo nizek donos, hkrati pa vanje nič ali zelo malo vlaga. Od odnosa nima koristi ne organizacija ne déležnik, zato je ustrezna strategija na tem mestu *prekinitev* odnosa oziroma *vzpostavitev* odnosa z drugim déležnikom.

Odnose s ključnimi déležniki je torej potrebno razvrstiti v matriko. Na tem mestu pa se pojavi vprašanje, kako naj merimo donos odnosa ter vlaganja v odnos. Kvantitativna orodja, ki naj bi merila omenjene spremenljivke, so v veliki meri še v fazi razvoja. Vendar pa je na voljo veliko kvalitativnih pristopov, s katerimi si organizacije lahko pomagajo in dosežejo dovolj dobro oceno pozicije določenega odnosa glede na omenjeni dve spremenljivki. Take vrste kvalitativna metoda je na primer metoda Delfi, kjer organizacija poskuša preko mnenj različnih strokovnjakov, tako znotraj nje same kot tudi v vrstah déležnikov, ugotoviti, kam v matriko bi bilo najbolj primerno umestiti odnos z določenim déležnikom.

6.3.6. POZICIONIRANJE V OMREŽJU DÉLEŽNIKOV

V okviru klasičnega strateškega marketinškega načrtovanja Kotler (Jančič, 1990, str. 88) definira konkurenčno pozicioniranje kot »umetnost oblikovanja predstave o podjetju in vrednosti, ki jo ponuja, da bi segment potrošnikov razumel in cenil prizadevanja podjetja glede na njegove konkurente«.

Za razliko od klasičnega se v konceptu novega strateškega trženjskega načrtovanja organizacija ne pozicionira več na trgu, temveč v tako imenovanem omrežju déležnikov. Še vedno v primerjavi s konkurenti, vendar pa ne le v glavi potrošnikov, temveč vseh déležnikov v omrežju.

Svendsen (Svendsen et al., 2001, str. 16) navaja da »organizacije eksistirajo v soodvisnih deležniških odnosih. Ti odnosi so simbiotični, se razvijajo skozi čas in so medsebojno dogovorjeni.« Organizacije in skupine déležnikov imajo ponavadi vzpostavljene posamezne odnose s številnimi drugimi organizacijami. Skupaj sestavljajo omrežje. Polno razumevanje moči in pomena deležniških

povezav posamezne organizacije pa zahteva poznavanje strukture širšega omrežja, v katero so te povezave vpete.

Podobno konotacijo ima tudi tim. *vrednostno omrežje*, ki ga Sawhney (Sawhney, 2000) definira kot »sistem odnosov, ki ga podjetje upravlja z namenom pridobivanja, delitve, večanja in vplivanja na ponujanje vrednosti svojim déležnikom.« Omenjeni avtor preko vrednostnega omrežja definira tudi tim. relacijski kapital podjetja: »Nova sredstva v povezani ekonomiji so odnosi podjetja z vsemi ključnimi entitetami. Relacijski kapital podjetja je kumulativna vrednost njegovega omrežja odnosov s potrošniki, partnerji, dobavitelji, zaposlenimi in investitorji.«

Pozicioniranje organizacije v omrežju déležnikov povsem spremeni perspektivno gledanja na klasični koncept konkurenčne prednosti. Le-ta se namreč od virov in zmožnosti prenese na odnose, ki jih ima organizacija vzpostavljene s svojimi déležniki. Sawhney (Sawhney, 2000) tako ovrže staro pojmovanje konkurenčne prednosti, ki je temeljila na izkoriščanju obstoječih virov in zmožnosti podjetja, kot so fizični viri, človeški viri, finančni kapital ter neoprijemljiva sredstva, kot npr. blagovna znamka, ugled ter intelektualna lastnina. Opredeli se za novo pojmovanje konkurenčne prednosti, ki temelji na odnosih: »Konkurenčna prednost v povezani ekonomiji zavisi od razsežnosti odnosov, ki jih podjetje ima, ter od tega, kako le-te uporablja in razvija. Medtem ko se prejšnja definicija konkurenčnih prednosti osredotoča na to, kaj podjetje ima, se nova definicija osredotoča na to, koga podjetje pozna in s kom sodeluje.«

Tudi Day (Day, 2000, str. 24-26) graditev dolgoročnih odnosov s potrošniki pojmuje kot konkurenčno prednost podjetja. Poudarja predvsem aspekt dolgoročnosti take konkurenčne prednosti, saj naj bi jo konkurenčna podjetja mnogo težje razumela in posledično tudi posnemala, kot je to veljalo za konkurenčno prednost, ki je temeljila na izdelkih ali storitvah. Omenjeni avtor pa ne omenja graditve dolgoročnih odnosov tudi z ostalimi déležniki podjetja.

