

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

GREGOR ISKRA

Mentor: izr. prof. dr. ZLATKO JANČIČ

**MARKETING MED KONKURENČNO IN
KOOPERATIVNO NARAVNANOSTJO**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2005



IZJAVA O AVTORSTVU

diplomskega dela

Spodaj podpisani **GREGOR ISKRA**, z vpisno številko **21014562**, rojen **19.05. 1979**
v kraju, **NOVO MESTO** sem avtor diplomskega dela z naslovom:
MARKETING MED KONKURENČNO IN KOOPERATIVNO NARAVNANOSTJO

S svojim podpisom zagotavljam, da:

je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to v predloženem delu tudi jasno zapisal;
se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede.

V Ljubljani, dne 01. 09. 2005

Podpis avtorja:

KAZALO

1. UVOD	3
1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA	4
1.2. HIPOTEZE	6
2. KONCEPT IN RAZUMEVANJE MARKETINŠKEGA PROCESA	7
2.1. MARKETING KOT UPRAVLJAVSKI PROCES	8
2.2. SPREMEMBE V DRUŽBI IN NOV POGLED NA MARKETING	9
2.3. MARKETING KOT PROCES DRUŽBENE MENJAVE	12
2.4. NOVO OBDOBJE MARKETINGA	15
3. UDEJANJANJE MARKETINGA V DVEH POSLOVNIH FUNKCIJAH.....	20
3.1. KONKURENČNO-TEKMOVALNA NARAVNANOST ORGANIZACIJ	20
3.1.1. STRATEŠKI MARKETING	22
3.2. KOOPERATIVNA NARAVNANOST ORGANIZACIJ	28
3.2.1. MARKETINŠKI ODNOSI.....	30
4. STRATEŠKI MARKETING IN MARKETINŠKI ODNOSI KOT ENA POSLOVNA FUNKCIJA ORGANIZACIJE	39
4.1. STRATEŠKO UPRAVLJANJE MARKETINŠKIH ODNOSOV	40
4.1.1. MARKETINŠKI ODNOSI IN INTELEKTUALNI KAPITAL	43
4.1.2. STRATEŠKO POVEZOVANJE	49
5. ZAKLJUČEK.....	54
6. LITERATURA	58

1. UVOD

»Marketinška disciplina je vsaj po merilih, ki veljajo za ljudi, danes stara toliko, da intenzivno preučevanje njene identitete, smisla in vrednot, ki jo pretresa že dalj časa, lahko metaforično označimo kot krizo srednjih let« (Brown, 1995: 165). V tem obdobju marketinške discipline se pojma konkurenčna in kooperativna naravnost v različni literaturi in pri različnih avtorjih večkrat pojavita. Vseeno pa se njuna definicija in natančna umeščenost v sodobno marketinško miselnost razlikujeta. Na prvi pogled bi lahko rekli, da sta to popolnoma različna pojma, ki nimata nič skupnega in se ju ne da združiti. Na enem koncu imamo tekmovanje (konkurenco) in na drugem sodelovanje (kooperacijo). Seveda marketinške discipline ne moremo ločiti in jo razdeliti na dva dela, ampak moramo ta dva koncepta gledati kot del ene celote, ki je imela v različnih obdobjih različne poudarke oz. poglede. Ali navedena koncepta oz. miselnosti lahko združujemo in kaj lahko od tega pričakujemo, bom raziskoval in dokazoval v mojem diplomskem delu. Kakšni so učinki združevanja, zakaj ti dve miselnosti sploh združevati, kje se ujemata in kako priti do skupnih presečišč si bomo pogledali v nadaljevanju. To zahteva natančno in poglobljeno obravnavo.

V svoji diplomski nalogi bom namreč poizkusil ugotoviti oz. najti skupne točke konkurenčnega in kooperativnega pogleda marketinške usmerjenosti oz. delovanje same organizacije, ki sprejema določen način poslovanja – marketinga. Predmet preučevanja bo konkurenčna naravnost organizacij (strateški marketing), ki je bila značilna za zgodnje obdobje marketinga in kooperativna naravnost (marketinški odnosi), ki prehaja v ospredje v današnjem času. Problematika teh dveh konceptov se nanaša na opredelitev razvoja marketinške misli, delovanje organizacij, miselnosti zaposlenih, strukture in kulture organizacije in nenazadnje njenih virov in tehnologij.

Da bi lahko nasprotja in stičišča, ki izhajajo iz različnih sistemov in interpretacij marketinške miselnosti sploh razumeli, si moramo odgovoriti na naslednja vprašanja. Kaj sploh je marketing? Kako se je marketinška disciplina razvila do danes in ali je to samo miselnost ali aktivnost? Kako smo prišli do konkurenčne in kooperativne naravnosti? Kaj so marketinški odnosi in njihovo poimenovanje? Kaj je strateški marketing? Ali marketinške odnose lahko vpletemo v strategijo podjetja? Skratka, s stališča marketinga kot teorija družbene menjave, bom opredelil konkurenčno in kooperativno naravnost in poizkusil pogledati, kako ti dve funkciji marketinga vplivata na samo poslovanje organizacije.

Nalogo bom dokazoval in obravnaval teoretično. Vsi dokazi, trditve, vzroki in posledice so predstavljeni s pomočjo sklepanja na podlagi teoretičnih izhodišč. Gre predvsem za predstavitev in opredelitev miselnega koncepta oz. problema v prihodnosti marketinške paradigme. Kateri

marketing izbrati, da bomo od tega imeli največ koristi. Odločil sem se, da naloga ne bo obsegala empiričnega preverjanja dejstev, ker bi bilo to preveč obsežno in ne bi potrdilo ali zavrglo mojih hipotez oz. ne bi pripomoglo k boljšemu razumevanju problematike, temveč bi le pokazalo poznavanje problematike na slovenskem ozemlju. Namen tega diplomskega dela pa ni razrešiti problem uporabe marketinške discipline, temveč osvetliti primernost ene ali druge smeri poslovanja. V diplomskem delu bom zato najprej predstavil kratek razvoj marketinške discipline, ki nas bo vodila do konkurenčne in kooperativne naravnosti organizacij.

Osrednji del diplomskega dela je sestavljen iz treh poglavij, v katerih so opredeljeni in razčlenjeni posamezni segmenti za boljše razumevanje marketinških odnosov. V prvem delu je na kratko predstavljen razvoj marketinške discipline, ki nam služi za kasnejšo umestitev marketinških odnosov v teorijo marketinga. V drugem delu sta opredeljeni dve funkciji marketinga, konkurenčna in strateški marketing ter kooperativna in marketinški odnosi, ki se lahko udejanjata v določeni organizaciji. V tretjem delu pa sta ti dve funkciji združeni in podprti z dvema konkretnima primeroma. Zaradi tega diplomsko delo ne vključuje vseh področij oz. segmentov marketinga, ampak se osredotoči predvsem na zgoraj omenjeni funkciji ter poizkus njunega združevanja v eno poslovno funkcijo organizacije.

1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA

Kot sem že v uvodu poudaril je potrebno, če hočemo razumeti nasprotja in skupne točke med konkurenčno in kooperativno naravnostjo, najprej preučiti razvoj marketinške misli in ključne dejavnike, ki so vplivali nanjo. Odgovore na zastavljeno problematiko moramo namreč iskati prav v teorijah marketinške paradigme. »Ne nazadnje je treba vedeti, da je vsaka definicija v marketingu posledica prevladujoče ideologije in ko se ta spremeni, se mora spremeniti tudi način delovanja poslovnega sveta« (Jančič, 1999: 10). Problematiko je potrebno izpeljati iz vloge marketinga v sodobni poslovni miselnosti in vpetosti v družbeno-socialni prostor. Časovno moramo primerjati različne koncepte marketinga in poizkusiti najti skupne točke. Pojavljajo se torej vprašanja, kje je izvor konkurenčne in kje kooperativne miselnosti, kako je sploh prišlo do njunega združevanja in zakaj? Celovit marketinški pristop in njegovo razumevanje zahteva zajetje ključnih elementov in pogledov definicije marketinga. Potrebno se je zavedati, da marketing ni samostojna disciplina, ampak se je razvil iz različnih družbeno-ekonomskih teorij, kar pomeni, da je marketing interdisciplinarna veda.

Tako se največkrat omenja njegov izvor v ekonomsko-upravljavski paradigmi¹. Nekateri avtorji iščejo njegove izvore v sociologiji oz. različnih socialnih teorijah². Izvori izhajajo tudi iz sistemskih in funkcionalnih vidikov teorij menjave in marketinških odnosov³. In nenazadnje ne smemo pozabiti nujno po opredelitvi marketinga kot samostojne discipline oz. znanosti⁴. Potem so tu različne biološke teorije in teorije evolucije, ki poizkušajo poiskati določeno povezanost med marketingom in biologijo (Handerson, 1989). Pozabiti ne smemo komunikološkega vidika ter organizacijsko kulturnega in vrednotnega pogleda (Pascale in Athos v Jančič, 1990: 103; Scholz 1987).

Za boljši pregled in razumevanje zgoraj naštetih poizkusov definiranja izvora marketinga oz. marketinga kot interdisciplinarne vede si oglejmo tabelo, ki prikazuje razvoj marketinških šol, ki so se razvile iz mnogih znanosti. Tabela potrjuje, da ima marketing svoje korenine v širokem družbenem kontekstu, ki je veliko večji kot samo poslovni okvir. Podrobneje se bom k tej temi vrnil v drugem delu diplomskega dela.

Tabela 1.1: Klasifikacija marketinških šol

	Akcijska perspektiva	Interakcijska perspektiva
Ekonomska perspektiva	I. Blagovna Funkcijska Regionalna	III. Institucionalna Funkcionalistična Upravljavska
Neekonomska perspektiva	II. Behavioristična Aktivistična Makromarketinška	IV. Organizacijsko- dinamična Sistemska Družbeno-menjalna

Vir: Sheth, Gardner, Garrett v Jančič (1990, 41)

¹ Upravljavska paradigma je nadgradnja in nadaljevanje ekonomskih paradigem. Ekonomske paradigme lahko razvrstimo v tri skupne; neoklasična, transakcijska in postkeynesianska teorija rasti podjetja (glej Lah, 1998, 9-15). Tu gre za delovanje in opisovanj poslovnih sistemov. Gre predvsem za izvajanje procesov. Upravljavski proces predstavlja jedro delovanje sistema (glej Kotler, 1996; Gibson, 1994; Porter, 1998).

² Začetni poizkusi opredelitve marketinga kot družbeni in ne upravljavski procesa. Poudarek na marketingu kot menjavi skozi vidik reševanja konfliktov – družbeni odnosi (glej Bagozzi, 1975; Levy in Zaltman, 1975).

³ Osredotočenje na golo menjavo vrednosti. Kdaj sploh pride do menjave. Preučevanje marketinških odnosov kot konkurenčne prednosti organizacij (Sheth in Parvatiyar, 1995; Jančič, 1999; Gummesson, 1999).

⁴ Poizkus nadgradnje marketinga (glej Deshpande, 1999; Henderson 1989).

Ugotovimo lahko, da so se razumevanja in pogledi na marketing s časom spreminjali. Različna ovrednotenja marketinga so se pojavljala celo v istih časovnih obdobjih in sistemih, tako da je marketing, v teh sistemih in časovnih obdobjih, razumljen na različne načine. »Glavne debate skozi njegovo kratko zgodovino so bile tiste o domeni marketinga – področje, ki ga disciplina obsega, jedru marketinga – njegovi razlikovalni značilnosti in natančnem značaju marketinškega koncepta« (Brown, 1995: 35). Zaradi tega pogosto prihaja do trenj glede nastanka marketinga znotraj marketinške stroke in tudi zunaj nje. Natančneje se bom različnim marketinškim pogledom oz. pristopom posvetil v prvem delu diplomskega dela. Toda ne vsem in še to ne zelo podrobno, saj to ni namen mojega diplomskega dela. Predstavil bom razvoj marketinške naravnosti, ki bo pripomogel pri razumevanju teme tega diplomskega dela. V mojem primeru konkurenčne in kooperativne naravnosti pa lahko zagotovo trdim, da se večina marketinških teoretikov in menedžerjev strinja, da je v večini primerov bolje sodelovati, se pravi sodelovati znotraj organizacije, bolje pa je tudi imeti tekmeca za partnerja, kot z njim brezglavo tekMOVATI. Kako to doseči in ali je ta povezanost oz. sodelovanje sploh mogoče in ali ga je lahko vzdrževati, pa so različni avtorji različnega mnenja. Nekateri avtorji trdijo, da sta ta dva koncepta združljiva in da se dopolnjujeta. Drugi spet trdijo, da to ni mogoče. Zato se lahko zagotovo vprašamo, kaj je prav in kaj ne. Na tej točki se začne moja tema in izhodišče, kajti problematika kooperativnega in konkurenčnega upravljanja organizacije je namreč veliko bolj zapletena in težavna, kot je to videti na prvi pogled.

1.2. HIPOTEZE

- (H1) konkurenčna in kooperativna naravnost sta posledici različnih pogledov oz. pristopov v marketingu, ki so posledica razmer v vseh segmentih družbe;
- (H2) kooperativna naravnost oz. marketinški odnosi pomenijo novo poglavje v marketinški paradigmi;
- (H3) kooperativno in konkurenčno naravnost lahko združimo v eno samo skupno marketinško naravnost določene organizacije.
- (H4) kooperativna naravnost – ni čudežno zdravilo marketinških težav.

S takšno zastavitvijo predmeta preučevanja naj bi razjasnili pojme, ki sem jih omenil v uvodu in našli odgovore na zastavljene hipoteze. Vendar stvari v marketingu danes niso več tako preproste. Novi marketinški koncepti temeljijo na odnosih in ne več na delovanju oz. akciji, zato je tudi zastavljen problem zelo aktualen. Nove tehnologije, spremembe v družbi in njenem okolju

zahtevajo drugačno marketinško miselnost. Če hočejo organizacije ostati konkurenčne in preživeti na tem »novem trgu« in uspešno sodelovati z »novimi potrošniki«, morajo slediti tem spremembam. Marketinška miselnost pa mora:

»Zavreči svojo manipulativno in akcijsko usmerjeno delovanje in začeti delovati na način, ki ni zavajajoč in kjer je potrošnik res ključna točka iz katere marketing izhaja« (Grönroos, 1994: 15). Poudariti pa je potrebno tudi, da to ne velja samo za podjetja, ampak za vse družbene sfere. »Širitev marketinškega koncepta se po eni strani manifestira v menjavi z deležniki, po drugi pa v tem, da ga vse bolj prepoznavajo tudi neprofitne organizacije, kraji, regije države in celo posamezniki« (Jančič, 1999: 153).

2. KONCEPT IN RAZUMEVANJE MARKETINŠKEGA PROCESA

V kolikor želimo razumeti celotni marketinški proces oz. celovit pristop k marketingu in njegovo delovanje, moramo najprej odgovoriti na vprašanje, kaj je marketing.

»Marketing je proces menjave« (Jančič, 1990: 17). McKenna (1991, 68) predstavlja marketing na naslednji način: »Marketing je vse in vse je marketing«. Kotler razume marketing kot filozofijo in prakso, opisuje pa ga kot zadovoljevanje potrošnikovih potreb na profitabilen način (glej Kotler, 2003). Drucker (v Jančič, 1990: 18) razume marketing kot proces, prek katerega se ekonomija resnično integrira v družbo, da bi zadovoljevala človekove potrebe, kar predstavlja temeljni problem vsake družbe. V American Marketing Association (v Grönroos, 1994: 5) govorijo o tem, da je marketing proces načrtovanja in izvrševanja koncepta cene, promocije in distribucije idej, blaga in storitev, z namenom ustvarjati zadovoljstvo posameznikovih in organizacijskih ciljev. Vedeti pa moramo, da marketinška miselnost ni nova in da vsaka zadovoljitev odpira nove višje in bolj specifične potrebe. V grobem, marketing kot disciplina preučuje tržno-menjalne odnose, vendar spreminjajoče se družbene razmere zahtevajo nadgradnjo in dopolnjevanje definicij ter razumevanja. Gre za proces pred in po menjavi dobrin oz. resursov. Marketing je torej v svoji osnovi usmerjen k potrošniku, teži pa k integraciji in uspehu organizacije. Vedeti pa moramo, da ni bilo vedno tako in da so bili začetki marketinga težki in velikokrat napačno razumljeni. Marketing ni počel tistega, kar v svojem bistvu predstavlja in zagovarja.

2.1. MARKETING KOT UPRAVLJAVSKI PROCES

S stališča ekonomske znanosti je bistven problem marketinga upravljanje s sredstvi, ki so v danih razmerah omejena, kako zadovoljiti potrebe, ki naraščajo, načini zadovoljitve pa se nenehno spreminjajo tako po obsegu kot po sestavi. »Vseh potreb ni mogoče zadovoljiti naenkrat in takoj, zato je potrebno z redkimi viri dobro gospodariti in to z ekonomijo in marketingom, ki sledi spremembam in novim načinom gospodarjenja« (Gummesson, 2002: 585). Razumevanje marketinga kot upravljavski proces – akcije, se je pojavilo že na začetku dvajsetega stoletja z omembo pojma marketing v zvezi z distribucijo kmetijskih proizvodov (Levy in Zaltman, 1975: 5)⁵. Lahko bi tudi rekli, da je bilo samo delovanje marketinga omejeno na akcijo in ne na proces. Proces je bil takrat razumljen kot sklop aktivnosti med proizvodnjo in potrošnjo, o grajenju lojalnih potrošnikov ni nihče razmišljal. Tako razumevanje in predstava o marketinški paradigmi se je zelo zakoreninilo, zato je bilo v nadaljnjem razvoju in je še danes takšno razumevanje marketinga, in posledično negativno mnenje o marketingu, še vedno zelo razširjeno. Mogoče tudi zaradi tega, ker je marketing kot akcija lažje razumljiv (glej Lah, 1998 in Grönroos, 1994).

