

KAZALO

UVOD	1
1 ODNOSI MENJAVE V TRŽENJU	5
1.1 Kratek pregled razvoja trženjske paradigme	5
1.2 Začetek proučevanja odnosov menjave v trženju	6
1.3 Nastanek področja (C)RM	9
2 NOVEJŠA SPOZNANJA, PROTISLOVJA IN SISTEMATIZACIJA PODROČJA (C)RM.....	16
2.1 Ključni proučevani vidiki v okviru RM	18
2.1.1 Opredelitev RM in CRM.....	18
2.1.2 Odnos	19
2.1.3 Vrednost in proces ustvarjanja vrednosti	21
2.1.4 Zaupanje, zavezanost, zadovoljstvo in zvestoba odjemalcev (4Z)	23
2.1.5 Soodvisnost zaupanja, moči in zadovoljstva v odnosu	28
2.1.6 Norme v odnosih menjave.....	29
2.1.7 Podjetja v omrežjih.....	30
2.2 Šole (C)RM	31
2.3 CRM – ravnanje v okviru koncepta RM	35
2.4 Konceptualni modeli področja (C)RM.....	37
3 POSKUS OBLIKOVANJA KONCEPTUALNEGA MODELA CRM.....	40
3.1 Kratka predstavitev relevantnih teoretičnih podlag modela CRM.....	40
3.1.1 Teorija družbene menjave	40
3.1.2 Razvita teorija organizacije	42
3.2 Opredelitev temeljnih pojmov konceptualnega modela CRM.....	47
3.2.1 Ravnanje.....	47
3.2.2 Neformalni (medosebni) in formalni (organizacijski) odnosi.....	48
3.2.3 Odjemalci	49
3.3 Izpeljava teoretskega okvira in strokovnih podlag modela CRM	49
3.3.1 Pojavne oblike odnosov v združbi in njihovo ravnanje	49
3.3.2 Vloga posameznika v modelu CRM	51
3.3.3 Vloga odjemalcev v modelu CRM.....	53
3.3.4 Ravnanje tržnih odnosov menjave z odjemalci.....	54
3.3.5 Odnos in menjava v tržnem odnosu menjave.....	58

3.4	Definicija CRM in model CRM.....	59
3.4.1	Model CRM	59
3.4.2	Primer in posebnosti.....	60
4	IMPLIKACIJE MODELA CRM NA TRŽENJSKO PARADIGMO	64
4.1	Prikaz razvoja trženjske paradigme s pomočjo RTO.....	64
4.2	Razmerja med organizacijo in trženjem.....	65
4.3	Pogled na trženje z upoštevanjem spoznanj raziskave.....	66
	SKLEP.....	67

KAZALO SLIK

Slika 1:	Dvonivojski proces načrtovanja, uveljavljanja in kontroliranja	44
Slika 2:	Posredni družbeni odnos menjave med zaposlenim v podjetju in odjemalcem	53
Slika 3:	Odnos menjave med podjetjem odjemalcem in podjetjem ponudnikom.....	54
Slika 4:	Ponudba vrednosti ali tržni odnos menjave	57
Slika 5:	Konceptualni, normativni model (C)RM.....	60

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Razvrstitev ravnanja odnosov v združbah na podlagi RTO in SET	51
-----------	---	----

UVOD

Trženje se kot akademska disciplina razvije v dvajsetem stoletju. Disciplina trženja najprej temelji na spoznanjih mikroekonomije in se ukvarja predvsem s problemi omogočanja lažje distribucije kmetijskih izdelkov v ZDA (Berghäll, 2003, str. 60). V nadaljevanju se trženje vse do konca šestdesetih let dvajsetega stoletja osredotoči na proučevanje učinkovite distribucije kot orodja za zagotavljanje množične proizvodnje (Jančič, 1999, str. 47) ter obvladovanje aktivnosti, ki olajšujejo menjavo med poslovnimi subjekti (Vargo & Lusch, 2004). Z razvojem strokovne misli se do druge polovice dvajsetega stoletja v okviru trženja razvijajo šole, ki svoje proučevanje usmerijo v vedénje porabnikov ter menjavo.

Menjava postane sredi dvajsetega stoletja osrednji element proučevanja v trženju. Trženje kot menjavo v širšem kontekstu ekonomskega in družbenega razumevanja človeka med prvimi predstavijo Bagozzi (1974) ter teoretika Kotler in Levy (1969). Avtorji dokazujejo, da je trženje oziroma menjava del človeške družbene narave in tako domena gospodarskih družb kot družbenih organizacij (Jančič, 1999, str. 47), še več, menjava naj bi bila po prepričanju Levy in Zaltmana (1975, v Jančič, 1999, str. 36) najpomembnejši mehanizem, ki omogoča delovanje družbe nasploh. V poskusu razumevanja bistva menjave in v približevanju trženjskih aktivnosti končnemu kupcu, disciplina trženja v drugi polovici prejšnjega stoletja poglobljeno proučuje transakcije med akterji menjave (Berghäll, 2003, str. 60). Trženje je razumljeno kot odločitveni proces uravnavanja trženjskega spleta z namenom zadovoljevanja potreb trga, ob ustvarjanju dobičkov za podjetja.

Konec osemdesetih let Dwyer (v O'Malley, Patterson & Kelly-Holmes, 2008) koncept menjave razširi na odnos menjave, nato leta 1984 Hunt in Morgan napišeta poglobljeno razpravo o razvoju in ravnanju¹ menjalnih odnosov (v Shaw & Jones, 2005, str. 267). Prispevek v strokovni javnosti sproži intenzivno razpravo in poglobljeno raziskovanje odnosov menjave. Razvije se posebna veja trženja, **trženje, temelječe na odnosih** (angl. *relationship marketing*, v nadaljevanju RM), ki izhaja iz podmene, da strateška konkurenčna prednost ne more več izvirati iz lastnosti ponudbe (izdelkov ali storitev) in da je dobičkonosnost podjetij povezana z zadovoljevanjem obstoječih kupcev (Egan, 2003). V tem kontekstu Grönroos (1996) meni, da se RM ukvarja z razvojem dolgoročnih dobičkonosnih odnosov z odjemalci in drugimi deležniki, tako da vsi dosežejo svoje cilje.

V okviru trženjske stroke so v zadnjih desetletjih odnosi menjave eno izmed intenzivneje proučevanih področji. Koncept RM se je razširil iz izhodiščne predpostavke, privlačiti, vzpostaviti, obdržati in razviti odnose menjave s končnimi kupci, v raziskovanje odnosov z dobavitelji, zaposlenimi in celo regulatornimi organi. Nekateri raziskovalci trženja, med njimi Morgan, Hunt, Grönroos, Payne, Sheth in Parvatiyar, Gummesson, so nova spoznanja v okviru RM razumeli kot ključni preobrat v trženjski paradigmi in opozarjali na spremembo pravil v nastopanju podjetij na trgu (v Bendapudi & Berry, 1997). Trdijo, da se je koncept dolgoročnih odnosov menjave z odjemalci (RM) začel uveljavljati v sedemdesetih letih dvajsetega stoletja.

¹ Ravnanje kot prevod angleške besede management. Natančnejša opredelitev je podana v poglavju 3.2.1..

Takrat naj bi gospodarske družbe in trženjska stroka s ciljem zadržati dobičkonosne kupce iz transakcijskega trženja začele razvijati koncept dolgoročnih odnosov menjave z odjemalci (Morgan & Hunt, 1994; Ballantyne, Christopher & Payne, 2003; Grönroos, 1994). Do sedemdesetih let pa naj bi se trženjska stroka ukvarjala predvsem z distribucijo, konceptom menjave in oblikovanjem trženjskega spleta s poudarkom na transakcijskem trženju. Gummesson (1996, str. 31) opaza tudi splošni trend, da se po desetletjih ločenega proučevanja področja medorganizacijskih omrežij, področja trženja storitve, tradicionalnega trženjskega ravnanja ter TQM, ugotovitve stroke združujejo v koncept RM.

Ob koncu dvajsetega stoletja Sheth in Parvatiyar (2000) razmišljata o zasuku področja proučevanja trženja iz občasnih, posamičnih menjav k odnosom menjave. Podobno razmišlja Geyskens (v Batt, 2001), ki poudarja psihološke vidike odnosov s kupci kot osnove za neekonomsko zadovoljstvo (v Berghäll, 2003, str. 60). Novi osrednji element proučevanja trženja tako namesto menjave vedno bolj postaja odnos. Ballantyne et al. (2003, str. 161) postavijo v jedro trženja, temelječega na odnosih menjavo vrednosti, Wilson, Clark in Smith (2007, str. 770) koncept še razvijejo in poudarijo, da je izziv stroke opredeliti in izmeriti vrednost ter opredeliti njeno nastajanje na način, da bo moč razumeti vlogo ravnanja odnosov na vseh ravneh v omrežju ustvarjanja vrednosti. Nova spoznanja akademskega proučevanja vplivajo tudi na definicijo trženja *American Marketing Association* (v nadaljevanju AMA) 2004–2007, ki vanjo vključi ravnanje odnosov z odjemalci. Odnos je tako na začetku tretjega tisočletja osrednji proučevani element trženja. Podkrepljen je z metaforo medosebnega odnosa, ki temelji na teoriji družbene menjave (angl. *Social exchange theory*, v nadaljevanju SET) in tradicionalnih vrednotah krščanstva ter je v zadnjih desetletjih v stroki sprejet skoraj kot dokončen (O'Malley et al., 2008, str. 167).

V okviru trženja se razvijejo šole RM, ki odnose s kupci raziskujejo z zornega kota menjave, procesa ustvarjanja vrednosti med prodajalcem in kupcem, psiholoških konstruktov, kot so zaupanje, zaveza in zadovoljstvo ter z vidika razmerij med deležniki znotraj omrežij in med njimi. V zgodnji strokovni literaturi je področje (ravnanja) odnosov z odjemalci pogosto razumljeno ozko, kot informacijski sistem in tehnologija, v zadnjih desetletjih pa predvsem kot strateško trženjsko orodje, strategija, filozofija oziroma medfunkcijski ravnalni proces (Payne, 2009; Buttle, 2009; Peppers & Rogers, 2004). Področje proučevanja odnosov v trženju je zaznamovano predvsem s kraticama RM in CRM. RM je kratica za Relationship Marketing, ki naj bi, vsaj iz imena izhajajoč, proučeval filozofijo in koncept trženja, temelječega na odnosih, CRM pa pomeni *Customer Relationship Marketing* oziroma v večini primerov *Customer Relationship Management*. Iz imena izhaja, da bi CRM moral temeljiti na filozofiji in konceptu RM in da naj bi proučeval predvsem metode ravnanja odnosov z odjemalci. Wilson, Clark in Smith (2007, str. 770) navajajo celo, da se v strokovni literaturi kratici RM in CRM pogosto uporabljata kot sopomenki.

Proučevanje odnosov s kupci je v teoriji in tudi v gospodarski praksi v zadnjih desetletjih med intenzivneje proučevanimi področji (npr. Wilkinson & Young, 2005; Tadajewski, 2009; Palmer, Lindgreen & Vanhamme, 2005). V poslovnem svetu ravnatelji priznavajo, da so kupci jedro poslov in da uspeh podjetja temelji na učinkovitem ravnanju odnosov z njimi (Nguyen, Sherif &

Newby, 2007). Raziskava IDC (Rosenbleeht, Dallas-Feeney, Simmerman & Casey, 2002) med 506 vodilnimi ravnatelji globalnih podjetij je pokazala, da ti ohranjanje odnosov s strankami in razvijanje njihove zvestobe razumejo kot najpomembnejši ravnalni izziv.

V preteklem desetletju so programe CRM množično uvajala predvsem podjetja v bančnem sektorju, trgovske verige na trgu široke potrošnje in podjetja na medorganizacijskih trgih. Po raziskavi Booz Allen Hamilton (Rosenbleeht et al., 2002) med 1000 predsedniki uprav in direktorji trženja, naj bi podjetja globalno, samo za informacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IT), povezano s projekti CRM, v letih 2001 in 2002, porabila po več kot 30 milijard dolarjev, skupna vlaganja v projekte CRM pa naj bi v letu 2005 že preseгла 70 milijard dolarjev. Obenem je v strokovni literaturi moč zaslediti, da je v gospodarstvu uspešnost projektov CRM manj kot 30 % (Egan, 2003, str. 154). Nizko uspešnost projektov CRM ugotavljajo tudi Finnegan in Currie (2009), Bohling et al (2006), Ryals (2005), Willson et al. (2007) ter Hyung-Su in Young-Gul (2009).

Področje CRM je polno protislovij. Ne samo zaradi dileme med menjavo in odnosom, zaradi imena ali vprašanja uspešnosti projektov CRM, temveč tudi zaradi opredelitve področja nasploh. Pri namizni študiji literature sem namreč ugotovil, da področje CRM v strokovni literaturi ni dokončno opredeljeno (Palmer et al., 2005) ter da med raziskovalci področja CRM obstajajo številna nesoglasja in celo diametralna nasprotja v vsebinskem razumevanju področja ter njegovega zgodovinskega razvoja. Raziskovalci področja CRM pretežno preučujejo sorodne pojave in konstrukte (Buttle, 2009), a med njimi obstajajo pomembna razhajanja, tako v definiciji, konceptu, kakor tudi v izpeljanih modelih CRM. Te razlike niso zanemarljive, saj predstavniki različnih šol trženja, temelječega na odnosih, z znanstvenimi metodami dokazujejo tudi nasprotujoča si dejstva ali celo celovito ovržejo teorijo druge šole. Posamezniki sicer uspešno samostojno gradijo razlage, temelječe na znanstvenih raziskavah ter osvetljujejo posamezne sklope RM in CRM, nihče izmed njih pa še ni uspel celovito in dokončno oblikovati deskriptivnega modela CRM, ki bi prestal akademsko kritiko ter bi bil širše sprejet in potrjen v praksi (Egan, 2003).

Protislovjem navkljub v zadnjem desetletju pripadniki šol RM in skupine raziskovalcev (Buttle, 2009; Boulding, Staelin, Ehret & Johnston, 2005; Lages, Lancastre & Lages, 2008; Bohling et al., 2006; Finnegan & Currie, 2009; Ryals, 2005; Jayachandran et al., 2005; Peppers & Rogers, 2004; Grönroos, 2006; Brodie, Glynn & Van Durme, 2002; Wilkinson & Young, 2005; Peters, Gessenheimer & Johnston, 2009; Jarratt, 2004; Payne, 2009) poskušajo oblikovati celosten model ravnanja odnosov z odjemalci, ki bi temeljil na širših spoznanjih več šol, a so pri tem le delno uspešni. Njihov pomemben prispevek k razvoju področja CRM je, da skušajo preseči okvir posamezne šole in začenjajo smiselno povezovati dognanja s področja. Pomanjkljivost njihovega dela pa je v pomanjkanju deskriptivnih rešitev in usmeritev predvsem na normativna priporočila z vidika strateškega ravnanja po meri medorganizacijskih trgov in trgov končnih porabnikov ali gospodarskih panog (npr. bančništvo, telekomunikacije). Obenem avtorji ne utemeljijo definicije CRM, modela, niti ne osvetlijo celostno teoretskih ozadij področja.

Prikazana številna protislovja so močno motivirala nastanek magistrskega dela. V okviru raziskave namreč nisem našel temeljnega dela, ki bi celostno povežalo in opredelilo področje CRM ter omogočalo razumevanje teoretskih ozadij področja.

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju zakonitosti ravnanja odnosov z odjemalci.

Pri pripravi na poglobljeno raziskovanje sem si postavil **temeljni raziskovalni cilj: strnil in nadgradil bom teoretska spoznanja s področja CRM v konceptualni deskriptivni ravnalni model.**

Temeljni cilj bom dosegel s pomočjo sledečih delnih ciljev:

1. Povzel bom razvoj CRM in obstoječa spoznanja tega področja.
2. Pokazal bom nedorečenosti in protislovja področja CRM.
3. Opredelil bom temeljne elemente modela CRM.
4. Elemente bom povezal v konceptualni model CRM in ga utemeljil.
5. Opredelil bom vlogo trženja in drugih povezanih disciplin v CRM.

Magistrsko delo temelji na vzporedni uporabi pridobljenega znanja v času študija, na poglobljeni študiji sekundarnih virov ter na osebnih izkušnjah iz dela v gospodarstvu. V okviru naloge sem raziskal znanstvena spoznanja in zgoščene prakse specialistov s področja CRM. Proučil sem strokovne modele, vzročno-posledične zveze ter gospodarske in ravnalne trende, povezane s področjem. Izluščil sem ključna spoznanja in jih uporabil za oblikovanje deskriptivnega konceptualnega modela CRM, ki je povsem nova osnova za celostno razumevanje področja. Da sem lahko ohranil kritično razdaljo, sem modele, koncepte in druga teoretska spoznanja preverjal tudi skozi oči zaposlenega v praksi. Pri tem sem razmišljal o potencialnem doprinosu uporabe teoretičnih spoznanj za kupca in dobavitelja. Za uporabo kombinacije akademskega in praktičnega pristopa sem se odločil zato, ker želim raziskati strokovna spoznanja s področja CRM in jih prevesti v model CRM, ki ga bo dejansko mogoče uporabljati v praksi.

V uvodu predstavim problemsko področje raziskovanja, namen in cilje naloge, metodo dela ter strukturo magistrskega dela.

V prvem poglavju kratko orišem razvoj trženjske paradigme, teoretsko predstavim področje ravnanja odnosov z odjemalci in trende v gospodarstvu ter s tem povezane ključne spremembe v tržnem obnašanju podjetij.

V drugem, teoretsko-analitičnem delu, najprej razvrstim temeljne proučevane elemente področja (C)RM, prikažem ključne strokovne nedorečenosti in znanstvena protislovja področja ter navedem nekaj normativnih in izključujočih se modelov (C)RM. Poglavje zaključujem s kratko predstavitvijo vrst in šol (C)RM.

V tretjem, sintetičnem delu, na podlagi raziskane strokovne literature, predstavljenih teoretičnih nedorečenosti in protislovnosti, svoje izobrazbe in praktičnih izkušenj iz gospodarstva, znanje strnem v deskriptivni model CRM. Opremem na dve teoriji, na Razvito teorijo organizacije (v

nadaljevanju RTO; Lipovec, 1987), ki temeljito in nesporno povezuje področji vodenja in organizacije, ter na Teorijo družbene menjave (Cook, 1987). Nato s povezavo spoznanj klasičnega trženja (Kotler, 1996; Jančič, 1999), strateškega ravnanja (Pučko, Čater & Buhovac, 2006), šol ravnanja odnosov z odjemalci ter Razvite teorije organizacije in Teorije družbene menjave, oblikujem predlog konceptualnega modela CRM. V zaključku poglavja model apliciram na primeru medorganizacijskih trgov in trgov končnih porabnikov ter prikažem še nekaj posebnosti.

V zaključku najprej povzamem bistvo CRM in prikažem razmerja med trženjem, ravnanjem in organizacijo. V nadaljevanju na podlagi spoznanj raziskave razvijem nekaj implikacij na trženje in druge povezane discipline. Med pomembnejše sodijo opredelitev in utemeljitev tržnega odnosa menjave, opredelitev ponudbe vrednosti in izpeljava definicije trženja.

1 ODNOSI MENJAVE V TRŽENJU

1.1 Kratek pregled razvoja trženjske paradigme

Razvoj trženjske misli lahko razdelimo na štiri temeljna obdobja (Shaw & Jones, 2005, str. 241). Na **predakademsko obdobje** do razvoja discipline trženja v dvajsetem stoletju, ko so družbene in ekonomske dejavnike, povezane z gospodarstvom in trgovino proučevale vede in znanosti, iz katerih se je kasneje trženje kot multidisciplinarna veda razvilo. To sta tudi ekonomija in mednarodna diplomacija, oziroma avtorji kot npr. Adam Smith, David Ricardo in Karl Marx (v Tajnikar, 2006).

Distribucijski trženjski pristop zajema čas od začetka dvajsetega stoletja do približno sredine stoletja, ko je trženje v ZDA raziskovalo predvsem probleme učinkovite množične proizvodnje, poslovne funkcije, razvrščanje proizvodov ter stroškovno učinkovite, specializirane distribucijske poti (Cobb & Douglas, 1928; Stigler, 1941). To obdobje je zaznamovano s tendenco proizvodnje standardnih izdelkov za – v trenutku proizvodnje – večinoma neznane kupce. Sredi dvajsetega stoletja razvoj tehnologije omogoči dvig produktivnosti, kar privede do splošnega presežka ponudbe nad povpraševanjem. S spremembo splošnega tržnega ravnovesja se podjetja soočajo s problemom prodati presežne proizvedene količine.

V trženjski stroki se porajajo vprašanja, kako prodati več in kako pritegniti nove kupce. Pride do **preobrata v trženjski paradigmi, ki temelji na konceptu menjave. Funkcijski ali ravnalni pristop** traja od srede dvajsetega stoletja do srede sedemdesetih let dvajsetega stoletja (Stigler, 1966; Bartels, 1965a; Drucker, 1958; Kotler, 1969; Bagozzi, 1974). Ravnalni pristop temelji na konceptu menjave, proučevanju vedenja porabnikov, uporabi znanstvenih metod pri obdelovanju podatkov, razvoju ravnalnih trženjskih pristopov in oblikovanju trženjskega spleta. Obdobje je zaznamovano z menjavo pretežno standardnih izdelkov in storitev. Prodajalci in kupci težijo k maksimizaciji kratkoročnih koristi, med njimi pretežno ni zaupanja. V zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja se presežek ponudbe nad povpraševanjem še povečuje, zato prodati postaja vedno težje. Podjetja segmentirajo trge in specializirajo ponudbo. V trženju se pozornost

preusmeri na odjemalce. Če so podjetja prej ponujala eno različico izdelka za večino odjemalcev, sedaj ponujajo številne različice posameznemu kupcu. Poslovni partnerji razvijajo skupne razvojne time, poslovna omrežja in distribucijske verige. Med proizvajalci in končnimi porabniki tekmovalne odnose nadomeščajo alternativni organizacijski odnosi, ki temeljijo na zaupanju in sodelovanju. V trženju se tako koncept menjave razširi z odnosi, ki postajajo dolgoročni (Achrol & Kotler, 1999; Bendapudi & Berry, 1997; Grönroos, 1999; Egan, 2003; Vargo & Lusch, 2004; Palmer et al., 2005; Shaw & Jones, 2005; Payne & Frow, 2005; Medlin & Quester, 2001).

Obdobje **razširitve in poglobitev trženjske paradigme**, ki se začne konec sedemdesetih let, je zaznamovano s proučevanjem odnosov z odjemalci ter z vključitvijo psihologije, sociologije, organizacije ter drugih disciplin v proučevanje trženja. V okviru področja trženja, ki proučuje odnose, se v enaindvajsetem stoletju oblikujeta dva temeljna vidika, in sicer **omrežni ali interakcijski vidik**, v okviru katerega trženje proučuje združbe in omrežja, ter **vidik trženja s poudarkom na odnosih** (Čater, 2006, str. 35), v okviru katerega se trženjska stroka osredotoča predvsem na razvoj metod za razvoj dolgoročnih odnosov z odjemalci:

1. Omrežni ali interakcijski vidik (združbe in omrežja) je razvit v okviru proučevanja medorganizacijskega trženja (Čater, 2006, str. 43), predvsem proučevanj skupine *Industrial Purchasing and Management Group* (v nadaljevanju IMP). Pristop gradi na interakciji (aktivnosti) obeh členov diade in obravnava posamezen nakup (menjavo) kot epizodo v kontekstu tržnega odnosa. Vedênje v menjalnem odnosu je motivirano in se odraža v interakcijah znotraj podjetja in med podjetji, predvsem v procesih, ki odnos vzpostavljajo, ohranjajo in razvijajo. Podjetja so povezana v omrežja in so v njih soodvisna. Na uspešnost podjetja torej vplivajo tudi relevantni odnosi menjave v omrežju povezanih podjetji.
2. Vidik trženja s poudarkom na odnosih se opira na spoznanja proučevanj tržnih poti, neposrednega trženja, trženja storitve ter sorodnega, omrežnega pristopa in se razvija v smeri trženjske filozofije (Čater, 2006, str. 38). Je široko opredeljen in obravnava podatkovne baze, zvestobo blagovni znamki, notranje trženje, programe zvestobe, partnerstva in strateške povezave, medosebne odnose, navzkrižno prodajo ter odnose »ena-na-ena«. Zaradi svoje širine je domeno vidika težko definirati ter znanstveno preverjati koncepte. Raziskovalci v okviru vidika s poudarkom na odnosih ne najdejo skupne opredelitve koncepta niti ne uspejo razviti celovite teorije trženja, ki bi vidik zaobjemala. Kljub širini vidika spoznanja področja privedejo do oblikovanja trženjskega koncepta temelječega na odnosih (RM) ter kritiki uveljavljenega koncepta menjave in ravnanja trženjskega spleta.

1.2 Začetek proučevanja odnosov menjave v trženju

Odnosi menjave so se razvijali vzporedno z razvojem človeške civilizacije. V pravadnini kot medosebni odnosi, v katerih so ljudje menjali predmete in usluge zaradi osebnih potreb in koristi, z delitvijo dela v plemenski skupnosti pa so se razvili odnosi menjave, ki so temeljili na zavestnem, racionalnem početju, usmerjenem k maksimiranju osebnih in družbenih koristi (Trade, 2010).

Odnosi menjave, ki jih lahko razumemo kot zametek današnjih tržno-gospodarskih odnosov so začeli nastajati z delitvijo dela v času plemenskih zvez in se razvijali v okviru prvih civilizacij, kot so egipčanska, sumerska, grška in rimska (Maus, 1979). Produkcija in menjava je potekala organizirano, pogosto tudi med znanimi, stalnimi prodajalci in kupci, med malimi obrtniki in trgovci, mesti, regijami, plemiči, kraljevinami in državami. Večje skupnosti so tudi organizirale posebne mehanizme za olajšanje in zaščito trgovanja ter trgovskih poti. Ustaljene trgovske poti so potekale preko številnih dežel, zato so bile vnaprej dogovorjene in zavarovane. Očitno je torej, da že prve menjave niso bile samo enkratne, transakcijske, temveč so temeljile na daljšem sodelovanju, zaupanju in organiziranem »trženju«.

Tadajewski (2009) ugotavlja, da so elementi ravnanja odnosov z odjemalci v trženju prisotni že od začetka dvajsetega stoletja, ko se je disciplina trženja razvila. Ugotovil je, da je skupno jedro proučevanja menjave, trgovskih odnosov, korporativne diplomacije in trženja, temelječega na odnosih, želja vzpostaviti in razviti odnose menjave z odjemalci, ki vsaj teoretično prinašajo koristi vsem. Odnos pa obstaja, ko se menjave s kupcem nadaljujejo v prihodnost (Bendapudi & Berry, 1997, str. 16). Tadajewski (2009) povzema ugotovitve avtorjev Bagozzi, Day & Montgomery, De Wulf et al. in Desmond, ki pravijo, da je jedro vseh odnosov menjave **recipročnost**, ker brez recipročnosti odnos ne more obstajati.

Tadajewski in Saren (2008) to dodatno podkrepita s prikazom zgodovinskega razvoja proučevanja recipročnosti kot osrednjega elementa poslovne strategije za doseganje pozitivnih učinkov v okviru dolgoročnih odnosov menjave. Navajata, da so že v drugem desetletju dvajsetega stoletja, torej takoj po nastanku trženjske vede, raziskovalci Eddy, Garyin, Steinmtz namesto udejstvovanja v destruktivnem tekmovanju s cenovnimi vojnami, kar je bila takratna običajna gospodarska praksa, ločeno priporočali razvoj tesnejših odnosov z odjemalci. Navedeni avtorji so sicer zagovarjali tezo, da je tekmovalnost pogoj za poslovni in ekonomski razvoj, ob tem pa je predvsem Eddy zagovarjal novo obliko konkurence, v okviru katere je spodbujal **sodelovanje** med deležniki iste panoge, izmenjavo informacij o trgu in tehnologijah, kar naj bi privedlo do izločitve slabih praks in nepotrebnih aktivnosti v panogi. Sodelovanje naj bi vodilo do boljših poslovnih rezultatov v primerjavi s cenovnimi vojnami, katerih rezultat so nižje cene, torej nižje plače in dobički, kakor tudi slabše splošno stanje ekonomije. Eddy je navedel tudi vrste poslovnih odnosov, katerim bi se morale posvečati vse gospodarske družbe. Med njimi je navedel tudi skrb za odnose s tistimi, katerim prodajamo, torej z odjemalci (v Tadajewski & Saren, 2008).

Tadajewski in Saren (2008) povzemata tudi R. A. Brown iz leta 1911, ki že v drugem desetletju dvajsetega stoletja svetuje, naj proizvajalci izgrajujejo **zaupanje** končnih kupcev v prodajalca in proizvajalca. Proizvajalec naj prevzema odgovornost za kvaliteto svojih izdelkov, distribucijo in celotno ponudbo. To naj dosega predvsem z uporabo blagovnih znamk, s katerimi naj izgrajuje psihološke **vezi** (angl. *bonds*) med končnim porabnikom, prodajalcem in proizvajalcem, zato priporoča, naj proizvajalec z oglaševanjem vzpostavi neposredni odnos s porabnikom. V istem delu Tadajewski in Saren (2008) navajata tudi avtorja Moriarty iz leta 1923, ki pojasnjuje vzroke za oglaševanje končnemu kupcu. Pravi, da je bistveni del oglaševanja namenjen ohranjanju obstoječih, rednih kupcev, saj le ti prinašajo trgovcu pravi dobiček.

Še bolj konkretne elemente ravnanja odnosov z odjemalci iz istega obdobja sta Tadajewski in Saren (2008) našla pri avtorjih Orange in McBain v letu 1911. Orange in McBain navajata primer podjetij, ki so se ukvarjala s kataloško prodajo. Ta so se zavedala, da prvi porabnikov nakup za podjetje zelo verjetno pomeni neto izgubo, predvsem zaradi visokih stroškov prepričevanja potencialnega kupca ter stroškov obdelave in izvedbe naročila. Prvi nakup gre zato razumeti kot začetno »investicijo« v kupca, s katero podjetje pridobi kupčeve podatke, informacijo o njegovih potrebah ter izgradi začetno kupčevo zaupanje. Podjetja lahko torej pričakujejo, da bo zadovoljen kupec ponovil nakup, tokrat z nižjimi stroški obdelave. Orange in McBain (v Tadajewski & Saren, 2008) poudarjata, da je v kataloškem trženju interes podjetja v ponavljajočih se nakupih porabnika, z možnostjo prodaje več komplementarnih izdelkov (angl. *cross-selling*) ter da se dobiček s kupcem ustvarja s celoto vseh transakcij (nakupov).

Firth (v Houston & Gassenheimer, 1987, str. 10) leta 1951 zagovarja tezo, da je potreben pogoj za vzdrževanje uspešnih menjalnih odnosov, dobro razvita moralna struktura v družbi. Odnosi menjave namreč, v nasprotju s posamičnimi menjavami, temeljijo na pričakovanem vedênju udeležencev, ki je skladno z moralnimi normami danega okolja. Prav moralna družbena struktura lahko v odnosih menjave (npr. v času zamaknjena dobava ali plačilo) pomaga premagati negotovost v prihodnja dejanja akterjev in zgraditi zaupanje med njimi.

Newman in Berhg (v Tadajewski, 2009) leta 1963 ugotavljata, da so gospodarske družbe sredi dvajsetega stoletja skrbno izbirale poslovne partnerje, a ne po načelu donosnosti posameznega posla, temveč tako, da bo sodelovanje obema prinašalo dolgoročno korist. Naloga takratnih *trade managerjev* je bila izbrati partnerja tako, da bo podjetje doseglo predvsem svoje dolgoročne cilje, obenem pa so morali tudi oceniti odnose z obstoječimi dobavitelji in njihovo vrednost za prihodnost oziroma smiselnost prekinitve odnosov.

Zanimiv je tudi Robinsonov zapis iz leta 1967 (v Tadajewski, 2009), kjer opisuje, kako se odnosi med podjetji v gospodarstvu krepijo. Pravi, da poslovna praksa kaže, da se morajo stranke zavezati s poštenim, dolgoročnim dogovorom, v katerem navedejo svoje zahteve in pričakovanja. Soodvisnost med partnerjema je tako nedvoumno priznana, saj oboji pridobijo samo v primeru obojestranskega spoštovanja dogovora. Imajo torej veliko skupnih interesov, pri čemer je zaupanje ključno.

Raziskovalci trženja so torej v zgodnji literaturi obravnavali ključne koncepte trženja, ki jih danes povezujemo z RM (Tadajewski & Saren, 2008). Obširno so obravnavali razmišljanja o pomenu ravnanja odnosov z dobičkonosnimi odjemalci, poudarjali so pomen zadovoljstva in zvestobe odjemalcev, priporočali so statistične metode zbiranja in analiziranja podatkov o strankah, vsaj bazično so raziskovali recipročnost na medorganizacijskih trgih, kupca so postavili v središče organizacije ter raziskali negativni vpliv premoči omrežij in njihovih interesov na optimalno delovanje trga. **RM torej ni radikalno nov trženjski pristop ali dramatičen zasuk v trženjski paradigmi, temveč zgolj ponovno, še bolj poglobljeno, raziskovanje trženjskih zakonitosti** (Boulding et al., 2005; O'Malley et al., 2008; Tadajewski, 2009).

