

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OSREDIŠČENOST V STRANKI:
OBRAVNAVA KONCEPTA V TEORIJI IN PRAKSI**

Ljubljana, 25. julij 2014

JERCA LIEBER

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Jerca Lieber, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica dela z naslovom *Osrediščenost v stranki: obravnava koncepta v teoriji in praksi*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Tanjo Dmitrović.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/2008 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 25. 7. 2014

Podpis avtorice:

KAZALO

UVOD	1
1 ZGODOVINA IDEJE TRŽENJA	4
1.1 Oblikovanje trženjskega koncepta	4
1.2 Paradigmatska zanka izvornega trženjskega koncepta.....	10
1.3 Razvoj trženjskega koncepta in trženjske discipline.....	11
2 RAZVOJ NOVE PERSPEKTIVE TRŽENJA	12
2.1 Usmerjenost na stranko (angl. <i>Customer orientation</i>)	14
2.2 Osredotočenost na stranko (angl. <i>Customer focus</i>).....	15
2.3 Tržna naravnost (angl. <i>Market orientation</i>)	15
2.4 Trženje s poudarkom na odnosih (angl. <i>Relationship marketing</i>)	17
2.5 Management ravnanja po trgu (angl. <i>Market-driven management</i>).....	18
2.6 Poosebljeno trženje (angl. <i>Personalized marketing</i>), trženje ena-na-ena (angl. <i>1-to-1 marketing</i>).....	19
2.7 Management odnosov s strankami (angl. <i>Customer relationship management</i>)	20
2.8 Storitve kot osnova vseh menjalnih odnosov (angl. <i>Service-dominant logic</i>)	21
2.9 Zbirni pregled in razmejitve med koncepti	22
3 OSREDIŠČENOST V STRANKI	25
3.1 Problem opredelitve koncepta	26
3.2 Problem prevoda	29
3.3 Problem implementacije koncepta	31
3.4 Problem metrik.....	35
4 KVALITATIVNA RAZISKAVA O RAZUMEVANJU IN RABI KONCEPTA OSREDIŠČENOST V STRANKI V DEJAVNOSTI POSLOVNEGA SVETOVANJA V SLOVENIJI	37
4.1 Predstavitev poslovno-svetovalne dejavnosti.....	37
4.2 Kvalitativna raziskava	38
4.2.1 Metoda kvalitativne raziskave.....	38
4.2.2 Določitev vzorca in potek intervjujev	39
4.2.3 Vprašalnik za izvedbo globinskih intervjujev	40
4.3 Analiza in interpretacija rezultatov	41
4.4 Diskusija.....	53
4.5 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	58
SKLEP	59
LITERATURA IN VIRI	61
PRILOGE	71

KAZALO SLIK

Slika 1: Spreminjajoča se vloga trženja skozi čas.....	7
Slika 2: Sprememba paradigme znotraj trženja.....	8
Slika 3: Razvoj pogleda na vlogo trženja v podjetju.....	9
Slika 4: Razvoj trženja v novo prevladujočo perspektivo.....	12
Slika 5: CRM kontinuum	21
Slika 6: Zvezdni model – strategija in organizacijski model	32
Slika 7: Primerjava starih in predlaganih novih metrik.....	35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled in primerjava izbranih perspektiv in konceptov.....	23
Tabela 2: Pregled pojavnosti termina.....	26
Tabela 3: Primerjava podjetja, ki je osrediščeon v izdelek, in podjetja, ki je osrediščeno v stranki	33
Tabela 4: Značilnosti vzorca in podatki o izvedbi intervjujev	40

UVOD

Peter Drucker je začetnik ideje, da mora stranka igrati središčno vlogo v določanju poslovnega uspeha katerega koli podjetja. To se je zapisalo v trženjski koncept (angl. *marketing concept*) oziroma izvorno idejo trženja leta 1954, kar je postavilo temelje za razvoj trženjske discipline (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin & Day, 2005, str. 113). Iz trženjskega koncepta se je razvilo mnogo drugih idej in teorij, ki so zagovarjale svoje idealne pristope in perspektive ter se pri tem vedno bolj poskušale približati praktični rabi. Posredno se je razvil eden od danes bolj privlačno zvenečih poslovnih konceptov »customer centricity«, ki ga v magistrskem delu prevajam kot **osrediščenost v stranki**¹. Osrediščenost v stranki, kot obravnavam kasneje, je preplet dveh disciplin, trženja in managementa. Glavna ideja je, da je stranka danes za obstoj podjetja zelo pomembna, zato morajo prav vse aktivnosti izhajati iz nje (Galbraith, 2005; Gulati, 2009; Fader, 2012). Pristop zagovarja, da poznavanje strank in potrošnikov ter njihovo vključevanje v oblikovanje strategije, organizacijske strukture, kulture in drugih procesov ustvarjata vrednost zanje in prek tega ustvarjata vrednost za podjetje.

Koncept se je prvobitno razvil zaradi potrebe podjetij, da se v vedno bolj konkurenčnem okolju diferencirajo od konkurence in se tem bolj približajo svojim strankam, pri čemer so se po pomoč obrnila k poslovno-svetovalnim agencijam (Galbraith, 2005, xii). Tržno nišo so prepoznale vse večje globalne agencije ter na trg lansirale novo svetovalno storitev, nekateri posamezni svetovalci tudi samostojna knjižna dela, ki so postala prodajno uspešna (Galbraith, 2005; Gulati, 2010; Fader, 2012). Koncept osrediščenost v stranki tako v akademski prostor vstopa iz prakse, in ne obratno. Kljub pozornosti, ki mu jo nekateri podjetniki in poslovni svetovalci posvečajo, in pomembnosti, ki mu jo pripisujejo, je zelo površno raziskan in v akademski literaturi le skopo obravnavan. Ne obstaja enotna opredelitev koncepta, večinoma se pojavlja v obliki zametkov poslovnega modela, ki pa primarno temelji na sintezi samostojnih ugotovitev in primerih dobrih praks, objektivno ali subjektivno izbranih. Ta dela so tudi glavni referenčni vir za obravnavo v akademskih prispevkih (Shah et al., 2005; Sheth & Parvatiyar, 2000b; Gummesson, 2008). Opise ali poskuse opredelitev osrediščenosti v stranki lahko najdemo le pri nekaterih akademikih (Day, 2006; Gummesson, 2008; Shah, Rust, Parasuraman, Staelin & Day, 2006; Sheth, Sisodia & Sharma, 2006), poslovnih svetovalcih (Galbraith, 2005; Gagnon & Chu, 2005; Gulati, 2010; Fader, 2012) in svetovalnih agencijah (Patricia Seybold Group, b.l.; Pricewaterhouse Coopers, b.l.; Enrich, 2014; Experian, b.l.; Kobie Marketing, b.l.; Customer-centricity - Blog Alain Thys, 2013). Večina raziskovalcev, poslovnežev in poslovnih svetovalcev sprejema razširjeno in široko opredelitev osrediščenosti v stranki kot sposobnost podjetja za razumevanje in primerno odzivanje na potrebe kupcev, pri čemer se glavne razlike v razumevanju in rabi pojavijo pri odgovarjanju na vprašanje, kaj je cilj ter kakšna je pot, da to dosežemo.

¹ Uporabo prevoda »osrediščenost v stranki« utemeljujem v 3. poglavju.

Čeprav ima termin večletno tradicijo ter je njegova funkcija v današnjem poslovnem trženjskem besedišču prikaz naprednosti in usmerjenosti v prihodnost, osrediščenosti v stranki nihče ni umestil v teoretični okvir današnjega časa. Na akademskem področju ga danes kritično obravnavajo le nekateri akademiki (Gummesson, 2007, 2008; Sheth et al., 2006), nihče pa termina jasneje ne loči od poimensko in pomensko podobnih trženjskih izrazov ter konceptov. V slovenskem akademskem in poslovnem okolju je problematična tudi uporaba primerne prevoda, saj v slovenskem jeziku ti že tako podobni pojmi (npr. usmerjenost na stranko, osredotočenost na stranko) skoraj postanejo sinonimi, čeprav ti prevodi bolje ustrezajo drugim angleškim terminom (angl. *customer orientation*, *customer focus*), ki pa v angleški terminologiji že zasedajo druge pomene. Zato je pomembno, da se izoblikuje in utrdi primerna, dosledna raba slovenskih poimenovanj, ki jasneje ločuje med različnimi konstrukti.

To magistrsko delo je prvi poskus raziskovanja koncepta osrediščenosti v stranki ter njegove prisotnosti, razumevanja in rabe v Sloveniji. V primeru koncepta osrediščenosti v stranki imamo pogosto uporabljan termin s pomembno vlogo v poslovnih rabi, a imamo na drugi strani problem z mankom kritičnega primerjalno-analitičnega pregleda in umestitve v širši teoretični okvir. Namen magistrskega dela je tako v prvi vrsti s pomočjo predvsem tuje strokovne literature proučiti in kritično ovrednotiti relativno nov koncept ter tako vsaj delno pripomoči k razumevanju in ustreznejši uporabi raziskovanega termina v slovenskem akademskem in poslovnem okolju ter zmanjšanju prepada med njima.

Glavni cilj magistrskega dela je opozoriti na problem pri razmejitvah konceptualnih domen med konceptom osrediščenosti v stranki in sorodnimi konstrukti, oblikovati teoretično ogrodje koncepta osrediščenosti v stranki ter opredeliti odnose med raziskovanim konceptom in sorodnimi koncepti prek integrativnega primerjalno-teoretičnega pregleda fragmentirane obstoječe literature z vidika discipline trženja in managementa. V magistrskem delu so tako podcilji teoretičnega dela raziskati izvor raziskovanega koncepta osrediščenosti v stranki, ponuditi sintezo v obliki teoretične opredelitve, razmejiti ga od drugih sorodnih konceptov ter predlagati primeren prevod. Podcilji empiričnega dela so spoznati, kako slovenski poslovno-svetovalni strokovnjaki razumejo in uporabljajo koncept osrediščenosti v stranki, ter oceniti, ali gre v poslovni-svetovalni sferi za enotno poznavanje in rabo termina ter koncepta.

Glavno raziskovalno vprašanje, na katero poskušam odgovoriti v magistrskem delu, se glasi: Na kakšen način se neprimerna in nezadostna obravnava koncepta osrediščenosti v stranki v teoriji odraža v razumevanju in rabi koncepta v praksi?

Da bi lahko odgovorila na glavno raziskovalno vprašanje, si pomagam s podvprašanji. V teoretično-analitičnem delu odgovarjam na naslednja podvprašanja:

- Kako se je razvil raziskovan koncept osrediščenosti v stranki?
- Kako je v teoriji razumljen in opredeljen raziskovan koncept?
- Kako teoretično definirati raziskovan koncept in ga razmejiti od sorodnih konceptov?

V empiričnem delu poskušam odgovoriti na tri glavna podvprašanja:

- Kako je v praksi razumljen koncept osrediščenosti v stranki?
- Kako se v praksi koncept uporablja?
- Kakšna je raba termina v angleščini in/ali v slovenščini v praksi?

V prvem delu se posvetim primerjalno-analitičnemu pregledu razvoja trženjske discipline in osrediščenosti v stranki primerljivih trženjskih konceptov, ki vplivajo na razumevanje izvora in razvoja raziskovanega koncepta. V drugem delu magistrskega dela podrobneje predstavim koncept osrediščenosti v stranki. Primerjam definicije in interpretacije koncepta, izpostavim problematičnost rabe slovenskih prevodov, ponudim in pojasnim svojo izbiro teoretične opredelitve in prevoda, nadaljujem s problematiziranjem implementacije in meritev. V tretjem delu predstavim empiričen del, ki obravnava načrtovanje in izvedbo kvalitativne raziskave s poglobljenimi intervjuji. Namen tega dela je raziskati koncept osrediščenosti v stranki tam, od koder izhaja, in sicer s področja poslovnega svetovanja, ter primerjati ugotovitve iz empiričnega in teoretičnega dela. V diskusiji odgovorim na zastavljeno raziskovalno vprašanje ter problematiziram koncept in diskurz, v katerega je umeščen.

Metodologija magistrskega dela v prvem in drugem delu vsebuje poglobljen teoretično-analitičen pregled strokovne literature, znanstvenih razprav in raziskav ter člankov predvsem tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme. Ta del magistrskega dela analiziram s pomočjo opisne metode, s katero so opisani pojmi, dejstva, procesi in pojavi, primerjave in sinteze, ter metodo kompilacije, ki povzema opažanja, stališča, ugotovitve, sklepe in rezultate drugih avtorjev (Bloomberg & Volpe, 2008). Tretji, empiričen del, je osnovan na kvalitativni raziskovalni metodologiji, ki v primerjavi s kvantitativno metodologijo omogoča bogatejši in širši pogled na obravnavano temo (Bloomberg & Volpe, 2008, str. 80; Walliman, 2006, str. 129). Izvedem polstrukturirane globinske intervjuje na namenskem vzorcu šestih svetovalcev iz štirih poslovno-svetovalnih agencij (Pristop, PwC, SAS in A.T. Kearney) v Sloveniji. Velikost vzorca je določena na podlagi nenehnega zbiranja podatkov z vmesnimi prekinitvami za analizo in kategorizacijo podatkov oz. kodiranje. Ta proces se nadaljuje, dokler niso vse kategorije zasičene oz. ko novi podatki ne prispevajo več novih dokazov (Walliman, 2006, str. 207). Zbiranje podatkov in njihova analiza potekata vzporedno in s tem oba procesa vplivata drug na drugega ter na dopolnjevanje in izpopolnjevanje teoretičnega dela. Zaradi kompleksnosti in nedefiniranosti raziskovanega koncepta razvoj magistrskega dela poteka po spiralnem procesu kvalitativnega raziskovanja (Berg, 2001, str. 19), kjer ugotovitve med teoretično analizo vplivajo na proces empiričnega dela in nasprotno.

Med raziskovanjem koncepta se srečujem z nekaj omejitvami, ki so v obliki povratne zanke v fazi pregledovanja teorije in orisovanju raziskovalnega načrta razlog za oblikovanje raziskovalnega vprašanja in strukture magistrskega dela. Glavna omejitev je, da je v slovenski in angleški literaturi le malo akademskih prispevkov o konceptu osrediščenosti v stranki, ravno nasprotno pa jih je veliko v rabi znotraj poslovno-svetovalne dejavnosti, kjer pa ne

obstaja kritična obravnava le-tega. Magistrsko delo dodatno omejitava skop obseg obravnave koncepta, ki je dostopen v slovenski akademski in strokovni literaturi, primarno vezan na diplomska in magistrska dela, ter nekonsistentno prevajanje termina v slovenski jezik, in sicer z različnimi slovenskimi termini, ki so že v uporabi kot prevodi za druge podobne trženjske koncepte. Pri tem dodatno ovira tudi manko referenc na izvor termina, avtorja referenčnega prevoda, prav tako pa tudi manko kritičnega razmisleka o njegovi uporabi.

1 ZGODOVINA IDEJE TRŽENJA

Prvo poglavje namenjam pregledu strokovne literature, ki razlaga razvoj trženjskega koncepta ter razvoj in spreminjanje vloge trženja skozi čas. Poglavje zaključim z obravnavo, zakaj je trženjska disciplina 50 let po nastopu ideje trženjskega koncepta še vedno ujeta v paradigmatško zanko.

1.1 Oblikovanje trženjskega koncepta

Po opustošenju, ki ga je prinesla dolgoletna 2. svetovna vojna, so imeli potrošniki veliko nezadovoljenih potreb in so se tako zadovoljili s standardiziranimi izdelki po razumnih cenah. Razvilo se je množično trženje (ang. *mass marketing*), izrazito predvsem v ZDA, kjer so bile razmere za to dobre – tehnologija za množično proizvodnjo, razvite transportne poti, transportna sredstva, dobra komunikacijska infrastruktura, veliki finančni viri, naprednejše ravnanje z ljudmi pri delu (Sheth & Parvatiyar, 2000b, str. 55). Množična proizvodnja se je povezala z množično distribucijo, množično komunikacijo in tako ustvarila množično potrošno družbo. Podjetja so bila usmerjena na izdelke, trženjski fokus pa je bil na promociji, cenovni politiki, distribuciji za množični trg. Konkurenca se je povečala, saj so regionalni in lokalni ponudniki nagovorili enoten trg, več podjetij ko je na trg vstopilo, večja je bila raznolikost ponudbe, množične prodajne tehnike pa so postale manj učinkovite.

Postopoma so se podjetja osredotočala na trg bolj kot na izdelke, trženje, ki je do takrat igralo podporno prodajno vlogo, pa se je oblikovalo kot nekaj ločenega in širšega od prodaje (Webster, 2005, str. 123). Ta premik se je prvič zgodil v 50. letih prejšnjega stoletja, ko se je identificiral **trženjski koncept**² (angl. *marketing concept*) (Sheth & Parvatiyar, 2000b, str. 55–56; Webster, 2005, str. 6). Novo paradigmo, ki stranki pripiše središčno vlogo v določanju poslovnega uspeha katerega koli podjetja, kot eden prvih avtorjev leta 1954 izpostavi Drucker (1995 – ponatis), kasneje pa Levitt (1975) še bolj utrdi. Drucker pravi, da stranka določa, na katerem trgu podjetje deluje, in da je edini razlog podjetij, da poslujejo, ta, da inovirajo in zadovoljujejo stranke, pri čemer pa ustvarjajo dobiček (Shah et al., 2006). To je trženjski koncept, ki v osnovi predstavlja, da je »uspešnost podjetja posledica učinkovitejšega in uspešnejšega zadovoljevanja strank, kot to počne konkurenca ... Trženje je tako osnovno, da

² Ker je z vidika slovenjenja bolj primerna raba prevoda trženjski koncept, ki je tudi v veljavi (Kotler, 2004, str. 19), v nadalje uporabljam prevod trženjski koncept, čeprav Jančič (1999) termin direktno prevaja kot »marketinški koncept«.

ni dovolj imeti zgolj močen prodajni oddelek in mu zaupati trženja. Trženje ni samo širše od prodaje, sploh ni specializirana aktivnost. Obsega celotno podjetje. Je celotno podjetje z vidika svojega rezultata – to je z vidika stranke. Skrb in odgovornost trženja tako prežema vsa področja znotraj podjetja« (Drucker, 1995, str. 47).

Trženje predstavi kot osnovni integralni del znotraj podjetja in tako nakaže, da to ni lastnost enega oddelka, temveč celotne organizacije. Trženje naj bi ponujalo odgovore na vprašanja, kot so, kaj stranka želi ali išče v določenem izdelku, kakšna je vrednost izdelka za stranko, koliko je pripravljena plačati ter kje in kdaj jo bo potrebovala. Drucker tako izpostavi za tisti čas prelomno idejo, in sicer da je pomembno vključiti stranke pri vseh fazah, od razvoja izdelka do prodaje (Drucker, 1995, str. 47).

Eden od začetnikov razmišljanja, ki vlogo trženja opredeli tudi v odnosu do drugih prej samostojno obravnavanih organizacijskih oddelkov, je Robert Keith (1960), ki uvidi razvoj trženja na primeru ameriškega mlevskega podjetja Pillsbury. Razloži štiri dobe trženjske revolucije, in sicer so to produkcijska, prodajna, k trženju usmerjena doba ter trženjski nadzor. Zadnja doba je usmerjena v prihodnost kot neka napoved, ki predvideva, da bo trženje napredovalo kot osnovna motivacijska sila, ki poganja celo korporacijo. Keith (1960, str. 38) meni, da bi bila »vsaka aktivnost od financ do prodaje in proizvodnje usmerjena v zadovoljevanje potreb in želja potrošnikov. Ko podjetje doseže to stopnjo razvoja, je trženjska revolucija zaključena«.

Keith (1960) sicer na posreden način opredeljuje bistvo osrediščenosti v stranki, kot vidimo kasneje pri pregledu nanjo vezane obstoječe teorije, hkrati pa postavlja drzno tezo, in sicer da je to ideal, ki ga trženje mora doseči in tako ustvariti za stranko največjo vrednost za denar. Trženje v tistem času še posebno nima tako močno priznane vloge na vseh ravneh poslovanja, predlog pa spodkopava vlogo in pomen drugih takrat aktualnih poslovnih modelov in poslovnih konceptov, ki temeljijo na cenovni konkurenčnosti. Keithov argument tako postavi pod vprašaj vlogo trženja, ki se je vedno podrejalo poslovnemu modelu in poslovni strategiji, ne pa nujno tudi obratno.

Levitt kasneje v članku z naslovom *Marketing myopia* (slov. trženjska kratkovidnost) ugotavlja, da so managerji v veliki meri odgovorni za zaton velikih industrij ali podjetij, ki so napačno definirala svojo dejavnost. Za primer izpostavi železniško industrijo, ki se je vdala v tekmovanje z novejšimi transportnimi sredstvi (Levitt, 1975, str. 2):

»Pustili so, da so jim vzeli stranke, ker so mislili, da so v železniški industriji, in ne v transportni industriji. Razlog, da so svojo industrijo napačno definirali, je, da so bili usmerjeni v železniški promet, namesto v transport na splošno; bili so usmerjeni na izdelek³, namesto da bi bili usmerjeni na stranke⁴.«

³ Angl. product-oriented

⁴ Angl. customer-oriented

Posredno definira koncept **usmerjenosti na stranko** (angl. *customer orientation*), ki se je v 90. letih prejšnjega stoletja razvijal naprej, kot stalno prežanje za priložnostmi, da bi se uporabilo znanje za oblikovanje novih izdelkov ali storitev, katerih uporaba zadovoljuje stranke. V tem primeru gre predvsem za raziskovanje, kaj stranke resnično želijo (usmerjenost na stranke), in ne, kakšne so njihove preference med vnaprej določenim naborom izdelkov ali storitev (usmerjenost na izdelek). Levitt očita podjetjem, da zaradi množične proizvodnje in posledično zmanjšanja proizvodnih stroškov ter večanja dobička na enoto proizvoda težijo k čim hitrejši in k čim večji prodaji. Na tej točki opomni, da prevelik poudarek prodaje večinoma zataji trženje. Prodajo definira kot usmerjanje na potrebe prodajalca, trženje pa na potrebe kupca ter na celoten splet izdelave, prenosa in naposled uporabe. Prav tako kritizira podjetja, ki izdelajo večvreden izdelek ali storitev in menijo, da se bosta tržila sama (Levitt, 1975, str. 7):

»Celotna korporacija se mora obnašati kot organizem, ki ustvarja stranke ter jih zadovoljuje. Management mora podjetje voditi ne zgolj zaradi proizvodnje izdelkov, temveč tudi zato, da zadovolji potrebe in vrednote strank.«

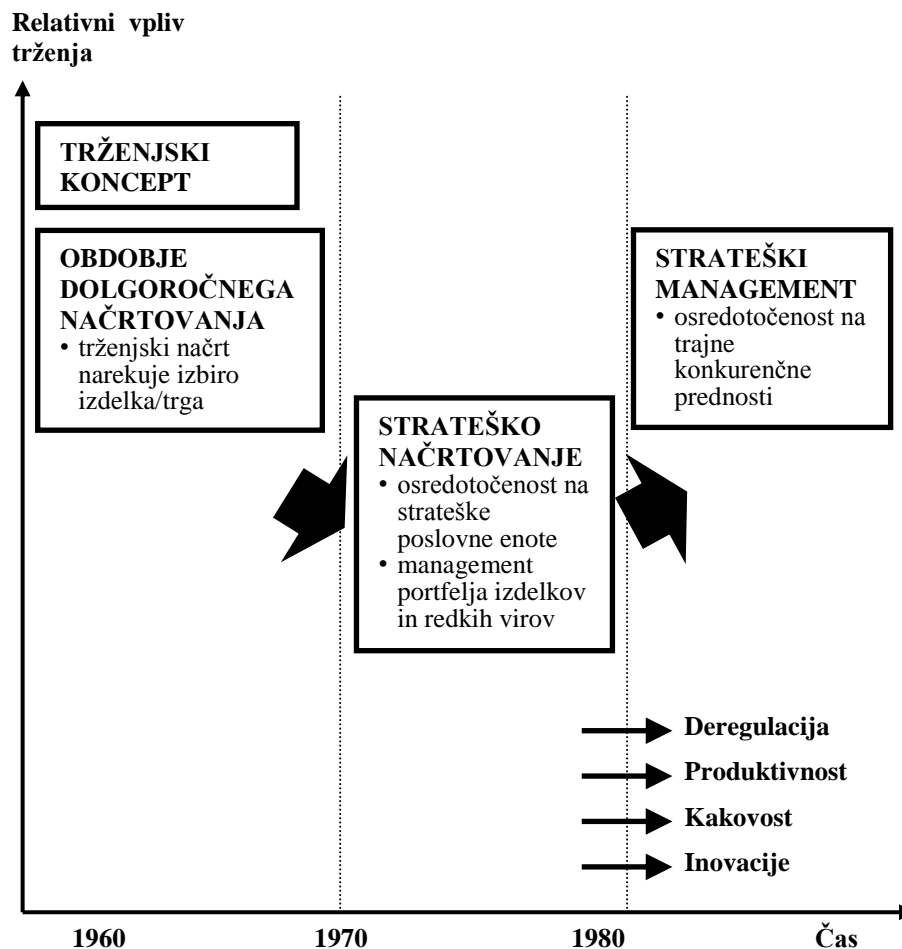
V 70. letih prejšnjega stoletja vpliv trženja oslabi, medtem ko je strateško načrtovanje v vzponu. Na to vplivajo spremembe okolja, ki silijo podjetja v poslovanje, ki temelji na finančni uspešnosti, medtem ko je poslovna enota organizacije glavna enota opazovanja, analize in načrtovanja znotraj organizacijskega okvirja. Posledično poslovna strategija poudarja konsolidacijo izbranih močnih konkurenčnih prednosti in ohranjanje redkih virov, trženjski načrt pa se v vlogi taktične podpore na ravni posamezne znamke tako podredi strategiji. Znotraj tega obdobja priznani akademiki s področja managementa na trženjski koncept gledajo z veliko dvoma, primarno zato, ker koncepta ne znajo implementirati (Day & Wensley, 1983, str. 80).

Trženjska disciplina se v tem obdobju konstantno spreminja glede na interne in eksterne sile. Day in Wensley (1983, str. 79) zaznata velike potrebe po spremembah, ki izhajajo iz razvoja v strateškem managementu in načrtovanju ter iz obsežnega restrukturiranja trgov, ki temeljijo na transakcijskih odnosih, v trge, ki temeljijo na dolgoročnem sodelovanju. Ta razvoj je predstavljal izziv v takrat splošno sprejeti paradigmi znotraj trženjske discipline (Day & Wensley, 1983, str. 79). Discipline se razvijajo s postopnim razčiščevanjem in artikulacijo sprejete paradigme. Ta postopek se nadaljuje, dokler ne postanejo razlike med najpogosteje sprejetimi paradigmami in realnostjo prevelike, da bi jih lahko zanemarili (Kuhn 1962 v Day & Wesley, 1983, str. 80). Glavni znaki neskladja med njimi so odsotnost konsenza glede narave in meja polja ter relativno zanemarjanje pomembnih vprašanj na tem področju. Avtorja izpostavljata, da je to stanje zmanjšalo pomembnost vloge trženja (Slika 1). To se zgodi v 80. letih prejšnjega stoletja, ko je trženje podvrženo naslednjim problemom (Day & Wensley, 1983, str. 80):

- Enosmerni menjalni model poslovanja je v nasprotju s takratno sodobno menjalno teorijo.

- Prevladujoča usmerjenost na stranke odvrta pozornost od oblikovanja konkurenčne prednosti.
- Trženje nima širše priznane vloge v inoviranju in v prilagajoci organizaciji. Model 4P je zavajajoč v tem, da preusmerja pozornost na statične razlike.
- Trženjski koncept temelji na neustreznih neoklasičnih ekonomskih predpostavkah, namesto da bi nosil vlogo povezovalca med trženjskim funkcionalnim področjem in procesom strateškega načrtovanja podjetja.