»Marketing oz. takratna akcija« je bil uspešen povsod kjer je povpraševanje presegalo ponudbo. Zato je bil marketing kot upravljavski proces enostranske akcijske naravnosti brez odziva drugega partnerja v menjavi, ki je slonel na načelih racionalnosti in zanemarjanja potrošnikov. Racionalnost, osredotočenost na akcijo in ne na odnos⁶, marketing še danes pogosto spremlja enačenje z manipulacijo in zavajanjem. Strategija podjetij in usmerjenost k potrebam potrošnika, zaradi tega nista imeli velikega pomena. Strategija, ki so jo podjetja uporabljala je bila konkurenca skozi velikost, kjer so iskali ekonomijo obsega in visoke tržne deleže (glej Hickman in Silva, 1989: 135). Tako lahko rečemo, da marketing v tej fazi zanemarija nasprotno stran – potrošnika v menjavi, ki naj bi samo pasivno sprejemal navodila aktivne strani. Jančič v svoji knjigi Celostni marketing omenja aktivno in pasivno stran v menjavi. Uporabljanje teh dveh izrazov je posledica izvajanja in zlorabe izvajanja aktivnosti. Aktivna stran je vedela kaj pasivna potrebuje, zato jim je to tudi dala. Sklepam lahko, da aktivna stran poseduje vire, s katerimi lahko vpliva na pasivne udeležence. Gre za neenakopraven položaj partnerjev v menjavi, ki se kaže samo skozi interese nadrejene strani. Na tej stopnji razumevanja marketinga se to opravičuje s tehnološko in intelektualno nadvlado aktivne strani, ki naj bi delovala kot celovit sistem. Podrejeni pa so raztreseni, ne delujejo kot sistem in pri svojih odločitvah niso enotni. V nekaterih primerih je prihajalo celo do očitnega zaničevanja

⁵ Glej Report of the Industrial Commission on the Distribution of Farm Products.

⁶ Za vzpostavitev odnosa je potrebna aktivnost obeh partnerjev v menjavi.

podrejene strani in kljub temu, da je moč nadrejenih neprestano naraščala, se ta koncept ni mogel obdržati. Upravljavski model oz. začetno razmišljanje o marketingu temelji na moči, prevladi in podcenjevanju, kar pa dolgoročno ni prinašalo uspehov. Kljub temu pa je bilo na mnogih trgih v tedanjem obdobju množičnega komuniciranja in razcveta potrošnje povpraševanje večje od ponudbe, zato potrošnik ni poznal diferenciacije. V bistvu sploh ni imel izbire, zato je bilo za potrošnika pomembneje izdelek imeti, kot pa ga ločevati po kakovosti.

2.2. SPREMEMBE V DRUŽBI IN NOV POGLED NA MARKETING

Kot smo videli v prejšnjem poglavju, se način poslovanja z izkoriščanjem potrošnikov ni mogel obdržati. Poleg tega se je postopoma razvijala tudi tehnologija. Pretok informacij se je povečal in intelektualno znanja je naraščalo. Družba se je industrializirala in spreminjala iz agrarne v industrijsko-delavsko. Kakovost in zadovoljstvo potrošnika pa še vedno nista bila na prvem mestu. Pomembna je bila količina. Še vedno je poslovanje temeljilo na načelih ekonomske racionalnosti. To se je počasi začelo spreminjati, ko je proizvodnja dosegla svoj maksimum in se je težišče počasi preneslo na izboljšanje tehničnih lastnosti izdelkov. Posebej je ta premik opazen v avtomobilski industriji, ki se je začel v obdobju 1970-80 z vstopom japonske avtomobilske industrije na ameriški trg. Japonski avtomobili so bili kakovostnejši, ne samo tehnološko, ampak tudi s perspektive zadovoljevanja potreb. Njihovi avtomobili so zadovoljevali potrebo po drugem avtomobilu v družini (glej Kotler, 1996: 269). Podobno pa se je začelo dogajati tudi v drugih panogah industrije, kjer je ponudba začela zaostajati za povpraševanjem ali pa so se na trgu pojavili substituti. Ekonomska kriza v 20. stoletju je prinesla preobrat. »Globalni svet se je začel spreminjati, naraščal je tehnološki razvoj, tako da je postala edina konstanta v poslovanju sprememba« (Ballantyne, 2003: 1242). Pozornost se je počasi začela usmerjati na kakovost in diferenciacijo ponudnikov. Ko je določen izdelek dosegel svoj maksimum po zadostitvi potrebe, se je težišče razmišljanja marketinga preselilo na tehnološko optimizacijo. Še vedno pa je bilo glavno vodilo maksimizacija prodaje. Glavna domena je bila potreba po prepričevanju pasivne strani, da je korist, ki jo aktivna stran ponuja, boljša od konkurentov in da je to tisto, kar potrebujejo. Ljudje, zadolženi za prodajo so tako dobili nova delovna mesta in začeli zasedati vodilne položaje v podjetjih. Zaradi tega se je povečal pomen agresivne prodaje in promocije, ki ne izbira sredstev za doseg cilja (glej Jančič, 1990: 26). Ta zasuk v delovanju je mogoče opaziti še danes, saj se organizacije bolj posvečajo same sebi, kot pa partnerskim odnosom s svojimi déležniki. Tako lahko vidimo, da je imela ekonomska veda v marketingu zelo velik vpliv kot poslovna in upravljavska disciplina. Vseeno pa je marketing še vedno razumljen kot upravljavsko-akcijski proces, kar dokazuje tudi Kotlerjeva trditev: »Trženje

(upravljanje) je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari menjava, ki zadovolji porabnika in podjetje» (Kotler, 1996: 13).

Tak miopičen⁷ pristop k marketingu pa je kmalu prinesel spoznanje, da se s prodajno usmeritvijo ne dosega želenih rezultatov. Podjetja in organizacije so zaradi tega poizkušale implementirati pretirano prodajno usmerjenost, ki naj bi se odražala v boljših poslovnih rezultatih. Upravljalški proces so poizkušali razširiti na nova področja in število udeležencev v menjavi, kar ni ustrezalo tedanjim razlagam in razumevanju marketinga. V družbi so se poleg tega v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja pojavili novi problemi. Pojavila so se gibanja za ekološko ozaveščenost, ki so dosegla, da so organizacije začele spreminjati svoj odnos do okolja in energije ter niso mislile samo na svojo korist. Vse več je bilo storitev in vse več neprofitnih organizacij, zaradi tega stari modeli in načini poslovanja niso bili več uspešni. Pri storitvenih organizacijah je bil osnovni problem kako opredeliti emocionalne vrednosti. Tržne raziskave so postale vse bolj zapletene in vse več jih je bilo. Organizacije so se tako soočale s hudo krizo in izhodišče problematike se je preselilo na menjavo, ki narekuje, kaj bo podjetje proizvajalo, da bi lahko zadovoljilo zahteve potrošnikov in ustvarjalo ustrezen dobiček.

Organizacije so se tedaj preveč ukvarjale z agresivnim konkurenčnim bojevanjem skozi prodajo. Soočati so se začele s problemi strateškega planiranja, prevzemi in združevanju, ki pokažejo problem prenosa kulture, filozofije, prenos poslanstev na druga podjetja. Senge (v Ballantyne, 2003: 1242) tako trdi, da rigidno in rutinsko načrtovanje strategij ni več mogoče, saj ne prinaša želenega učinka. Senge vidi rešitev takega pristopa v »učočih se organizacijah«, katere bom natančno opredelil v četrtem poglavju. Te organizacije namreč spremljajo spremembe in jim tudi sledijo oz. jih vključujejo v svojo strategijo. Ta konkurenčnost se nadaljuje tudi v osemdesetih, kjer se organizacije ukvarjajo z iskanjem tržnih segmentov in niš (glej Hickman in Silva, 1989: 135). Splošno znano je postalo, da je glavna naloga strategije podjetja doseči edinstven položaj podjetja na trgu. Tako marketinška revolucija, o kateri govori Keith (v Jančič, 1990) že v 50. letih prejšnjega stoletja, počasi preusmeri pozornost od problemov proizvodnje do problemov menjave in prinese spremembe v marketinškemu načinu razmišljanja. Tako se pojavi marketinška usmeritev, za katero Murphy in Enis (glej Jančič, 1990: 27-28) navajata tri najpomembnejše karakteristike marketinške usmeritve oz. koncepta:

⁷ Levitt marketinško miopijo imenuje odpori, ki niso čisto zavestni. Izvirajo pa v glavnem iz tehnološke kratkovidnosti, podcenjevanja potrošnikov in prodajne obsesije (glej Jančič, 1990: 37).

▪ **Orientacija k potrošniku.**

Prva naloga organizacije je, da natančno spozna želje, potrebe in načine obnašanja njenih potrošnikov. Idealno gledano bi moral proizvajalec pričeti »z zadnjega konca«, to je s prepoznavanjem potrošnikov in razvijati take izdelke ter storitve, ki te želje v resnici lahko zadovoljijo.

▪ **Koordiniran pristop.**

Najprej gre za uskladitev elementov marketinškega spleta, ki ga je predlagal Borden. Kasneje pa ga je sintetiziral in poenostavil McCarty;

- Izdelek: kvaliteta, lastnosti, design...
- Kraj: kanali distribucije, pokrivanje trga, lokacije, transport...
- Cena: popusti, krediti, čas plačila...
- Promocija: oglaševanje, pospeševanje prodaje, publiciteta, osebna prodaja...

Slika 2.1: Marketinški splet za izdelke - 4P



Vir: McCarthy v Jančič (1990, 93)

Drugi vidik koordinacije pa se kaže v povezovanju posameznih poslovnih funkcij podjetja. Če vse poslovne funkcije ne strmiijo h končnemu cilju, k rešitvi določenega potrošnikovega problema, ni mogoče govoriti o implementaciji marketinga.

▪ **Uspeh organizacije.**

Če organizacija v menjavi ne pridobi, potem ni realizirala marketinške usmeritve. Tako dejavnost lahko organizacija takoj opusti. Za podjetja je profit očiten pokazatelj dolgoročnega uspeha, čeprav ne gre zanemariti tudi drugih ciljev, ki jih marketinška usmeritev omogoča uspešni organizaciji: preživetje v težkih časih, visoki tržni delež, zapolnitev kapacitet itd.

Vendar tudi zasuk v centru marketinškega razmišljanja, ki se je počasi začel širiti na številna nova področja še vedno ni zadostil zahtevam celovite razlage marketinga. Marketing je začel prodirati v vse segmente družbe in poizkušal postaviti potrošnika v center dogajanja in mu dati bolj aktivno vlogo, ki pa je bila tedaj še zgolj navidezna, zato se je zaradi vsesplošne družbene prisotnosti v marketingu pojavil nov koncept, koncept družbenega marketinga.

2.3. MARKETING KOT PROCES DRUŽBENE MENJAVE

Razumevanje in širjenje marketinga tako s stališča upravljavsko-ekonomske paradigme ni več zadoščalo za razlaganje vsesplošnega družbenega procesa (glej Lah, 1998). Kriza, ki je nastala, je zajela tudi novo marketinško miselnost, ki ni dajala rezultatov in ni bila kos novim družbenim izzivom. Začele so se pojavljati ideje o oblikovanju oz. doseganju partnerstva v menjavi. Marketing je počasi prodiral na vsa področja družbenega življenja, zato je bilo potrebno v središče marketinškega razmišljanja premakniti iz upravljavskih načel, na široko družbeno področje. »Teorija družbene menjave temelji na podmeni, da posamezniki s pomočjo procesov medsebojnih interakcij in menjav ustvarjajo družbeni sistem. Družba torej ni sestavljena iz neodvisnih posameznikov, pač pa načinov, kako ti delujejo. Brez interakcij tudi družba ne more obstajati, saj izgubi svoj smisel in kohezivno vez« (Jančič, 1999: 17). Novo razmišljanje postavi marketing, kot vez med potrošniki in proizvajalci. Nujno je sodelovanje s potrošnikom v celotnem prodajnem procesu in usklajevanje njihovih pogledov s pogledi proizvajalca (glej Levy in Zaltman, 1975). Med teoretiki in pionirji, ki so definirali marketing kot proces menjave je bil Alderson, ki je že leta 1957 postavil t.i. zakon menjave, ki se glasi:

»Če je X element množice A1, in Y element množice A2, je X zamenljiv z Y, v kolikor in samo če so izpolnjeni trije pogoji:

- X je različen od Y,
- vrednost A1 se poveča, če oddamo X in pridobimo Y,
- vrednost A2 se poveča, če dodamo X in oddamo Y« (glej Alderson v Levy in Zaltman, 1975: 28-29).

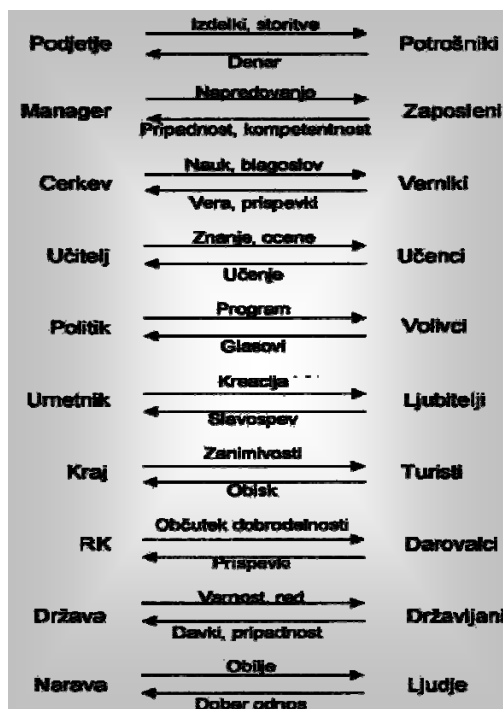
Povedano drugače, dve strani bosta vstopili v menjavo, če imata obe koristi. Ta njegova teorija je bila prezigodnja za svoj čas, saj so se menjalne definicije začele v marketinški teoriji uveljavljati šele v sedemdesetih letih. Eden prvih, ki je sprejel tak način razmišljanja, je bil tudi Kotler, ki v svoji definiciji marketinga kot procesa menjave pravi;

1. Da obstajata najmanj dva udeleženca,

2. vsaka stran ima nekaj, kar je lahko vrednost za nasprotno stran,
3. vsaka stran je sposobna komunikacije in dostave,
4. vsaka stran je svobodna pri sprejemanju ali zavrnitvi ponudbe,
5. vsaka stran verjame, da je primerno ali želeno kupčevati z nasprotno stranjo (Kotler, 2003: 12).

Pomembno pa je tudi poudariti, da je Kotler s sodelavci opozoril na dejstvo, da menjava ne poteka le v obliki blago – denar, temveč da nastopa v politiki, izobraževanju, dobrodelnih dejavnostih in celo med posamezniki (Kotler in Levy v Jančič, 1990).

Slika 2.2: Primeri menjalnih razmerij



Vir: Jančič (1999, 15)

Slika potrjuje dejstvo, da menjava poteka na vseh področjih družbenega delovanja. Premik v marketinški miselnosti oz. širitev marketinga je torej prinesla to, da marketing ni več akcijski, ampak postane interaktiven proces. V njem ni več aktivne – nadrejene in pasivne – podrejene strani. Vsak v menjavi postane enakovredno zastopan in je lahko pobudnik za menjavo. Menjava temelji na ustreznem znanju in informacijah, s tem se ustvari tudi simetričnost, ki je nujno potrebna za enakovredno menjavo. S širitvijo marketinga in njegovo prisotnostjo na številnih družbenih področjih lahko trdimo, da je marketing presegel svojo prvotno upravljavsko-ekonomsko

paradigmo. V okviru družbene menjave pa gre za razumevanje marketinga v naslednjih menjalnih procesih;

- družbeno, socialno in neprofitno področje (marketing krajev, šolstva, političnih kandidatov),
- storitve,
- interni marketing,
- samomarketing,
- medorganizacijski in marketing z déležniki organizacije (glej Jančič, 1999: 49-78).

Da pa bi še bolje razumeli ekonomsko (upravljaljsko) in družbeno menjavo, si oglejmo še razliko med obema (glej Jančič, 1999: 33):

1. Najosnovnejša razlika je, da družbena menjava vključuje neopredeljene obveznosti, medtem ko ekonomska menjava sloni na natančno opredeljenih vrednostih, ki nastopajo v procesu menjave. »Družbena menjava spodbuja občutek osebne zavezanosti in zaupanja, ekonomska pa ne« (Blau, 1989: 93-94).
2. Korist v družbeni menjavi nima natančne cene. Zaradi tega je zelo težko prenesti ekonomska načela maksimizacije koristi na proces družbene menjave.
3. »Ekonomske menjave se običajno izvajajo s posredovanjem denarja, družbene pa za protivrednost nimajo enotnega merila« (Blau, 1989: 94-96).
4. Večina ekonomskih menjav sloni na »pogodbenih obligacijah«, medtem ko družbena menjava vedno temelji na »moralnih obligacijah«.
5. Družbene menjave zaradi medsebojnega poznavanja akterjev vedno vsebujejo tudi elemente notranjega (intrinzičnega) pomena, ekonomske pa običajno ne⁸.

»Čeprav je podobnost družbene menjave ekonomski precejšnja, pa je treba upoštevati dejstvo, da je razvoj ekonomske menjave skozi obdobje industrijske družbe doživel evolucijo v smeri popolne opustitve notranjih (intrinzičnih) medčloveških povezav in jo s tem odmaknil tudi od temeljnih načel družbene odgovornosti« (Jančič, 1999: 34). Vendar, če stopimo še korak naprej, ugotovimo da: »Marketinški odnosi vsebujejo tudi elemente neekonomske menjave, ki so sestavni del interakcijskega procesa« (Grönroos, 1994: 18). Tako lahko ugotovim, da je družbeni marketing, za

⁸ Zunanje vrednosti: tržne vrednosti (materialne koristi, možnost novih aktivnosti itd.); Notranje vrednosti: tiste, ki imajo tržno vrednost, vendar niso nikoli bile na trgu (ljubezen, spoštovanje, identiteta itd.).

razliko od upravljalvske paradigme, ki se je posvečala predvsem tehnološkim načelom razvoja in zadovoljevanja potreb, prisoten na celotnem področju družbenega življenja. Vendar mora tudi marketing, ki sloni na teoriji družbene menjave preseči staro paradigmo, saj lahko le na ta način služi današnji in prihajajoči družbi in njenim zahtevam. Poleg tega pa družbeni marketing presega osnovni način menjave in zajema širše interese družbe, zato ga lahko označimo kot marketing z odgovorno izrabo naravnih virov in moči podjetij na trgu.

2.4. NOVO OBDOBJE MARKETINGA

Današnja družba se vse bolj spreminja, s tem pa se nenehno spreminja tudi samo razumevanje marketinga. Marketinški proces vključuje še večjo naravnost k potrošniku, skrbi za okolje, izvajanju storitev, neprofitnim organizacijam, internemu okolju, dejansko gre za širjenje na nova področja in še večji krog udeležencev.