1.3 Nastanek področja (C)RM

Koncept trženja temelječega na odnosih se razvija v drugi polovici dvajsetega stoletja kot kritika in nadgradnja funkcijskega trženjskega pristopa, ki temelji na menjavi in trženjskim spletu. Koncept trženjskega spleta izhaja iz diferenciacije ponudbe in tržne segmentacije (Grönroos, 1994, str. 5), pri čemer je ravnatelj trženja v podjetju odločevalec, nekakšen mešalec ključnih trženjskih sestavin kot so izdelek (angl. *P – product*), cena (angl. *P – price*), promocija (angl. *P – promotion*) in distribucija (angl. *P – placement*). Od tu izhaja besedna zveza *marketing mix* ali **trženjski splet**. Strokovno misel s področja trženjskega spleta in trženjskega ravnanja podrobno prouči in povzame Filip Kotler, ki konec šestdesetih let s svojim delom *Marketing management* močno zaznamuje trženjsko stroko in prakso. Kotler (1969) meni, da je prodaja neposredno odvisna od oblikovanja trženjskega spleta ter da je tržni delež podjetja odvisen od razlik med lastnim trženjskim spletom in trženjskimi spleti konkurentov. Če sprememba ponudbe (izdelka ali storitve, cene, komunikacij s trgov ali tržnih poti) neposredno vpliva na prodajo, morajo ravnatelji trženja oblikovati optimalen trženjski splet za dani tržni segment. Kotlerjevo delo postane »obvezna« literatura, »biblija« vsakega tržnika zahodnega sveta. Koncept trženjskega spleta je tako vesplošno sprejet, da ga uporabi tudi AMA pri oblikovanju definicije trženja, veljavne od leta 1985 do leta 2004, ki pravi, da je trženje proces planiranja in izvedbe snovanja, oblikovanja cen, promocije in distribucije idej, izdelkov in storitev z namenom menjave ter zadovoljevanja osebnih in organizacijskih ciljev (v Keefe, 2004).

Sredi osemdesetih let je menjava, kot posledica reševanja nezadovoljenih potreb posameznikov ali združb, v stroki že splošno sprejeta kot osrednji element trženja (Houston & Gassenheimer, 1987, str. 17). Gre za posebno vrsto zadovoljevanja potreb preko medsebojne menjave vrednosti med akterji (Houston & Gassenheimer, 1987, str. 4). S to tezo se tedaj strinja večina raziskovalcev, med njimi tudi Alderson, Bagozzi, Hunt in Kotler (v Houston & Gassenheimer, 1987, str. 3):

- »Trženje je menjava, ki poteka med skupinami porabnikov in proizvajalcev« (Alderson, 1957, str. 15).
- »Trženje je proces, s katerim družba, z namenom zadovoljevanja lastnih potreb, razvije distributivne sisteme, sestavljene iz sodelavcev, ki s sodelovanjem v okviru tehnično-ekonomskih in družbeno-etičnih omejitev ustvarja tokove transakcij, ki rešujejo tržna neskladja in se odražajo v menjavi in porabi« (Bartels, 1968, str. 32).
- »Trženje je /.../ veda o menjavi in se ukvarja s problemi povezanimi z njo« (Bagozzi, 1975, str. 39).
- »Trženje je družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dosežejo, kar hočejo, tako da ustvarjajo in menjajo produkte in vrednost z drugimi« (Kotler v Houston & Gassenheimer, 1987, str. 4).

V strokovni misli in v gospodarski praksi se v zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja poudarek z menjave postopno premakne na odnose, oziroma na ravnanje odnosov z odjemalci. Raziskovalci področja odnosov z odjemalci formalni začetek RM in v tem kontekstu proučevanje odnosov z odjemalci postavljajo v pozna sedemdeseta leta oziroma formalno v leto 1983, ko izraz

relationship marketing prvi uporabi Berry. Že leta 1989 Grönroos objavi kritiko veljavne definicije trženja AMA, ki po njegovem prepričanju sloni na preživelim konceptu trženjskega spleta. Trženjski splet vidi kot nabor spremenljivk, izmed katerih mora ravnatelj trženja sestaviti optimalno kombinacijo. Meni, da je s tem trženje omejeno na poslovno funkcijo v podjetju, tržniki pa so zaprti v oddelke trženja. Zaposleni izven oddelka trženja, ki v okviru svojih strokovnih nalog (npr. razvoj, logistika, služba reklamacij, telefonska recepcija) vplivajo na kakovost storitve (»posredni tržniki«), so tako izključeni iz skupne trženjske funkcije v podjetju. Opozarja, da je trženjski koncept širši, saj trženje razume kot filozofijo, na podlagi katere bi morale podjetje opredeliti vse aktivnosti, s katerimi bo zadovoljilo potrebe odjemalcev.

Po Grönroosu (1989) koncept trženjskega spleta izhaja iz potreb podjetja in ne iz potreb kupca in zato narekuje proizvodno usmeritev podjetja. Akademiki s področja raziskovanja storitve in omrežij pa v jedro trženja postavljajo vzpostavitev, ojačitev in razvoj odnosov z odjemalci, tako da so odnosi lahko trženi z dobičkom in so doseženi osebni in organizacijski cilji (Grönroos, 1989, str. 55).

Trženje nikoli ni imelo splošne teorije, a se je kot tako obravnavalo koncept trženjskega ravnanja z modelom trženjskega spleta in menjave (Grönroos, 1989). Grönroos (1989, str. 58) sicer meni, da so posamezne sestavine trženjskega spleta še vedno zelo pomembno orodje trženja, vendar je za razvoj dolgoročnih odnosov z odjemalci potrebno še veliko več. Grönroos zagovarja tezo, da koncept RM vodi do preobrata v trženjski paradigmi. RM je sicer relativno nov koncept, a se ta vztrajno potrjuje v teoriji in praksi. V okviru trženja se osredotočenost stroke z menjavo vztrajno preusmerja na ustvarjanje odnosov, ki prinašajo vrednost. RM zato ni dopolnitev koncepta trženjskega spleta, temveč nov koncept trženja (Grönroos, 1994, str. 10). Ključne determinante koncepta RM so po Grönroosu (1994, str. 10): tržna naravnost podjetja, zaznana kakovost storitve, strankino zadovoljstvo, medfunkcijsko sodelovanje znotraj podjetja, notranje trženje kot predpogoj za nastop na zunanjih trgih in konkuriranje s storitvijo. Grönroos predlaga, da naj osnovni element proučevanja trženja ne bo menjava, temveč odnos med ponudnikom in odjemalcem (Grönroos, 1994, str. 13). Obstoječi tržni odnos je namreč pogoj za menjavo in ne njen nadomestek (Grönroos, 1994, str. 14). Koncept RM je po Grönroosu sistemske narave, a hkrati vključuje ravnalne pristope. Meni še, da koncept trženjskega spleta in menjave ostaja del trženja, pa čeprav koncept trženja, temelječega na odnosih vse bolj zaseda osrednje mesto trženjskega raziskovanja.

Grönroos (1994) preobrat v trženjski paradigmi utemeljuje, češ da RM bolje odgovarja na sodobne izzive trženja od trženjskega spleta. Čeprav je trženjski splet razvit na podlagi koncepta konkuriranja v okviru mikroekonomike, danes ta predstavlja le še seznam t. i. »P-spremenljivk«. Sestavine trženjskega spleta se po Grönroosu spreminjajo in dopolnjujejo (npr. 7P za storitev), kar kaže na nedorečenost koncepta. Prepričan je, da na zaznano kakovost storitve pogosto bolj vplivajo »posredni tržniki«, torej tisti, ki vrednost za odjemalca neposredno ustvarjajo ali z odjemalcem komunicirajo, kot pa zaposleni v trženju, zato je ravnanje življenjskega cikla strank domena RM (Grönroos, 1994, str. 8). Medtem ko je v okviru koncepta RM odnos med prodajalcem in odjemalcem interaktiven, koncept trženjskega spleta razume prodajalca kot aktivnega, odjemalca pa pasivnega akterja, za katerega podjetje nekaj naredi. Dodatni ključni

element, ki ga prinaša RM, je po Grönroosu zaupanje. To opredeli kot pripravljenost zanesti se na partnerja v menjavi.

Po letih poglobljenih raziskav pomena odnosov v trženju, leta 1994 Morgan in Hunt objavita prispevek Teorija zaveze in zaupanja. V njem povzemata ugotovitve stroke s področja trženja, temelječega na odnosih in zagovarjata tezo, da RM (vzpostavljanje, razvoj in vzdrževanje uspešnih menjav v odnosih) predstavlja pomemben preobrat v teoriji trženja. Menita, da je potrebno razlikovati med posamezno transakcijo, ki ima jasen začetek, je kratkotrajna ter se ostro konča z izkupičkom, ter med menjavo v odnosu, saj se odnos navezuje na predhodne dogovore, je dolgotrajen in odraža trajajoči proces med partnerji v zavezi (Morgan & Hunt, 1994, str. 21). RM je tako del razvijajoče se paradigme omrežij, ki priznava, da se sodobna konkurenca dogaja med omrežji podjetij (Morgan & Hunt, 1994, str. 20). Prepričana sta, da naj bi poslovni svet temeljil predvsem na zaupanju ter **sodelovanju** korporacij, dobaviteljev, strank in investitorjev. Znotraj strateških povezav med tekmeci, partnerji, vladnimi, javnimi podjetji in med sodelavci v podjetjih naj pravzaprav ne bi bilo kupcev in prodajalcev ali strank, temveč zgolj partnerji, ki medsebojno menjajo sredstva. Temelja RM naj bi bila zavezanost in zaupanje, ki v nasprotju z močjo, vzpodbujata delo, s ciljem ohranjanja dolgoročnih odnosov menjave in ne strmenje k enkratnim, boljšim alternativam. Vzpodbujajta tudi o neoportunistično vedenje, kar vodi k večji učinkovitosti.

Gummesson (1996, str. 32) RM definira kot trženje, razumljeno z vidika odnosov, omrežij in interakcij. Odnose razume zelo široko, kot kontakte med dvema ali več osebami, med osebami in predmeti, simboli ter organizacijami. Omrežja so nabor odnosov, v okviru katerih se odvijajo aktivnosti. Gummesson opredelil 30 vrst odnosov, med katerimi ločuje zunanje in notranje odnose organizacije, pri čemer so zunanji odnosi, odnosi med prodajalci in odjemalci jedro RM. Opozarja tudi, da so pogosto meje med zunanjimi in notranjimi odnosi nedoločljive (na primer proces logistike vključuje tako notranje kot zunanje odjemalce). V okviru RM so tako organizacije v okolje integrirane. Za razliko od klasičnega trženjskega pristopa, kjer so trgi izven organizacije, so v okviru koncepta imaginarnih organizacij in RM trgi znotraj omrežja, trženjske aktivnosti pa potekajo med notranjimi kupci.

Menjave večine podjetij potekajo v obliki dolgoročnih odnosov in zajemajo kombinacijo izdelkov in storitev (Grönroos, 1998, str. 336). Grönroos (1999) je zato prepričan, da je **vrednost** pomembni gradnik koncepta trženja, temelječega na odnosih. Grönroos (1999) v poskusu oblikovanja nove paradigme trženja strne spoznanja preteklega raziskovanja številnih avtorjev ter oblikuje osem prelomnih tez. RM naj bi bil nova trženjskega paradigma, ki se vrača h koreninam trženja, v čas pred pojavom znanstvenega trženjskega pristopa in pojavom specializiranih distribucijskih podjetij, ki so prekinila neposredni stik med proizvajalcem in končnim odjemalcem. Obenem je RM ustvarjen za leto 1990 in naprej. Raziskovalci področja se sicer še niso poenotili o skupni definiciji RM, a so si te v glavnih elementih med seboj podobne. Parvatiyar in Sheth (1994) RM na primer definirata kot razumevanje, pojasnjevanje in ravnanje trajajočih poslovnih odnosov med prodajalci in odjemalci, Gummesson (1996) pa RM definira kot pristop, temelječ na odnosih, interakcijah in omrežjih. Grönroos zato predlaga splošno opredelitev trženja, ki naj se glasi, da je trženje namenjeno ravnanju tržnih odnosov podjetja

(Grönroos, 1999, str. 28). Grönroos (1999) obenem ugotavlja, da nobena opredelitev RM ne vključuje menjave, ker je termin preozek, medtem ko odnos vključuje širše koncepte in je zato pomembnejši element proučevanja. Osrednji element trženja tako v literaturi postaja odnos sam in ne menjava, ki se dogaja v okviru odnosa. Iz te temeljne teze RM avtor postavi sedem ključnih izzivov v trženju:

1. Trženjske spremenljivke kot viri: v RM podjetje ne more preddefinirati nabora trženjskih spremenljivk, temveč mora na podlagi narave in faze odnosa z obstoječim ali potencialnim odjemalcem, uporabiti vse vire organizacije ter izvesti aktivnosti, ki bodo z ustvarjanjem vrednosti in zadovoljstva za kupca privedle do želenega učinka.
2. Predmet trženja: v RM se podjetje ne ukvarja s predizdelavo ponudbe vrednosti, temveč mora razviti tako vire, kot so zaposleni, tehnologija, znanje ter same odjemalce kot vire, kakor tudi vzpostaviti mehanizem za ravnanje virov v času trajanja odnosa, tako da je odjemalec zadovoljen s celotno storitvijo podjetja.
3. Organizacijske rešitve: v RM trženje ne more biti organizirano kot ločen oddelek, temveč mora biti trženjski pristop razširjen po celi organizaciji. Obenem so strokovnjaki za trženje potrebni za izvajanje tradicionalnih trženjskih aktivnosti ter za svetovanje glavnim ravnateljem. Izvajanje koncepta RM je preneseno na številne »posredne« tržnike, zato mora podjetje razviti sistem internega trženja in poskrbeti, da »posredni« tržniki sprejmejo svoje zadolžitve trženjske funkcije in osvojijo potrebne kompetence za njihovo izvajanje.
4. Načrtovanje trženja: RM ne more biti vključen v tradicionalno trženjsko načrtovanje, temveč mora biti del vseh načrtov podjetja ter integriran s tržno usmerjenim korporativnim načrtom podjetja.
5. Individualizirati bazo odjemalcev: v RM trženjske odločitve ne morejo sloneti na klasičnem tržnem segmentiranju, temveč morajo biti odločitve, s kom in kako sodelovati, sprejete na podlagi individualnih informacij ter podatkov o stranki.
6. Raziskovanje odjemalcev in spremljanje uspehov: v RM naj podjetje pridobiva informacije in ravna svoje odjemalce na dnevni osnovi, neposredno preko rednih stikov zaposlenih z odjemalci. Statistični podatki o tržnih deležih naj bodo pri tem le podpora.
7. Odnosi – ponovno rojstvo trženja: za razumevanje in uveljavitev koncepta RM, bo mogoče potrebno zamenjati besedo »trženje« s filozofsko primernejšim terminom.

Moorman in Rust (1999) prav tako vse bolj razumeta trženje kot poslovno filozofijo in ne zgolj kot funkcijo ali oddelek v podjetju. Podjetja bodo torej zmanjševala velikost oddelkov za trženje, ti pa bodo prevzemali vlogo razvoja trženjske kulture ter opravljali specializirane naloge. Menita, da trženje ne bo več organizirano funkcijsko, temveč procesno. Trženjske aktivnosti bodo razporejene po organizaciji na zaposlene v ostalih oddelkih v podjetju, procesi bodo prilagojeni novim zahtevam, izvajanje trženjskih aktivnosti pa bo postalo sestavni del nalog delovnega mesta. Vloga trženjske funkcije v podjetju bo predvsem povezava med odjemalci in

procesu v podjetju. Glavna naloga ravnateljev bo zato organizirati trženjsko funkcijo v obliko tržno orientiranega podjetja.

Tudi Archol in Kotler (1999) ne izključujeta možnosti, da ugotovitve s področja proučevanja odnosov z odjemalci lahko privedejo do preobrata v trženjski paradigmi. Archol in Kotler (1999, str. 146) opazata, da trženje v zadnjih petdesetih letih nima več le funkcije omogočanja učinkovite prodaje, temveč je prevzelo pomembno vlogo pri oblikovanju ponudbe, izbire tehnologij, določanju politike nabave in pri strateškem odločanju. Menita, da se bo vloga trženja v tretjem tisočletju še naprej spreminjala, predvsem z vidika razširitve področja trženja na omrežja in odnose. Trženje bo v omrežjih odgovorno za oblikovanje novih znanj, izobraževanje, zagotavljanje tržnih informacij v realnem času, povezovanje med podjetji, reševanje sporov, napovedovanje trendov, analizo tveganj in investicij, oblikovanje transfernih cen ter koordinacijo ekonomike omrežji. **Trženje se bo vse bolj ukvarjalo z zadovoljevanjem potreb odjemalcev in tako vedno bolj postajalo agent kupca namesto agent prodajalca. Pri tem bo morala veda razviti nove pristope, ki ne bodo temeljili na avtoriteti in nadzoru, temveč na ravnanju odnosov v omrežjih.** Potrebno bo razlikovati med trženjem kot poslovno funkcijo, trženjem kot naborom orodij in spretnosti ter trženjem kot poslovno filozofijo. Menita še, da prav narava omrežij, njihovo raziskovanje ter vpliv novih spoznanj na proces zadovoljevanja potreb odjemalcev nakazuje, da smo mogoče pred preobratom v trženjski paradigmi.

Sheth in Parvatiyar (2000, str. 119) menita, da se bistvo razvoja discipline trženja dogaja v zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja, ko avtorji (npr. Kotler, Webster, Gardner & Garrett) raziskujejo in poudarjajo pomen odnosov v primerjavi s transakcijam. To po njunem privede do preнове konceptualnih pogledov v trženju, predvsem z vidika ponovne vzpostavitve neposrednih odnosov med prodajalci in odjemalci in ustvarjanja čustvenih vezi med njimi. Sodobna informacijska tehnologija namreč omogoča, da se vezi, ki so bile pretrgane z množično, serijsko proizvodnjo, razvojem distribucijskih mrež in posrednikov ter trgovcev, ponovno vzpostavijo. Sheth in Parvatiyar (2000) ugotavljata, da se proučevanju odnosov v devetdesetih letih dvajsetega stoletja pridružijo tudi največji zagovorniki teze, da je jedro trženja menjava (npr. Kotler, Bagozzi, Hunt). Tudi Sheth in Parvatiyar (2000, str. 121) zagovarjata tezo, da trženje, temelječe na odnosih pomeni preobrat v paradigmi trženja: »Koncept trženja, temelječega na odnosih je dovolj širok, da lahko zaobjame vsa področja trženja (trženje storitve, medorganizacijske trge, distribucijske poti, vedenje porabnikov, trženjsko komuniciranje, trženjske strategije, neposredno trženje) in bo postal temelj nove trženjske paradigme«. **V nasprotju s transakcijskim trženjem, ki po njunem predpostavlja neodvisnost akterjev ter zagovarja tekmovalnost na osnovi lastnih interesov, RM temelj na konceptu medsebojne soodvisnosti ter zagovarja sodelovanje.**

Sodelovanje vodi v trajne odnose in večjo učinkovitost procesov, kar znižuje stroške transakcij, stroške iskanja novih odjemalcev, stroške pogajanj in vodi do večje učinkovitosti. Prav večja učinkovitost in uspešnost sta po mnenju Sheth in Parvatiyar (2000, str. 124) glavna cilja trženja, temelječega na odnosih. Ugotavljata še, da so bili odnosi pravzaprav zelo pomembni in negovani v predindustrijski dobi, nato se je v času množične proizvodnje in distribucije njihov pomen zmanjšal, v sodobni, postindustrijski družbi tretjega tisočletja pa ti ponovno pridobivajo na

pomenu tako v poslovni praksi, kakor v strokovni literaturi (Sheth & Parvatiyar, 2000). V tretjem tisočletju sodobna informacijska tehnologija, velika vlaganja v razvoj in kakovost, večanje deleža storitev in zasičenost trgov namreč zahtevajo in omogočajo združevanje odjemalcev, tesnejše sodelovanje in komuniciranje, zahtevnejše obdelovanje podatkov, kar vse narekuje razvoj trajnih odnosov z odjemalci. Gre pravzaprav za povratak odnosov v trženjsko paradigmo. V sodobnem svetu so namreč meje med vlogami prodajalca in odjemalca (organizacije ali posameznika) zabrisane, saj odjemalci pogosto sodelujejo s prodajalci in soustvarjajo ponudbo ter z njo vrednost. Odjemalci namreč ne želijo menjave, temveč vrednost, ki jo preko odnosov iz menjave dobijo.

Zaradi vse večjega pomena odnosov v trženjski paradigmi Sheth in Parvatiyar (2000), podobno kakor Grönroos (2004) ter Ballantyne et al. (2003) menita, da bo preobrat v trženjski paradigmi nujen. **Menjava namreč proučuje in pojasnjuje predvsem distribucijo vrednosti med akterji na trgu, medtem ko je osrednje področje proučevanje RM ustvarjanje vrednosti.** Sheth in Parvatiyar (2000) ugotavljata, da se v okviru koncepta menjave sicer lahko zagovarja tezo, da prihaja med odjemalcem in ponudnikom do menjav, vendar sodelovanje med akterji dejansko pogosto ne poteka s ciljem menjave, temveč z namenom ustvarjanja vrednosti (sodelovanje R&D, trženje, distribucija). Rezultat skupnih prizadevanj tako ni nujno menjava ali menjava vrednosti, temveč ustvarjena vrednost. S konceptom menjave zato ne moremo celovito pojasniti tržnih odnosov v primerih, ko ti temeljijo na ustvarjanju vrednosti ali ko so odnosi mogoče pomembnejši od izida posamične menjave. Koncept trženja, temelječega na odnosih zato lahko privede do razvoja nove splošne teorije trženja (Sheth & Parvatiyar, 2000).

Trženje, temelječe na odnosih, ki se opira na SET, se je najprej osredotočilo na proučevanje trgov končnih porabnikov, na katerih je bilo trženje razumljeno kot enostranski proces z aktivnim ponudnikom in pasivnim kupcem. Ford (v Čater, 2006, str. 50) zato meni, da ta pristop ni primeren za proučevanje medorganizacijskih trgov, kjer sta običajno tako ponudnik kot odjemalec aktivna. Največja vsebinska razlika med trženjem, temelječem na odnosih in funkcijskim pristopom v trženju je v ponavljajočih se nakupih. V tem kontekstu se RM osredotoči predvsem na predpisovanje odnosov, s ciljem oblikovati strategijo za povečanje zvestobe in zadovoljstva kupcev. Pristop je normativne narave, proučuje uporabnike z vidika njihovega interesa in je torej le različica aplikacije koncepta trženjskega spleta. Nasprotno pa se raziskovanje *International Management and Purchasing Group* osredotoča na povezave med podjetji z vidika učinkovite množične distribucije izdelkov in zadovoljevanja potreb odjemalcev. Najmanjši del takšnih omrežij so posamezni deležniki (angl. *actors*), ki so medsebojno soodvisni. S proučevanjem trgov stroka dojemanje trgov razširi na omrežja menjave. Trg torej ni več množica neodvisnih odjemalcev, katerimi podjetje prodaja, menja ali s katerimi goji odnose menjave, temveč povezano omrežje akterjev (Easton & Håkansson, 1996, str. 407). Interakcijski pristop, ki ga zagovarja skupina IMP pa je deskriptivne narave in se ukvarja s konceptualnimi vprašanji ter raziskuje strukturo in dinamiko odnosov. Z organizacijskega vidika »prostor« med podjetji vsebuje odnos in ta je po njihovem mnenju temeljni predmet analize (Čater, 2006, str. 52). IMP skupina se zato distancira od koncepta trženja, temelječega na odnosih, ker meni, da je obema pristopoma skupna le beseda odnos za opis »prostora« med podjetji. V okviru

interakcijskega pristopa so odnose proučevali že vsaj desetletje pred prvo omembo RM in torej ti niso del zasuka trženjske paradigme v okviru RM.

Po pregledu zgodovine razvoja trženja s poudarkom na odnosih Moller in Halinen (1999) ugotavljata, da ni smiselno govoriti o eni teoriji trženja, temveč o konceptu, ki temelji na analizi trgov (angl. *market based*) ter na omrežnem konceptu (angl. *network based*). Medtem ko se trženjski koncept osredotoča predvsem na proučevanje diadičnih odnosov med prodajalcem in odjemalcem, se v okviru omrežnega pristopa začne uveljavljati teza, da je ravnanje odnosov z odjemalci le del področja RM. Ravnanje odnosov z vsemi deležniki pa je ključnega pomena (Egan, 2003, str. 150) za razvoj konkurenčnih prednosti, ki izvirajo iz dolgoročnih odnosov z njimi. V trženju tako odnose proučujejo v okviru medorganizacijskih trgov, trženja storitve, ravnanja distribucijskih poti in trženja nasploh. Egan (2003, str. 154) pri tem opozarja, da širši pogled sicer prispeva k različnosti pogledov na trženje in trženjsko ravnanje ter osvetljuje medfunkcijsko vlogo trženja, a ti pogledi prihajajo s področja strateškega ravnanja, organizacije, ravnanja človeških virov in so izven področja trženja. Egan (2003) tako ugotavlja, da so si pogledi številnih raziskovalnih smeri med seboj zelo različni in so kot nekakšen skupni filozofski dežnik s številnimi različicami. Poziva k oblikovanju konkretnjših in natančnejših konceptov, ki bi jih bilo mogoče povezati v enotno teorijo trženja na taktičnem, strateškem in filozofskem nivoju. Pomanjkanje definicije RM in številni raziskovalni pristopi namreč onemogočajo opredeliti RM in njegovo področja delovanja.

Na mednarodnem simpoziju na temo RM, s ciljem strniti spoznanja s področja RM, v Nemčiji leta 2002 sodelujejo številni vodilni raziskovalci področja (John Egan, Rod Brodie, Nicole Coviello, Friedhelm Bleimel, Everet Gummesson, David Ballantyne, Martin Christopher, Adrian Payne, Christian Grönroos, David Wilson). V svojih prispevkih skoraj soglasno ugotavljajo, da so odnosi v trženju prisotni že od začetka človeškega trgovanja ter da je bistvo RM v procesu ustvarjanja vrednosti za vpletene deležnike (Ballantyne et al., 2003; Gummesson, 2003; Grönroos, 2003; Wilson, 2003). Med njimi Grönroos še posebej poudarja, da prava vrednost za podjetje in delničarje ne izvira iz dogajanja na borzi, temveč iz odjemalcev podjetja. Meni, da se obstoječa trženjska paradigma preveč ukvarja z omejenim razmišljanjem o oblikovanju trženjskega spleta in z vprašanjem, kako porazdeliti (porabiti) trženjski proračun. Na sodobnih trgih namreč ponudba večinoma presega povpraševanje, trgi so pogosto zreli in zasičeni, razlikovanje med ponodbami in trženjskimi spleti podjetij pa je minimalno in ne ustvarja vrednosti za odjemalce, še več, trženjske aktivnosti so pogosto razumljene zgolj kot strošek.

Koncept trženja, temelječega na odnosih pa lahko ponudi odgovore na sodobne izzive trženja (Grönroos, 2003, str. 172). Koncept RM namreč trženje razume kot interdisciplinarni proces, ki povezuje funkcije, oddelke in procese s ciljem ustvarjati vrednost za odjemalce. **Trženje je torej proces investiranja v odjemalce, s ciljem prihodnjih dolgoročnih donosov iz teh investicij.** S tega vidika trženje torej ni več funkcija v podjetju, niti ločen proces, temveč poslovna dimenzija, kot so tehnološka, finančna, človeška, družbena. Avtorji opozarjajo tudi na različna izhodiščna razumevanja področja, različne koncepte in determinante področja ter se sprašujejo, ali je RM res nova trženjska paradigma.

2 NOVEJŠA SPOZNANJA, PROTISLOVJA IN SISTEMATIZACIJA PODROČJA (C)RM

RM se prvenstveno ukvarja z ravnanjem osrednjega odnosa, to je odnosa med ponudnikom in odjemalcem (Grönroos, 2003). Za zagotavljanje uspešnosti osrednjega odnosa obvladuje tudi odnose z dobavitelji, delničarji, bankami, distributerji in celo politiki. Vsi ti odnosi tvorijo omrežje odnosov. V dolgoročnem odnosu z odjemalci, izdelek ali storitev postane samo eden izmed elementov v okviru razvijajoče se ponudbe. Sprememba osredotočenosti v trženju s transakcij menjav v proces ravnanja odnosov tako pomembno vpliva na osrednja področja proučevanja trženja.

V okviru RM je odnos razumljen kot proces interakcij (Grönroos, 2003), ki s pomočjo komunikacije tvori vrednost za odjemalce. V odnosu naj bi bila partnerja motivirana za medsebojno komunikacijo, kar vodi v dialog, ki je interaktivni proces skupnega razmišljanja in delovanja ter podlaga razvoja skupne baze znanja. Na podlagi interakcij v odnosu se ta razvija in mora udeležencem v času tudi prinašati vrednost, v transakcijskem trženju pa odjemalci vrednost dobijo v okviru posameznega dejanja menjave. V okviru koncepta RM je v odnosu smiselno izboljšati ali razviti dodatne storitve (natančnejše dobave, prilagajanje izdelka, dodatno podporo, več informacij, deljenje prihrankov iz naslova optimizacij), ki odjemalcem zagotavljajo višjo vrednost. Proces interakcij je torej jedro RM, proces komunikacij ga zaznamuje, rezultat RM pa je proces ustvarjanja vrednosti. Grönroos (2003) meni še, da določeni odjemalci oziroma določene razmere narekujejo pristop RM, medtem ko specifični primeri narekujejo transakcijske stike. V primerih, ko v podjetju uporabljajo koncept RM, je trženje prisotno v celotni organizaciji in ni več poslovna funkcija, temveč del številnih funkcij v podjetju. **Trženja torej ne moremo organizirati, temveč ga moramo vgraditi v organizacijo (Grönroos, 2004, str. 110). Čeprav je trženje in ravnanje odnosov izrednega pomena, se Grönroos sprašuje, ali je uporaba termina trženje še najprimernejša.**

Tudi Vargo in Lusch (2004) menita, da se je osredotočenost trženja v zadnjih desetletjih s predmetov in transakcij z njimi premaknila na storitev, na proces menjave in na odnose, ki temeljijo na razvoju ključnih kompetenc (medfunkcijskih procesov, znanja in oseb). Avtorja odkritja obdobja strnita v osem ključnih predpostavk, ki naj bi utemeljevale razvoj nove trženjske paradigme:

1. Osnovna enota menjave je aplikacija posebnih znanj in spretnosti: osebe imamo dve ključni sposobnosti, fizično in mentalno. Zaradi specializacije sposobnosti je v primitivnih družbah prišlo do delitve dela. Najprej je že samo posedovanje dobrin pomenilo imeti vrednost, kasneje pa smo spoznali, da do menjav prihaja z namenom, da si ustvarimo vrednost v uporabi. Naloga trženja je torej, da interpretira proces ustvarjanja vrednosti.
2. Posredne menjave zakrijejo osnovno enoto menjave: **osebe vedno menjamo, organizacije in podjetja so tako le sredstva za medsebojno menjavo znanj in spretnosti.** S povezovanjem ljudi v skupnosti in z delitvijo dela so se med številnimi posamezniki direktne menjave prekinile. V sodobni (post)industrijski družbi s poudarkom na mikrospecializaciji in

delom v velikih organizacijah je nagrada posameznika za opravljeno delo posredovana posredno (in ne drug do drugega). Zaposleni so zato izgubili zavest o menjavah ter občutek za recipročnost v odnosih. V menjavah z internimi »kupci«, sodelavci in zunanjimi odjemalci je to vodilo v padec zainteresiranosti in v padec kakovosti.

3. Predmeti (izdelki) so le sredstvo za posredovanje storitve: jedro menjave niso izdelki, temveč uporabljena specializirana znanja in veščine ter fizično delo, ki so vloženi v izdelke in storitve. Odjemalci ne želijo izdelkov kot predmetov, temveč koristi (vrednosti), ki jih njihova uporaba prinese. Izdelki so tako le način za distribucijo znanja in spretnosti oziroma sredstvo za doseganje zadovoljstva.
4. Znanje je ključni vir konkurenčne prednosti: znanje je osnovni vir blagostanja in razvoja konkurenčne prednosti. V okviru podjetij je znanje v tehnologijah, v idejah, patentih, rešitvah, procesih, ravnalnih veščinah in sposobnosti učenja. Znanje se odraža v sposobnosti ustvarjanja organizacije, ki dejansko ustvarja vrednost. S področja trženja so ključne kompetence sposobnost razumevanja trga, povezovanja z odjemalci ter ustvarjanja vezi in tržnih poti. Veriga vrednosti med drugim vključuje pretok informacij med vsemi ključnimi deležniki, odnose z odjemalci in njihovo zvestobo, koordinacijo procesov ter stopnjo neodvisnosti. Trženje je razumljeno kot ključni medfunkcijski poslovni proces.
5. Vsa gospodarstva (ekonomije) temeljijo na storitvi: konceptualno se avtorja strinjata s pogledi šole trženja storitve. Menita, da je bila storitev vedno ključni pogoj, ki je omogočal ustvarjanje ponudbe vrednosti in družbeno menjavo, vendar ni bila posebej izpostavljena.
6. Odjemalec vedno soustvarja vrednost: avtorja se opreta na koncept trženja storitve in opredelita proces proizvodnje izdelka ali storitve kot vmesno fazo ustvarjanja vrednosti, ki se nadaljuje z odjemalčevo uporabo izdelka ali koriščenjem storitve. **Z uporabo ponudbe podjetja si proizvajalec sam ustvarja vrednost ter tako postane sredstvo v delovanju in opravlja del procesa ustvarjanje vrednosti.**
7. Podjetje ne ustvarja vrednost za odjemalca, temveč ponudbo vrednosti: trženje naj se ne ukvarja prvenstveno z distribucijo vrednosti, temveč z ustvarjanjem ponudbe vrednosti za odjemalce. V ponudbi podjetja, v storitvi in/ali izdelku je vgrajeno znanje, ki odjemalcem omogoča, da si sami ustvarjajo vrednost.
8. Koncept storitve je osredotočen na odjemalca in vključuje odnose: **podjetja ne delajo za odjemalce, temveč z odjemalci.** Vse aktivnosti podjetja morajo biti integrirane v tržno odzivnost in v idejo, da dobički izvirajo iz zadovoljstva odjemalcev in ne iz prodanih enot. Sami prodani predmeti in storitve so del ponudbe in predmet menjave, a niso del odnosa. V jedru te predpostavke je prepričanje, da je vzrok za menjavo odjemalčeva pričakovana korist, ki si jo bo odjemalec ustvaril iz ponudbe. Odnosi so pomembnejši od izida kratkoročne menjave in čeprav si v posebnih primerih odjemalci morda ne želijo razviti odnosa, lahko podjetje te transakcije obravnavajo kot odnose. **Odjemalci so torej v centru organizacije in so aktivni sodelujočenci v procesu menjav, kar narekuje razvoj odnosov, struktur in norm.**

2.1 Ključni proučevani vidiki v okviru RM

2.1.1 Opredelitev RM in CRM

Intenzivnemu proučevanju navkljub (Ballantyne et al, 2003, str. 163), termina »odnos« stroka še ni natančno definirala. Podobno kot ni doseženo teoretično soglasje o relativno mladi poslovni in organizacijski paradigmi RM, ni doseženo niti soglasje o paradigmi CRM, o tem, kaj CRM sploh je, komu je namenjen in kako ga uporabljati, da bo dal najboljše rezultate, niti o tem, ali črka M v kratici CRM pomeni »marketing« ali »management« (Buttle, 2009).