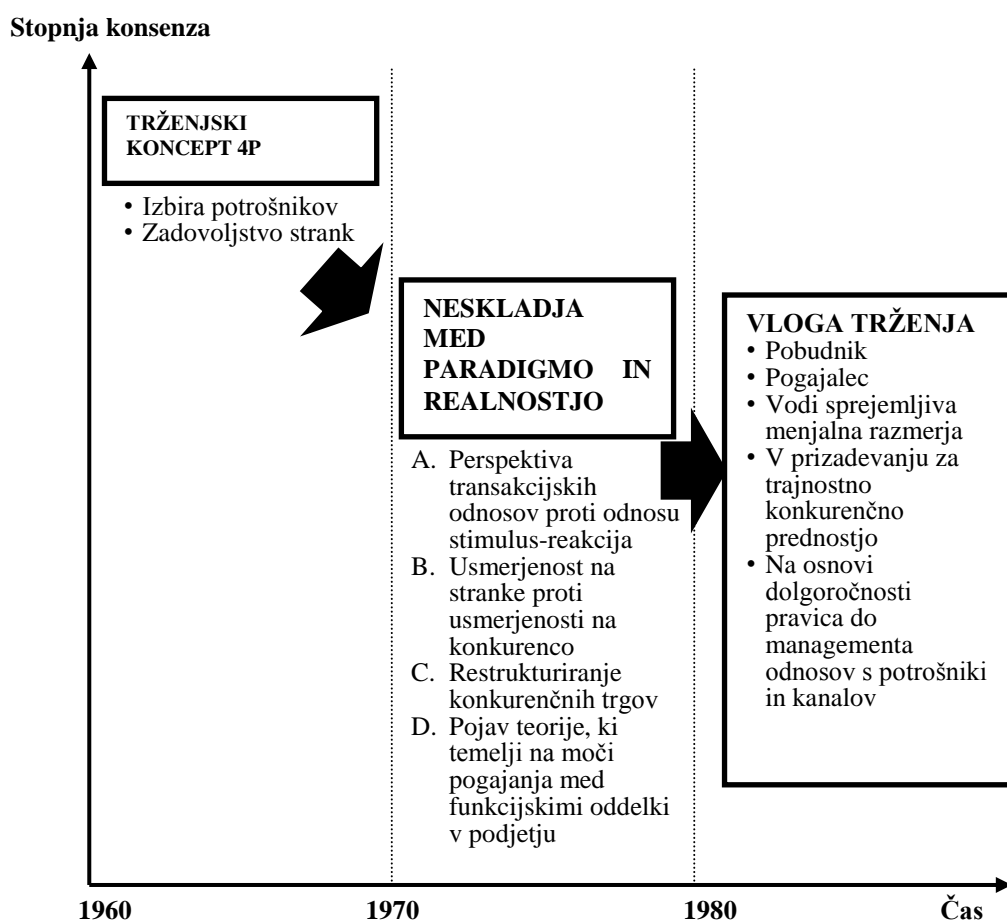
Slika 1: Spreminjajoča se vloga trženja skozi čas



Vir: G. S. Day & R. Wensley, *Marketing Theory with a Strategic Orientation*, 1983, str. 80.

Avtorja v članku prepoznava potrebo po večjem vključevanju trženja v strateški management (Slika 2), ampak menita, da so takratne splošno sprejete paradigme za trženje preveč preproste in nepopolne, saj ne obravnavajo pomembnih elementov iz prakse in discipline managementa. Naraščajoče prepoznavanje teh pomanjkljivosti naj bi zagotavljalo temelje za razvoj teorije v integrativno paradigmo (Day & Wensley, 1983, str. 81).

Slika 2: Sprememba paradigme znotraj trženja



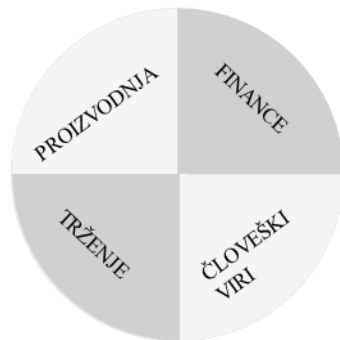
Vir: G. S. Day & R. Wensley, *Marketing Theory with a Strategic Orientation*, 1983, str. 82.

Kasneje tudi drugi avtorji (Houston, 1986, str. 28; Kotler & Armstrong, 1990, str. 36; Webster, 2005; str. 214) prepoznajo managersko funkcijo trženjskega koncepta. Koncept se razvije v filozofijo trženjskega managementa, ki trdi, da doseganje organizacijskih ciljev temelji na določanju potreb in želja tarčnega trga, in tako doprinese željeno zadovoljstvo na bolj učinkovit in uspešen način v primerjavi s tekmeči.

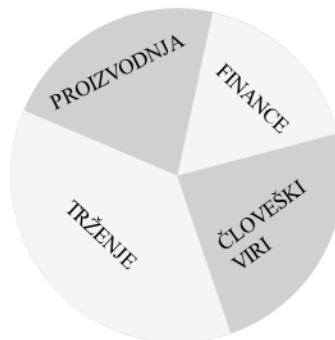
Kotler in Armstrong (1990, str. 36) predstavita različne poglede na vlogo trženja v podjetju (Slika 3). Pomen trženja se stopnjuje od enakovredne vloge, kot jo imajo proizvodni sektor, finančni sektor in zaposleni. V primeru D gre za podobno shemo kot pri modelu A, le da središče delovanja zavzema kupec, se pravi, da vse funkcije organizacije upoštevajo stranko, poskušajo razumeti njene potrebe in jih zadovoljevati, svoje delovanje tako podrejujejo njej, hkrati pa se usklajujejo med sabo. V primeru, ki ga prikazuje model E, je kupec prav tako v nadzorni funkciji, vendar ima trženje ključno lastnost, in sicer nosi povezovalno in kontrolno funkcijo, da vsi oddelki delujejo povezano in tako skrbijo za izpolnjevanje obljub ter za

zadovoljstvo stranke. Model E, kot obravnavamo v nadaljevanju, najbolj spominja na pogled, ki zagovarja osrediščenost v stranki.

Slika 3: Razvoj pogleda na vlogo trženja v podjetju



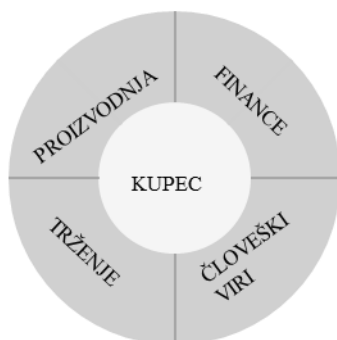
A) Trženje kot enakovredna funkcija



B) Trženje kot pomembnejša funkcija



C) Trženje kot najpomembnejša funkcija



D) Kupec kot glavni dejavnik



E) Kupec kot glavni dejavnik in trženje kot dejavnik povezovanja

Vir: P. Kotler & G. Armstrong: *Marketing: An introduction*, 1990, str. 36.

Kotler in Armstrong (1990, str. 38) kot glavni razlog, da drugi oddelki popuščajo v pogajanju s trženjskim oddelkom, navajata strankino zadovoljstvo. Ob tem opozarjata na slabosti, kot so dvig nabavnih stroškov, spremenjeni proizvodni urniki, povečanje inventarja in močen vpliv na finančne investicije. Ne omenjata pa drugih prednosti, ki sledijo iz zadovoljstva, kot so zvestoba, nižja stopnja odhodov, več novih strank ipd.

Seveda gre v praksi za konflikt med oddelki, ki različno dojemajo, katere javnosti, dejavnosti, problemi in cilji so najpomembnejši, da bi ugodili interesom podjetja ter njegovemu blagostanju. Proizvodnja se tako osredotoča na dobavitelje in na proizvod, finančni sektor skrbi za delničarje in investicije, trženje poudarja pomembnost strank, izdelkov, cene, promocije in distribucije.

1.2 Paradigmatska zanka izvornega trženjskega koncepta

Nasprotujoče splošno uveljavljenemu konsenzu o trženjskem konceptu je skoraj pet desetletij po nastopu ideje trženjska disciplina še vedno ujeta v paradigmatsko zanko.

Po nastopu trženjskega koncepta je vloga trženja kot del managerskega procesa šibka. Eden od razlogov je posredno vključen v trženjski koncept po Druckerju (1995), ki pravi, da bi morala usmerjenost h kupcem prežemati celotno organizacijo, s čimer to ni ločena funkcija, ampak celotno poslovanje s stališča stranke. Kot Day (v Webster, 2005, str. 124) ugotavlja: »Paradoksalno je, da globlje ko je trženje vključeno v organizacijo in postane glavna tema za oblikovanje konkurenčne strategije, bolj verjetno je, da je njegova vloga manjša.« Problem je na strani korporacije, kjer imajo direktorji in managerji glavno nalogo, da varujejo in maksimirajo vrednost podjetja za svoje lastnike in deležnike. Od vznika trženjskega koncepta je tako jasno, da obstajajo močne nasprotujoče si sile usmerjenosti na stranko in da takrat nova managerska filozofija v praksi ne bo dobila pomembnejše podpore. Gre za nasprotujoče si dve sili – na eni strani je ideal, ki izhaja iz trženjske discipline, da bi stranka igrala središčno vlogo, na drugi strani pa je realnost, s katero se srečujejo managerji.

Težave so tudi interne. Birokratski proces strateškega trženjskega načrtovanja na podlagi tržnih raziskav se izkaže kot časovna in finančno zahtevna investicija, ki pogosto povzroča resne zamude v odzivanju na spremembe trga. Webster (2005, str. 122) to imenuje »paraliza zaradi analize«. Kontinuiran vir nesporazumov in debate je tudi med korporativnimi finančnimi analitiki in strateško poslovno enoto, kaj predstavlja tržni delež in kaj pomeni služiti trgu. V veliko podjetjih se je odgovornost za trženjsko strategijo predala managerjem strateških poslovnih enot. Oddelki za korporativno trženje so se skrčili, kar je pomenilo le malo pristojnosti za trženjski management na top nivojih organizacije, razen v primeru, ko je s tega področja prihajal izvršni direktor.

Čeprav oddelki za strateško načrtovanje na korporativni ravni izginejo, teoretska disciplina strateškega managementa in sorodno področje strateškega poslovnega svetovanja prisluhneta potrebam managerjev. Webster pravi, da je bila strateško-poslovna literatura takrat bolj brana kot pa trženjska, kar se pokaže v številu naročnin na revije ene in druge discipline. Trženjska disciplina skozi 70. in 80. leta prejšnjega stoletja bolj poudarja razvoj metodološke prefinjenosti in analitične strogosti, medtem ko revije za strateški management poročajo o bolj zanimivih in novih konceptualnih razvojih in najboljših poslovnih praksah. Webster meni, da obstaja v trženjski disciplini pomanjkanje člankov, ki bi bili dostopni študentom trženja in vodstvu, ki bi povezovali in konceptualizirali ter ki bi spodbujali nove ideje in pristope k reševanju težav v trženju. Kritično oceni, da obstaja splošno zavedanje, da se je trženjska disciplina preveč odmaknila v smeri metodološkega izpopolnjevanja in analitične strogosti, aplicirane na preozko definirane probleme, ki za poslovno javnost niso dovolj relevantni (Webster, 2005, str. 122).

Osborne in Ballantyne (2012, str. 156) kasneje izpostavita, da najpomembnejši in prevladujoči trženjski teoretski okviri in orodja, kot so trženjski splet (angl. *marketing mix*, v nadaljevanju 4P), tržna sredstva (angl. *market-based assets*), trženje s poudarkom na odnosih (angl. *relationship marketing*) in premoženje baze strank (angl. *customer equity*), v središče postavljajo podjetje in njegove interese, kar pa je v nasprotju s trženjskim konceptom.

1.3 Razvoj trženjskega koncepta in trženjske discipline

Zaradi številnih dejavnikov nastane v 90. letih prejšnjega stoletja potreba po spremembah, reviziji in preoblikovanju funkcije trženja v podjetju. Ti dejavniki so (Webster, 2005, str. 123):

- evolucija organizacij od birokratskih do bolj fleksibilnih oblik;
- hitra razpršitev računalniške in telekomunikacijske tehnologije, vključno z internetom;
- prevlada velikih nizkocenovnih trgovcev v večini izdelčnih skupin;
- borzni razcvet do leta 1990, sledi dramatični padec delniških tečajev;
- kontinuirano poudarjanje četrletnega čistega dobička na delnico kot merilo uspešnosti poslovanja in vrednosti podjetja;
- globalizacija in povečanje konkurenčnih pritiskov in
- zunanje izvajanje mnogo ključnih delov v verigi ustvarjanja in prenosa vrednosti.

V 80. in 90. letih prejšnjega stoletja nastane veliko novih referenčnih okvirjev, ki ne temeljijo več le na teoriji 4P in se poskušajo odmakniti od standardne mikroekonomske paradigme (Vargo & Lusch, 2004, str. 1), in sicer v smeri oblikovanja storitveno usmerjenega modela menjave. Vargo in Lusch opazita pojav prevladujoče logike, ki v veliki meri vidi trženje kot »kontinuiran družben in gospodarski proces, v katerem so viri, kot sta znanje in veščine, bistvenega pomena«. Finančni rezultati niso zaznani kot končni rezultat, ampak kot testiranje svoje ponudbe. Trg omogoča, da podjetja preverjajo odzive na svoje aktivnosti in se pri tem učijo, takšen način pa omogoča, da se naučijo o ukrepih in načinih, kako bi bolje služili svoji stranki in pri tem izboljšali finančno uspešnost (Vargo & Lusch, 2004, str. 3).

Različni teoretski tokovi (Slika 4), kot so **tržna naravnost**⁵ (Kohli & Jaworski, 1990), **trženje s poudarkom na odnosih** (Berry, 1983; Gummesson, 1999; Sheth & Parvatiyar, 2000), **management kakovosti** (Hauser & Calusing 1988; Parasuraman, Zeithaml in Berry,

⁵»Market orientation« se v slovenščino prevaja na različne načine (Priloga 1). Na Ekonomski fakulteti prevladuje raba prevoda tržna naravnost, medtem ko Jančič (1999, str. 7) in Čotar (2007) na Fakulteti za družbene vede termin prevajata kot marketinško naravnost. Jančič (1999) namensko uporablja »marketing« kot slovensko različico angleške besede »marketing« z namenom, da se pomensko takoj loči od trženja, ki naj bi imelo prodajni podton. V tem primeru pa Jančič in Čotar ne ločita med pomensko različnima besedama »market« (slov. *trg*) in marketing (slov. *trženje*) in posledično ne ločita med »market orientation«, ki daje poudarek na trg in tako poudarjanje pomena ustvarjanja vrednosti za kupca, in »marketing orientation«, ki pa poudarja trženjsko funkcijo znotraj podjetja. Zaradi konsistentne rabe v magistrskem delu termin prevajam kot »tržna naravnost«.

1988), **management vrednostne in dobavne verige** (Norman in Ramirez 1993; Srivastava, Shervani in Fahey 1999), **management virov** (Day, 1994; Hunt in Morgan, 1995; Constantin in Lusch, 1994) in **analiza mrež** (Webster, 1992, Achrol, 1991; Achrol in Kotler, 1999) se pričnejo združevati v prevladujočo paradigmo (v Vargo & Lusch, 2004, str. 3), kot jo obravnavam kasneje.

Slika 4: Razvoj trženja v novo prevladujočo perspektivo

Predl. 1900

Model izmenjave, ki je osredinjen v izdelkih (koncepti: opredmetena sredstva, statičnost, ločene transakcije in odnosi ter in viri kot so surovine in izdelki)

Idejni vodje v trženju se kontinuirano odklikajo stran od opredmetenih rezultatov oz. izdelkov in njihovih vrednosti, ki temeljijo na aktivnostih, ki ustvarjajo ločene in statične transakcije. Premikajo se v smeri proti dinamičnim menjalnim odnosom, ki vključujejo procese in menjalne veščine ter storitve, kjer se vrednost ustvarja v odnosu do stranke in skupaj z njo. Svetovni pogled tako spreminja fokus z virov, kot so surovine in izdelki, na vire, ki ustvarjajo posledice.

21. stoletje

Model izmenjave, ki je osredinjen v storitvah (koncepti: neopredmetena sredstva, kompetence, dinamika, menjalni procesi in odnosi, ter viri, ki spodbujajo/aktivirajo ostale vire, ki ustvarjajo vrednost)

Klasična in neoklasična ekonomija (1800-1920)

Ideja trženja v oblikovanju (1900-1950)

- Blago
- Trženjske inštitucije
- Trženjske funkcije

Oblikovanje discipline za management trženja (1950-2000)

- Usmerjenost na stranko in trženjski koncept
- Vrednost se oblikuje na trgu
- Management trženjskih funkcij za doseg optimalnih rezultatov
- Pojav znanosti trženja, ki poudarja uporabo optimizacijskih tehnik

Trženje kot družbeni in ekonomski procesi

– **nastajajoče paradigme** (1980-2000 in dalje)

- Procesi tržne naravnosti
- Procesi storitvenega trženja
- Procesi trženja s poudarkom na odnosih
- Procesi managementa kakovosti
- Procesi managementa vrednosti in dobavne verige
- Procesi managementa virov in konkurenčnosti
- Procesi mrežnega managementa

Vir: S. L. Vargo & R. F. Lusch, Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. 2004, str. 4.

Vse te smeri na enoten način v ospredje postavljajo procese ter uporabo kompetenc ali specializiranega človeškega znanja in veščin na ravni celotne organizacije v korist prejemnika (Vargo & Lusch, 2004, str. 15), kljub temu pa temeljijo na perspektivi »od znotraj navzven« oziroma na perspektivi, ki obravnava razloge, zakaj organizacije uspejo ali ne, na ravni podjetja, in ne na ravni stranke (Srivastava, Fahey & Christensen, 2001, str. 778).

2 RAZVOJ NOVE PERSPEKTIVE TRŽENJA

Da postavim jasno teoretsko podstat v tem poglavju, naredim pregled razvoja pojmov, ki so poimensko ali konceptualno podobni osrediščeni v stranki, in sicer v tem, da preusmerjajo fokus z izdelka na ustvarjanje vrednosti za stranke na drugačen način.

Kot opozarjata Grönroos in Gummesson (2012, str. 480), se moramo zavedati, da je zgodovina le delno izsledljiva, saj zajema veliko ljudi, institucij, mrež, dogodkov, idej in prispevkov, čeprav ne moremo pregledati vsega in nikoli ne bomo imeli celovitih in povsem zanesljivih informacij. Pri konceptualizaciji in interpretaciji objektivni opis ne obstaja. Sledeč pregled je nastal z zavedanjem, da lahko vsako združevanje in kategoriziranje informacij peljeta v prezgodnje posplošitve, zato je pripravljen kot orodje za lažje razumevanje konteksta in umeščenosti obravnavane tematike, hkrati pa kot izhodišče za odpiranje dialoga z drugimi.

Najprej obravnavam poimensko primerljiva pojma, kot sta usmerjenost na stranko (angl. *customer-orientation*) in osredotočenost na stranko (angl. *customer focus*), in opredelim razliko v odnosu do raziskovanega koncepta osrediščenosti v stranki, ki ga natančneje obravnavam v tretjem poglavju.

Nato predstavim primerjalno-teoretski okvir, ki temelji na glavnih strokovnih prispevkih o perspektivah, ki sem jih izbrala na podlagi največje zaznane konceptualne relevantnosti v povezavi s temo magistrskega dela. Dva glavna faktorja izbora obravnavanih perspektiv sta:

- perspektive predpostavljajo aplikacijo koncepta na ravni celotne organizacije;
- so usmerjene na stranko in procese.

Te perspektive ali koncepti so tržna naravnost (angl. *market orientation*), trženje s poudarkom na odnosih (angl. *relationship marketing*), trženje ena-na-ena (angl. *1-to-1 marketing*), management ravnanja po trgu (angl. *market-driven*) ter management odnosov s strankami (angl. *customer relationship management*, v nadaljevanju CRM).

Raiij & Stoelhorst (2008, str. 1267) opažata, da je trženjski koncept vplival na generacije managerjev in je bil eden od najvplivnejših trženjskih idej, čeprav zatem na akademskem in praktičnem področju ni bil dolgo obravnavan. Akademiki skoraj štirideset let kasneje, v obdobju 80. in 90. let, zaradi potreb na trgu v organizacijskem kontekstu uvedejo nova koncepta, ki iz njega izhajata:

- **Tržna naravnost** (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Deshpandé, Farley & Webster, 1993) – kot premik od usmerjenosti na izdelek na usmerjenost na trg in stranke.
- **Trženje s poudarkom na odnosih in storitveno trženje** (Grönroos, 1990; Sheth & Parvatiyar, 2000; Gummesson, 1999; Gordon v Raiij, 2008, str. 1267) – kot premik o usmerjenosti na izdelek na usmerjenost na odnose s strankami, partnerji, podizvajalci, deležniki ter na storitve.

Obdobje po letu 2000 zaznamujeta hiter napredek komunikacijske tehnologije in elektronskega poslovanja, ki omogočata bolj udoben in transparenten dostop do informacij ter različne nakupne možnosti izdelkov in storitev. S tem najbolj povezani dejavniki, ki so

vplivali na razvoj strategij, ki stranko še bolj vključujejo v oblikovanje načina poslovanja, so (Accenture, 2008, str. 3):

- V razvitih gospodarstvih je nasičenost trga upočasnila rast v številnih kategorijah, na razvijajočih se trgih pa je večja kupna moč potrošnikov signalizirala ponudnikom, ki iščejo nove načine za rast in razvoj, da poskusijo tudi čez meje svoje države, ter tako spodbudila čezmejno konkurenco.
- Stranke so vedno bolj raznolike, imajo posebne potrebe in želje, kar za njihovo razumevanje zahteva več raziskovanja in pri tem še več pazljivosti.
- Pričakovanja strank so vedno višja, medtem ko na njihovi strani zvestoba pada. Da bi zadovoljili njihove zahteve, je potrebna večja osredotočenost na stranke in konsistentnost pri ustvarjanju vrednosti za stranke.

Z rastjo interneta in mobilnih platform se trženjska praksa razvija dalje in odpre več komunikacijskih kanalov ter kontaktnih točk, kjer se oblikujejo in izvajajo aktivnosti za stranke ter zbirajo informacije o njihovih vedenjih in odzivih. To vključuje orodja za management odnosov s strankami, ki ne uporabljajo zgolj osnovnih demografskih podatkov in podatkov preteklih nakupov.

Potreba po tem, da se trženjska disciplina razvije naprej, nastane tako na akademski kot tudi na poslovni strani. Webster (2005, str. 124) prepozna, da potrebuje trženjska disciplina nove konceptualne modele, ki jasneje in z več relevantnosti artikulirajo glavno premiso trženjskega koncepta, ki pravi, da morata usmerjenost na stranke in prenos vrednosti igrati osrednjo vlogo, če želi podjetje maksimirati dolgoročno vrednost za svoje lastnike, partnerje in druge. V praksi se pojavi potreba po vključevanju strank v poslovno strategijo.

Kot odziv na to potrebo se na eni strani obstoječi koncepti, kot so trženje s poudarkom na odnosih, storitveno trženje in tržna naravnost, razvijajo naprej, na drugi strani pa vzniknejo novi koncepti, ki so ponotranjili pogled strank v podjetju – gre za pogled »od zunaj navznoter«, kot to avtorji radi pravijo. Novi koncepti se primarno razvijejo na strani poslovno-svetovalnih podjetij in v teoriji v večini niso podrobneje obravnavani. Ti koncepti, če naštejemo le izbrane, so management ravnanja po trgu, CRM, trženje ena-na-ena, osrediščenost v stranki. Gummesson (2008, str. 322) prepoznava trženje s poudarkom na odnosih, CRM in trženje ena-na-ena kot koncepte s podobnim pomenom, čeprav so različnega izvora in fokusa, in jih v nasprotju z osrediščenostjo v stranki obravnava kot priznane koncepte.

2.1 Usmerjenost na stranko (angl. *Customer orientation*)

Pregled obstoječe teorije, ki obravnava usmerjenost na stranko, pokaže neskladnost v njeni interpretaciji in rabi. Termin se uporablja enkrat kot označitev za sestavni del splošne, osnovne organizacijske kulture, kjer je pozornost na potrebe strank del osnovnih vrednot in prepričanj in je tako predstavljen kot dimenzija tržne naravnosti (Appiah-Adu & Singh,

1998, str. 386; Kohli & Jaworski, 2000; Kotler & Armstrong, 2004, str. 586), drugič se uporablja kot sinonim za tržno naravnost oz. »nabor medfunkcijskih procesov, aktivnosti, ki so usmerjene v ustvarjanje in zadovoljevanje strank skozi kontinuirano merjenje potreb« (Deshpandé, Farley & Webster, 1993, str. 27; Lozano, 2000, str. 173), največkrat pa se angleški termin za usmerjenost na stranko uporablja kot poimenovanje implementacije trženjskega koncepta na prodajni ravni, kjer predstavlja prodajni odnos, prek katerega prodajno osebje pomaga strankam v odločevalnem procesu na način, ki zadovolji dolgoročne želje in potrebe (Siguaw, Brown & Widing, 1994, str. 108; Saxe & Weitz, 1989; Daniel & Darby, 1997; Stock & Hoyer, 2005; Brown v Wieseke, Ullrich, Christ & Van Dick, 2007; Sing & Koshy, 2012). Redkeje se pojavlja kot usmerjenost na stranko na produktno-razvojni ravni (Lewrick et. al, 2011) ali na ravni organizacijske strukture (Gebauer & Kowalkowski, 2012).

Usmerjenost na stranko se zaradi podobnega pomenskega in bližnjega poimenskega polja večkrat uporablja kot sinonim za osrediščenost v stranki ali poimenovanje koncepta, ki predstavlja temeljni princip, ki stranko postavlja na prvo mesto v vsem, kar podjetje počne, da bi prineslo največjo vrednost za stranke (Bennett, Lehman & Forst, 1999; Brännback, 2008; Lewrick, Omar, & Williams, 2011; Webster, 2005, str. 225).

2.2 Osredotočenost na stranko (angl. *Customer focus*)

Raziskovalne študije, ki bi osredotočenost na stranko definirale kot samostojen koncept, trženjski konstrukt, poslovni model, strategijo ali filozofijo, ne obstajajo. Osredotočenost na stranko se pojavi v različnih situacijah, primarno kot lastnost, ki predstavlja umeščanje stranke v središče pozornosti ali aktivnosti (Agrawal, 2011; Bates & Whittington, 2009; Bolick, 2007; Gebauer & Kowalkowski, 2012), ali kot sinonim usmerjenosti na stranko, ko le-ta predstavlja dimenzijo tržne naravnosti (Nwokah, 2009), ali kot sinonim za tržno naravnost (Celsi & Gilly, 2010; Brady & Cronin, 2001; Deshpandé, Farley & Webster, 1993).

Tako kot usmerjenost na stranko termin na poimenski ravni implicira aktivnosti, vezane na stranko, in se večkrat pojavlja kot sinonim za osrediščenost v stranki (Kumar, Venkatesan & Reinartz, 2008; Shah et al., 2006). Kumar, Venkatesan in Reinartz (2008) raziskujejo na stranko osredotočeno prodajo kot prvi korak na poti k organizaciji, ki je osrediščena v stranki. Osrediščenost na stranko razumejo, kot jo definirajo Shah et al. (2000), ki pa termin izmenjujoče uporabljajo z drugimi termini, kot so tržna naravnost in osredotočenost na stranko. Odnosa med termini ne opredelijo.

2.3 Tržna naravnost (angl. *Market orientation*)

Tržna naravnost izhaja iz trženjskega koncepta zaradi potrebe prakse po bolj razdelanih normativnih implikacijah. Koncept se je pojavil v obliki več interpretacij in izzval resne

akademske razprave. Lafferty in Hult (2001, str. 94) prepoznavata pet različnih pristopov h konceptualizaciji konstrukta tržne naravnosti, in sicer:

1. perspektiva odločevalnega procesa: »Niz procesov, ki se dotika vseh vidikov podjetja« (Shapiro v Lafferty & Hult, 2001, str. 96),
2. vedenjska perspektiva tržne inteligence: »Ustvarjanje tržne inteligence celotne organizacije, ki se nanaša na sedanje in prihodnje potrebe strank, njeno razpršitev med oddelki, in organizacijsko odzivnost nanjo« (Kohli & Jaworski, 1990, str. 6),
3. kulturološko osnovana behavioristična perspektiva: »Tržna naravnost je organizacijska kultura, ki na najbolj uspešen in učinkovit način ustvarja potreben odnos do ustvarjanja najvišje vrednosti za stranke« (Narver & Slater, 1990, str. 21),
4. strateška perspektiva: »Raven tržne naravnosti v poslovni enoti je stopnja, do katere poslovna enota zbira in uporablja informacije o strankah, razvije strategijo, ki bo odgovarjala na potrebe strank, ter implementirala strategijo in istočasno ostala odzivna na potrebe in želja strank« (Ruekert v Lafferty & Hult, 2001, str. 99),
5. perspektiva usmerjenosti na stranko: »Usmerjenost na stranko je nazor, ki postavlja interese strank na prvo mesto, medtem pa ne izključuje ostalih deležnikov, kot so lastniki, managerji in zaposleni, z namenom, da ustvari dolgoročno dobičkonosno podjetje« (Deshpandé, Farley & Webster, 1993, str. 27). Tržno naravnost enačijo s usmerjenostjo na stranko, saj trg definirajo kot »nabor vseh morebitnih strank podjetja«.

Vseh pet perspektiv tržno naravnost vidi kot implementacijo filozofije trženjskega koncepta in vsaka jo dodatno opredeljuje. V prvi vrsti tržna naravnost poudarja potrebo podjetja po razumevanju svojih trgov in strank (Shapiro v Lafferty & Hult, 2001, str. 99). Drugič, predvideva tržno inteligenco, ki sega prek ubesedljive potrebe in preference strank, uspešna tržna inteligenca pa prav tako ne upošteva zgolj trenutnih, temveč tudi prihodnje potrebe, zato bi morala organizacija odgovarjati na sedanje in prihodnje potrebe strank (Kohli & Jaworski, 1990). Tretjič, za uspešno tržno naravnost je potrebno dobro razumevanje konkurence in stranke ter medfunkcijska koordinacija, na podlagi katerega se razvija izdelke in storitve z večjo vrednostjo na podlagi dolgoročnih ciljev in dobičkonosnega poslovanja (Narver & Slater, 1990). Četrto, treba je razviti strategijo, ki bo usmerjala aktivnosti k zadovoljevanju potreb in želja strank (Ruekert v Lafferty & Hult, 2001, str. 99). Kot zadnje in ne najmanj pomembno pa je postavljanje strankinih interesov na prvo mesto prioritete, pri tem pa organizacija ne sme pozabiti na druge pomembne deležnike podjetja, kot so lastniki, managerji in zaposleni (Deshpandé, Farley & Webster, 1993).