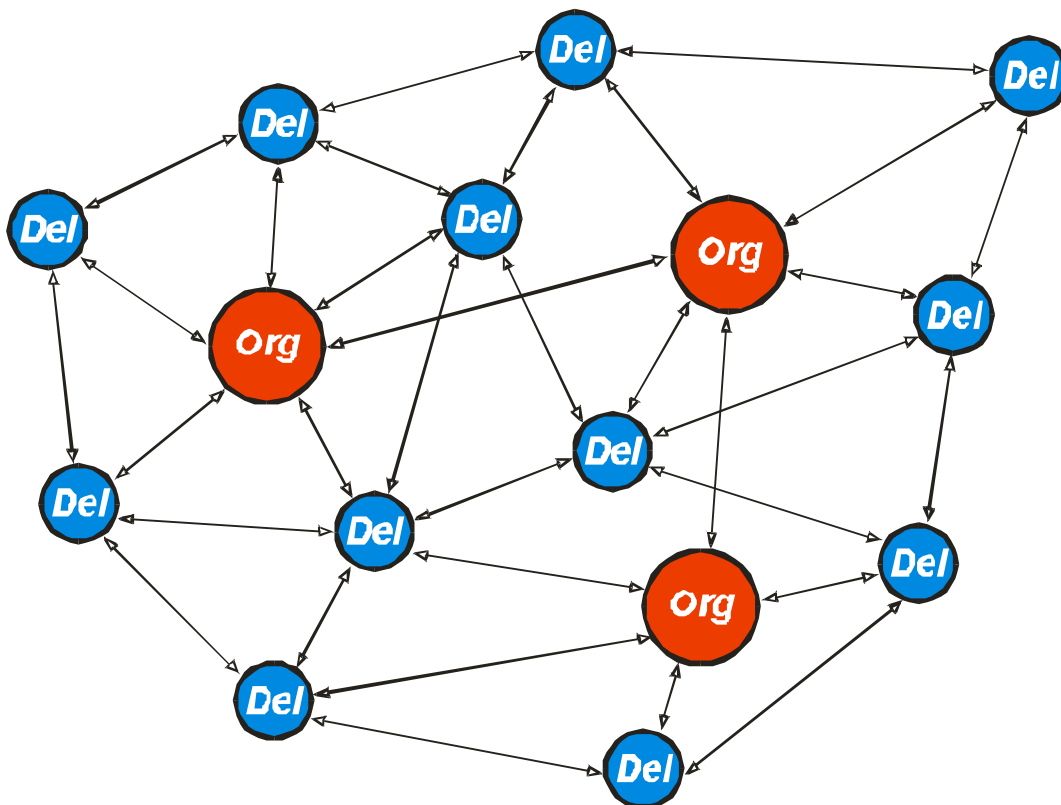
V raziskavah povezav med pozitivnimi odnosi z déležniki in konkurenčno prednostjo prihajajo v ospredje predvsem naslednje povezave, ki nakazujejo na to, kako lahko podjetja preko odnosov z déležniki oblikujejo konkurenčno prednost (Svendsen et al., 2001, str. 9):

- Napake pri vzpostavljanju in grajenju odnosov z déležniki povzročajo tveganje, s katerim se soočajo predvsem delničarji.
- Močni odnosi z in med zaposlenimi ter s ponudbeno verigo in poslovnimi partnerji so predpogoj za inovacije.

- Kompaktno omrežje odnosov omogoča dostop do virov in informacij, potrebnih za razvoj novih trgov in tržnih priložnosti.
- Odnosi vplivajo na ugled in vrednost blagovne znamke, ki ustvarjata številne poslovne koristi.

Poenostavljen model omrežja déležnikov je predstavljen na sliki 5. Iz modela je razvidno, da organizacije v resnici delujejo v omrežju deležnikov, kjer prihaja do različnih interakcij in odnosov med organizacijami in déležniki ter tudi med organizacijami in déležniki med seboj.

Slika 5: Omrežje déležnikov



Vir: Prirejeno po Svendsen et al., 2001, str. 22

6.3.7. INTERAKTIVNI MODEL DODANE VREDNOSTI

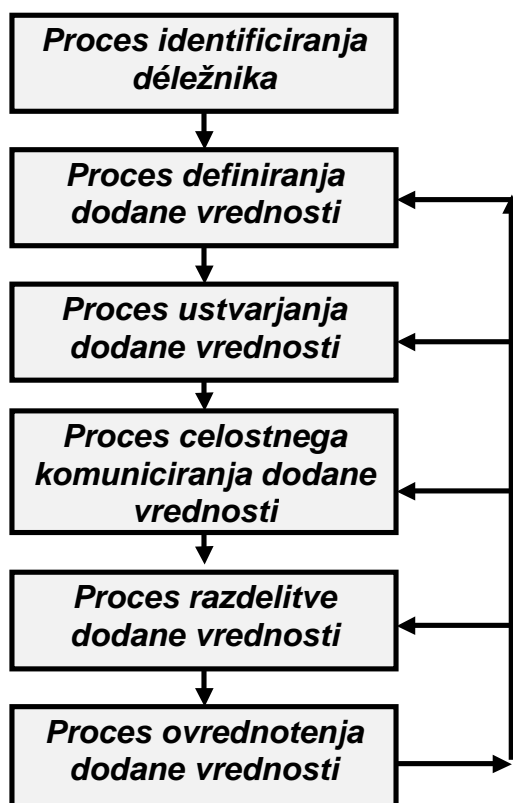
Interaktivni model dodane vrednosti predstavlja taktični element novega strateškega trženjskega načrtovanja. V določenem smislu pomeni pararelo s pozicijo, ki jo imajo 4 P-ji v klasičnem strateškem trženjskem načrtovanju. Deloma se omenjeni model navezuje na naslednje koncepte oziroma modele:

- Koncept ključnih procesov v trženjskih odnosih, to je interakcije, komunikacije in vrednosti (Grönroos, 1999, str. 10-20).
- Klasični trženjski splet (Walker et al., 1999, str. 150-153).
- Model dimenzij organizacijskih procesov (Piercy, 1998, str. 230).
- Déležniški poslovni model - model ustvarjanja vrednosti (Svendsen et al., 2001, str. 18).

Potrebno je poudariti, da razen zadnjega vsi naštetih koncepti oziroma modeli od vseh déležnikov podjetja obravnavajo le potrošnika. V interaktivnem modelu dodane vrednosti so tako povzetki nekaterih pristopov prirejani nordijskemu konceptu trženjskih odnosov, torej več-deležniškemu pristopu. Še vedno pa bodo zaradi lažjega prehoda iz klasične v trženjsko strategijo v modelu v takšnem ali drugačnem kontekstu posebej izpostavljeni odnosi s potrošniki.

Interaktivni model dodane vrednosti je tako sestavljen iz šestih procesov: procesa *identificiranja* déležnika, procesa *definiranja* dodane vrednosti, procesa *ustvarjanja* dodane vrednosti, procesa celostnega *komuniciranja* dodane vrednosti, procesa *razdeljevanja* dodane vrednosti ter procesa *ovrednotenja* dodane vrednosti. Potrebno je poudariti, da je *proces interakcije* v principu prisoten v vseh fazah modela, v nekaterih več, v nekaterih manj, odvisno od potrebe po interakciji med organizacijo in déležnikom. Poenostavljena oblika interaktivnega modela dodane vrednosti je predstavljena na sliki 6:

Slika 6: Interaktivni model dodane vrednosti



Osnovne značilnosti posameznih faz modela so predstavljeni v sledečih podpoglavjih. Poudarek je predvsem na splošnem razumevanju delovanja omenjenih procesov, medtem ko se v njihovo podrobnejšo analizo razprava ne spušča.

6.3.7.1. PROCES IDENTIFICIRANJA DÉLEŽNIKA

Prvi korak interaktivnega modela dodane vrednosti zahteva, da organizacija izbranega déležnika najprej identificira. O njem mora pridobiti čimveč informacij ter jih primerno analizirati. Na ta način lahko oceni svojega déležnika oziroma se vživi v njegove interese, še preden stopi z njim v interakcijo. Podobno meni Grönroos (Grönroos, 1999, str. 13), ki poudarja, da bi v dvosmernem komunikacijskem procesu ustvarjanje in transfer vrednosti morala biti podprta tudi pred interakcijskim procesom odnosa.

Še pred razvojem elementov interakcijskega procesa mora tržnik razumeti déležnikov²³ notranji proces. Déležnik ima določene potrebe, vendar tudi proces. Ni dovolj poznati samo njihove potrebe, potrebno je vedeti tudi, kako déležniki stremijo k rezultatom, ki jih je potrebno doseči, da bi te potrebe zadovoljili (Grönroos, 1999, str. 14).

Svendsen (Svendsen et al., 2001, str. 17) poudarja, da je na prvi stopnji potrebno razčistiti, zakaj je določena skupina déležnikov za organizacijo strateško pomembna. To pa se lahko odkrije le z učinkovitim procesom identifikacije določenega déležnika.

V okviru *odnosov s potrošniki* so v tem procesu relevantna naslednja orodja, ki jih vsebuje klasična trženjska teorija oziroma koncept klasičnega strateškega trženjskega načrtovanja:

- Oblikovanje strategije (portfelj analiza, strategija širjenja).
- Segmentacija potrošnikov.
- Izbor ciljnih segmentov.
- Konkurenčno pozicioniranje pri ciljnih segmentih.
- Trženjsko raziskovanje.

Na tem mestu je tudi prvič razvidno, kako naj bi izgledala orodja klasičnega trženjskega upravljanja v podporni funkciji.

6.3.7.2. PROCES DEFINIRANJA DODANE VREDNOSTI²⁴

V okviru tega procesa organizacija in déležnik preko interakcije definirata dodano vrednost, katero déležnik pričakuje, organizacija pa je usposobljena za njeno realizacijo. Na tem mestu je pomembno, da je definicija dodane vrednosti realna za obe strani, saj je osnovni namen vzpostavitve in ohranjanja odnosa obojestransko korist.