Payne (2009, str. 22) predlaga, da bi RM pomenil strateško ravnanje odnosov z vsemi deležniki, CRM opredeli kot ravnanje z odnosi, ki vključuje informacijsko tehnologijo, CM (angl. *Customer Management*) pa naj bi se ukvarjal z implementacijo in taktičnim ravnanjem odnosov s kupci. Še več, definicija in opis CRM se med avtorji in avtoritetami s področja CRM močno razlikujeta (Payne, 2009, str. 18). Buttle (2009, str. 15) definira CRM kot osrednjo poslovno strategijo, ki povezuje interne procese in zunanja omrežja, da bi ustvarila vrednost za izbrane kupce in dobiček za podjetje. Gordon (1999, str. 9) celo meni, da CRM in RM nista področji znotraj trženja, temveč popolnoma novi disciplini, ki se ukvarjata s procesom nenehnega ustvarjanja vrednosti za določenega kupca in deljenjem koristi v celotnem času trajanja odnosa. Morgan in Hunt (1994, str. 20) razumeta RM kot trženjske aktivnosti, usmerjene k vzpostavitvi, razvoju in ohranjanju uspešnih menjav v odnosu. Definicija AMA iz leta 2004 (v Keffe, 2004) podobno definira trženje, in sicer kot organizacijsko funkcijo in procese, ki ustvarjajo, sporočajo in dajejo vrednost kupcem ter ravnaajo odnose s kupci na način, da ti prinašajo koristi organizaciji in njenim deležnikom.

Nekaj definicij trženja, temelječega na odnosih:

- »RM je h kupcem usmerjena metoda, s katero podjetja skušajo oblikovati dolgoročne odnose s potencialnimi in obstoječimi odjemalci« (Avans & Laskin, 1994, v Egan, 2003, str. 152).
- »RM je trajni proces sodelovanja z neposrednimi in končnimi odjemalci z namero medsebojnega ustvarjanja vrednosti« (Sheth & Parvatiyar, 2000).
- »Trženje je interakcija v omrežjih poslovnih odnosov« (Gummesson, 2003, str. 168).
- »RM je proces izmenjave vrednosti v omrežju odnosov med šestimi trgi« (Ballantyne et al., 2003).
- »Trženje je osredotočenost v odjemalce, ki prežema organizacijske funkcije in procese ter je usmerjeno k dajanju obljub v obliki ponudbe vrednosti in k omogočanju izpolnjevanja pričakovanj iz naslova danih obljub. To počne z nudenjem podpore odjemalcem v procesu ustvarjanja vrednosti, torej je trženje usmerjeno k podpori procesa ustvarjanja vrednosti za podjetje, odjemalce in druge deležnike« (Grönroos, 2006a, str. 407).
- »CRM je osrednja poslovna strategija, ki integrira notranje procese in organizacijske funkcije ter zunanja omrežja z namenom ustvariti in dostaviti vrednost ciljnim odjemalcem ob ustvarjanju dobička za podjetje« (Buttle, 2009, str. 15).

Definicije opisujejo trženje, temelječe na odnosih. Vse govorijo o odjemalcih, vrednosti in odnosih, a obenem različno definirajo trženje kot metodo, proces, strategijo ali interakcijo.

Payne (2009) meni, da problem definicije CRM ni samo semantične narave, saj opredelitev področja vpliva na njegovo razumevanje. CRM vsekakor ni samo informacijska tehnologija, temveč zahteva oblikovanje strateške vizije, korporacijsko razumevanje izvora vrednosti, odjemalcev, pravilno ravnanje z informacijami o odjemalcih in tudi uporabo sodobnih IT-tehnologij. CRM (Payne, 2009, str. 223) definira kot strateški pristop, ki se ukvarja s povečevanjem vrednosti za delničarje z razvojem odnosov s ključnimi segmenti odjemalcev. To zahteva medfunkcijsko integracijo ljudi, nalog, procesov in trženjskih zmožnosti, ki so omogočene z informacijami, tehnologijo in aplikacijami.

Gummesson (2003) se strinja, da so v praksi odnosi vedno obstajali in bili obravnavani v okviru poslovnih odločitev. Meni, da odnosi v strokovni misli še niso bili dovolj raziskani in da njihova vloga ni bila pravilno umeščena v okviru trženjske paradigme. Gummesson tudi odločno zavrača tezo, da se je koncept trženja, temelječega na odnosih razvil zaradi razvoja informacijskih tehnologij (Gummesson, 2003, str. 168). Gummesson pravi, da zelo nerad uporablja termin RM, ker se ta ukvarja s formo in ne z vsebino ter je preveč omejen na neposredni, diadni odnos med prodajalcem in odjemalcem in na normativne ravnalne CRM prijeme. Po Gummessonu namreč skuša trženje, temelječe na odnosih s pomočjo omrežij oseb, organizaciji in virov ustvariti dolgoročne situacije, ki koristijo vsem vpletenim deležnikom (Gummesson, 2003, str. 168).

2.1.2 Odnos

Buttle (2009, str. 27) odnos z odjemalci razume kot niz interaktivnih epizod med podjetjem in odjemalcem. Epizode so ločeni, zaokroženi dogodki, sestavljeni iz interakcij med akterjema v diadi. Buttle meni, da pri odnosu z odjemalci ne gre za naključne epizode v procesu nakupa, temveč za zavestne, ponavljajoče akte, ki so posledica ujemanja ponudbe in povpraševanja. V takem odnosu se med partnerjema neizbežno pojavi neka oblika soodvisnosti. O medsebojnih odnosih imajo udeleženci lahko različne poglede: prodajalec je na primer lahko prepričan, da je zgradil odnos, medtem ko partner dojema interakcije kot naključne, transakcijske. Odnosi so po Buttle torej sociološki konstrukti in obstajajo, če verjamemo, da ti obstajajo in se skladno s tem tudi vedemo.

Odnosi se med seboj razlikujejo in so različne kakovosti. Dve najpomembnejši lastnosti, ki določata kakovost odnosa sta zaupanje in zavezanost, med ostale pa Buttle (2009, str. 30) prišteva še zadovoljstvo, skupne cilje ter norme sodelovanja.

Peppers in Rogers (2004) odnose v osnovi razumeta podobno, kot nekaj, kar obstaja med stvarmi ali osebami, ki imajo kaj skupnega. Vsak odnos je po njunem edinstven. Za odnos sta potrebna vsaj dva akterja, ki se zavedata, da sta v odnosu. Potrebna je interakcija menjave (stvari, informacij, mnenj, izdelkov), ki omogoča, da se odnos razvije ter odzivnost, s katero na podlagi preteklih izkušenj povečujemo učinkovitost v odnosu. Odnos temelji na trajajoči korist iz odnosa za oba akterja, terja spremembo vedenja, torej prilagajanje med partnerjema ter zaupanje, ki je

čustveni del odnosa. Po mnenju Peppers in Rogers (2004, str. 40) se odnos z odjemalcem razvije, ko je interes za vzpostavitev odnosa pri prodajalcu in kupcu dovolj velik.

Peppers in Rogers (2004) tržni odnos podjetja z odjemalcem primerjata z medosebnim odnosom in se torej naslanjata na teorijo družbeno menjave. Peppers in Rogers (2004) povzemata Shurr in Sejo, ki menita, da se na medorganizacijskih trgih odnosi razvijejo preko pet faz:

- faza zavedanja, ko se dva subjekta prepoznata kot potencialna poslovna partnerja, a med njima še ni interakcij,
- faza raziskovanja, ko partnerja preverjata sposobnosti, integriteto, skladnost ciljev ter prioritet, zavezanost k doseganju skupnih ciljev ter poštenost,
- faza ekspanzije in preverjanja, ko se začenjajo aktivnosti, ki naj bi prinašale koristi, ter obenem povečujejo soodvisnost in tveganje,
- faza zavezanosti, ko partnerja dosegata želeno stopnjo vrednosti in zadovoljstva in posledično močno zmanjšata aktivnosti iskanja alternativ ter
- faza prekinitev, ki se zgodi, ko vsaj en partner zazna, da so koristi odnosa nižje od stroškov tega odnosa.

Za procesu razvoja in napredovanje odnosa v naslednjo fazo (Peppers & Rogers, 2004, str. 42) sta pomembni odprta komunikacija, tvorno sodelovanje in učinkovito reševanje sporov. Tudi Peppers in Rogers kot osnovne elemente vsakega poslovnega odnosa razumeta zaupanje, zavezanost in zadovoljstvo, a v nasprotju z Buttle med ostale prištevata negotovost in odvisnost, poštenost ter simetrijo.

Berghäll (2003) na podlagi študij odnosov na porabniških trgih v center modela razvoja poslovnih odnosov menjava postavi zavezanost. Avtor sklepa, da so odnosi menjave na trgu ekonomsko (kalkulativno) in družbeno pogojeni. Opredeli kalkulativno, zavestno področje odnosa menjave, zaradi katerega v odnos vstopamo, ter emotivno, nezavedno področje odnosa. Njegov deskriptivni model prikazuje dožemanje in strukturo odnosa v določenem trenutku. Meni, da so ekonomski odnosi podskupina vseh medosebnih odnosov, zato jih lahko pojasnujemo z zavezanostjo. **V nasprotju z medosebnimi odnosi, kjer se kakovost odnosa kaže v zadovoljstvu, zvezanosti, ljubezni, zaupanju, moramo v družbeno-ekonomskih odnosih kakovost odnosa definirati drugače: kot pripravljenost na sodelovanje, konstruktivnost, stabilnost, funkcijski konflikt in pristajanje.**

Berghäll (2003) meni, da je ravnanje odnosov s pristopom RM smiselno le, ko so prisotni emotivni elementi odnosa, ki kalkulativne transakcijske menjave spremenijo v odnose menjave. Odnose menjave vidi kot subjektivne, psihološke navezave. Odnosi menjave so v družbi izpogajani tako, da zadovoljujejo kalkulativne potrebe vpletenih. V primeru, da ravnatelj o oportunistično vplivajo na emotivno, iracionalno dožemanje vrednosti odnosa, to lahko privede do prevelikega razkoraka med kalkulativno in emotivno vrednostjo, do razkoraka med ustvarjenimi pričakovanji in dejanskim zadovoljstvom, kar odnos uničuje.

Šola industrijskega trženja in nabave (IMP) kot temeljne sestavine odnosa z organizacijskega vidika razume povsem druge sestavine, in sicer zaveze med akterji, torej medosebne stike članov

partnerskih podjetij, tržne, tehnične, finančne, administrative in druge povezave med aktivnostmi ter povezave med viri, ki so vloženi v aktivnosti. Čater (2006, str. 58) povzema Wilsona in Mummalaneni, ki razlagata, da se odnosi razvijejo zaradi komplementarnih potreb. Costabile (2000) pa opredeli štiri tipologije odnosa med ponudniki in odjemalci, in sicer ujetniški odnos, odnos z upanjem, odnos zvestobe ter moralni hazard.

Skupno jedro večine avtorjev je, da odnose z odjemalci v sodobni družbeni strukturi omrežij razumejo kot ključni vir ustvarjanja vrednosti za podjetja. Dolgoročni odnosi namreč s svojo stabilnostjo podjetjem omogočajo dolgotrajne procese ustvarjanja vrednosti.

2.1.3 Vrednost in proces ustvarjanja vrednosti

Pojem vrednost je v trženjski literaturi široko uporabljen (vrednost kupcev, vrednost v očeh kupca, ustvarjati vrednost, menjati vrednost, menjalna vrednost, vrednost trgov, veriga vrednosti, ponudba vrednosti), vendar je obenem ta konstrukt premalo raziskan (Gil-Saura, Frassetto & Cervera-Taulet, 2009, str. 594). Številni avtorji (Haksever, Chaganti & Cook, 2004; Wilson, 2003; Payne, 2009; Payne & Holt, 2001; Raval & Grönroos, 1996, 2008; Walter, Holz & Titter, 2002; Ballantyne & Varey, 2006) zato začnejo temeljitejše proučevati konstrukt vrednosti.

Haksever et al. (2004, str. 291) v okviru proučevanja vrednosti, njenega nastajanja in deljenja opozarjajo, da se raziskovalci pretežno ukvarjajo z ravnalnimi pristopi ustvarjanja vrednosti, obenem pa zanemarijajo osnovni koncept vrednosti, vrednost samo. Pri tem spomnijo na Platona, ki je razlikoval med **vrednostjo v uporabi** in **vrednostjo v menjavi**; na Adama Smitha, ki je poudarjal, da imajo stvari z veliko vrednostjo v uporabi pogosto majhno vrednost v menjavi; na Alfreda Marshalla, ki je vrednost definiral s pomočjo izenačevanja mejnih stroškov in mejnih koristi; na Porterja, ki je vrednost razumel kot nekaj, kar so odjemalci pripravljeni plačati in je torej vrednost enačil s ceno ter končno na Bariera, ki je vrednost definiral kot zmožnost predmeta, storitve ali aktivnosti, da zadovolji potrebo ali nudi korist.

Gil-Saura et al. (2009, str. 595) navajajo Grönroosa in Ravalda, ki ugotavljata, da je odnos sestavljen iz transakcij menjave, zato odjemalec v dolgoročnem odnosu ne bo več ocenjeval posamezne transakcije, temveč odnos kot celoto. V tem kontekstu sta vrednost odnosa na medorganizacijskih trgih Ulaga in Eggert (v Gil-Saura et al., 2009) definirala kot učinek koristi in odpovedi v kontekstu razpoložljivih alternativ z vidika glavnega odločevalca v odjemalčevi organizaciji. Eggert (v Gil-Saura et al., 2009) meni celo, da sta storitev in osebna interakcija glavna dejavnika, ki odjemalcu zagotavljata vrednost. Ustvarjanje vrednosti je glavni razlog za menjave v odnosu, zato mora biti prav proces ustvarjanja vrednosti osnova za oblikovanje trženjskih strategij (Gil-Saura et al., 2009, str. 595). Ta koncept je skladen tudi s Teorijo družbene menjave (Cook, 1987), ki trdi, da se menjave med akterji v družbi dogajajo v okviru družbenih odnosov, v okviru katerih prihaja med posamezniki do zavednih ali nezavednih menjav, s katerimi ti pridobivajo kardinalno korist, tj. subjektivno razumljeno vrednost.

Vrednost je obravnavana z vidika strategije in organizacijskega vedenja, ki temelji na Porterjevem konceptu razporejanja in interakcije virov s ciljem ustvariti glavno konkurenčno prednost. Vrednost je obravnavana tudi v okviru menjave kot osrednjega trženjskega koncepta,

ki jo zagovarjajo Kotler (1972), Bagozzi (1975) ter Kotler in Levy (1969) in tudi s psihološkega in sociološkega vidika dojemanja vrednosti (Payne & Holt, 2001, str. 161). Payne in Holt (2001) sta celotno področje vrednosti v strokovni misli razdelila na devet ključnih vidikov, in sicer vrednote odjemalcev in vrednost za odjemalca, koncept razširjenega izdelka, zadovoljstvo odjemalcev in kakovost storitve, veriga vrednosti, ustvarjanje in dobavljanje vrednosti odjemalcem, vrednost odjemalcev za podjetje, prejeta vrednost v očeh kupca, vrednost za odjemalce in vrednost za delničarje in vrednost odnosa. Te sta povezala v tri skupine: ključni vidiki, sodobnejši vidiki in še ne razviti vidiki.

Ballantyne et al. (2003, str. 161) menijo, da je prav vrednost oziroma menjava vrednosti temeljni element RM in pri tem ločijo tri vrednostne perspektive, in sicer hierarhično vrednost, zajeto v ponudbi podjetja in posredovano preko transakcij znotraj odnosa med prodajalcem in odjemalcem, interaktivno vrednost, ustvarjeno v medsebojnem interaktivnem procesu in razdeljeno v času trajanja odnosa ter omrežno vrednost, ustvarjeno in razdeljeno v okviru interakcij, ki izhajajo iz omrežja odnosov.

Sodobni izziv trženjske stroke je torej definirati vrednost ter pojasniti (Ballantyne et al., 2003, str. 162) proces njenega ustvarjanja z ravnanjem notranjih in zunanjih odnosov v omrežju ustvarjanja vrednosti.

Po Mandjaku in Simonovi (2007) korist izraža ekonomski vidik, motivacija pa izraža družbeni vidik vrednosti, pri čemer njun model obravnava vrednost ločeno z vidika odjemalca in prodajalca in to na nivoju posamične menjave, odnosa in omrežja. Avtorja ugotavljata, da je poznavanje vrednosti ključno pri sprejemanju organizacijskih odločitev, saj prav vrednost poslovnih odnosov pogojuje njihovo ohranjanje, vzdrževanje, razvijanje ali prekinjanje.

Vargo in Lusch (2004) ter Lusch in Vargo (2006) ugotavljata, da **se je osredotočenost trženja z vrednosti v menjavi premaknila na vrednost v uporabi oziroma na sam proces ustvarjanja vrednosti**. S tega vidika so predmeti in storitve le način prenosa znanja ter mentalnih in fizičnih spretnosti, ki odjemalcem nudijo koristi, torej vrednost. Ta vrednost je le potencialna, saj morajo odjemalci z uporabo predmetov in storitev ta potencial spremeniti v vrednost v uporabi. Podjetja lahko torej le oblikujejo ponudbe vrednosti, ki bodo boljše ali privlačnejše od konkurence. Odjemalci so namreč preko interakcij s podjetjem vključeni v proces nastajanja potencialne vrednosti, ki je zajeta v ponudbi. **Šele z uporabo ponudbe, odjemalci razvijejo vrednosti. Tako postanejo njeni soustvarjalci in niso več tisti, katerim se vrednost v menjavi preda** (Vargo & Lusch, 2004, str. 11). Njihove ugotovitve se naslanjajo na proučevanja raziskovalcev storitve kot temeljnega elementa trženja. Med temi predvsem Grönroos celoviteje utemeljuje razumevanje storitve kot procesa, v okviru katerega so odjemalci njegovi soustvarjalci in porabniki hkrati.

Grönroos (2006, str. 323) razume storitev kot proces interakcij med odjemalcem, osebami, fizičnimi viri in sistemi, ki imajo cilj rešiti porabnikove težave. Ustvarjanje vrednosti ni osredotočeno na proizvodnjo predmetov, temveč na storitveni proces, v katerem ponudniki ustvarijo potencialno vrednost za odjemalce preko odnosa, delno tudi z interakcijo z odjemalcem. Z vidika koncepta vrednosti v uporabi vrednost ustvarijo kar odjemalci sami, in

sicer v okviru njihovih aktivnosti, pri katerih uporabljajo kupljene predmete ali koristijo učinke prejete storitve. Pri tem so storitve, predmeti, informacije in sistemi procesi, osebe pa viri, ki omogočajo ustvarjanje vrednosti. Ponudniki tako ustvarjajo samo pogoje, ki omogočajo porabnikom, da si vrednost ustvarijo. Grönroos (2008) poudarja, da ima z upoštevanjem koncepta trženja storitve ponudnik priložnost, da se z interakcijami z odjemalcem neposredno vključi v odjemalčev proces ustvarjanja pričakovane koristi in tako postane soustvarjalec vrednosti.

Vrednost je za odjemalce ustvarjena, če ti z uporabo storitve (ponudbe) pridobijo (Grönroos, 2008, str. 303). V primeru, da odjemalci ne uspejo ustvariti vrednosti s kupljeno storitvijo (ponudbo), je njihova vrednost v menjava negativna, saj so porabili čas in denar, vrednosti pa niso ustvarili. Osredotočenost trženja na menjavo tako spodbuja menjave, ki lahko izkazujejo kratkoročne koristi za podjetje ali celo za odjemalca in zanemarjajo vidik vrednosti v uporabi, ki je za ponovni nakup in dolgoročni tržni uspeh ponudnika nujna. **Teoretično je torej vrednost v menjavi odvisna od vrednosti v uporabi. Grönroos (2006) meni, da s tega vidika temelj trženja ne more biti menjava, temveč porabnikovo ustvarjanje vrednosti v uporabi** in to s pomočjo interakcije v procesu nastanka in uporabe ponudbe vrednosti (Grönroos, 2006, str. 320) ter podpora odjemalcem, da si čim lažje ustvarijo čim višjo vrednost (Grönroos, 2006, str. 327).

2.1.4 Zaupanje, zavezanost, zadovoljstvo in zvestoba odjemalcev (4Z)

V zadnjih desetletjih se na globalnih, še zlasti medorganizacijskih trgih, pojavlja izrazit trend razvoja tesnejših poslovnih odnosov in zniževanja števila dobaviteljev s ciljem povečati učinkovitost, znižati in deliti tveganje ter ustvariti višjo vrednosti. Gil-Saura et al. (2009) navajajo ugotovitve Vargo in Lusch, da se podjetja iz transakcijskih menjav osredotočajo na odnose menjave, ter Younga in Wilkinsona, da v poslovnem svetu koncepte, kot so moč, konflikt in oportunitizem nadomeščajo zaupanje, zavezanost, dolgoročna usmerjenost in trajni odnosi. Zaupanje in zavezanost tako številni avtorji (Hunt, Morgan, Berry, Berghäll, Costabile, Payne, Buttle, Medlin, Quester) postavljajo v jedro trženja, temelječega na odnosih.

2.1.4.1 Zaupanje

Večina avtorjev zaupanje definira kot prepričanje v partnerjevo zanesljivost, trajnost in integriteto ter prepričanje, da so njegova dejanja v najboljšem interesu vseh in vodijo k pozitivnim zaključkom za partnerja, kar je mogoče razumeti tudi kot »zanesti se na partnerja v menjavi« (Morgan & Hunt, 1994, str. 23). Zaupanje je namreč predpogoj, da partner v odnosu sprejme tveganje, da bo drugi partner izpolnil obveznost, kar omogoča izvedbo časovno zamaknjene menjave. Zaupanje torej prinaša občutek varnosti, zmanjšuje negotovost ter ustvarja vzdušje podpore v odnosih (Čater, 2006, str. 97). Zaupanje omogoča učinkovito in odprto sodelovanje, spodbuja partnerje k ohranjanju odnosa, zmanjšuje izkoriščanje kratkoročnih ali enkratnih ponudb konkurence, povečuje kakovost odnosa ter omogoča tvorno reševanje konfliktov. V odnosu brez zaupanja so konflikti namreč razumljeni kot znak prihodnjih težav in vodijo k prekinitvi odnosa. Pogoji za razvoj zaupanja med partnerjema v odnosu so deljenje

skupnih vrednot, soodvisnost oziroma ranljivost, kvaliteta komunikacije ter neoportunistično vedenje (Peppers & Rogers, 2004, str. 43).

Buttle (2009, str. 29) meni, da se zaupanje razvije, ko je partner prepričan, da je drugi partner v odnosu dobronameren, pošten in kompetenten. Zaupanje opiše kot lepilo, ki drži odnos skupaj in je motivator za investicije v odnos, ki se povrnejo na dolgi rok. V začetnem obdobju preverjanja partnerja obstaja kalkulatивно zaupanje (zaupam, ker tako želim), v času trajanja odnosa se razvije izkustveno zaupanje (zaupam iz izkušenj), v fazi preverjenega, zrelega odnosa pa se razvije identifikacijsko zaupanje (zaupam iz globoke vpletenosti in poznavanja). Gil-Saura et al. (2009, str. 596) obravnavajo zaupanje z vidika:

- verodostojnosti, ki kaže, koliko je prvi partner prepričan, da bo drugi sposoben realizirati svoje obveze ter
- dobronamernosti, ki odraža dobre namene do partnerja v odnosu.

Dwyer, Schurr in Oh (v Duarte & Davies, 2001, str. 5) dodajajo pomemben vidik, in sicer da so za razvoj zaupanja med partnerji potrebne medsebojne izkušnje. Tako nakazujejo, da je zaupanje nekako povezano s preteklostjo oziroma da izvira iz preteklih dejanj.

Izgrajevanje zaupanja je potreben pogoj tudi za razvoj odnosov v družbenem omrežju, saj je zaupanje predpogoj za tvorno sodelovanje (Blomqvist & Ståhle, 2000, str. 3), ki vodi v dolgoročne odnose. Zaupanje je potrebno za inovativno dejavnost znotraj podjetja (omrežja), kakor tudi za razvoj strateških povezav med organizacijami. Zaupanje Blomqvist in Ståhle (2000) definirata kot pričakovanja akterja v partnerjevo kompetentnost, dobronamernost in vedenje. Svoja spoznanja utemeljujeta s pomočjo SET ter teorije struktur. Podrobneje raziščeta medosebno in medorganizacijsko zaupanje ter spoznanja stroke strneta v deskriptivni model razvoja zaupanja v poslovnih odnosih.

Ugotovita, da je zaupanje težko namerno ustvariti, vendar lahko vplivamo na njegov razvoj. Čeprav je zaupanje vedno prisotno med osebami, sta medosebno in medorganizacijsko zaupanje dva sicer povezana, a ločena konstrukta. Medorganizacijsko zaupanje definirata kot obseg zaupanja, ki so ga člani kontaktnega podjetja vložili v partnerjevo organizacijo. Blomqvist in Ståhle (2000, str. 6) ugotavljata, da se v neki točki široko omrežje osebnih odnosov in zaupanj med zaposlenimi v dveh organizacijah prelevi v medorganizacijsko zaupanje, saj zaupanja ni več mogoče pripisati neki posamezni osebi. Osebnostno, organizacijsko in medorganizacijsko zaupanje je torej soodvisno, pri čemer medosebno zaupanje vodi v razvoj medorganizacijskega. Zaznava zaupanja je pri tem odvisna od posameznikovih in organizacijskih vrednot, prepričanj in emocij. Zaupanje naj bi se razvijalo iz pogojnega zaupanja v brezpogojno zaupanje oziroma v nezaupanje.

Metode za razvoj medorganizacijskega zaupanja so temeljni element osebne in organizacijske interakcije. In čeprav zaupanja ni mogoče namerno ustvariti, lahko ravnatelji pripravijo pogoje, ki bodo spodbujali razvoj zaupanja med akterji.

2.1.4.2 Zavezanost

Koncept zavezanosti v trženju izhaja iz zavezanosti v medosebnih odnosih, ki jih proučuje teorija družbene menjave. Zavezanost je osnovni element za grajenje uspešnih, dolgoročnih odnosov z odjemalci (Morgan & Hunt, 1994). Morgan in Hunt zavezanost definirata kot prepričanje partnerja v odnosu, da je obstoječi odnos s partnerjem tako pomemben, da je vredno vanj vlagati vse napore, da ga ohranimo. Zavezanost izraža namen in se odraža v prizadevanjih, pripravljenosti na prilagajanje za razvoj odnosa. Buttle (2009, str. 30), ki analizira delo številnih raziskovalcev, ugotavlja, da zavezanost in zaupanje skupaj neposredno vplivata na vedenje partnerjev v odnosu, tako da to vodi k uspehu. Meni, da zaveza nastane na podlagi zaupanja, skupnih vrednot in prepričanja, da bo partnerja težko nadomestiti. Partner v zavezi se bo odpovedal kratkoročnim alternativam v korist stabilnega odnosa, ki je dobičkonosen na dolgi rok. Zavezanost se odraža v vložkih (denarja, znanja, tehnologij, kadrov) akterja v drugega partnerja v odnosu. Ti vložki se lahko povrnejo ali pa so nepovračljivi. Vložki partnerja v odnos zato neposredno vplivajo na zavezanost, saj obenem predstavljajo tudi stroške prekinitve odnosa. Odnosi z visoko zavezanostjo imajo zato običajno visoke stroške prekinitve, ki so povezani tudi s stroški menjave partnerja, učenja v novem odnosu ter potrebnimi novimi vlaganji v odnos. Tudi Gil-Saura et al. (2009, str. 596) se strinjajo, da zavezanost ne izvira iz ocene trenutnih koristi odnosa temveč obravnava odnos v dolgoročni perspektivi.

Zavezanost pomeni neko obliko odvisnosti in ranljivosti, zato želijo organizacije oblikovati odnose z zaupanja vrednimi akterji. Peppers in Rogers (2004, str. 46) navajata kalkulatивно in emotivno zavezanost. Kalkulativna zavezanost temelji na ekonomskih koristih, stroških odnosa in razpoložljivosti alternativ in je obratno sorazmerna z zaupanjem ter kot taka ne vodi k uspešnim dolgoročnim odnosom. Emotivna zavezanost vodi k ohranjanju odnosa ne samo zaradi ekonomskih koristi, temveč zaradi čustvene ali psihološke navezanosti na partnerja v odnosu. Emotivna zavezanost pozitivno korelira z zaupanjem, torej podpira trajanje odnosa v času, znižuje oportunistično vedenje ter povečuje pripravljenost za tvorno reševanje konfliktov. Čater (2006, str. 66) v svoji raziskavi navaja še tretjo obliko zavezanosti, to je normativna zavezanost. V trženjskih odnosih normativna zavezanost odraža stopnjo kupčeve zaznave obveznosti do partnerja. To stališče kupca je oblikovano na podlagi ponotranjanja normativnih pritiskov okolja v odnosu. Zavezanost lahko tako ločimo na:

- stališčno, ki izvira iz prepričanj, identifikacije z vrednotami ali cilji podjetja, občutkov in je motivacija za vedenje ter
- vedenjsko, ki se odraža v prizadevanjih za okrepitev odnosa ter je lahko posledica stališčne zavezanosti ali pa omejitev možnosti partnerja.

Zavezanost se oblikuje med organizacijami in med ljudmi. Medosebna zavezanost zaposlenih v podjetju ali zaposlenih v več podjetjih močno vpliva na vedenje posameznikov ter na uravnavanje medorganizacijskih odnosov. Zaposleni lahko namreč zaradi osebne zavezanosti ne delujejo v skladu z najboljšimi interesi podjetja (Čater, 2006, str. 68), temveč v skladu z osebnimi interesi.

Zavezanost se razvije na podlagi zadovoljstva v odnosu, preteklih in planiranih prihodnjih investicij ter obstoječih alternativ, povzema Čater (2006, str. 58) strokovno misel. Z razvojem zavezanosti odjemalec sicer še preverja alternative, vendar jih ne preizkuša. Zavezanost se v svoji skrajni obliki pretvori v neko obliko zvestobe. Čater ugotavlja, da se v literaturi o tržnih odnosih navajajo tri potrebni pogoji za razvoj zavezanosti, in sicer trajnost, želja ter vrednost. Zavezanost se razvije skozi čas in pomeni do določene mere dejanje vere (Čater, 2006, str. 59). Zavezanost je v strokovni literaturi pogosto opredeljena kot ena izmed ključnih sestavin kakovosti odnosa. Avtorica ugotavlja še, da se raziskovalci sicer strinjajo s pomembnostjo zavezanosti v tržnih odnosih, vendar med njimi obstajajo razlike v konceptualizaciji zavezanosti. Skupna perspektiva večine raziskovalcev pa je, da zavezanost odraža namero nadaljevati odnos, da je zavezanost neformalna ter je lahko medosebna ali medorganizacijska.

2.1.4.3 Zadovoljstvo

V okviru področja RM govorimo predvsem o zadovoljstvu z vidika odnosa in ne z vidika izdelkov ali storitev. Zadovoljstvo tako Frazier leta 1983 definira kot kupčevo dožemanje primernosti nagrade za potrebne odpovedi, ki so menjavo omogočile. Geyskens, Steenkamp in Kumar (v Batt, 2001, str. 3) pa zadovoljstvo definirajo kot pozitivno reakcijo člana omrežja na ekonomsko nagrado, ki izhaja iz odnosa z njegovim partnerjem. Gil-Saura et al. (2009, str. 597) menijo, da zadovoljstvo temelji na racionalni presoji in se odraža v emotivnih reakcijah. Ločijo ekonomsko in neekonomsko zadovoljstvo, medosebno in medorganizacijsko zadovoljstvo ter transakcijsko in zbirno zadovoljstvo.

Ekonomsko zadovoljstvo je opredeljeno kot odziv partnerja na ekonomske učinke odnosa (obseg prodaje, pokritost) z vidika doseganja ciljev. Neekonomsko zadovoljstvo je opredeljeno kot pozitivni emotivni odziv podjetja na psiho-socialne vidike odnosa, v katerem so menjave izpolnjujoče in preproste. Podjetje v neekonomskem zadovoljstvu ceni kontakte in delo z zaposlenimi v partnerski organizaciji, ker verjame, da je ta skrben, spoštljiv in pripravljen izmenjevati zamisli. Medorganizacijsko zadovoljstvo se nanaša na izpolnitev ob izmenjavi ekonomskih virov v imenu organizacije. Medosebno zadovoljstvo se nanaša na prijetno izpolnitev, ki izvira iz izmenjave družbenih virov v interakciji. Transakcijsko zadovoljstvo je opredeljeno kot odjemalčeva ocena izkušnje s transakcijo v zvezi z izdelkom, epizodo ali storitvijo podjetja. Celokupno zadovoljstvo pa je opredeljeno kot celotno ovrednotenje ponudbe ali ponudnika.