Pri poskusu integracije idej iz razpoložljive literature Raiij in Stoelhorst (2008, str. 1267) problematizirata koncept tržne naravnosti. Pravita, da sta dva glavna razloga, zakaj iz obstoječe literature ne moreta izpeljati delovnega okvirja, ki bi bil menedžerjem v pomoč preobraziti podjetja v bolj tržno usmerjena, ter zakaj to vodi v različne normativne implikacije. Na eni strani se akademiki kot tudi poslovneži enostavno poistovetijo s temo tržne naravnosti in se radi pogovarjajo o konceptih, ki devirajo od tega, kar se imenuje

tržna naravnost, na drugi strani pa za tržno naravnost obstajajo različne konceptualizacije in merske lestvice, predvsem pa pomanjkanje implementacijskih navodil.

2.4 Trženje s poudarkom na odnosih (angl. *Relationship marketing*)

Trženje s poudarkom na odnosih postane pomembna trženjska perspektiva, ki se razvije približno istočasno kot koncept tržne naravnosti v poznih 80. in zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja. V industrijskem času, ko nastopi množična proizvodnja, potreba po dolgoročnih odnosih upade, le-ta pa ponovno zraste v postindustrijskem času (Sheth & Parvatiyar, 1995, str. 406). Tržniki spoznajo, da je treba zamenjati transakcijske odnose z večjo skrbjo za stranke, predvsem zaradi vedno večje storitvene ponudbe. Pristop poudarja prepletanje oblikovanje ponudbe in prodaje izdelkov skupaj s storitvami. Morgan (2000, str. 482) ugotavlja, da je koncept trženja s poudarkom na odnosih vzniknil v poslovni sferi kot priročen predlog, kako poslovati, sčasoma postal del poslovne strategije in nato del akademske teorije. Poslovneži naj bi že pred oblikovanjem teorije prakticirali načine poslovanja, ki so poudarjali odnos s strankami in grajenje korporativne kulture, ki skozi interakcijo spodbuja visoko raven zadovoljstva strank.

Perspektive trženja s poudarkom na odnosih imajo korenine vsepovsod po svetu, predvsem pa se razlikujejo v širini definicije. Anglo-avstralska in nordijska perspektiva poleg osnovnega diadnega odnosa med dobaviteljem in stranko upošteva še ostale deležnike, medtem ko severnoameriška skupina zagovarja ozko definicijo o odnosu med dobaviteljem in stranko. Širše uveljavljeno perspektivo zagovarjata nordijska akademika Grönroos in Gummesson (v Sheth & Parvatiyar, 2000, str. 6), ki izvorno izhajata iz storitvenega trženja (angl. *service marketing*) in menita, da bi moralo biti trženje s poudarkom na odnosih prevladujoča trženjska paradigma. Odnos s strankami postavljata na sam vrh razlogov za obstoj podjetja, pri tem identificirata pomembnost vključevanja celotne organizacije in zaposlenih pri razvijanju dolgoročnih odnosov s strankami, s tem pa ohranjanje strank in njihovo zadovoljstvo. Sheth in Parvatiyar (2000, str. 9) trženje s poudarkom na odnosih definirata kot »nenehen proces vključevanja v sodelovalne in kolaborativne aktivnosti ter programe z neposrednimi in končnimi strankami za ustvarjanje in povečanje medsebojne ekonomske vrednosti ob nižjih stroških.« Trženje s poudarkom na odnosih je po tej definiciji sestavljeno iz treh dimenzij: namen, udeleženci v odnosu in program. Premisa trženja s poudarkom na odnosih je, da vzajemno sodelovanje z vsemi pomembnimi deležniki, v nasprotju s konkuriranjem in konflikti, pelje v večje ustvarjanje vrednosti (Morgan & Hunt v Sheth & Parvatiyar, 2000, str. 398).

Szmigin (2003, str. 9) je kljub naklonjenosti trženju s poudarkom na odnosih do koncepta, kot ga literatura obravnava, kritičen. Pravi, da je na trgu vedno večji pomen stranke in njenega obnašanja za trženjski management, ki zagovarja premik v usmerjenosti s prodaje na stranke. Prakso trženja s poudarkom na odnosih kritizira iz več razlogov. Meni, da taka usmerjenost še vedno dojema stranko kot pasivno udeleženko v odnosu ter ne upošteva ali ne razume

družbenega konteksta in stalno razvijajočih se strankinih ciljev. Prav tako naj bi odnos zahteval medsebojno izmenjavo koristi skozi čas, pri čemer pa potrošniki niso tako nagnjeni k ohranjanju dolgoročnega razmerja kot pa ponudniki. Pravi, da je tisto, kar stranko oz. potrošnika ohranja v nekem trajnejšem odnosu, vrednost, ki jo podjetje in njegova storitev ali izdelek predstavlja.

Trženje s poudarkom na odnosih zagovarja spremembo v smeri celovite odnosno-trženjske strategije in ne v več nepovezanih fragmentiranih programih, ki pripadajo posameznemu oddelku. Spremembi te strategije sledi tudi sprememba organizacijskih procesov in strukture, ki dopuščata reorganizacijo okoli strank in drugih deležnikov. To zajema ustvarjanje povezanih multifunkcijskih timov, ki so odgovorni za celoten proces od začetka do konca in odgovarjajo na glavne potrebe, ki jih podjetje identificira. Če je potreba po pridobivanju novih strank, se oblikuje skupina ljudi z različnih področij, kot so trženje, prodaja, oglaševanje, raziskovanje in razvoj ter finance (Gordon, 2000, str. 519). Gummesson (v Morgan, 2000, str. 497) gre celo korak naprej, ko pravi, da mora podjetje za uspeh trženje s poudarkom na odnosih razpršiti skozi celotno organizacijo, vsi zaposleni pa bi ga morali izvajati.

2.5 Management ravnanja po trgu (angl. *Market-driven management*)

Frederick E. Webster Jr., predstavnik managerske perspektive in nekdanji direktor inštituta Marketing Science Institute (MSI)⁶, je eden tistih akademikov, ki se trudi premostiti oviro med trženjsko teorijo in prakso, pri čemer primarno izhaja iz teorije o trženjskem konceptu in tržni naravnosti. Opaža, da podjetja niso bila pripravljena ali niso bila sposobna implementirati trženjskega koncepta in z njim usmerjenosti na stranke ter integrirano trženje. Implementacija, usklajena s tržno naravnostjo, zahteva po njegovem mnenju pozornost na treh ravneh: strategija, struktura in kultura. Poslovna strategija se mora osredotočiti na ustvarjanje zadovoljstva skozi prenos vrednosti za stranko, struktura organizacije mora biti zasnovana tako, da čim bolj podpira poslovno strategijo, kultura z vrednotami in prepričanji pa postavlja stranke v vseh aktivnostih na prvo mesto (Webster, 2002, str. 28–29).

»Trženjski koncept je z dozorelostjo doživel težke čase. Medtem ko ni nihče oporekal osnovni premisi usmerjenosti na stranko, managementu za dobičkonosnost in integriranemu trženju, se je izkazalo, da je implementirati trženjski koncept zelo težko delo. Prvič, največji problem je v vzpostavljeni šibki strateški povezanosti med usmerjenostjo na stranke in internimi viri, večinami in drugimi sposobnostmi znotraj podjetja. Velikokrat ni jasno, da stranke lahko izražajo svoje potrebe in želje, še težje je razumeti, da lahko stranke usmerjajo razvoj potencialnih tehnologij in drugih sposobnosti.« (Webster, 2002, str. 28)

⁶ Marketing Science Institute (MSI). Inštitut se trudi premostiti razlike med teorijo in prakso. Drugi poznani nekdanji direktorji inštituta, ki jih omenjamo v magistrskem delu, so bili Ruth N. Bolton, Rohit Desphandé in George S. Day.

Poudarja, da je izziv novega trženjskega koncepta, ki ga poimenuje management ravnanja po trgu, kako poslovno strategijo oblikovati in implementirati okoli tržne segmentacije, ciljanega komuniciranja in pozicioniranja, tako da jasno definira vrednost in edinstvene prednosti pred konkurenco. Na ravni strukture je treba trženjsko funkcijo decentralizirati, trženjsko odgovornost preseliti na operativne enote in na tej ravni jo je treba razpršiti skozi celotno organizacijo. Kulturo, ki bi to podkrepila, je zaradi svoje neotipljivosti najteže doseči (Webster, 2002, str. 214–215).

Implementacija trženjskega koncepta je po Websterju (2002, str. 20–28) spodletela iz več razlogov, in sicer:

- usmerjenost na stranko nikoli ni postala prava prioriteta;
- prenizka investicija v trženje;
- slabo delovanje trženjske funkcije;
- kompleksna trženjska birokracija;
- prevelika potreba po kratkoročnem zaslužku.

Večina podjetij znotraj ustanovi ločen trženjski oddelek, ki zaradi nižje zaznane verodostojnosti in nezmožnosti izpolnitve pričakovanj izgubi boj s prodajnim oddelkom in končno tudi s celotnim podjetjem. Webster (2002, str. 29) zato predlaga, da se trženjski koncept posodobi, se prilagodi novim organizacijskim oblikam – predvsem mrežnim organizacijam. Webster trženjskemu konceptu doda managersko dimenzijo, strateško-načrtovalsko zasnovo, ki izhaja iz tržne naravnosti – upošteva tri dimenzije strategije, in sicer stranke, konkurenco, podjetje (angl. *customers, competitors, company*), ter vidik odnosov.

Star trženjski koncept zaobjema usmerjenost na stranko, inoviranje in dobiček kot nagrado za zadovoljno stranko. Na poslovanje gleda z vidika stranke in je del managerske filozofije. Nov trženjski koncept naj bi bil način poslovanja, ne več le filozofija. Vključuje usmerjenost na stranko, tržno inteligenco, osredotočenost na različne kompetence, prenos vrednosti, tržno ciljanje, ponudbo vrednosti za stranko, management odnosov s strankami, premoženje znamke, dobičkonosnost namesto prodajne količine, nenehno izboljševanje in kulturo, ki je osredotočena na stranko. Zahteva, da prav vsi postavijo stranko na prvo mesto (Webster, 2002, str. 296).

2.6 Poosebljeno trženje (angl. *Personalized marketing*), trženje ena-na-ena (angl. *1-to-1 marketing*)

Trženjski pristop, ki se razvije iz koncepta trženja s poudarkom na odnosih in je osnovan na ideji, da je treba zadovoljiti potrebe posamezne stranke na edinstven in individualen način, je poosebljeno trženje (angl. *personalized marketing*) oz. trženje ena-na-ena (angl. *one-to-one marketing*) (Peppers & Rogers, 2005, str. 247; Sheth & Parvatiyar, 2000, str. 20). Poosebjen pristop je bil nekoč domena trženja na medorganizacijskem trgu (B2B), a je sedaj prisoten

tudi na množičnem porabniškem trgu (B2C). Na množičnem trgu je distribucija individualiziranih informacij o strankah zaradi razvoja informacijske tehnologije izvedljiva že ob nizkih stroških. Tržniki z uporabo zbranih informacij tako lažje identificirajo in zadovoljijo potrebe vsakega posameznika. Szmigin (2003) ne vidi možnosti razvoja takšnega odnosa med podjetjem, ki proizvaja izdelke, in ne storitve, in individualnimi potrošniki, kar je bistvo trženja ena-na-ena in množičnega prilagajanja (angl. *mass customization*). Težavo vidi primarno v tem, da se ponudba prilagaja glede na pretekle izkušnje s stranko in ne upošteva spremenjenega sedanjega in prihodnjega vedenja strank (Szmigin, 2003, str. 12–16). Trženje ena-na-ena stranko vključuje še vedno na ravni trženjskih aktivnosti, ki se prilagajajo stranki, ne pa tudi širše na organizacijski ravni.

2.7 Management odnosov s strankami (angl. *Customer relationship management*)

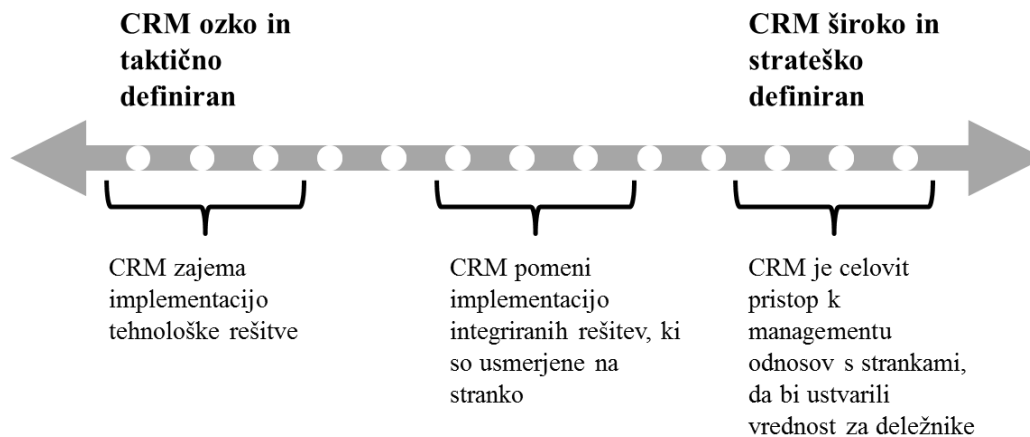
Ena izvornih idej v trženju je bila osredotočiti se na potrebe strank, in ne zgolj na prodajo, z namenom najti specifične elemente v menjalnem procesu, ki ustvarjajo vrednost za stranke. S tem namenom se razvije CRM, ki se v panogi informacijske tehnologije v sredini 90. let prejšnjega stoletja pojavi v obliki CRM tehnologije (Payne & Frow, 2005, str. 167). Sistemi CRM so obetali veliko, brez prave strategije za management odnosov s strankami so bili brez pomena, velikokrat pa so ostali na ravni nepovrnjene finančne investicije (Hutt & Speh v Vida, 2010, str. 277).

Ideja CRM se preoblikuje iz tehnologije v nekaj širšega. Gummesson (v Stefanou, Sarmaniotis & Stafyla, 2003, str. 623), predstavnik trženja s poudarkom na odnosih, je prepoznal, da je CRM nastajajoča disciplina, ki potrebuje akademsko podporo s teorijami in modeli, ki vključujejo tudi nove hitro razvijajoče IT- in informacijske sisteme. Boulding et al. (2005) na podlagi sinteze različnih prispevkov na temo CRM odprejo vprašanje, kaj ta koncept sploh predstavlja. Boulding et al. ugotavljajo, da bi lahko rekli, da gre pri CRM za preimenovanje skupka različnih trženjskih idej v takrat obstoječi literaturi, a to zavrnejo in predlagajo nov pogled. Z referenco na Payna in Frowa (2005) opredelijo, da CRM predstavlja nekaj povsem novega, kar ne zajema zgolj preimenovanja obstoječih teorij, ampak zahteva »medfunkcijsko integracijo procesov, ljudi, aktivnosti in trženjskih sposobnosti, ki so mogoče skozi informacije, tehnologijo in aplikacijo tega« (Boulding et al., 2005, str. 156). Na ravni organizacije Payne in Frow predpostavljata, da to zajema le izbrane procese in oddelke, ki skrbijo za aktivnosti za direkten kontakt s strankami (npr. prodaja) in ki skrbijo za podporo ter administracijo (npr. kadrovski management, logistika programske opreme, odnosi z dobavitelji, del finančnih procesov) (Payne & Frow, 2005, str. 173). Boulding et al. (2005, str. 156) pa ga vidijo kot izdelek nenehne evolucije in integracije trženjskih idej, novodostopnih podatkov, tehnologij in organizacijskih oblik. CRM se tako nanaša na strategijo, management ustvarjanja dvojne vrednosti za podjetje in za stranke, inteligentno rabo podatkov in tehnologije, pridobivanje in interpretacijo znanja o strankah ter razpršitev le-tega do primernih deležnikov, razvoj primernih (dolgoročnih) odnosov z izbranimi

strankami/skupinami strank in integracijo procesov prek različnih področij znotraj podjetja in mreže podjetij, ki sodelujejo, da bi skupaj ustvarili največjo vrednost za stranke.

CRM se uporablja v različnih kontekstih (Slika 5), raba termina pa se pogosteje pojavlja v kontekstu celovitega managementa odnosov s strankami (Payne & Frow, 2005, str. 167).

Slika 5: CRM kontinuum



Vir: A. Payne & P. Frow, *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*, 2005, str. 168

2.8 Storitve kot osnova vseh menjalnih odnosov (angl. *Service-dominant logic*)

Zadovoljstvo strank nastane na podlagi relevantnega odnosa med njo in podjetjem ter primerne rešitve strankinih potreb ali problemov v za stranko primernem času, za to pa so potrebne prave informacije o strankah. Zaradi potrebe podjetij po večjem zadovoljstvu strank so se razvili zgoraj obravnavani novi koncepti, ki so nastali v posrednem (management ravnanja po trgu) ali neposrednem (trženje s poudarkom na odnosih, trženje ena-na-ena, CRM) sodelovanju s poslovno-svetovalno panogo.

Vargo & Lusch (2004) v letu 2004 na podlagi povezanih osnovnih temeljev prej predstavljenih konceptov in teorij predvidita paradigmatski premik, razvoj trženjske teorije v integrirani smeri s poudarkom na storitvah. Novo perspektivo poimenujeta kot **storitveno prevladujoče razmišljanje**⁷ (angl. *service dominant logic*, v nadaljevanju S-D perspektiva). Kot glavni temelji za razvoj te perspektive sta predstavila trženje s poudarkom na odnosih, storitveno trženje in v tem pogledu tudi B2B trženje ali poslovno trženje. Ta perspektiva je osnovana na storitvah, na interakciji, soustvarjanju vrednosti in mrežni usmerjenosti, se pravi inherentno na odnosih (Vargo, 2009, str. 373). Vargo in Lusch (2004) sta na tej podlagi spodbudila pomembno akademsko gibanje, ki S-D perspektivo zagovarja in razvija naprej.

⁷ Prevod povzet po B. Snoju in V. Gabrijanu, Redefiniranje pojma izdelek za teorijo in prakso marketinga (Gabrijan & Snoj, 2012, str. 25).

Gummesson (2004, str. 139) kot odgovor na predlog nove perspektive poudari, da »ko se trženje s poudarkom na odnosih, CRM in storitveno trženje združijo s teorijo mrež, to postane gonilna sila za paradigmatični premik v trženju.«

Osnovne premise te vznikajoče paradigme so (Vargo & Lusch, 2004, str. 3):

- veščine in znanje so osnovna enota izmenjave;
- posredna menjava zakriva osnovno enoto izmenjave;
- dobrine so distribucijski mehanizmi za zagotavljanje storitev;
- znanje je glavni vir konkurenčne prednosti;
- vsa gospodarstva so ekonomije storitev;
- stranka je vedno soustvarjalec;
- podjetje vedno dela le vrednostne predloge;
- pogled, osredinjen v storitvi, je inherentno usmerjen na stranko in na odnose.

Sprva se S-D perspektiva osredotoča zgolj na trženje. Vargo (2009, str. 378) S-D perspektivo vidi kot makro pogled na razvoj trženja skozi višje razumevanje odnosov na podlagi vzajemnega ustvarjanja vrednosti, kjer je »storitev« osnova za vse menjalne procese. Bolton (v Vargo, Lusch & Gummesson, 2010, str. 10) predlaga razširitev perspektive, na nekaj, kar je širše od trženja in vključuje tudi človeške vire, vodenje, informacijske tehnologije (IT), operativno vodenje, ter tako preusmeri perspektivo na podjetje kot celoto, kar Vargo in Lusch (2010) tudi upoštevata in vključita v svoje razmišljanje. S perspektivo sežeta prek organizacije in predstavitve teorijo kot temelj za vzpostavitev nove teorije družbe. Tako se S-D perspektiva odmika od vzpostavljanja temeljev za razvoj managerskih priporočil za implementacijo poslovnega koncepta, ki bi na tej perspektivi temeljil, in s tem še vedno ne ponudi poslovni javnosti rešitve, ki jo potrebuje za večjo konkurenčnost na trgu.

2.9 Zbirni pregled in razmejitve med koncepti

V nadaljevanju, kjer natančneje obravnavam koncept osredinjenosti v stranki, opazim veliko podobnosti z zgoraj obravnavanimi koncepti in raziskovanim konceptom. Za lažji pregled, razumevanje podobnosti in ponekod le niansnih razlik med koncepti vse obravnavane koncepte predstavim v Tabeli 1. Raziskovan koncept si s posameznimi primerjanimi koncepti deli nekatere lastnosti, istočasno pa se od teh konceptov razlikuje do te mere, da jih je nemogoče konceptualno združiti.

Njegove glavne diferencialne lastnosti so:

- Izhaja iz poslovno-svetovalne sfere, ni neposrednih povezav s trženjsko teorijo.
- V glavnem fokusu je stranka.
- Stranko postavlja v center poslovne strategije in jo tako aktivno vključuje v središče spleta vseh procesov znotraj podjetja.

Tabela 1: Pregled in primerjava izbranih perspektiv in konceptov

Perspektiva	Tržna naravnost	Tržna naravnost	Trženje s poudarkom na odnosih	Trženje s poudarkom na odnosih
Koncepti	Tržna naravnost	Management ravnanja po trgu in management oblikovanja trga	Trženje s poudarkom na odnosih	Trženje ena-na-ena, personalizirano trženje
Konceptualni izvor	Trženjska disciplina	Trženjski koncept	Trženjska disciplina; družbena izmenjava, teorija mrež (angl. <i>network theory</i>)	Trženje s poudarkom na odnosih, management odnosov s strankami, poslovno svetovanje
Glavni fokus	Trg in interni procesi, usmerjeni na čim hitrejšo in uspešnejšo razpršitev informacij o trgu v podjetju.	Stranka, ki je tako pasivno kot tudi aktivno vključena.	Interni in eksterni procesi temeljijo na odnosu med podjetjem in strankami, podizvajalci, investitorji idr. in ustvarjanju vrednosti za podjetje in stranke.	Stranka, ki je tako pasivno kot tudi aktivno vključena.
Temeljne predpostavke	<ul style="list-style-type: none"> • Stranka je pasivno vključena v integrirano trženjsko strategijo, ki zajema vse funkcijske oddelke znotraj organizacije. • Org. so dobro obveščene o trgu in uporabljajo informacije tako, da ustvarjajo večjo vrednost za stranke. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stranka je za vse zaposlene na prvem mestu. • Je vključena na ravni trženjske strategije, strukture in kulture organizacije. • Je aktivno vključena v proces ustvarjanja dvojne vrednosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proces vključevanja vseh akterjev je enako pomemben kot rezultat te menjave. Pomembno je vzajemno sodelovanje z vsemi pomembnimi deležniki. • Stranka je pasivno vključena v integrirano trženjsko strategijo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stranka vključena na ravni trženjske strategije. • Stranka je aktivno vključena v učeč odnos in prek tega v proces ustvarjanja dvojne vrednosti. • Vrednost za stranko se oblikuje na ravni prilagajanja ponudbe.
Raven v organizaciji	Vsi funkcijski oddelki znotraj organizacije.	Celotna organizacija.	Raven trženjskega oddelka in povezanih oddelkov.	Vsi funkcijski oddelki znotraj organizacije direktno vezani na odnose s strankami.
Izbrani predstavniki in začetni zagovorniki	Kohli in Jaworski, (1990); Deshpandé, Farley in Webster (1993); Narver in Slater (1990); Shapiro (1988); Ruekert (1992).	Webster (2002)	Grönroos (1990); Morgan in Hunt (1994); Sheth in Parvatiyar (1995, 2000); Gummesson (1999); Gordon (2000).	Peppers in Rogers (2005)

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Perspektiva	Osrediščenost v stranki	Management odnosov s strankami – holistični pogled	S-D perspektiva
Koncepti	Osrediščenost v stranki, odličnost za stranke, izkušnje strank, holističen pogled na stranko	Management odnosov s strankami	Poskus integracije vseh levo predstavljenih konceptov.
Konceptualni izvor	Poslovno-svetovanje; ni neposrednih povezav s trženjsko teorijo.	Skupnost prodajalcev informacijske tehnologije (IT) v 90. letih 20. st.; trženje s poudarkom na odnosih.	Trženje s poudarkom na odnosih, storitveno trženje, CRM, teorija mrež.
Glavni fokus	Stranka, ki je tako pasivno kot tudi aktivno vključena v vse stebre poslovanja in nanje vezane procese ter v oblikovanje izdelkov in storitev.	Stranka, ki je pasivno vključena.	Storitev kot osnova za menjalni odnos.
Temeljne predpostavke	Stranka je vključena v poslovno strategijo in je tako del obveznosti za direktorja podjetja, ne zgolj trženjskega oddelka.	<ul style="list-style-type: none"> • Stranka je vključena v trženjsko strategijo. • Gre za prepletanje procesov in strategije za stranke, podprt z relevantno IT-opremo z namenom, da izboljša zvestobo strank in posledično dobičkonosnost. 	<ul style="list-style-type: none"> • Je inherentno usmerjena na stranke in na odnose. • Stranka je vedno soustvarjalec vrednosti. • Vse ekonomije so storitvene ekonomije. • Podjetje ne more samo ustvariti vrednosti, lahko jo le ponudi.
Raven v organizaciji	Celotna organizacija v direktnem in indirektnem odnosu do strank.	Izbrani oddelki znotraj organizacije, ki skrbijo za aktivnosti za direkten kontakt s strankami ter za podporne aktivnosti.	Perspektiva se prvotno osredotoča le na trženje, kasneje na celotno podjetje. Najnovejše razprave zagovornikov jo predlagajo za temelje razvoja nove družbene teorije.
Izbrani predstavniki in začetni zagovorniki	Posamezne poslovno-svetovalne agencije in posamezni avtorji: Galbraith (2010); Gagnon in Chu (2005); Fader (2012); Gulati (2009); Shah et al. (2006)	Payne in Frow (2005); Boulding et al. (2005); Gummesson (2002)	Vargo in Lusch (2004, 2008); Gummesson (2004; 2008)

3 OSREDIŠČENOST V STRANKI

Angleški termin »customer centricity« se v poslovnem besedišču pogosto omenja, kar pokaže že hiter pregled s spletnim iskalnikom. Najbolj široko sprejeta ideja o osrediščeni v stranki je ideja ponotranjenega pogleda strank v podjetju – gre za pogled »od zunaj navznoter« (Galbraith, 2005; Gulati, 2009; Customer-centricity, b.l.; Patricia Seybold Group, b.l.).

Jay Galbraith, ustanovitelj globalne agencije Galbraith Management Consultants, v predgovoru svoje knjige »Designing the Customer-Centric Organization« (2005) nakaže pravi vzrok popularnosti, ko pravi, da se je v poslovni sferi pojavila potreba podjetij po vključevanju strank v poslovno strategijo. Pri tem so svetovalne ekipe zaznale pomanjkanje akademskega znanja in se obrnile po pomoč k agenciji McKinsey, vodilni poslovno-svetovalni agenciji.⁸ Zaradi prežetosti poslovno-svetovalne dejavnosti s konceptom osrediščeni v stranki je moč reči, da so agencije vsepovsod po svetu zaznale promocijsko priložnost. Poleg termina »customer centricity« se na strani poslovno-svetovalnih agencij in svetovalcev pogosto uporabljajo tudi drugi termini, ki pa niso sinonimi, a zagovarjajo ta pogled, kot so odličnost za stranke (angl. *Customer excellence*) (Enrich, 2014), izkušnja strank (angl. *Customer experience*) (Oracle, 2014; SAS, 2014), holističen pogled na stranko (angl. *Single Customer View*) (Experian, 2014). Koncept je prek svetovalne agencije Venture Consulting vstopil tudi na slovenski trg (Čadež, 2008, str. 26). Poleg vključevanja osrediščeni v stranki med svoje svetovalne storitve agencije izdajajo knjižne prodajne uspešnice, ki temeljijo na osrediščeni v stranki kot konceptu ultimativne poslovne filozofije, ki je temelj vsakega uspešnega podjetja danes in v prihodnosti (Gulati, 2009; Galbraith, 2005; Fader, 2012).

Kritični pristop k raziskovanju in podrobnejša analiza tematike v nadaljevanju razodeneta, da je koncept osrediščeni v stranki, kljub splošni popularnosti, problematičen na več ravneh:

- ni konceptualno definiran ali splošno pripoznan koncept ali konstrukt znotraj akademske literature in prakse;
- termin se uporablja v različne namene – kot poimenovanje za poslovno strategijo, trženjsko strategijo, poslovni model, poslovni pristop, način izvajanja poslovnih procesov ali pa celo kot sinonim za druge trženjske koncepte;
- ne obstajajo konkretizirana managerska navodila za implementacijo oziroma koraki do transformacije v organizacijo, ki je osrediščena v stranki;
- ne obstaja kritična obravnava meritev uspešnosti implementacije;

⁸ Nathaniel Foote je leta 1999 pod okriljem McKinsey & Co. ustanovil projekt »Managing Multiple Dimensions« in organiziral skupino akademikov in poslovnežev, ki bi raziskovala razvoj novih oblik organizacij (sodelovali so Jay Galbraith, Russ Eisenstat, Danny Miller, Charles Heckscher in Quentin Hope).