Grönroos (Grönroos, 1999, str. 14) v tem kontekstu poudarja, da je potrebno poznati vrednost, ki vodi déležnikov notranji proces zadovoljevanja potreb. Piercy (Piercy, 1998, str. 230) v svojem modelu »Dimenzije organizacijskih procesov« kot prvo fazo procesa vstopa na trg eksplicitno imenuje definiranje vrednosti. Svendsen (Svendsen et al., 2001, str. 17-18) pa predlaga, da se vprašamo, kaj so organizacija in déležniki pripravljeni dati in kaj sprejeti.

²³ V skladu z več-odnosnim konceptom je omenjeni pristop relevantno apliciran tudi na ostale déležnike, zato bo v nadaljevanju termin »potrošnik« prilagojen terminu »déležnik«.

²⁴ Več o upravljanju dodane vrednosti glej v: Kos, 2000, 195 str.

V okviru *odnosa s potrošnikom* v proces definiranja vrednosti lahko vključimo naslednja orodja iz klasičnega strateškega trženjskega načrtovanja:

- Koncept proizvoda oziroma storitve.
- Koncept cenovne politike.
- Metode trženjskega raziskovanja.

Ni nujno, da je dodana vrednost definirana s izdelkom ali storitvijo. Lahko je povsem simbolne narave. V veliki meri je odvisna od tega, kako jo déležniki percepirajo.

6.3.7.3. PROCES USTVARJANJA DODANE VREDNOSTI

Proces ustvarjanja dodane vrednosti pomeni realizacijo v prejšnjem procesu definirane dodane vrednosti. Le-ta se lahko realizira v sodelovanju z déležnikom ali v njegovi odsotnosti. Prva oblika ustvarjanja dodane vrednosti ima prednost predvsem v tem, da poteka v okviru interakcije med organizacijo in déležnikom. Povratna zveza je v tem primeru pogostejša, zato je zmožnost za konstruktivnejše delovanje in sprotno eliminiranje eventualnih napak v procesu mnogo večja.

Grönroos (Grönroos, 1999, str. 13) navaja, da je v trženjskem raziskovanju vedno bolj opazen trend ugotavljanja déležnikove percepcije vrednosti, ki je bila v odnosu ustvarjena. Piercy (Piercy, 1998, str. 230) fazo ustvarjanja dodane vrednosti imenuje proces razvijanja vrednosti, Svendsen (Svendsen et al., 2001, str. 17-18) pa na tem mestu predlaga, naj se organizacija vpraša, kakšen način sodelovanja z déležniki bi bil najboljši.

Proces ustvarjanja dodane vrednosti se sicer pokriva s procesom proizvodnje, kar samo priča o močni vpetosti koncepta novega strateškega trženjskega raziskovanja v druge poslovne procese ter njegovi izrazito interdisciplinarni naravi.

6.3.7.4. PROCES CELOSTNEGA KOMUNICIRANJA DODANE VREDNOSTI

V okviru procesa celostnega komuniciranja dodane vrednosti organizacija déležnikom sporoči informacijo o dodani vrednosti, ki je bila v prejšnjem procesu ustvarjena.

Podobno meni Grönroos (Grönroos, 1999, str. 13), ko pravi, da je naloga načrtovanih trženjskih komunikacij, da déležnikom sporočijo, kako naj bi izgledala rešitev njihovega problema. Schultz (Grönroos, 1999, str. 13) na tem mestu navaja pristop v smislu integriranja komunikacijskih elementov v dvosmerno integrirano trženjsko komunikacijo. Le-ta pa je že močno povezana s perspektivo odnosov v trženju.

Karakteristični vidik trženjske komunikacije v kontekstu trženjskih odnosov je poskus vzpostavitve dvosmernega, včasih pa celo več-smernega komunikacijskega procesa. Vse aktivnosti ne vključujejo neposredno dvosmerne komunikacije, vendar pa bi vse komunikacijske aktivnosti morale voditi do odziva, ki bo ohranil in spodbudil odnos, zaključuje Grönroos (Grönroos, 1999, str. 15).

Poleg tega se na področju komunikacij zadnje čase pojavljajo novi trendi v smislu oblikovanja celovitega oziroma korporacijskega komuniciranja, ki poskuša pod svoje okrilje združiti celotno komuniciranje podjetja.

V okviru *odnosa s potrošnikom* se v tem elementu novega strateškega načrtovanja deloma lahko uporabi nekatera orodja iz klasične promocije, vendar izven njihove akcijske, manipulativne in kratkoročne perspektive.

6.3.7.5. PROCES RAZDELJEVANJA DODANE VREDNOSTI

V procesu razdeljevanja je dodana vrednost, ki je bila definirana, ustvarjena in komunicirana v prejšnjih procesih, razdeljena posameznim déležnikom.