Zadovoljstvo v odnosu je povezano z zvestobo kupcev, zato je zelo pomembno, da podjetja ob začetku odnosa napore usmerjajo prav v doseganje kupčevega zadovoljstva in pri tem upoštevajo, da imajo negativne izkušnje pri odjemalcih veliko večjo težo od pozitivnih, ki so samoumevne in pričakovane (Peppers & Rogers, 2004). Zadovoljstvo je namreč kratkoročno usmerjen konstrukt, v okviru katerega presojamo izkušnjo (ponudbo, izdelek, storitev) z vidika izpolnitve pričakovanj (Čater, 2006; Batt, 2001; Peppers & Rogers, 2004). Povzetek strokovne misli o konstruktu zadovoljstva v okviru proučevanja poslovnih odnosov z odjemalci podaja Čater (2006, str. 94). Zadovoljstvo opredeli kot užitek ob izpolnitvi potrebe ali cilja, kot kupčevo

oceno izkušnje oziroma kot pozitivno emotivno stanje, ki je ocena vseh vidikov poslovnega odnosa med partnerji.

Konstrukt zadovoljstva številni raziskovalci (Batt, 2001; Medlin, Aurifelie & Quester, 2002; Berghali, 2003; Peppers & Rogers, 2004; Costabile, 2000; Čater, 2006; Raimondo, Micheli & Costabile, 2008) uvrščajo med temeljne sestavne elemente odnosa. Na vlogo in pomen odnosa imajo sicer različne konceptualne poglede, strinjajo pa se, da zadovoljstvo pozitivno vpliva na trajanje odnosa in zvestobo odjemalcev.

2.1.4.4 Zvestoba

V trženjski literaturi je pomen zvestobe odjemalcev široko sprejet, obenem pa tudi ta konstrukt ni dokončno raziskan in definiran (Caceres & Paparoidamis, 2007). Zgodnja trženjska literatura obravnava zvestobo predvsem z aplikativnega ravnalnega vidika. Stroški ohranjanja odnosa so namreč običajno nižji od stroškov pridobivanja novih odjemalcev, z zvestimi odjemalci so nižji tudi stroški trženjskega komuniciranja, zvesti kupci pa še dodatno širijo pozitivne govorice o podjetju, dajejo priporočila in so manj odzivni na konkurenčne ponudbe. Gil-Saura et al. (2009, str. 597) ugotavljajo, da zvestoba dokazano pozitivno vpliva na uspešnost podjetja ter da je zvestoba vir konkurenčne prednosti. Navajajo Gremler in Browna, ki pravita, da je zvestoba stopnja odjemalčevih ponovnih nakupov, pozitivne naravnosti do ponudnika in stopnja ekskluzivnosti ponudnika pri zadovoljevanju potreb.

Konstrukt zvestobe je v trženju proučevan predvsem z vidika zvestobe odjemalcev do ponudbe podjetja. Zvestobo Oliver (v Caceres & Paparoidamis, 2007) definira kot globoko zavezanost odjemalca, da bo ponavljal nakup preferenčnega izdelka, navkljub občasnim situacijskimi vplivom ali trženjskim prizadevanjem konkurence, ki imajo možnost povzročiti spremembo vedenja. Konstrukt zvestobe je torej povezan s konstruktom zavezanosti, pri čemer ima tudi zvestoba stališčno in vedenjsko dimenzijo (Caceres & Paparoidamis, 2007, str. 839; Čater, 2006, str. 70). Medtem ko se stališčna zvestoba izraža v namenu ponovnega nakupa in dajanju priporočil drugim, se vedenjska zvestoba odraža v ponavljajočih nakupih. Ti so posledica predvsem zunanjih dejavnikov (npr. razpoložljivosti izdelka) in se lahko dogajajo pri negativni in pozitivni zavezanosti in celo ko zavezanosti ni. Zvestoba je tako kombinacija stališčne in vedenjske komponente in se z vidika podjetja odraža predvsem v vedenju odjemalcev.

Skladno z Oliverjevim prepričanjem (v Costabile, 2000, str. 7) se odjemalčeva zvestoba razvije v štirih stopnjah. V kognitivni fazi odjemalec lahko posredno ali neposredno pozna blagovno znamko in verjame, da je ta boljša od konkurence. V naslednji fazi odjemalec nadaljuje z zaporednimi nakupi in razvije čustveno zvestobo, ki se odraža v pozitivni naklonjenosti in je posledica ponavljajočega se zadovoljstva iz menjav. V naslednji fazi je vedenje motivirano iz preteklih izkušenj, zvestoba je zavedna. Ta iz prepričanja preraste v vedénje in tako po Oliverju postane najmočnejša oblika, akcijska zvestoba.

Pri proučevanju zvestobe je potrebno posebno pozornost nameniti prisotnosti zavezanosti pri ponavljajočih se nakupih blagovne znamke. Vedénje samo namreč ne izraža nujno prave zvestobe, ki izvira iz zavezanosti. Odjemalci, ki kupujejo izdelke podjetja zaradi zunanjih

dejavnikov in niso zavezani podjetju, se lahko odzovejo na aktivnosti konkurence in hitro spremenijo svoje vedenje. Prava zvestoba je z vidika odnosa torej stališčna, saj stališča pogojujejo vedenje (Caceres & Paparoidamis, 2007, str. 839). V tem kontekstu je zanimivo stališče Raimondo et al. (2008, str. 144), ki menijo, da konstrukta zvestoba in zavezanost v precejšnji meri opisujeta isti koncept. V tem kontekstu navajajo Assaela, ki ugotavlja, da se zvestoba kaže v ponavljajočih nakupih (vedenje in zavezanosti blagovni znamki), Chaudhuri in Holbrooka, ki trdita podobno, torej da je stališčna zvestoba odraz odjemalčeve zavezanosti blagovni znamki ter Oliverja, ki zvestobo opredeli kot globoko zavezanost k ponovnem nakupu preferenčnega izdelka. Po prepričanju Raimondo et al. (2008) tako zvestoba in zavezanost nista ločena konstrukta, temveč se v precejšnji meri prekrivata.

2.1.4.5 Modeli soodvisnosti (4Z model)

Raziskovalci trženja so proučevali zaupanje, zvestobo, zavezanost in zadovoljstvo ter številne druge konstrukte (poštenost, simetričnost, odvisnost, negotovost, moč, recipročnost in vrednost), ki odražajo psihološke vidike medosebnih odnosov, vse s ciljem oblikovati model, ki bi opisal razvoj in delovanje odnosov z odjemalci. V tem okviru so v zadnjem desetletju oblikovali več modelov soodvisnosti med konstrukti, ki vsak s svojega zornega kota pojasnjuje delovanje odnosov z odjemalci, a si modeli obenem med seboj tudi nasprotujejo.

Berghäll (2003) ugotavlja, da nekateri raziskovalci opozarjajo, da zavezanost, zaupanje in zadovoljstvo niso natančno opredeljeni, oziroma da ne morejo obstajati kot ločeni psihološki konstrukti, temveč so le izrazne oblike kakovosti odnosa (Berghäll, 2003, str. 62). Raimondo et al. (2008, str. 143) definirajo zvestobo kot nosilni (odvisni) konstrukt, recipročnost (enakost), zadovoljstvo in zaupanje kot neodvisne konstrukte, medtem ko naj bi se konstrukta zavezanosti in zvestobe v precejšnji meri prekrivala. Gil-Saura et al. (2009, str. 598) pa trdijo, da se iz vrednosti odnosa razvijejo zadovoljstvo, zaupanje in zavezanost, iz njih pa zvestoba, pri čemer se zavezanost razvija tudi iz zaupanja. Medlin et al. (2002), ki v okviru skupine IMP odnose proučujejo z organizacijskega vidika, v nasprotju s to tezo in v nasprotju z modelom Morgana in Hunta (1994) ugotavljajo, da se na podlagi izkušenj in prihodnjih namenov razvije zavezanost, iz nje pa zaupanje, kar oboje vodi do učinkov (uspešnosti) odnosa. Podobno ugotavlja Berghäll, da se zaupanje razvije iz zavezanosti in ne obratno (Berghäll, 2003, str. 72). Zavezanost namreč vodi v razvoj odnosa, v okviru katerega se zaupanje razvije.

2.1.5 Soodvisnost zaupanja, moči in zadovoljstva v odnosu

Celovit pregled strokovne literature, ki obravnava vlogo moči v odnosih sta opravila Duarte in Davies (2000). Ugotavljata, da je moč (asimetrija moči, moč prisile in neprisilna moč) pogosto obravnavana kot negativni vidik odnosa oziroma neželena komponenta. Moč namreč pomeni sposobnost vplivanja na vedenje drugega. Neenakomerna moč v odnosu zato lahko vodi do izkoriščanja šibkejšega partnerja v odnosu, kar lahko privede do razvoja strahu. Način uporabe moči v odnosu tako neposredno vpliva na odzive partnerja, ki se kažejo v (ne)sodelovanju, konfliktih in (ne)zadovoljstvu. Uporaba prisilne moči povzroča zamere, ti občutki pa vodijo v

konflikte. Nasprotno pa uporaba neprisilne moči pomaga tvoriti zaupanje in s tem povečuje sodelovanje ter znižuje konfliktnost partnerja v odnosu (Duarte & Davies, 2000, str. 2).

Konflikt, sodelovanje in zadovoljstvo so ključni konstrukti za ravnanje odnosov. Zadovoljstvo je posledica konfliktov in sodelovanja in nakazuje prihodnje vedênje partnerja v odnosu. Konflikt vodi v negativna čustva, kar se negativno odraža na zadovoljstvu. Duarte in Davies (2000, str. 4) ugotavljata, da razumevanje vzorčno-posledičnega razmerja med konstruktoma sicer ni enotno, vendar pretežni del stroke meni, da je konflikt predhodnik zadovoljstva. Zadovoljstvo je pogojeno tudi s kompaktilnostjo skupnih ciljev in izpolnitvijo pričakovanj v odnosu.

Zaupanje kot mediator omogoča razvoj pozitivne klime ter varnosti v odnosu, to pa vodi v željo ohranjati odnos. Zaupanje se razvije iz dobronamernosti drugega partnerja in uporabe neprisilne moči za uveljavljanje skupnih ciljev ter za dvig učinkovitosti medsebojnega sodelovanja. Šibkejši partner neuporabo prisilne moči močnejšega razume kot znamenje, da bo mogoče razviti odnos na podlagi skupnih interesov in obojestranskega zadovoljstva. Tudi vzročno-posledično razmerje med zaupanjem in sodelovanjem je v stroki različno razumljeno, vendar se Duarte in Davies strinjata s tezo Morgana in Hunta (1994), da je za začetek sodelovanja potrebno predhodno zaupanje. Podobno je tudi z vzročno-posledičnim razmerjem med zadovoljstvom in zaupanjem, pri čemer avtorja menita, da je zadovoljstvo lahko posledica zaupanja.

Asimetrija moči med partnerji in njena uporaba torej močno zaznamuje razvoj odnosa, zato morajo ravnatelji pri odločanju paziti, kako moč uporabljajo, še posebno z vidika razvoja zaupanja, ki je ključna determinanta odnosa.

2.1.6 Norme v odnosih menjave

Norme v odnosih menjave je med prvimi temeljiteje proučil MacNeil (Ivens & Blois, 2004) v zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja, vendar se proučevalci pri oblikovanju koncepta RM niso konkretnje naslonili na njegova spoznanja oziroma njegovih konceptov niso neposredno vključili v modele RM. Spoznanja MacNeila in vlogo koncepta norm v trženju povzameta Ivens in Blois (2004). Ugotavljata, da se literatura RM opira na številne vede in paradigme izven trženja, kot so teorija agenta, teorija družbene menjave, teorija iger, teorija odvisnosti od virov in analiza transakcijskih stroškov. Literatura RM sicer proučuje tudi norme, a ne kot neformalni način ravnanja, ki se odraža v splošni atmosferi (klimi) v podjetju ali odnosu.

Splošno vzdušje v odnosu je zgrajeno iz niza epizod menjave in tudi iz dolgoročnega procesa interakcij (Ivens & Blois, 2004). Vzdušje je neodvisno od formalnega načina ravnanja in se lahko spreminja tudi ob nespremenjeni formalni ravnalni strukturi. Vzdušje zagotavlja stabilnost menjav in temelji prav na normah, ki so podaljšek, preoblikovanje ali postavitev neformalnih pravil. Norme tako udeležencem v menjavi omogočajo predvideti in napovedati prihodnje obnašanje drug drugega. Norme torej olajšajo razvoj odnosa ter obenem omejujejo svobodo v njem. Norme obstajajo zaradi številnih interakcij in se odražajo v stabilnih in pričakovanih vzorcih vedenja. MacNeil (v Ivens & Blois, 2004) opredeli deset ključni norm v odnosu: integriteto, recipročnost, udejanjanje načrtov, uresničitev soglasja, fleksibilnost, pogodbeno (dogovorno) stabilnost, vračanje, zanesljivost, pričakovanje interesov – norme povezovanja,

ustvarjanje in odpravljanje moči nad partnerjem v menjavi, uporabo primerne načina ter usklajenost z družbeno matriko. MacNeil meni, da so menjave med akterji lahko od diskretnih (transakcijskih) do pravih odnosov menjave, pri čemer se s prehodom od diskretnih menjav v pravi odnos menjave ne spreminja le pomen posameznih norm, temveč se spreminjajo tudi norme same.

MacNeil (v Ivens & Blois, 2004) opredeli tudi nadpogodbene norme. Te se razvijejo preko številnih menjav, brez formalnih dogovorov ali pogodb in so neizgovorjene. Norme namreč predstavljajo skupna pričakovanja akterjev v menjavi in delujejo kot pogodbena pravila v odnosu, tudi če odnosi niso formalizirani. MacNeil definira take dogovore ali neformalne pogodbe kot odnose med subjekti, ki so menjali, menjajo ali bodo v bodoče menjali. **Pri tem poudarja, da se menjave vedno dogajajo znotraj družbe, zato je tudi enkratna menjava že odnos** (v Ivens & Blois, 2004, str. 243). Ivens in Blois (2004, str. 249) ugotavljata, da je koncept norm v literaturi pogosto povezan z vzroki ali posledicami teoretičnih konstruktov, zato bi lahko MacNeiljev koncept norm opredelili kot šolo odnosov menjave (Ivens & Blois, 2004, str. 257).

2.1.7 Podjetja v omrežjih

Podjetja niso ločena od svojega okolja, temveč so del omrežja, od katerega je odvisno, ali bodo podjetja dosegla svoje cilje. Tekmovanje tako ne poteka med podjetji, temveč med omrežji povezanih podjetij. Za uspešnost omrežja je pomembno, da so viri v omrežju uravnoteženi ter da so koordinirani tako, da zagotavljajo vrednost končnim odjemalcem (Buttle, 2009, str. 293).

V abstraktni obliki je omrežje struktura, kjer je množica vozlišč povezanih med seboj s specifičnimi temami (Buttle, 2009). V poslovnih omrežjih so vozlišča posamezne enote, med seboj povezane z odnosi. Enote so lahko dobavitelji, izdelovalci, distributerji, partnerji, regulatorni organi, odjemalci ali druga podjetja ter posamezniki. Povezave med podjetji in odnosi se odražajo kot vezi med akterji, povezave med aktivnostmi ter povezave med viri. Tako podjetja kot odnosi so zaznamovani z viri, znanjem, kompleksnimi interakcijami ter prilagoditvami v in med podjetji v preteklosti. Med podjetji ne potekajo posamezne transakcije, temveč so podjetja povezana v okviru svojih edinstvenih tehničnih in človeških virov v odnose.

Podjetja so povezana z oprijemljivi odnosi v navidezno organizacijo (Håkansson & Ford, 2002, str. 133). Odnosi med podjetji so dolgoročni, kompleksni, njihova trenutna oblika pa je odvisna od preteklih interakcij med poslovnimi akterji. Odnosi omogočajo podjetjem obvladovati njihovo vse večjo tehnološko odvisnost od drugih ter potrebo po razvoju ponudbe za vse bolj specifične zahteve odjemalcev. Značilnosti odnosov vplivajo tudi na dogajanje znotraj samih poslovnih akterjev v omrežju. Poslovni odnosi so med seboj odvisni in vplivajo drug na drugega, glede na vlogo posameznega akterja in povezav med njimi (prodajalec in dva odjemalca, zaporedna dobaviteljska veriga, dva dobavitelja in regulatorni organ). Vsako deljenje virov, prenos znanja ali razvoj tehnologij med dvema akterjema bodo v neki meri vplivali tudi na ostale člane omrežja. Razvoj odnosa med akterjema v omrežju bo torej odvisen od preteklih dogodkov v odnosu, izkušenj iz odnosa, trenutnega dogajanja v dotičnem in drugih odnosih, pričakovanj obeh akterjev ter dogajanja v širšem omrežju odnosov, v katerih akterja nista neposredno

vpletena (Håkansson & Ford, 2002, str. 134). Poleg poslovnih odnosov se v okviru omrežja razvijejo tudi medosebni odnosi, ki tvorijo poslovno atmosfero bližine ali oddaljenosti, prijateljstva ali tekmovalnosti (Buttle, 2009, str. 296). Odnosi akterja v omrežju torej omejujejo in mu hkrati omogočajo delovanje.

Vsak akter ima v omrežju določeno vlogo, ki je oblikovana na podlagi preteklih in sedanjih odnosov (Buttle, 2009, str. 297). Vloga v omrežju je nabor vseh odnosov ter vezi med akterji, povezav med aktivnostmi in povezav med viri, ki jih ti odnosi vključujejo, in je dinamična. Omrežja dobavljajo vire in izvajajo aktivnosti, ki podjetjem omogočajo ustvariti in predati vrednost odjemalcem. Vloga v omrežju je torej za akterja vir, ki mu lahko zagotavlja konkurenčno prednost, zato skušajo člani omrežja prilagoditi vlogo tako, da jim bo zagotovila obstoj in omogočala razvoj. Ali bo podjetje doseglo želeno vlogo, je odvisno od kompetentnosti akterja, da uporablja znanja, spretnosti in izkušnje za ravnanje interakcij v omrežju.

Ravnanje v omrežjih vključuje tako ravnanje posameznih skupin deležnikov, kot so odjemalci ter tudi ravnanje lastne organizacije ali omrežja. V okviru ravnanja odnosov in omrežij se porajajo tri temeljna vprašanja (Håkansson & Ford, 2002, str. 135), in sicer katere priložnosti in omejitve prinaša omrežje podjetju, kakšna je soodvisnost med vplivanjem na druge in vplivanjem drugih na podjetje ter kako lahko nadziramo omrežje ter kako to učinkuje na omrežje in podjetje.

2.2 Šole (C)RM

V zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja strokovna misel v okviru trženja z različnih zornih kotov proučuje trg in njegove zakonitosti. Proučuje storitev, omrežja, združbe, psihologijo porabnikov v menjava ter metode ravnanja odnosov. Raziskovanje odnosov z vidika trženjskih zakonitosti se nadaljuje v smer povezovanja spoznanj s področja ravnanja odnosov z odjemalci. V tretjem tisočletju avtorji tako predvsem preverjajo in dograjujejo izpeljane koncepte ter povezujejo spoznanja v modele in konstrukte. Ugotovitve raziskovalcev s področja odnosov z odjemalci pomembno dopolnijo splošno uveljavljeno trženjsko paradigmo, utemeljeno na mikroekonomiki, potrebah trgov, metodah ravnanja in menjava. S povezovanjem spoznanj različnih raziskovalnih smeri se meje med njimi brišejo in začenja se oblikovati celovit koncept trženja, temelječega na odnosih, ki ga lahko strnemo v šole proučevanja odnosov z odjemalci ali šole RM.

Pregledno kategorizacijo šol RM poda Buttle (2009), ki spoznanja stroke s področja odnosov z odjemalci strni v pet šol (C)RM, in sicer:

1. Severna šola

Severna šola se prav tako razvije v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja v Skandinaviji iz raziskovanj koncepta storitve. Proučuje vlogo in pomen storitve. V času, ko je večina trgov dosegla stopnjo zrelosti, ko so si tehnologije postajale podobne, postane poleg cene, razvoj storitev najboljšo sredstvo za razlikovanje. Severna šola trženje vidi kot medfunkcijski proces in ne kot odgovornost zaposlenih v oddelku trženja. Ravnanje odnosov z odjemalci se dogaja v okviru procesa in ne preko oblikovanja trženjskega spleta. Severna šola trdi, da je storitev

pomemben element transakcij med prodajalcem in odjemalcem, saj je storitev ključna za oblikovanje vrednosti v očeh kupca. Kakovost storitve povečuje odjemalčevo zadovoljstvo in spodbuja njegovo zvestobo. Podjetje naj se torej prvenstveno ne osredotoča na iskanje novih odjemalcev, temveč na ohranjanje obstoječih ter na ravnanje odnosa v okviru življenjskega cikla (Grönroos, 1996, 2006; Gummesson, 1996, 1997). Šola opredeli tri ključne elemente tržnih odnosov:

- a) Interakcijo: je način, s katerim podjetja druga za drugo opravljajo storitve, dobavljajo informacije in rešitve; je širši okvir, v okviru katerega se dogajajo menjave med podjetji.
- b) Dialog: je način komuniciranja med prodajalcem in odjemalcem, saj je komunikacija ključna za delovanje odnosa.
- c) Vrednost: je temeljni motiv menjave in vstopa v odnos. Podjetje mora zato ustvariti in posredovati nekaj, kar bo v očeh kupca imelo enako ali večjo vrednost, kot jo odjemalec daje v zameno. Najprej šola zagovarja tezo, da vrednost soustvarjata prodajalec in odjemalec, nato pa koncept razvije v tezo, da vrednost ustvarja samo končni odjemalec z uporabo ponudbe, medtem ko prodajalec izvaja le storitev v okviru ponudbe vrednosti. Konstrukt je razvit iz razločevanja tehnične in funkcionalne kakovosti storitve ter dejanske in dojete vrednosti v očeh kupca.

Vsa podjetja, tista, ki proizvajajo produkte in tista, ki proizvajajo storitve, so storitvena podjetja, saj je morebitni izdelek v ponudbi le sestavni del storitve, ki jo podjetje za odjemalca izvede. Ugotovitve šole pomembno vplivajo na razvoj koncepta RM. Šola zagovarja tezo, da je v okviru uveljavljene neoklasične trženjske paradigme, menjava obravnavana ozko, kot posamezna transakcija, nepovezani akt brez pretekle zgodovine. Menijo, da trženje temelječe na odnosih pomeni preobrat v trženjski paradigmi in razvije lastno definicijo trženja:

- »Trženje lahko definiramo kot interakcije, odnose in omrežja« (Gummesson, 2003).
- »RM je proces ravnanja tržnih odnosov, natančneje, proces opredeljevanja, vzpostavljanja, vzdrževanja, razvoja in po potrebi tudi prekinjanja odnosov z odjemalci in drugimi deležniki, ob ustvarjanju dobička in doseganju ciljev vseh udeleženi. To dosežemo z medsebojnim dajanjem in izpolnjevanjem obljub« (Grönroos, 1999).

Pomembnejša predstavnika Severne šole sta Christian Grönroos in Evert Gummesson.

2. Anglo-Avstralska šola

Anglo-Avstralska šola zagovarja tezo, da podjetja ne tvorijo odnosov samo z odjemalci, temveč tudi s številnimi drugimi deležniki, kot so zaposleni, delničarji, dobavitelji, kupci, vladni in regulatorni organi. Odnosi z deležniki se spreminjajo glede na pretekle vloške v odnos, zavezanost in trajanje odnosa. Šola ima normativni in integrativni pristop ter želi pomagati ravnateljem vzpostaviti boljše odnose z deležniki. Meni, da morajo podjetja delovati medfunkcijsko, s ciljem zagotavljati odjemalcem v trajnem odnosu s podjetjem nenehno višjo vrednost. Optimalno vrednost ravnatelj doseže tako, da sestavi in ravna optimalen splet odnosov s šestimi ključnimi trgi.

Teza šole je, da mora podjetje zadovoljiti vseh šest skupin deležnikov, in sicer trg zaposlenih, trg dobaviteljev, trg proste delavne sile, trg zagovornikov, ki vplivajo na podobo podjetja v družbi, trg vplivnih deležnikov (delničarji, vladne organizacije, poslovni mediji) in trg odjemalcev. Raziskovanje šole se osredotoča na zadrževanje odjemalcev, zvestobo, zadovoljstvo, ekonomske vidike odnosa in ustvarjanje vrednosti. Pomembna ugotovitev šole je, da zadovoljstvo in zadrževanje odjemalcev v odnosu pozitivno vplivata na vrednost za delničarje.

Pomembnejši predstavniki Anglo-Avstralske šole so Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne in Lisa O' Malley.

3. Severnoameriška šola

Severnoameriška šola proučuje povezavo med poslovnim uspehom in uspešnostjo odnosov med partnerji. Šola ugotavlja, da dolgoročni odnosi znižujejo transakcijske stroške, pri čemer sta zaupanje in zavezanost pomembna dejavnika uspešnosti odnosov v diadi podjetje – odjemalec. Partnerja vstopata v odnos z namenom doseganja skupnih in komplementarnih ciljev, ki bi jih sama ne mogla doseči. Pomemben prispevek šole k trženju, temelječem na odnosih je Teorija zaupanja in zaveze (Morgan & Hunt, 1994). Teorija namreč prvič neposredno poveže zaupanje z zavezanostjo in prouči njun vpliv na uspešnost podjetja.

Pomembnejši predstavniki Severnoameriške šole so Shelby Hunt, Robert Morgan, Jagdish Sheth, Parvatiyar Atul.

4. Šola medorganizacijskega trženja in menjave (IMP)

Šola medorganizacijskega trženja in menjave se osredotoča predvsem na proučevanje odnosov v okviru medorganizacijskih trgov. Pojavi se v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko raziskovalci predvsem opisujejo odnose med podjetji. IMP šola trdi, da trženje na medorganizacijskih trgih ni nekaj, kar podjetje počne, da bi z optimizacijo sestavin trženjskega spleta privabilo nove neznane kupce, temveč da je trženje splet kompleksnih interakcij med prodajalcem in odjemalcem, v okviru katerih se transakcije menjave razvijajo v odnose, ti pa so del širšega omrežja odnosov med podjetji.

Odnos med prodajalcem in odjemalcem sestoji iz:

- a) Povezav med akterji: to so medosebni stiki med člani partnerskih podjetij, ki se odražajo v zaupanju, zavezi in prilagajanjih med njimi. So posledica medsebojnih komunikacij, ki vodijo v razvoj zaupanja. Prilagajanje odnosov med akterji skozi čas je močno odvisno od njihovega socialnega povezovanja.
- b) Povezav med aktivnostmi: to so trženjske, tehnične, finančne, administrative in druge povezave med podjetji. Aktivnosti se lahko nanašajo na prodajo, tehnično sodelovanje, skupne projekte ali drugo. To so aktivnosti, ki vodijo v izmenjavo znanj, razvoja skupnih informacijskih sistemov, dobav ravno v času ter skupnih sistemov ravnanja kakovosti. So investicije, ki odražajo medsebojno zavezanost. Šola IMP proučuje predvsem strukturo in stroškovno učinkovitost povezav med aktivnostmi ter vedenjske značilnosti, ki omogočajo

obstanek odnosov. Šola zagovarja tezo, da je moč s tesnejšimi odnosi na medorganizacijskih trgih znižati transakcijske stroške (iskanje partnerjev, pogajanja, nadzor), kar je dober motiv partnerjev za vzpostavljane povezav med aktivnostmi.

- c) Povezav med viri: te se vzpostavijo, ko so viri (človeški, finančni, pravni, materialni, ravnanjski, intelektualni) vloženi v aktivnosti, ki povezujejo dobavitelja in odjemalca. Pri tem morajo podjetja paziti na smiselno uporabo virov z vidika oportunitetnih stroškov.

Šola IMP med prvimi opozori, da transakcijski stroški niso najpomembnejši faktor pri izbiri dobavitelja in poudarja pomen preteklih izkušenj iz odnosa. Partnerji, s ciljem znižanja tveganj in stroškov menjave dobavitelja, težijo k razvoju odnosa, ki ne temelji več na tekmovanju, temveč na sodelovanju. Sposobnost ravnateljev, da oblikujejo dolgoročni nabor odnosov v omrežju, vpliva na razvoj konkurenčne prednosti podjetja in njegov dolgoročni obstoj. Šola IMP odnos opiše z naslednjimi definicijami:

- Kupci in odjemalci so aktivni udeleženci v transakcijah, rešitvah za svoje probleme.
- Odnosi med prodajalci in odjemalci so pogosto dolgoročni, zahtevajo kompleksen sestav interakciji znotraj in med podjetji.
- Povezave med partnerjema so pogosto formalizirane v nabor vlog s pričakovanjem, sprotnih prilagajanj v času trajanja odnosa.
- Interakcije se dogajajo na podlagi preteklih izkušenj in širšega nabora odnosov, ki ga ima podjetje z drugimi podjetji (v okviru omrežja odnosov).
- Podjetja sama izbirajo, kdaj, zakaj, s kom in na kakšen način se bodo povezovala v odnose; te odločitve sklepajo na podlagi celotnega nabora možnih odnosov.

Pomembnejši predstavniki šole IMP so David Ford, Hakan Håkansson, Peter Naude in Peter Turnbull.

5. Azijska šola (Guanxi)

Azijska šola temelji pretežno na filozofiji Guanxi, ki pojasnjuje, kako deluje azijska družba ter kako voditi poslovne in medosebne odnose v kitajskem in širšem azijskem prostoru. Filozofija Guanxi podobno kot teorija družbene menjave s pomočjo recipročnosti pojasnjuje, kako delujejo medosebni odnosi ter kako jih gojimo. Gre za neformalni družbeni mehanizem, ki pojasnjuje odnose v kontekstu recipročnosti, družbenega položaja in družbenih norm, dajanja in prejemanja daril, kjer vsako prejemanje pomeni obligacijo »vrniti« in si tako ohraniti neodvisnost. Neformalne družbene vezi in obligacije nastajajo med akterji, ki izhajajo iz družbenega konteksta (npr. družina, prijateljstvo, članstvo v družbenih podskupinah, pretekli dogodki, izkušnje ter medsebojne usluge).

Avtorji, ki raziskujejo vpliv Guanxi na poslovanje podjetja, so Seung Ho Park, Yadong Luo, Rosalie L. Tung, Katherine R. Xin in Jone L. Pearce.

2.3 CRM – ravnanje v okviru koncepta RM

Izraz ravnanje odnosov z odjemalci (CRM) stopi v širšo uporabo šele v devetdesetih letih dvajsetega stoletja. Pojavi se, ko podjetja IT začnejo ponujati programska orodja za podporo in avtomatizacijo trženjskih funkcij v podjetjih (Payne, 2009, str. 1). To sprva privede do istovetenja koncepta CRM z informacijskimi rešitvami. V svojem bistvu pa je CRM ravnalni odziv na spremembe v tržnem okolju in na razvoj trženjske paradigme v okviru RM. Payne (2009, str. 4) CRM razume kot strateški ravnalni proces, s katerim ustvarimo in razvijemo odnose s skrbno izbranimi odjemalci, s ciljem povečati vrednost in dobičkonosnost odnosov ter doseči vrednost za delničarje. CRM vidi kot obnovljeno ravnalno paradigmo, ki temelji na konceptu RM ter vključuje orodja nepričakovanega tehnološkega in informacijskega napredka ter upošteva zakonitosti sodobne hitre transformacije trgov. Meni, da je zaradi zasičenosti in zrelosti trgov ter zmanjševanjem tehnoloških in izdelčnih razlik med podjetji, razlikovanje ponudbe možno doseči le s storitvijo ali ceno. Konkurenčno prednost lahko zato podjetja razvijejo z uporabo informacij o porabnikovih pričakovanjih, preferencah in vedenju, ki jih ob podpori rešitev informacijskih tehnologij pridobijo v dialogu ob vsakem stiku z odjemalcem. Te informacije pretvorijo v ponudbo, ki odjemalcem prinaša višjo vrednost.

V okviru stroke so danes pogledi na CRM zaobjeti v štiri vrste CRM (Buttle, 2009, str. 3):

1. Strateški CRM

Strateški CRM se ukvarja z razvojem h kupcu osredotočene poslovne kulture, ki je usmerjena v pridobivanje in ohranjanje odjemalcev, tako da zanje ustvarjamo višjo vrednost od konkurentov. Odraža se v vedênju vodilnih, oblikovanju formalnih sistemov v podjetju ter mitih in zgodbah, ki so ustvarjeni v podjetju. Višjo vrednost dosegamo z alokacijo virov, nagrajevanjem vedênja, ki prispeva k zadovoljstvu odjemalcev, z zbiranjem podatkov na vseh ravneh organizacije ter njihovim izmenjevanjem z odprto komunikacijo. V taki kulturi postanejo junaki tisti, ki odjemalcem prinašajo najvišjo vrednost (Buttle, 2009, str. 5). Buttle svojo utemeljitev podkrepi tudi s Kotlerjevo opredelitvijo h kupcu usmerjenega podjetja, katerega člani delijo prepričanje, da so kupci prvi. Podjetje zbira, deli ter uporablja informacije o kupcu in konkurenci za ustvarjanje boljše ponudbe vrednosti za odjemalce. H kupcu usmerjeno podjetje je učeče se podjetje, ki se venomer prilagaja potrebam ter konkurenčnim pogojem trga.