- avtorji teorijo in nasvete izpeljujejo iz spoznanj iz prakse, študij primerov, kjer se pojavljajo večinoma ista podjetja, ki nakazujejo t. i. idealni model (npr. IBM, Best Buy, Apple, Starbucks, Harrahs Casino) (Galbraith, 2005; Gulati, 2009; Fader, 2012).

Na podlagi spoznanj kritično-analitičnega pregleda literature magistrsko delo v tem poglavju natančneje obravnava problematičnost koncepta glede na naslednje identificirane probleme:

1. Problem definicije: osredotočim se na konceptualizacijo pojma osrediščenosti v stranki.
2. Problem prevoda: osredotočim se na pregled obstoječe slovenske literature in virov, ki osrediščenost v stranki obravnavajo kot glavno temo ali kot sekundarni pojem.
3. Problem implementacije: osredotočim se na problem koncepta osrediščenosti, ki zahteva spremembe drugega reda.
4. Problem meritve: osredotočim se na predlagane metrike osrediščenosti v stranki.

Čeprav je koncept osrediščenosti v stranki nastal na strani poslovno-svetovalnih agencij zaradi potrebe podjetij po izboljšanju poslovanja z večjim in bolj relevantnim vključevanjem strank, je težko iz dostopne literature narediti neposredne zaključke, kako naj managerji izboljšajo svoje poslovanje. Za to obstajata dva razloga. Prvi je, da na eni strani, čeprav je poslovnežem in poslovnim svetovalcem tematika osrediščenosti v stranki blizu, le-ti velikokrat pišejo o konceptih, ki jih obravnavam v prejšnjem poglavju. Drugi razlog, ki omejuje vpliv na managersko prakso, je, da se vsi avtorji bolj poglobijo v idejo pogleda »od zunaj navznoter«, jo na različne načine konceptualizirajo ter zapostavijo probleme implementacije in meritev. Vse to pa vodi v različne teoretične in praktične implikacije.

3.1 Problem opredelitve koncepta

Osrediščenost v stranki se v literaturi obravnava različno in prehaja med deskriptivnostjo in normativnostjo. V Tabeli 2 predstavim pomen, ki ga nosi termin osrediščenost v stranki v različnih vlogah.

Tabela 2: Pregled pojavnosti termina »osrediščenosti v stranki«

Definicija/opis	Avtorji
Sinonim za usmerjenost na stranko, dimenzijo tržne naravnosti.	Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Kotler & Armstrong, 2004; Kumar, Venkatesan & Reinartz, 2008; Lewrick 2011.
Kot značilnost nekega na stranko usmerjenega procesa, funkcije ali oddelka znotraj organizacije.	Bolton, 2008; Rust, Zeithaml & Lemon, 2004a; Sheth, Sisodia & Sharma, 2000; Selden et al., 2008; Stefanou, Sarmaniotis & Stafyla, 2003.
Preobrat v miselnosti, ki je nasprotna od usmerjenosti (angl. <i>product-orientation</i>) ali osrediščenosti na izdelek (angl. <i>product-centric</i>) in predvideva transformacijo podjetja okoli stranke oz. ciljnega segmenta.	Bailey & Jensen, 2006; Egol, Hyde, Ribeiro & Tippin, 2004; Gagnon in Chu, 2005; Galbraith, 2005; Gulati, 2009; Kumar et al., 2008; Shah et al., 2006.

Termin osrediščenosti v stranki se tako pojavlja v različnih vlogah, ki jih natančneje obravnavam v nadaljevanju kot tri oblike pojavnosti.

1. **Sinonim za usmerjenost na stranko:** Angleški termin »customer centricity« se velikokrat uporablja kot sinonim za usmerjenost na stranko, dimenzijo koncepta tržne naravnosti (Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Kotler & Armstrong, 2004; Kumar, Venkatesan & Reinartz, 2008; Lewrick, 2011).
2. **Značilnost nekega na stranko usmerjenega procesa, funkcije ali oddelka znotraj organizacije:** Osrediščenost v stranki se pogosto uporablja kot poimenovanje lastnosti usmerjenosti na stranko. V vseh primerih je stranka središče aktivnosti, igra aktivno vlogo in je pri tem pomemben vir informacij. Primeri takšne pojavnosti so v stranki osrediščeno trženje (angl. *customer-centric marketing*) (Sheth, Sisodia & Sharma, 2000), v stranki osrediščen management blagovnih znamk (angl. *customer-centric brand management*) (Rust, Zeithaml & Lemon, 2004a), v stranki osrediščeno inoviranje (angl. *customer-centric innovation*) (Selden & MacMillan, 2008), v stranki osrediščen management znanja (angl. *customer-centric knowledge management*) (Stefanou, Sarmaniotis & Stafyla, 2003), v stranki osrediščeno poslovno procesiranje (angl. *customer-centric business processing*) (Bolton, 2008).
3. **Pristop, ki zahteva transformacijo organizacije okoli stranke:** Pojavnost osrediščenosti v stranki je največkrat opredeljena kot nasprotno od usmerjenosti (angl. *product-orientation*) ali osrediščenosti na izdelek (angl. *product-centric*) in **predvideva reorganizacijo okoli stranke** oz. tarčnih segmentov kot zadnjo stopnjo evolucije osredotočenosti na stranko (Gummesson, 2008).

Ker je tretja oblika pojavnosti koncepta tista, ki je glavni predmet magistrskega dela, v nadaljevanju podrobneje primerjam različne poskuse opredelitev. Osnovni temeljni poudarek vseh teh opredelitev osrediščenosti v stranki je v ustvarjanju vrednosti za stranke in za podjetje, in to je glavni denominator tudi drugih v prejšnjem poglavju obravnavanih konceptov, kot so trženje s poudarkom na odnosih, trženje ena-na-ena, management ravnanja po trgu. To je tudi ideja, ki jo povzameta Vargo in Lusch (2004, str. 12) v obliki S-D perspektive. Ta pristop izpostavlja, da sta cilja prilagajanje ponudbe prepoznavanje, da je stranka vedno soustvarjalec vrednosti, in prizadevanje, da stranko maksimalno vključujejo v proces prilagajanja ponudbe, da bi le najboljše ustregla njenim potrebam. Razlike med njimi so majhne in skorajda neopazne. Največja razlika je v prizmi, skozi katero gledamo na organizacijo, ki se v primeru osrediščenosti v stranki na vseh ravneh organizacije osredotoča na pogled skozi prizmo stranke, sledita še stopnja ter širina vključenosti stranke (za primerjavo z ostalimi koncepti glej Tabela 1).

Gummesson (2008, str. 316) pojem definira zgolj kot nasprotje osrediščenosti v izdelku/storitvi, kjer »tehnologija, viri, znanje o izdelku, organizacijska struktura določajo in nadzirajo obnašanje podjetij«. Se pravi, da v primeru osrediščenosti v stranki tehnologija za stranke, viri in znanje o stranki/segmentu strank ter organizacijska struktura, ki je

organizirana okoli stranke, določajo in nadzirajo obnašanje podjetij. Tudi Shath et al. (2006) koncept identificirajo kot nasprotje osrediščenosti v izdelku. Menijo, da »prava esenca osrediščenosti v stranki ne leži v tem, kako prodajati izdelek, temveč kako ustvariti vrednost za stranko in v procesu ustvariti vrednost za podjetje«. V takšni pojavnosti jo obravnavajo avtorji, ki so predstavniki poslovno-svetovalnih agencij (Bailey & Jensen, 2006; Gagnon in Chu, 2005; Galbraith, 2005; Gulati, 2009), ter redki akademiki (Gummesson, 2008; Shah, Rust, Parasuraman, Staelin & Day, 2006).

Gagnon in Chu (2005, str. 22) osrediščenost v stranki primarno vidita kot nujno sodobno strategijo, saj menita, da ima večina organizacij okoren poslovni model, ki ne omogoča dovolj hitrega in prilagodljivega odzivanja na nove izzive. Bailey in Jensen (2006, str. 3) poskusita definirati osrediščenost v stranki kot »uskladitev vseh virov znotraj organizacije, da bi se uspešno odzvala na nenehno spreminjanje strankinih potreb, in istočasno gradilo obojestransko donosen odnos«. Da se je treba fokusirati na najbolj dragocen segment, izpostavi Fader (2012, str. 9), ki osrediščenost v stranki definira kot »strategijo za uskladitev proizvodov in storitev podjetja z željami in potrebami njenih najbolj dragocenih strank«. Ta strategija ima poseben cilj, in sicer več dobička dolgoročno. Ni dovolj, da se podjetje fokusira na najvrednejši segment strank, ampak je pri tem pomembna tudi optimizacija stroškov, pravi poslovno-svetovalna agencija Booz Allen Hamilton (Egol et al., 2004, str. 1). Organizacije, ki sledijo filozofiji osrediščenosti v stranki, definirajo kot organizacije, ki prilagajajo poslovne tokove, kar vključuje njihove izdelke, razvoj, ustvarjanje povpraševanja, proizvodnjo, časovni management, management oskrbne verige, skrb za stranke, in to z organizacijskim ciljem, da prinese največjo vrednost najboljši stranki ob najmanjšem mogočem strošku. Avtorji enotno izpostavljajo, da je za takšen pristop k ustvarjanju največje vrednosti na obeh straneh pomembnih kar nekaj posegov v organizacijo. Galbraith (2005, str. 3) posredno definira osrediščenost v stranki skozi tip organizacije, ko pravi, »da bi bilo podjetje lahko osrediščeno v stranki, se mora dobesedno organizirati okoli stranke«. Takšna organizacija preprosteje združuje in povezuje izdelke, storitve in izkušnje znotraj podjetja, zato da bi zagotovila rešitve za zapletene in večplastne potrebe svojih strank (Galbraith, 2005, str. 28). Razlikuje jo od organizacije, ki je osrediščena v izdelku, in sicer glede na pet dimenzij: organizacijska strategija, organizacijska kultura, organizacijski procesi, nagradni sistem in človeški viri. Tudi Gulati (2009, str. 13) pojem identificira skozi pet vzvodov, ki pripeljejo do t. i. odporne organizacije (angl. *resilient organization*), ki je osrediščena v stranki, in sicer gre za koordinacijo, sodelovanje, moč, zmožnosti in povezave.

Avtorji glavne značilnosti osrediščenosti v stranki obravnavajo razpršeno, pri tem tistega, kar koncept definira in loči od podobnih konceptov, sami ne opredeljujejo. Spodaj povzeman značilnosti osrediščenosti v stranki, ki so skupne predstavitev obravnavanih avtorjev:

- Grajenje dolgoročnih odnosov z najpomembnejšimi strankami, ki ustvarjajo največjo vrednost, z upoštevanjem prihodnjih trendov in življenjske vrednosti strank.

- Aktivno vključevanje strank na ravni celotne organizacije – prilagoditev strategije, strukture, procesov, kulture in meritev uspešnosti, ki so usmerjeni na stranke – za oblikovanje prilagodljive organizacije in spleta ponudbe po meri stranke.
- Ustvarjanje največje vrednosti za stranko in tako njenega zadovoljstva ter ustvarjanje največje vrednosti za podjetje.

Ena izmed osnovnih zahtev oblikovanja vsake teorije so opredelitve, ki jasno povedo pomen različnih izrazov, ki bodo uporabljeni v tej teoriji. Opredelitev naj bi vsaj omogočila razlikovanje domene določenega pojma od vseh drugih in pri tem nakazala njegov obseg in naravo (Snoj & Gabrijan, 2012, str. 27), pri čemer pa ta razmejitev koncepta osrediščenosti v stranki od drugih konceptov ne obstaja. Da omogočim lažje razumevanje koncepta ter identifikacijo ustreznosti termina za prihodnjo rabo v akademskem prostoru, na podlagi predstavljenih značilnosti oblikujem predlog definicije, ki izhaja iz širše analize definicij in opisov osrediščenosti v stranki:

Osrediščenost v stranki je celostni pristop podjetja k nenehnemu ustvarjanju največje vrednosti, tako za stranko kot za podjetje, in pri tem zahteva reorganizacijo okoli najbolj vrednega segmenta strank in s tem prilagoditev strategije, organizacijske strukture, kulture in procesov ter meritev uspešnosti, ki se morajo ravnati po stranki.

Glede na zgornje opredelitve je opaziti veliko podobnosti z v prejšnjem poglavju obravnavanimi koncepti, ki so se razvijali istočasno, predvsem z Websterjevim (2004) pogledom na nov trženjski koncept, s pogledom Payna in Frowa (2005) ter Bouldinga, Staelina, Ehreta in Johnstona (2005) na strateški CRM koncept ter s Peppersom in Rogersom (2005) na koncept trženja ena-na-ena. Le-te stranko postavljajo v center trženjske strategije, ne pa tudi poslovne strategije, in v center vseh procesov znotraj podjetja, kar pa je ključna razlika med njimi in konceptom osrediščenosti v stranki. Osrediščenost v stranki je ideja, ki se je razvila približno istočasno kot ostali koncepti in svoje temelje postavila v praksi. Vsi obravnavani koncepti se zaradi hitro napredujoče se tehnologije danes še hitreje razvijajo in nadgrajujejo, in lahko na tej podlagi predvidevamo združevanje različnih konceptov v nov interdisciplinaren koncept, ki bo še bolj povezal trženjsko disciplino z disciplino strateškega managementa.

3.2 Problem prevoda

V slovenskem akademskem ter poslovnem okolju ni problematično le nepoznavanje prave definicije in razlik od drugih podobnih izrazov, temveč posledično tudi nedosledna raba prevoda. Ti že tako podobni pojmi med prevajanjem v slovenski jezik izgubijo svoje razlikovalne vrednosti in postanejo sinonimi. Enak problem, ki nastopi med prevajanjem strokovnih besed iz enega v drugi jezik, je prisoten tudi na drugih jezikovnih območjih (npr. v nemščini ali francoščini).

Problematičnost prevoda je večnivojska:

1. **Na mednarodnem akademskem in poslovnem področju ni zedinjenosti glede osrediščenosti v stranki.** Termin za koncept, kakršnega raziskujem v magistrskem delu, uporabljajo predvsem za poimenovanje tipa celostnega pristopa podjetja (ne pa tudi v obliki poslovnega modela). Pristop je nastal na podlagi potrebe podjetij po boljši odzivnosti na specifične vedno bolj zrelega trga, normativne implikacije pa povsem temeljijo na obravnavi primerov iz prakse, ki jih analizirajo in povzemajo poslovne svetovalne agencije. Na tak način brez kritične in sintetične obravnave počasi vstopa na akademsko področje, kjer pa razsežnost in definicija koncepta nista jasno razdelana. Poleg holističnega pristopa termin včasih predstavlja značilnost nekega usmerjenega procesa, funkcije ali oddelka znotraj organizacije, ponekod se pojavi kot sinonim za osredotočenost na stranko (angl. *customer focus*), večinoma ob opisovanju neke lastnosti, ali kot sinonim za usmerjenost na stranko (angl. *customer orientation*), dimenzijo tržne naravnosti.
2. **V slovenskih diplomskih, magistrskih in doktorskih nalogah uporabljajo več prevodov, ki jih uporabljajo tudi kot prevode za druge trženjske pojme,** predvsem osredotočenost na stranko in usmerjenost na stranko. V slovenskem jeziku z izjemo zaključnih del niti en primer strokovne literature ne obravnava te tematike in se srečuje s prevodom termina.⁹
3. **Slovenska termina, ki bi se zdela najbolj organska prevoda za obravnavan koncept,** sta osredotočenost na stranko (angl. *customer focus*) in usmerjenost na stranko (angl. *customer orientation*) ter ju uporabljajo kot prevoda za druga angleška termina, ki pa povsem ne zaobjameta koncepta osrediščenost v stranki.

V Prilogi 1 predstavim uporabo prevodov angleških terminov na slovenskem akademskem in poslovnem področju,¹⁰ ki so se izkazali poimensko in po definiciji za najbolj podobne in zamenljive (tj. *Customer-focus*, *Customer-orientation*, *Customer-centricity*)¹¹. Odgovor na vse tri vidike problematičnosti prevoda je, da ponudim nov predlog, ki:

1. se bo od obstoječih prevodov zadostno razlikoval;
2. bo zaobjel pomen, ki ga nosi angleška različica termina ter vsebina konstrukta, ki predvideva pozicioniranje subjekta v središče aktivnosti in funkcij.

⁹ Za analizo rabe termina osrediščenost v stranki sem pregledala prispevke za Marketinški fokus (Društvo za marketing Slovenije), revije Akademija MM (Društvo za marketing Slovenije), Naše gospodarstvo (EPF), Economic and Business Review (EF), Teorija in praksa (FDV).

¹⁰ Navedeni so viri, pri katerih je bilo mogoče najti izvorni izraz v angleščini.

¹¹ Za angleško besedo »focus« se navadno uporablja prevod »osredotočenost«, pri »orientation« se enkrat pojavi predlog »naravnost« (Dlačić, 2012) ter drugič »usmerjenost« (Čotar, 2007; Hrovat, 2011), kar ni zmotno, saj sta naravnost in usmerjenost sopomenki in pomenita »narediti, da določena dejavnost obsega to, kar izraža določilo, pri čemer »osredotočenost« pomeni »usmeriti prizadevanje, aktivnost« po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2000). *Določilo* je v primeru usmerjenosti na stranko prav stranka.

Angleški termin *customer centricity* zajema subjekt – v tem primeru *customer* – in stanje/aktivnost – v tem primeru *centricity*. Ker je moj konstrukt aplikativen tudi na trg B2B (odnos med podjetji), se odločim za prevod »stranka«¹², čeprav se v zaključnih nalogah v več primerih *customer* prevaja kot »potrošnik« ali »kupec« (glej Prilogo 1). Kot prevod za *centricity* zaradi semantičnega preskoka, ki predvideva centrično ali središčno stanje, ne zgolj naravnost ali usmerjenost, predlagam uporabo besede »osrediščenost«, kakršna je razvidna tudi pri avtoricah Krasnič (2006) in Peršič (2003). Ob neupoštevanju zadnjega vidika bi lahko termin prevedla kot »osrediščenost/centričnost stranke« ali »stranka v središču«, kar bi lahko razumeli napačno. Subjekt v primeru obravnavanega koncepta ni tarča enosmerne komunikacije oz. aktivnosti niso usmerjene na stranko, temveč je stranka aktivno vključen vir informacij, na podlagi katerih se oblikujejo aktivnosti znotraj podjetja, zato predlagam celosten prevod kot **»osrediščenost v stranki«**.

Zavedam se, da je prevod osrediščenost v stranki problematičen z vidika, da ne vzdrži boja v poplavi podobnih terminov, ki zaradi potreb po instantni rešitvi oz. prevodu prevzemajo pozicijo na poslovnem in akademskem področju. V magistrskem delu predvsem želim opozoriti na problem, doprinesiti k jasnosti na tem področju in ponuditi jezikovno orodje, prek katerega bi se izognili mešanju terminov znotraj iste discipline. S tem poskušam pripomoči k razvoju trženjske discipline na Slovenskem, spodbuditi razpravo, razmislek o bolj nadzorovanem prevajanju ter iniciativo k poenotenju rabe ustreznih prevodov.

3.3 Problem implementacije koncepta

Razumevanje motivacije podjetij, da spremenijo svoj način poslovanja, ki se na vseh ravneh in znotraj vseh oddelkov fokusira na stranke, in ne več na izdelek, je pomembno tako za managerje kot tudi za družboslovne akademike. Da bi lahko razumeli koncept osrediščenosti v stranki, je treba razumeti, zakaj podjetja čutijo potrebo po spremembi upravljanja in managementa podjetja in kako se to odraža.

V organizacijskem razvoju o spremembah govorijo in jih ocenjujejo v obliki stopenj ali ravni. Watzlawick, Weakland in Fisch (2011) v svojih študijah identificirajo dve ravni sprememb, in sicer v obliki spremembe prvega reda in spremembe drugega reda. Sprememba prvega reda se nanaša na prilagoditev znotraj obstoječega sistema, medtem ko sprememba drugega reda implicira kvalitativne spremembe v sistemu.

Osrediščenost v stranki, kot jo raziskujem in kot jo obravnavajo priznani poslovni svetovalci, je koncept, ki implicira spremembe drugega reda in s tem predvideva zahtevno transformacijo podjetja. To omogoča poslovno-svetovalnim agencijam dobre pogoje za promocijo storitev. Veliko priznanih agencij koncept opredeljuje kot eno pomembnejših rešitev za sodobno

¹² Vsa tri poimenovanja *customer focus*, *customer orientation*, *customer centricity* imajo v angleščini isti subjekt - »customer«. V slovenskih prevodih, kar je razvidno iz Priloge 1, zasledimo uporabo prevodov, kot so potrošnik, kupec, porabnik ali stranka.

poslovanje podjetja, hkrati pa zagotavljajo svoje svetovalne storitve v pomoč pri implementaciji tega koncepta (Accenture, Galbraith, Gulati, Booz Allen Hamilton, Kobie Marketing, Enrich, Experian, Oracle, SAS). V nadaljevanju obravnavam podobne, a različne transformacijske modele in pristope, kot so Galbraithov t. i. zvezdni model (2005), Gulatijevi vzvodi za doseganje osrediščenosti v stranki (2009) in 4 glavni stebri po Shah et al. (2006).

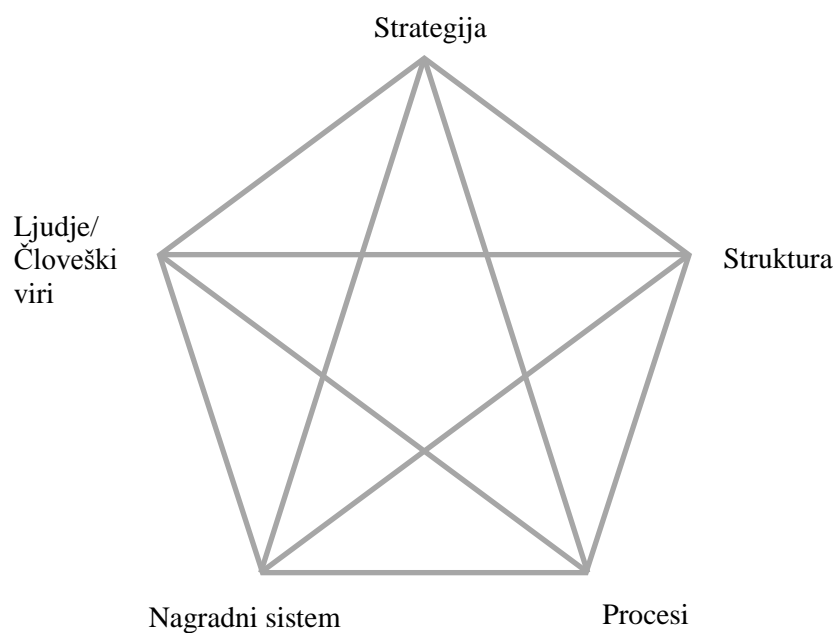
Shah et al. (2006, str. 119) izpostavijo 4 glavne stebre, ki jih je treba preobraziti oz. osvojiti ter jih med seboj uskladiti, da lahko dosežemo osredotočenost v stranki. Ti stebri so:

- Zavezanost vodje.
- Organizacijska uskladitev.
- Sistemi in procesna podpora.
- Popravljen finančni merila.

Organizacija ni zgolj enako strukturi podjetja, meni Galbraith (2005, str. 15), ki jo definira kot konstitucijo 5 elementov v obliki *zvezdnega modela*:

- Strategija, ki določa smer.
- Struktura, ki določa lokacijo moči in pravice do odločanja.
- Procesi, ki so povezani s tokom informacij.
- Nagradni sistem, ki motivira ljudi, da tem boljše delajo ter odgovarjajo na organizacijske cilje.
- Ljudje (človeški viri) in delovni okvir, ki vpliva in določa miselnost ter sposobnost.

Slika 6: Zvezdni model – strategija in organizacijski model



Vir: J. R. Galbraith, Designing the Customer-Centric Organization, 2005, str. 15.

Sporočilo Galbraithovega zvezdnega modela je, da mora biti vseh 5 dimenzij med seboj usklajenih, predvsem pa morajo biti spodnje 4 usklajene s *strategijo* na vrhu modela. To je pogoj za identificiranje in implementacijo uspešnih strateških rešitev, ki omogočajo, da se podjetje odmakne od osrediščenosti v izdelek (Galbraith, 2005, str. 15). V Tabeli 3 natančneje predstavim Galbraithove identificirane točke transformacije.

Tabela 3: Primerjava podjetja, ki je osrediščeno v izdelek, in podjetja, ki je osrediščeno v stranki

		Podjetje, osrediščeno v izdelku	Podjetje, osrediščeno v stranki
Strategija	Cilj	Najboljši izdelek za stranko	Najboljša rešitev za stranko
	Glavna ponudba	Novi izdelki	Prilagojeni, personalizirani paketi izdelkov, storitev, podpore, izobraževanj, svetovanja
	Pot ustvarjanja vrednosti	Vrhunski in inovativni izdelki, uporabne možnosti, nove funkcionalnosti	Prilagajanje za zagotovitev najboljše celovite rešitve
	Najpomembnejša stranka	Najbolj tehnološko napredna stranka	Najbolj dobičkonosna, zvesta stranka
	Določitev prednostnih osnov	Portfelj izdelkov	Portfelj strank – dobičkonosnost stranke
	Postavljanje cene	Cena glede na stanje na trgu (povpraševanje, ponudba)	Cena za vrednost, tveganje
Struktura	Pristop k organiziranosti	Centri za dobičkonosne izdelke; pregled in ocena izdelkov; izdelčni timi	Segmenti strank; timi za stranke; dobiček in izguba
Proces	Najpomembnejši proces	Razvoj novih izdelkov	Management odnosov s strankami in razvoj rešitev
Nagradni sistem	Merjenje	- Število novih izdelkov - Odstotek prihodkov od izdelkov, ki so stari manj kot dve leti - Tržni delež	- Delež strank, ki so nosijo največjo vrednost - Zadovoljstvo strank - Življenjska vrednost strank - Ohranitev strank
Ljudje	Pristop k osebju	Dati moč ljudem, ki razvijajo izdelke. Vodenje ustvarjalnih ljudi skozi izzive, ki imajo rok. Največja nagrada je delo pri naslednjem zahtevnejšem izdelku.	Dati moč ljudem s poglobljenim znanjem o poslovanju s strankami. Največjo nagrado managerjem odnosov s strankami, ki ohranjajo poslovanje s strankami.
	Mentalni proces	Razhajajoče mišljenje: koliko je možnih uporab tega izdelka?	Združevalno mišljenje: katera kombinacija izdelkov je zelo dobra za to stranko?
	Pristranskost prodaje	Na strani prodajalca v transakciji	Na strani stranke v transakciji
	Kultura	Nova kultura izdelka: odprta za nove ideje, eksperimentiranje	Kultura managementa odnosov: iskanje novih potreb, ki jih želimo zadovoljiti

Vir: J. R. Galbraith, Designing the Customer-Centric Organization, 2005, str. 15.

Gulati (2009, str. 37) doseganje osrediščenosti v stranki izpostavi skozi 5 glavnih vzvodov:

- Koordinacija: uskladitev aktivnosti, procesov in informacij prek vseh enot organizacije.
- Sodelovanje: uskladitev ciljev, odnosov in vedenj prek vseh enot organizacije.

- Moč: razporeditev moči in odločevalnih pravic med posamezniki, ki so v kontaktu s strankami, kot tudi tistimi, ki so odgovorni za vključevanje aktivnosti prek vseh enot organizacije.
- Zmožnosti: razvoj kadra, ki je v neposrednem kontaktu s strankami, kot tudi izdelčnih specialistov v integrirane time.
- Povezave: graditi mrežo z eksternimi strateškimi partnerji za ustvarjanje največje vrednosti.

Tako Galbraith (2005), Gulati (2009) kot tudi Shah et al. (2006) ne opredelijo konkretnih korakov ali managerskih aktivnosti za doseganje osrediščenosti v stranki in opredeljujejo pristop osrediščenosti v stranki skozi različne transformacijske vzvode, a so enotni v treh pogledih:

- Transformacija mora izhajati iz poslovne strategije in temu predanega vodstva.
- Pomembno je prilagojeno ravnanje z ljudmi pri delu (razvoj kadrov in opolnomočenje pravih kadrov, vzpostavitev medfunkcijskih timov, vpeljava nagradnega sistema).
- Treba je vzpostaviti organizacijske temelje prek vseh enot, ki bodo le najboljše pomagale implementaciji poslovne strategije, ne glede na potrebne strukturne ali procesne spremembe (interno in eksterno).

Gre za velike posege in tako se podjetja podobnim večjim transformacijam izogibajo zaradi visokih investicij in ne zagotovljenih povrnitev le-teh. Problem je, da se kar 70 odstotkov vseh večjih poskusov implementacije organizacijskih sprememb izjalovi. Vsako podjetje ali organizacija, ki se želi preobraziti oziroma uspešno reagirati na priložnosti na trgu, potrebuje tako ne glede na fokus (inovacije, rast, kultura, struktura stroškov, tehnologija) holistično metodo vodenja sprememb, a teh strateških veščin podjetjem večinoma primanjkuje (Kotter International, 2013).