V podobnem kontekstu govori Grönroos (Grönroos, 1999, str. 13), ko navaja, da je v interakcijskem procesu vrednost déležniku dostavljena, Piercy (Piercy, 1998, str. 230) pa fazo razdelitve dodane vrednosti ravno tako imenuje razdelitev vrednosti.

V okviru *odnosa s potrošnikom* se v tem procesu lahko do določene mere uporabi tudi element distribucije iz koncepta klasičnega trženjskega načrtovanja.

6.3.7.6. PROCES OVREDNOTENJA DODANE VREDNOSTI

V tem procesu oba, organizacija in déležnik, v interakciji ovrednotita definirano, ustvarjeno, komunicirano in razdeljeno dodano vrednost.

Déléžnik mora vrednost, ki je bila v dolgoročnem odnosu ustvarjena, zaznati in oceniti, meni Grönroos (Grönroos, 1999, str. 17). Hkrati poudarja, da je v trženjskem raziskovanju vedno bolj opazen trend ugotavljanja déležnikove percepcije vrednosti, ki je bila v odnosu ustvarjena. Svendsen (Svendsen et al., 2001, str. 17-18) pa se osredotoča na vprašanja, ki zadevajo ovrednotenje dodane vrednosti, npr. kako aktivnosti organizacije vplivajo na déležnike in ali organizacija dosega pričakovanja svojih déležnikov.

Interaktivni model dodane vrednosti je v primerjavi s trženjskim spletom v konceptu klasičnega strateškega trženjskega načrtovanja interaktivne narave. Poleg tega se osredotoča na dodano vrednost samega odnosa, ne pa le na izdelek ali storitev. Ravno koncept dodane vrednosti torej omogoča širitev njegove uporabe tudi na ostale déležnike. Nadalje je model uporaben tako za trg storitev in med-organizacijski trg, kakor tudi za trg prehrabnenih izdelkov ter trg neprofitnih organizacij.

Potrebno pa je poudariti, da sam model ne predstavlja zaključene celote. Odprta ostajajo predvsem vprašanja v zvezi s tem, kaj za določenega déležnika pomeni dodana vrednost.

6.3.8. CELOSTNO OVREDNOTENJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI NOVEGA STRATEŠKEGA TRŽENJSKEGA NAČRTOVANJA

V okviru celostnega ovrednotenja se organizacija predvsem vpraša, v kolikšni meri so bili izpolnjeni zastavljeni cilji in kje se pojavljajo problemi ter razlogi zanje. Na osnovi ovrednotenja se nadalje sprejmejo različni ukrepi za izboljšanje delovanja organizacije v okviru novega strateškega trženjskega načrtovanja.

6.4. KRITIČNO OVREDNOTENJE NOVEGA KONCEPTA

Eventuelne prednosti koncepta novega strateškega trženjskega načrtovanja bi lahko bile naslednje:

- Je konstruktiven in ne ruši dosedanje trženjske teorije, temveč jo redefinira in deloma tudi vključi vase.
- Je proaktiven ter dolgoročno naravn, kar omogoča stabilno poslovanje podjetja na dolgi rok.
- Je fleksibilne narave in aplikativen za vse organizacije (tudi neprofitne) in vsako dejavnost.
- Je celostnejši od ameriškega koncepta upravljanja odnosov s potrošniki, saj upravljanje razširi na vse déležnike podjetja.

Pomanjkljivosti novega koncepta so predvsem naslednje:

- Koncept ni empirično preverjen in v principu še vedno na ravni abstrakcije.
- Faze koncepta podajo le splošne smernice ravnanja, niso pa podrobneje razdelane (še posebej to velja za interaktivni model dodane vrednosti).
- Koncept se tudi izogne povezavi z organizacijsko obliko, ki bi strateško načrtovanje izvajala, vendar pa je nova strategija še najbližje procesni organizacijski strukturi.

Čeprav je opisani koncept v principu še vedno abstraktne narave, vseeno prinaša določeno dodano vrednost trženjski, pa tudi upravljaljski disciplini. Hkrati predstavlja iztočno bazo za številne nadaljnje teoretične in praktične raziskave v tej smeri.

ZAKLJUČEK

Namen magistrskega dela je bil kritično ovrednotiti klasično trženjsko paradigmo s perspektive trženjskih odnosov, podati kratek vpogled v genezo trženjskih odnosov, oceniti njihovo primernost, da postanejo nova trženjska paradigma, predstaviti osnovne elemente nordijskega koncepta trženjskih odnosov ter izdelati koncept novega strateškega trženjskega načrtovanja.