Dogajanje v posameznih družbenih segmentih postaja tako zapleteno, da mu je zelo težko slediti. »Globalna konkurenca« je vse močnejša, potrošniki so vse bolj neracionalni in njihovo vedenje je težko napovedati, množično oglaševanje ne dosega več takih učinkov, svet je nasičen z vsemogočimi informacijami itd. Drucker (1999: 85) pravi, da zahodne družbe vsakih nekaj sto let doživijo ostre preobrate. Naša doba je čas preobrazbe in razlika je le v tem, da tokrat ne gre več le za zahodni svet, ampak za ves svet. Tisto, o čemer se veliko marketinških teoretikov strinja je, da tokrat ne gre za »običajne« družbene spremembe, ki bi jim bili kos z dosedanjim razmišljanjem, pač pa z dejansko družbeno diskontinuiteto⁹, ki se kaže skozi »megatrende«, globalno ekonomijo, informacijsko družbo, propadom imperijev, novi vlogi žensk, globalnem življenjskem slogu, kulturnem nacionalizmu itd. (glej Jančič, 1990). O diskontinuiteti se govori tudi kot o novi paradigmi, ki je rezultat prehoda iz industrijske v postindustrijsko družbo. Poleg tega so razpadli veliki imperiji (Rusija, Jugoslavija...), kar je samo pripomoglo k preoblikovanju družbe.

Vse te spremembe v okolju in družbi so pustile posledice tudi na potrošnikih, ki so prešli obdobje od: »če ima sosed moram imeti tudi jaz«, do obdobja: »če ima sosed hočem jaz nekaj drugega«. To je privedlo do tega, da so množični trgi začeli razpadati in nastali so manjši segmenti potrošnikov s potrebami, ki jih je potrebno zadovoljevati na specifičen način. Bergen (v Jančič, 1999: 87) pravi, da je značilnost novih potrošnikov njihova multidimenzionalnost. Nič več ne kupujejo po načelu »ali to-ali nič«, pač pa »tako to-kot ono«. Ena in ista oseba je včasih varčna, včasih razsipna, včasih racionalna, včasih čustvena. Vse to pa se lahko dogaja skoraj istočasno.

⁹ Gre za pretrganost, nepovezanost med posameznimi področji družbenega življenja.

Poleg tega pa se spreminja sama sestava družbe tako po starostni komponenti, kot po deležu žensk na vseh položajih v družbi. Holbrook (v Jančič, 1999: 88-89) pravi, da moramo prav zaradi tega raziskovanje potrošnikov v današnjem času spremeniti.

Raziskovati moramo:

1. Samo potrošnjo in ne le nakup,
2. doživljanje namesto nakupnega odločanja,
3. uporabo izdelkov ne pa le izbire blagovnih znamk,
4. neoprijemljive storitve in ideje namesto le oprijemljivih izdelkov,
5. več, namesto manj izdelkov z dolgo življenjsko dobo,
6. porabo časa, truda namesto le denarja,
7. emocionalne dejavnike namesto ozko definiranih afektov,
8. »napačno« vedenje potrošnikov namesto zgolj vedenje potrošnikov,
9. vzajemno odvisne celote namesto njenih delov in,
10. potrošnjo s stališča potrošnikov, ne pa menedžmenta.

Spremembe v sami potrošnji so tako v zadnjem obdobju za mnoge podjetnike postale nerazumljive in neobvladljive, čeprav pri svojem delu uporabljajo še tako razvito konvencionalno marketinško-upravljaljsko tehnologijo. Prav te spremembe potrošnje in potrošnika pa so bili glavni razlogi za spremembe in dogajanja v samih organizacijah. Okolje, v katerem so se znašle organizacije, je tako postalo hitro spreminjajoče in nestabilno. »Značilnost novih sprememb namreč je, da so se organizacije znašle v položaju, ko so se prisiljene odpovedati lastni stabilnosti, da bi s prilagajanjem spreminjajočim se okoljem in še posebej potrošnikom lahko preživele« (Jančič, 1999: 90). Pfefferer (v Jančič: 1999, 90) predlaga, da organizacija postane odprt sistem, ki je vpleten v stalne življenjsko pomembne menjave s svojim okoljem in tako tudi drugimi organizacijami. Zaradi tega imajo organizacije tudi težave pri nadzorovanju variabel iz okolja. In še več; soodvisne so od ostalih organizacij, kar pripomore k še dodatni negotovosti organizacije. »Tako počasi postane sprememba edina stalnica v razvoju tudi organizacijskega okolja, stabilnost pa le pozabljeni ideal« (Jančič, 1999: 90). »Podjetja svoje strategije zato ne morejo več načrtovati, ne da bi v svoj načrt vključile te neprestane spremembe (Mintzberg v Ballantyne: 2003, 1242). Drucker (1992: 96) vidi v tem paradoks, saj se morajo spreminjati le podjetja. Medtem ko družba išče stabilnost, podjetja čutijo nujno po destabilizaciji. Organizirane morajo biti tako, da so kos stalnim spremembam.

Drucker (1992: 97) poudarja, da mora menedžment v organizacijsko strukturo in delovanje vgraditi mehanizem stalnega spreminjanja, ki mora skrbeti za tri sistemska področja;

- Gre za stalno izboljševanje vsega, kar organizacija počne. Cilj je, da z razvojem vsak izdelek ali storitev tako prenovijo, da v treh letih nastane povsem nov izdelek oz. storitev¹⁰.
- Druga zahteva je, da se morajo podjetja naučiti uporabljati svoje znanje. Da znajo iz ene generacije izdelkov narediti novo, prav tako uspešno.
- Tretjič gre za stalno inoviranje, ki naj bi postal sistemski proces.

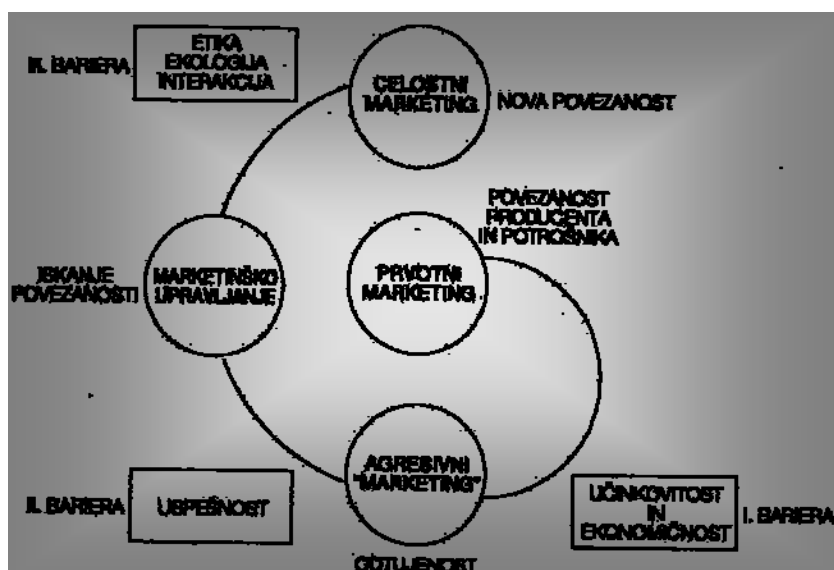
Brez teh sprememb, trdi Drucker, bodo podjetja, ki temeljijo na znanju, postala ovira sama sebi. Vse to pa je posledica vse bolj specifičnih in kompleksnih želja potrošnikov, ki so povzročile velik preobrat ne samo v marketinški naravnosti organizacij, ampak v celotni družbi in to na vseh področjih.

Jančič gre v svoji knjigi Celostni marketing korak naprej in predstavi model kako do nove povezanosti in smernic za razmišljanje v prihodnosti. Tako trdi: »Celostni marketinški koncept je proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim, relevantnimi déležniki in družbenim ter naravnim okoljem«. Kotler (v Jančič, 1999: 145-148) pravi, da celostni marketing pomeni gledanje na marketinško aktivnost v okviru njene koristnosti in ustvarjanja blaginje za celotni kulturni sistem. Še več, celostni marketing tako v jeziku teorije družbene menjave sestoji iz treh ravni ekvivalentne menjave;

- Menjave s samim seboj (doseganje uspešnosti z ohranjanjem in razvijanjem notranje harmonije, kompetentnosti, pripadnosti zaposlenih itd.);
- menjave z déležniki (razvijanje širokega spleta partnerskih odnosov kot temeljnimi pogojem za realizacijo poslanstva in doseganje ciljev) in
- menjave z družbenim in naravnim okoljem (skrb za širšo podstat dolgoročnega humanega preživetja celostnega sistema) (Jančič, 1999: 147-148).

¹⁰ To počnejo slikarji, glasbeniki, znanstveniki, raziskovalci, ko iščejo novo, boljše, zanimivejše.

Slika 2.3: Koncept celostnega marketinga



Vir: Jančič (1999, 145)

Slika prikazuje pot katero morajo podjetja prepotovati, da bodo lahko vzpostavila celostni marketing v svojem poslovanju (glej Jančič, 1999: 145). Po tej ideji se marketing vrača h koreninam svojega koncepta, hkrati pa uvaja nove elemente, kot so etika, ekologija... Organizacije pa postajajo odprt sistem, ki živi v sožitju z okoljem, v katerem se nahaja. Veliko avtorjev omenja celostni marketing kot zadnjo stopnjo marketinga. Vendar celostni marketing zahteva še nekaj več. Organizacije bodo namreč morale v svojo poslovno strategijo vpeljati tudi socialni vidik in začeti gledati na svoje zaposlene kot prednost pred konkurenti.

Zahteve v prihodnosti bodo zahteve po »idealnemu« marketinškemu spletu, recipročnosti in »win-win« situaciji. Hickman in Silva (1989, 135) pravita, da je prihodnost prav v povezovanju v nove strateške zveze – karte¹¹ – novo konkurenčno sodelovanje – vendar v pozitivnem in dobičkonosnem smislu. Za enaindvajseto stoletje pa napovedujeta »win-win konkurenčnost«, ki naj bi zgradila družbo prepletenih povezav in sodelovanja, kar bo koristilo vsem deležnikom podjetij, tudi konkurentom. To bo prineslo nove poglede na poslovanje in samo konkurenčno naravnost. Podjetja danes ne predstavljajo več gigantov, kot so obstajali v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Danes je v modi majhnost in sicer v globalnem smislu (glej Peters v Jančič, 1999). Je nekakšna posledica spoznanja, da je mogoče tekmovati tudi s sodelovanjem (kooperacijo) in ne le skozi neposredno tekmovanje in konkuriranje za vsako ceno. Veliko avtorjev govori, da je

¹¹ Združenje enakih ali sorodnih podjetij za doseganje monopolnega položaja na trgu.

konkurenčna naravnost organizacij, kot smo jo poznali včasih, minila. Poudarjajo nujnost prehoda v kooperativno naravnost.

Na koncu pa si lahko za boljšo preglednost in odskočno desko za naprej, pogledamo spodnjo tabelo, ki povzema prvo poglavje.

Slika 2.4: Matrika marketinških povezav

	NOTRANJE VREDNOSTI	ZUNANJE VREDNOSTI
RECIPROČNOST	MARKETINŠKI ODNOSI	(EKONOMSKA) MARKETINŠKA MENJAVA
ENOSTRANSKI INTERES	VSILJENI MARKETING (PRODAJA)	ODSOTNOST MARKETINGA

Vir: Jančič (1999, 133)

Tabela skozi prizmo zgodovine nazorno prikaže, kako se je razvijal trg in njegova povezanost z marketingom. Spodnji desni kvadrat kaže trg s samo enim ponudnikom. Levi spodnji kvadrat prikazuje klasično prodajno situacijo, kjer obstajata aktivna in pasivna stran in kjer obstaja neekvivalentna oz. vsiljena menjava. Desni zgornji kvadrat prikazuje ekonomsko menjavo, pri kateri se za določeno vrednost dobi protivrednost, vendar je povezava med akterjema še vedno neosebna in odtujena. Zgornji levi kvadrat pa prikazuje osnovne pogoje marketinških odnosov, ki so možni le ob popolni recipročnosti in menjavi notranjih vrednosti.

Tako sem na nek način že odgovoril oz. potrdil prvo hipotezo. Kot smo videli, se je morala tudi marketinška misel razvijati oz. spreminjati skupaj s spreminjanjem družbe. Razumevanje konkurenčnosti in posledično marketinga je tako posledica sprememb v vseh segmentih družbe, ki pa jih je delno povzročila marketinška miselnost, tehnološki razvoj in posledično multidimenzionalnost sodobnega potrošnika. Podrobneje se bom k tej temi vrnil v osrednji temi diplomskega dela, kjer bom raziskoval kakšne izzive prinaša prav ta nova konkurenčnost in kako jo je možno vplesti v strategijo organizacije in kakšne učinke ima na način poslovanja organizacij v enaindvajsetem stoletju.

Kljub temu pa vsi novi modernistični in postmodernistični pristopi niso prinesli zdravila za celotno marketinško disciplino, zato se lahko upravičeno vprašamo za kakšen način marketinga in menedžmenta naj se organizacija odloči, da bo izbrani marketing – način poslovanja – pravi oz. najučinkovitejši.

3. UDEJANJANJE MARKETINGA V DVEH POSLOVNIH FUNKCIJAH

Po kratkem in pregledu razvoja marketinške miselnosti oz. načinu poslovanja do danes, bom tretji del diplomskega dela podrobneje posvetil dvema funkcijama marketinga, ki se lahko istočasno pojavljata v organizacijah. Posvetil se bom konkurenčni in kooperativni naravnosti marketinške funkcije v organizacijah. Najprej se bom posvetil konkurenčni naravnosti in strateškemu marketingu podjetja oz. organizacije, nato pa bom predstavil kooperativno naravnost in marketinške odnose. Kot bomo videli, obe funkciji izhajata iz dveh različnih poslovnih filozofij organizacije in imata popolnoma drugačne marketinške prijeme in končne učinke za organizacijo. Kljub temu pa imata isti končni cilj; konkurenčno ali kooperativno prednost organizacije pred svojimi konkurenti. Oba koncepta marketinške naravnosti namreč izhajata iz iste točke, vendar se jima v različnih časovnih obdobjih marketinškega razvoja pripisuje različne poudarke tako na področju teorije marketinga kot tudi menedžerskih prijemov in načinov poslovanja.

3.1. KONKURENČNO-TEKMOVALNA NARAVNOST ORGANIZACIJ

Ko se določena organizacija oz. podjetje odloči, da bo vstopilo na trg, je njegov cilj rast in uspeh. Bistvo prihoda na trg je, da podjetje ne ohranja »status quo«, temveč da aktivno usmerja in vodi svoje poslovanje, ki mu prinaša dobičke in visoke tržne deleže. Že v prvem poglavju diplomskega dela smo videli, da so spremembe v družbi in poslovanju vse večje in hitrejšje in če jim ne sledi, lahko organizacija kmalu izpade iz celotnega poslovnega sistema oz. kot pravi Kanter (1997, 27), da uspeh organizacije danes prihaja iz zmožnosti, da ustvarja spremembe, kajti storitve in izdelki, ki jih organizacija ponuja, zagotavljajo organizaciji le določeno mero konkurenčne prednosti. Seveda pa organizacija ne sme pozabiti na bistvo marketinga – potrošnika ali kot trdi (O'Shaughnessy, 1995: 230): »Potrebno je neprestano spremljati konkurenco in njene korake, ob tem pa ne smemo pozabiti spremljati tudi naših potrošnikov«.

Veliko organizacij se je v preteklost preveč osredotočilo samo na konkurenčno bojevanje in neposredne tekmece, ki so jim stali na poti do končnih potrošnikov, ki so bili obravnavani le kot sredstvo za doseganje cilja. Da bi uspešna organizacija premagala konkurenco in njene ovire ter si pridobila zaupanje potrošnikov, mora razmišljati strateško; ostati mora pred svojimi konkurenti in se posvetiti svojim potrošnikom. To pa zahteva posebne menedžerske pristope in znanje, ki jih bom predstavil v poglavju o strateškem marketingu. Predvsem bom predstavil poizkuse marketinških teoretikov kako skozi prizmo strateškega marketinga, priti do večjega deleža potrošnikov, ki bi organizaciji prinašali dobiček. Dejstvo je, da s konkurenčno naravnostjo organizacij, kot smo jo poznali v preteklosti, lahko povežemo transakcijski marketing, ki ni poizkušal navezati odnosa s potrošnikom.

Organizacija, ki se odloči, da bo zavzela izključno konkurenčno-tekmovalni položaj mora;

1. Definirati obstoječo konkurenco,
2. zbrati dovolj podatkov o svojih konkurentih,
3. opredeliti strateške možnosti organizacije,
4. določiti mora konkurenčno strategijo (O'Shaughnessy, 1995: 230).

Definiranje in poznavanje konkurence, ki lahko prihaja tudi iz ostalih panog je ključnega pomena za delovanje organizacije v prihodnosti, saj uspešni izdelki in storitve postanejo le tisti, ki bolje zadovoljijo želje in potrebe potrošnikov kot konkurenca. Biti boljši od konkurence pa pomeni, da jo zelo dobro poznamo. Na podlagi poznavanja konkurence in usposobljenosti menedžmenta pa je nato odvisno, za kakšen marketinški pristop oz. položaj se bo organizacija odločila. V poslovnem svetu oz. poslovanju organizacije ta večkrat naleti na težave in konflikte, ki jih vsaka organizacija rešuje po svoje. Glede na svoje vire in sposobnost menedžmenta. Kot bomo videli, se konkurenčna in kooperativna naravnost razlikujeta v odnosu do potrošnika oz. v marketingu, ki ga izvajata.

O'Shaughnessy (1995, 230) omenja tri možne posledice konkurenčnosti oz. poslovne možnosti reševanja konfliktov med konkurenti;

1. Možnost pravne rešitve konflikta.

Organizacije svoje težave in konflikte velikokrat rešujejo s pomočjo sodišč in odvetnikov, s čimer pa se jaz v mojem diplomskem delu ne bom ukvarjal.

2. Možnost nadaljevanja tekmovanja in uporaba strateškega marketinga.

Druga, mogoče že preživeta možnost, je nadaljevanje bojevanja in konkuriranje za vsako ceno. Podrobneje bom tekmovalno-strateško naravnost in njene posledice predstavil v poglavju o strateškem marketingu.