V tem pogledu je Gummessonov pomislek, da osrediščenosti v stranki morda ni mogoče implementirati, utemeljen. Pravi, da »osrediščenost v pravem pomenu ni bila nikoli implementirana. Vedno se je o tem veliko govorilo, bolj malo pa naredilo. Morda se prave osrediščenosti v stranki niti ne more izvajati? Lahko sploh prioretiziramo enega od mnogih deležnikov?« (Gummesson, 2008, str. 317). Vsekakor jo je težko ustvariti in ohraniti v velikih organizacijah, saj zahteva veliko predanost managerja, ogromen vložek v ljudi, treninge, vire, preureditve strukture in procesov, analizo in uporabo podatkov idr. (Bhalla, 2009). V nasprotju z Gummessonom Galbraith (2005), Gulati (2009) in Fader (2012) implementacijo osrediščenost v stranki obravnavajo kot vzpostavljen transformacijski model, ki ga priznavajo skozi analizo in primerjavo obstoječih praks. Presoja, kakšna je raven implementacije tega koncepta in ali je primerna, pa je prepuščena kriterijem avtorjev.

3.4 Problem metrik

Webster (2004, str. 125), ki obravnava management ravnanja po trgu, izpostavlja potrebo po reviziji metrik na način, da so usmerjene na stranke. Pri tem pravi, da je problem meritve eden od ključnih, ki jih je treba nasloviti s konceptualnim razvojem in resnim empiričnim delom, če želimo, da trženje spet pridobi veljavo v odločevalnem procesu pri izvršnem direktorju. Vodje trženja morajo tako razviti boljše meritve produktivnosti, ki so vezane na finančni sistem in cilje podjetja.

Finančne meritve so pomembne za spremljanje uspešnosti trženjskih investicij, še bolj pomembne pa so pri podjetjih, ki so se odločila, da gredo na pot oblikovanja organizacije, ki je osrediščena v stranki, in ne več v izdelek. V izdelku osrediščeno podjetje meri uspeh glede na tržni delež ter delež prihodkov, ki prihajajo s strani novih izdelkov. V stranki osrediščeno podjetje bi moralo po Shah et al. (2006, str. 121) poleg glavnih kazalnikov učinkovitosti višjemu managementu poročati tudi o vsaj dveh ali treh kazalnikih uspešnosti, ki so osredotočeni na stranke.

Predlagane spremembe metrik v smeri štirih novih kazalnikov, ki se osredotočajo na stranko, so predstavljene v Sliki 7 (Bhalla, Moorman & Rust, 2010).

Slika 7: Primerjava starih in predlaganih novih metrik



Vir: G. Bhalla, C. Moorman & R. R. Rust. *Rethinking Marketing*, str. 101.

Jain in Singh (v Osborne & Ballantyne, 2012, str. 162) menita, da je premoženje baze strank (angl. *customer equity*, v nadaljevanju CE) najbolj primerna meritev, ki bi jo morala organizacija uporabiti, ko gradi osrediščenost v stranki. Rust, Zeithaml in Lemon (2004b, str. 110) opredeljujejo CE kot »vsoto diskontiranih vrednosti življenjske dobe zvestobe vseh sedanjih in potencialnih strank v podjetju«. Sprememba v CE določenega podjetja je enaka

spremembi v življenjski vrednosti sedanjih in bodočih strank ter seštevka le-teh znotraj celotne industrije. CE naj bi lahko uporabili kot osnovo za dodeljevanje virov podjetja glede na posamezno stranko ali skupine strank. Kljub vsemu pa Osborne in Ballantyne (2012, str. 162) pravita, da naj bi osredotočenost na učinkovitosti v stranke usmerjenih aktivnosti podjetja nakazovala pogled, ki je bolj osredotočen na delovanje podjetja kot pa osrediščen v stranki. Razlog vidita v tem, da CE pristop na začetku ni bil mišljen kot orodje za preobrazbo v podjetje, ki je osredotočeno na stranko, ampak kot orodje za izboljšanje meritve uspešnosti, ki je osredotočeno na podjetje. Sheth, Sisodia in Sharma (2000, str. 57) ponudijo model uspešne učinkovitosti (angl. *effective efficiency*) trženja, ki naj bi bil osrediščen v stranki, s fokusom na managementu strank in njihovega odnosa s podjetjem, a Osborne in Ballantyne (2012, str. 165) spet vidita problematičnost v meritvah, ki merijo, kakšno vrednost imajo stranke za podjetje. Tako, pravita, je kljub dobremu namenu, da bi podjetje postalo resnično osrediščeno v stranki, trženjska teorija še vedno ujeta v paradigmo, ki je osredotočena na podjetje. Čeprav stranke in odnosi zamenjajo izdelke na mestu trženjskega fokusa, je ustvarjanje vrednosti še vedno nekaj, kar kontrolira organizacija. Vrednost se tako razlaga z vidika podjetja in ocena vrednosti se izračuna po vrednosti stranke za podjetje. CE kot metrika pomaga optimizirati stroške za pridobitev in ohranitev strank glede na načrtovane prihodke, ne ponuja pa vpogleda v to, ali ponudba podjetja za stranko predstavlja visoko vrednost na trgu. Namesto da bi raziskovali, kako stranke lahko prepričamo s ponudbo in storitvami, perspektiva CE poskuša optimizirati pridobitev in ohranitev izdatkov na podlagi načrtovanih prihodkov (Osborne & Ballantyne, 2012, str. 162).

Galbraith (2005) in Shah et al. (2006) dodatno predlagajo tudi dopolnilno merjenje zadovoljstva strank. Povratna informacija strank je tako vključena v bazo podatkov in profile strank, pri čemer je pomembno, da podjetje razume te podatke, želje in pričakovanja.

Problem meritev, ki so vezane na stranko, je v tem, da težko najdejo skupni jezik z vodstvom podjetja. Trženjski oddelek je tisti, na katerega se prelaga odgovornost za dobro poslovanje podjetij, le-ta pa mora kot dokazilo svoje uspešnosti vse izmeriti. Seveda ni vse merljivo in je večinoma odvisno od dejavnikov, ki jih ni mogoče kontrolirati (aktivnosti pri konkurenci, sprememba okusa kupcev, politične odločitve). Vodstvo in delničarji zahtevajo vidne rezultate takoj po implementaciji, učinek spremenjene poslovne strategije pa se pokaže šele na dolgoročno. Shah et al. investiranje virov v nov na stranko usmerjen sistem primerjajo z investicijo v virtualno tovarno, ki ustvarja neopredmetene rezultate, kot so zadovoljstvo kupcev, zvestoba, zagovorništvo, nižja cenovna občutljivost in podobno. Neopredmetene rezultate je težko neposredno izmeriti, zato je podjetju tudi težko določiti optimalno raven investicije (Shah et al., 2006, str. 118).

Koncept osrediščenosti v stranki je, kot obravnavam, v teoriji problematičen na več ravneh. V nadaljevanju preverjam poznavanje, razumevanje in rabo koncepta v praksi, in sicer na strani poslovno-svetovalnih podjetij. Kvalitativna raziskava temelji na vseh obravnavanih problematiziranih dimenzijah in dodatno pojasni, zakaj koncept ostaja problematičen.

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA O RAZUMEVANJU IN RABI KONCEPTA OSREDIŠČENOST V STRANKI V DEJAVNOSTI POSLOVNEGA SVETOVANJA V SLOVENIJI

V tem poglavju predstavim načrtovanje, izvedbo ter ugotovitve empirične raziskave. Namen tega empiričnega dela je na vzorcu poslovnih svetovalcev v Sloveniji raziskati, kako razumejo in uporabljajo raziskovan koncept osrediščenosti v stranki, ter s tem ustvariti povezavo med uporabo koncepta v teoriji in strokovni literaturi ter njegovo uporabo v praksi. Le-ta povezava do sedaj ni bila raziskana. Kot sem omenila že v prejšnjih poglavjih, se koncept obravnava v poslovno-svetovalnih priročnikih, katerih avtorji so globalno priznani poslovni svetovalci, ki so si svoj ugled gradili tudi ali predvsem na konceptu osrediščenosti v stranki. Način obravnave koncepta je raznolik in neuskkljen.

V tem delu poskušam zato odgovoriti na raziskovalno vprašanje, na kakšen način se neprimerna in nezadostna obravnava koncepta v teoriji in literaturi odraža v razumevanju in rabi koncepta v praksi.

Cilj je tako raziskati koncept in dodati novo znanje, ne pa testiranje hipotez, zato sem za raziskovalno metodologijo izbrala kvalitativen način pridobivanja informacij v obliki polstrukturiranih intervjujev s poslovnimi svetovalci, ki raziskovani koncept poznajo.

V prvem delu predstavim poslovno-svetovalno dejavnost, nadalje predstavim metodologijo in izvedbo raziskave, na koncu sledijo analiza, ugotovitve in omejitve raziskave ter priporočila za prihodnje raziskovalno delo na tem področju.

4.1 Predstavitev poslovno-svetovalne dejavnosti

Strateški načrtovalski oddelki na korporativni ravni so izginili zaradi optimizacije stroškov in na njihovo mesto naj bi stopili zunanji svetovalci za strateški management, poudarja Webster (2004, str. 122).

Poslovno svetovanje, oblika pomoči organizacijam, da bi izboljšale svoje poslovanje, deluje primarno skozi analizo obstoječih organizacijskih težav in skozi razvoj načrtov za izboljšanje poslovanja. Organizacije se odločajo za iskanje pomoči storitev poslovno-svetovalnih agencij iz več razlogov, med njimi zaradi pridobivanja eksternega in predvidoma objektivnega nasveta ter specializiranega strokovnega znanja. Ker agencije sodelujejo s številnimi organizacijami, naročniki pričakujejo poznavanje najboljših in najsodobnejših praks v industriji. Svetovalna podjetja lahko pomagajo na področju managementa sprememb, razvoja večšin tutorstva, procesne analize, implementacije tehnologije, razvoja strategije ali izboljšanja operativnih storitev. Poslovni svetovalci pogosto uporabljajo svoje metodologije in orodja, ki jim pomagajo pri identifikaciji problemov ter so osnova za učinkovit in uspešen način izvajanja dela. Morgan, Sturdy in Quack (2006) identificirajo dva večja tokova poslovno-svetovalnih podjetij, ki se razlikujeta v strategiji in strukturi. Prva skupina je gibanje za znanstveni management z glavno predstavnico, svetovno priznano agencijo Bedaux. Druga

skupina je novejša in zajema prestižne agencije za strateško svetovanje, kot sta McKinsey in Boston Consulting Group. V zadnjem času se razvija tudi vedno več agencij, ki nudijo različne specializirane storitve, predvsem vezane na IT-storitve (Morgan, Sturdy & Quack, 2006, str. 16–18).

Poslovno-svetovalne agencije spreminjajo tudi svojo funkcijo. Lahko se prav tako obnašajo kot univerze in akademije, na primer ustvarjajo svoje hišne inštitute za učenje, ki jih obiskujejo tudi akademiki z univerz, ali pa spodbujajo svoje zaposlene, da objavljajo v akademskih revijah (Morgan et al., 2006, str. 24). To odpira nove platforme sodelovanja med poslovno-svetovalno dejavnostjo in akademskim področjem.

V Sloveniji delujejo večje mednarodne agencije, kot so PricewaterhouseCoopers (PwC), A.T. Kearney, SAS in veliko manjših lokalnih. Popis poslovno-svetovalnih agencij zbira Zbornica za management consulting Slovenije (ZMCS, 2013), kjer je članstvo prostovoljno, zato je seznam necelovit, saj ne zajema glavnih akterjev na slovenskem trgu.

4.2 Kvalitativna raziskava

Kvalitativno raziskovanje je osnovano na konstruktivistični filozofski poziciji, pri čemer se ukvarja s kompleksnostjo zaznavanja, interpretacije in razumevanja družbenega in kulturnega sveta, predvsem v sedanjem času in prostoru. Kvalitativna metodologija daje poudarek odkrivanju in opisovanju, cilji pa so večinoma fokusirani na razločevanje in opisovanje fenomena, natančnejše opredelitve določenih mnenj in izkustev. Tako je metoda najbolj primerna za raziskovalno delo, ki raziskuje ozadje obravnavanega vprašanja. V primerjavi s kvantitativno raziskovalno metodologijo omogoča bogatejši in širši pogled na obravnavano temo (Bloomberg & Volpe, 2008, str. 80; Walliman, 2006, str. 129). Ker je cilj raziskati koncept, ki v akademski literaturi ni bil neposredno obravnavan, in dodati novo znanje, ne pa testiranje hipotez, za raziskovalno metodologijo izberem kvalitativni način pridobivanja informacij.

Kvalitativna raziskava temelji na odnosu med respondentom in izpraševalcem, ki je daljši in globlji, hkrati pa omogoča prožnejše vodenje odnosa in po potrebi širše obravnavanje tematike (Bloomberg & Volpe, 2008, str. 80). Pri izboru se zavedam njenih slabosti, in sicer so to nereprezentativnost vzorca kot posledica njegove majhnosti, možnost napačne interpretacije in uporabe rezultatov ter nenamerno usmerjanje respondentov na zelene odgovore (Bryman, 2001, str. 272).

4.2.1 Metoda kvalitativne raziskave

Metode kvalitativne raziskave so različne, mednje spadajo etnografija in opazovanje z udeležbo, kvalitativni intervjuji, fokusne skupine, diskurzivne analize ter analize besedil in dokumentov (Walliman, 2006, str. 131). Odločila sem se za globinski intervju, ki pa se lahko izvaja v treh oblikah, glede na fleksibilnost oz. omejenost poteka pogovora (Walliman, 2006, str. 91):

- Nestrukturirani intervju – fleksibilna oblika, ki večinoma temelji na nekem načrtu vprašanj, a hkrati ohranja svobodo izpraševalca, da zastavlja respondentu vprašanja na izbrano temo, ki niso vnaprej pripravljena.
- Polstrukturirani intervju – oblika, kjer izpraševalec usmerja intervju s pripravljenimi vprašanji in njihovim vrstnim redom, vprašanja pa so lahko standardizirana ali odprtega tipa.
- Strukturirani intervju – vprašanja so standardizirana, vnaprej določena, lahko tudi zaprtega tipa, oblikovana struktura pogovora ne dopušča prožnosti.

Za kvalitativno analizo sem izbrala individualni polstrukturirani globinski intervju, saj sem poskušala pridobiti informacije na bistvena vprašanja, ki jih obravnava magistrsko delo, hkrati pa dopustiti, da s podvprašanji raziščem ozadje in pridobim dodatne informacije, ki pripomorejo k celoviti obravnavi za nadaljnjo analizo dobljenih odgovorov (Berg, 2001, str. 70). Delno standardizirana vprašanja so zaradi izogibanja nesporazumom vsebovala besedišče, ki je poznano respondentom, tako je veliko izrazov tudi v angleščini.

4.2.2 Določitev vzorca in potek intervjujev

Pri raziskavi se namensko nisem odločila za raziskovanje koncepta in njegove uporabe z vidika slovenskih podjetij in njegovih managerjev, in sicer zato, ker sem med analizo v teoretičnem delu spoznala, da koncept osredičenosti v stranki izhaja iz poslovno-svetovalne dejavnosti oz. se predvsem tam obravnava. To pomeni, da sem na tak način zagotovila večje možnosti za pridobivanje bolj relevantnih in uporabnih podatkov. Sekundarni razlog za izbor poslovno-svetovalne dejavnosti pa je, da le-ta igra pomembno vlogo pri svetovanju o managerskih odločitvah na strani podjetja oz. poslovne stranke ter vedno večjo vlogo tudi pri razvoju trženjske discipline in discipline managementa.

Pri oblikovanju vzorca sem se odločila za namensko vzorčenje (Berg, 2001, str. 32; Flicke, 2006, str. 130). Vzorec ni naključno oblikovan, saj poskuša v relativno majhni populaciji zajeti najbolj kompetentne predstavnike. Se pravi, da sem se namensko odločila za vzorec respondentov, od katerega bi dobila le največ zanimivih informacij glede raziskovanega konstrukta, pri tem pa sem vzela v obzir omejitve pri oblikovanju tega vzorca (kot so majhna panoga z malo predstavniki, homogenost populacije). Posledice nereprezentativnega vzorca so lahko neveljavnost podatkov, nezanesljivost, nezmožnost generalizacije (Berg, 2001, str. 32; Walliman, 2006, str. 34). Kljub tem zadržkom sem se odločila za vzorec, ki bi največ prispeval h globini in pestrosti informacij o raziskovanem konstrukt in odgovarjanju na raziskovalno vprašanje.

Pri oblikovanju vzorca sem sledila dvema kriterijema. Prvi kriterij je bil zajeti vzorec respondentov, ki v Sloveniji lahko o konceptu povejo največ. Ker je pojem osredičenost v stranki vezan na celostni pristop k managementu podjetja, sem izločila vse svetovalne agencije, ki ne ponujajo celostnega poslovnega svetovanja oz. se osredotočajo samo na posamezen nabor specializiranih svetovalnih storitev. Drugi kriterij je bil, da respondenti koncept poznajo ne le na poimenski ravni, temveč tudi na pomenski in praktični ravni. Zato

sem se odločila za štiri večja poslovno-svetovalna podjetja, ki so regijsko in globalno prisotna – to so Pristop, SAS, PwC in A.T. Kearney.

Opravila sem 6 globinskih intervjujev med svetovalci s 3 in več let izkušenj na tem področju. Vsi intervjuji so bili predhodno dogovorjeni prek elektronske pošte in so potekali v živo. Pri predlogih sogovornikov in vzpostavitvi stikov so mi pomagali svetovalci v agenciji Pristop, ki so v drugih mednarodnih svetovalnih agencijah predhodno že sami delali kot svetovalci, so druge svetovalce poznali in priporočili na podlagi kriterija poznavanja koncepta osrediščenosti v stranko, kar pa je bil tudi glavni pogoj za izbor respondentov.

V Tabeli 4 povzemanam značilnosti vzorca in podatke o izvedbi polstrukturiranih intervjujev v sklopu empiričnega dela raziskave.

Tabela 4: Značilnosti vzorca in podatki o izvedbi intervjujev

Respondent	Podjetje	Področje poslovnega svetovanja v podjetju	Izkušnje v dejavnosti (v letih)	Datum intervjuja	Čas trajanja intervjuja
A	Pristop	Direktor oddelka za poslovno svetovanje	13 let	7. 10. 2013	1 h 15 min
B	Pristop	Svetovalac za strateški marketing	9 let	18. 10. 2013	44 min
C	Pristop	Starejša poslovna svetovalka	10 let	23. 10. 2013	45 min
D	SAS	Managerka odnosov s strankami, svetovalka	15 let	13. 11. 2013	44 min
E	A.T. Kearney	Starejši svetovalac za strategijo in transformacijo	9 let	29. 11. 2013	43 min
F	PwC Consulting	Starejša svetovalka	3 leta	13. 12. 2013	50 min

Izvedba intervjujev je potekala med 7. oktobrom in 13. decembrom 2013. Intervjuji so trajali od 45 minut do 1 ure in 15 minut, kar je za globinski intervju relativno malo, vendar so bili na eni strani intervjuvanci časovno omejeni, na drugi strani pa je bilo toliko časa dovolj, da sem zajela bistvene odgovore na vprašanja, ki pomagajo osvetliti problem koncepta osrediščenost v stranki, ki je na strani svetovalcev poznan in uporabljan le v omejenih okvirih, kot vidimo kasneje. Pri izvedbi raziskave sem si pomagala z diktafonom za snemanje pogovora.

4.2.3 Vprašalnik za izvedbo globinskih intervjujev

Za vodenje globinskih intervjujev sem pripravila okvirni vprašalnik z odprtimi vprašanji, ki mi je nudil oporne točke in okvir za ohranjanje rdeče niti pogovora ter je bil vodilo za pridobivanje za analizo potrebnih odgovorov. Vprašalnik je v Prilogi 3.

Intervju sem začela z vprašanjem o trenutnih trendih v poslovno-svetovalni dejavnosti, da bi koncept lažje umestila v kontekst časa recesije v slovenskem okolju, nato sem prešla na vprašanja o poznavanju termina v angleščini – da bi se izognila nerazumevanju, sem ta termin uporabljala v celotnem intervjuju. Cilj raziskave je bil preveriti poznavanje, razumevanje in rabo koncepta, ugotoviti morebitna odstopanja pri respondentih ter povezati ugotovitve s problematizacijo koncepta v teoretično-analitičnem delu.

4.3 Analiza in interpretacija rezultatov

Kvalitativna analiza je potekala na podlagi procesa nenehnega zbiranja podatkov z vmesnimi presledki za analizo, dobesedne prepise intervjujev in kategorizacijo odgovorov. Pomembnejši citati respondentov po posameznem tematskem sklopu so zbrani v analizi. Celotni prepisi intervjujev zaradi obsežnosti niso priloženi magistrskemu delu, so pa na voljo za ogled pri avtorici magistrskega dela.

Proces prepisov in kategorizacije se je nadaljeval, dokler niso bile vse kategorije nasičene oz. ko novi podatki niso prispevali več novih dokazov. Na tem temelju sem izpeljala sintezo iz podatkov, ki so bili sistematično zbrani in analizirani v raziskovalnem procesu. Zbiranje podatkov in njihova analiza sta potekala vzporedno in delno vplivala na dopolnjevanje teoretičnega dela naloge. Da je takšen proces dela priporočljiv zavoljo dopolnjevanja in izpopolnjevanja teorije, poudarjata tudi Walliman (2006, str. 207) in Berg (2001, str. 267).

Rezultate empiričnega dela obravnavam v dveh delih, pri čemer v tem poglavju predstavim analizo polstrukturiranih intervjujev po tematskih sklopih, v naslednjem poglavju pa povežem ugotovitve s predstavljeno problematizacijo koncepta osrediščenosti v stranki v teoretskem delu ter odgovorim na glavno raziskovalno vprašanje »Na kakšen način se neprimerna in nezadostna obravnava koncepta v teoriji odraža v razumevanju in rabi koncepta v praksi?«.

Dobljene rezultate raziskave obravnavam po spodaj opredeljenih tematskih sklopih:

- v poslovno-svetovalni dejavnosti zaznane aktualne teme;
- poznavanje angleškega termina »customer centricity« in njegove vsebine;
- raba koncepta;
- raba prevoda;
- zaznana prekrivnost z drugimi koncepti;
- izkušnje z implementacijo in možnimi ovirami;
- raba metrik;
- literatura in viri v pomoč pri implementaciji koncepta v praksi.

Vsak tematski sklop obdelam na podlagi sistematične analize in sinteze odgovorov vseh respondentov. Znotraj posameznega sklopa poskušam povzeti vse pomembnejše informacije, ki prispevajo k razumevanju poznavanja in uporabi raziskovanega koncepta v slovenskem poslovno-svetovalnem svetu.

V poslovno-svetovalni dejavnosti aktualne teme:

V dejavnosti poslovnega svetovanja na globalnem nivoju so po mnenju respondentov trenutno najbolj aktualne teme donosnost naložbe (angl. ROI), inovacije, internacionalizacija, ravnanje z velikimi količinami podatkov (angl. *big data*). Za Slovenijo so po njihovem mnenju predvsem značilna optimizacija stroškov, povečanje prodaje, računanje donosnosti naložbe. Med respondenti prevladata dva nasprotujoča si kritična pogleda trenutnega stanja v poslovno-svetovalni dejavnosti – tako na primer respondentka C pravi, da so pogoste »aktivnosti le z namenom pospeševanja prodaje, ne toliko aktivnosti, kot sta CRM in zvestoba, ki bi vplivala na sam imidž podjetja«, respondent F pa opozarja, da je »prostora za optimizacijo stroškov ... vedno manj«. CRM, upravljanje velikih količin podatkov in druge teme, ki se osredotočajo na stranke znotraj tega sklopa, niso izpostavljene kot aktualne ali pomembne, temveč s sekundarno vlogo.

Poznavanje poimenovanja »customer centricity« in njegove vsebine:

Termin »customer centricity« poznajo vsi respondenti, saj je bil to tudi pogoj za izbor sogovornikov.

Respondenti se zavedajo neenotnosti glede koncepta znotraj dejavnosti poslovnega svetovanja ter discipline trženja in managementa. Respondent A problematizira nedefiniranost in neurejenost tega področja z dveh vidikov – z vidika svetovalca in z vidika naročnika: »S terminom, kot je 'customer centricity', je tako kot z inovacijami, vsak si jih po svoje razlaga, in je dovolj širok pojem, da različni konzultantje pritaknejo svoj lonček – od poslovnih svetovalcev do strateških svetovalcev, IT-jevcev, ki pravijo, da brez platforme ne moreš biti 'customer-centric', in HR-ovcev, ki prav tako pravijo, da brez pravih kompetenc ljudi ne moreš bit 'customer-centric' ... Izziv imamo tako na strani klientov svetovalnih storitev, ki si želijo vedno znova slišati nove izraze in koncepte, čeprav gre za prepakiranje storitev, ki so jih tako ali tako že slišali. Neradi poslušajo o konceptih, kot je CRM, o katerem so sami poslušali že na fakulteti, čeprav še tega niso nikoli sami povsem osvojili ali izkoristili. Na drugi strani pa imamo svetovalna podjetja, ki želijo biti zaznana kot inovativna, in si sama izmišljujejo nove koncepte.« Respondent A zavzema stališče svetovalca, ki raje uporablja starejše koncepte in orodja. Novejšim ni naklonjen, saj meni, da so vse samo preobleke osnovnih, ki izhajajo iz stare teorije – trženjskega koncepta. Prav tako izpostavlja namerno ustvarjanje vedno novih konceptov, ki jih svetovalci uporabljajo kot del storitev, na podlagi katerih se diferencirajo od ostalih svetovalnih agencij in prepričujejo stranko o poslovnih spremembah, pri katerih potrebujejo pomoč strokovnjakov.

Problem nekonsistentne rabe z vidika poimenovanja in vidika definicije izpostavi tudi respondent B. S konceptom se je srečal med delom v trženjskem oddelku trgovske verige, kot vodja programa za izboljšave managementa odnosov s strankami, a poudari, da tega niso naslavljali s konkretnim terminom, kot je »customer centricity«. Kasneje so ta termin uporabljali, ampak je zavzemal različne pomena in koncepte: »... ves čas je zgodba pomenila isto, ampak skozi različne interpretacije s strani različnih ljudi. Za nekatere je 'customer

centricity' pomenil poznavanje kupcev v nekem ozkem pogledu, pogled v bazo – kaj so kupovale stranke – drugi pa so to razumeli kot širšo filozofijo, da razumemo kupce in da tudi procese temu prilagajamo. Pri tem vprašanju se je do sedaj še vedno izkazalo, da smo se zedinili, da se je treba osredotočiti na kupca, odgovor na vprašanje 'kako' pa je bil odvisen od sogovornika«.

Kot so respondenti nakazali že v pogovoru o glavnih trendih v panogi, kjer usmerjenost na stranko trenutno ni v fokusu, se osredičenost v stranki kot ena glavnih tematik v praksi pokaže le pri respondentki D. Sama pravi, da so razumevanje stranke, postavljanje stranke v središče in prepletanje aktivnost okoli nje osnovne teme podjetja, v katerem dela, od njegove ustanovitve naprej. To podjetje se sicer primarno ukvarja z analitiko in sistemi v kontekstu managementa odnosov s strankami. Tudi ona ugotavlja, da je potrebnega kar nekaj časa, da se s stranko sporazumejo, kaj je tista prava tema pogovora, ko kdo omeni termin »customer centricity« ali podobne izraze.

Le ena respondentka med vsemi respondenti se je s konceptom spoznala na akademski ravni – na IEDC-Poslovni šoli Bled. Temo pri posebno temu namenjenemu predmetu v sklopu MBA programa je obravnaval gostujoči profesor Juan Serrano, ki ima sicer svoje multinacionalno svetovalno podjetje, ki »svetuje, kako optimizirati procese v smeri 'customer centricity'«. Respondentka C danes koncept tudi sama uporablja v praksi in ga predstavlja svojim strankam: »V bistvu to prodajamo strankam, jih poskušamo čim bolj prepričati, da če že hočeš imeti program zvestobe, potrebuješ CRM, ki je hrbtenica celotnega 'customer centricity'. Omogoča, da na lažji in sistematični način spremljaš, kaj stranka hoče, in se ji prilagajaš pri ponudbi, kako naj stranka dostopa do nje, in na splošno res lahko izvajaš to, da je stranka v centru tvojih procesov in da svoje procese prilagodiš kupcu, in ne obratno«. Iz procesnega vidika pristopa tudi respondent E, ki pravi, da je to koncept, ki ga uporabljajo, ko gre za vprašanje načina, kako se približati kupcu, kako identificirati stične točke podjetja s kupcem in kako jih proaktivno upravljati.