2. Analitični CRM

Bistvo analitičnega CRM (Buttle, 2009, str. 9) je zajemanje, skladiščenje, integriranje, izvzemanje, obdelovanje, interpretiranje, uporabljanje, prenašanje ter sporočanje podatkov in informacij, povezanih s kupci, z namenom povečati vrednost za kupce in podjetje. Podatke in informacije, povezane s kupci, je mogoče najti v celotnem podjetju; to so prodajni podatki in zgodovina, finančni podatki s plačilno disciplino, tržni podatki z odzivnostjo in zvestobo ipd. Med zunanje vire prištevamo geodemografske podatke, trženjske raziskave, gradiva in poročila strokovnih in specializiranih organizacij. Zbrane vire v podjetju obdelujemo z zahtevno informacijsko tehnologijo in predelujemo v uporabne informacije za trženjsko ravnanje v podjetju. Predvsem odgovarjamo na vprašanja, kot so: kdo so naši najboljši odjemalci, kateri

odjemalci bi lahko najprej prekinili odnos in zakaj, kateri odjemalci so dovzetni za nove, posebne ponudbe, kako razvrstiti odjemalce, kakšno raven storitve jim ponuditi, kakšne so prioritete med odjemalci, kam naj usmerimo svoje napore.

Analitični CRM je osnova za oblikovanje trženjskih strategij, pristopov za tržne segmente, storitve na ključ, programov pridobivanja odjemalcev in programov zvestobe ter za dodatno prodajo obstoječim odjemalcem.

3. Operativni CRM

Operativni CRM izboljšuje, avtomatizira in integrira podporne poslovne procese ter procese, neposredno povezane z odjemalci, predvsem z vidika avtomatizacije, in sicer trženjskih aktivnosti, prodajnih aktivnosti ter podpornih storitev:

- Avtomatizacija trženjskih aktivnosti: današnje poslovno okolje je dinamično in kompleksno, ravnanje trženjskih aktivnosti pa zahtevno. Uporaba sodobnih rešitev IT omogoča večdimenzionalno obdelovanje podatkov, razvijanje, izvedbo in kontroliranje strategij ter programov, določanje oblik komunikacij na podlagi faze odnosa in prodajnih poti ter tako oblikovanje boljše ponudbe. Orodja CRM ter rešitve IT za avtomatizacijo trženjskih aktivnosti se uporablja predvsem za segmentacijo kupcev, ravnanje trženjskih akcij v večdimenzionalnem kontekstu (več tržnih poti, več komunikacijskih poti, več segmentov) ter v programih sprožilnega trženja (predvidene akcije in reakcije glede na čas, vedénje stranke in fazo odnosa).
- Avtomatizacija prodajnih aktivnosti: pogosto želijo v podjetjih obvladovati prodajni cikel ter vanj vključiti čimveč znanja podjetja, zato ga standardizirajo. V osnovi gre za predpripravo prodajnega postopka in prodajnih orodij v odvisnosti od faze v prodajnem procesu (predstavitve, ugotavljanje potreb, opredelitev zahtev, oblikovanje ponudbe, predstavitev ponudbe, obdelovanje pripomb, pogajanja, zaključevanje). V tem kontekstu so v okviru CRM in rešitev IT najpogostejša orodja za ravnanje priložnosti (predoblikovani postopki in rešitve v odvisnosti od reakcij in karakteristik stranke), ravnanje stikov s kupci (program stikov časa z vidika frekvence, vsebine, faze v odnosu ter pregled zgodovine stikov z vsebino) ter konfiguracijo ponudbe (hitro oblikovanje ali prilagoditev ponudbe z vidika vsebine, cene, posledic in pogojev).
- Avtomatizacija podpornih storitev: gre za ravnanje storitev v celotnem spektru odnosa, ki so pogosto podprte z rešitvami IT, kot so klicni centri za podporo uporabnikom, avtomatizirani odzivniki, sistemi diagnoziranja težav, ki omogočajo udejanjanje standardiziranih programov za višje zadovoljstvo odjemalcev in obenem znižujejo stroške teh storitev.

4. Sodelovalni CRM

Sodelovalni CRM je ravnalni proces, s katerim na strateški in taktični ravni koordiniramo delovanje več podjetij v procesu skupnega iskanja, pridobivanja in razvoja odnosov z odjemalci ter povečevanja njihove dobičkonosnosti. V tem okviru podjetja z usklajeno koordinacijo ljudi, procesov in tehnologij oblikujejo skupne akcije trženjskega komuniciranja, razvijajo ponudbo, se

tehnološko prilagajajo, zbirajo informacije s trga in napovedujejo trende. Z usklajenim vlaganjem naporov skušajo podjetja odjemalcem ponuditi več. Najbolj poznane so tehnologije EDI (elektronski izmenjevale podatkov), internetni portali s kodiranimi dostopi do informacij ali aktivnosti, tehnologije za komuniciranje pri oddaljenih sestankih in konferencah.

2.4 Konceptualni modeli področja (C)RM

Avtorji s področja CRM razvijejo in predlagajo številne modele s področja CRM, a obenem ugotavljajo, da po nekaj desetletjih raziskovanja področja v stroki še vedno ni soglasja o tem, kaj CRM je, kako deluje ter kako je potrebno razviti CRM v podjetjih. V nadaljevanju navajam nekaj izmed številnih modelov, povezanih s področjem CRM, ki sem jih v literaturi zasledil in za katere menim, da prikazujejo pomembne koncepte s področja ravnanja odnosov z odjemalci:

1. Kompetenčni model CRM

Gartnerjev model (Buttle, 2009, str. 21) predvideva, da mora podjetje obvladovati kompetence na osmih ključnih področjih, če želi biti uspešno, in sicer zgraditi vizijo CRM, zgraditi strategijo, oblikovati ponudbo vrednosti (izkušnjo) za odjemalce, ustvariti sodelovanje zaposlenih znotraj podjetja in podjetja z zunanjimi deležniki, ravnati odjemalce v procesu življenjskega cikla, ravnati z informacijami, uporabljati sodobne tehnologije ter meriti uspešnost aktivnosti CRM.

2. Konceptualni ravnalni model strategije CRM

Payne in Frow (2005, str. 168) ugotavljata, da je v stroki CRM opredeljen s treh vidikov, in sicer s taktičnega in strateškega vidika ter z vidika, osredotočenega na odjemalca. Avtorja CRM razumeta s strateškega vidika in ga definirata kot strateški pristop za ustvarjanje vrednosti za delničarje z razvojem primernih odnosov s ključnimi odjemalci in tržnimi segmenti. CRM to dosega tako, da s kombinacijo strategij in informacijskih rešitev ustvarja priložnosti za razumevanje odjemalcev in soustvarjanje vrednosti ter tako omogoča ustvarjanje dolgoročnih, dobičkonosnih odnosov z odjemalci in drugimi deležniki. V okviru pristopa CRM je torej ključno opredeliti vse strateške procese med podjetjem in odjemalcem ter jih preoblikovati tako, da bodo čimbolj usmerjeni k ustvarjanju vrednosti za odjemalce. Avtorja menita, da mora biti trženje v okviru koncepta RM organizirano medfunkcijsko ter da je za uspeh ključno angažiranje zaposlenih in obvladovanje ravnanja sprememb. Njun model temelji na predpostavki, da je konkurenčno prednost mogoče ustvariti z ustvarjanjem višje vrednosti za odjemalce in posledično za podjetje. Model opredeljuje pet ključnih procesov, in sicer proces razvoja strategije, proces ustvarjanja vrednosti, proces integracije interakcij z odjemalci, proces ravnanja z informacijami ter proces ocenjevanja učinkov.

3. Konceptualni model nosilcev vrednosti v CRM

Richards in Jones (2008) opredelita CRM kot nabor poslovnih aktivnosti, ki so podprte z IT in procesi, ki so vodeni v okviru strategije ter oblikovani tako, da izboljšajo poslovanje podjetja na področju ravnanja odnosov z odjemalci (Richards & Jones, 2008, str. 121). CRM torej ni opredeljen kot strategija, temveč kot sredstvo za doseganje strateških ciljev. Doseganje teh ciljev

pa je način ugotavljanja ustreznosti strategije in investicij. Vrednost za odjemalce podjetje ustvarja preko sedmih določevalcev vrednosti. Avtorja opredelita tri ključne nosilce vrednosti v podjetju, in sicer uporabno vrednost, blagovno znamko in odnos, ki skupaj opredeljujejo celotno vrednost odjemalcev. Njihov model povezuje zadovoljstvo odjemalcev s poslovno uspešnostjo.

4. IDIC-model CRM

Model, ki ga je razvilo svetovalno podjetje Peppers and Rogers, predlaga (v Buttle, 2009, str. 19), da mora podjetje delovati v štirih smereh, če želi razviti tesnejše odnose z odjemalci, in sicer identificirati (angl. *I – identify*) mora svoje odjemalce in razviti njihovo globoko razumevanje, razlikovati (angl. *D – differentiate*) mora med odjemalci, ki prinašajo največ vrednosti danes in tistimi, ki bodo vrednost prinašali v bodoče, biti v interakciji (angl. *I – interact*) z odjemalci in razumeti njihove odnose tudi z drugimi ponudniki ter oblikovati ponudbo in komunikacije (angl. *C – communicate*), ki izpolnjuje pričakovanja odjemalcev.

5. Konceptualni model RM v organizacijah s članstvom

Sheth in Parvatiyar (2000, str. 362) ugotavljata, da ima RM v organizacijah s članstvom tipične lastnosti splošnega konceptualnega modela RM in je torej precej reprezentativen. Kot ključne predpostavke opredelita članstvo v organizaciji – kot obliko odnosa, ki ga je potrebno ravnati, tako da vsi deležniki v odnosu dobijo, zagotavljanje osnovne (jedrne) ponudbe, ki je primerljiva s konkurenčno in je osnova za izgradnjo zvestobe, ustvarjanje različnih oblik zavezanosti (ekonomske, socialne, strukturne), medsebojno soustvarjanje vrednosti v trajajočem odnosu menjav ter doseganje želenega vedanja z aktivnostmi v odnosu in razvijanje želenega stanja psiholoških konstrukтов, kot so zaupanje in zavezanost. Čeprav je model zasnovan za specifično obliko organizacije in je prilagojen njenim posebnostim, je v svoji osnovi splošen in torej verodostojen primer modela CRM.

6. Trženje kot način oblikovanja organizacijskega učenja

Širši pogled na CRM in vlogo trženja v organizaciji so podali Peters, Gassenheimer in Johnston (2009). Oprejo se na trženjski koncept storitve ter postavijo tezo, da ima trženje osrednjo vlogo pri razvijanju organizacije. Podjetje in odjemalce razumejo kot integratorje virov. Menijo, da organizacijsko učenje z integracijo procesov in struktur vpliva na uspešnost organizacije ter opredelijo tri ključne vidike procesa organizacijskega učenja, in sicer organizacijske strukture, ki omogočajo in pospešujejo učne prakse, načine, kako posamezniki z znanjem izvajajo učne prakse ter družbeni proces, ki učne prakse omogoča. Zagovarjajo tezo, da je trženje proces dinamične interakcije, ki spodbuja kolektivno učenje, omogoča razvoj znanja in razvije sposobnost oblikovanja ponudbe vrednosti. Trženje kot strateška kompetenca podjetja zato ne zagotavlja samo specifične, časovno omejene konkurenčne prednosti, temveč razvije sposobnost organizacije, da kontinuirano gradi konkurenčne prednosti podjetja. Trženje torej povezuje dolgoročni razvoj notranjih kompetenc organizacije z vsakokratnimi zunanjimi potrebami trga. Potrebuje torej dolgoročni spomin in sposobnost organizacijskega učenja.

Trženje se tako iz manjše ravnalne funkcije v podjetju razvija v ključno in najpomembnejšo strateško kompetenco podjetja, ki obvladuje znanje o odjemalcih, konkurenčne strategije ter ustvarjanje ponudbe vrednosti. V skrajnem primeru so vse ostale funkcije (proizvodnja, računovodstvo, financiranje, dostava ...) lahko tudi kupljene na trgu. Znanje je v modelu opredeljeno kot struktura, ustvarjanje znanja pa kot proces. Vloga trženja je, da oblikuje medfunkcijske poslovne procese, ki bodo spodbujali prenose znanja med zaposlenimi in med oddelki, zato mora biti trženje postavljeno v jedro poslovnega načrtovanja. Znanje se vkomponira v izdelke (ponudbo) podjetja in preda odjemalcem. Pri tem prihaja do interakcij in izmenjave znanja, ki ga trženje vkomponira v organizacijski spomin (arhive, strukture, procese) za ustvarjanje višje vrednosti v prihodnosti. **Ključna kategorija za razvoj in prenos znanja na ponudbo vrednosti tako postane sposobnost prilagajanja struktur v organizaciji.**

Ob svojem nastanku poskuša trženje najprej razumeti naravo menjave in povezati aktivnosti trženja s končnimi odjemalci. V sedemdesetih letih Bagozzi (1974) razvija paradigmo menjave. Kot osrednji element trženja razume proces vzpostavljanja in prekinjanja poslovnih odnosov, menjav, ki so neločljivi del človeških in organizacijskih potreb. Stroka v osemdesetih letih koncept menjave razširi na odnose menjave, v zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja pa začne stroka redefinirati nekatere klasične mikroekonomske predpostavke, kot so anonimnost odjemalcev in prodajalcev, dostopnost informacij ter pomen preteklih in prihodnjih menjav (nakupov). Pozornost raziskovanja je iz množic usmerjena v cilje posameznika, iz posamezne menjave v niz menjav, v oblikovanje razširjene ponudbe, vključno s pripadajočimi storitvami ter v pomen notranjega trženja kot načina ustvarjanja vrednosti. Stroka proučuje tudi medorganizacijske procese, interakcije in širša omrežja ustvarjanja vrednosti za odjemalce (O'Malley et al., 2008).

Raziskovalci področja odnosov z odjemalci v prvem desetletju tretjega tisočletja s številnih zornih kotov poglobijo in razširijo razumevanje področja. Proučujejo psihološke vidike odnosov, kot so zaupanje in zavezanost, družbene vidike odnosov v okviru omrežij, vidike nastajanja vrednosti za podjetje in odjemalce ter vloge deležnikov, ekonomiko odnosov, norme, moč in kulturo ter številna orodja za implementacijo konceptualnih rešitev v prakso.

Koncept RM črpa predvsem iz teorije družbene menjave, ki proučuje medosebne odnose, razumljene kot menjave zaradi medsebojne koristnosti. Vpliv koncepta trženja, temelječega na odnosih je tako močan, da se zdi, da v stroki menjavo, razumljeno kot osrednji element trženja, nadomestijo odnosi. Stroka za ponazoritev tržnih menjav namreč pogosto uporablja metaforo medosebnih odnosov, kar v strokovni misli privede do prenosa pomena z metafore medosebnih odnosov na termin tržne menjave (O'Malley et al., 2008, str. 177). Uporaba metafore privede do zameglitve dejanskega stanja in s tem do omejitve osredotočenosti raziskovanja.

Medtem ko del stroke koncept RM razume kot preobrat v trženjski paradigmi, drugi menijo, da gre le za semantično reinterpretacijo oziroma za poglobitev in razširitev obstoječega trženjskega koncepta, ki temelji na menjavah. Spoznanja skušajo avtorji povezati v ravnalne modele, ki bi bolje in celovito opisali področje. Pri tem se stroka pretežno osredotoča na normativni vidik in odgovarja na vprašanje, kaj narediti. Deskriptivni vidik, ki definira ključne dejavnike in opisuje

zakonitosti delovanja (C)RM, pa je le delno raziskan. Številnim poskusom in delnim uspehom navkljub ostajajo temeljni pojmi področja različno razumljeni, prav tako spoznanja še niso strnjena v deskriptivni ravnalni model, ki bi bil v stroki široko sprejet.

3 POSKUS OBLIKOVANJA KONCEPTUALNEGA MODELA CRM

Teoretsko področje ravnanja odnosov z odjemalci je zaznamovano z dvema poglavitnima vidikoma, s trženjskim vidikom, ki temelji na metafori medosebnih odnosov in je utemeljen s teorijo družbene menjave, ter z organizacijskim vidikom, ki črpa iz teorije struktur, koncepta navidezne organizacije, odvisnosti od moči in njene uporabe ter teorije omrežij. Medtem ko je teorija družbene menjave zaključena celota, ki je v stroki splošno sprejeta kot verodostojno izhodišče za proučevanje odnosov menjave, je organizacijski vidik proučevan na podlagi teoretskih konceptov med katerimi nisem zasledil neposredne navedbe Razvite teorije organizacije (Lipovec, 1987). Menim namreč, da lahko prav RTO nazorno pojasni ravnanje odnosov z odjemalci ter tako dopolni teoretske vrzeli področja RM.

3.1 Kratka predstavitev relevantnih teoretičnih podlag modela CRM

Poznavanje temeljnih postulatov Teorije družbene menjave (Cook, 1987) in Razvite teorije organizacije (Lipovec, 1987) je ključno za razumevanje področja RM in oblikovanje konceptualnega modela CRM, zato v nadaljevanju podajam njuna strnjena povzetka.

3.1.1 Teorija družbene menjave

Teorija družbene menjave (Cook, 1987) izhaja iz mikrosociologije, zato ne proučuje zunanjih lastnosti družbenih struktur, kot to počne makrosociologija. Teorija družbene menjave tudi ne proučuje odločitvenega procesa reševanja racionalnega ekonomskega problema, kot to počne mikroekonomija, ki na podlagi trženjskih parametrov, kot so cena, kvaliteta, roki dobave, nivo storitev, proučuje predvsem odločanje podjetij o menjavah na trgu. Teorija družbene menjave tudi ne proučuje menjave predmetov oziroma storitev, niti odnosov menjave z vidika psiholoških procesov posameznikov. SET proučuje odnose menjave med dvema oseba ter odnose menjave v združbah, ki se obnašajo skladno s svojimi vrednotami, potrebami, nameni in cilji. Teorija temelji na podmeni, da posamezniki v družbi niso neodvisni, temveč preko medsebojnih odnosov tvorijo združbo (Jančič, 1999), ki deluje na podlagi principa koristne zamenjave.

V okviru Teorije družbene menjave (Cook, 1987) so medosebni odnosi menjave utemeljeni na konceptu kardinalne uporabnosti. Ta je subjektivno in individualno opredeljena na podlagi osebnih želja, znanja, kulturnega okolja, vrednot in norm. Vrednost je v SET pogojena z domenami vrednosti ali potrebami, ki se spontano razvijajo v posamezniku. Vrednost je določena primerjalno. Posamezniki v odnosu menjave odločitev ne sprejemajo z racionalno proučitvijo vrednosti, temveč spontano, subjektivno. Racionalnost odločitev je v posameznikovem stremenu k maksimizaciji osebne koristi, izbiranju višje kardinalne uporabnosti. Menjave so lahko tekmovalne ali solidarne narave.

V skladu s SET so temeljne determinante pri oblikovanju medosebnih odnosov menjave:

1. Recipročnost (Wikipedija, 2010) je način definiranja neformalnega izmenjevanja stvari in dela med ljudmi. Je osnova za neformalni družbeni sistem. Ker vsi ljudje živimo v družbah in imamo vsaj minimalno posest, je recipročnost značilna za večino svetovnih kultur. Poznamo:
 - a) Splošno recipročnost: pomeni dajanje drugim zaradi lastnega zadovoljstva, brez kakršnikoli pričakovanj povračila. V industrijskih družbah je prisotna predvsem v odnosu med straši in otroci ter med zakonci.
 - b) Uravnoteženo ali simetrično recipročnost: pomeni dajanje s pričakovanjem enakovrednega vračila takoj ali v prihodnosti. Recipročno pričakovanje temelji na zaupanju in družbenih posledicah, ki sledijo zaradi neizpolnjevanja neformalnih zavez, ki izhajajo iz nespoštovanja družbene norme. V industrijskih družbah je prisotna med sorodniki, prijatelji, znanci, sodelavci. V odnosu uravnotežene recipročnosti je prisotno zmerno zaupanje in zmerna družbena oddaljenost.
 - c) Negativno recipročnost: pri kateri tisti, ki daje, pričakuje povračilo takoj in v enaki vrednosti. Med udeleženci odnosa je minimalno zaupanje in velika družbene oddaljenost. Negativna recipročnost naj bi v družbenih odnosih menjave prevladovala do pojava denarja. Norma recipročnosti pomeni družbeno pričakovanje, da bodo osebe med seboj vračale prejet; darila za darila, prijaznost za prijaznost, korist za korist.
2. Moč in njena uporaba v družbenem odnosu menjave izvira iz stopnje odvisnosti med akterji. Determinanta moči je lastnost odnosa in ne lastnost akterjev. Moč z vidika družbene strukture pomeni količino moči oziroma sposobnost strukture, da vpliva na vedênje druge strukture. Moč z vidika procesa pa pomeni konkreten način uporabe moči. Način uporabe je odvisen od posameznika. Ta lahko skuša pogojevati vedenje partnerja v menjavi. V takem primeru uporaba premoči v družbenem odnosu menjave vodi do neuravnoteženih koristi iz menjav in zmanjšuje motiviranost za sodelovanje.
3. Delitveno pravičnost opredelijo udeleženci v odnosu menjave na podlagi poznavanja in sprejemanja širšega kulturnega prostora, družbenih vrednot in norm ter z akterjevim osebnim vrednostnim sistemom. Je subjektivna in se oblikuje za vsako lokalno razmerje menjave.

Več posameznikov se s ciljem skupnega delovanja lahko povezuje v združbe. Združbe delujejo na podlagi neposrednih in posrednih interakciji med posameznimi akterji. Akterji, ki so v neposredni interakciji, so si družbeno blizu, akterji, ki sodeluje posredno, pa so družbeno oddaljeni. Notranja razmerja v združbah so individualno in pozicijsko opredeljena na podlagi interesov in moči akterjev.

V združbah prihaja do skupinskega odločanja, ki je pogojeno z usklajenostjo ciljev posameznikov v družbeni strukturi ter uporabo osebne ali pozicijske moči. Z vidika združbe je pomembna vloga, ki jo posamezni akter v združbi opravlja in ne osebne lastnosti posameznika. Korist, ki jo struktura z izgubo akterja izgubi, predstavlja njeno vrednost in opredeljuje odvisnost strukture od te točke oziroma moč akterja. Združba ni le seštevek posameznikov, temveč je

tvorba, ki kot celota pridobi novo kvaliteto. Združba ima strukturo, je dinamična in se spreminja. Osnovna enota proučevanje v okviru SET je medosebni odnos menjave.

3.1.2 Razvita teorija organizacije

RTO (Lipovec, 1987) proučuje neformalne in formalne združbe (podjetja) v katerih stopajo ljudje v odnose, združbe kot celote (podjetja) pa se povezujejo preko odnosov (na trgu) v omrežja. **Združba je zveza živih bitji, ki delujejo povezano med seboj, da bi združba dosegla skupni cilj, s tem pa v čim večji meri tudi cilje njenih članov** (Rozman, 1999, str. 5). Združba omogoča akterjem, da ti dosežejo, česar sami ne bi zmogli. Pri tem akterji zgubijo del samostojnosti in se morajo združbi delno podrediti.

RTO tako kot SET kot osnovno enoto proučevanja opredeljuje razmerje (odnos), ki se spreminja v formalnem in neformalnem družbenem procesu. **Razmerje je opredeljeno z vsebino, ki se odraža v organizacijskem procesu ter z obliko, ki se odraža v organizacijski strukturi.** Razmerje je predmet, osebik in proces. Razmerje spreminja razmerje. **Razmerju, ki je uveljavljeno in zagotavlja smotrno doseganje ciljev združbe, pravimo odnos.**

Organizacija je v RTO opredeljena kot dinamični sestav odnosov, ki osebe (akterje) povezuje v združbo. Statični del organizacije so strukture, dinamični del pa so procesi. Rozman (2010) poudarja, da razmerja določajo vloge, te pa značilnosti članov združbe in ne obratno. Sestav razmerij ali vlog zagotavlja obstoj in posebne značilnosti ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev združbe (podjetja). Z namenom neprestanega smotrnega delovanja, združba z delovanjem organizacijsko strukturo spreminja. **Cilj organizacije torej ni doseganje cilja združbe, temveč se organizacija razvija za doseganje smotrnosti delovanja združbe.**

Del razmerij v organizaciji je družbeno-ekonomsko pogojenih, na primer z lastnino. Lastniki razpolagajo s svojo lastnino in jo upravljajo. Pred pojavom delitve dela so lastniki sami opravili celotno upravljavsko in tehnično nalogo. Takrat je bila organizacija zožena na tehnično nalogo, zato lastniki niso vstopali v organizacijska razmerja z drugimi osebami. Z delitvijo dela pa lastnik opušča neposredno izvajanje tehnične naloge in se osredotoča le na upravljanje lastnine. Z združevanjem kapitala, večanjem podjetij in izvajanjem kompleksnejših tehničnih nalog, se funkcija upravljanja razdeli na upravljanje lastnine in ravnanje poslovanja. **Tako nastanejo tri temeljne funkcije ali vloge v podjetju, in sicer upravljanje, ravnanje in izvajanje.**

Ločimo formalne in neformalne **organizacijske strukture** ter enostavne in zložene. Temeljne organizacijske strukture so:

1. Tehnična organizacijska struktura

Človekovo delo je usmerjena dejavnost, je proces razreševanja naloge. Delovni proces sestoji iz zamišljanja izida in poti za njegovo doseganje, izpostavljanje smotrne volje med delom ter samega delovanja. Celoten proces dela v podjetju imenujemo skupna delovna naloga ali cilj podjetja. Skupna delovna naloga je običajno preobsežna z vidika obsega, znanja in časa, zato jo

ravnatelj razdelijo na manjše naloge, opravke in opravila ter med zaposlene na delovna mesta ali med podjetja. Odnosi, ki se oblikujejo med zaposlenimi in med podjetji za izvajanje skupne naloge, so temelj vseh drugih organizacijskih razmerji in struktur. Tehnična struktura sestoji iz strukture opravkov, delovnih nalog, delovnih mest in oddelkov in mora zagotavljati smotrno doseganje cilja združbe. Ureditev dela zahteva proučitev procesov dela in rezultatov, proučitev razmerji človek – delo (napor, čas, varstvo, psihologija, fiziologija), človek – predmet, človek – delovno sredstvo (oblikovanje delovnih mest, oddelkov), razmerja med delovnimi sredstvi ter razmerja človek – proizvod. Odnos traja, dokler delovna naloga ni opravljena.

2. Motivacijska organizacijska struktura

Motivirano delovanje je delovanje k vnaprej zamišljenemu cilju, ki bo zadovoljil akterjevo potrebo. Motiv je razlog za delovanje, je hotenje, ki se poraja v človeku in usmerja njegovo delovanje. Nastane torej na osnovi potrebe in usmerjanja k cilju. Motivacija ali motiviranje je zbujanje teh hotenj. Zbor vseh ciljev posameznika predstavlja njegov interes. Potrebe in cilj so odvisni od posameznika, družbe, kulture, znanja, okoliščin in časa ter možnosti. Potrebe in cilji se lahko medsebojno podpirajo, ovirajo ali se prilagajajo. Tako nastane struktura potreb, ciljev, interesov ali motivacijska struktura. Splošen mehanizem motiviranja je individualen, tudi psihičen, ko pa so osebe v združbi za doseganje skupnih ciljev v stiku, nastanejo organizacijska motivacijska razmerja. Motivacijsko razmerje je razmerje potreb ali ciljev več oseb v združbi, motivacijska struktura pa je množica teh razmerij med udeleženci. Določa smer in moč delovanja ljudi. Izrazi se v delovanju in komuniciranju ter v druženju. K ohranjanju združbe vodijo dolgoročna motivacijska razmerja. Medtem ko psihologija pojasnjuje, zakaj ljudje delajo, **RTO pojasnjuje, zakaj osebe v združbi delujejo skladno.** Specifični motivacijski cilji v podjetjih so nagrade, napredovanje, plača, delovno okolje, strokovni uspeh.

3. Komunikacijska organizacijska struktura

Osnovna naloga komuniciranja je izvajanje koordinacije. Komunikacijska razmerja nastajajo vedno, lahko so zavestna ali spontana. Komuniciranje je kodiranje, oddajanje sporočil s strani oddajnika po komunikacijskem kanalu ter prejemnikovo sprejemanje in odkodiranje sporočil. Komuniciranje je ustno ali pisno, s telesom, lahko je enosmerno ali dvosmerno, hitro, razdeljeno v času, po hierarhiji navpično ali vodoravno, formalno in neformalno. Komunikacijski kanal nudi le tehnično možnost za komunikacijo, komunikacijsko razmerje pa nastane šele z dejanskim komuniciranjem. Ravnatelj lahko v okviru načrtovanja predpišejo smer, vsebino, področje, količino, trajanje in moč komuniciranja.

4. Organizacijska struktura moči

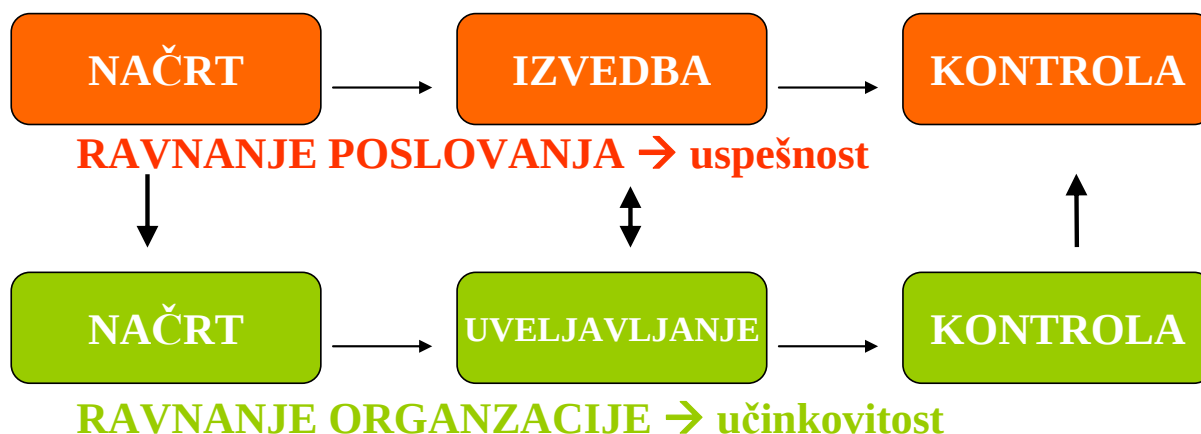
Moč v organizaciji je proces ali sposobnost vplivanja na ljudi ali odločanja o delovanju ljudi. Moč izvira iz lastnine, položaja, osebnosti, strokovnosti, nagrajevanja, kaznovanja in je lahko tudi podedovana. Vir vse oblasti v podjetju je lastnik, ki svojo oblast, formalno avtoriteto, prenese na ravnatelja. Avtoriteta je pravica in možnost ukrepanja, ukazovanja, odločanja ali celo izsilnitve izvedbe ukazov. Izvajalci neposredne avtoritete nimajo.

Organizacijski proces poteka v okviru odnosa, ki ga uokvirja. Je proces zagotavljanja obstoja in posebnih značilnosti organizacije ter smotrnega uresničevanja njenih ciljev. Temeljni organizacijski procesi so:

1. Upravljalno ravnalni proces

Upravljalno ravnalni proces (v nadaljevanju UPR) je proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja organizacije in poslovanja. UPR poteka med ljudmi in je dvosmerni proces. Vsebinsko poteka preko usmerjene koordinacije.

Slika 1: Dvonivojski proces načrtovanja, uveljavljanja in kontroliranja



Vir: R. Rozman, 2010, *The Slovenian organization theory and its relationship with associated theories and sciences*, str. 12.

Slika 1 prikazuje odločanje, ki poteka v krožnem toku planiranja, udejanjanja in kontroliranja pravilnosti odločitev. V okviru UPR ravnatelj sprejemajo odločitve v zvezi s potekom poslovanja, določanja izvedbenega procesa, kadrovanja, organiziranja. **Medtem ko poslovni proces privede do izločkov v obliki izdelkov in storitev, organizacijski proces zagotavlja smotrnost poslovnega procesa.** Odločitve, povezane z organizacijo, imajo neposreden vpliv na odnose v združbi. Učinki UPR so konkretna združba, identiteta, smotrno delovanje, produktivnost in delavna klima.

Upravljanje pomeni določanje ciljev in usmeritev podjetja. Lastnik je končna avtoriteta v podjetju in vir vse oblasti. Ravnatelj je v razmerju do lastnika njegov agent, v razmerju do zaposlenih pa organizator dela, ki skrbi, da zaposleni delujejo za smotrno doseganje ciljev lastnikov in drugih deležnikov. Izvajalci nimajo oblasti in izvajajo neposredne procese. **Z vidika proučevanja organizacije je ravnalno razmerje najpomembnejše.**

UPR je proces ravnanja razmerij (procesov in struktur) med člani združbe, ki zagotavljajo smotrno doseganje ciljev združbe. Organizacijsko razmerje določa, kaj si je potrebno zamisliti, kam usmeriti smotrno voljo in katera dejanja izvajati. Organizacijski proces poteka v okviru razmerja, ki ga uokvirja. Del zamisli in nalog ravnatelj prenaša po strukturi med vlogami. Da bi razmerje zagotavljalo smotrno doseganje ciljev združbe, se vloge prilagajajo, zato se spreminjajo tudi razmerja med vlogami.

Planiramo poslovanje in organizacijo. Organizacijo planiramo na podlagi predpostavljenih ciljev podjetja. Cilji dajejo smisel delovanju članov združbe, združujejo napore in spodbujajo. Naloga ravnateljev je, da cilje posameznikov povezuje s cilji združbe. To dosežejo s skrbno izbiro zaposlenih, določanjem in razdelitvijo zadolžitev in odgovornosti ter z motiviranjem.