3. Možnost kooperacije s konkurentom in uporaba marketinških odnosov.

Obstaja pa še tretja možnost, ki jo veliko menedžerjev in marketinških teoretikov ne podpira, saj prinaša nove, revolucionarne pristope, ki pa jih nekateri še niso pripravljeni sprejeti.

Najprej si pogledjmo konkurenčno naravnost in z njo povezan transakcijski marketing. Da bi bila organizacija tržno usmerjena, je potrebno doseči koordiniran pristop marketinga oz. usklajeno trženje. V preteklosti so to velikokrat zanemarjali in prepuščali vlogo marketinga posebnim marketinškim oddelkom (glej Grönroos, 1994: 5-6), ki so bili ločeni od ostalih funkcij v organizaciji. Poleg tega pa je k temu pripomogla tudi strogo hierarhična ureditev organizacij. Njene alternative bom natančneje predstavil v nadaljevanju. To je večkrat pripeljalo do situacije, ki ni imela nič skupnega s pravo marketinško situacijo organizacije. Povedano drugače, v organizaciji je vladala zmeda, zaradi nepovezanosti, razdrobljenosti in neusklajenosti marketinških oddelkov. Usklajenost celotne organizacije pomeni usklajenost različnih funkcij v podjetju. Ker se to v preteklosti ni vedno dogajalo, je prihajalo do različnih menedžerskih pogledov na konkurenčno delovanje organizacij in z njo povezan odnos do potrošnika, ki je bil večkrat zaničevalen. Ne govorim o tem, da so vsa razmišljanja napačna, so pa nekateri poizkusi tekmovalnosti za vsako ceno včasih vodili tudi do propada organizacije oz. pretirane porabe sredstev za ekstremno konkuriranje na trgu.

3.1.1. STRATEŠKI MARKETING

Razlog za nastanek strateškega marketinga lahko iščemo v vzrokih, kot so prevelike spremembe, vse več konkurence, turbulentno okolje v katerem se organizacija nahaja, nemoč dosedanjega načina poslovanja (glej drugo poglavje diplomskega dela), razvoj in prodor marketinške miselnosti na vse ravni v organizaciji...

Konkurenčna naravnost podjetja oz. njegovo uspešnost na trgu je mogoče izmeriti s pomočjo primerjave organizacije glede na njihove tekmece. Se pravi, kakšen tržni delež želi imeti oz. kako bo bolje od svoje konkurence zadovoljilo potrebe in želje potrošnikov. Glede na to, kako se je vodstvo podjetja odločilo glede položaja organizacije v panogi v kateri nastopa, mora sprejeti določeno strategijo. »Da določena strategija uspe, mora podjetje posedovati potrebne resurse, da to

strategijo tudi izpelje« (O'Shaughnessy, 1995: 230). Poizkusi za prevlado in strateško marketinško poslovanje pa so privedli do različnih pristopov.

V kratkem pregledu marketinške misli sem ugotovil, da je začetek sedemdesetih let prejšnjega stoletja pomenil konec »neproblematične« gospodarske rasti. Spremembe v družbi in zunanjem okolju¹³ so pomenile nove težave za organizacije, predvsem na Zahodu. Organizacije so bile prisiljene preiti v obdobje neprestanega bojevanja in konkuriranja, ki pa je bilo drugačno kot ga poznamo danes. Ob tem pa so morale opustiti togo dolgoročno planiranje, ki so ga bile navajene do takrat. Kot smo videli že v prvem delu diplomskega dela, je sprememba postala glavno vodilo strateškega načrtovanja. »Marketingu – t. i. prodajni marketing – so očitali, da porablja preveč sredstev, ki bi jih moralo podjetje nameniti za razvoj novih izdelkov. Težava marketinga je bila tudi v tem, da ni bila prisotna konkurenčna dimenzija in strateška orientacija« (glej Jančič, 1990: 59). Poleg tega obstaja dejstvo, da transakcijski marketing ne išče odnosa s kupcem in ne more napovedati verjetnosti za ponovni nakup. Cilj takega načina vodenja je ustvariti čimveč kupcev, ki pomenijo rast in dobiček. Vsa pozornost marketinga je usmerjena k obstoječim kupcem, ki je časovno omejena in ima za cilj enkratno menjavo.

Organizacija pri takem načinu poslovanja ne ponuja bistveno več kot jedro produkta ne, ponuja dodane vrednosti. Zaradi tega ima organizacija ožjo bazo potrošnikov, kajti pri takšnem načinu konkurenčnega bojevanja so izdelki, ki ne ponujajo nekaj več, cenovno zelo občutljivi. Organizacija, ki ponudi najnižjo ceno, je nevaren konkurent, saj s tem privabi cenovno občutljive potrošnike in dosega boljše rezultate od konkurence.

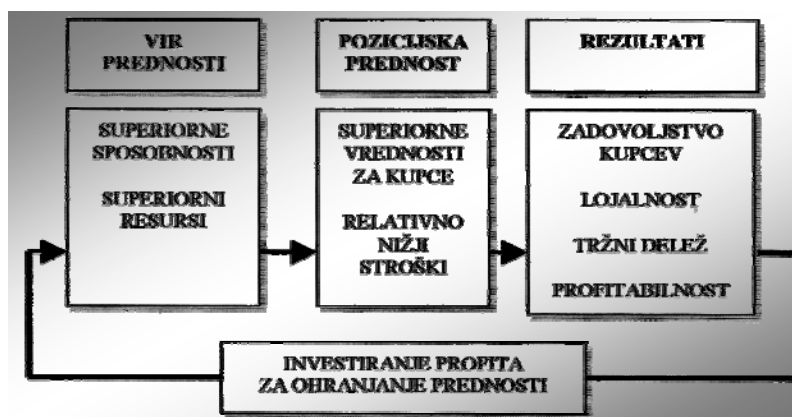
Ko so vodilni možje v organizacijah razmišljali, kako preseči tak način konkuriranja, so bili prisiljeni spremeniti svoj način poslovanja. Pojavila se je potreba po oblikovanju strategije podjetja, kot začetne točke, iz katere je podjetje lahko delovalo. Pri strateškem marketingu gre za širši okvir marketinga, skozi katerega naj bi marketing organizaciji pomagal doseči večjo dobičkonosnost. Tako so iz dolgega, kvantitativnega analiziranja in načrtovanja prešli na kvalitativno. S tem pa so odgovornost za strategijo podjetja prevzeli vodilni kadri v organizacijah. »Strateški marketing tako postane način oz. srce podjetja, ki dolgoročno ustvarja in hkrati ohranja svojo konkurenčno prednost, ki raste iz dodane vrednosti, ki jo organizacija ustvari za svojega potrošnika« (Von Krogh in Roos, 1995: 57). Hill (v Acur, Gertsen, Sun, Frick, 2003) pravi, da je bistvo strategije v tem, da organizacija doseže edinstveno mesto na tržišču. Porter (v Acur, Gertsen, Sun, Frick, 2003: 1115) pravi, da bi se morala strategija podjetja osredotočiti na ustvarjanje dodatne vrednosti za potrošnika, ki jo ustvarja vsaka strateško poslovna enota organizacije. Ta nastane, ko velika podjetja razdelimo

¹³ Ekološki problemi, naftna kriza, gospodarska recesija...

na več posameznih samostojnih enot, ki imajo specifično tehnologijo, različne konkurente in specifične oz. druge potrošnike. Potrošniki morajo biti pripravljeni plačati za izdelek več kot je njegova proizvodna cena, sicer podjetje ne more preživeti na dolgi rok. Za to je potrebno razviti horizontalno strategijo, ki usklajuje poslovne procese, spodbuja sodelovanje in napredek. »Vrniti se nazaj k strategiji in se osredotočiti na zagotavljanje koristi za potrošnika – tu je bistvo konkurenčnega izziva za današnjega upravljavca« (Ohmae v Jančič, 1990: 75).

»Strateški marketing je pristop, ki omogoča podjetju načrtovanje, izvedbo in kontrolo izdelkov oz. storitev, ki bodo zadovoljile sedanje in bodoče potrošnike bolj kot sedanji in bodoči konkurenti« (Jančič, 1990: 76). »Bistvo marketinške strategije je torej najti konkurenčno prednost, ki je zgrajena na procesu menjave« (Cravens v Sharma, 2004: 128). Poudariti pa moram, da bo strategija organizacije uspešna le, če ji bodo zaposleni v organizaciji verjeli. Da bi zaposleni verjeli strategiji organizacije oz. njeni strateški usmerjenosti, morajo biti prepričani, da jo lahko uresničijo, zato pa je potrebno, da so cilji jasno zastavljeni (glej Acur, Gertsen, Sun, Frick, 2003). Poleg tega je potrebno vedeti, da postavitve napačne strategije vodi v poslabšanje poslovnih sposobnosti, na koncu tudi v propad same organizacije (Mia v Sharma, 2004: 129).

Po predstavitvi strateškega marketinga in kratkem uvodu v konkurenčno naravnost organizacij, pa si natančneje pogledjmo kako lahko organizacija svojo strategijo izkoristi. Kot sem že ugotovil, strateško razmišljanje izhaja iz želje oz. nuje po ohranjanju prednosti pred konkurenti. Da bi organizacije ta cilj lahko dosegle, morajo vedeti kje so njihove prednosti in slabosti, poznati morajo okolje v katerem delujejo, zavedati se mora svoje konkurenčne prednosti, ki pa je odvisna od pravilne izbire marketinških ciljev (glej Acur, Gertsen, Sun, Frick, 2003: 1118-1120). Van Krogh in Roos (1995: 56-57) pojasnjujeta za kaj pri konkurenčni prednosti sploh gre, kakšna je in kako je bila dosežena. Konkurenčna prednost podjetja naj bi pomenila boljše zadovoljevanje potrošnikov, z doseganjem nižjih stroškov proizvodnje, z večjim tržnim deležem in višjo profitabilnostjo. Konkurenčna prednost lahko tako izhaja iz jasno izražene komponente izdelka ali storitve, ki pomeni večjo dodano vrednost v očeh potrošnikov. Porter (v von Krogh, Roos, 1995: 65) pravi, da je konkurenčna prednost bistvo organizacije na konkurenčnem trgu, ki izhaja iz dodane vrednosti, ki jo je organizacija sposobna ustvariti za svoje potrošnike. Buzzell (v Sharma, 2004: 128) predstavi šest elementov konkurenčne prednosti: marketinška prizadevanja, relativna kakovost izdelkov, raziskave, razvoj, relativno kvalitetno izvajanje storitev in dostopnost izdelkov. Za boljše razumevanje in predstavbo elementov konkurenčne prednosti si pogledjmo sliko, ki jo predstavlja Day in Wensley.

Slika 3.1: Elementi konkurenčne prednosti

Vir: Day in Wensley (v Jančič, 1990: 63)

Vir prednosti pomeni, da lahko organizacija posluje bolje od konkurentov, če ima prednost v superiornih sposobnostih, kot so kompetence oz. sposobnosti zaposlenih, in če ima superiorne vire (lokacija, dobavitelji, blagovne znamke...). Na osnovi virov prednosti mora biti podjetje sposobno znižati proizvodne stroške bolj od konkurentov ali ustvariti specifično pozicijo na trgu, za katero je potrošnik pripravljen plačati več – dodana vrednost – potrošniku naš izdelek namreč prinaša večje koristi od konkurentov. Vse to pa ima za posledico zadovoljstvo potrošnikov, njihovo lojalnost, visok tržni delež in dobičkonosnost. Organizacija pa mora ob vsem tem del zaslužka ponovno investirati v vire prednosti. Bistveno vlogo pri tem imajo ključni dejavniki uspeha, saj le-ti usmerijo pozornost na prave kompetence, ki lahko tvorijo prednost.

Porter seveda soglaša z drugimi teoretiki o konceptu strateškega marketinga, vendar zgolj zadovoljevanje potreb potrošnikov po njegovem mnenju ne zadostuje za doseganje želenega dobička v določeni panogi. Prav zaradi tega Porter (v O'Shaughnessy: 1995, 231) razume podjetje v okolju, za katerega je značilno pet konkurenčnih sil, ki so od panoge do panoge drugačne. Njihova razvitost pa vpliva na splošne značilnosti v panogi (cene, stroške, investicije, dobičkonosnost...);

- Konkurenčen položaj v panogi,
- moč dobaviteljev,
- grožnja substitutov,
- grožnja vstopa novih konkurentov v panogo in
- pogajalska moč kupcev.

Ta njegova razdelitev nam nazorno pokaže, kako pomembno za našo uspešnost je, da znamo odvrniti vstop novih konkurentov in substitutov na isto tržišče, ki ga obvladujemo sami oz. moramo njihovo početje neprestano spremljati.

Porter (glej v Sharma, 2004: 130-131) s svojim generičnim strateškim konceptom predlaga tri strategije, ki naj bi prinašale nadpovprečne rezultate, za katere se moramo opredeliti v strateškem načrtu.

1. Stroškovno prvenstvo, pri katerem prisega na ekonomijo obsega. Privoščijo pa si ga lahko le podjetja z veliko proizvodnjo, ki proizvajajo standardizirane izdelke, zato cene teh izdelkov niso prav visoke. Obvladati je potrebno množični marketing.
2. Diferenciacija je negacija popolne konkurence. Sloni na predpostavki, da lahko zadovoljimo želje in potrebe potrošnika bolje od konkurence, zato je upravičena do višje cene. Obvladati je treba specifične potrebe potrošnika.
3. Osredotočenje je izpeljano iz diferenciacije, vendar jo postavi kot samostojno kategorijo. Izhaja pa iz tega, da so med potrošniki izjeme, ki imajo povsem drugačne potrebe. Obvladati je potrebno specifične potrebe specifičnih potrošnikov, določen segment trga.

Nobena izmed teh treh strategij ni porok za stoodstotni uspeh, vendar Porter vseeno vztraja naj si podjetje izbere eno strategijo, ki je zanj najbolj primerna in jo izvaja, saj marketinška strategija »za vsakega nekaj«, velikokrat pomeni za nikogar nič. Taka podjetja, ki poizkušajo izvajati več strategij hkrati Porter imenuje »ujetniki sredine«, ki načeloma dosegaajo nižjo dobičkonosnost in lahko živijo le v stabilnih okoljih, kjer so tudi njihovi konkurenti »ujetniki sredine«.

Poleg omenjenih načrtov so bili še mnogi poizkusi novega načrtovanja in preoblikovanja organizacij, ki so pripomogli, da je prišlo do tradicionalnega vojaško-bojevniskega pogleda na marketinško poslovanje (militantni marketing), kajti vse več podjetij se je bojevalo za iste potrošnike in iste trge. Militantni marketing na tem mestu omenjam za lažjo primerjavo, saj predstavlja popolno nasprotje teoriji kooperativne naravnosti organizacije oz. paradigmi marketinških odnosov. Zgrajen je bil na ideji, da v gospodarstvu/na trgu obstaja konflikt podoben vojaškemu (tržni delež = ozemlje, profit = plen, cilj = zmaga, boljše stanje miru). Tako je postalo načelo pristašev tega načina poslovanja, da problema podjetij ne predstavlja le potrošnik, ampak tudi ostala konkurenca (glej Jančič, 1990: 71). Rečem lahko, da je bil prispevek militantnega marketinga pomemben prispevek v razvoju marketinške paradigme. Dosegli so, da je prevladalo prepričanje, da mora postati konkurenca eno izmed enakovrednih področij preučevanja v marketingu. »Strateško prednost pa je kljub temu potrebno oblikovati glede na potrebe potrošnikov

in poteze drugih organizacij, s katerimi nameravamo iti v menjalni proces« (Van Krogh in Roos, 1995: 56).

Vseeno pa moramo pri strateškemu marketinškemu načrtovanju razlikovati med dvema ključnima pojmom. To sta strategija in taktika. Buell (v Jančič, 1990: 75-76) pravi, da so strategije generalni načrti, s katerimi naj bi dosegli glavne cilje. Taktike pa so načrti ali metode, ki so prirejene za izvajanje strategij. Buell tako navaja ključne razlike med njima;

- Strategij je malo, taktik je veliko,
- strategije se dotikajo oddelkov v podjetju,
- strategije pogosto zahtevajo dodatna sredstva,
- strategije so dolgoročne, taktike so kratkoročne.

Ko imamo določeno strategijo in taktike za izvedbo strateškega marketinškega načrta, se moramo posvetiti njegovi implementaciji, kajti izoblikovana strategija sama po sebi ne zadostuje, če je podjetje ne more učinkovito izpeljati. Trout in Ries (v Jančič, 1990: 96) poudarjata, da mora strategija biti izpeljana iz taktike. Organizacija mora z oblikovanjem strategije ugotoviti, kakšne so realne možnosti za njeno taktično izvedbo in šele nato lahko začne izvajati strategijo, ki si jo je zastavila.

Na koncu pa moram še povedati, da je temeljna marketinška strategija sestavljena iz treh strateških stopenj;

- Selekcija ciljnih trgov,
- izbira konkurenčne pozicije in
- oblikovanje marketinškega spleta kot končnega rezultata, ki ga proizvajalec nato v procesu menjave ponudi potrošnikom.

Najprej gre za izbiro ciljnega trga za naše izdelke, ki sloni na multivariabelski segmentaciji trga oz. potrošnikov. Ko izberemo pravo razmerje med izdelki in trgi, se odločamo za konkurenčno pozicijo, skozi katero se hočemo predstaviti potrošnikom. Opredelimo se na način, kako želimo, da bi potrošniki videli naše izdelke v odnosu do konkurenčnih in seveda kje bo naša bistvena prednost pred njimi. In na koncu oblikovanje marketinškega spleta, ki mora biti medsebojno konsistenten in v vseh elementih zadovoljevati potrebe potrošnikov, za katere smo se odločili pri izbiri ciljnih trgov ter v konkurenčnem pozicioniranju (glej Jančič, 1990: 87 in 154).