Analiza klasične trženjske paradigme je bila opravljena predvsem s perspektive koncepta trženjskih odnosov. V okviru prispevkov različnih avtorjev s tega področja je iz analize razvidno, da se kritike nanašajo predvsem na ozko akcijsko in kratkoročno usmerjenostjo klasične trženjske teorije ter na vprašljivost njene okoljske in družbene naravnosti. Nekateri avtorji poudarjajo tudi veliko škodo, ki ga je klasična trženjska paradigma povzročila z ustanavljanjem trženjskih oddelkov. Posledica je bila izolacija trženja od ostalih funkcij v mnogih organizacijah.

Nadalje je bila v okviru tega sklopa opravljena tudi analiza kritik kvantitativnih raziskovalnih metod. Avtorji v največji meri kritizirajo omejenost omenjenih raziskav, ki raziskovalcem ne dajejo dovolj svobode pri svojem delu. Kvalitativne raziskave so se v tem kontekstu izkazale kot mnogo bolj uspešne, na kar kažejo tudi njihove praktične aplikacije v nekaterih uspešnih skandinavskih podjetjih. Čeprav kvalitativnim metodam nekateri avtorji očitajo subjektivnost, se hkrati ne vprašajo o subjektivnosti kvantitativnih raziskav. Nedvomno pa naj bi največjo kvaliteto raziskav zagotovila prav kombinacija obeh metodologij.

Razprava o genezi trženjskih odnosov je bila razdeljena na dva dela. V prvem delu je bila prikazan prispevek petih pristopov, ki so doprinesli levji delež k nordijski teoriji trženjskih odnosov, in sicer klasičnega trženjskega upravljanja, trženja storitev, mrežnega pristopa k med-organizacijskemu trženju, upravljanja kakovosti ter sedanjih pristopov k trženjskim odnosom. Drugi del je obsegal genezo razvoja trženjskih odnosov s sociološkega zornega kota in sicer v okviru teorije družbene menjave. Ta del je pomemben prav zaradi objektivnosti razprave, hkrati pa nakazuje na možnost sodelovanja ekonomije in sociologije, ki jo ponuja pristop trženjskih odnosov. V tem sklopu magistrskega dela je torej jasno razvidna multidisciplinarna usmerjenost trženjskih odnosov.

Primernost koncepta trženjskih odnosov, da postane nova trženjska paradigma, je bila ocenjena s perspektive nordijskih strokovnjakov s področja trženjskih odnosov, pa tudi drugih teoretikov in praktikov s področja trženja in upravljanja.

Večina omenjenih avtorjev meni, da imajo trženjski odnosi povsem primerne predispozicije, da postanejo nova generalna trženjska paradigma. Koncept celovitih trženjskih odnosov je doslej najkonkretnejši korak v tej smeri.

Osnovni elementi nordijskega koncepta trženjskih odnosov so bili predstavljeni predvsem v luči ekspertov nordijske trženjske šole storitev. Opisani bili so koncepti 30 odnosov (30 O), trženjskega ravnotežja, kontinuuma trženjske strategije, poglavje pa se zaključi z analizo osnovnih procesov trženjskih odnosov, tj. interakcije, komunikacije in vrednosti.

Namen zadnjega in najpomembnejšega sklopa magistrskega dela - izdelave koncepta novega strateškega trženjskega načrtovanja - je bil redefinirati in nadgraditi koncept klasičnega strateškega trženjskega načrtovanja ter ga razširiti tudi na ostale déležnike organizacije. V središču modela upravljanja odnosov z déležniki je interakcija in vrednost, kar predstavlja nov način gledanja na poslovanje organizacij. V poglavju so podrobno opisane eventuelne prednosti in slabosti, ki naj bi jih imel nov koncept.

V okviru magistrskega dela je bila tako potrjena izhodiščna teza, da klasična trženjska paradigma s svojo akcijsko in kratkoročno naravnostjo ne more biti več osnova za dolgoročno uspešno poslovanje podjetij, da jo je potrebno redefinirati in zamenjati z novo paradigmo: paradigmo trženjskih odnosov. Na podlagi predpostavke, da nova paradigma ne more več delovati na starih vzorcih in orodjih, je bil izdelan in predstavljen koncept novega strateškega trženjskega načrtovanja, ki - za razliko od klasičnega koncepta - temelji na odnosni, interaktivni, vrednostni in dolgoročni naravnosti organizacije in njenih déležnikov. Omenjeni koncept v tem smislu torej predstavlja poskus udejanjanja oziroma praktične operacionalizacije teorije trženjskih odnosov.

Čeprav pričujoče magistrsko delo na nek način predstavlja zaokrožen konstrukt v smislu kritike klasične trženjske teorije, predstavitev nordijskega koncepta trženjskih odnosov in oblikovanja nove trženjske strategije, pa po drugi strani ponuja še številne odprte možnosti oziroma bazo za številne nadaljnje raziskave v tej smeri. V nadaljevanju je nekaj relevantnih iztočnic tudi predstavljenih.