Uveljavljanje organizacije se udejanji s kadrovanjem, poslovanje pa se prične z ukazovanjem in vodenjem. V fazi planiranja ravnatelj določi organizacijske strukture in procese, zato imajo vloge vnaprej določen naloge, ki od zaposlenih zahtevajo specifične kompetence. Pri kadrovanju zato ne izbiramo oseb, temveč skladnost njihovih kompetenc z zahtevami vloge v organizaciji. Ker so kompetence vezane na konkretne posameznike, z uveljavljanjem organizacije nastaja tudi združba, sestav posameznikov, ki vstopajo v formalne in neformalne odnose v organizaciji. Z namestitvijo konkretnih zaposlenih na delovna mesta (formalne vloge) se udejanji združba, ki je pogojena s karakteristikami izbranih oseb in ni nikoli enaka zamišljeni. Z delegiranjem združbi se ustvari konkretna organizacija. **Kadrovska struktura torej povezuje formalno in neformalno strukturo ter organizacijo in združbo. Kadrovska funkcija je poslovna in organizacijska.**

Kontroliranje je ugotavljanje odstopanj rezultatov delovanja od postavljenih ciljev. Vzroki za odklone lahko izvirajo iz faze udejanjanja organizacije, iz nepravilne izvedbe ali pa iz neustreznega načrtovanja organizacije.

2. Koordinacija

Koordinacija je vsebina dela ravnatelja (Rozman, 2008b), ni funkcija, temveč ravnateljevo temeljno načelo. Koordinacija je zavestni proces ravnatelja, ki na podlagi avtoritete usmerja delovanje združbe po obsegu, času, smeri in jakosti. Ravnatelji ne koordinirajo samo tehničnega vidika izvedbe naloge, temveč delovanje združbe v celoti. To počne tudi s koordinacijo ciljev (motivacijska enovita struktura), avtoritete (oblastna enovita struktura). Koordinacija je povezovanje in prilagajanje organizacijskih razmerij z okoljem in medsebojno. Je usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj delovanja podjetja po obsegu in času (načrtovanje, izvajanje in kontroliranje), da bi združba čimbolj smotrno uresničevala cilj delovanja. Koordinacija poteka s komuniciranjem (komunikacijska enovita struktura). Lahko izvira iz avtoritete in je **direktivna**, lahko pa je **prostovoljna** in poteka spontano med zaposlenimi, če ti poznajo cilje poslovanja in svojega delovnega mesta ter so cilji med vlogami med seboj usklajeni. Prostovoljna koordinacija je temeljna oblika koordinacije.

3. Odločitveni proces

Proces sprejemanja odločitev je definiran kot proces izbire ene ali več alternativnih rešitev. Izbira med razpoložljivimi alternativami je pogojena z vsebino in cilji odločitve in se odraža v odločitvenih kriterijih. V odločitvenem procesu ravnatelj oblikuje alternativne rešitve, med katerimi na podlagi določenih kriterijev izbirajo. Proces sprejemanja odločitev je metodologija, s katero ravnatelj izvajajo koordinacijo in UPR. Odločitveni proces skupaj s koordinacijo predstavlja metodološki vidik organizacijskega krožnega procesa, medtem ko načrtovanje, izvajanje in kontroliranje predstavljajo vsebinski vidik organizacijskega procesa.

4. Ravnanje konfliktov

Ravnatelj skrbi za interese lastnikov in zaposlenih, ki se neprestano soočajo s primerjavo lastnega dela, nagrad in stopnjo doseganja lastnih ciljev. Nedoseganje organizacijskih ali lastnih ciljev vodi do konfliktov, ki kažejo na nepravilnosti v delovanju organizacije. V primeru, da so neskladja med željami in dejanskimi dosežki prevelika, posamezniki združbo zapustijo. V neformalnem odnosu se konflikt kaže v razlikovanju, v formalnem hierarhičnem sistemu, kot je podjetje, pa lahko nadrejeni svojo voljo vsili. Z vidika organizacije gre za konflikt vlog. Konflikt je sestavni del organizacijskega procesa. Razrešujemo ga s koordinacijo, tako da prilagajamo vloge (procese in strukture). Tako se organizacija razvija in postaja učinkovitejša. Učinkovitost organizacije se zato kaže v obsegu zadovoljevanja ciljev posameznikov v združbi. Če ti niso doseženi, združba običajno razpade.

V neformalnih združbah prihaja do vzajemnega zamišljanja individualnih delovnih procesov, ki sestojijo iz vnaprej zamišljenega procesa in rezultata dela ter delovanja smotrne volje. Posledica komunikacije, izmenjave izkušenj in znanja je spreminjanje organizacijskih procesov in struktur, tako da ti zagotavljajo smotrno doseganje vzajemnih ciljev združbe. Če so si cilji med seboj različni ali konfliktni, se sodelovanje prekine, če pa obstaja soodvisnost med cilji in so cilji združbe skladni, pride do vzajemnega delovanja, do nastanka neformalne organizacije. S postopnim prilagajanjem in delovanjem se oblikujejo pravila in norme vzajemnega delovanja. Te zmanjšujejo možnost nesoglasij in konfliktov ter zagotavljajo smotrnost delovanja. Oblikujejo se neformalne združbe.

V formalnih združbah, kot so podjetja, je ravnanje izvršilna funkcija za izvajanje politike in doseganje ciljev upravljanja. Ravnanje je proces načrtovanja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja. Ravnatelj je odgovoren za lastno izvedbo in izvedbo podrejenih. S svojim delom vpliva na zunanje okolje, okolje pa vpliva na njegovo delo. Navznoter ravnatelj razvija organizacijsko strukturo in procese ter prenaša na sodelavce delovne naloge. V procesu usmerjene koordinacije se tehnična struktura razvije v zadolžitve, motivacijska v odgovornosti, struktura moči v avtoriteto in vsako delovno mesto dobi mesto v komuniciranju. S tem naloge postanejo dolžnosti, izvajalci pa prevzemajo odgovornost za posledice izvedbe, ki lahko vodijo v motivacijo v obliki nagrade ali v kazni. **V organizacij je položaj vsakega zaposlenega določen z zadolžitvijo, odgovornostjo, avtoriteto in komunikacijo delovnega mesta (vlogo).** Nastane namerna, formalna povezava enovitih struktur ali zložena ravnalna organizacijska struktura.

Komunikacijska struktura se ravnalni prilagaja. Je lahko vodoravna ali vertikalna, hierarhična, formalna ali neformalna, neposredna ali posredna in uporablja različne komunikacijske kanale. Tudi motivacijska struktura se podredi oblastni. Motivacija delovnega mesta se izraža skozi odgovornost, kompetence in naloge podrejenih, ki jim jih ravnatelj delegira. Motivacijska struktura v ravnalni funkciji je sredstvo, predmet koordinacije ravnateljev, za usmerjanje delovanja zaposlenih, ki težijo k zadovoljevanju lastnih potreb. Motivacijski mehanizem je v splošnem določen s tržno ceno delovne sile, vendar lahko ravnatelji nagrado prilagodijo glede na uspešnost dela. Skupna nagrada podjetja je namreč omejena z njegovo uspešnostjo. Za razdelitev učinkov iz delovanja medsebojno konkurirajo lastniki in zaposleni oziroma ključni deležniki.

Motivacija delovnega mesta je torej namerna, pogojena s predpisanim delovanjem, zadolžitvami, odgovornostmi in učinki. V formalnih združbah, kot so podjetja, so organizacijski procesi dodelani. Namerni organizacijski proces upravljanja in ravnanja je proces določanja cilja, poslovne politike in strateških odločitev, je proces izvajanja naloge s pomočjo drugih ljudi.

Iz strnjenega povzetka SET in RTO je mogoče ugotoviti, da obe teoriji proučujeta razmerja v združbah. Obe teoriji proučujeta neformalne, spontane družbene odnose med posamezniki in v združbah, RTO pa se osredotoča tudi na ravnanje formalnih, racionalnih organizacijskih razmerji. Medtem ko SET pojasnjuje le principe za razvoj, trajanje in prekinitev neformalnih družbenih odnosov menjave med osebami, RTO obravnava tudi vidike delovanja formalnih organizacij, organizacijskih razmerij in vlogo ravnatelja v podjetju. V skladu z RTO osnovna naloga ravnatelja v formalni organizaciji ni izvajanje tehnične naloge, temveč ravnanje organizacijskih razmerij. Ena temeljnih razlik med neformalno združbo, opredeljeno v SET, in formalno organizacijo, opredeljeno v RTO, je prav vloga ravnatelja, ki s koordinacijo ravna formalna organizacijska razmerja med vlogami. Medtem ko SET kot temeljne determinante odnosov opredeli recipročnost, delitveno pravičnost ter moč in uporabo moči, RTO gradi na ravnanju zadolžitev, odgovornosti, avtoritete in komunikacije.

Obe teoriji sta povezani prek temeljnega elementa družbenih struktur, prek posameznika. Ta je v podjetju vpet v formalno organizacijsko strukturo, pojasnjeno z RTO, ter hkrati v neformalno združbo, katere delovanje pojasnjujeta RTO in SET. Obe teoriji zagovarjata tezo, da v normalnih razmerah akterji vstopajo v odnos zaradi pričakovanih koristi iz menjave ter tezo, da je dolgoročen odnos mogoč le v primeru, da akterji iz odnosa dobivajo.

3.2 Opredelitev temeljnih pojmov konceptualnega modela CRM

Za utemeljitev modela bom pri poskusu strnitve dosedanjih spoznanj v konceptualni deskriptivni model CRM najprej povzel in opredelil pomen temeljnih konceptov, ki jih bom uporabil za oblikovanje modela CRM, to pa so ravnanje, odnosi in odjemalci.

3.2.1 Ravnanje

V okviru razvoja konceptualnega modela CRM se bom za opredelitev ravnanja popolnoma oprl na Razvito teorijo organizacije (Lipovec, 1987). Celostno utemeljitev pomena besede ravnanje in prevoda besede *management* v slovenščino podaja Lipovec (1987, str. 133), nadaljnjo utemeljitev pa Rozman (1999, 2008). Za sinonim angleške besede *management* uporabita termin ravnanje, ki je uporabljen tudi v Razviti teoriji organizacije. Pomenski povzetek opredelitve je:

Ravnanje je organizacijska funkcija in proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela v združbi postanejo ločene operacije, člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja združbe. Glavni ravnatelj je agent (zaupniški in izvršilni organ) upraviteljev (lastnikov), ki svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih.

Rozman (1996) ugotavlja, da se v strokovni literaturi terminu *management* nekritično pripisuje vsaj tri pomene oziroma, da avtorji ne ločujejo med upravljanjem (*governance*), ravnanjem (*management*) ter vodenjem (*leadership*), kar zamegljuje razumevanje terminov in akademskih konceptov. Rozman (1999, str. 12) skladno z RTO navaja, da upravljanje izvira iz lastnine, ki je odgovornost lastnikov oziroma njihovih zastopnikov. Vodenje pa vidi kot del ravnanja v okviru uveljavljanja načrtovane organizacije. Kot temeljno lastnost vodenja opredeli sposobnost vplivanja na delovanje drugih. Vodenje je povezano z ljudmi, medtem ko je ravnanje povezano s koordiniranjem vlog. Voditelji navdihujejo z dolgoročno vizijo, kreirajo in razvijajo, ravnatelji posnemajo, kontrolirajo in kratkoročno vzdržujejo. Medtem ko moč vodenja izvira iz osebnosti, moč ravnanja izvira iz vloge v organizaciji.

3.2.2 Neformalni (medosebni) in formalni (organizacijski) odnosi

V okviru raziskave področja CRM nisem našel jasne opredelitev besed odnos in razmerje. Ti sta v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opredeljeni:

- Odnòs: kar obstaja med stvarima, stvarmi, ki imajo z določenega stališča kaj skupnega, navadno s prilastkom kar obstaja med posamezniki, skupinami, kar se izraža, kaže v ravnanju s kom, vedenju do koga.
- Razmérje: kar izraža medsebojno odvisnost, povezanost količin, vrednosti, ki imajo kaj skupnega, navadno s prilastkom kar obstaja med posamezniki, skupinami, kar se izraža, kaže v ravnanju s kom, vedenju do koga; odnos.

Čeprav se opisa pomena besed nekoliko razlikujeta, ugotavljam, da gre za dve besedi z zelo sorodnim pomenom, ki v nekaterih primerih lahko nastopata tudi kot sopomenki.

Večina avtorjev v svojih delih splošno opisuje, čemu odnos služi, iz česa je sestavljen, le redki pa poskušajo opredeliti odnos kot tak. Buttle (2009, str. 27) npr. pravi, da je odnos sestavljen iz niza interaktivnih dogodkov v času med akterji diade. Najbolj nazorno opredelitev odnosa, kot enega izmed temeljnih konstrukтов področja CRM, sem našel v RTO, tj. v ključni teoriji, na katerih gradim konceptualni model CRM. RTO kot osnovno enoto proučevanja opredeli odnos. V RTO je odnos opredeljen kot vsebina praznega prostora med člani združbe, oziroma kot razmerje med vlogami v združbi. Vloge so vedno povezane z ljudmi, zato so v RTO kakor tudi v SET odnosi povezani z ljudmi. Obe teoriji torej proučujeta razmerja v družbi in obe teoriji definirata odnos kot temeljni povezovalni element, ki združbo ohranja ter omogoča njeno delovanje in razvoj. Temu navkljub **je z vidika RTO formalni odnos definiran kot zavestno, racionalno in trajajoče organizacijsko razmerje med vlogami v organizaciji, z vidika SET pa je odnos definiran kot neformalni, spontani medosebni odnos menjave med člani združbe, ki omogoča obstoj neformalnih združb.**

Čeprav se zdi, da imata SET in RTO skupno osnovo v odnosih, moramo torej v okviru utemeljitve konceptualnega modela CRM razločevati formalne organizacijske odnose, ki so opredeljeni v RTO, od neformalnih medosebnih odnosov menjave, ki so opredeljeni v SET. SET obravnava neformalne, neposredne, trajajoče odnose, ki se razvijajo zaradi izpolnjevanja

posameznikovih potreb, želja in čustev ter so pogojeni s kulturnim okoljem in znanjem. RTO pa obravnava tudi racionalna, zavestna, formalna organizacijska razmerja med vlogami v organizaciji združbe. Te odnose določa ravnatelj podjetja s tehnično, motivacijsko, oblastno in komunikacijsko enovito organizacijsko strukturo. SET kot temeljne determinante odnosov opredeli recipročnost, delitveno pravičnost ter moč in uporabo moči, RTO pa gradi na ravnanju zadolžitev, odgovornosti, avtoritete in komunikacije. Medtem ko se neformalna organizacija spontano razvije med zaposlenimi, formalno organizacijo, njeno strukturo, procese, vloge in zaposlene določa (koordinira) ravnatelj podjetja.

3.2.3 Odjemalci

Za potrebe oblikovanja konceptualnega modela CRM se bom oprl na Slovar slovenskega knjižnega jezika (2011), po katerem je kupec tisti, ki kupuje, stranka je oseba v odnosu do osebe, organizacije, organa, ki ji opravlja določene storitve, odjemalec pa je oseba (podjetje) v odnosu do osebe (podjetja), pri kateri navadno redno kupuje ali naroča določene storitve.

3.3 Izpeljava teoretskega okvira in strokovnih podlag modela CRM

Za opis temeljnih zakonitosti konceptualnega modela CRM se bom naslonil na RTO in SET in pri tem uporabil v poglavjih 3.2.1, 3.2.2 in 3.2.3 opredeljeno razumevanje temeljnih pojmov (ravnanje, odnosi in odjemalci). Za oblikovanje modela bom najprej podrobneje pojasnil povezave in razmerja med dvema nosilnima teorijama, ki model pojasnjujeta. Dosedanje ugotovitve namreč nakazujejo, da strokovna misel, ki proučuje odnose, dejansko proučuje dve različni obliki odnosov, neformalne družbene odnose in formalne tržne odnose. Ta teza je navidezno v skladu s stališčem IMP skupine (v Čater, 2006), ki pravi, da je interakcijskemu in omrežnemu pristopu skupna le beseda za opis prostora med udeleženci menjav (podjetij) ter ugotovitvam Čaterjeve (2006), ki loči interakcijski vidik in vidik trženja, temelječega na odnosih.

Raziskava literature s področja (C)RM tako nakazuje, da RTO poleg odnosov v neformalnih združbah obravnava tudi odnose med vlogami v formalni združbi, da obstajata vsaj dve teoretski podlagi za pojasnjevanje odnosov, ki se razvijajo v združbah, to sta SET in RTO ter da v okviru področja RM obstaja še tretje razumevanje odnosa, in sicer odnos kot niz menjav. **Verjetno prihaja v stroki v okviru področja (C)RM, prav zaradi različnega predmeta opazovanja in nejasnega razločevanja med formalnimi in neformalnimi odnosi v združbah ter med odnosom in nizom menjav, do različnih ugotovitev, interpretacij področja CRM in nezmožnosti strnitve spoznanj stroke v enotni model CRM.**

3.3.1 Pojavne oblike odnosov v združbi in njihovo ravnanje

V formalnih združbah, kot so podjetja, se razvije formalna in neformalna organizacija. Ti dve se udejanjata preko članov združbe, zaposlenih. SET in RTO sta torej povezani prek oseb (akterjev).

Vsakodnevna praksa kaže, da vrstni red oblikovanja odnosov ni predpisan, temveč je naključen. Tako se zgodi, da se znotraj neformalne združbe porodita zamisel ali skupna vizija, ki vodita do nastanka podjetja in oblikovanja formalnih organizacijskih vlog. V takih primerih člani združbe povezujejo že predhodno vzpostavljeni neformalni medosebni odnosi, skupni poslovni cilj pa botruje še vzpostavitvi formalnih odnosov v organizaciji. Ko pa določene posameznike povežeta vizija ali poslovni interes, se med njimi najprej oblikujejo formalni odnosi, z delovanjem podjetja pa se med akterji vzporedno razvijejo še medosebni, neformalni družbeni odnosi.

Podjetja rastejo in povečujejo število zaposlenih. Sprejem novega člana se lahko zgodi zaradi predhodno obstoječih neformalnih odnosov s člani združbe. V takem primeru velika skladnost posameznika s člani združbe privede do druženja in vodi do naknadnega prevzema vloge v formalni organizaciji. Ko pa posameznik pristopi v formalno organizacijo zaradi strokovnega delovanja in pripomore k učinkovitosti organizacije, ta v njej dobi svoje mesto. Njegovo delovanje v združbi vodi v stike s člani združbe, kar privede do vzporednega razvoja neformalnih medosebnih odnosov.

V podjetju se torej med osebami, skladno s SET in RTO, razvijejo neformalni medosebni odnosi, formalne organizacijske vloge pa so v skladu z RTO določene s formalnimi odnosi:

1. Formalni organizacijski odnosi

V skladu z RTO formalne organizacijske odnose med člani podjetja določi ravnatelj. Ravnatelj oblikuje nabor organizacijskih razmerij tako, da bodo ta zagotavljala smotrno doseganje ciljev združbe. Ravnatelj si zamisli razmerja med vlogami, jih predpiše ali določi ter koordinira. Vloge izvajajo posamezniki s svojim usmerjenim delovanjem in tako zamišljena razmerja spreminjajo v odnose. Posameznik ob vstopu v formalno organizacijo načeloma pozna pričakovanja, ki jih od njega vloga v organizaciji zahteva. Svojo vlogo torej sprejme zavestno in racionalno.

Posameznik vstopi v formalno organizacijo, v podjetje, da bi z delovanjem v taki združbi lahko dosegel cilje združbe in s tem tudi neke svoje cilje, ki jih sam ne zmore. Cilji posameznika morajo zato biti v sozvočju s cilji združbe. Običajno se posameznik z združbo dogovori za pogodbo, s katero se zaveže, da bo del svojega časa in kompetenc zamenjal za izvajanje formalne organizacijske vloge. Posameznik bo tej vlogi prilagodil življenjski stil, se z njo samouresničeval in zanjo prejemal nagrado v obliki plačila. Med posameznikom in podjetjem oziroma med zaposlenim in lastnikom oziroma njegovim agentom (ravnateljem) se tako razvije temeljna vez, razlog za vstop v formalni organizacijski odnos.

Razlog za vstop posameznika v organizacijo in sprejem formalne organizacijske vloge je njegova potreba, ki izvira iz domene vrednosti in pričakovane kardinalne uporabnosti. Svojo potrebo akter zadovolji s pomočjo nagrade, ki izvira iz naslova menjave dela za plačilo. To temeljno tržno menjavo dela za nagrado torej v osnovi pojasnjujeta SET in RTO.

2. Neformalni družbeni odnosi

Neformalni družbeni odnosi se v združbah in tudi v podjetjih razvijejo spontano. Običajno je pogoj za njihov razvoj obstoj formalne organizacije in vlog, na katere ravnatelj posameznike

kadruje. Ti so izbrani zaradi njihovih kompetenc in osebnostnih lastnosti ter osebnih ciljev, ki jih vloge zahtevajo. Zaposleni s prevzemom mesta v formalni organizacijski strukturi prihajajo v stik s člani združbe. Zaradi osebnih interesov, lastnosti, želja in pričakovanj se med njimi vzporedno z izvajanjem formalne vloge razvijajo tudi neformalni odnosi. Teh odnosov ne moremo neposredno ravnati.

Iz dveh osnovnih oblik odnosov, ki se razvijeta v podjetju, si lahko zamislimo še njuni hibridni izpeljanki. V Tabeli 1 so razvrščene osnovne in hibridne oblike odnosov, ter teoriji, ki te odnose pojasnjujeta. Hibridni obliki odnosov bosta v nadaljevanju služili za utemeljitev modela CRM:

Tabela 1: Razvrstitev ravnanja odnosov v združbah na podlagi RTO in SET

ODNOSI V PODJETJU	RTO (formalni – med vlogami)	SET (neformalni² – med akterji)
OSNOVNI	določi jih ravnatelj * ravnanje odnosov	spontani * ne moremo jih neposredno ravnati
HIBRIDNI	prostovoljni * ravnanje pogojev	posredno ravnani * ravnanje pričakovanj

3. Posredno ravnani družbeni odnosi menjave

Posredno ravnani družbeni odnosi nastajajo tako, da akterji v združbi vplivajo na pričakovanja drugega. Ker družbenih odnosov v skladu s SET ne moremo ravnati, skuša ravnatelj s komuniciranjem, dajanjem obljub, prepričevanjem, razlaganjem, pojasnjevanjem ali celo zavajanjem vplivati na stališča ali potrebe zaposlenih z namenom, da bi ti prilagodili vedénje skladno s pričakovanji ravnatelja. **Gre torej za ravnanje pričakovanj.**

4. Dogovorni ali prostovoljni, formalni organizacijski odnosi

V podjetju se dogovorni ali prostovoljni formalni organizacijski odnosi razvijajo tako, da ravnatelj ustvari okolje, ki spodbudi spontani razvoj formalnih odnosov. Ravnatelj tako npr. članom formalne združbe jasno predstavi cilje podjetja, izbira zaposlene s sorodnimi vrednotami, oblikuje sisteme nagrajevanja in pravilnike obnašanja, zagotovi delo v skupinah, omogoča horizontalno komunikacijo ter prepušča iniciativo in odločanje članom združbe, vse z namenom, da ti, ki najbolj poznajo specifično problemsko stanje, sami med seboj oblikujejo rešitve

² Neformalne odnose v združbi sicer opredeljuje tudi RTO, vendar menim, da je za njihovo pojasnitev in oblikovanje konceptualnega modela CRM, primernejša SET. SET namreč nazorneje pojasnjuje neformalne odnose menjave z družbenega (sociološkega) vidika in tako dopolnjuje poglede RTO na ravnanje racionalnih, formalnih organizacijskih odnosov v formalnih organizacijah ter omogoča kompleksnejše razumevanje koncepta menjave v družbi.

(razmerja med vlogami), ki zagotavljajo učinkovito doseganje ciljev podjetja. Ravnatelj torej ne uporablja svoje avtoritete zato, da bi konkretne organizacijske odnose predpisal, temveč dopusti, da se ti med vlogami dogovorno razvijejo. **Ravnatelj torej v takem primeru ne neposredno koordinira razmerij med vlogami, temveč ravna pogoje, ki omogočajo prostovoljno oblikovanje formalnih organizacijskih odnosov.**

3.3.2 Vloga posameznika v modelu CRM

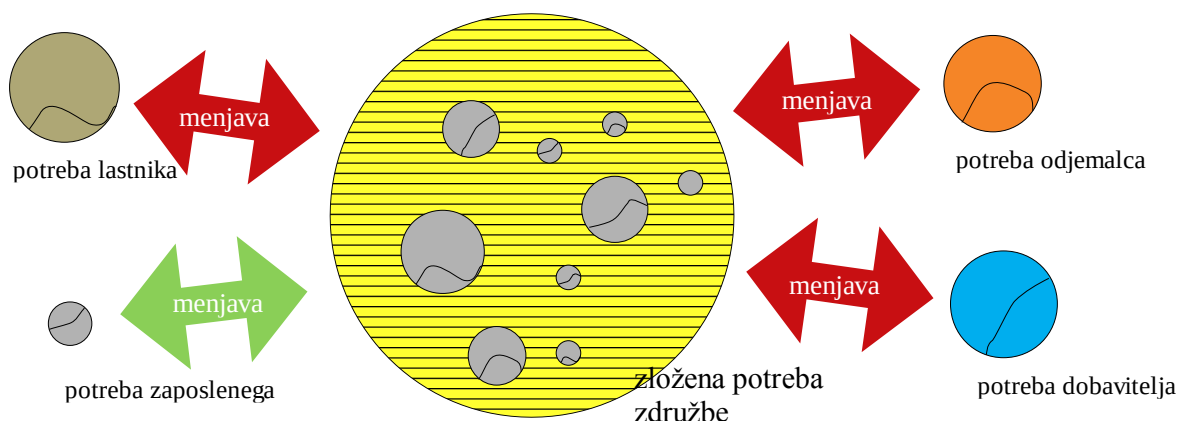
Pomemben deležnik v odnosih menjave je posameznik. Ta nastopa kot odjemalec, kot zaposleni v podjetju ponudniku ali zaposleni v podjetju odjemalcu, kot oseba, ki izvaja formalno vlogo v organizaciji ali kot član neformalne združbe. Razvita teorija organizacije (Lipovec, 1987) pravi, da se formalna in neformalna organizacija udejanjita šele s kadrovanjem, z zaposlitvijo posameznikov, Teorija družbene menjave (Cook, 1987) pa preučuje neformalne združbe in družbene odnose menjave med posamezniki. Ker je posameznik potreben pogoj za razvoj formalnih-organizacijskih in neformalnih-družbenih odnosov, je smiselno proučiti tudi vlogo posameznika v okviru ravnanja odnosov z odjemalci.

Iz RTO vemo, da posameznik vstopa v formalno organizacijo, da bi z delovanjem v njej dosegel neke svoje cilje, ki jih sam ne zmore. Z dosegom teh ciljev posameznik zadovolji neko svojo potrebo. Vsak član združbe v podjetju (zaposlen) ima torej svojo potrebo in cilj, ki ju želi z delovanjem v formalni organizaciji izpolniti. Vendar mora formalna organizacija zadovoljiti poleg potrebe zaposlenega tudi potrebe lastnikov, dobaviteljev in odjemalcev ter drugih ključnih deležnikov. Skupna potreba formalne združbe, preoblikovana v skupni formalni cilj podjetja, zato ni le seštevek vseh ciljev (opredeljenih potreb) deležnikov, temveč je nek nov zložen skupni cilj podjetja. Ta cilj oblikuje ravnatelj v podjetju s koordiniranjem interesov vseh ključnih notranjih in zunanjih deležnikov. Skupni zložen cilj formalne organizacije mora torej biti postavljen tako, da njegovo doseganje zadovolji tudi dogovorjene posamezne cilje članov formalne združbe. Skupni cilj podjetja pogojuje tudi skupno nagrado za lastnike in zaposlene.

Slika 2 prikazuje povezanost formalnih organizacijskih odnosov in neformalnih družbenih odnosov preko odnosa menjave med zaposlenim in podjetjem. Odnos menjave med zaposlenim in podjetjem je pogojen z individualno potrebo posameznega akterja in pogojuje razvoj formalnega organizacijskega odnosa med zaposlenim in podjetjem. Zaposleni v podjetju s svojim usklajenim delovanjem preko formalne organizacije podjetja izvajajo storitev na trgu. V zameno za opravljeno storitev na trgu podjetje dobi plačilo, iz katerega so poplačani ključni deležniki: lastniki, zaposleni in dobavitelji. Posameznik z izvajanjem formalne organizacijske vloge v podjetju prispeva k uspešnosti podjetja, zato mu pripada del skupne nagrade. Nagrada je običajno določena s pogodbo med posameznikom in podjetjem. Posamezniki v organizaciji znotraj združbe med seboj ne izvajajo neposrednih menjav (notranjo storitev v zameno za takojšnje plačilo), temveč prejmejo nagrado v obliki mesečnega osebnega dohodka. Menjava med člani združbe oziroma plačilo za opravljeno storitev se tako ne dogaja neposredno med člani združbe, temveč se izvaja preko formalne organizacije podjetja, torej je posredna in zakrita.

Podobno velja za medorganizacijske trge, kjer prihaja do menjave med dvema formalnima združbama. Gre za dve združbi, ki s pomočjo formalne organizacije preko skupnega cilja posamezne združbe zasledujeta izpolnitev individualnih ciljev članov in drugih deležnikov vsake združbe. Menjave med združbama se bodo torej razvile in trajale, če bodo skupne koristi iz menjave presegale skupne stroške ter bodo obenem menjave vodile k doseganju ciljev združb.

Slika 2: Posredni družbeni odnos menjave med zaposlenim v podjetju in odjemalcem



V primeru menjave na porabniških in medorganizacijskih trgih posameznik ostaja v združbi in izvaja formalno organizacijsko vlogo, če in dokler v zameno za izvajanje formalne organizacijske vloge dobi nagrado, s katero lahko doseže svoj delni cilj oziroma zadovolji svojo delno potrebo. S tega vidika lahko formalno organizacijo razumemo kot orodje lastnikov in zaposlenih, s katerim ti dosegajo svoje individualne cilje. **Med zaposlenim in podjetjem (lastnikom) se torej oblikuje odnos menjave, v katerem zaposleni menja storitev izvajanja formalne organizacijske vloge za plačilo, ki izvira iz skupne nagrade podjetja. Razlog posameznika za vstop v formalno organizacijo in sprejem formalne organizacijske vloge je torej pojasnjen s principom domene vrednosti in kardinalne koristnosti v okviru SET, odnose, ki izhajajo iz formalne organizacijske vloge pa pojasnjuje RTO.**

3.3.3 Vloga odjemalcev v modelu CRM

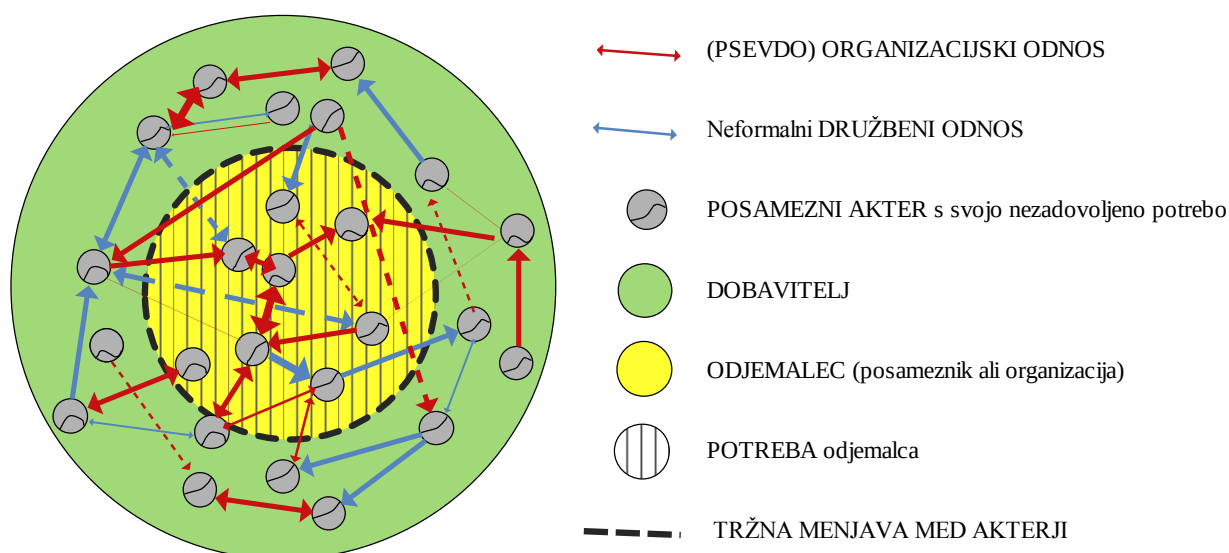
Za opredelitev vloge odjemalcev, se bom oprl na koncept imaginarne organizacije³, na koncept odjemalcev kot sredstev podjetja⁴ in na koncept notranjega trženja ter jih združi v konstrukt psevdoorganizacije.

³ »Imaginarna organizacija je sistem ključnih virov, procesov in akterjev, ki presega formalne in legalne okvire združbe. Ti so ravnanji tudi izven uradnih meja organizacije. Jedro imaginarne organizacije sestoji iz vodilnega podjetja z vizijo in poslanstvom, ki veže in drži mrežo podjetij skupaj. V takem omrežju združb so meje med zunanjimi in notranjimi aktivnostmi zabrisane, kakor je tudi zabrisano razločevanje na naše in vaše ...« (Hedberg et al., 1994, v Gummesson 1996, str. 35, 37).

⁴ »Trženje je proces investiranja v odjemalce s ciljem prihodnjih dolgoročnih donosov iz teh investicij« (Grönroos 2003, str. 172). Podobno menita Achrol in Kotler (1999, str. 158) ter Moeller (2008).