Moj namen ni bil najti rešitev za strateško neučinkovite organizacije, ampak samo v grobem preleteti strateško marketinško naravnost organizacije, kar mi bo v četrtem poglavju služilo kot pomoč za nadaljnje razmišljanje oz. potrjevanje hipotez, ki sem jih postavil na začetku diplomskega dela, zato je pomembna omemba militantnega marketinga, natančno strateško načrtovanje, dobre taktične sposobnosti, zaupanje zaposlenih v organizacijo... Nekaj pa je le jasno; da mora vsaka organizacija sama poiskati strategijo, ki ji najbolj ustreza in najti načine oz. taktiko, kako bo to strategijo spremenila v svojo korist, saj ne obstaja ena najboljša rešitev za vse težave, ampak je vse odvisno od konteksta in situacije, v kateri se določena organizacija nahaja. Če povzamemo, se konkurenčna naravnost marketinga v tradicionalnem smislu osredotoči na model 4P. Strateški marketing poizkuša ta model nadgraditi in implementirati, vendar so kljub temu stalne spremembe v celotni družbi, prinesle nov pogled na marketinško usmerjenost. Seveda strogo konkurenčno-tekmovalna naravnost organizacije ni vedno najboljša rešitev. Poleg tega pa, kot smo videli, veliko marketinških teoretikov neprestano poudarja potrošnika, ki ga ne smemo zanemarjati. Mogoče pa je ključ razumevanja in odmik od transakcijskega marketinga prav sprememba. Organizacije so se v tistem trenutku ukvarjale z veliko spremembami in so hote ali ne hote pozabile na potrošnika. Vse skupaj pa lahko podkrepimo še s kritiko tedanje ureditve marketinško-menedžerske miselnosti, ki je bila vse preveč toga in hierarhična, poleg tega ni strateško razmišljala preko operativnega delovanja. Na poslovni svet pa tudi ne moremo gledati le kot na bojišče. O'Shaughnessy (1995, 230) omenja, da je lahko rešitev tudi kooperativna naravnost, za kar je potrebna nova strategija oz. miselnost, in z njo povezani marketinški odnosi, ki jo danes zagovarja vse več menedžerjev in marketinških teoretikov. Kako uspešna je ta strateška usmeritev in kakšne nove izzive prinaša v poslovnem smislu oz. kako spremeni upravljanje kooperativne naravnosti, bom predstavil v nadaljevanju diplomskega dela.

3.2. KOOPERATIVNA NARAVNOST ORGANIZACIJ

Že v prejšnjem poglavju o konkurenčni naravnosti organizacije sem prišel do zaključka, da strogo in brezglavo konkuriranje oz. »bojevanje« s tekmeci za prevlado na določenem trgu, ni vedno najboljša odločitev. Poleg tega pa tudi transakcijski marketing, kot smo videli, ni več prinašal uspehov. O'Shaughnessy (1995, 230) tako kot alternativo omenja kooperativno možnost oz. uporabo drugih marketinško-menedžerskih pristopov. V družbi se je pojavljalo vse več storitev in sodelovanja med organizacijami, tako da je postal širokopotrošni marketing le del nove celote, ki pa zahteva nove pristope in nove načine poslovanja. Namesto ločevanja na različne »marketinške oddelke« mora organizacija najti povezavo in sodelovanja med njimi, tako da vsi opravljajo skupno

marketinško funkcijo. Zgraditi pa mora tudi dober in zanesljiv odnos z zaposlenimi, preko katerih lahko gradi uspešen odnos z vsemi svojimi déležniki.

Seveda pa se lahko zagotovo vprašamo, kaj je to kooperacija in zakaj se je sploh lotiti. Zakaj bi sploh pomislil na sodelovanje z nekom, ki je potencialni tekmečnik in konkurent, ki se bori za iste trge in potrošnike. Huxham (1996, 1) pa obenem ugotavlja, da »ima beseda kooperacija oz. kolaboracija še vedno negativen prizvok zaradi Druge svetovne vojne«. Klub vsemu pa, kot sem že ugotovil v prvem poglavju diplomskega dela, je sprememba postala edina stalnica v življenju in marketingu. In prav marketing ter njegovi izvajalci morajo biti na čelu teh sprememb, če hočejo da bodo njihove organizacije preživele. Taka sprememba v organizacijskem in poslovnem smislu pa je zagotovo kooperativna naravnost organizacije. Zatiskati si oči in govoriti, da se to ne dogaja, bi bilo nesmiselno. Huxham (1996, 1-2) zato poudarja, da je razumevanje in poznavanje kooperativnosti pomembno iz več razlogov;

1. Kooperacija se pojavlja povsod.

Ljudje jo uporabljajo v privatnem življenju, poizkušajo pa jo uveljaviti tudi v poslovnem in političnem življenju, a žal večkrat neuspešno.

2. Kooperacija lahko prinese uspeh.

V poslovnem svetu lahko prinese uspehe na področjih, ki jih transakcijski marketing ne more; predvsem na sociološkem in psihološkem področju.

3. Kooperacija je zahteven proces.

Zelo težko jo je uporabljati v praksi, poleg tega pa s seboj prinaša veliko tveganja in neoprijemljivih dejstev.

Odgovor in reakcija na zgoraj zastavljena vprašanja in postavljene teze je razumljiv. Zakaj bi se lotevali nečesa, kar je že na začetku tako tvegano in nepredvidljivo, na koncu pa kljub vsemu trudu in vlaganju, ne prinese uspeha. Cilj uporabe kooperativne naravnosti je kooperativna prednost. Huxham (1996, 14) pravi, da kooperativno prednost dosežemo, ko je izpolnjen določen skupen cilj, ki ga ena stran ne bi mogla doseči sama. S pomočjo kooperacije oz. sodelovanja so končni rezultati boljši. V končni fazi pa gre pri kooperativni prednosti za neke višje – družbene cilje, ki pa niso omejeni samo na akterje znotraj kooperacije. Seveda pa ni nujno, da je pogoj za kooperacijo kooperativna prednost, saj se lahko akterja v kooperativnem procesu npr. odločita le za skupno financiranje določenega projekta, ki jima bo na koncu prinesel korist.

Videli smo, da so spremembe postale stalnica in da odločitev, za kooperativno poslovno funkcijo organizacije prinaša veliko ovir, vendar nihče ni obljubil, da je pot, ki jo izbere

organizacija lahka, pa naj si bo to konkurenčna ali kooperativna naravnost. Zdaj pa si pogledjmo, kaj prinaša kooperativna naravnost v poslovnem delovanju.

3.2.1. MARKETINŠKI ODNOSI

Odločitev organizacije za kooperativno poslovno funkcijo s seboj prinaša tudi nove pristope v poslovanju. Tako marketinški odnosi predstavljajo celostno menedžersko aktivnost. V razvoju marketinške discipline in njene miselnosti je prišlo do velikih sprememb oz. pogledov na poslovanje, ki so bili posledica različnih vplivov iz celotne družbe. Organizacija v enaindvajsetem stoletju mora za uspešno poslovanje z vsemi svojimi partnerji graditi mrežo odnosov oz. poslovati z njimi, na način kot o tem govori paradigma marketinških odnosov, ki predstavljajo sistematičen, dinamičen in zapleten način poslovanja. Kanter (1997, 31) pravi, da morajo organizacije za začetek premostiti socialne ovire, šele nato se lahko sploh odloči za takšen način poslovanja. Premagati oz. vključiti sociološko komponento v način poslovanja pa je za nekatere pretrd oreh. Zavedati se namreč moramo, da predstavljajo danes zaposleni eno ključnih prednosti pred konkurenti. Poleg tega se marketinški odnosi od klasičnega marketinškega pristopa razlikujejo v tem, da organizacija s svojimi partnerji poizkuša vzpostaviti dolgoročen odnos. In prav pri vzpostavljanju odnosa s svojimi potrošniki zaposleni igrajo ključno vlogo. Von Krog in Roos (1995, 56) pravita, da pomeni prodaja pri kooperativnem marketingu oz. marketinških odnosih šele začetek v grajenju dodane vrednosti za potrošnika. Za razliko od transakcijskega marketinga, kjer je prodaja lahko pomenila konec odnosa.

Pa se vrnimo na sam začetek ideje o marketinških odnosih. Prav zaradi tega in boljšega razumevanja tega o čemer bom govoril, bi rad predstavil zgodbo, ki sem jo prebral v enem izmed člankov Christiana Grönroosa (1996: 5)¹⁴.

Nekoč v stari Kitajski je živel mlad prodajalec riža, Ming Hua, ki je bil eden izmed šestih v vasi. Ming Hua je sedel v svoji trgovini in čakal na kupce, ki naj bi prišli po riž. Seveda njegov posel ni cvetel, zato se je odločil, da mora nekaj narediti. Spoznal je, da če bo gledal samo na svojo korist ne bo uspešen, zato se je odločil, da se mora bolje posvetiti željam in potrebam svojih strank. Ugotovil je, da mora svojim strankam ponuditi dodatno vrednost, nekaj več od svojih tekmecev. Zato je razvil spisek prehranjevalnih navad in frekvenco nakupov svojih strank in jim je začel dostavljati riž.

¹⁴ Zgodba prikazuje pomembnost naprednega razmišljanja, dodane vrednosti in ustvarjanje odnosa s potrošniki.

Na začetku je Ming Hua hodil od vrat do vrat in spraševal stranke, kakšne so njihove prehranjevalne navade, koliko članov imajo družine, koliko riža pojejo pri enem obroku itn. Iz teh podatkov je izračunal kdaj in koliko riža potrebuje njegova stranka. Nato pa jim je ponudil še brezplačno dostavo na dom, ob pravem času seveda. Se pravi, ko je vedel, da bo stranki zaloga riža pošla. Z vzpostavitvijo spiska in novega načina zadovoljevanja strank je našel način, kako vzpostaviti globlje odnose s svojimi strankami. Na začetku samo s starimi in potem tudi z novimi. Postopoma je njegov posel začel cveteti. Ming Hua je moral zato zaposliti dodatne ljudi. Enega, da je prodajal v trgovini, enega, da je skrbel za spisek in dva, ki sta bila zadolžena za dostavo, medtem pa, ko je njegov posel rasel še naprej, je Ming Hua samo še obiskoval svoje stranke in krepil odnose z njimi.

Upam, da je ta zgodba malo osvetlila problem marketinških odnosov, ki kot vidimo ni nov. Jančič (1994a) pravi, da so marketinški odnosi novi le za prevladujočo marketinško-upravljalno paradigmo, ki jih je doslej zanemarjala. Vrsto primerov grajenja odnosov pa poznamo že dolgo časa¹⁵. Robert Milars (glej Grönross, 1994: 19) je že leta 1916 dejal: »Poskusite gledati na problem s kupčeve strani prodajnega pulta.« »Marketinški odnosi so novi v knjigah, vendar stari v praksi« (Gummesson, 1997: 269). Mogoče pa se je to zanemarjanje dogajalo zato, ker je težko postaviti oz. zapisati enotno definicijo. Gummesson (1997: 270) pravi, vsaka definicija pove nekaj, vendar ne pove vsega. Ali pa zato, ker vzpostavitev osebne interakcije še ne pomeni graditve odnosa. »Stiki so namreč le začetki odnosov« Jančič (1994b: 32). Mogoče pa tudi zato, ker je ta nova stran v marketinški miselnosti preveč nova in revolucionarna, kar povzroča velike težave tako marketinškim teoretikom kot tudi tistim, ki marketing izvajajo.

Kakorkoli že, definicija marketinških odnosov ne bo nikoli povsem natančna in vseobsegajoča, kajti sociološki fenomeni - in marketinški odnosi to prav gotovo so - nimajo natančne definicije. Marketinški odnosi so zato, velikokrat predstavljeni kot nov promocijski paket, ki ga je treba prodati potrošniku, ali nov tip marketinga, ki ga je omogočila informacijska tehnologija. Preden pa se lotim definicij, moram omeniti še problematiko, ki se pojavlja z izrazom »relationship marketing, ki ga je prvič v kontekstu storitvenega marketinga predstavil Barry (glej Grönross, 1994: 17), in marketing relationship«. Čeprav Peterson v Jančič (1999, 131) uporablja izraz »marketing relationship«, Jančič pravi, da je poimenovanje »relationship marketing« boljše, ker omogoča jasnejše razumevanje paradigmatike spremembe. »Relationship marketing« naj bi

¹⁵ Gre za razne klube navijačev, lastnike abonmajev, naročnike časopisov, knjižne klube... Vse te oblike strmiijo za dolgoročnimi odnosi, za stalnost »prodaje«.

pomenilo povezovalni oz. odnosni marketing, ki se je razvil na Švedskem¹⁶. Kljub zapletenosti in kompleksnosti je nekaj le jasno: »Danes ne obstaja marketinška teorija, ki bi zajemala vse na enkrat, vendar potrebujemo nove pristope, ki odražajo današnje stanje na tržišču in nam pomagajo najti pravo pot za doseg cilja« (Gummesson, 1999: 13). Nekateri avtorji pa so kljub vsemu poizkusili definirati novo teorijo v marketingu, se pravi marketinške odnose. Te bom predstavil v nadaljevanju.

»Filozofija marketinških odnosov je izražena skozi prepričanje, da je v vsakokratnem odnosu moč doseči zadovoljstvo le ob hkratnem doseganju zadovoljstva partnerjev v menjavi« (Jančič, 1999: 132-133). »Marketinški odnosi so marketing, gledan skozi odnose, mreže povezav in interakcijo« (Gummesson, 1997: 267). »Marketinški odnosi morajo ustvariti dobičkonosen odnos, ki ga je treba povečevati, graditi in vzdrževati, z vsemi déležniki organizacije, tako da so pričakovanja in cilji obeh strani zadovoljeni. To lahko dosežemo le z obojestranskim izpolnjevanjem obljub. Taki odnosi so pogosto, vendar ne vedno, dolgoročni« (Grönroos, 1994: 13). »Marketinški odnosi so strategija pridobivanja, zadrževanja in krepitev odnosov s kupci« (Bary v Grönroos, 1994: 18). »Cilj marketinških odnosov je ustvariti dolgoročne odnose med organizacijo in njenimi déležniki, tako da so koristni za obe strani« (Rapp in Collins v Grönroos, 1994: 18). »Marketinški odnosi so pristop, ki povezuje marketinško funkcijo podjetja, njegove storitve in kakovost z doživljenjskim ohranjanjem potrošnikov, izdelčnimi koristmi za potrošnike in njihovim zadovoljstvom, visoko stopnjo stikov s potrošniki, pri čemer pa ne smemo pozabiti, da za kakovost skrbijo vsi v podjetju« (Christopher v Grönroos, 1994: 18).

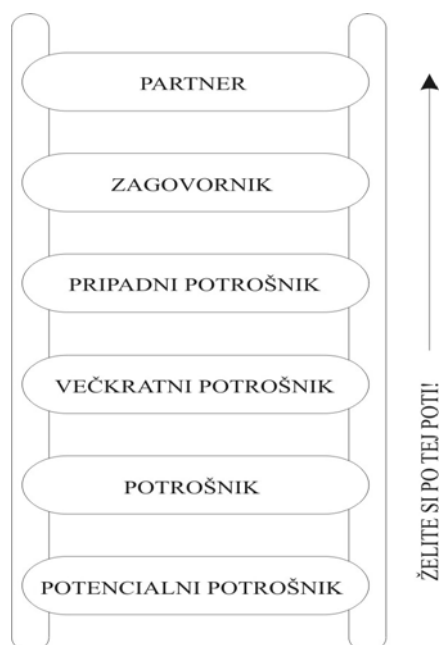
Iz teh definicij lahko razberemo, da je marketinška usmerjenost predstavljena v popolnoma drugačni luči, kot pri transakcijskem marketingu, ki naj bi bil nekakšna prodajna inačica marketinga, kot jo imenuje Jančič, v nasprotju z marketinškimi odnosi. To pa seveda ne pomeni, da bo transakcijski marketing popolnoma izpodrinjen, saj se nakup lahko še vedno poenostavi na enkratno akcijo v določenem času po najnižji ceni¹⁷. Vendar moramo tudi v tem primeru razmišljati dolgoročno oz. skozi prizmo odnosov, kajti pri transakcijskem marketingu se niso posvečali gradnji odnosov in lojalnosti potrošnikov. Mogoče pa je, da bo naša sedanja stranka zopet potrebovala našo storitev šele čez pet, deset ali več let, zato je potrebno vedno graditi določen odnos s svojimi strankami. V ospredju marketinških odnosov je graditev odnosov z vsemi déležniki organizacije iz katere sledi lojalnost, izpolnjevanje obljub, ki jih je organizacija dala, skrb za okolje itd. Medtem ko transakcijski marketing omogoča le delno, enkratno zadovoljitev potreb déležnikov.

¹⁶ Razvil se je v šestdesetih letih. Grönroos (1994: 5-6) zanj pravi, da med udeleženci v omrežju potekajo različne oblike interakcij, proces menjava, ki zahteva medsebojno prilagajanje.

¹⁷ Tu gre lahko za gradnjo hiše, operacijo slepiča... Stvari, ki jih naredimo enkrat v življenju.

Poleg tega je znano, da je pridobivanje novih kupcev petkrat dražje kot ohranitev starega. »S težavami v vedno bolj razpršenem in dragem komunikacijskem prostoru se to razmerje samo še povečuje« (Jančič, 1994a: 18). Vavra (v Jančič, 1994a: 18) celo trdi, da vsak »ubegli« kupec spregovori z do devetimi stalnimi ali potencialnimi kupci in s tem devetkratno multiplicira svoje nezadovoljstvo. Da bi se izognili temu problemu »ubeglih kupcev«, si podrobneje pogledjmo rešitev, ki jo predlaga Adrian Payne.

Slika 3.2: Lestev lojalnosti potrošnikov



Vir: Prirejeno po Payne (1994: 30)

PARTNER: Nekdo, ki ima partnerski odnos z vami.

ZAGOVORNIK: Nekdo, ki vas neprestano zagovarja in priporoča drugim potrošnikom.

PRIPADNI POTROŠNIK: Nekdo, ki mu vaša organizacija ugaja, vendar jo podpira pasivno.

VEČKRATNI POTROŠNIK: Nekdo, ki posluje z vami, vendar ni nujno da ima pozitiven odnos oz. pogled na organizacijo.

POTROŠNIK: Nekdo, ki je sklenil določen posel z vami samo enkrat.

POTENCIALNI POTROŠNIK: Nekdo, za katerega mislite, da želi poslovati z vami.

Payne-ova lestev lojalnosti govori o tem, da je potrebno iti v smeri puščice in potencialnega potrošnika pripeljati do partnerja organizacije, to pa je mogoče le s pomočjo marketinških odnosov.