Tako bi bila zelo dobrodošla praktična aplikacija predstavljenega koncepta v okviru študije primera. Koncept bi tako bil tudi empirično preverjen in s tem bi se tudi odprle možnosti za njegovo izboljšanje, predvsem v okviru podrobnejšega specificiranja interaktivnega modela dodane vrednosti. Kot največji izziv se na tem mestu pojavlja konkretna definicija in analiza vrednosti za posamezne vrste déležnikov. Nadalje je priporočljiva tudi povezava

koncepta z novejšimi pristopi nekaterih disciplin, kot so denimo metode uravnoveženih kazalnikov (ballanced scorecard), ter raziskovanje v smeri empirične preverbe novih kazalnikov, kot je npr. donos na odnos. Veliko odprtih raziskovalnih možnosti se kaže tudi na relaciji trženjski odnosi - teorija organizacij. Koncept trženjskih odnosov se namreč vedno bolj nagiba k omrežni, procesni ter virtualni oz. imaginarni organizacijski strukturi.

Kaj pa trženjski odnosi in Slovenija? Vsesplošno koristna bi bila raziskava, ki bi proučila posebnosti slovenskega omrežja poslovnih odnosov. Če bi se potrdila teza, da trženjski odnosi pomenijo konkurenčno prednost slovenskih podjetij, bi to morala upoštevati tudi slovenska razvojna strategija. Evropska Unija je namreč tudi in predvsem: *omrežje odnosov...*

LITERATURA

1. **Bjorkman Ingmar, Forsgren Mats:** Nordic International Business Research. International Studies of Management & Organization, B.k., (30)2000, 1, str. 6-25.
2. **Buttery E. Alan, Wong H. Y.:** The Development of a Guanxi Framework. Marketing Intelligence and Planning, B.k., (17)1999, 3, str. 147-155.
3. **Carrol B. Archie:** Business & Society: Ethics and Stakeholder Management. Cincinnati: South Western College Publishing, 1996. 802 str.
4. **Churchill Jr. A. Gilbert:** Marketing Research - Methodological Foundations. Fort Worth: The Dryden Press, 1999. 1017 str.
5. **Day S. George:** Managing Market Relationships. Academy of Marketing Science, Greenvale, (28)2000, 1, str. 24-30.
6. **Donnelly H. James Jr., Gibson L. James, Ivanchevic M. John:** Fundamentals of Management. Boston: The McGraw- Hill Companies, Inc., 1998. 629 str.
7. **Gabrijan Vladimir, Snoj Boris, Mumel Damijan:** Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. Akademija MM, Ljubljana, 1998, 3, str. 49-53.
8. **Gordon Ian:** Relationship Marketing. Toronto: John Willey & Sons Canada, Ltd., 1999. 314 str.
9. **Grönroos Christian:** Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. European Journal of Marketing, B.k., 1989, 1, str. 52-60.
10. **Grönroos Christian:** The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s. Marketing Decision, B.k., 1991, 1, str. 7-13.
11. **Grönroos Christian:** From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. Management Decision, B.k., (32)1994, 2, str. 4-20.
12. **Grönroos Christian:** Marketing Services: a Case of a Missing Product. Journal of Business & Industrial Marketing, B.k., (13)1998, 3-4, str. 322-338.
13. **Grönroos Christian:** The Relationship Marketing Process: Interaction, Communication, Dialogue, Value. 4. trženjska konferenca DMS, Portorož – Bernardin, 4.- 5. junij 1999, str. 12.
14. **Grönroos Christian:** The Perceived Service Quality Concept - a Mistake? Measuring Business Excellence, Bradford, (5)2001, 4, str. 46-47.
15. **Gummesson Evert:** Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis. European Journal of Marketing, B.k., (30)1996, 2, str. 31-44.
16. **Gummesson Evert:** Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. Academy of Marketing Science, B.k., (26)1998, 3, str. 242-249.
17. **Gummesson Evert:** Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 281

str.