Slika 3 prikazuje konstrukt psevdoorganizacijo, v okviru katere odjemalci predstavljajo neločljiv del omrežja odnosov v združbi. Temeljni formalni organizacijski odnos med odjemalcem in podjetjem temelji na formalnem interesu posameznega akterja ali formalne združbe. Ta odnos je sestavljen iz več formalnih interakcij med odjemalcem in ponudnikom. Ponudnik namreč za nek tržni segment ali za specifičnega odjemalca na podlagi raziskav trga razvije ponudbo vrednosti. V primeru, da je ponudba vrednosti oblikovana tako, da si z njeno uporabo odjemalec lahko razvije vrednost v uporabi, ki bi presegala plačano vrednost v menjavi, bo odjemalec **motiviran** za menjavo. Drug nad drugim imata torej **moč ali oblast**, saj ponudnik ponudbo vrednosti prilagaja odjemalčevim potrebam, odjemalec pa je ponudbo pripravljen zamenjati za denar. Da bo do menjave prišlo, morata oba izvesti določena opravila (obiskati trgovino, naročiti ponudbo, se pripraviti in sodelovati med prejemanjem storitve), izvajata torej **tehnično nalogo** in pri tem **komunicirata**. Iz menjave oziroma iz koriščenja storitve za porabnika izhajajo **obligacije**, saj je ponudnik dolžan izpolniti obljubo, odjemalec pa je **odgovoren** za plačilo.

Slika 3: Odnos menjave med podjetjem odjemalcem in podjetjem ponudnikom



Menjave na trgu se običajno ponavljajo v primeru, da so med akterji formalna organizacijska razmerja v psevdoorganizaciji vzpostavljena tako, da menjava tako ponudniku kot tudi odjemalcu prinaša neto korist. Ker so trajajoča razmerja, ki zagotavljajo smotrno doseganje ciljev združbe, v RTO definirana kot odnosi, **lahko trdimo, da so podjetja, razumljena kot organizacije, z odjemalci na trgu povezana s psevdoorganizacijskimi odnosi.**

3.3.4 Ravnanje tržnih odnosov menjave z odjemalci

V poglavju 3.3.1 ugotavljam, da se v podjetju razvijejo štiri oblike odnosov, v poglavju 3.3.3 pa za potrebe oblikovanja modela CRM opredelim odjemalce kot sestavni, neločljivi del konstrukta psevdoorganizacije. Če so odjemalci sestavni in neločljivi del psevdoorganizacije, potem ravnatelj ravna tržne (psevdoorganizacijske) odnose z odjemalci na osnovi istih zakonitosti, kot

ravna formalne organizacijske odnose v podjetju. Nastanek in ravnanje tržnih odnosov z odjemalci torej lahko pojasnimo z Razvito teorijo organizacije.

Tržni organizacijski odnosi so v psevdoorganizaciji pojasnjeni v okviru RTO in so del vseh formalnih organizacijskih odnosov v podjetju. Pomembna razlika med pravo, formalno organizacijo in konstruktom psevdoorganizacije je, da v psevdoorganizaciji vloga ravnatelja v razmerju do odjemalca ni vir vse oblasti. V psevdoorganizaciji se torej osnovni organizacijski odnosi ne morejo razviti, saj se odnosi med vlogami v njej koordinirajo na podlagi prostovoljne koordinacije. Motiv, da pride do prostovoljne koordinacije med ponudnikom in odjemalcem, je pričakovana korist iz menjave. Uspešna menjava med akterji je tudi pogoj za zadovoljevanje individualnih potreb članov formalne združbe posameznega akterja.

Iz predhodnih ugotovitev vemo, da ravnatelj neformalnih družbenih odnosov, kakor jih opredeljujeta Teorija družbene menjave in Razvita teorija organizacije, v formalni organizaciji ne more neposredno ravnati. Tudi v psevdoorganizaciji se neformalni odnosi oblikujejo spontano in so izven domene ravnanja ravnateljev. V psevdoorganizaciji lahko ravnatelji podobno kot v pravi organizaciji na menjave med ponudnikom in odjemalcem vplivajo le posredno, z ravnanjem pričakovanj odjemalcev.

Ravnanje tržnih odnosov menjave bom utemeljil s pomočjo spoznanja, da se v psevdoorganizaciji, podobno kot v formalnih združbah, poleg formalnih organizacijskih odnosov in neformalnih družbenih odnosov razvijeta tudi hibridni obliki teh odnosov. Na trgu so to dogovorni formalni psevdoorganizacijski odnosi in posredno ravnane tržne menjave. Prav interpretacija teh oblik odnosov lahko zapolni vrzel v pojasnitvi ravnanja odnosov z odjemalci.

3.3.4.1 Dogovorni formalni organizacijski odnosi na trgu

Na trgu se dogovorni formalni organizacijski odnosi z odjemalcem oblikujejo prostovoljno med neposrednima akterjema v menjavi. V primeru odnosa med ponudnikom in odjemalcem gre za tržni organizacijski odnos v psevdoorganizaciji. Tržni organizacijski odnos se razvije s prostovoljno koordinacijo v psevdoorganizaciji med vlogo odjemalca in vlogo ponudnika. Odjemalci namreč formalno niso del organizacije ponudnika, zato ravnatelj nad njimi nima formalne avtoritete. Z njimi lahko le neposredno in posredno komunicira v dialogu in jih motivira z ustrezno ponudbo vrednosti. Za sodelovanje mora namreč obstajati skupni interes. To je obojestranska pričakovana korist iz menjave. Dogovorni tržni organizacijski odnos z odjemalcem mora zagotavljati takšne izide menjav, da ti zadovoljijo cilje obeh akterjev, saj le tako lahko organizacija zagotovi tudi izpolnjevanje pričakovanj iz internega odnosa menjave z zaposlenimi in ostalimi deležniki. Iz predhodnih ugotovitev vemo, da je dogovarjanje o menjavi v običajnih okoliščinah pogojeno s kulturnim okoljem, znanjem, razpoložljivostjo alternativ (pogajalsko močjo), dojemanjem vrednosti in predvsem s potrebami odjemalca in ponudnika.

Dogovorni formalni tržni organizacijski odnosi je posebna oblika formalnega organizacijskega odnosa, kjer ravnatelj ravna le pogoje; izbira zaposlene ter med zaposlenimi in dobaviteljem omogoča in spodbuja vodoravno komunikacijo, spodbuja opredeljevanje skupnega cilja, nagrajuje rešitve skupnih problemov ter v lastni organizaciji nagrajuje h kupcu usmerjeno

kulturo. Na podlagi teh dejavnikov torej zaposleni v podjetju v interakcijah z odjemalcem sami sooblikujejo ponudbo vrednosti. Z oblikovanjem ponudbe vrednosti se torej ponudnik in odjemalec na podlagi pogajalske **moči** dogovorita, kaj mora odjemalec in kaj podjetje storiti v okviru **tehnične naloge** (odjemalec: oditi na smučišče, kupiti vozovnico ...; podjetje: urediti smučišče, prodati vozovnico ...), z oblikovanjem promocije in dogovarjanjem v okviru ponudbene storitve definirata **komunikacijo**, z razmerjem med ceno in ponudbeno storitvijo pa vplivata na **motivacijo** odjemalca.

V procesu pogajanj med ponudnikom in odjemalcem pride do dogovora o psevdoorganizacijskih vlogah v okviru odnosa menjave. Interakcij v okviru formalnih vlog ravnatelj ne predpiše, temveč omogoči, da se zaposleni preko tehnične delitve dela med odjemalcem in podjetjem dogovorijo o enovitih organizacijskih strukturah v psevdoorganizaciji, te pa neposredno vplivajo na notranja razmerja med vlogami v formalni organizaciji podjetja. Ravnatelj torej ne predpiše organizacijskih vlog, temveč le ravna pogoje, ki omogočajo in spodbujajo razvoj takih prostovoljnih organizacijskih odnosov med ponudnikom in odjemalcem, ki udeležence motivirajo za menjave. Ker posamezni dogovorni formalni tržni organizacijski odnos opredeljuje specifični splet enovitih organizacijskih razmerij, ga bom v nadaljevanju razprave imenoval **organizacijski splet**.

3.3.4.2 Posredno ravnani družbeni odnosi menjave na trgu

Medosebnih odnosov menjave v skladu s Teorijo družbene menjave in Razvito teorijo organizacije ne moremo neposredno ravnati, lahko pa vplivamo na pričakovanja akterjev. S tem posredno vplivamo na vedênje akterjev in posledično na oblikovanje posredno ravnanih družbenih odnosov menjave. Tudi sodelovanje med podjetjem ponudnikom in odjemalcem temelji na obojestranskem interesu. Ponudniki zato skušajo vplivati na dojetje vrednosti in pričakovanja odjemalcev (posameznikov ali formalnih združb). To počnejo s trženjskim komuniciranjem, odnosi z javnostmi, ustvarjanjem trendov, dogodkov, razvojem blagovnih znamk, z oblikovanjem izdelkov in embalaže, s postavljanjem cene, z dajanjem obljub in ustvarjanjem imidža. Podjetja uporabljajo klasična trženjska orodja, ki naj bi odjemalca informirala, mu pomagala oblikovati stališča, omogočala razlikovati ponudbo podjetja od konkurenče, zagotavljala varnost, zniževala tveganje in stroške menjave.

Posredno ravnani družbeni odnosi menjave na trgu nastajajo tako, da podjetje izvaja trženjske aktivnosti zamišljene v trženjskem spletu in s tem vpliva na pričakovanja odjemalcev. Odjemalci zaradi izvedenih aktivnosti ponudnika spremenijo stališča ali potrebe in skladno prilagodijo svoje nakupno vedenje. Gre torej za ravnanje pričakovanj odjemalcev.

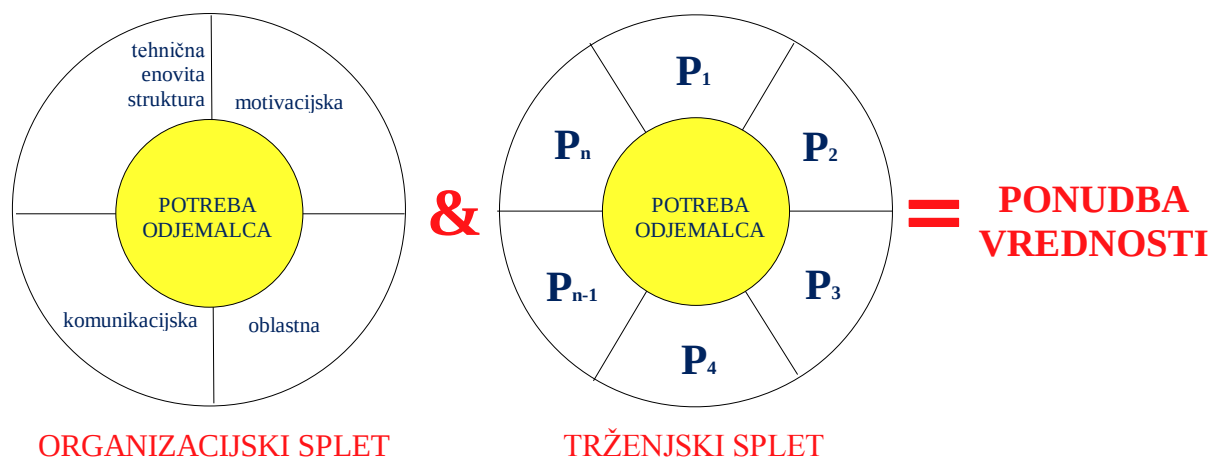
3.3.4.3 Trženjski in organizacijski splet

V odprti tržni ekonomiji, je poslovanje podjetja zasnovano okoli potreb trga. Kako ravnatelj torej ve, kako oblikovati organizacijo, da bo ta oblikovala ponudbo vrednosti in spodbudila interes odjemalcev? To mu pove oddelek trženja, ki komunicira z odjemalci in postavlja trženjske cilje podjetja. Trženje kot funkcija v podjetju opredeljuje sestavine trženjskega spleta, ki med drugim

zajemajo razširjeno ponudbo, distribucijo, ceno, pred- in poprodajne storitve, komuniciranje s trgom, zaposlene. Ravnatelj na podlagi zahtev trženja koordinira notranjo organizacijo tako, da bo ta omogočala učinkovito doseganje trženjskih ciljev in s tem konkurenčno ponudbo vrednosti za konkretnega odjemalca ali tržni segment.

Slika 4 prikazuje odnose z odjemalci, ki jih ravnatelj v psevdoorganizaciji ravna tako, da omogoča pogoje za razvoj formalnih dogovornih organizacijskih odnosov med ponudnikom in odjemalcem ter tako, da z izvajanjem trženjskih aktivnosti vpliva na pričakovanja odjemalcev.

Slika 4: Ponudba vrednosti ali tržni odnos menjave



Da lahko podjetje oblikuje in udejanja trženjski splet, mora ravnatelj ravnati formalna organizacijska razmerja v organizaciji, kakor tudi s ključnimi deležniki, torej tudi z odjemalci. V razdelku 3.3.4.1 sem pojasnil dogovorne formalne tržne organizacijske odnose, v razdelku 3.3.4.2 pa posredno ravnane družbene odnose menjave na trgu. Prvi se razvijejo s prostovoljno koordinacijo in se izražajo v konkretnem tržnem organizacijskem odnosu med vlogami v psevdoorganizaciji, na druge pa ravnatelj vpliva z oblikovanjem in izvajanjem trženjskega spleta. Ravnatelj v podjetju torej tržne odnose menjave z odjemalci ravna z ravnanjem trženjskega in organizacijskega spleta. **Podjetje torej na potrebo odjemalcev odgovori s ponudbo vrednosti, ki je opredeljena s trženjskim in organizacijskim spletom.**

Ravnatelj v sodelovanju z odjemalcem oblikuje tako organizacijo lastnega podjetja, da ta lahko opredeli trženjski splet tako, da bo ponudba vrednosti izzvala menjave. Ravnatelj trženjskega spleta ne predpiše, temveč oblikuje organizacijska razmerja med vlogami v organizaciji ter vodi zaposlene, da ti v procesu prostovoljne samokoordinacije z odjemalcem smotrno postavljajo in dosegajo trženjske cilje podjetja. Cilji organizacije so namreč določeni izven nje, v trženju, organizacija se ukvarja le s smotrnim doseganjem teh ciljev.

V podjetjih tako v sozvočju delujeta trženjski in organizacijski splet. Oba spleta imata v središču potrebo odjemalca. Trženjski splet pove, kaj narediti, organizacijski splet pa, kako to narediti. Trženjski splet se udejanja preko organizacijskega. Spleta sta povezana preko zaposlenih, oseb pri ponudniku in odjemalcu, ki v psevdoorganizaciji izvajajo formalno organizacijsko vlogo in imajo tudi neformalno družbeno vlogo. Širše področje trženja, ki je utemeljeno na menjavi in s

trženjskim spletom, celostno in temeljito povzema Kotler (1996) v svojem delu Marketing management, področje organizacije pa opredeljuje Lipovec (1987) v Razviti teoriji organizacije.

3.3.5 Odnos in menjava v tržnem odnosu menjave

Raziskava literature s področja CRM je pokazala, da v stroki prihaja do številnih nesoglasij o opredelitvi termina odnos, o pomenu in vlogi menjave ter o razumevanju odnosov nasploh. Med radikalnejše poglede sodijo teza Grönroosa (2004, str. 103), da se trženje sploh ne ukvarja z menjavo, temveč z odnosi, prepričanje skupine IMP, da je njihovemu preučevanju in ostalim šolam RM, skupna le beseda odnos; ter razkritje O'Malley et al. (2008), da se je fraza medosebni odnos uporabljala kot metafora za tržno menjavo.

V literaturi s področja CRM je ohranjanje obstoječih odjemalcev pomembna naloga trženja. Zaradi danih tržnih razmer, podjetja namreč danes ne maksimizirajo izida posamezne menjave, temveč maksimizirajo izid dolgoročnega niza menjav. Z namenom maksimizacije izida niza menjav oddelek trženja spremlja odjemalčevo nakupno vedenje in ga vrednoti. Odjemalce razvršča v razrede, pripravlja programe zvestobe, programe ugodnosti za boljše kupce in druge aktivnosti za prilagajanje ponudbe vrednosti (trženjskega in organizacijskega spleta) konkretnemu odjemalcu.

Na podlagi pregleda svetovne literature s področja CRM ter interpretacije RTO in SET bom za potrebe oblikovanja deskriptivnega modela CRM uporabil tezo, da se med subjektoma v menjavi razvije en organizacijski odnos, ki je sestavljen iz številnih interakcij. Vsak odnos menjave na trgu tako sestoji iz številnih interakcij, ki so sestavni del ponudbe vrednosti, torej določene s trženjskim in organizacijskim spletom. Posamezna interakcija med vlogami v psevdoorganizaciji je tako določena s trženjskega in organizacijskega vidika hkrati. Oddelek trženja opredeljuje ponudbo vrednosti tako, da jo v času prilagaja posameznemu tržnemu segmentu ali odjemalcu, ravnatelj pa na podlagi pričakovanj trženja udejanja take (psevdo)organizacijske odnose, da ti omogočajo učinkovito prilagajanje in udejanjanje ponudbe vrednosti. **Menjava (enkratna ali v nizu) v okviru katere odjemalci običajno menjajo ponudbo vrednosti za denar, se torej uresničuje z udejanjanjem trženjskega in organizacijskega spleta.**

V primeru ugodnega izida menjave za oba akterja, v normalnih okoliščinah, akterja menjave ponavljata, zato bom v deskriptivnem modelu CRM ta odnos imenoval tržni odnos menjave. **Tržni odnos menjave je teoretski konstrukt, zložen iz formalnih dogovornih organizacijskih odnosov in posredno ravnanih družbenih odnosov menjave.** Neposredno je opredeljen s konceptom klasičnega razumevanja trženja kot menjave (trženjskim spletom) ter z Razvito teorijo organizacije (organizacijskim spletom), posredno pa s Teorijo družbene menjave, saj ta pojasnjuje medosebne odnose menjave in nastanek neformalnih združb.

S pomočjo Razvite teorije organizacije in Teorije družbene menjave sem pokazal, da moramo za razumevanje ravnanja odnosov z odjemalci ločiti med neformalnimi odnosi menjave in formalnimi, organizacijskimi odnosi ter njihovimi hibridnimi izpeljankami. Pokazal sem tudi, da je pričakovana korist iz menjave osnovni motiv za vzpostavljanje tako formalnih, organizacijskih odnosov, kakor tudi neformalnih družbenih odnosov. Motiv za njihov razvoj torej ni razmerje

samo, temveč se odnos razvije zaradi pričakovane koristi iz menjave. **Organizacijski odnosi torej menjave omogočajo, ugodna menjava pa je pogoj za njihov obstoj.**

3.4 Definicija CRM in model CRM

V drugem poglavju sem prikazal kratko zgodovino razvoja odnosov z odjemalci, razvoj strokovne misli s področja (C)RM, poskuse sistematizacije področja ter nekaj nesoglasij, protislovij in neodgovorjenih vprašanj stroke. Navedel sem tudi nekaj opredelitev in definicij CRM ter kratko povzel nekaj modelov CRM. V tretjem poglavju pa sem s pomočjo RTO in SET opredelil temeljne pojme in koncepte področja.

Pokazal sem, da je osebna, (ne)racionalna kardinalna uporabnost temeljni vzvod za družbeno menjavo med posamezniki in združbami. Prikazal sem, da je družbena delitev dela vodila v razvoj organizacijskih razmerij, ki zagotavljajo smotrno doseganje ciljev združbe. Iz naloge izhaja tudi, da je temeljni motiv za povezovanje posameznikov v združbe in povezovanje združb v omrežja prav osebna kardinalna, (ne)racionalna korist posameznikov. Opredelil sem tudi tržni odnos menjave, ki je konstrukt zložen iz formalnih psevdoorganizacijskih odnosov in družbenih menjav. Pokazal sem, da tržno menjavo pojasnjuje klasična trženjska paradigma, ki se izraža preko trženjskega spleta in pove, kaj narediti, da bo do menjave prišlo. S pomočjo RTO sem opredelil tudi organizacijski splet, ki je določen z organizacijskimi razmerji in pove kako smotrno doseči trženjske cilje podjetja.

Na podlagi izsledkov raziskave in definicije organizacije v RTO, tako lahko **CRM opredelim kot ravnanje odnosov z odjemalci za smotrno doseganje trženjskega cilja formalne združbe podjetja, to je menjavo vrednosti, ki je v zadovoljstvo ponudnika in odjemalca.**

3.4.1 Model CRM

Ravnanje odnosov z odjemalci je sestavni del strateškega ravnanja, v katerega je vključena trženjska filozofija, ki potrebe odjemalcev postavlja v središče svoje organizacije. Z vidika trženja je zato smiselno na celotno podjetje pogledati skozi prizmo organizacijskega in trženjskega vidika hkrati, saj ta opredeljujeta jedro tržnih odnosov menjave.

Ključna figura v modelu CRM je posamezni akter s svojimi prepričanji, vrednotami in potrebami. Na njegove potrebe namreč odgovarjajo ponudniki s ponudbo vrednosti, ki je opredeljena s trženjskim in organizacijskim spletom ter se udejanja v tržnem odnosu menjave.

Tržni odnosi menjave se med akterji razvijajo zaradi družbene delitve dela. Akterji namreč težijo k maksimizaciji svoje osebne koristi, zato se vključujejo v neformalne in formalne združbe, te pa v širša omrežja povezanih združb (Lipovec, 1987).

Temeljni konstrukti modela CRM so:

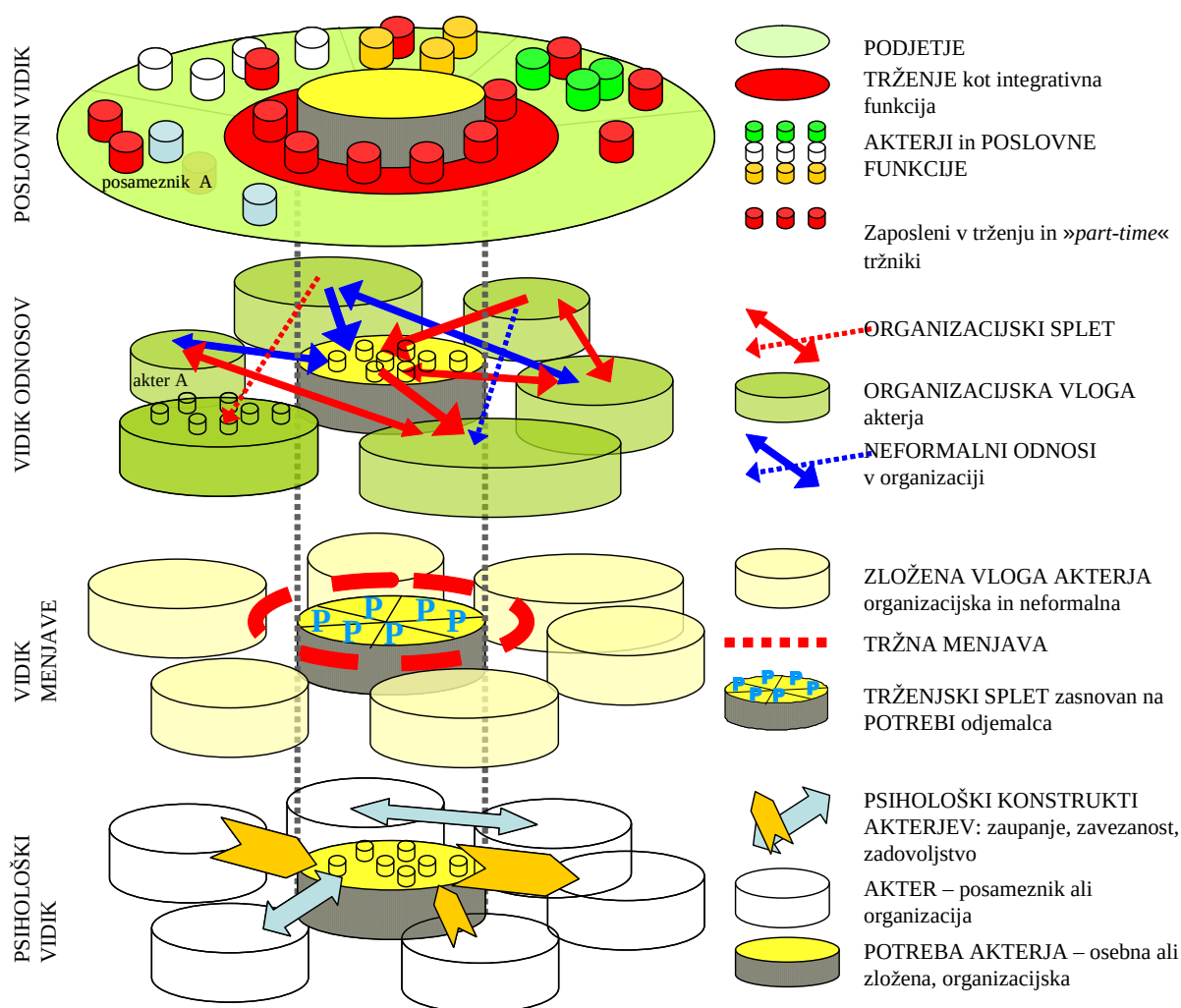
1. Tržni odnos menjave: je konstrukt zložen iz družbenih menjav in formalnih organizacijskih odnosov. Povezuje vzporedna procesa, trženjskega in organizacijskega, v ključni poslovni

proces v podjetju. Ta postaja osrednja ravnateljeva odgovornost. Trženjski in organizacijski splet združuje v ponudbo vrednosti podjetja. Pojasnjuje, kaj naj podjetje počne in kako naj to počne, da bo pri tem izpolnilo potrebe odjemalcev in drugih deležnikov podjetja.

2. Odjemalec: je akter v odnosu do podjetja, pri katerem ta redno kupuje ali naroča določene storitve.
3. Ravnanje: je organizacijska funkcija in proces, ki omogoča ravnateljem, da zaradi delitve dela, koordinirajo in odločajo o izvajanju celotne naloge podjetja s pomočjo načrtovanja, udejanjanja (kadrovanja in vodenja) ter kontroliranja.

Slika 5 prikazuje, kako so v podjetju preko oseb v poslovni vidik združeni, vidik organizacijskih odnosov, vidik menjave in psihološki vidik.

Slika 5: Konceptualni, normativni model (C)RM



Med vidike razširjenega modela uvrščam elemente, ki jih stroka s področja CRM proučuje:

4. Vrednost: je iztržek iz menjave; razlika med vsoto vseh koristi in vseh izgub iz tržnega odnosa menjave. Pri tem razločujemo ponudbo vrednosti, ki jo pripravi podjetje in menja z

odjemalcem za plačilo, ter vrednost v uporabi, ki jo ustvarja porabnik z uporabo ponudbe vrednosti.

5. Kakovost odnosa: je opredeljena s ponudbo vrednosti in stopnjo izpolnjevanja dogovorjenih ali pričakovanih koristi. Na kakovost odnosa vplivajo tudi točnost dobav, delež reklamacij, razpoložljivost v prostoru, pred- in poprodajne storitve, fleksibilnost, prijaznost.
6. Recipročnost: je temeljni princip vseh družbenih menjav. Posredno se izraža tudi v tržnih odnosih menjave.
7. Zaupanje, zavezanost, zvestoba in zadovoljstvo (4Z): so psihološki konstrukti višjega reda, ki tvorijo psihološki splet, preko katerega se odraža kakovost tržnega odnosa z odjemalcem.
8. Moč v tržnem odnosu menjave: izvira iz akterjevih potreb, kompetenc in znanja ter je pogojena z razpoložljivostjo tržnih alternativ. Akter ima pozicijsko moč in moč v uporabi. Z načinom uporabe moči akter vpliva na parametre tržnega odnosa menjave ter na razvoj psiholoških konstruktov (zaupanja, zavezanosti, zvestobe in zadovoljstva) pri akterjih v tržnem odnosu menjave.
9. Norme v odnosu: so neformalna pravila sodelovanja v tržnem odnosu menjave, ki se razvijajo v določenem zgodovinskem trenutku in kulturnem prostoru.

Konceptualni, deskriptivni model CRM prikazuje, kako so akterji (posamezniki ali podjetja) na trgu med seboj povezani s poslovnega vidika, to je z vidika menjave, vidika organizacije in tudi s psihološkega vidika. V formalnih združbah, kot so podjetja, formalne organizacijske odnose koordinirajo ravnatelji. Posamezniki pri izvajanju svoje formalne vloge v podjetju med seboj sodelujejo. Nenehne interakcije vodijo v stalno prilagajanje in spreminjanje formalnih in neformalnih odnosov. Pri tem se med akterji (posamezniki ali združbami) razvijajo psihološki konstrukti, kot so zaupanje, zavezanost, zadovoljstvo in zvestoba (psihološki splet). Psihološki konstrukti pogojujejo vedênje akterjev.

Pri konstrukciji konceptualnega modela CRM se osredotočam zlasti na tri temeljne vidike modela, vidiki razširjenega modela pa so v tem kontekstu sekundarnega pomena. Medtem ko tri temeljne elemente utemeljujem z razpravo v tretjem poglavju, se za razširjene vidike naslanjam predvsem na predhodna spoznanja raziskovalcev področja (C)RM. Posamezni vidiki razširjenega modela so namreč ločena strokovna vprašanja, iskanje njihovih odgovorov pa presega cilje tega dela. Da bomo lahko podrobneje razumeli mehanizme ravnanja odnosov z odjemalci, bo zato v prihodnje potrebno v model natančneje integrirati vse determinante deskriptivnega modela CRM.

3.4.2 Primer in posebnosti

3.4.2.1 Primer

Na porabniških trgih na podlagi analiziranja trga (potreb, konkurence ...) proizvajalec žvečilnih gumijev, vrtnar, ki kosi zelenico na zasebni posesti, gostilničar ali maser oblikujejo ponudbo

vrednosti. Razvijejo trženjski splet ter koordinirajo formalne organizacijske odnose tako, da ti zagotavljajo smotrno doseganje trženjskih ciljev podjetja. Proizvajalec žvečilnih gumijev npr. ugotovi, da optimalna ponudba vrednosti pomeni, da je žvečilni gumi odjemalcu na razpolago v kioskih, saj tako odjemalcu ni potrebno namensko vlagati čas v posamezni nakup. Nasprotno pa mora vrtnar osebno priti na zasebno zelenico in svojo storitev opraviti tam. Odjemalec pa mora običajno sam oditi v restavracijo ali v masažni salon, če želi prejeti storitev. Nekateri gostilničarji ali maserji se lahko odločijo, da bodo v svojo storitev oziroma v ponudbo vrednosti vključili dostavo hrane na dom ali izvedbo masaže na domu. Za kompleksnejšo storitev, ki običajno zahteva višje stroške in odjemalcu predstavlja višjo korist iz uporabe, ponudnik prilagodi svojo organizacijo in tudi ceno storitve. Ker se celotna tehnična naloga z vidika Razvite teorije organizacije v psevdoorganizaciji konča z odjemalčevim samoustvarjanjem vrednosti, se s spremembo ponudbe vrednosti (spremembo elementov trženjskega in posledično organizacijskega spleta) spremeni tudi odjemalčeva organizacijska vloga v psevdoorganizaciji. Ta vloga se spreminja v soglasju med ponudnikom in odjemalcem in je v pogojena s pogajalsko močjo, ki izvira iz razmerja med ponudbo in povpraševanjem. Prostovoljna koordinacija formalnih organizacijskih odnosov med ponudnikom in odjemalcem v psevdoorganizaciji poteka preko komunikacije (neposredno sodelovanje, raziskave trga, trženjsko komuniciranje ...), dogovarjanja, pogajanj. Odjemalec torej v primeru enkratnega ali ponavljajočega nakupa opravlja del tehnične naloge, komunicira ter se glede na svojo individualno potrebo z dobaviteljem dogovori za optimalno ponudbo vrednosti (motivacija in moč).

Uporabnik žvečilnih gumijev kupuje žvečilne gumije z določenim okusom na vseh distribucijskih točkah, po določeni ceni, zasebnik vrtnarju omogoči vstop v vrt in mu nudi električni priključek, odjemalec se mora preobleči in odpeljati v restavracijo ali masažni salon in se tam uvesti za mizo ali na masažni stol. V primeru, da odjemalec z izidom tržne menjave ni zadovoljen in na trgu obstajajo zanj boljše alternative, bo v bodoče menjavo opravil pri drugem ponudniku. Ponudnik mora zato preoblikovati trženjski in organizacijski splet, da bo odjemalčev izid menjave zadovoljujoč in ugodnejši kot pri konkurentu. Ponudnik lahko torej spremeni izdelek, ceno, distribucijo, fizične dokaze in druge elemente trženjskega spleta ter temu prilagodi organizacijski splet. Gradi lahko blagovno znamko, izvaja trženjsko komuniciranje ter s tem vpliva na pričakovanja odjemalcev, da bodo ti cenili prav njegov okus žvečilnega gumija, ambient restavracije, rednost košenja trave ter vrsto masaže. Posredno lahko ravna organizacijski odnos tako, da prilagodi organizacijo podjetja, zamenja zaposlene ali spremeni interne pravilnike in motivira zaposlene, da bodo ti oblikovali boljši trženjski splet ali da bodo bolje opravljali ali celo razvijali svoje organizacijske vloge.

Tehnična naloga ponudnika je proizvesti žvečilni gumi, skuhati in postreči obrok, pokositi zelenico in pograbiti travo, masirati odjemalca, mu omogočiti tuš s toplo vodo. Ponudnik ima za opravljanje storitve določene stroške, odjemalec pa si z njo ustvari vrednost (osveži si usta, ni več lačen, uživa v pokošeni zelenici ali se sprosti). Opravljeno storitev odjemalec plača z denarjem. Odjemalec in ponudnik tako preko psevdoorganizacijskega odnosa izvajata tržne menjave. Med njima prihaja do številnih interakcij, ki so sestavni del tržnega odnosa menjave in ga hkrati omogočajo.