Spreminjanje celotne organizacije v luči marketinških odnosov tako postaja neizbežno, kajti nov pristop je prinesel drugačne in boljše načine dobičkonosnosti. Poleg tega se marketinški odnosi ne skrhajo zgolj zaradi konfliktov, do katerih prihaja pri njihovem udejanjanju. Velikokrat se jih namreč da obnoviti in popraviti v dobrobit obeh strani. Gummesson (1999, 12) pravi, da se prava moč gradnje in vzpostavljanja marketinških odnosov vidi šele potem, ko »romantika in strast«, ki sta prisotna na začetku odnosov začneta pojenjati. »Marketinški odnosi naj bi pomenili nadrejeno obliko običajnemu transakcijskemu marketingu« (Kotler, 2003: 13).

Paradigmatski zasuk oz. spremembo v načinu razmišljanja in poslovanja organizacij, ki je razviden iz tega, lahko prikažemo tudi s spodnjo sliko, ki prikazuje razlike pri izvajanju transakcijskega marketinga in marketinških odnosov.

Tabela 3.1: Od transakcijskega marketinga k marketinškim odnosom

Transakcijski marketing	Marketinški odnosi
Akcija (pridobivanje novih strank)	Interakcija (skrb za obstoječe stranke)
Manipulacija	Komunikacija
Neodvisnost akterjev (enkratni stik)	Soodvisnost akterjev (obojestranska korist - dolgoročno)
Kompetitivnost (časovno omejeno)	Kooperativnost (lahko za vse življenje)
Velikost (konkuriranje skozi velikost)	Omrežja (velikost ni več pomembna)
Nezaupanje (nezaupanje potrošnikov)	Zaupanje (zaupanje potrošnikov)
Prepričevanje (malo stika s potrošniki)	Prilagajanje (v stalnem stiku s potrošniki)
Poudarek na racionalnosti (čim manj stika s potrošniki)	Poudarek na intuiciji (za potrošnike skrbijo vsi)
Moč (nadvlada proizvajalcev)	Recipročnost (enakovrednost v menjavi)

Vir: Prirejeno po Payne (1994, 31)

Čeprav naj bi bil marketinški splet 4P univerzalen in z njim povezan transakcijski marketing, se je počasi pokazalo, da le ne zadovolji novih marketinških potreb. Za takratne čase revolucionarni marketinški koncept – 4P doživlja danes hude pretese v svoji paradigmi. Grönroos (1994: 6-7) pravi, da je McCarthy-jev model preveč proizvodno usmerjen in zanemara potrošnika, ker ne vključuje interaktivnih elementov. Gre celo tako daleč, in pravi, da je celotna teorija marketinškega spleta zgrajena na šibkih temeljih in ne zajema vseh marketinških fenomenov, ki bi

jih morala¹⁸. Posledica tega je, da je marketing postal funkcija podjetja, ki jo je bilo lahko organizirati in voditi. Vendar marketinška usmerjenost podjetja kljub temu ni imela nič skupnega z zadovoljevanjem potrošnikov. Marketinški oddelki so bili ločeni in so ponekod še danes ločeni od ostalega dela organizacije, zato je bilo oz. je nemogoče govoriti o marketingu kot povezovalni funkciji podjetja, kjer vsi delujejo v dobrobit potrošnika in v svojo prid. »Tradicionalni marketing z njegovimi oddelki bo vedno ovira pri širitvi marketinške miselnosti v podjetju, ki skrbi za interese kupcev« (Grönroos, 1994: 7).

Kot vidimo je veliko avtorjev začelo razmišljati in delovati v smeri marketinških odnosov, kar pa seveda ni lahka naloga. Nov pristop je revolucionaren in napreden in nihče ne more napovedati ali nam bodo marketinški odnosi prinesli uspeh. Vse skupaj moramo začeti gledati kot pravi Gummesson (1997: 270) skozi »očala marketinških odnosov«. Očala morajo biti pravšnja za nas oz. našo organizacijo, drugače ne vidimo dobro – pravilno upognjena, imeti morajo pravo dioptrijo in biti morajo primerna za vreme v katerem jih nosimo, sončna namreč niso primerna za dež. Taylor (v Grönroos, 1994: 19-20) pravi, da se mora zgoditi cel miselni preobrat tako pri vodstvu podjetja kot tudi ostalih zaposlenih. »Marketinške odnose lahko uspešno oplemenitimo samo, če se v celotni organizaciji zgodi miselni ali kulturni preobrat« (Taylor v Grönroos, 1994: 19-20).

Na tem mestu smo prišli do trenutka, ko se lahko vprašamo ali gre zares za preobrat v marketinški paradigmi. Seveda obstajajo mnjenja mnogih skeptikov nove paradigme ki trdijo, da so marketinški odnosi samo še nek dodatek celotni marketinški misli, ki si seveda zasluži svoje poglavje v marketinških učbenikih. Vendar tudi védenje, da je Zemlja okrogla ni bilo samo dodatek prejšnjemu prepričanju, da je Zemlja ravna ploskev. Evert Gummesson (1997: 271) govori o paradigmatskem preobratu skozi metaforo o cesarjevih novih oblačilih. Nove teorije, modeli in koncepti lahko predstavljajo cesarjeva nova oblačila, medtem ko stare teorije, modeli in koncepti predstavljajo neobstoječa oblačila. In samo nedolžni otroci si upajo zatrditi, da je cesar brez obleke! Poleg tega predstavi zelo zapleten opis marketinških odnosov. Izhajajoč iz svoje definicije: »Marketing skozi odnose, mreže povezav in interakcijo ustvari klasifikacijski sistem tridesetih odnosov (30R), znotraj katerega razvrsti odnose na tržne in netržne«.

Tabela 3.2: 30R – trideset marketinških odnosov po Gummessonu

Klasični marketinški odnosi:

- Klasična diado: odnos med ponudnikom in potrošnikom

¹⁸ Podrobneje glej Grönroos in drugi (1994).

- Klasična triada: ponudnik – potrošnik – konkurent
- Klasično omrežje: distribucijski kanali

Posebni marketinški odnosi:

- Odnosi med strokovnjaki (full-time marketers) in ostalimi zaposlenimi (part-time marketers).
- Soočenje s storitvijo: interakcija med potrošnikom in ponudnikom storitve. Gummesson imenuje to interakcijo trenutke resnice. To je trenutek priložnosti, v katerem mora organizacija izpolniti svojo obljubo. To je čas in prostor, ko ima organizacija priložnost pokazati potrošnikom svojo ponudbo.
- Večglavi potrošnik in večglavi ponudnik: marketing z drugimi organizacijami; industrijski marketing pomeni stik z mnogimi posamezniki.
- Odnos s potrošnikovim potrošnikom: pogoj za uspeh je razumevanje potrošnikovega potrošnika.
- Globina odnosa: globlji odnos proti oddaljenemu; v množičnem marketingu ni bližine do potrošnika in odnos postane bolj oddaljen.
- Odnos z nezadovoljnimi kupci.
- Monopolni odnos.
- Potrošnik kot član: različni programi lojalnosti.
- Elektronski odnos: informacijska tehnologija.
- Parasocialni odnosi: odnos do simbolov in objektov.
- Nekomercialni odnosi: med javnim sektorjem in državljani.
- Zeleni odnos.
- Odnos zgrajen na podlagi prava: pravne pogodbe.
- Kriminalno omrežje.

Mega odnosi: tisti, ki obstajajo nad tržnimi odnosi. Zagotavljajo prostor, znotraj katerega se odvijajo tržni odnosi in zadevajo v splošnem vse gospodarstvo in družbo:

- Osebna in družbena omrežja: pogosto določajo tudi poslovna omrežja.
- Mega marketing: pravega potrošnika pogosto ne najdemo na trgu; iskanje odnosov z vlado, zakonodajo, vplivnimi posamezniki.
- Strateška partnerstva spreminjajo tržne mehanizme: strateška partnerstva pomenijo tesnejše odnose in sodelovanje med podjetji.
- Odnos do znanja: znanje mora biti strateški in kritični vir, njegovo pridobivanje pa pogost vzrok za povezovanje z drugimi.
- Mega strateška partnerstva spreminjajo osnovne pogoje marketinga: globalna podjetja, EU...
- Odnos z množičnimi mediji: mediji lahko podpirajo ali rušijo prizadevanja marketinga in so ključni pri oblikovanju javnega mnenja.

Nano odnosi: tisti, ki se nahajajo pod tržnimi odnosi. To so odnosi znotraj podjetja. Vse notranje dejavnosti vplivajo na potek zunanjih odnosov.

- Tržni mehanizmi znotraj podjetja: organizacija profitnih centrov v podjetju pomeni ustvarjanje trga znotraj podjetja.
- Interni odnosi: soodvisnost med različnimi oddelki v podjetju.

- Kakovost, ki prinaša odnos med delovanjem menedžmenta in marketinga: sodoben pristop h kakovosti je zgradil most med oblikovanjem, proizvodnjo in drugimi tehnološkimi dejavnostmi in marketingom.
 - Interni marketing: odnos z zaposlenimi.
 - Dvodimenzionalna donosna matrika.
 - Odnos z zunanjimi marketinškimi agencijami.
 - Odnosi z lastniki in finančnimi javnostmi podjetja.
-

Vir: Gummesson (1999, 20-23)

Gummesson (1997: 271-272) poda tudi nekaj zaključkov zakaj marketinški odnosi pomenijo preobrat v marketinški paradigmi.

- Marketinški odnosi predstavljajo povsod prisotno starodavno poslovno prakso, čeprav so jih drugače poimenovali, predstavljajo oporo marketinškemu izobraževanju in marketinško-menedžerski teoriji.
- V preteklih dvajsetih letih sta se razvili dve glavni marketinški teoriji, storitveni marketing in mrežni pristop v industrijskem marketingu, čeprav predstavljata dve različni področji, oba nosita skupno idejo: odnosi, mrežno povezovanje in interakcijo, ključne variable marketinških odnosov, ki pa se kažejo tudi na ostalih področjih menedžmenta.
- Konkurenca se navadno obravnava kot gonilo tržne ekonomije. Razen konkurence, so tu še zakonodaja in formalne ter neformalne institucije, ki delijo oz. predpisujejo skupne vrednote in sprejemljivo vedenje. Zelo pomemben prispevek marketinških odnosov pa je poudarek na kooperaciji. V luči nove marketinške paradigme je kooperacija pomembna med potrošniki in dobavitelji, med konkurenti, med organizacijami in politiko... Kooperativna naravnost tako postane enakovredna prejšnji konkurenčni naravnosti in uravnovesi marketinško poslovni prostor, kar prikazuje slika spodaj.

Slika 3.3: Marketinško ravnovesje (equilibrium)

Vir: Gummesson (1999, 34)

- In nazadnje, družba je mreža odnosov, v katerih delujemo in živimo kot tudi gospodarstvo oz. poslovanje. Marketing je podstat družbe in tako posledično predstavlja del mreže odnosov. To pa je ključna zadeva marketinških odnosov, ki do sedaj v marketinški teoriji še ni bila prepoznana.

Tudi Christian Grönroos (1994: 6-10) se strinja s temi ugotovitvami in svojo teorijo preobrta v marketinški teoriji povezuje, kot sem omenil že prej, z ozko usmerjenostjo marketinškega spleta za izdelke 4P (glej sliko 2.1). Razvil se je, ker je bil potreben in nekoč uspešen, vendar danes ni več tako. Njegova kritika 4P modela je v tem, da je preveč ozko zastavljen. Poleg tega pa so se vsi oprijeli tega spleta in pozabili na dejstvo, da je marketing socialno-družbeni proces z veliko večjimi vložki, kot jih predstavlja 4P model. Tako z razvojem alternativnih marketinških teorij (npr. marketinški odnosi), kot tudi z menedžerskega vidika se pokaže, da je 4P model preozko usmerjen in problematičen. To pa ima za posledico zavajanje, nezadovoljstvo déležnikov, izgubljanje kupcev... Marketing 4P je že dosegel svoj vrhunec in ne dosega več tistih rezultatov, ki so mu jih tako slavno pripisovali. Kakorkoli že, tudi marketing potrebuje novo perspektivo, ki je bolj tržno usmerjena in manj manipulativna in kjer je potrošnik res v središču poslovanja, kot predlaga bistvo marketinške usmerjenosti. Nova paradigma mora priti, saj ne moremo večno živeti v času petdesetih in šestdesetih let prejšnjega stoletja. Vseeno pa je nova paradigma težko sprejemljiva, saj je model 4P globoko zakoreninjen v marketinški resnici. Zato Grönroos meni, da bo potrebno še veliko novih razlag, pristopov, modelov...

Kljub vsemu pa, kot smo lahko videli, so marketinški odnosi eden izmed novih pristopov oz. preobrat v marketinški paradigmi, ki ga bo treba še dodatno raziskati in ugotoviti njegove potenciale. Preobrati v tej paradigmi so namreč težko razumljivi in oprijemljivi. Organizacije se zato soočajo z velikimi težavami, kako novo paradigmo oplemenititi in jo izkoristiti sebi v prid. Seveda pa je vsak začetek težak in tudi kooperacijski pristop k marketingu oz. marketinškim odnosom potrebuje nekaj časa, da bo lahko zavzel mesto, ki mu v poslovnem svetu nedvomno tudi pripada. Kljub vsem težavam, s katerimi se kooperacijska naravnost marketinga sooča na svojem začetku, pa lahko potrdim hipotezo številka dve, saj kot smo videli, marketinški odnosi predstavljajo novo, čeprav že skoraj pozabljeno, paradigmo in zalet v marketinški miselnosti.

4. STRATEŠKI MARKETING IN MARKETINŠKI ODNOSI KOT ENA POSLOVNA FUNKCIJA ORGANIZACIJE

V četrtem delu diplomskega dela bom poizkusil združiti konkurenčno in kooperativno naravnost oz. poizkušal najti odgovor, katera poslovna funkcija je boljša. Kot smo videli, lahko le povezanost med različnimi oddelki in marketingom organizacije prinese dolgoročne uspehe. Primer upravljanja obeh si bomo pogledali na dveh konkretnih primerih. Kljub vsemu povedanemu, organizacije danes še vedno poslujejo v zelo konkurenčnem okolju. Soočajo se s še bolj agresivno konkurenco, negotovimi tržnimi pogoji, novimi možnostmi poslovanja... Prav zaradi tega so vodilni menedžerji v nekaterih organizacijah ugotovili, da morajo na to odgovoriti na nek nov način oz. morajo prestrukturirati svoje poslovanje na način, ki bo ustrezal tem novim razmeram. Kot sem v tretjem poglavju diplomskega dela prikazal, sta kooperativna in konkurenčna naravnost organizacije dve funkciji, ki sta se razvili v različnem časovnem obdobju, vendar kljub svoji različnosti in časovnemu izvoru, lahko ti dve funkciji organizacija izrabi v svojo korist in to na tak način, ki bo prinašal zadovoljstvo njej in njenim deležnikom. Konec koncev pa sta obe naravnosti na istem kontinuumu, le na različnih straneh. Vodilni menedžerji v nekaterih organizacijah so svojo priložnost videli prav v novi paradigmi marketinških odnosov, ki predlaga strateška partnerstva, zveze, mreže. Nova marketinška paradigma predpostavlja povezanost internega okolja organizacije oz. sodelovanje zaposlenih na vseh ravneh, zato lahko predpostavimo, da se marketinške odnose oz. nov pristop v marketingu da strateško upravljati na način, ki je dobičkonosnejši, poleg tega pa ustvariti prednost, ki jo bo težko posnemati. Že veliki kitajski vojskovodja Sun Tsu (v Jančič, 1990: 74) je petsto let pred našim štetjem dejal: »Najpametnejša je tista strategija, ki omogoči doseči cilj brez borbe«.

4.1. STRATEŠKO UPRAVLJANJE MARKETINŠKIH ODNOSOV

Spremembe, ki so se zgodile na področju marketinga, so pripeljale do tega, da je potrebno spremeniti tudi pogled na strateški marketing in njegovo povezanost z marketinškimi odnosi. Uspešna in dobičkonosna strategija marketinških odnosov naj bi se danes oblikovala na podlagi vprašanja kaj lahko organizacija ponudi potrošniku z vidika popolne ponudbe storitev¹⁹. »Strategija marketinških odnosov se začne z vprašanjem: Kaj je oz. kaj pomeni dodana vrednost in komu je namenjena?« (Ballantyne, 2003: 1244). Strategija marketinških odnosov je zato razdeljena na dva pomembna dela: dajanje obljub, iz česar sledi privabljanje potrošnikov in zaupanje, na katerem lahko gradimo odnose. Res pa je, da so odnosi, njihova vzpostavitev in ohranjanje veliko bolj zapleten proces, saj pri odnosih velikokrat ni jasno, kdo je tisti, ki zaupa in kdo je tisti, ki daje obljube. Pri marketinških odnosih sta to največkrat kar obe strani. Storitveno naravnane organizacije²⁰ morajo izkoriščati svoje vire na tak način in se ukvarjati s t. i. interaktivnim marketingom, ki izhaja iz storitvenega marketinga. Grönroos (1996: 7) namreč pravi, da mora znati organizacija izkoristiti svoje vire tako, da bo zmožna ponuditi popolno ponudbo oz. storitev, ne gleda na to, s čim se ukvarja. Tako s perspektive strategije marketinških odnosov postane potreba po razvoju vseh vrst virov, ki jih organizacija poseduje, nujna, posebno pozornost pa namenja internemu marketingu. Richheld (v Grönroos, 1994: 10) trdi, da izgradnja visoko lojalne baze potrošnikov ni mogoča brez celostne vgradnje marketinških odnosov v osnovno strategijo organizacije. Organizacija, ki se odloči, da bo sprejela strategijo marketinških odnosov, ustvarja večjo dodano vrednost za potrošnike, ki je lahko tudi tehnološke ali socialne narave, povezana z znanjem in informacijami... Seveda je pri vsem tem pomembno omeniti ceno, ki pa ne igra ključne vloge, kajti eden izmed strateških ciljev marketinških odnosov je narediti lojalne potrošnike, ki so manj cenovno občutljivi in tako glavni atribut organizacije postane njihovo zadovoljstvo oz. dodana dimenzija izdelka. Za razliko od transakcijskega marketinga, kjer so potrošniki cenovno zelo občutljivi. Kljub temu pa organizacija ne sme pozabiti na kakovost izdelkov (Grönroos, 1994. 7-9). Za takšne organizacije postane 4P model preveč omejen, potrebna je večja marketinška aktivnost tudi zunaj marketinškega spleta, zato Grönroos predlaga, da vsi zaposleni v podjetju prevzamejo

¹⁹ TQM (total quality management) – konkuriranje skozi celotno ponudbo izdelka. Grönroos (1996,10) izdelke in storitve razdeli na tri dele: 1. Jedro storitve oz. izdelka; 2. Nujna storitev oz. izdelek; 3. Dodana storitev oz. izdelek.