18. **Hočevar Marko, Jaklič Marko:** Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
19. **Jančič Maja:** Izkušveni marketing: Kotler v skandinavski preobleki. Marketing Magazin, Ljubljana, junij 1999, 218, str. 11-12.
20. **Jančič Zlatko:** Marketing - strategija menjave. Ljubljana: Gospodarski vestnik - Studio Marketing, 1990. 166 str.
21. **Jančič Zlatko:** Marketinški odnosi (1): Povratak h koreninam marketinga kot samostojne vede o posebni obliki družbenih odnosov. Marketing Magazin, Ljubljana, junij 1994, str. 18-19.
22. **Jančič Zlatko:** Marketinški odnosi (2): Implikacije novega pristopa k marketinškemu upravljanju. Marketing Magazin, Ljubljana, julij-avgust 1994a. str.32-33.
23. **Jančič Zlatko:** Celostni marketing. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 222 str.
24. **Jančič Zlatko:** Nova paradigma v trženjski disciplini: Soupravljanje marketinških odnosov. Akademija MM, Ljubljana, 1997, 1, str. 37-41.
25. **Jančič Zlatko:** Ocene in predstavitve: William G. Nickels in Marian Burk Wood: Marketing. Relationships, Quality, Value. Akademija MM, Ljubljana, 1998, 2, str. 83-85.
26. **Jančič Zlatko, Žabkar Vesna:** Establishing Marketing Relationships in the Advertising Agency Business: A Transitional Economy Case. Journal of Advertising Research, New York, 1998, 6, str. 27-36.
27. **Jančič Zlatko:** Ocene in predstavitve: Evert Gummesson: Total Relationship Marketing. Akademija MM, Ljubljana, 1999, 5, str. 55-56.
28. **Harker John Michael:** Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions. Marketing Intelligence and Planning, B.k., (17)1999, 1, str. 13-20.
29. **Korenini Bojan:** Razmisleki o teoretskih in metodoloških izhodiščih v marketingu. Zbornik - 6 . marketinška konferenca, Portorož, 2001, str. 33-39.
30. **Kos Marko:** Menedžment dodane vrednosti. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede, 2000, 195 str.
31. **Kotler Philip:** Upravljanje marketingom. Zagreb: IRO »Informator«, 1988. 473 str.
32. **Lindgreen Adam, Crawford Ian:** Implementing, Monitoring and Measuring a Programme of Relationship Marketing. Marketing Intelligence and Planning, B.k., (17)1999, 5, str. 231-239.
33. **Lindgreen Adam:** A Framework for Studying Relationship Marketing Dyads. Qualitative Marketing Research. International Journal, B.k., (4)2001, 2, str. 75-88.

34. **Matičič Cene:** Nobelovci s področja ekonomije 1969 - 2000. Ljubljana: Cankarjeva založba, 2000. 167 str.
35. **Morris S. D., Barnes R. Bradley, Lynch E. James:** Relationship Marketing Needs Total Quality Management. Total Quality Management, Abingdon, (10)1999, 4-5, str. 659-665.
36. **Piecy, N. F.:** Marketing Implementation. Journal of the Academy of Marketing Science, B.k., (26)1998, 3, str. 222-236.
37. **Ravald Anika, Grönroos Christian:** The Value Concept and Relationship Marketing. European Journal of Marketing, B.k., (30)1996, 2, str. 19-30.
38. **Sawhney Mohan:** Relationship Capital: Managing Relationships as Assets, 2000.
(URL:http://www.mohansawhney.com/Registered/Asp/ItemDetail.asp?tab_wri&), 16.2.2002.
39. **Snoj Boris, Gabrijan Vladimir:** Tržna naravnost podjetij v Sloveniji - realnost ali fikcija? Akademija MM, Ljubljana, 1998, 2, str. 9-14.
40. **Sfiligoj Nada:** Marketinško upravljanje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1993. 158 str.
41. **Solomon Michael, Bamossy Gary, Askegaard Soeren:** Consumer behaviour: A European Perspective. Harlow: Prentice Hall Inc., 1999. 589 str.
42. **Svendson C. Ann et al.:** Measuring the Business Value of Stakeholder Relationships. Part one, 2002, str. 1-34.
(URL:[http://www.cica.ca/cica/cicawebsite.nsf/public/SPRSRecentlyIssued/\\$file/stakeholder.pdf](http://www.cica.ca/cica/cicawebsite.nsf/public/SPRSRecentlyIssued/$file/stakeholder.pdf)), 6.3.2002.
43. **Walker C. Orville Jr., Boyd W. Harper Jr., Larreche Jean-Claude:** Marketing Strategy: Planning and Implementation. Boston: The McGraw- Hill Companies, Inc., 1999. 393 str.
44. **Zeithaml A. Valarie, Bitner Mary Jo:** Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Boston: The McGraw -Hill Companies, Inc., 2000. 620 str.
45. **Zaltman Gerald, LeMasters Karen, Heffring Michael:** Theory Construction in Marketing: Some Thoughts of Thinking. New York: John Wiley & Sons Inc., 1982. 209 str.
46. **Zupančič, Melita:** Prodajna in trženjska usmeritev podjetij. Akademija MM, Ljubljana, (2)1998, 3, str. 55-67.
47. **Žabkar Vesna:** Odnosi v organizacijah in med njimi: Kakovost odnosov med naročnikom in oglaševalsko agencijo. Akademija MM, Ljubljana, (2)1998a, 2, str. 75-81.
48. **Žabkar Vesna:** Zadovoljstvo s trženjski odnosi na med-organizacijskih trgih storitev tržnega komuniciranja. Akademija MM, Ljubljana, (2)1998b, 3, str. 17-23.

49. **Žabkar Vesna**: Konceptualni model in empirična preverba trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev. Akademija MM, Ljubljana, (2)1999, 4, str. 33-40.
50. **Wong Y. H., Chan Yee-kwong Ricky**: Relationship Marketing in China: Guanxi, favouritism and adaptation. Journal of Business Ethics, Dordrecht, 1999, 2, str. 107-118.