Da lahko predlog o uporabi »customer centricity« pride s strani klientov, izpostavi respondentka F. Na svetovalce se obrnejo, ker to zaznavajo kot potencialno strateško usmeritev, a ne poznajo posameznih korakov. Največkrat se je to izkazalo, ko je trženjski oddelek iskal rešitve, kako bolj direktno prispevati k prodaji s prepletom managementa odnosov s strankami, z obdelovanjem podatkov in novih sistemov. Respondentka poudari, da je bila ta želja omejena na določen obseg poseganja v podjetje: »Izkušnje s tem, da bi stranka želela kulturno spremembo v podjetju in bi vse izhajalo iz ključne konkurenčne prednosti podjetja v smeri 'customer centricity', pri nas nimamo.«

Respondentka F nasprotno od ostalih meni, da je termin vedno razumljen na podoben način. Pri tem se vpraša, kako to razume sama, in si ponudi široko opredelitev: »Mislim, da gre vse v isto smer, v smer odličnosti servisa, odličnosti, kvalitete, ponudbe storitve, razumevanja strank ... postavljanje stranke na prvo mesto.« Respondentkin odgovor tako nakaže problem poimenovanja koncepta, ki je dovolj asociacijsko sugestiven, da deluje univerzalno razumljiv. Sama naknadno omeni, da obstajajo različne *ravni* »customer centricity«, in sicer naj bi bilo

to odvisno od dejavnosti in od posameznega podjetja: »Včasih je dovolj, da razumeš stranke nekoliko bolj kot tvoja konkurenca, včasih je treba analizirati big data in primerno in ter reagirati. ... Včasih je klient v fazi, ko šele želi pričeti zbirati e-maile, včasih pa so že tako daleč, da vedo, kdo so njihovi segmenti in kaj si ti želijo, zato bi tudi sami prilagajali ponudbo.«

Opredelitev koncepta:

Ko je treba koncept opredeliti, respondenti odgovorijo različno oz. ga povezujejo z osnovno paradigmo v trženju, z védenjem o strankah, s poslovno filozofijo, poslovno miselnostjo, s poslovnim modelom ali celo s strateško usmeritvijo. Vse definicije so enotne v tem, da gre za spremenjene procese, ki bi morali biti vezani na stranke, se pa njihovi pogledi razlikujejo v opredelitvi, za katere procese konkretno gre.

Respondent A, ki je bolj naklonjen tradicionalnim in uveljavljenim oblikam, se opira na zgodovino trženja: »Tukaj gre predvsem za osnovno paradigmo v trženju, ki se je zgodila že pred 50 leti s Kotlerjem in plejado nekih avtorjev. Zgodil se je premik od podjetja, ki daje poudarek proizvodnji in poskuša prodajati, do tega, da se bolj ukvarjaš s stranko in poskušaš razumeti, kaj stranka dejansko potrebuje z vidika izdelkov in z vidika storitev; govorimo o celotnem ekosistemu, kdaj dobi to storitev, v kakšni obliki, po kakšni ceni, na kakšen način to plača, ali je to v njeni lasti, ali v lasti podjetja ... okoli tega spoznanja zgraditi takšne trženjske procese v podjetju, znanja, kompetence, podporno orodje itd.« Respondent A »customer centricity« bolj povezuje s trženjskim oddelkom, s trženjskimi in povezanimi procesi (npr. nabava), medtem ko drugi respondenti termin povezujejo na ravni celotnega podjetja.

Respondentka D to opredeljuje kot védenje »... kdo stranka je in kaj počne, ter ugotoviti, kako bi želela stranka, da se z njo komunicira. Mora biti prednost za stranke kot tudi za podjetje, zato se z nekaterimi strankami ne ukvarja.« Hkrati pa doda tudi, da je pomembno, da procese in aktivnosti standardizirajo, ne pa prilagajajo čisto vsem strankam.

Kot poslovno miselnost, poslovno filozofijo podjetja, kjer v ospredje postavimo kupca, razume respondent B, ki pravi: »Gre za osredotočenost na kupca skozi vse procese, da so vsi procesi prilagojeni – od komunikacijskih aktivnosti do notranjih, prodajnih procesov – ali merimo povratno informacijo strani, ali se iz tega kaj učimo, ali to sploh razumemo. Skratka konkretne procesne zgodbe. ... Zame pa so v končni fazi tudi podporne službe pomembne, se pravi mora, plastično povedano, tudi kadrovska služba premisliti, koga jemlje v službo.« Manjši semantični zasuk napravi respondent E, ki meni, da »gre za koncept ali filozofijo, iz katerega kota gledaš na svoje procese v podjetju. 'Customer centricity' je vidik, kjer ti služiš kupcu, ga poskušaš razumeti in iz tega posledično poskusiš potegniti največ. ... Koncept pomeni, da proaktivno obvladaš stike s kupcem. Ostale aktivnosti v podjetju so torej podrejene tem stikom in ti kupcem postanejo osrednje točke, okoli katerih se vrtijo ostale stvari.« Odgovora se tako razlikujeta v tem, ali podjetje postavlja stranko v center svojih aktivnosti in z njo tudi sodeluje, je v neki interakciji, ali pa na sebe gleda z vidika stranke, in

zaradi tega razumevanja prilagaja svoje procese in aktivnosti. Razlika med njima je majhna, ločnica pa zabrisana, saj je tudi v drugem primeru prilagajanje aktivnosti odvisno od določenih povratnih informacij, ki jih prejme podjetje od potrošnika, pri čemer je to lahko tudi v obliki padca prodaje.

Respondentka F definicijo termina ponese eno raven višje, saj meni, da je to strateška usmeritev, ki jo je treba vključiti v celoten sistem spremljanja in managementa učinkovitosti in uspešnosti (angl. *performance management*), pri čemer izpostavlja, da je najpomembneje, da ljudem določijo cilje in odgovornosti ter jih nagrajujejo na podlagi tega, to pa mora postati eden izmed strateških ciljev.

Da ni pomembna samo strateška usmeritev, ampak da gre za način poslovanja, ugotavlja respondentka C, ki poleg procesnih prilagoditev izpostavlja, da je to hkrati poslovni model in miselnost vseh zaposlenih, saj mora to podpirati celotno podjetje: »Omogoča, da lažje in sistematično spremljaš, kaj stranka hoče, in se ji prilagajaš pri ponudbi, kako naj stranka dostopa do nje. Na splošno res lahko izvajaš to, da je stranka v središču tvojih procesov in da svoje procese prilagodiš kupcu, in ne obratno. ... Poslovni model je v tem, da prilagodiš procese, miselnost pa pomeni, da vsi zaposleni verjamejo v to in se zavedajo, da je celotno podjetje tu, da zadovolji stranke.«

Preverjanje predloga opredelitve koncepta:

Pri opredelitvi koncepta osrediščenost v stranki na strani respondentov prihaja do zelo širokih definicij in necelovitih odgovorov. Da bi preverila skladnost njihovega razumevanja koncepta, preverim njihov pogled na opredelitev, ki jo predlagam v podpoglavju 3.1. Z namenom, da ne bi razkrivanje opredelitve vplivalo na potek pogovora, to preverim šele na koncu posameznega intervjuja.

Respondenti A, D in F se s predlogom opredelitve strinjajo v celoti. Respondent A dodaja, da je to ena od mogočih strategij, ki so alternativa usmerjenosti na konkurenco ali na izdelek, a poudarja, da je večina uspešnih podjetij uravnoteženih. Pravi: »Če pozabiš gledati na stranke ali pa če pozabiš gledati v zaledje, lahko začnejo stvari malo pokati. Še vedno pa imaš neko primarno usmeritev ter se s tem ukvarjaš in to je predvsem ključna razlika. Biti 'customer centric' danes je veliko težje kot pred 20, 30 leti. Vsi ponujajo vse, komunikacijskih kanalov je veliko več, treba je voditi verigo stvari in je milijon izzivov, ki jih je treba urediti. Na koncu se bo zlomilo pri tem, ali boš lahko neko metriko v bazo zapisal, kdo bo to spremljal in kdaj jo bo spremljal. To je osnova.«

Respondent B se prav tako strinja z definicijo, ampak pravi, da bi bolj izpostavil reorganizacijo ključnih procesov okoli stranke, ker naj ne bi bili vsi ključni. S tem se strinja respondentka C. Definiciji je naklonjena, ampak bi izvzela spremembo strategije, predvsem zaradi poznavanja odzivov naročnika: »Strategija lahko ostane takšna, kot je, ampak se spremeni delovanje, spremenijo se delni procesi. Še vedno zasledujemo cilj, da bomo najboljši na našem področju. Če pristopim k naročniku z idejo, da morajo spremeniti strategijo, bomo takoj doživeli odpor.« Respondent E se z definicijo strinja, a se mu zdi, da

organizacija ni pomembna, oziroma naj bi bila nižje na lestvici. Najpomembnejša naj bi bila zavedanje in proaktivno upravljanje vseh stičnih točk s strankami.

Raba prevoda in sinonimov:

Poleg nekonsistentnosti poimenovanja koncepta v angleščini (*respondenti naštejejo customer cocreation, customer engagement, customer lifecycle management, customer excellence*) in njegove definicije je problematičen tudi slovenski prevod. Za »customer centricity« intervjuvanci uporabljajo različne prevode, primarno osredotočenost ali usmerjenost na kupca, usmerjenost h kupcu, fokus na stranko, stranka je v ospredju, osredotočenost na kupca na višji ravni, skrb za kakovost/odličnost storitve. Se pa poskušajo terminu v angleščini izogibati.

Ker so težave s poimenovanji večnivojske, se temu izogibajo na različne načine. Respondent B uporablja mednarodno poimenovanje: »Slovenščina je nerodna, zato v praksi uporabljamo angleške termine.« Izpostavijo tudi pomembnost sporazumevanja s stranko, in kot pravi respondentka C, je vsebina pomembnejša od oblike: »Če govorimo v slovenščini, uporabljamo kar osredotočenost ali usmerjenost na kupca. Stranke niso toliko obremenjene s semantiko. Poskušamo vnesti čim manj zmede, pomembna sta pomen in vsebina. Stranke počasi razumejo termin 'osredotočenost na kupca'. Večinoma dodamo še kakšen dodaten opis ali definicijo. Se pa trudimo, da poslovenimo vse, kar ima smisel.« Enako respondentka D ugotavlja, da prevodov ne uporabljajo v komunikaciji z naročnikom, pri čemer je do tega kritična. Prevodom se izognejo z opisovanjem: »Mi bolj ali manj rečemo, spoznati morate stranko in stranka je v ospredju. Imamo težave; ne vem povsem, kaj je največkrat v uporabi, katera beseda in tako naprej. Preveč operiramo z angleškimi besedami. Več ali manj tudi v angleščini funkcioniramo.« Uporaba slovenskega prevoda je lahko povezana tudi s tipom sogovornika, izpostavlja respondentka D: »Uporaba prevodov je odvisna od industrije. V telekomunikacijah se uporablja v angleščini, v ostalih pa se posloveni v usmerjenost h kupcu.«

Prekrivnost z drugimi koncepti:

»Customer focus« sploh ne uporabljajo kot sinonim za osrediščenost v stranki, z izjemo respondentke D. Termin bolj povezujejo s prodajo in trženjem. Respondent E tako pravi: »Mi se usmerjamo bolj v management consulting, ne toliko v marketing oz. v prodajo.« V slovenščino večkrat kljub temu prevajajo kot osredotočenost na kupca.

CRM se v povezavi s »customer centricity« pojavi pri odgovorih vseh respondentov. Njun odnos je najbolj prepleten, respondenti pa ga vseeno ločijo od koncepta »customer centricity«. Vidijo ga v dvojni vlogi oz. izpostavljajo, da je možna interpretacija managementa odnosov s strankami v dveh smereh – kot nekaj operativnega, programskega oz. tehnološkega ali analitičnega, kjer je pomembna celostna obravnava stranke (respondentka D, respondent B); kot hrbtenico »customer centricity« oz. program, ki »customer centricity« podpira (respondentka C, respondent E); kot koncept, ki je nekoč predstavljal to, čemur bi danes rekli »customer centricity« oz. se je sčasoma razvil v to (respondent A).

Respondent A izpostavi dva ključna problema, ko govorimo o podobnostih in razlikah med osrediščenostjo v stranki in CRM-jem. Ugotavlja, da je osrediščenost v stranki ves čas v tesnem odnosu do CRM-ja: »CRM kot koncept je bil v osemdesetih zastavljen bolj splošno, nekako tako kot 'customer-centricity', in se je v devetdesetih pretvoril v baze podatkov in 'data mining'. Zdaj se zopet stvari vračajo na to, da se bo CRM vrnil v izhodiščno pozicijo, ki je na neki način povezana s 'customer centricity', ampak ta koncept si spet vsak razlaga po svoje.« Prav tako respondent B izpostavi, da tako CRM kot trženje s poudarkom na odnosih nista sinonima »customer centricity«, razlika, pravi, je v pristopu: »Nikakor nista sinonima, ampak jih je težko ločiti med sabo. Gre za to, kako se lotiš doseganja cilja. Cilj je vedno kupec, gre za razliko v tem, na kakšen način to poskuša doseči.«

Ko gre za primerjavo med »customer centricity« in tržno naravnostjo (da se izognemo nerazumevanju slovenskega prevoda, si v pogovoru z respondenti pomagamo tudi z angleškim terminom *market orientation*), respondenti med njima ločijo, čeprav pri razumevanju tržne naravnosti izhajajo iz poimenovanja, teoretskega ozadja ne poznajo. Respondentka C pojasni, kako zaznava razliko: »Pri 'market orientation' se fokusiraš na to, kaj konkurenca dela, in se potem podjetje odziva na njihove poteze, pri tem pa se ne vprašaš, ali bi to kupcem ustrezalo. Na primer, padla je kupna moč, zato znižaš ceno, pri tem pa se sploh ne vprašaš, ali je kupcem ali ciljni skupini padla kupna moč, ampak se samo odzivaš na trg. Zdi se mi, da je 'market orientation' predhodnica, 'customer orientation' pa je evolucija.« Respondentka D prav tako poudari, da se koncepta »customer centricity« s tržno naravnostjo ne more enačiti, ker ločuje med trgov in strankami: »Oseba se nam zdi ključna. Trg je seveda sestavljen iz oseb, ampak poudarjamo stranko.« Respondent E koncepta tržne naravnosti ne pozna, a prav tako intuitivno izpostavlja razliko med konceptoma, na podlagi globine segmentacije in agregacije informacij, in se pridruži razmišljanju respondentke D: »Tržne naravnosti ne poznam, ampak ne bi rekel, da je to enako. 'Customer centricity' interpretiramo kot usmerjenost h kupcu. Eno je, da proaktivno upravljaš ali skupino kupcev ali več skupin kupcev kot trg. Po mojem mnenju je razlika v tem, kako fragmentiraš in koliko v globino greš. Pri 'customer centricity' na koncu prideš do individuuma, enega kupca. Se pravi, kako agregiraš.« S tem se strinja respondentka D, ki pravi: »Ne bi si niti upala reči, kako vidim razliko, saj nisem prepričana, ali bi znala to pojasniti oziroma podati dve različni in konkretni definiciji. Pri 'market-driven' prej pomislim na možnosti na trgu, pri 'customer centricity' pa prej na to, da je treba res razumeti, kaj moje stranke želijo in kaj lahko jaz naredim, da bom boljši od konkurence.« Respondentka kot sinonim tržni naravnosti omeni angleški termin »market-driven«, ki ga sicer uporablja Webster (2002), kot novejši in izpeljan koncept iz tržne naravnosti.

Respondent A poleg CRM, ki mu je najbližje, izpostavlja še angleške termine »customer cocreation«, »customer engagement«, »customer lifecycle management.«

Nekateri respondenti med angleškimi termini »customer orientation«, »customer focus« in raziskovanim konceptom »customer centricity« ne vidijo razlike. Tako respondent B pravi: »Zame je 'customer centricity' to, da opredeliš, kaj so glavni dejavniki in procesi, ki vplivajo na negativno percepcijo podjetja ali uslug na različnih stopnjah storitev. Vsi procesi morajo biti ves čas usmerjeni proti kupcu ... Če gredo vse te faze tekoče skozi, je to zame 'customer

centricity', 'customer orientation'.« Respondentka C pravi, da prihaja do različne rabe – »customer centricity« enači s »customer orientation«, medtem ko »customer focus« izpostavi kot nekaj ožjega, vezano na trženjski oddelek: »Nekateri pravijo 'customer orientation' ali 'customer centricity', ampak v poslovnem svetu je to vse isto. Dejansko je fokus na kupca, in ta je središče tvojega celotnega razmišljanja. 'Customer focus' je nekoliko bolj ozek, gre res za fokus na stranko, ampak ko govorimo o svetovanju o 'customer centricity', je ta fokus širok, ni omejen zgolj na področje marketinga.« Tudi respondentka D povezuje koncept »customer centricity« s celotnim podjetjem, medtem ko »customer focus« in »customer orientation« navezuje na trženje in trženjski oddelek: »'Customer focus', 'customer orientation' manj uporabljamo oz. sploh ne. Mi se usmerjamo bolj v 'management consulting', ne toliko v marketing oz. v prodajo.«

Respondentka F opaža, da v njihovi agenciji med koncepti ne razlikujejo: »Pri 'customer orientation' in 'customer focus' gre za eno in isto temo – gre za to, da spoznamo stranko. Če delaš za to, da veš, kaj boš posamezniku ponudil, ne pa, da že veš, kaj ponujaš, in potem iščeš, na kakšen način.«

Izkušnje:

Respondenti so se sicer v praksi srečali s konceptom »customer centricity« in ga do določene mere obravnavali in implementirali, a je to vedno ostalo bolj na ravni dolgoročnega cilja, prva faza na tej poti pa je bila ureditev osnovnih procesov, s katerimi so se vsi ukvarjali. »Customer centricity« vidijo kot nekaj, kar je mogoče v tujini.

Respondent A pravi, da je »customer centricity« ideološki koncept, izkoriščen kot eden od izumov svetovalskih firm: »Konceptov je bilo malo morje, ker velika svetovalska podjetja bruhajo nove koncepte, ker se morajo pozicionirati na trgu kot inovativna ... Ker moraš pozornost ljudi pritegniti, se tak koncept zelo veliko uporablja. Potem pa, ko dejansko začneš delati, gremo nazaj k osnovam. Takrat se zadeve povsem poenostavljajo. ... Ko se lotiš projekta, se stvari začnejo lomiti na osnovnih temeljih. ... Zelo velikokrat se zastavljajo visokoteče projekti, potem pa rešuješ osnovne probleme, ki so zelo daleč od prvotno zastavljenega projekta. Tako da, ja, uporabljamo, uporabljali smo koncept, ampak predvsem na neki 'marketing positioning' prodajni strani, prej pa so povsem klasične zadeve. Ali imajo v podjetju prave informacije, jih znajo interpretirati, razumejo izdelek, imajo pravi izdelek, ali njihova stranka razume izdelek. To so povsem osnovne stvari, preden sploh pridemo do 'customer centricity' koncepta.«

Respondent B pravi, da je bil največji problem v interpretaciji koncepta, kaj to je in kaj je pri tem pomembno. Nikoli ga niso v praksi tudi aplicirali, vseeno pa izpostavlja pomembnost razmišljanja o strankah in o »customer centricity«. Konceptu oziroma njegovi rabi v praksi so naklonjeni respondenti C, D in E. Respondentka C meni, da je pomembno, da stranke svoje probleme ter potrebe obravnavajo celostno, in tiste, ki si želijo le parcialen poseg v procese in ponudbe, kot je program zvestobe, prepričajo tudi o pomembnosti CRM, ki naj bi bilo po njenem mnenju glavno orodje za doseganje »customer centricity«. Da bi aplicirali koncept v

celoti, izkušenj nima, saj naj bi bil za podjetja preveč kompleksen: »Dejansko je treba stranko najprej izobraziti o tem, kaj to sploh je, potem pa je to treba še uvajati. V našem prostoru še ni pravega posluha za to. Če koncept razbiješ na manjše operativne dele in pokažeš, kakšni so učinki, pa gre skozi.« Izkušnje z implementacijo koncepta respondentka D sicer ima, saj to v agenciji ponujajo kot del svojega storitvenega portfelja, ampak pravi, da je to redko, saj velikokrat pride do zapletov pri osnovnih procesih in aktivnostih uspešnega poslovanja: »Večina konceptov se zlomi na izvedbeni strani, drugi problem pa je, da postane stvar konfuzna v komunikaciji do stranke in do interne javnosti, če uprave ali marketing direktorji pograbijo vse te koncepte in jih začnejo pretirano uporabljati. ... Po navadi, če pride do implementacije takega koncepta, projekt lahko traja vsaj nekaj mesecev. Po navadi prideš do stranke, da ji boš pojasnil, kako do določenega koncepta pristopiti, potem pa se rešuje problem, kako sploh do katerega koli segmenta strank pristopati.« Tako večinoma ideja nastane na strani svetovalnega podjetja, stranka pa ima veliko zadržkov, ki jih je treba premostiti. Respondentka D pravi: »Ko začnemo pogovor, je na vsakem koraku možen odgovor, da nekaj nima smisla. Ampak na to lahko odgovorimo skupaj s stranko, ko pregledamo način njihovega današnjega dela oziroma cilje, ki jih imajo. Naš koncept je, delajmo skupaj projekt, znotraj projekta prenesemo tisto znanje, ki ga imamo, ki pa seže le toliko, kako priti do dobrih analiz, modelov, kako interpretirati in kako lahko uporabiti te podatke. Poskušamo pa čim bolj konkretizirati, da se že pokaže nekakšen ROI. Recimo, naredimo neko akcijo skupaj, potem pa delajo naprej sami. To pa še ne pomeni, da bi jih kar zapustili. Oni še vedno največ vedo o svojem poslovanju.« Respondentka F pravi, da ima nekaj izkušenj v telekomunikacijah, kemijski industriji, v zavarovalništvu, in sicer s samo obravnavo koncepta, strategije, ciljnega procesa, kakšne spremembe v podjetju se morajo zgoditi, da se ta koncept lahko implementira. V nekaterih primerih tudi po potrebi pomoč podjetju, da ta koncept vsaj v manjšem obsegu zaživi, in potem tudi merjenje uspeha tega.

Aktivnosti za implementacijo:

Na vprašanje, kaj so potrebni koraki za implementacijo koncepta osrediščenosti v stranki, so odgovori različni. Da gre za nekaj, kar sega širše od trženjskega oddelka, se strinjajo, v opredelitvi, koliko široko to gre, si niso enotni. Najbolj izpostavljajo pomembnost aktivne vključenosti direktorja pri transformaciji podjetja ter načine, kako prepričati, da se bo investicija povrnila.

Respondent E in respondentka F se strinjata v tem, da je treba najprej pogledati, kako zrelo je podjetje, kakšen je razkorak med obstoječim in zelenim poslovanjem in kakšni posegi so potrebni. Respondent E pravi: »Po fazah sledijo pregled začetnega stanja, izdelava koncepta, strategije tega, kaj želimo s tem doseči, kako nam to pomaga, da dosežemo našo strategijo ... glede na te cilje tudi načrtuješ aktivnosti usmerjenosti h kupcu. Potem sledijo potrjevanje tega, definiranje podciljev implementacije, načina implementacije, spremljanje koristi in potem spet krog optimiziranja tega ... V prvem planu ne rešiš več izzivov, zato so potrebna stalna merjenja. Tudi konkurenca ne spi in tehnologija skozi leta omogoča spremembe in optimiziranje tega koncepta.«

Respondent E poudarja, da je prilagajanje komunikacije odvisno od dejavnosti in izdelčnega ali storitvenega portfelja, pri čemer je prvo in glavno pravilo, da ne glede na to, koliko se investira v stranke in aktivnosti, ki so usmerjene na stranko, podjetje prejme več, kot je investiralo.

Respondenti izpostavijo, da »customer centricity« ni nekaj, kar bi bilo v interesu vsakega podjetja, prav tako pa ni enake poti za različna podjetja, da bi isti cilj lahko dosegla. Menijo, da je treba najprej postaviti ključni cilj, in potem naprej iz tega izhajati pri pripravi kakršnega koli načrta.

Respondent B pravi, da se v primeru »customer centricity« ne sme omejevati na trženjski oddelek in da je pomembno, da se aktivnosti, ki izhajajo iz cilja, izvajajo prek vseh oddelkov v podjetju. »Nekateri oddelki bodo pri tem morali prispevati več, ker so pri tem procesu ključni, nekateri pa manj, vsi pa moramo vedeti, zakaj to delamo, na enoten način moramo zgodbo razumeti.« Tudi respondentka C povzema besede svetovalca in predavatelja o »customer centricity«, ki jo je o tej tematiki podučil, da to ni stvar trženja, temveč podjetja in prav vseh zaposlenih, tudi tistih, ki niso v direktnem stiku s stranko. Pravi, da je pomembno, da vsi zaposleni to razumejo: »Zaposleni bi morali dihati in živeti za 'customer centricity'. To mora CEO spodbujati, to ni stvar enega oddelka. Treba je narediti transformacijo celotnega poslovnega modela, predvsem ljudi, saj na njih vse temelji.« Pri tem pa pravi, da če je podjetje zainteresirano za tako transformacijo, je naslednji korak pregledati vse njihove stične točke s kupci znotraj nakupnega procesa, identifikacija pomanjkljivosti in prednosti.

Tudi respondentka F pravi, da se mora »customer centricity« vpeljati na nivoju celotnega podjetja in da je najbolj pomembno, da podpora izhaja iz top managementa, pristop k temu pa mora biti enak kot h kateremu drugemu strateškemu cilju. »Na vrhu začnejo delati načrte, nastavljajo KPI-je [ključni indikatorji uspešnosti], dodeljujejo oddelke, ki so odgovorni, spremljajo, nadzirajo, ustanovijo projektno pisarno.« Trženje, prodajo, kadrovski management in oddelek za skrb za kvaliteto izpostavlja kot glavne spodbujevalce in pospeševalce transformacije, meni pa, da je to zelo široko usmerjen projekt in je zato pomembno, da vsaka organizacijska enota nosi del odgovornosti. Pri tem, izpostavlja, sta zelo pomembna interno komuniciranje in vzpostavljanje primerne organizacijske kulture.

Respondentka D v težavah strank vidi priložnost. Pravi, da je prvi pomemben korak na poti, da stranka idejo o transformaciji sprejme, pri tem pa najbolj pripomorejo oprijemljive številke obstoječih študij primerov iz iste dejavnosti in z obravnavo podobnega problema. Drugi korak je, da pripravijo segmentacijo in projekcijo investicij ter prihodkov po segmentih, izpeljejo prvo akcijo, ki naročniku pokaže, ali bi se investicija za celovito transformacijo izplačala. V Sloveniji naj bi se takih projektov lotevali postopoma, kar pod vprašaj postavlja respondentka F: »Ta kompleksna zgodba je tudi razlog, zakaj to ni prioriteta naših strank. ... Da bi se tega lotili parcialno – ne vem, ali še vedno govorimo o 'customer centricity' ... potem so to že posamezne aktivnosti in iniciative.«

Respondent A ne identificira aktivnosti, ki so za to potrebne. V pomoč pri analizi stanja uporablja tradicionalne teoretične okvirje, kot so »Porterjev model, 4P, 7P ali 4C«, in prek tega vodi stranko skozi celotni pogovor do nekega zelo specifičnega problema in rešitve. Respondent A tako pokaže naklonjenost do osnovnih in priznanih orodij.

Meritve osrediščenosti v stranki:

Ko gre za meritev uspešnosti poslovanja v smeri »customer centricity«, respondenti niso enotni, pogled se razlikuje predvsem glede na opazovano spremenljivko ali enoto merjenja, prav vsi respondenti pa se strinjajo v eni točki, in to je, da vodstvu podjetja štejejo le kratkoročni prodajni rezultati.

Metrike respondenti problematizirajo na več ravneh. Glavni problem je opredelitev opazovane spremenljivke ali enote merjenja. Respondent A izpostavlja problem »customer centricity« z vidika metrik, kjer je v primerjavi z usmerjenostjo na izdelke, ki obravnava enoto na ravni izdelka, osnovna opazovana enota analiz stranka. Respondentka F izhaja z vidika zastavljenih strateških ciljev ter prilagoditev ključnih kazalnikov uspeha. Da se lahko meri »customer centricity«, pravi, je treba razumeti ključne poslovne cilje – ali gre za povečanje tržnega deleža, povečanja števila noči, povečanja števila obiskov na spletni strani. Pri tem ne opredeli nobenih drugih na stranko usmerjenih metrik, kot jih obravnavam v 3. poglavju. Respondent E izhaja z vidika kanalov in pri tem izpostavlja pomembnost merjenja proaktivnosti, in sicer koliko so izkoriščeni vsi mogoči stiki s kupcem oziroma kolikšna je dobičkonosnost glede na vloženo energijo v posamezno stranko. Če se podjetje odloči za to, mora to biti osnoven strateški cilj na nivoju celotnega podjetja, ki je enako pomemben kot dobičkonosnost ali število novih strank, pravi respondent E.