²⁰ Tako Grönroos (1996) imenuje vse organizacije, ki ponujajo svoje izdelke skozi perspektivo totalne ponudbe storitev, ki poleg kakovostnega izdelka vsebuje še: izpolnitev potrošnikovih želja, potreb, pričakovanj... Pogosto se od organizacije s strani potrošnika pričakuje, da so izpolnjene obljube, ki sta je dala prodajni in eksterni marketinški oddelek – temelj uspeha v marketingu.

marketinško funkcijo, poleg »full-time marketers«, ki predstavljajo vodilne kadre zaposlene v marketingu, naj bi marketinško odgovornost prevzeli tudi »part-time marketers«, saj v tej novi strateški zastavitvi poslovanja »full-time marketers« ne morejo obvladovati celotnega marketinškega upravljanja v organizaciji. Ti predstavljajo ostale zaposlene, ki imajo v strategiji marketinških odnosov dve funkciji: njihove glavne nemarketinške naloge, ki jih opravljajo glede na svoj poklic, in marketinško funkcijo, ki jo morajo sedaj opravljati, zaradi neprestanega stika s potrošniki. Za tako delovanje pa je potrebno strateško organizirati tudi notranje delovanje organizacije. Kot pravi Carlzon (v Grönroos, 1994: 8): »Le popolnoma predani in informirani zaposleni lahko izvajajo tako strategijo«. To velja tako za top management kot za ostale zaposlene²¹. Interni marketing in znanje sta zato pri strategiji marketinških odnosov zelo pomembna, saj mora za uspešno izpolnjevanje obljub sodelovati celotna organizacija. »Če pri strategiji marketinških odnosov zanemarimo interni marketing, bo eksterni marketing zagotovo neuspešen« (Carlzon v Grönroos, 1994: 8).

»Da bi res vedeli ali so naši kupci zadovoljni s tem, kar počnemo pa mora organizacija ustvariti bazo podatkov, s katero mora znati upravljati« (Grönroos, 1994: 9). To pomeni, da mora organizacija upravljati bazo tako, da bo dajala vodilnim menedžerjem jasne podatke o zadovoljstvu kupcev²². Pri vsem tem pa ne smemo pozabiti na konkurenco. Strateška usmeritev marketinških odnosov namreč pomeni še večje razumevanje, kako se spopasti s konkurenco in kako reševati probleme, ki pri tem nastajajo. Usklajevati je namreč treba veliko več elementov²³, če želimo biti uspešni. Kljub vsemu pa lahko zatrdimo, da se z vidika dobičkonosnosti pravilno upravljana strategija marketinških odnosov zagotovo izplača (glej Gummesson, 2002).

Zaradi dejstev, ki so bila do sedaj navedena, se moram vrniti na zgodbo o Ming Hua-u, ki sem jo predstavil v poglavju o marketinških odnosih. Zgodbo bi danes lahko dali kot primer strategije marketinških odnosov. Ming Hua je namreč ustvaril konkurenčno prednost pred njegovimi konkurenti in uspešno oplemenitil strategijo marketinških odnosov. Njegova strategija vsebuje tri ključne elemente strategije marketinških odnosov, ki so bili omenjeni že malo prej (glej Grönroos, 2000: 27-28):

²¹ CRM (customer relationship management) – za potrošnika skrbijo vsi.

²² Organizacija mora imeti sodobno informacijsko tehnologijo, neprestan stik s potrošniki, mora jih dobro poznati, bazo mora stalno obnavljati... Le tako bo lahko izpolnjevala obljube, ki jih je dala.

²³ Npr. montaža, tehnična podpora in znanje, svetovanje, logistika, informacijska tehnologija, socialni kontekst...

1. Redefiniranje poslovanja organizacije kot storitveno naravnana dejavnost in definiranje ključnih elementov strateške usmerjenosti marketinških odnosov (nastopanje na trgu s celotno storitveno dejavnostjo, namesto samo z izdelkom).

Ključni element tega preobrata in strategije marketinških odnosov je v tem, da se vsi, od izdelovalca do prodajalca zavedajo, da poizkušajo narediti izdelku dodano vrednost, ki bo potrošniku prinesla večje zadovoljstvo in boljše zadovoljitev potreb na način, kot si ga potrošnik želi, saj vemo, da gre pri marketinških odnosih za veliko več kot le enkratni nakup (TQM). Z drugimi besedami, organizacija mora na trgu nastopiti s popolno ponudbo – dodano vrednostjo in ne samo z jedrom izdelka.

2. Pogled na organizacijo s procesno-menedžerske in ne s funkcionalistične perspektive (obvladovanje marketinškega procesa, kot ustvarjanje dodatne vrednosti za potrošnike).

Kot sem že omenil mora organizacija koordinirati in upravljati celoten proces. Potrebno je veliko znanja in sodelovanja med zaposlenimi (kooperacija). Organizacija se mora otresti tradicionalnega načina razmišljanja in poslovanja. Procese in storitve, ki ne prinašajo dodane vrednosti za potrošnika pa je potrebno izključiti iz poslovnega procesa. Npr.: odlična tehnična rešitev in cenovno ugodna logistika nista vedno pogoj za dodano vrednost v očeh potrošnikov.

3. Ustanovitev združenja in mreže povezav z namenom, da bi lahko obvladovali celotni storitveni proces.

Marketingški odnosi gradijo temelje na kooperaciji. Veliko organizacij se je začelo zavedati, da same ne morejo ponuditi popolne storitve oz. izdelka, zato morajo rešitev iskati v povezovanju v mreže organizacij. Hunt in Morgan (v Grönroos, 1996) pravita: »Paradoks marketinških odnosov je v tem, da če hočeš biti uspešen konkurent na področju popolnega zadovoljevanja potreb, moraš biti tudi uspešen sodelavec oz. kooperant«, in prav to predstavlja največji problem, ki ga organizacije le stežka sprejmejo in obvladujejo.

Poleg tega pa lahko iz te zgodbe razberemo tudi tri taktične pristope k strategiji marketinških odnosov;

1. Iskanje osebnih kontaktov s potrošniki in ostalimi deležniki.

»Organizacija mora iskati načine, kako ostati v neprestanem stiku s svojimi potrošniki (CRM), saj enostransko, klasično komuniciranje stane preveč, prinese pa premalo« (Mckenna v Grönroos, 1996: 11).

2. Izgradnja baze podatkov z nujnimi informacijami o kupcih.

Podatki o potrošniku, ki so dobro pripravljene, lahko dostopni in lahki za uporabo, so potrebni, da bi lahko ohranjali tesne stike s potrošniki, kajti zaposleni v »informacijah«²⁴ pogosto nimajo tesnega stika s potrošniki. Poleg tega pa nam take baze podatkov lahko veliko pomagajo pri ostalih marketinških aktivnostih (segmentacija trga²⁵, delanje potrošniških profilov itd.).

3. Razvoj potrošniško usmerjenega storitvenega sistema.

Za popolno storitev take organizacije in vzpostavitev take storitve je potrebno usposobljeno osebje, tehnologija, znanje in čas.

Kot smo videli je potrebno za uspešno implementacijo marketinških odnosov v organizaciji narediti veliko sprememb. Organizacije morajo narediti preobrat v svojih glavah in začeti razmišljati na povsem drugačen način, ki ni še čisto uveljavljen in nima oprijemljivih temeljev, kot jih je imel dosednji transakcijski marketing. Vendar tudi transakcijski marketing ni vzcvetel čez noč in je potreboval kar nekaj časa, da so ga sprejeli, zato je pomembno, da strategijo marketinških odnosov sprejmemo kot eno izmed možnosti poslovanja v prihodnje.

4.1.1. MARKETINŠKI ODNOSI IN INTELEKTUALNI KAPITAL

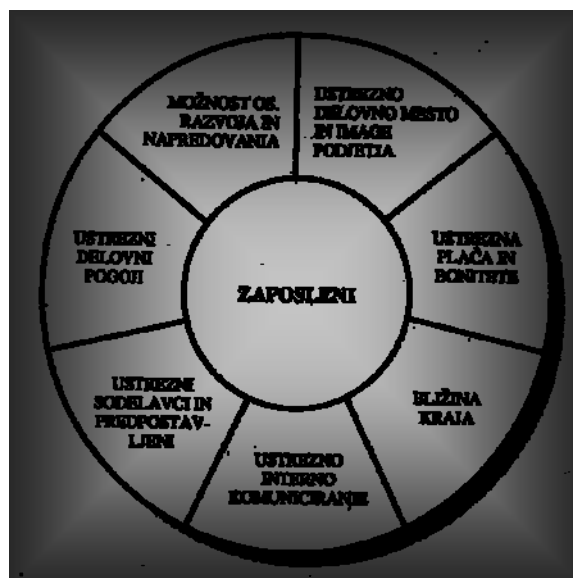
Že v zgodnjem kapitalizmu in delno tudi pri transakcijskem marketingu so v organizacijah prevladovali ekonomski dejavniki, medtem ko so na socialni del pozabili ali ga celo zatirali. Prav socialni vidik, pa se v novi marketinški paradigmi vrača v ospredje in sprejema intelektualni kapital kot svojo konkurenčno prednost. Tako so nekatere organizacije in marketinški teoretiki v ospredje kot merilo uspeha postavili človeka. Ena izmed strategij marketinških odnosov je tudi znanje ali učeče se organizacije, kot jim pravi Senge, ki so posledica procesa pridobivanja znanja celotne organizacije. Poudarek teh organizacij je seveda na dobrih delovnih pogojih in znanju, ki ga zaposleni prinašajo v organizacijo. Zaradi tega so nekateri avtorji razvili teorijo strategije marketinških odnosov na podlagi znanja, ki pa ima svoje korenine v internem marketingu, ki mora kot smo ugotovili že prej, delovati dobro, če hočemo imeti dober eksterni marketing. Interni marketing lahko definiramo kot: »Proces ustvarjanja odličnih poslovnih rezultatov preko zadovoljevanja potreb zaposlenih v procesu med njimi in organizacijo« (Jančič, 1990: 132). Interni

²⁴ Potrošniški telefoni, recepcije, telefoni za odpravljanje težav...

²⁵ Koncentracija (en segment, en izdelek); izdelčna specializacija (en izdelek vse trge); tržna specializacija (en trg celotna paleta izdelkov); selektivna specializacija (več posameznih trgov in izdelkov); popolno pokrivanje trga (vsi izdelki vsi trgi) (glej Kotler, 2003: 299).

marketing tako predstavlja prvi poizkus implementacije poslovanja organizacij znanja z zadovoljstvom zaposlenih.

Slika 4.1: Interno-marketinški splet



Vir: Jančič (1990, 137)

Model je nadgradnja in širitev, kot sem že ugotovil v prejšnjih poglavjih svojega diplomskega dela, modela 4P, ki ne ustreza več sodobnim načinom poslovanja. Slika predstavlja interno-marketinški splet in komponente, ki bi jih bilo potrebno upoštevati, če hočemo uspešno izvajati interni marketing. Predstavljene so komponente, ki naj bi jih organizacija zagotavljala in s tem omogočala boljše delovne pogoje. S takimi ukrepi organizacija posledično privabi intelektualni kapital, se pravi znanje, ki ji potem nudi boljše rešitve pri reševanju in izpolnjevanju potrošniških pričakovanj. »Strategija v organizacijah znanja ni samo preprost odgovor na dogajanje v okolju, v katerem se organizacija nahaja, ampak organizacija svojo strategijo načrtuje na podlagi znanja, ki je boljše od njihovih konkurentov« (Tzokas in Saren, 2004: 135). Še več, Spender (v Tzokas in Saren, 2004: 135) znanju celo pripisuje ključno konkurenčno prednost organizacije, saj konkurenti ne morejo posnemati znanja oz. intelektualnega bogastva organizacije, kot to lahko naredijo s tehnologijo. Argyris in Schon (v Ballantyne, 2003: 1146) zato pravita, da učenje zaposlenih v organizaciji, njihovo izobraževanje, ne pomeni veliko, če se z njimi ne uči tudi organizacija (znanje organizacije). Organizacija mora namreč razviti svoj učni proces, ki ga potem uporablja pri svojih strategijah in poslovnih potezah. Dixon (v Ballantyne, 2003: 1146) pravi, da učeče se organizacije ustvarijo novo razumevanje reševanja problemov, ki si ga pridobijo skozi izkušnje, zato Ballantyne

(2003: 1146-1147) v svoji teoriji marketinških odnosov in internega marketinga poda dve ključni razliki strategije znanja oz. reševanja organizacijskih težav:

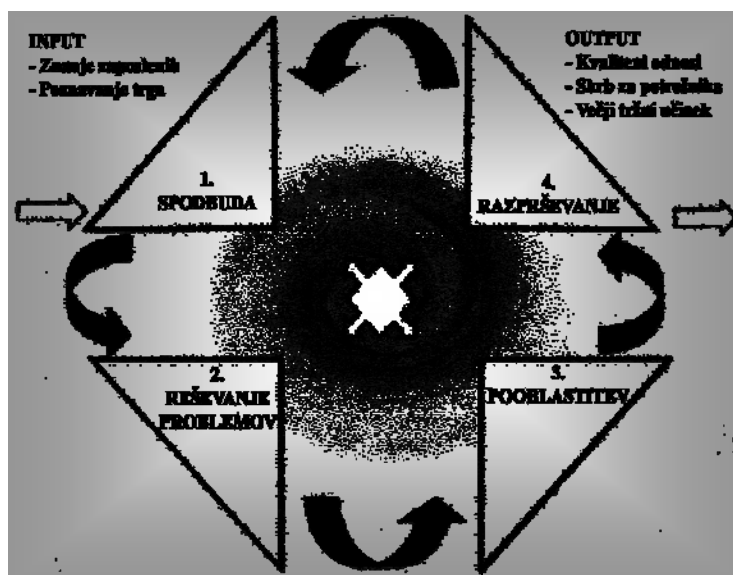
1. Reševanje težav (problem solving).

Ključna predpostavka te strategije je, da za vsak problem obstaja rešitev, za katero lahko organizacija vzpostavi proces reševanja problemov, na podlagi individualnega znanja. Če se avtomobilu recimo pokvari sklopka, jo enostavno zamenjamo.

2. Sestavljanje oz. reševanje sestavljanke (puzzle solving).

Ključna predpostavka te strategije pa je, da so problemi sociološki konstrukti, ki so kontekstualno povezani, zato obstaja za en problem več rešitev. Če recimo obstajajo predolge čakalne vrste v naši organizaciji, je za to lahko več razlogov in posledično več rešitev. Za rešitev takega problema je potrebna strategija sodelovanja in strokovnega nadzora, ki lahko prinese boljšo in cenejšo rešitev obstoječega problema. Strategija predpostavlja, da je za rešitev določenega problema v organizaciji potrebna kooperacija, za katero je potrebno znanje, ki predstavlja bistvo strategije marketinških odnosov in intelektualnega kapitala. Če gremo od tu še naprej, lahko pogledamo pretok informacij in znanja, ki nam ga nazorno pokaže naslednji model.

Slika 4.2: Interno-marketinški splet znanja po Ballantynu



Vir: Prirejeno po Ballantyne (2000: 1146)

Ballantyne namreč predstavi interni marketinški splet, ki temelji na povezanosti celotne organizacije na osnovi znanja in medsebojne kooperacije. Slika predstavlja delovanje organizacije, ki temelji na znanju in predpostavki, da zaposleni sodelujejo med seboj in tako skupno, v dobro vseh, rešujejo težave, ki se pojavljajo pri takem načinu poslovanja.

1. Spodbuda – okrepitev.

Zaposleni naj bi se naučili sodelovati na vseh ravneh v organizaciji. Poleg tega, da opravljajo svoje delo, bi se morali naučiti sodelovati tudi z drugimi zaposlenimi.

2. Reševanje.

Naučili naj bi se uporabljati individualna znanja za reševanje potrošniških in organizacijskih problemov s pomočjo kooperacije. To bi pripomoglo k skupnemu reševanju težave, kar bi prineslo nove rešitve in spreminjanje internih postopkov.

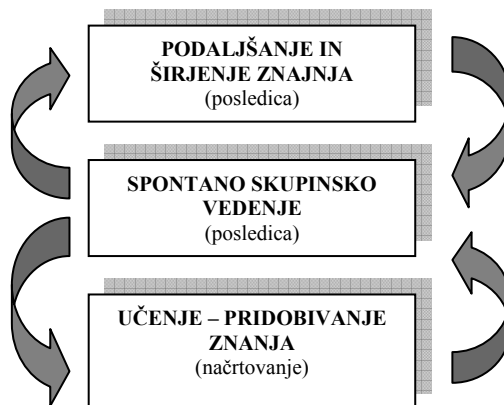
3. Pooblastitev.

Naučiti zaposlene, kako naj pretehtajo pomembne odločitve, ki so pomembne z vidika stroškov. Ti bi potem dobili dovoljenje od vodilnih kadrov, da lahko sprejemajo določene odločitve.

4. Razpršenost.

Naučiti se, kako uporabiti in širiti novo pridobljeno znanje skozi celotno organizacijo.

Vsaka faza tako prinese nekaj dobrega za vse – za celotno organizacijo. Funkcije so namreč medsebojno prepletene, to pa je bolj pomembno in učinkovito kot vsota posameznih funkcij (če bi vsak deloval zase). Poleg tega pa pokazatelji iz prejšnjih aktivnosti signalizirajo kako upravljati naslednjo fazo. Vsako izmed teh štirih faz moramo razumeti tudi skozi spodnjo tabelo, ki predstavlja nekakšno implementacijo znanja in motiviranost zaposlenih oz. njihov učinek. Kot vidimo iz slike, je učenje in pridobivanje znanja v organizaciji načrtovano, lahko bi rekli vpleteno v strategijo organizacije, kar ima za posledico skupno delovanje, ki temelji na znanju in posledično sodelovanju.