Jedro storitve kioska ali glavno korist bi lahko opisali kot nakup na poti. Odjemalec se tako medtem ko opravlja neko drugo nalogo, samo za hip ustavi na svoji poti in kupi željen proizvod. Kiosk ima s proizvajalcem ali distributerjem žvečilnih gumijev tržni odnos menjave na medorganizacijskih trgih, s končnim odjemalcem pa na porabniškem trgu. Z medorganizacijskega vidika je kiosk idealen distribucijski kanal, s konkurenčno prednostjo pozicije v prostoru in stroškovno učinkovitostjo. Med poslovnima partnerjema pride do dogovora o načinu dobav, plačil, položaju žvečilnih gumijev na polici, velikosti in urejenosti prodajnega kotička za žvečilne gumije, načinu naročanja. Z vidika porabnikov kiosk nudi odjemalcu priložnost za nakup na poti. V zameno za minimalno porabo časa za nakup standardnih izdelkov je porabnik običajno pripravljen plačati nekoliko višjo ceno. Kupce v kioskih lahko razvrstimo na redne, občasne in naključne. Vsi so s kioskom v tržnem odnosu menjave. Moč (avtoriteta) izvira iz pričakovane koristi menjave obeh akterjev. Z vidika organizacijskega spleta je definirana tehnična naloga kupca (pristopiti do kioska), komunikacija (naročiti žvečilne gumije) in odgovornost (plačati).

Na medorganizacijskih trgih velja podobno, le da so pričakovanja odjemalcev podjetij običajno bolj formalna in racionalna. Njihova potreba je običajno zložena organizacijska potreba.

3.4.2.2 Tržni odnosi menjave z enkratno menjavo

Posebna oblika tržnih odnosov menjave in njihovega ravnanja je primer, ko organizacija zavestno nagovarja enkratne kupce. To je primer kioska, ki prodaja spominke na turistični destinaciji, ki jo posameznik praviloma obišče le enkrat.

S trženjskega vidika je jedrna potreba trga potreba naključnega mimoidočega. Ravnatelj (organizacija) načrtuje, udejanja in kontrolira organizacijo okoli te jedrne potrebe. To počne v okviru trženjskih analiz, segmentacije, pozicioniranja in oblikovanja ponudbe vrednosti (trženjskega in organizacijskega spleta) ter s spremljanjem rezultatov poslovanja. Organizacija ve, da se na določeni lokaciji z določeno dinamiko pojavlja določeno število enkratnih strank z enkratno potrebo po spominku. Organizacija s takimi potrošniki ne bo razvijala dolgoročnih odnosov menjave, programov zvestobe, temveč bo trženjski splet in organizacijski splet oblikovala tako, da bo maksimizirala izid enkratne menjave. Z vidika podjetja je taka menjava, četudi je samo naključna in enkratna, že tržni organizacijski odnos, saj ima opredeljen trženjski in tudi organizacijski splet, ki je določen z vidika tehnične naloge, komunikacije, motivacije in moči. Je načrtovan, udejanjen in kontroliran in obema udeležencema v menjavi zagotavlja učinkovito doseganje ciljev.

3.4.2.3 Medosebni odnos v jedru ponudbe vrednosti

Druga posebna oblika tržnih odnosov menjave je primer, ko je v jedru ponudbe vrednosti poseben medosebni odnos. Ko odjemalec potrebuje in plačuje pozornost, razumevanje, ljubezen ali družbeni status. Določeni tržni segmenti namreč pričakujejo, da bodo med ljudmi vedno v središču pozornosti, da bodo opazni, razumljeni ali spoštovani. V takih primerih odjemalec ne bo izbral ponudbe vrednosti samo na podlagi okusa žvečilnega gumija, kakovosti hrane, masaže ali

košenja zelenice temveč tudi na podlagi pričakovanega družbenega razmerja, ki mu ga ponudba vrednosti in interakcije s ponudnikom prinašajo. Za tak segment odjemalcev bo podjetje s svojimi odjemalci razvijalo dolgoročne tržne odnose menjave, programe zvestobe. Trženjski in organizacijski splet bo podjetje oblikovalo tako, da bo maksimiziralo izid celotnega niza menjav. Tudi v tem primeru je trženjski odnos menjave načrtovan, udejanjen in kontroliran ter obema akterjema zagotavlja učinkovito doseganje ciljev. Tudi v tem primeru gre za ravnanje odnosov z odjemalci, ki jih predlagani deskriptivni model CRM pojasnjuje.

4 IMPLIKACIJE MODELA CRM NA TRŽENJSKO PARADIGMO

4.1 Prikaz razvoja trženjske paradigme s pomočjo RTO

Trženjska stroka skuša v svojih prvih obdobjih predvsem z makronivoja optimirati distribucijo standardnih proizvodov, ki jih podjetja množično proizvajajo. Trženje poslovne odnose obravnava predvsem s tehničnega vidika in se zato uvršča med poslovne vede. Z vidika RTO (Lipovec, 1987) prevladujejo na trgu do funkcijskega obdobja odnosi, ki temeljijo na tehnični organizacijski strukturi. Ponudniki proizvajajo pretežno za, v trenutku proizvodnje, neznanega končnega kupca, saj vlogo distribucije prevzemajo trgovci, ki pogosto zameglijo neposredni stik med proizvajalcem in končnim odjemalcem. Med podjetji v verigi so večinoma le najnujnejše interakcije, ki niso kompleksne, saj prihaja na trgu pretežno do menjave standardnih proizvodov. Med poslovnimi subjekti v verigi prevladujejo odnosi, kjer ponudniki delujejo tekmovalno, težijo k maksimizaciji kratkoročne koristi in izbirajo kratkoročno najugodnejšega ponudnika.

Sredi dvajsetega stoletja, ko ponudba preseže povpraševanje, se pojavi problem prodaje proizvedenih količin. V trženjski stroki in praksi se pojavijo vprašanja, kako prodati več, zakaj odjemalci kupujejo pri tekmečih in kako pritegniti odjemalce. Z rastočo ponudbo je vse težje prodati in treba se je prilagoditi zahtevam kupcev. V ospredje stopi kupec kot oseba s svojimi potrebami. Trženjska stroka in praksa začneta v medsebojnem sodelovanju z elementi trženjskega spleta razlikovati in prilagajati ponudbo vrednosti potrebam končnih trgov. Zaradi skupnega interesa povezanih udeležencev na trgu, začne trženje poleg tehnične organizacijske strukture (organizacija učinkovite proizvodnje in distribucije) intenzivneje proučevati menjavo in razvijati **motivacijsko organizacijsko strukturo** (ponudbo vrednosti). Pri tem začno podjetja skupaj uporabljati vire in znanja, kar vodi do več sodelovanja in medsebojnega komuniciranja med skupnimi razvojnimi in trženjskimi timi ter do razvoja trajnejših odnosov. Podjetja tudi raziskujejo potrebe trga, izvajajo ankete, merijo povpraševanje. Prihaja do več in do kompleksnejših komunikacij med podjetji ter med podjetji in potrošniki, zato se vzporedno razvija **komunikacijska organizacijska struktura**.

V zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja ponudba že močno presega povpraševanje. Za ohranjanje konkurenčnosti morajo podjetja in omrežja svojo ponudbo vrednosti dodatno specializirati, kar privede do medsebojne zelo kompleksne delitve tehnične naloge v omrežju. To povzroči osredotočenje na odnose, ki postanejo trajni. Prihaja do prilagajanja formalnih organizacijskih odnosov v podjetju in v okviru celotnega omrežja ponudbe vrednosti. Namesto nezaupanja in tekmovanja se med podjetji razvije zaupanje in sodelovanje, namesto

kratkoročnega dobička, člani omrežja zasledujejo trajnostni razvoj in družbeno odgovornost. Pri tem se vzporedno razvija **oblastna organizacijska struktura**. Partnerji v omrežju so sicer lahko enakovredni, pogosto pa se razvijejo krovne organizacije z vizijo in razvejano ter hierarhično urejeno mrežo dobaviteljev (angl. *tier1, tier2, tier3 ...*). Nastanejo zložene organizacijske strukture visokega reda, ki jih vključeni načrtujejo, uveljavljajo in kontrolirajo. Razvijati se začne konkurenčna omrežja, ki razvijajo medsebojne odnose in spreminjajo tržne silnice. To, kar se je v preteklosti odvijalo preko trga, se v vse večji meri odvija preko dogovarjanja v omrežjih. Optimiranje posameznega akterja v omrežju je možno le preko razmerij, ki vodijo v optimiranje celotnega omrežja. V odnosih namesto tekmovanja prevladuje sodelovanje, namesto nezaupanja zaupanje, namesto dobička družbena odgovornost.

Trženjska stroka skuša pojasniti, kako ravnati in optimizirati organizacijo podjetja in omrežja, da bi ta bolje zagotavljala učinkovito doseganje trženjskih ciljev. Z razvojem trženjske paradigme se zato v stroki pokaže nujnost razumevanja ravnanja formalnih organizacijskih odnosov med akterji, s tem pa nujnost povezave ustreznega razumevanja organizacije in trženja, saj trženje problem menjave obravnava predvsem z vsebinskega vidika, organizacija pa s procesnega. To vodi k integraciji organizacijskih spoznanj v trženjsko paradigmo.

4.2 Razmerja med organizacijo in trženjem

Iz spoznanja, da so tržni odnosi menjave konstrukt tržnih menjav in organizacijskih odnosov, se spontano poraja vprašanje, kako sta v modelu CRM povezana trženje in organizacija?

Medtem ko se trženje osredotoča na vprašanje oblikovanja ponudbe vrednosti, se organizacija ukvarja s smotrnim doseganjem ciljev podjetja, v okviru CRM pa s smotrnim doseganjem njegovih trženjskih ciljev. Determinante trženja tako neposredno vplivajo na organizacijo in obratno. **Trženje in organizacija se manifestirata v trženjskem in organizacijskem spletu, spleta pa povezujemo posamezniki kot odjemalci in kot zaposleni, s svojimi potrebami.** Posameznik je namreč osnovni sestavni člen vsake združbe. Je nosilec svoje individualne potrebe, ki jo uresničuje z neformalnimi družbenimi menjavami ter z menjavami na trgu, kjer menja delo za denar in denar za ponudbo vrednosti.

Pri ravnanju podjetja sta vlogi trženja in organizacije v interakciji, saj sta medsebojno odvisni. Trženje se osredotoča na proučevanje potreb posameznikov, segmentov in trgov ter na snovanje optimalne ponudbe vrednosti za izbrane tržne segmente, organizacija pa se v svojem bistvu osredotoča na ravnanje organizacijskih razmerij, ki trženjske cilje uresničujejo. Tako organizacija kot trženje sta del celotne ravnalne naloge glavnega ravnatelja podjetja.

Medtem ko je trženje multidisciplinarna veda, ki se naslanja na mikroekonomijo, teorijo družbene menjave, ekonomiko, psihologijo ter številne druge vede in znanosti, je organizacija samostojna znanost. Medtem ko je znanje o organizaciji kompetenca ravnatelja, ima trženje v organizaciji običajno svojo poslovno funkcijo ali oddelek, ki je nosilec trženjskih aktivnosti in v katerem je koncentrirano trženjsko znanje. Organizacijska vloga trženja je povezati poslovne funkcije in usmerjati poslovanje podjetja, vloga organizacije pa je oblikovanje in koordinacija

organizacijskih vlog, da bo organizacija smotrno dosegala svoje cilje. Z vidika organizacije je oddelek trženja kompleksna organizacijska vloga z opredeljenimi odnosi do drugih oddelkov in akterjev v psevdoorganizaciji. Nasprotno pa je z vidika trženja organizacija eno izmed orodji, s katerim bo trženje udeležilo ponudbo vrednosti in doseglo svoj temeljni cilj, koristno menjavo.

4.3 Pogled na trženje z upoštevanjem spoznanj raziskave

Trženje se je v začetku dvajsetega stoletja razvilo iz mikroekonomije in je najprej proučevalo probleme učinkovite distribucije izdelkov v ZDA. V nadaljevanju se je trženje osredotočilo na proces menjave. V tem kontekstu so pomembnejšo vlogo v trženjski paradigmi dobili posameznik in njegove potrebe. Trženje kot stroka je za potrebe proučevanja in spodbujanja menjave proučevalo posameznika in z njim povezane vede in znanosti. Trženje je začelo dobivati širši, družbeni pomen. Črpati je začelo iz psihologije in sociologije. Porabnika in njegovo potrebo je postavilo v središče podjetja. Iz samostojnega oddelka v podjetju se je trženje razvilo v samostojno poslovno funkcijo in v organizaciji prevzelo glavno povezovalno vlogo med poslovnimi funkcijami.

S spremembo strateškega razmerja med ponudbo in povpraševanjem v drugi polovici dvajsetega stoletja se je pogajalska moč podjetij napram kupcem bistveno zmanjšala. Statistika in ekonomika sta pokazali, da je ohranjanje in negovanje obstoječih odjemalcev bistveno cenejše in dobičkonosnejše od pridobivanja novih strank. Trženje je zato začelo večjo pozornost usmerjati v razvoj, ohranjanje in maksimizacijo iztržka iz menjav z obstoječimi strankami. Naslonilo se je na teorijo družbene menjave in začelo tržne odnose primerjati z medosebnimi odnosi. Iz teorije družbene menjave si je trženje sposodilo metaforo medosebnih odnosov za opisovanje tržnih menjav. Pri proučevanju odnosov menjave se je poudarek iz menjave preusmeril na odnose in tako je trženje zašlo v strokovno dilemo o odnosu ali menjavi kot bistvu trženja.

Pregled literature in njeni izsledki so pokazali, da se je zaradi spremenjenega tržnega ravnovesja, trženje oprlo na novo disciplino, na znanost o organizaciji. Trženje je začelo elemente znanosti o organizaciji uporabljati pri pojasnjevanju delovanja trga in pri načrtovanju trženjskih aktivnosti. Znanje in učinkovita organizacija sta tako postali ključni kompetenci podjetja in njegova temeljna konkurenčna prednost.

Z razširitvijo trženja na področje organizacije se razširjata tudi pomen in vloga trženja v ravnalni paradigmi. Pomembno dejstvo je, da veda o trženju ni in ne more biti enaka vedi o organizaciji, lahko pa trženje iz organizacije črpa in se nanjo naslanja. Spoznanja in implikacije magistrskega dela tako potrjujejo tezo, da ima trženje strateški pomen v ravnalni funkciji. Trženje kot multidisciplinarna veda dejansko postaja splošna poslovna filozofija strateškega ravnanja. V tem kontekstu se torej strinjam z tistimi avtorji (Drucker, 1958; Bartels, 1965b; Kotler & Levy, 1969; Levy & Zaltman, 1975; Bagozzi, 1974), ki pišejo, da ima trženje družbeno funkcijo. Obenem ugotavljam, da se uresničuje napoved Moorman in Rusta (1999), da se bo ravnalna vloga trženja zmanjševala, večal pa so bo vpliv trženjske filozofije v vseh aktivnostih podjetja. Uresničuje se tudi napoved Kotlerja in Achrola (1999), da bo trženje odgovorno za koordinacijo medfunkcijskih in z družbo povezanih aktivnosti. Prav tako je Gummesson (1997) pravilno

napovedal, da bo klasična trženjska paradigma, skupaj s šolo trženja storitve in področjem odnosov z odjemalci, predstavljala jedro splošne ravnalne teorije.

Sicer pa je Robert Bartels (1965a, str. 43) v članku z naslovom Izjava o trženjski filozofiji (*A Statement of Marketing Philosophy*) zapisal sledeče: »Trženje je družbeni proces, s katerim je povpraševanje po ekonomskih dobrinah predvideno, povečano in zadovoljeno preko produkcije, promocije, menjave in fizične distribucije izdelkov in storitev. Kot tako ima trženje dinamično komponento in smisel obstajanja.« Menil je, da sicer lahko z določenega zornega kota trženje definiramo v okviru odgovornosti ravnanja v podjetju ali kot tehnologijo, s katero načrtujemo, organiziramo in kontroliramo trženjski proces, vendar je tak pogled ozek in je lahko razumljen le v okviru širšega družbenega procesa trženja. Trženjske odločitve se namreč sprejemajo hierarhično nad in pod ravno ravnateljev ali celo izven podjetij (Bartels, 1965a, str. 45). To pa ne zmanjša pomena ravnalnih kompetenc ali kompetenc trženjskih oddelkov v podjetju (Bartels, 1965a, str. 43).

Bartels je že leta 1965 razumel trženje tudi kot interakcijo med ljudmi v procesu zadovoljevanja družbenih potreb (1965a, str. 48). Predlagal (Bartels 1986) je tudi strukturo splošne teorije trženja in njeno definicijo: »Trženje je proces, s katerim družba, z namenom da zadovolji svoje potrebe, razvija distribucijske sisteme, sestavljene iz udeležencev, ki v okviru z omejitvami tehnologije (financ) in etike (družbe) z interakcijo ustvarjajo transakcije ali tok, ki z menjavo in potrošnjo rešuje tržna neskladja.« (Bartels, 1968, str. 29). Čeprav je definicija danes v nekaterih delih nekoliko zastarela, pa je v svojem kontekstu zelo aktualna. Temelji na širšem, družbenem razumevanju trženja, saj neposredno povezuje vlogo človeka v trženju in v družbi. Sovpada tudi s spoznanji Razvite teorije organizacije in z razvito hipotezo v okviru te magistrske naloge.

Če torej Bartelovo definicijo primerjamo z današnjo definicijo trženja AMA (2007): »Trženje je aktivnost, nabor institucij in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, dobavljanje in menjavo ponudb, ki imajo vrednost za odjemalce, stranke, partnerje in družbo na sploh,« lahko ugotovimo, da Bartelovo pojmovanje trženja vsebuje nekaj spoznanj, ki bi jih bilo v splošno definicijo trženja smiselno vključiti.

Na podlagi ugotovitev iz raziskave torej predlagam, da se nova definicija trženja glasi:

Trženje je zavestni družbeni proces, s katerim se družba samouresničuje, tako da skušajo ponudniki (posamezniki ali združbe) s ponudbo vrednosti odjemalcem omogočiti proces samoustvarjanja vrednosti in s tem izzvati menjavo, v okviru katere bodo oboji maksimizirali vrednost ter s tem uresničevali lastne interese (razvito na podlagi Bartels, 1968, str. 32; Gummesson, 2003, str. 168; Grönroos, 2003, str. 172; Lusch & Vargo, 2006).

SKLEP

V okviru magistrskega dela sem se osredotočil na proučevanje odnosov menjave in ravnanja odnosov z odjemalci. Uporabil sem obstoječa spoznanja stroke. S pomočjo RTO sem povezal koncept menjave in organizacijskih odnosov v enoten trženjski koncept, v konstrukt tržnega

odnosa menjave. Ključni prispevek magistrskega dela je prav temeljno spoznanje, ki je dozorelo v okviru raziskovanja in proučevanja področja CRM. To je teza, da mora celovito razumevanje področja (C)RM temeljiti na Razviti teoriji organizacije (Lipovec, 1987).

RTO namreč celovito opisuje razvoj, delovanje in ravnanje formalnih organizacijskih odnosov v združbah. S pomočjo Razvite teorije organizacije sem tako lahko opredelil kratico CRM, oblikoval njeno definicijo, pojasnil ravnanje odnosov z odjemalci ter proučevane vidike povezal v deskriptivni ravnalni model CRM. Ta sloni na proučitvah strokovne literature s področja (C)RM in nekaj tezah, ki iz nje izhajajo:

- CRM postavlja potrebe kupca v središče organizacije (združbe, podjetja).
- Menjave v družbi se, v skladu s SET, dogajajo že same po sebi, zaradi osnovnih potreb posameznikov. Da do menjav v družbi pride, trženje ni potrebno. Menjava je torej princip samouresničevanja družbe.
- Bistvo trženja ni menjava sama, temveč koordinacija aktivnosti v in med združbami, z namenom ustvariti ponudbo vrednosti, ki bo privedla do tržnih menjav, ki zadovoljuje akterje v menjavi.
- Menjava je lastnost družbe. Ker trženje proučuje ravnanje menjave, je trženje družbeni proces.
- Ekonomske (tržne) menjave so del ali posebna oblika družbenih menjav.
- RM ni preobrat v trženjski paradigmi, temveč njena dopolnitev in razširitev z vidikom organizacije, ki ga nazorno pojasnjuje Razvita teorija organizacije (Lipovec, 1987).
- Tržni odnos menjave je opredeljen s trženjskim, organizacijskim in psihološkim spletom.
- Z vidika RTO med odjemalcem in ponudnikom vedno obstaja psevdoorganizacijski odnos, v okviru katerega prihaja do menjav.
- V okviru ravnanja ravnatelj skuša ravnati odnose z vsemi ključnimi deležniki. CRM je tako del širšega spektra ravnanja odnosov z deležniki podjetja in del strateškega ravnanja podjetja.

Raziskava področja CRM je pokazala, da ravnanje odnosov z odjemalci zaobjema trženjski, organizacijski in psihološki vidik poslovanja podjetja. Raziskava prinaša tudi povsem nov pogled na CRM, saj področja CRM ne deli na omrežni (organizacijski) in trženjski vidik, temveč vidik tržnih menjav razširja z organizacijskimi odnosi. Delo tako pojasnjuje nekatere temeljne strokovne dileme v trženjski paradigmi, zlasti v okviru področja CRM. V tem kontekstu je temeljni prispevek naloge spoznanje, da se za metaforo odnos menjave skriva konstrukt formalnega organizacijskega odnosa in tržne menjave. Raziskava tako posredno odgovarja na strokovno dilemo o jedru trženja, saj nakazuje, da bistvo proučevanja trženja nista ne menjava ne odnos, temveč zloženi konstrukt organizacijskih odnosov in tržnih menjav ali tržni odnos menjave.

Konceptualni model CRM je obenem le temeljno izhodišče za razumevanje ravnanja odnosov z odjemalci. Je kot jedro, ki ga je smiselno razširiti s spoznanji psihologije, sociologije, ravnanja s človeškimi viri, ekonomike, strateškega upravljanja in drugih relevantnih vidikov. Naloga trženja torej je, da spodbudi iskanje odgovorov na povezana strokovna vprašanja sorodnih ved in znanosti ter da odgovore smiselno interpretira in jih vgradi v model CRM ter v trženje nasploh.

LITERATURA IN VIRI

1. Achrol, S. R., & Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63(Special issue), 146–163.
2. Alderson, W. (1957). *Marketing behavior and executive action: A functionalist approach to marketing theory*. Homewood: Richard D. Irwin.
3. Bagozzi, R. P. (1974). Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. *Journal of Marketing*, 38(4), 77–81.
4. Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, 39(4), 32–39.
5. Bagozzi, R. P. (1995). Reflections on relationship marketing in consumers markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1), 272–277.
6. Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (2003). Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward. *Marketing Theory*. Najdeno 29. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://mtq.sagepub.com/cgi/content/abstract/refs/3/1/159>
7. Ballantyne, D., & Varey, J. R. (2006). Creating value-in-use through interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*. Najdeno 30. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://mtq.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/3/335>
8. Bartels, R. (1965a). A Statement of Marketing Philosophy. *Journal of Marketing*, 29(1), 43–44.
9. Bartels, R. (1965b). Marketing Technology, Tasks, and Relationships. *Journal of Marketing*, 29(1), 45–48.
10. Bartels, R. (1968). The General Theory of Marketing. *Journal of Marketing*, 32(1), 29–33.
11. Batt, J. P. (2001). Relational quality: further evidence of a single higher order construct in an industrial market. *IMP Group*. Najdeno 5. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.group.org/paper_view.php?viewPaper=144
12. Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15–37.
13. Berghäll, S. (2003). Perceptions of Dyadic Business Relationships: In Search of the Social Psychological Basis of Interpersonal Relationship Perceptions in Socio-Economic Exchange Relationships. *Marketing Theory*. Najdeno 29. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://mtq.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/1/59>
14. Blomquist, K., & Ståhle, P. (2000). Building Organizational Trust. *IMP Group*. Najdeno 5. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=37
15. Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). *IMP Group*. CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184–194.
16. Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, J. W. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What is known Potential Pitfalls and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69(10), 155–166.
17. Brodie, J. R., Glynn, S. M., & Van Durme, J. (2002). Towards a Theory of Marketplace Equity: Integrating Branding and Relationship Thinking with Financial Thinking. *Marketing Theory*. Najdeno 30. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://mtq.sagepub.com/cgi/content/abstract/2/1/5>

18. Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Sydney: Elsevier.
19. Caceres, C. R., & Paparoidamis, G. N. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836–867.
20. Cobb, C. W., & Douglas, P. H. (1928). A Theory of production. *American Economic review*, 18(1), 1–305.
21. Costabile, M. (2000). A dynamic model of customer loyalty. *IMP Group*. Najdeno 30. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=43
22. Cook, S. K. (1987). *Social Exchange Theory*. London: Sage Publications.
23. Čater, B. (2006). *Zavezanost v odnosih med tržnoraziskovalnimi agencijami in naročniki raziskav*, doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Drucker, F. P. (1958). Marketing and economic development. *The Journal of Marketing*, 22(3), 252–259.
25. Duarte, M., & Davies, G. (2000). Trust as a Mediating Variable in a Complex Model of Channel Member Behaviour. *IMP Group*. Najdeno 19. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www .impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=49
26. Easton, G., & Håkansson, H. (1996). Markets as networks: Editorial introduction. *Journal of Research in Marketing*, 13, 407–413.
27. Egan, J. (2003). Back to the Future: Divergences in Relationship marketing. *Marketing Theory*. Najdeno 30. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://mtq.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/1/145>
28. Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2009). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, (article in press), 1–15.
29. Gil-Saura, I., Frasquet-Deltro, M., & Carvera-Taulet, A. (2005). The value of B2B relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 109(5), 593–609.
30. Gordon, H. I. (1998). *Relationship Marketing*. Toronto: John Wiley & Sons.
31. Grönroos, C. (1989). Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 23(1), 52–60.
32. Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a paradigm shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.
33. Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19–30.
34. Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 322–338.
35. Grönroos, C. (1999). Relationship Marketing: Challenges for the organization. *Journal of Business Research*, 46(3), 327–335.
36. Grönroos, C. (2003). Taking a Customer Focus Back Into the Boardroom: Can Relationship Marketing do it? *Marketing Theory*, 3(1), 171–173.
37. Grönroos, C. (2004). The Relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113.

38. Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*. Najdeno 29. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://mtq.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/3/317>
39. Grönroos, C. (2006a). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*. Najdeno 30. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://mtq.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/4/395>
40. Grönroos, C. (2008). Service logic revised: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314.
41. Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European Journal of Marketing*, 30(2), 31–44.
42. Gummesson, E. (1997). In Search of Marketing Equilibrium: Relationship Marketing Versus Hypercompetition. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 421–430.
43. Gummesson, E. (2003). Relationship Marketing: It all happens here and now!, *Marketing Theory*, 3(1), 167–169.
44. Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133–139.
45. Håkansson, H. (2005). Developing a new understanding of markets: reinterpreting the 4Ps, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3), 110–117.
46. Haksever, C., Chaganti, R., & Cook, G. R. (2004). A model of value creation: Strategic view. *Journal of Business Ethics*, 49(3), 291–305.
47. Houston, S. F., & Gassenheimer, B. J. (1987). Marketing and Exchange. *Journal of Marketing*, 51(10), 3–18.
48. Hyung-Su, K., & Young-Gul, K. (2009). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 477–489.
49. Ivens, B. S., & Blois, K. J. (2004). Relational Exchange Norms in Marketing: A critical Review of MacNeil's Contribution, *Marketing Theory*, 4(3), 239–263.
50. Jarratt, D. (2004). Conceptualizing a relationship management capability. *Marketing Theory*. Najdeno 30. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://mtq.sagepub.com/cgi/content/abstract/4/4/287>
51. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192.
53. Keefe, L. M. (2004). What Is the Meaning of Marketing? *Marketing News*, (September 15), 17–18.
54. Kotler, P., & Levy, J. S. (1969). A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck. *Journal of Marketing*, 33(3), 55–57.
55. Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36(4), 46–54.
56. Kotler, P. (1996). *Marketing Management*. Ljubljana: Slovenska Knjiga.
57. Lages, L. F., Lancaster, A., & Lages, C. (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 686–697.
58. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja Maribor.

59. Lusch, F. R., & Vargo, L. S. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281–288.
60. Mandjak, T., & Simon, J. (2007). First Steps of the Empirically Test of the Integrated Business Relationship Value Model. *23rd Annual IMP Conference* (str. 1–12). Manchester: IMP Organization.
61. Mauss, M. (1979). *Sociology and psychology: essays*. London: Psychology Press.
62. Medlin, J. C., Aurifeille, J. M., & Quester, G. P (2002). A collaborative interest model of relational coordination and empirical results. *Journal of Business Research*, 5866(članek v tisku), 1–9.
63. Medlin, J. C., & Quester, P.G. (2001). A collaborative interest model of relational coordination: Examining Relational Norms as Actor Bonds. *IMP Group*. Najdeno 30. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=231
64. Moorman, C., & Rust, T.R. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 180–197.
65. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(7), 20–38.
66. Moller, K. K., & Halinen, A. (1999). Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing management*, 28(5), 413–427.
67. Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102 – 232.
68. O'Malley, L., Patterson, M., & Kelley-Holmes, H. (2008). Death of a metaphor: reviewing the 'marketing as relationship' frame. *Marketnig Theory*. Najdeno 30. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://mtq.sagepub.com/cgi/content/abstract/8/2/167>
69. Palmer, R. L., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2005). Relationship marketing: schools of thought and future research directions. *Marketing intelligence & Planning*, 23(3), 313–330.
70. Sheth, N. J., & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
71. Payne, A. (2009). *Handbook of CRM. Achieving Excellence in Customer management*. London: Elsevier.
72. Payne, A., & Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12(2), 159–182.
73. Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(10), 167–176.
74. Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationship*. Hoboken: John & Sons.
75. Peters, D. L., Gessenheimer, J. B., & Johnston, J. J. (2009). Marketing and the structuration of organizational learning. *Marketing Theory*. Najdeno 30. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://mtq.sagepub.com/cgi/content/abstract/9/3/341>
76. Pučko, D., Čater, T., & Buhovac, R. A. (2006). *Strateški Management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
77. Raimondo, A. M., Miceli, G., & Costabile, M. (2008). How Relationship Age Moderates Loyalty Formation: The Increasing Effect of Relational Equity on Customer Loyalty.

- Journal of Service Research*. Najdeno 30. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://jsr.sagepub.com/cgi/content/abstract/11/2/142>.
78. Raval, A., & Grönroos, C. (1999). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19–30.
 79. Richard, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: finding value drivers. *Industrial marketing management*, 37(2), 120–130.
 80. Rosenblecht, M., Dallas-Feeney, C., Simmerman, S. S., & Casey, T. (2002). Capturing Value Through Customer Strategy. *Booz Allen & Hamilton*. Najdeno 29. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.boozallen.com/media/file/Capturing_Value.pdf
 81. Rozman, R. (1996). Kako prevesti »management« v slovenščino: management, management, upravljanje, poslovanje, ravnanje? *Organizacija*, 29(1), 5–18.
 82. Rozman, R. (1999). Razmerja med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi. *Organizacija*, 32(4), 185–192.
 83. Rozman, R. (2008). *Subject and Method of Organization Theory*. Strokovni članek pri predmetu Teorija organizacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.
 84. Rozman, R. (2010). *The Slovenian organization theory and its relationship with associated theories and sciences* [zgoščenka]. Brdo pri Kranju: The Slovenian Academy of Management.
 85. Ryals, L. (2005). Making Customers Relationship Management Work. The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 69(10), 252–261.
 86. Seung Ho, P., & Yadong, L. (2001). Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22(5), 455–477.
 87. Shaw, H. E., & Jones, G. B. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*. Najdeno 29. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://mtq.sagepub.com/cgi/content/abstract/5/3/239>
 88. Stigler, G. J. (1941). *Production and distribution Theory*. New York: Macmillan.
 89. Stigler, G. J. (1966). *The Theory of price*, New York: Macmillan.
 90. Tadjewski, M. (2009). The foundations of relationship marketing: reciprocity and trade relations. *Marketing Theory*. Najdeno 10. marca 2010 na spletnem naslovu <http://mtq.sagepub.com/cgi/content/abstract/9/1/9>
 91. Tadjewski, M., & Saren, M. (2008). Rethinking the Emergence of Relationship Marketing. *Marketing Theory*. Najdeno 22. marec 2010 na spletnem naslovu <http://mtq.sagepub.com/cgi/content/abstract/29/2/193>
 92. Tajnikar, M. (2006). *Mikroekonomija*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
 93. Trade. (b.l.) V *Wikipedija*. Najdeno 30. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Trade>
 94. Vargo, L. S., & Lusch, F. R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
 95. Wilkinson, F. I., & Young, C. L. (2005). Toward a normative theory of normative marketing theory. *Marketing Theory*, 5(4), 363–396.

96. Wilson, D. T. (2003). Value exchange as the foundation stone of relationship marketing. *Marketing Theory*. Najdeno 20. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://mtq.sagepub.com/cgi/content/abstract/refs/3/1/175>
97. Wilson, H., Clark, M., & Smith, B. (2007). Justifying CRM projects in a business to business context: The potentials of the benefits Dependency Network. *International Marketing management*, 36(6), 770–783.
98. Walter, A., Holze, K., & Titter, T. (2002). Relationship functions and customer trust as value creators in relationships: A conceptual model and empirical findings fort he creation of customer value. *IMP Group*. Najdeno 21. septembra 2009 na spletnem naslovu http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=554
99. Yeung, Y. M. I., & Tung, R. T. L. (1996). Achieving business success in Confucian societies: The importance of Guanxi (Connections). *Organizational Dynamics*, 25(2), 54–65.
100. Zbirka prosojnic dr. Rudija Rozmana (2008b) pri predmetu Teorija organizacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.