Dolgoročnost učinkov investicij je problem, ki ga izpostavi respondent A in respondentka C. Respondent A pravi: »Če gledamo z izdelčnega vidika, je to denar, ki ga ima podjetje zdaj, se pravi, je to kratkoročna investicija, če razmišljamo o 'customer centricity', je dolgoročna. Odvisno je od podjetja, kako razmišlja, kratkoročno ali dolgoročno. Ali tako, da se bo to leto pozitivno zaključilo, ali pa razmišlja več let vnaprej.« Tudi respondentka C izpostavi problem merjenja zadovoljstva in podobnih meritev kratkoročno, a predstavi bolj pomemben vidik, ki ga lahko hitro prezrejo: »Če daš novemu poslovnemu modelu čas eno leto, lahko primerjaš lanske in letošnje prodajne podatke ter vidiš, kaj se dogaja. Ne moreš pa reči, da bo en kilogram nasmeha prinesel dva kilograma moke več. Po drugi strani pa se raje vprašajmo, ali si upamo imeti nezadovoljne stranke.«

Naslednji problem, ki ga izpostavlja respondent A, je to, da so metrike, ki so povezane z izdelki, sorazmerno direktne in opredeljive, sporočajo dobičkonosnost na ravni izdelka, kar podjetja lažje razumejo, čeprav pravi, da nekatera podjetja, še posebno v panogah, ki so bolj kompleksne, kot na primer bančništvo in telekomunikacije, tudi tega ne znajo tolmačiti. Respondent A pravi, da obstaja veliko metrik, ki so osrediščene v stranki, kot so zadovoljstvo stranke, vpletanje stranke, zaupanje, zvestoba, CLV. Problem naj bi bila njihova medsebojna nepovezanost in nemožnost interpretacije na ravni dobičkonosnosti, kar pa ustreza različnim

svetovalnim agencijam, ki te metrike izvajajo. Prav tako problematizira CLV kot nekakšno »ultimativno metriko«, ki pa je veliko podjetij in svetovalcev ne zna izračunati, zato se podjetje vrne k tistemu, kar pozna in obvladuje. Izpostavi prepad med teorijo in prakso: »V teoriji je vse v redu, v praksi pa se uporablja tisto, kar je najbolj razumljivo in oprijemljivo.«

Respondent B izpostavi spremenjene metrike, ki so primarno posledica tehnološkega razvoja: »Podjetja so vajena postfestum metrik. Naredimo trženjsko raziskavo in s tem smo naredili vse. Ampak s pomočjo interneta in mobilne tehnologije lahko meriš digitalne odtise in lahko sproti vidiš, kako se potrošniki odzivajo, sproti vidiš, kaj deluje dobro, kaj ne.«

Problem meritev, ki v interakcijo vključuje stranke, respondentka D problematizira. Čeprav je trženjskim raziskavam naklonjena, jim povsem ne zaupa, uporablja jih kot dopolnitev, ki bogati pogled na neko osebo ali stranko. Izpostavlja, da stranka sama velikokrat sama zase drugače odgovarja, kot pa se dejansko obnaša: »Vprašani že lahko na vprašanje, kako se prehranjuje, odgovori, da se zdravo prehranjuje, v trgovini pa bi ga videli, kako v voziček meče čips in čokolade.«

Aplikativnost na vse dejavnosti in podjetja:

Ali je koncept »customer centricity« povsod aplikativen, si respondenti niso povsem enotni. Respondent A meni, da je to strateška odločitev za fokus delovanja, ki je pomembna le za izbrana podjetja, ki jih identificira kot: »Podjetja, ki nimajo svojih nišnih produktov, podjetja, ki nimajo problemov s svojimi zalednimi procesi, podjetja, ki bi želela svoje segmente strank oskrbovati na različne načine.« Respondentka F izpostavlja, da gre za veliko investicijo, pri tem pa zastavi dve vprašanji – prvo, ali si to podjetje sploh lahko privošči, in drugo, ali je to sploh potrebno, če podjetje ni ogroženo in nima potrebe braniti svoje strateške pozicije.

Respondenta B in E menita, da je aplikativno na vse panoge, ne velja pa ena velikost za vse. Pravita, da sta pomembni poslovna strategija in enotna definicija med vsemi udeleženci glede pričakovanj in ciljev. Respondent B izpostavlja, da je problem predvsem v tem, da je to »taka mehka tema, da se vsi mi malo spoznamo, le redki pa v globino. Enako je s trženjem. Vsi o tem vse vedo, čeprav ni povsem tako. Marketing je na neki način 'customer centricity'. Tega se je treba lotiti tako, da postaviš ključni cilj in potem naprej iz tega izhajaš prek vseh oddelkov.«

Respondentka C in respondent D izpostavita »customer centricity« kot nekakšno univerzalno in potrebno smer razvoja. Respondentka C pravi: »Vsi imamo interne in eksterne stranke. Ni pomembno, ali je to B2B ali B2C, vsi smo ljudje in delamo v poslu z ljudmi. Tudi javni upravi ali vladi ne bi škodovalo, da bi to apliciralo. Mislim, da gre za evolucijo, v katero gre razumevanje sočloveka oziroma reševanje težav sočloveka. To je tako že od nekdaj bilo, vmes smo to zapostavili.«

Viri:

Ko gre za vire, ki jih respondenti uporabljajo, ko se nanašajo na »customer centricity«, se izkaže, da vsi največkrat uporabljajo obstoječe študije primera in primere dobrih praks.

Respondentki D (SAS) in F (PwC) ter respondent E (A.T. Kearney) so del mednarodnih mrež, prek katerih pridejo do študij primera, ki so konkreten referenčni primer z nekega področja oziroma industrije, ki pokažejo, kaj se obnese in kaj ter zakaj ne. Vsi poudarjajo, da le-te izhajajo iz tujine, kjer ni finančne krize in ni potreb po stroškovni optimizaciji. Respondentka C izpostavi tudi, da so študije primera, ki so konkretno vezane na »customer centricity« in med drugim na relevantno industrijo, šele prepričljiv argument za vodstvo v smeri takšne spremembe poslovanja. Tudi respondent B se strinja s tem pogledom. Ko se ukvarja z analizo in pripravo strategije, združuje teorijo in najboljše primere v svetu, ki jih potem kritično aplicira na slovenski trg. Respondent A posredno povzame razmišljanje vseh, ko pravi: »Teorija je ogrodje, študije mi dajo številke, ki jih vključim v teorijo.«

Med vsemi respondenti je respondentka C edina imela izkušnjo s predavanjem na temo »customer centricity« na poslovni šoli, kjer je poslušala predavanja profesorja Serrana: »Njegovo podjetje se res ukvarja samo s tem, ampak se trenutno ne spomnim, kdo so bile njegove stranke, ampak so šle res vse multinacionalke skozi njegove roke.« Pomaga si le s članki, ne pa tudi s knjigami, za katere pravi, da so 3, 4 leta za poslovno prakso.

4.4 Diskusija

Kot raziskovalno vprašanje implicira in kar ugotavljam v teoretičnem delu, na akademskem področju ne obstaja teoretični okvir, ki bi na zemljevid umestil koncept osrediščenosti v stranki, ga opredelil v odnosu do obstoječih ter vzpostavljenih trženjskih in menedžerskih pojmov ter ga kritično ovrednotil. To je težko delo zaradi splošnega pomanjkanja jasnosti in preglednosti teorije znotraj trženjske discipline, v kateri delujejo različne paradigmatske smeri in vsaka zase težijo k prevladi kot njena podstat, ter vedno večjim prepletanjem z disciplino managementa.

Koncept osrediščenosti v stranki je vzniknil na podlagi tega prepletanja. Ta koncept pod angleškim terminom »customer centricity« izhaja iz poslovno-svetovalne dejavnosti, ki je poskušala odgovoriti na potrebo podjetij, ki so se z vključevanjem strank v center poslovanja želela diferencirati od cenovno bolj konkurenčnih tekmecev (Galbraith, 2005, str. xii). Agencije vsepovsod po svetu so zaznale promocijsko priložnost in trg preplavile z novim trženjskim, ekonomskim, in managerskim konceptom, prav tako pa v teoretičnem in empiričnem delu ugotavljam, da koncept na akademsko področje vstopa prek poslovnih svetovalcev v obliki poslovnih knjig, študijskih člankov in gostujočih predavanj. Vsa ta komunikacijska prisotnost ustvarja percepcijo osrediščenosti v stranki kot splošno sprejetega ter uveljavljenega termina in teoretičnega koncepta. Da je ustvarjanje vedno novih konceptov in teorij pomembno za obstanek svetovalnih agencij, ugotavlja respondent A. To pojasnjuje

množico različno poimenovanih konceptov (angl. *Customer centricity*, *1-to-1 marketing*, *Customer Excellence*, *One Customer View* ipd.), ki zagovarjajo zelo podoben pogled.

Poznavanje in raba pojma osrediščenosti v stranki sta prisotna tudi v Sloveniji, kar ugotavljam na podlagi opravljenih intervjujev. Danes, v času, ko so posledice finančne krize na področju gospodarstva še vedno izrazite, je bilo pričakovati odraz tega tudi v odnosu do koncepta. Večina respondentov konceptu med intervjujem ni dodelila večje praktične vrednosti, saj se v času finančne krize podjetja bolj ukvarjajo s problemi optimizacije in drugih aktivnosti, ki so osredotočene primarno na podjetje, izdelke ter storitve, čeprav pogleda stranke na podjetje ne zapostavljajo. Na eni strani tako ostaja ideal, ki izhaja iz akademske in poslovno-svetovalne teorije, da bi stranka igrala osrednjo vlogo, na drugi strani pa so tržni pogoji in zahteve podjetij, ki tega ne omogočajo.

Koncept osrediščenosti v stranki je problematičen na več ravneh. Najprej je problematično poimenovanje, ki na piedestal postavlja stranko in je dovolj sporočilno sugestivno, da ga poslovni svetovalci in njihove stranke po vsem svetu hitro posvojijo, ne da bi se natančneje podučili o tem, kaj točneje predstavlja.

Na naslednji ravni je problematično opredeljevanje koncepta. V empiričnem delu ugotovim, da so respondenti glede pomena koncepta bolj ali manj enotni. Definicije so sicer enotne v tem, da gre za transformacijo podjetja in pri tem spremenjene procese, ki bi morali biti vezani na stranke, razdvojenost pa je v opredelitvi, ali gre za transformacijo celotnega podjetja ali pa zgolj za glavne aktivnosti in procese, ki so vezani na stranke in CRM (kot eno od nižjih ravni implementacije koncepta). Njihovo razumevanje osrediščenosti v stranki je primerljivo opisom in poskusom opredelitve s strani poslovnih svetovalcev, katerih dela obravnavam v teoretičnem (Bailey & Jensen, 2006; Gulati, 2009; Galbraith, 2005; Gagnon & Chu, 2005).

V akademski literaturi gre večkrat za prekrivnost z drugimi koncepti. Kot opažam že v teoretičnem delu naloge, je težava večplastna, predvsem pa neurejena. Nekateri koncepti se zaradi podobnosti poimenovanj (predvsem v angleščini) uporabljajo kot sinonimi »customer centricity« (angl. *customer orientation*, *customer focus*, *market orientation*, *CRM*, *1-to-1 marketing*) in obratno, ali pa različni avtorji isti termin različno konceptualizirajo in opredeljujejo – zaradi teh dveh dejavnikov pa so različni koncepti enkrat bolj, drugič manj podobni drug drugemu. Da razlike med konceptom osrediščenosti v stranki in drugimi podobnimi koncepti niso jasne niti v praksi, izpostavita respondenta A in B. Slednji dodaja, da niso sinonimi, saj gre za različne načine, kako doseči isti cilj.

Poleg težave z opredeljevanjem in razločevanjem od drugih konceptov, ne na slovenskem akademskem področju ne v praksi ne obstaja enotna in konsistentna raba prevoda. Ti že tako podobni pojmi, kot so »customer centricity«, »customer focus«, »customer orientation«, med prevajanjem v slovenski jezik izgubijo svoje razlikovalne vrednosti in se uporabljajo kot sinonimi. Za poimenovanje koncepta osrediščenosti v stranki intervjuvanci uporabljajo kar različne angleške izraze kot sinonime (angl. *customer orientation*, *customer excellence* idr.) ali pa različne slovenske prevode (npr. osredotočenost ali usmerjenost na kupca, usmerjenost

h kupcu, stranka je v ospredju, osredotočenost na kupca na višji ravni, skrb za kakovost/odličnost storitve). Ker pa ne poznajo slovenskega prevoda, ki bi ga v poslovno-svetovalni dejavnosti enotno uporabljali, se nespornost s strankami in drugimi sogovorniki izognejo kar z opisovanjem koncepta. V strokovni literaturi nisem zasledila predloga slovenskega prevoda, je pa na drugi strani na voljo več različic v diplomskih in magistrskih delih, ki do koncepta in termina ne pristopajo na kritičen način. Zaradi konsistentnosti uporabe in boljšega medsebojnega razumevanja je še toliko bolj pomembno, da se čim prej izoblikuje in utrdi enotna raba poimenovanj. To velja za celotno trženjsko disciplino, na kar opozarja že Šešek (2011, str. 35). Da bi razlikovala pojem od terminov, ki poimenujejo druge konstrukte in koncepte, ponudim in skozi celotno nalogo uporabljam predlog prevoda »osrediščenost v stranki«, ki iz angleščine prenese tudi pozicijo subjekta stranke v središče, kot to koncept predpostavlja. Problem podajanja novega poimenovanja je, da se bo zaradi jezikovne nepraktičnosti in nepriljubljenosti njegova raba omejila zgolj na rabo znotraj tega magistrskega dela, bo pa morda sprožila potrebno diskusijo.

Implementacija koncepta osrediščenosti v stranki je naslednji problem, ki je inherenten problemu definicije. Po Websterju (2002, str. 20–28) je implementacija trženjskega koncepta spodletela iz več razlogov: usmerjenost na stranko nikoli ni postala prava prioriteta, investicije v trženje so prenizke, trženjske funkcije slabo delujejo, trženjska birokracija je kompleksna in potrebe po kratkoročnem zaslužku so vedno večje. Da so ti razlogi več kot 10 let kasneje vsaj v Sloveniji (predpostavljam, da tudi drugod po svetu) še vedno aktualni tudi v primeru osrediščenosti v stranki, podkrepijo respondenti v intervjujih. Respondenti so se sicer v praksi srečali s konceptom osrediščenosti v stranki in ga do določene mere obravnavali in implementirali, a je to vedno ostalo bolj na ravni dolgoročnejšega cilja, prva faza na tej poti pa je bila urejanje osnovnih procesov v odnosu do strank. Osrediščenost v stranki vidijo kot nekaj, kar je trenutno mogoče izpeljati v tujini, sedaj na ravni implementacije tega koncepta nimajo veliko izkušenj, ker so njihove stranke v času recesije bolj naklonjene optimizaciji poslovanja. Njihove izkušnje so vezane na bolj ali manj v omejen obseg transformacije v smeri osrediščenosti v stranki.

Popolno preoblikovanje podjetja v smeri osrediščenosti v stranki poudarja oblikovanje posebnih vodstvenih medfunkcijskih timov (Galbraith, 2005, str. 96), reorganizacijo okoli pomembnih strank ali segmentov (angl. *customer facing structure*) (Galbraith, 2005, str. 40) z linijsko organizacijo in opolnomočenjem nove funkcije izvršnega direktorja za stranke (angl. *chief customer officer*) ter tako s spremenjeno integralno vlogo trženja (Gulati, 2009, str. 78). Respondentka F izpostavlja, da gre za veliko investicijo, pri tem pa zastavi dve vprašanji – prvo, ali si to podjetje sploh lahko privošči, in drugo, ali je to sploh potrebno, če podjetje ni ogroženo in nima potrebe braniti svoje strateške pozicije. Medtem ko na drugi strani respondent B in E menita, da je relevantno za vse panoge (npr. tudi za javno upravo), ne velja pa ena velikost za vse. Respondenti si tako niso enotni, ali gre za univerzalen odgovor, ali je koncept relevanten za vsa podjetja, ne glede na industrijo, velikost in drugo, a izpostavljajo, da ne obstaja enoten tip modela implementacije, saj so si podjetja med seboj tako različna. Morda to tudi pojasnjuje, zakaj osrediščenost v stranki ni jasno definirana in

zakaj ne obstajajo v teoriji jasno opredeljeni koraki implementacije. Dodaten problem v praksi, zakaj je težko prepričati podjetje v tako transformacijo, posredno razloži respondent A, ki pravi, da imajo opredeljen odnos in pričakovanja izvajanja trženja vsi zaposleni, ne glede na funkcijo, ki jo opravljajo. V tem pogledu je Gummessonov pomislek, da osrediščenosti v stranki morda ni mogoče implementirati (Gummesson, 2008, str. 317), utemeljen.

Istočasno pa je trženjski oddelek tisti, na katerega se prelaga odgovornost za dobro poslovanje podjetja. Kot dokazilo svoje uspešnosti mora vse izmeriti, pri meritvah, ki so usmerjene na stranko, se učinek (na zvestobo, delež strank, prepoznavnost stranke) izgubi ali pa je odvisen od dejavnikov, ki jih ni mogoče kontrolirati (aktivnosti pri konkurenci, sprememba okusa kupcev, politične odločitve). V primeru osrediščenosti v stranki je zahteva tudi po spremenjenih metrikah, ki to merijo (Bailey, 2006; Shah et al., 2006). Problem teh meritev je v tem, da za vodstvo podjetja niso dovolj oprijemljive. Shah et al. (2006, str. 118) investiranje virov v novi, na stranko usmerjen sistem primerjajo z investicijo v virtualno tovarno, ki ustvarja neopredmetene rezultate, kot so zadovoljstvo kupcev, zvestoba, zagovorništvo, nižja cenovna občutljivost in podobno. Neopredmetene rezultate je težko neposredno izmeriti, zato je podjetju tudi težko določiti optimalno raven investicije (Galbraith, 2005; Shah et al., 2006; Osborne & Ballantyne, 2012). Da gre v praksi za neusklajenost pri opredelitvi, kaj bi bile tiste prave metrike v podjetju, ki je osrediščeno v stranki, je jasno razvidno tudi iz intervjujev. Respondentka F izhaja z vidika zastavljenih strateških ciljev ter prilagoditev ključnih kazalnikov uspeha. Da se lahko meri osrediščenost v stranki, pravi, je treba razumeti ključne poslovne cilje, pri čemer našteje le storitveno/izdelčno usmerjene poslovne cilje. Vprašanje je, ali potem sploh še sledimo strategiji osrediščenosti v stranki. Osredotočenost na učinkovitost aktivnosti podjetja jasno nakazuje pogled, ki je bolj osredotočen na delovanje podjetja kot pa osrediščen v stranki. Respondent A izpostavlja, da je v primerjavi z usmerjenostjo na izdelke, ki obravnava enoto na ravni izdelka, osnovna opazovana enota analiz stranka. Med drugim izpostavlja, se tudi učinek spremenjene strategije, poslovne ali tržno-komunikacijske, pokaže šele dolgoročno, medtem ko, enotno poudarjajo respondenti, vodstvo in delničarji zahtevajo vidne rezultate takoj po implementaciji, to pa lahko pelje v prerane kritike in odločitve.

V teoriji in praksi je razvidno, da je koncept osrediščenosti v nekih pogledih enotno razumljen, a je paradoksalno istočasno problematičen. Na raziskovalno vprašanje, na kakšen način se neprimerna in nezadostna obravnava koncepta v teoriji odraža v razumevanju in rabi koncepta v praksi, kot razložim v nadaljevanju, ne morem z gotovostjo odgovoriti. Da je problem necelovitega poznavanja, nerazumevanja konceptov ali celo mešanja med njimi v praksi preslikava problema z akademskega področja, bi bilo induktivno sklepanje, ki ne drži nujno. Čeprav se trženjska disciplina trudi zapolniti vrzeli med teorijo in prakso, se v pogovoru z respondenti oziroma intervjuvanimi poslovnimi svetovalci izkaže, da akademski prispevki igrajo stransko vlogo. Prav vsi respondenti tako raje posežejo po primerljivih študijah primerov, večinoma kar iz banke znanja svojega podjetja. Pri tem, kot sami pojasnijo, prihranijo čas pri prebiranju in se ukvarjajo z relevantnimi primeri, ki jim pomagajo kot orodja pri pripravi poslovne analize in strategije njihovih strank, prav tako pa lažje prepričajo stranke, ki raje delajo z oprijemljivimi podatki uspešnih projektov iz iste panoge.

Trženjska znanstvena disciplina je tako postavljena v nezavidljivo vlogo, in sicer že odkar obstaja trženjski koncept. Da je osrediščenost v stranki tesno povezana s trženjskim konceptom (Drucker, 1995; Keith, 1960), poskusom povezovanja dveh različnih disciplin – trženja in menedžmenta, spoznamo tako v teoretskem pregledu (Osborne & Ballantyne, 2012; Gummesson, 2008) kot tudi v empiričnem delu, kjer nas na to opozori respondent A. Kljub poskusom predstavitve koncepta osrediščenosti v stranki kot poslovnega pristopa, poslovnega modela ali poslovne strategije, zaradi ohlapne opredeljenosti in različnih interpretacij koncepta, ne moremo posplošiti, da je osrediščenost v stranki eden od bolj primernih odgovorov na potrebo podjetij po novih poslovnih prijemih. Zaradi tako malih, skoraj na prvi pogled neopaznih razlik med novejšimi koncepti (trženje ena-na-ena, management ravnanja po trgu, CRM, osrediščenost v stranki ipd.), ki se v enih definicijah bolj, v drugih manj prekrivajo, se zdi skorajda utemeljeno reči, da smo v zadnjih letih naredili velik korak v smeri oblikovanja skupnega koncepta, ki bi ga lahko sestavili iz razpršenih teorij in konstruktov, da bi se bolj približali praksi. Webster (2006, str. 125) prepoznava potrebo po tem, da bi trženje razvilo nove poslovne modele, ki bi na bolj jasn in bolj relevanten način odgovarjali na potrebe managerskega okolja po holistični obravnavi in pristopu na ravni celotnega podjetja.

Še pred razvojem novih na stranko in storitve usmerjenih konceptov po letu 2000, Vargo in Lusch (2004, str. 1–2) izpostavita, da je bil že v 80. letih prejšnjega stoletja zaznan problem fragmentacije trženjskih misli na akademskem področju (trženje s poudarkom na odnosih, management kakovosti, tržna naravnost, management dobavne in vrednostne verige, management virov) in prepoznata, da se vse te ideje razvijajo v smeri nove dominantne logike, ki temelji na storitvah. Ta fragmentacija še dodatno podkrepi paradoks, v katerega je ujeta trženjska disciplina, saj je od ustanovitve naprej njen namen, da se znanosti dokaže kot suverena disciplina, ki lahko pomaga managementu, znotraj pa ni usklajena (Jančič, 1999, str. 6; Gummesson, 2008, str. 320, Osborne & Ballantyne, 2012, str. 168). Trženjska disciplina je preobremenjena z različnimi koncepti in teorijami, ki se ves čas razvijajo, dopolnjujejo, med seboj razhajajo in zraščajo. Enačenje pomensko različnih pojmov in raba različnih poimenovanj za isti koncept nazadujeta standardizacijo operacionalizacije pojmov ter preprečujeta napredek discipline. Vargo in Lusch s S-D perspektivo predpostavljata, da je storitev temelj izmenjave, ker je opredeljena z mislijo na strankino korist in z njenim vključevanjem v ustvarjanje vrednosti, zato je usmerjena na stranke in na odnose (Vargo & Lusch, 2008, str. 3–5). S konceptom presegata tudi meje trženja, ampak pri tem poudarita, da je zelo pomembno, da trženje iz svoje perspektive, ki je tržno usmerjena, bolj direktno prispeva k splošnemu razumevanju ustvarjanja vrednosti in menjave tudi na družbeni ravni (Vargo & Lusch, 2008, str. 10). Avtorja nista prepoznala vidika, ki ga S-D perspektiva zapostavlja, in sicer da S-D perspektiva za potrebe podjetij in managerjev ni pravi odgovor, saj je presplošna in preširoko zastavljena, pri čemer ne ponuja načrta managerskih aktivnosti in usmeritev, prav tako pa vlogo in funkcijo trženja postavit pod vprašaj, njene vloge v prihodnosti pa ne opredelita. Z enakim problemom se srečuje osrediščenost v stranki.

Enotna perspektiva za razvoj discipline je pomembna. Webster (2004) ugotavlja, da je problem razkoraka med teorijo in prakso prepoznalo veliko priznanih trženjskih akademikov in diskutiralo o področjih, kjer je primanjkovalo pozornosti, kot so trženjska strategija, razvoj novih izdelkov, strategija prodajnih in komunikacijskih kanalov, management prodaje. Prav tako ugotavlja, da je nastalo veliko novih paradigem trženjskega managementa, ki fokus preusmerjajo s podjetja na stranke, z izdelkov na storitve in koristi, s transakcijskih odnosov na dolgoročne odnose, s produkcije na soustvarjanje vrednosti skupaj s poslovnimi partnerji in strankami, s fizičnega kapitala na vire, kot so znanje in izkušnje, ter na mesto podjetja v vrednostni verigi. Webster (2004, str. 125) tako prepoznava, da imajo ti koncepti, ki izhajajo iz trženjskega managementa, potencial, da zapolnijo vrzel med akademiki in poslovneži ter oživijo managerski pogled na trženje.

Poslovna javnost še vedno potrebuje rešitve, ki jih od trženjske discipline ne prejme. Gummesson se sprašuje, kaj je vloga trženjskih raziskovalcev, akademikov. Ali je njihova vloga, da so inovatorji teorij, ki jih podjetja uporabijo v svojo korist, ali pa so poročevalci o nekih obstoječih in neodkritih vzorcih. Trdi, da morata raziskovanje in izobraževanje pridobiti vrednosti za podjetja. Izpostavlja, da managerji nimajo časa, da bi brali doktorske disertacije, ki so predvsem napisane tako, da odgovarjajo akademskim zahtevam, pri tem pa poudarja, da odgovornost, da bi se kaj spremenilo, ni samo na plečih akademikov, temveč tudi v podjetjih, da se naučijo, kako konstruktivno uporabljati raziskave (Gummesson, 2008, str. 320). Tako je pomembno, da se napravi neki večji premik, sicer bo trženjska disciplina ostala sama sebi namen.

Webster sicer poudarja, da je pomembna komunikacija med trženjskimi akademiki, direktorji trženja in direktorji podjetij, tako da bi bili resni teoretski prispevki bolj relevantni, da bi praksa bolj temeljila na analizi in trženjske odločitve nastajale na podlagi boljše obveščenosti s strani trženjske znanosti, a izpušča pomembno javnost, in sicer poslovno-svetovalne agencije, ki so vedno bolj vključene v vzpostavljanje novih trendov na področju trženja in managementa (Webster, 2004, str. 125). Da bi se obe strani, teorija in praksa, morali proaktivno posvečati grajenju in bogatenju dvosmernega odnosa in dialoga, še posebno velja v času, ko internetne tehnologije ponujajo potencial za ustvarjanje novih poslovnih modelov, radikalnih novih pristopov in novih načinov, kako pristopati k stranki.

4.5 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Ker gre za kvalitativno metodologijo, so omejitve tako možnost napačne interpretacije in uporabe rezultatov ter nenamerno usmerjanje respondentov na zelene odgovore. Zavedam se tudi slabosti, kot sta majhnost in nereprezentativnost vzorca, zato bi bilo smiselno raziskovalno vprašanje preveriti s širšo raziskavo.

Naslednja pomembna omejitev kvalitativne raziskave je osredotočanje na koncept osrediščenosti v stranki v slovenskem kontekstu, kjer so zaradi specifičnosti trga respondenti le delno relevantni, ko gre za kritično obravnavo in problematizacijo koncepta.

Koncept osrediščenosti v stranki je nepoznan v veliko smereh. To je področje, ki zahteva dodatne raziskave in razjasnitve. Magistrsko delo je razjasnilo le manjši del problematike osrediščenosti v stranki ter opozorilo na pomanjkanje teoretičnega okvirja in kritične integrirane obravnave skupaj s trenutno prevladujočimi paradigmi, ki poudarjajo podobne normativne implikacije.

Priložnost za raziskovanje je tudi pri drugih dveh pomembnih deležnikih trikotnika, ki ga sestavljajo znanstvena disciplina trženja in managementa, podjetja in akademski kolegi. Tako bi na mednarodni ravni lahko opravili poglobljene intervjuje s priznanimi akademiki, ki obravnavajo sorodna ali prekrivajoča se področja, in prav tako preverili poznavanje koncepta na strani podjetij oziroma strank poslovno-svetovalnih agencij.

Kaže se tudi potreba po opredelitvi konceptualnega modela ter operacionalizaciji konstrukta predvsem s kvantitativno raziskavo med mednaordnimi podjetji in poslovno-svetovalnimi agencijami.

SKLEP

Ideja o popolni usmeritvi na stranke je stara že 60 let. Koncept je pred približno 15 leti nastal kot odgovor prestižnih globalnih poslovno-svetovalnih agencij na potrebe podjetij po spremembah poslovanja v smeri, ki bi bile primarno na zrelih trgih konkurenčnejše tako, da bi le najboljše obravnavala svoje stranke, ustvarila večjo vrednost zanje, pri tem pa tudi za podjetje.

Z magistrskim delom izpolnim zastavljene cilje. Ugotovim, da je koncept primarno obravnavan v strokovni poslovno-svetovalni literaturi, kjer ni enotno in podrobno konceptuliziran, v akademski literaturi pa je le redko in slabo teoretično podprt, ter da je problematičen na več ravneh. Ne obstaja enotna in operativna definicija, niti ni med akademiki in praktiki enotno opredeljeno, ali gre za teorijo, fokus podjetja, poslovni model, ali pa morda zgolj za poimenovanje aktivnosti, ki so usmerjene na stranko, posredno pa se zavedajo, da gre za koncept, ki zahteva transformacijo podjetja, ni pa usklajenosti do katere ravni. V teoriji obstajajo le redko in predvsem slabo opredeljeni predhodniki, vzroki in posledice, vezani primarno na trženje, ne pa tudi poslovanje na ravni celotnega podjetja, površno so obravnavana navodila za implementacijo managerskih aktivnosti, ne obstaja kritično ovrednotena merilna lestvica za merjenje primernosti in nivoja implementacije, prav tako ne usklajene metrike, ki so prilagojene merjenju uspešnosti podjetja, ki je osrediščen v stranki. Kljub tem pomanjkljivostim pa se koncept osrediščenosti v stranki še vedno uporablja kot sinonim sodobnega poslovanja, to ideologijo pa upravljajo poslovno-svetovalne agencije v interesu po ustvarjanju novih poslovnih priložnosti.

Na raziskovalno vprašanje, na kakšen način se neprimerna in nezadostna obravnava koncepta v teoriji odraža v razumevanju in rabi koncepta v praksi, kljub doseženim ciljem ne morem odgovoriti absolutno. Na podlagi vzorca respondentov oziroma poslovnih svetovalcev v pomoč za aplikacijo koncepta v praksi opažam, da v večini posegajo po razdelanih primerih iz

prakse, relevantnih glede na industrijo in problem, ti pa ne zajemajo teoretičnih okvirjev. Respondenti tako vpliv akademske teorije na svoje aktivnosti minimizirajo. To je dodatno breme za teorijo trženjske discipline, ki se želi dokazati kot pomembna disciplina za pomoč managementu, a je bila večkrat kritizirana kot neuporabna zaradi pomanjkanja pravih managerskih usmeritev.

Trženjska disciplina je preobremenjena z različnimi koncepti in paradigmi, ki se ves čas razvijajo, dopolnjujejo, enkrat med seboj enačijo, drugič razlikujejo. Enačenje pomensko različnih pojmov in raba različnih poimenovanj za isti konstrukt otežujeta standardizacijo operacionalizacije pojmov ter preprečujeta napredek discipline. Že nekaj časa se kaže potreba po razvoju teoretičnega holističnega pristopa, ki primerja in združuje prevladujoče paradigme, ki se že same organsko razvijajo v podobni smeri, kjer stranka igra središčno vlogo. Korak v tej smeri je naredila S-D perspektiva, a ji manjkajo managerski vidik in jasno opredeljene managerske aktivnosti. Ker se v takem primeru razvoja predvideva interdisciplinaren konstrukt, je potrebna integrirana obravnava le-tega z vidika trženjske discipline in discipline managementa v sodelovanju s poslovno-svetovalnimi agencijami, ki imajo dober vpogled v prave tržne razmere.

LITERATURA IN VIRI

1. Accenture. (2008). Customer Acquisition and Retention. Why Customer Centricity Matters Sustaining High Performance through Uncertain Times. Najdeno 12. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Customer_Centricity_Point_of_View.pdf
2. Agrawal, M. L. (2011). Customer Focus in the Liberalized Era of Marketing. *Management and Labour Studies*, 26(5). Najdeno 10. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://mls.sagepub.com/content/26/1/5>
3. Appiah-Adu, K. & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385–394.
4. Bailey, C., & Jensen, K. (2006). *Becoming Customer-Centric: Finding the Voice of the Customer*. A Customer Centricity White Paper. Hudson: Customer Centricity Inc.
5. Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox. *The Journal Product Innovation Management*, 22, 483–502.
6. Bates, K., & Whittington, M. (2009). The Customer Is King. Enthroned or In Exile - An Analysis of the Level of Customer Focus in Leading Management Accounting Textbooks. *Accounting Education: an international journal*, 18(3), 291–317.
7. Bennett, J. B., Lehman, W. E. K., & Forst, J. K. (1999). Change, Transfer Climate, and Customer Orientation: A Contextual Model and Analysis of Change-Driven Training. *Group & Organization Management*, 24(2), 188–216.
8. Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social science* (4th ed.). Needham Heights: A Pearson Education Company.
9. Bhalla, G. (2009, 10. marec). Barriers to Customer-Centricity. Najdeno 12. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.gauravbhalla.com/2009/03/have-you-heard-branford-marsalis.htm>
10. Bhalla, G., Moorman, C., & Rust, R. R. (2010). Rethinking Marketing. *Harvard Business Review*, 94–101.
11. Bloomberg, L. D., & Volpe, M. (2008). *Completing Your Qualitative Dissertation. A Roadmap From Beginning to End*. Los Angeles: Sage Publications.
12. Bodlaj, M. (2009). *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja*. (Doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Bolick, J. (2007). Creating a Customer-Focused Culture. The Honeywell Experience. *Institute of Industrial Management*, 8–13.
14. Bolton, M. (2004). Customer Centric Business Processing. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(1), 44–51.
15. Bolton, R. N., & Lemon, K. N. (1999). A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 36, 171–186.
16. Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69(10), 155–66.

17. Brady, M. K., & Cronin, J. J. Jr. (2001). Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviours. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251.
18. Brännback, M. (1999). The Concept of Customer-Orientation and its Implications for Competence Development. Turku: Turku School of Economics and Business Administration. Najdeno 15. marca 2011 na spletnem naslovu <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.2647&rep=rep1&type=pdf>
19. Bryman, A. (2001). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
20. Bygstad, B. (2003). The implementation puzzle of CRM systems in knowledge-based organizations. *Information Resources Management Journal*, 16(4), 33–45.
21. Celsi, M. W., & Gilly, M. C. (2010). Employees As Internal Audience: How Advertising Affects Employees Customer Focus. *Journal of the Academy Marketing Science*, 38, 520–529.
22. Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Los Angeles: Sage.
23. *Customer-centricity – Blog Alain Thys*. Najdeno 10. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.alainthys.com/blog/tag/customer-centricity>
24. Čadež, T. (2008, 4. februar). Pomagajte stranki doseči njene cilje. *Finance*, 26. Najdeno 17. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.ventureconsulting.si/clanki/26_finance_2008-02_pomagajte_stranki_doseci_prodayne_cilje.pdf
25. Čotar, I. (2007). *Marketinška naravnost v hitro rastočih podjetjih* (diplomsko delo). Ljubljana: FDV.
26. Daniel, K., & Darby, D. N. (1997). A dual perspective of customer orientation: a modification, extension and application of the SOCO scale. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 131–147.
27. Day, G. S., & Wensley, R. (1983). *Marketing Theory with a Strategic Orientation*. *Journal of Marketing*, 47, 79–89.
28. Day, G. S. (2006). Aligning the Organization with the Market. *MIT Sloan Management Review*, 48(1), 41–51.
29. Derin, M. (2010). *Aktivno vključevanje potrošnika v marketing* (diplomsko delo). Ljubljana: FDV.
30. Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, Jr. F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23–27.
31. Dickson, P. R., & Ginter, J. L. (1987). Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 51, 1–10.
32. Dlačić, J. (2012). *Naravnost na porabnike in zvestoba porabnikov mobilnih telekomunikacij* (doktorska disertacija). Ljubljana: EF.
33. Drucker, P. F. (1995). *The Practice of Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
34. Drucker, P. F. (2001). *Managing in a Time of Great Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

35. Egol, M., Hyde, P., Ribeiro, F., & Tippin, A. (2004). The Customer-Centric Organization. From Pushing Products to Winning Customers. Najdeno 8. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/customer-centric-organization-from-pushing>
36. *Enrich*. Najdeno 26. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.enrichassociates.com/customer-excellence/>
37. Experian. (b.l.). From concept to reality: achieving the Single Customer View. Najdeno 26. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.experian.co.uk/assets/business-strategies/white-papers/wp-from-concept-to-reality-scv.pdf>
38. Fader, P. (2012). *Customer Centricity. Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Philadelphia: Wharton Digital Press.
39. Flicke, U. (2006). *An Introduction to Qualitative Research*. (3rd Edition). London: Sage Publications.
40. Fornell, C., Mithas, S., Forrest, M. V., & Krishnan, M. S. (2006). Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. *Journal of Marketing*, 70(1), 3–14.
41. Gabrijan, B., & Snoj, B. (2012). Redefiniranje pojma izdelek za teorijo in prakso marketinga. *Akademija MM*, 11(19), 25–34. Najdeno 10. februarja 2013 na spletnem mestu http://www.dmslo.si/media/19.aakademija_mm.pdf
42. Gagnon, J. L., & Chu, J. J. (2005). Retail in 2010: A World of Extremes. *Strategy & Leadership. Emerald Group Publishing Limited*, 33(5), 1–23.
43. Gebauer, H., & Kowalkowski, C. (2012). Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 527–537.
44. Galbraith, J. R. (2005). *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
45. Gordon, I. (2000). Organizing for Relationship Marketing. V J. Sheth & A. Parvatiyar (ur.), *Relationship Marketing* (str. 505–524). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
46. Gulati, R. (2009). *Reorganize for Resilience. Putting Customers at the Center of Your Business*. Boston: Harvard Business Press.
47. Gummesson, E., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2010). Transitioning from Service Management to Service-Dominant Logic. Observations and Recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 8–22.
48. Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Management. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*. Bath: Bath Press.
49. Gummesson, E. (2007). Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36, 15–17.
50. Gummesson, E. (2008). Customer centricity: reality or a wild goose chase? *European Business Review*, 20(4), 315–330.
51. Gummesson, W., & Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 475–497.

52. Houston, S. F. (1986). The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. *Journal of Marketing*, 50(2), 81–87.
53. Hrovat, S. (2011). *Usmerjenost na potrošnika kot del marketinške usmeritve v izbranih slovenskih podjetjih* (diplomsko delo). Ljubljana: FDV.
54. Jaklič, J. (2002). *Upravljanje in uporaba podatkov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
56. Jerič, A. (2010). *Oblikovanje k strankam usmerjenega podjetja* (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
57. Johnson, M., & Selnes, F. (2004). Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships: Customer Portfolio Management. *Journal of Marketing*, 68(4), 1–17.
58. Jovanović, D. (2010). *Tržna naravnost s poudarkom na zadovoljevanju latentnih potreb* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Kasabov, E., & Warlow, A. J. (2008). Towards a New Model of “Customer Compliance” Service Provision. *European Journal of Marketing*, 44(6), 700–729. Najdeno 12. aprila 2012 na spletnem naslovu www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm
60. Keith, R. (1960). Marketing revolution. *Journal of Marketing*, 24(3), 35–38.
61. Kobie Marketing. (b.l.). Implementing and Measuring a Customer Centricity Framework. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.kobie.com/thought-leadership/implementing-and-measuring-a-customer-centricity-framework.pdf>
62. Kohli, A. J., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
63. Kohli, A. J., & Jaworski, B. J. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
64. Konič, M. (2003). *Tržna naravnost in uspešnost malih podjetij v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: EF.
65. Kotler, P., & Armstrong, G. (1990). *Marketing: An introduction*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
66. Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*. Tenth Edition. Pearson Prentice Hall.
67. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing Management*. Boston: Pearson.
68. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
69. Krasnič, Z. (2006). *Oblikovanje blagovne znamke za modno kolekcijo Katjuše Tavčar* (diplomsko delo). Ljubljana: FDV.
70. Kumar, V., Venkatesan R., & Reinartz W. (2008). Performance Implications Of Adopting A Customer-Focused Sales Campaign. *Journal of Marketing*, 72, 50–68.
71. Kumar, V., & Venkatesan, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of interactive marketing*, 19(2), 44–62.

72. Kumar, V., & Whitney, P. (2007). Daily life, not markets: customer-centered design. *Journal of Business Strategy*, 28(4), 46–58.
73. Kumar, V., Lemon, K. N. & Parasuraman, A. (2006). Managing Customers for Value: An Overview and Research Agenda. *Journal of Service Research*, 9(2), 87–94.
74. Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80, 317–330.
75. Lafferty, A. B., & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation. *European Journal of Marketing*, 35(1), 92 –109.
76. Lager, M. (2009). Pint of view. Revolution in customer-centricity. *Customer relationship management*, 50. Najdeno 8. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Pint-of-View/A-Revolution-in-Customer-Centricity-55120.aspx>
77. LeBlanc, P. V. (1994). Pay for work: Reviving an old idea for the new customer focus. *Compensation and Benefits Review*, 26(4), 5–14.
78. Levitt, T. (1975). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 1–14.
79. Lewrick, M., Omar, M., & Williams, R. L. Jr. (2011). Market Orientation and Innovators' Success: an Exploration of the Influence of Customer and Competitor Orientation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 49–62.
80. Liaw, Y. Chi, N., & Chuang, A. (2010). Examining the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Employee Customer Orientation, and Service Performance. The Mediating Roles of Perceived Supervisor and Coworker Support. *Journal Business Psychology*, 25, 477–492.
81. Liu, Y. 2007. The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing*, 71(10), 19–35.
82. Lozano, A. R. P. (2000). A customer orientation checklist: a model. *Library Review*, 49(4), 173–178.
83. Morgan, G., Sturdy, A., & Quack, S. (2006). The Globalization of Management Consultancy Firms: Constraints and Limitations. *CSGR Working Paper*, 5(168), 1–46.
84. Morgan, R. M. (2000). Relationship Marketing and Marketing Strategy: The Evolution of Relationship Marketing Strategy Within the Organization. V J. Sheth & A. Parvatiyar (ur.), *Relationship Marketing* (str. 481-503). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
85. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, (10), 20–35.
86. Nwokah, N. G. (2009). Customer-focus, competitor-focus and marketing performance. *Measuring Business Excellence*, 13(3), 20–28.
87. Oracle. Najdeno 5. februarja 2014 na spletnem mestu <http://www.oracle.com/index.html>
88. Osborne, P., & Ballantyne, D. (2012). The paradigmatic pitfalls of customer-centric marketing. *Marketing Theory*, 12(2), 155–172.
89. Palmer, A. (2000). *Principles of Marketing*. Oxford: OxfordUniversity Press.

90. Palmer, R., Cockton, J., & Cooper, G. (2007). *Managing Marketing. Marketing Success through Good Management Practice*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
91. Patricia Seybold Group (b.l.). Defining Customer Centric Organization. Najdeno 3. marca 2014 na spletnem mestu <http://www.customers.com/articles/defining-customer-centric-organization/>
92. Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(10), 167–176.
93. Payne, A. (2000). Relationship Marketing: The U.K. Perspective. V J. Sheth & A. Parvatiyar (ur.), *Relationship Marketing* (str. 39–68). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
94. Peppers, D., & Rogers, M. (1999). *Is your company ready for one-to-one marketing?* Najdeno 20. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://hbr.org/1999/01/is-your-company-ready-for-one-to-one-marketing/ar/1>
95. Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*. Hoboken: John Wiley & Sons.
96. Peppers, D., & Rogers, M. (2005). *Return on Customer. Creating Maximum Value from your Scarcest Resource*. New York: Doubleday.
97. Peršič, M. (2003). *Marketinški vidiki nove ekonomije* (diplomsko delo). Ljubljana: FDV.
98. Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
99. Pricewaterhouse Coopers. (b.l.). Tailor Made. Najdeno 10. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.pwc.com/gx/en/technology-media-convergence/pdf/organizationalchange.pdf>
100. Reardon, K. K., & Enis, B. (1990). Communication Forum. Establishing a Companywide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing. *Management Communication Quarterly*, 3(3), 376–387.
101. Reid, R. D., & Sanders, N. R. (2005). Operations management. Integrated Approach. Wiley: 2nd Value Edition edition. Najdeno 10. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.wiley.com/college/sc/reid/chap5.pdf>
102. Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63–79.
103. Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2004a). Customer-centered Brand Management, *Harvard Business Review*, 110–118.
104. Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2004b). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 23–53.
105. SAS. Najdeno 5. februarja 2014 na spletnem mestu http://www.sas.com/en_us/home.html
106. Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.

107. Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, L. F. (1994). *The new marketing paradigm: integrated marketing communications*. Chicago: NTC Business Books.
108. Selden, L., & MacMillan, I. C. (2006). Manage Customer-Centric Innovation – Systematically. *Harvard Business Review*, 1–8.
109. Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124.
110. Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information Rules, A strategic guide to the network economy*. Boston: Harvard Business School Press.
111. Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2000a). Relationship Marketing in Consumer Markets. V J. Sheth & A. Parvatiyar (ur.), *Relationship Marketing* (str. 171-208). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
112. Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2000b). The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. V J. Sheth & A. Parvatiyar (ur.), *Relationship Marketing* (str. 3-38). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
113. Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55-66. Najdeno 26. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://jam.sagepub.com/content/28/1/55>
114. Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, II R. E. (1994). The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(Februar), 106–116.
115. Singh, R., & Koshy, A. (2012). A new conceptualization of salesperson's customer orientation: Propositions and implications. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(1), 69–82.
116. *Slovar slovenskega knjižnega jezika – spletna baza*. (2000). Najdeno 10. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
117. Smith, F. (2009). Four degrees of customer-centricity. *Multichannelmerchant.com*, 46–55.
118. Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *The Journal of Marketing*, 3–8.
119. Srivastava, R. K., Fahey L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27, 777–802.
120. Stefanou, J. C., Sarmaniotis, C., & Stafyla, A. (2003). CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. *Business Process Management Journal*, 9(5), 617–634.
121. Stock, M. R., & Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of sales-peoples customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552.
122. Szmigin, I. (2003). *Understanding the Consumer*. London: SAGE Publications Ltd.
123. Šefic, J. (2003). *Upravljanje odnosov s kupci preko interneta na področju leasing storitev* (diplomsko delo). Ljubljana: FDV.

124. Šešek, L. (2011). *Problematika slovenskega marketinškega izrazja* (magistrsko delo). Ljubljana: FDV.
125. Šuštar, M. (2009). *Poslovno komuniciranje v klicnem centru* (diplomsko delo). Kranj: B&B Višja strokovna šola Kranj.
126. *The 8 Step Process. Consolidating gains and producing more change.* (2014). Najdeno 15. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps>
127. Trefalt, T. (2005). *Osredotočenost na kupca kot metoda managementa kakovosti v bančni ustanovi* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
128. van Raaij, E. M., & Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, 42(11), 1265–1293.
129. Vargo, S. L. (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 373–379.
130. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
131. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academic Marketing*, 36, 1–10.
132. Vargo, S. L., Lusch, R. F., & Gummesson, E. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic. Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 8–22.
133. Verhoef, P. C., Reinartz, R. J., & Krafft, M. (2010). Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management. *Journal of Service Research*, 13(3), 247–252.
134. Vida, I., Kos Koklič, M., Bajde, D., Kolar T., Čater, B., & Damjan, J. (2010). *Vedenje porabnikov*. Ljubljana: EF.
135. Vilfan, T. (2003). *Vloga interneta pri integriranem tržnem komuniciranju podjetja: Primer Podjetnik d.o.o.* (diplomsko delo). Ljubljana: FDV.
136. Walliman, N. (2006). *Social Research Methods*. London: Sage Publications.
137. Watzlawick, P., Weakland, J. H. & Fisch, R. (2011). *Change: principles of problem formulation and problem resolution*. London: W. W. Norton & Company.
138. Webster, F. E. Jr. (2002). *Market-driven Management. How to Define, Develop, and deliver Customer Value*. Hoboken: John Wiles Sons, Inc.
139. Webster, F. E. Jr. (2005). A Perspective on the Evolution of Marketing Management. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 121–126.
140. Whiteley, R., & Hessian, D. (1996). Customer-centered growth: five strategies for building competitive advantage. *Managing Service Quality*, 6(5), 47–52.
141. Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O., & Van Dick, R. (2007). Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations, *Market Lett (Springer)*, 18, 265–278.

142. Wise, R., & Rotschild, P. (2005). Customer-centered moves can yield quick gains. *Journal of Business Strategy*, 26(2), 9–10.
143. Zbornica za management consulting Slovenije. (2014). Najdeno 10. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.zmcs.si/index.php?a=c>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pregled uporabe prevodov pri slovenskih avtorjih	1
Priloga 2: Primerjava lastnosti 5 perspektiv tržne naravnosti	2
Priloga 3: Vprašalnik.....	3

Priloga 1: Pregled uporabe prevodov pri slovenskih avtorjih

Termin (angl.)	Prevod	Pomembnost termina (prvi plan – termin se uporablja za poimenovanje koncepta, ki je v fokusu dela; drugi plan – termin se uporablja za poimenovanje koncepta, ki ni v fokusu dela)
Customer-focus	Osredotočenost na stranko (diplomsko delo na Fakulteti za organizacijske vede, Univerza v Mariboru; Jerič, 2010, str. 4)	V drugem planu
	Osredotočenost na kupca (Trefalt, 2005)	V drugem planu
	Usmerjenost na potrošnike (diplomsko delo na FDV, Čotar, 2007, str. 13)	V prvem planu; uporablja kot sinonim za tržno naravnost
Customer-orientation	Naravnost na porabnike (doktorska disertacija na EF; Dlačič, 2012)	V prvem planu
	Usmerjenost na potrošnika (diplomsko delo na FDV, Hrovat, 2011)	V prvem planu
	Usmerjenost na potrošnika (diplomsko delo na FDV, Čotar, 2007, str. 16)	V prvem planu; uporablja kot sinonim za tržno naravnost
Customer-centricity	Usmerjenost k stranki (diplomsko delo na Fakulteti za organizacijske vede, Univerza v Mariboru; Jerič, 2010, str. 4 povzeto po Kates in Galbraith, 2007)	V prvem planu
	Osrediščenost na potrošnika (diplomsko delo na FDV; Krasnič, 2006, str. 21 povzeto po Murray, 2000)	V drugem planu
	Osrediščenje v potrošniku (diplomsko delo na FDV; Peršič, 2003, str. 44 povzeto po Sharma et al., 2000)	V drugem planu
	Usmerjenost v potrošnika (diplomsko delo na FDV; Vilfan, 2003, str. 7, povzeto po Novak in Hoffmann, 2001)	V drugem planu
	Usmerjenost h kupcem (diplomsko delo na FDV; Šefič, 2003, str. 13 povzeto po Boon, Corbitt in Parker, 2002)	V drugem planu
	Potrošniška osredotočenost (diplomsko delo na FDV; Derin, 2010, str. 15, povzeto po Sheth, Sisodia & Sharma, 2000)	V drugem planu
	Osredotočenje na stranko (diplomsko delo na B&B višji strokovni šoli; Šuštar, 2009, str. 15 povzeto po Anton, 1997)	V drugem planu
	Potrošniška centričnost oz. potrošniško centričen marketing (diplomsko delo na FDV, Petkovšek, 2011, str. 33, povzeto po Previte, 2005)	V drugem planu
Market orientation	Tržna naravnost (doktorska disertacija na EF, Bodlaj, 2009; magistrsko delo na EF, 2003; diplomsko delo na EF, Jovanović, 2010)	V prvem planu
	Marketinška naravnost (diplomsko delo na FDV, Čotar, 2007, str. 13; Jančič, 1999, str. 7)	V prvem planu
	Tržna usmeritev (Kavčič, 1989)	V drugem planu

Priloga 2: Primerjava lastnosti petih perspektiv tržne naravnosti

Perspektiva odločevalnega procesa	Behavioristična perspektiva tržne inteligence	Kulturološko osnovana behavioristična perspektiva	Strateška perspektiva	Perspektiva usmerjenosti na stranko
1. Informacije o pomembnih vplivih na nakupne odločitve vstopa v vsako korp. funkcijo; 2. strateške in taktične odločitve se sprejemajo medfunkcijsko in medoddelčno; 3. oddelki in funkcije so dobro usklajeni in koordinirani.	1. Ustvarjanje inteligence; 2. razpršitev inteligence; in 3. odzivnost.	1. Usmerjenost na stranko; 2. usmerjenost na konkurenco; in 3. medfunkcijsko koordinacijo – odločevalna kriterija: • dolgoročni fokus in • dobičkonosnost.	1. Ustvarjanje informacij o strankah; 2. oblikovanje strategije za stranke; 3. implementacija strategije.	1. Postavljanje stranke na prvo mesto; 2. upoštevanje drugih deležnikov (lastniki, managerji, zaposleni itd.); 3. ustvarjanje dolgoročnega dobičkonosnega podjetja.

Vir: A. B. Lafferty & G. T. M. Hult, A synthesis of contemporary market orientation. European Journal of Marketing, 2011, str. 92–109.

Priloga 3: Vprašalnik

1. Kako dolgo že delate kot svetovalec?

POZNAVANJE KONCEPTA

2. Kaj so trenutno aktualna oz. »vroča« teme v poslovno-svetovalni panogi?
3. Ste se v času, kar ste v tej panogi, že srečali s terminom *customer centricity*?
 - a. Kje? V kakšnem kontekstu?
4. Je *customer centricity* trenutno pogosta tema?
 - a. Se slovenski trg glede afinitete do tega koncepta kaj razlikuje od tujih trgov?
 - b. Če da, kako?
5. Kako bi koncept *customer centricity* definirali oz. kako ga vi razumete?

RABA PREVODA

6. Obstaja kakšen slovenski prevod za termin *customer centricity*?
 - a. V kolikšni meri ga uporabljate?
7. Kaj menite o prevodu »osrediščenost v stranki«?
 - a. Se vam zdi primeren? Zakaj da/ne?
 - b. Kakšen bi bil vaš predlog?

ZAZNANO SORODSTVO Z DRUGIMI KONCEPTI

8. V kolikšni meri se vam zdi koncept *customer centricity* fiksen/trden – gre za koncept, ki je v poslovni javnosti razumljen na enoten način, ali imate občutek, da obstaja več različnih interpretacij?
 - a. Obstajajo kakšni sorodni koncepti?
 - b. Zakaj po vašem mnenju prihaja do teh različnih interpretacij o konceptu? Kako bi zadevo lahko rešili?
 - c. Ali naročniki razumejo koncept *customer centricity*? Kako ga najpogosteje razumejo?
9. Poznate *CRM*? Kako bi ga opredelili in ali se v kakšni meri razlikuje od *customer centricity*? Zakaj da/zakaj ne?
10. Poznate *market orientation* ali *market driven* koncept? Kako bi ga opredelili in ali se v kakšni meri razlikuje od *customer centricity*? Zakaj da/zakaj ne?
11. Poznate *customer focus* koncept? Kako bi ga opredelili in ali se v kakšni meri razlikuje od *customer centricity*? Zakaj da/zakaj ne?
12. Poznate *customer orientation* koncept? Kako bi ga opredelili in ali se v kakšni meri razlikuje od *customer centricity*? Zakaj da/zakaj ne?
13. Poznate *relationship marketing* koncept? Kako bi ga opredelili in ali se v kakšni meri razlikuje od *customer centricity*? Zakaj da/zakaj ne?

IZKUŠNJE V PRAKSI

14. Kakšne so vaše izkušnje s *customer centricity* v praksi?

15. Kakšna je po vašem mnenju dodana vrednost *customer centrlicity*?
16. Ste mogoče že sodelovali pri kakšnem projektu, kjer je *customer centrlicity* igral glavno vlogo?
 - a. Če da, kakšen je bil namen projekta?
 - b. V kakšni vlogi je bil *customer centrlicity* – kot rešitev na izzive? Če da, na kakšne izzive?
17. Ste mogoče sodelovali pri kakšnem projektu, kjer je bil *customer centrlicity* v stranski vlogi?
 - a. Če da, zakaj je bil takrat uporabljen koncept?
18. Ali se tuje agencije/podružnice v večji meri ukvarjajo s *customer centrlicity* kot v slovenski podružnici?
 - a. Če da, zakaj?

IMPLEMENTACIJA

19. Kakšne so potrebne aktivnosti/koraki, ki vodijo v *customer centric* podjetje?
20. S čim si pomagata pri projektih, ki temeljijo na *customer centrlicity*?
 - a. So to dobre prakse tujih podjetij, *white papers* ali kaj drugega?
 - d. Se pri tem naslanjate na teorijo?
 - e. Lahko naštejete nekaj avtoritet s področja *customer centrlicity* – bodisi na teoretičnem ali praktičnem nivoju?
21. Ali je koncept *customer centrlicity* aplikativen na vsa podjetja ali pa obstajajo neki kriteriji smiselnosti in ravni uporabe?
 - f. Kakšnim podjetjem bi svetovali, da implementirajo *customer centrlicity*?
 - g. Kateri so tisti ključni določevalci za izbiro ravni tega? Je to vezano npr. na velikost podjetja, panoge, v kateri so?
22. Ima implementacija *customer centrlicity* kakšne pomanjkljivosti?
 - h. Do kakšnih težav prihaja v procesu implementacije? Zakaj pride do teh težav?

NOVE METRIKE

23. Kako merite/bi merili uspešnost *customer centrlicity*?
 - a. (So to delež strank, ki so nosijo največjo vrednost, zadovoljstvo strank, življenjska vrednost strank, ohranitev strank?)

TESTIRANJE PREDLOGA DEFINICIJE

24. Kakšna se vam zdi naslednja definicija? Bi se z njo strinjali? Ji kaj manjka?

(PREDLOG DEFINICIJE: Osrediščenost v stranki je celostni pristop podjetja k nenehnemu ustvarjanju največje vrednosti, tako za stranko kot za podjetje, pri tem zahteva reorganizacijo okoli najbolj vrednega segmenta strank in s tem spremembo strategije, organizacijske strukture, kulture in procesov ter meritev uspešnosti, ki se morajo ravnati po stranki, a so dovolj prilagodljivi, da omogočajo odzivnost na nove trende in potrebe strank.)