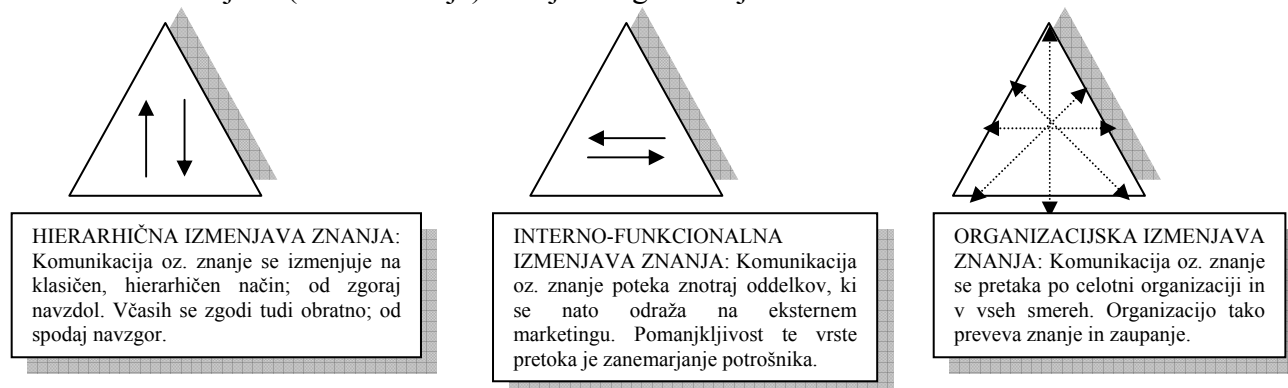
Slika 4.3: Struktura interno-marketinških odnosov na osnovi znanja

Vir: Ballantyne (2003: 1248)

Interni marketing, ki temelji na menedžmentu znanja in marketinških odnosih, je temelj za organizacije v prihodnje (Ballantyne, 2003:1242). On trdi, da lahko s pomočjo internega marketinga pridemo do stopnje, ko se lahko informacije in znanje pretakajo po organizaciji v vse smeri. Na podlagi tega pa lahko pridemo, do tržno usmerjene organizacije, ki najbolje skrbi za svoje déležnike. Takega stanja internega marketinga pa ne moremo doseči, če ne upoštevamo naslednjih predpostavk in opustimo strogo hierarhične ureditve;

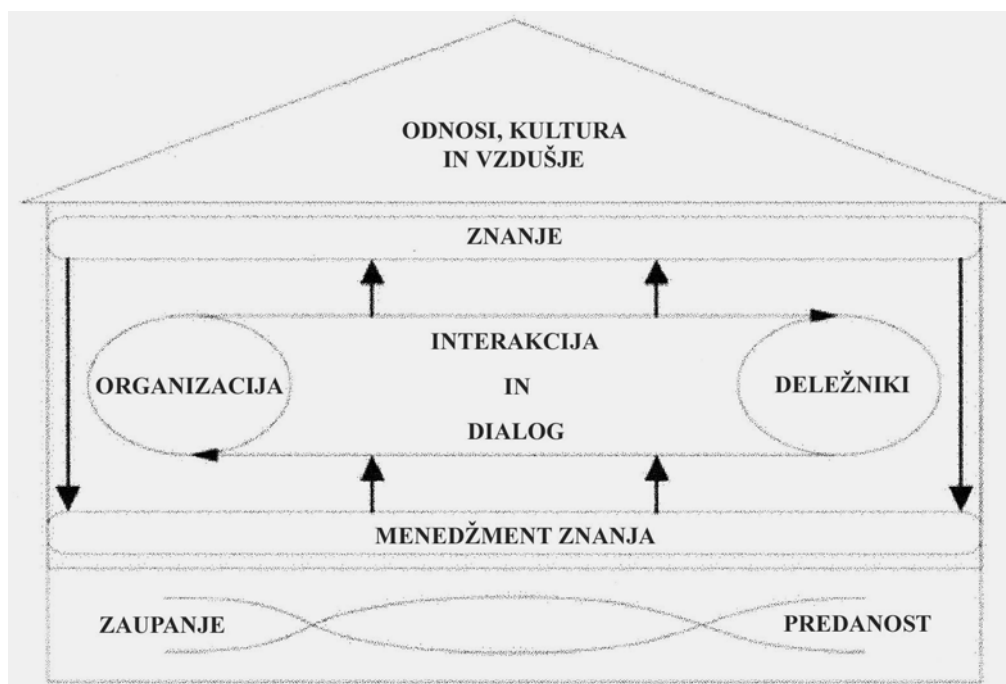
- Če starejši top menedžerji podpirajo interni marketing in svetujejo svojim naslednikom (hierarhična izmenjava znanja in izkušenj),
- ko so interno marketinške aktivnosti podkrepljene z najnovejšimi podatki o priložnostih in grožnjah, ki jih predstavlja bodoče poslovanje,
- ko se med različnimi oddelki v organizaciji vzpostavi zaupanje in spoštovanje, ki si ju je treba največkrat zaslužiti (interno-funkcionalna izmenjava znanja in izkušenj),
- pri pomembnem odločanju sodelujejo člani vseh skupin v organizaciji, ki se zbirajo v posebne ekipe, tako da se odločanje in odgovornost porazdeli na celotno organizacijo (od top menedžmenta do delavcev v proizvodnji – organizacijska izmenjava znanja in izkušenj).

Za boljše razumevanje zgoraj navedenih dejstev oz. opustitev strogo hierarhične ureditve organizacije, si pogledjmo še grafični prikaz te ureditve. Spodnja slika je nekakšen posnetek »Moments of truth«, kot jih imenuje Ian Carlzon v svoji istoimenski knjigi, kjer je pretok informacij popolnoma drugačen od klasične hierarhične piramide.

Slika 4.4: Izmenjava (komunikacije) znanja v organizaciji

Vir: Povzeto po Ballantyne (2003: 1243)

Poleg vsega naštetega pa se mi zdi pomembno in zanimivo predstaviti tudi naslednji model organizacije znanja, ki nazorno oz. zelo ilustrativno pokaže pretok informacij in znanja, ki so pomembni tako za organizacijo kot njene deležnike. Zagovornika te teorije marketinških odnosov sta Tzokas in Saren. Njun model organizacije znanja pa je sledeč:

Slika 4.5: Hiša (organizacija) znanja

Vir: Tzokas in Saren (2004: 135)

Kljub vsem revolucionarnim in dobrim zamislim, pa se še vedno postavlja vprašanje, pod kakšnimi pogoji so zaposleni pripravljeni sprejeti tak način dela. Kako jih prepričati, da delijo svoje znanje z ostalimi, da si bodo zaupali in delovali v skupini, kako postaviti meje... Za tako delovanje je potrebno veliko časa, dobra strategija, ki mora temeljiti na znanju in zaupanju med vsemi udeleženci v menjava. Začeti pa se mora že pri kadrovanju. »In če nam uspe tako strategijo izpeljati, postane to vodilo za kulturno spremembo organizacije, ki temelji na interakciji znotraj nje« Gummesson (v Ballantyne, 2003: 1256).

Kot smo videli pri prejšnjem primeru učečih se organizacij, so marketinški odnosi in strateški marketing oz. strategija podjetja združljivi funkciji, ki zahtevata veliko napora. V nadaljevanju bom moje dosedanje ugotovitve podkrepil še z enim načinom združevanja konkurenčne in kooperativne naravnosti podjetij, ki smo mu danes v poslovnem svetu, že lahko priča v velikem obsegu.

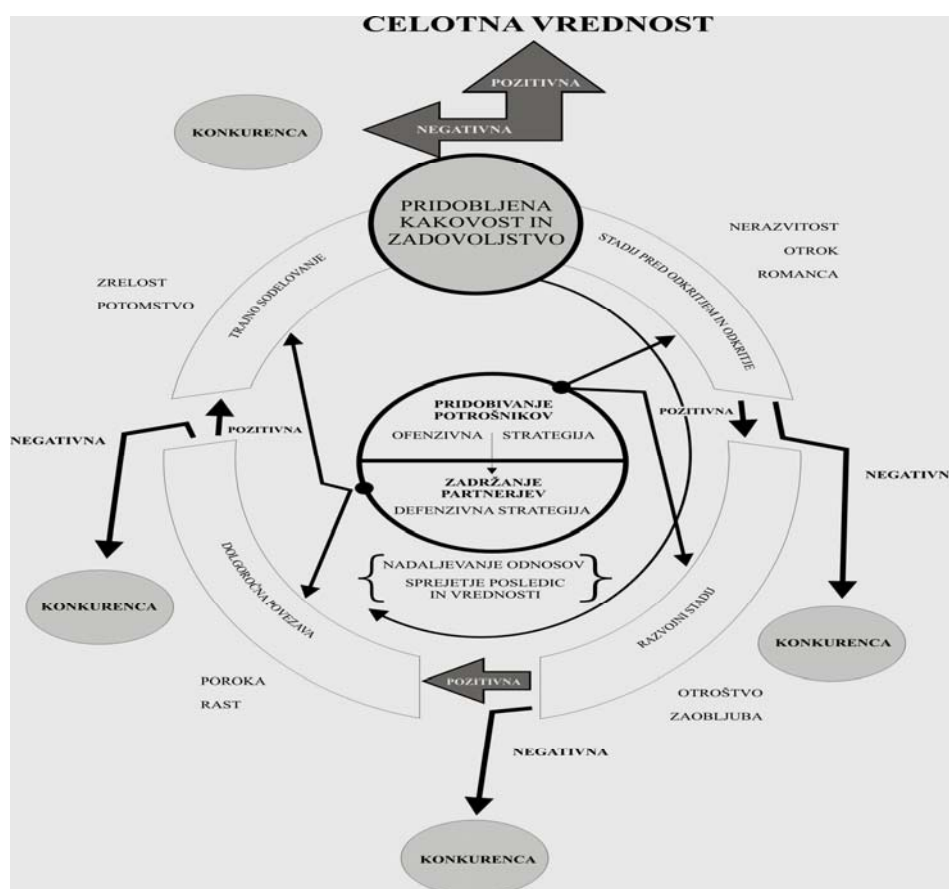
4.1.2. STRATEŠKO POVEZOVANJE

Kot smo lahko videli v prejšnjih poglavjih diplomskega dela, je za organizacije bolje, da se združujejo. Se pravi; oddelki znotraj organizacije morajo delovati združeno za skupen cilj. Nadgradnja oz. višja stopnička povezovanja in kooperacije pa je zagotovo strateško povezovanje, ki ga lahko imenujemo tudi: »Dogovori med organizacijami za skupno delovanje, da bi uresničili določene strateške usmeritve« (Shamdasani in Sheth, 1995: 7). Zakaj se sploh odločiti za strateško povezovanje? Odgovor lahko poiščemo v spremembah, ki sem jih opisal v prejšnjih poglavjih diplomskega dela. Organizacije se namreč v tem kaotičnem svetu, polnem sprememb, povezujejo z namenom dolgoročne varnosti in preživetja. Tako so nekatere organizacije začele združevati delovno silo, deliti kapital – dobičke, konkurirati proti monopolistu na trgu... Avtorja kot sta Zineldin (2002) in Kanter (1997), vidita priložnost oplemenitenja strategije marketinških odnosov prav v strateških povezavah, ki naj bi dolgoročno prinašale boljše poslovne rezultate. Te strateške povezave predstavljajo eno izmed možnosti združevanja konkurenčne in kooperativne naravnosti. In prav zasuk v marketinški paradigmi je prinesel večjo zainteresiranost za takšen način poslovanja. Izzive, ki jih takšen način poslovanja prinaša, bom predstavil v nadaljevanju.

Zineldin (2002) je eden izmed zagovornikov takega načina poslovanja, zato poudarja, da je zelo pomembno, ko se spustimo v strateško povezovanje, imeti pred očmi »razvojni model oz. življenjski cikel marketinških odnosov«, ki je s strateškega vidika zelo pomemben, saj predpostavlja, da je v različni stopnji odnosa potrebna različna strategija. To svojo strateško predpostavko nazorno prikaže s sliko Življenjskega cikla marketinških odnosov, ki nam bolj

grafično in vizualno pokaže možne izhode na poti strateškega povezovanja, kar po moje ni tako slaba ideja, saj kot bomo videli, strateško povezovanje predstavlja kompleksen pojav. Predlaga, naj si organizacija za vsak odnos, ki ga želi vzpostaviti, naredi posebno strategijo, ki jo potem lahko oplemeniti. Poleg tega pa mora organizacija svojemu bodočemu partnerju popolnoma razkriti svoje poslovanje in tehnologijo, če hoče da bo »zveza« uspešna.

Slika 4.6: Življenjski cikel marketinških odnosov v strateškem partnerstvu



Vir: Prirejeno po Zineldin (2002: 556)

Preden podrobneje predstavim strateško povezovanje, kot si ga je zamislil Zineldin, moram predstaviti še določene kriterije, ki jih morata organizaciji izpolnjevati, da sploh lahko začneta razmišljati o strateškem partnerstvu.

- Motiviranost, strateško ujemanje, želja po združevanju. (organizaciji si želita stopiti v partnerski odnos ena z drugo),
- medsebojna odvisnost (skupno bosta bolje poslovali, potrebujeta ena drugo),

- kulturno ujemanje (organizaciji morata predstaviti odnos do zveze, pripravljenost za sodelovanje, morata biti sposobni deliti informacije, tehnologijo...),
- institucionalizacija in organizacijski dogovori (strateškim marketinškim odnosom je potrebno dati formalni status – naloge in zadolžitve, da ko pride do prvih težav organizaciji ne prekineta strateške povezave),
- povezanost, integracija (določitev skupnih poti delovanja, komunikacijskih poti med vsemi zaposlenimi...)

»Izpostaviti pa je potrebno, da upravljanje strategije marketinških odnosov zahteva veliko znanja, menedžerskih sposobnosti in potrpljenja. Poleg tega rezultatov ne moremo pričakovati hitro, ampak je potrebno veliko časa in napora« Zineldin (2002: 549).

Sedaj pa pogledjmo posamezne stadije, kako se določena strateška povezava sploh začne in kam nas to pripelje. Tu je podrobneje predstavljen model Življenjskega cikla marketinških odnosov, predstavljene pa so tudi ključne točke, na katere moramo biti pri vsaki fazi še posebej pozorni.

1. Stadij pred odkritjem in nastanek strateške zveze.

Organizacija ugotovi, da želi poslovati še z neko organizacijo. O novem podjetju ne ve skoraj nič. Med organizacijama je velika razdalja, tako kulturna, družbena, tehnološka, geografska... Organizaciji začneta sodelovati in vzpostavljati prve stike. Če ugotovita, da bi bila povezava lahko uspešna preideta na drugo fazo.

- V tej prvi fazi moramo biti posebej pozorni na izbiro pravega partnerja.
- Ustvariti moramo zanimanje za delovanje organizacije, s katero želimo sodelovati (ugotoviti moramo kako posluje, če bi bila primeren partner).
- Upoštevati moramo tudi mnenje naših potrošnikov in kako bo ta strateška povezava koristila našim potrošnikom in nam.
- Primerjati moramo naše sposobnosti, kompetence, vire, znanje itd. z viri in sposobnostmi potencialnega partnerja.

2. Razvojni stadij povezave.

Organizaciji sta sedaj že preskočili prvo fazo spoznavanja. Počasi poizkušata sodelovati na določenih področjih, vendar pravega zaupanja še ni. Vedeti moramo, da je tako početje zelo tvegano, zato mora biti začetno poslovanje majhno. Šele, ko pridobimo določeno stopnjo zaupanja, lahko začnemo s posli večjega obsega, razdalja in negotovost se zmanjšata in če se organizaciji

ujameta, lahko nadaljujeta v tretjo fazo. Pomembno je poudariti, da lahko na tej stopnji, še vedno kadarkoli prekinemo sodelovanje.

- V tej fazi je še zelo pomemben tradicionalni marketinški pristop, še posebej pa osebni stiki.
- Zdaj moramo prepričati potrošnike, da bo ta povezava za njih koristnejša in jim pokazati, kaj lahko še pridobijo.
- Pozorno moramo spremljati njihovo zadovoljstvo in vedenje.
- Popraviti moramo sodelovanje (interni marketing) v organizaciji in si zastaviti oz. natančno definirati cilje, ki jih prinaša strateško povezovanje

3. Dolgoročna povezava.

Na podlagi uspešno zaključenih prejšnjih dveh fazah, postaneta organizaciji druga drugi pomemben poslovni partner. Skupaj začneta sodelovati na večjih projektih, standardizira se sodelovanje, večja se stopnja zaupanja, organizaciji se začneta prepletati, poslovni odnosi največkrat prerastejo v zasebne...

- Menedžerji obeh organizacij morajo vzpostaviti trdne vezi s svojimi déležniki. Takšne, da jih bodo konkurenčne organizacije težko posnemale.
- Pomembno je spremljanje zakonodaje in sprejetje tehnološkega razvoja in inovacij, ki bo pripomogel k boljšemu zadovoljevanju potreb potrošnikov.
- Potrebno je paziti na odnose z vsemi poslovnimi partnerji zveze in odpraviti vse pomanjkljivosti in težave, ki se pojavljajo. Vse to je potrebno doseči s sodelovanjem in kompromisi.

4. Trajno in lojalno sodelovanje.

Vse ovire, ki so obstajale med organizacijama, so premagane. Obe organizaciji popolnoma zaupata ena drugi in sodelujeta in soodločata na vseh področjih.

- Organizaciji morata skrbeti za dodatno zadovoljevanje vseh déležnikov obeh organizacij s pomočjo najnovejše informacijske tehnologije.
- Skupno se odločata o vseh investicijah, strateških odločitvah, delita si znanje, trge, vire...
- Stalno morata graditi na odnosu in ga krepiti, saj ne smeta zanemarjati odnosa med seboj in ostalimi partnerji v povezavi (glej Zineldin, 2002: 551-556).

Kot smo lahko videli, je strateško povezovanje dolgotrajen in zapleten proces, ki ga vse organizacije niso sposobne izpeljati. Na koncu pa je potrebno poudariti, čeprav veliko organizacij misli, da je ustanovitev strateške povezave najcenejši in najlažji način za dolgotrajni uspeh in vstop na mednarodni trg, temu ni tako. Dolgoročna gradnja strateške povezave in izvajanje marketinških odnosov ne pomenita uspeha za vedno (Zineldin, 2002: 557). Shamdasani in Sheth (1995: 8) zato

menita, da je potrebno posebno pozornost pri strateških povezavah posvetiti predanosti in izpolnjevanju obveznosti, sposobnosti partnerja in zmožnosti združevanja in sodelovanja.

Predstavitev uporabe konkurenčne in kooperativne funkcije v podjetju je pokazala, da je njuno združevanje zahteven in dolgotrajen menedžerski proces, kar je razvidno tudi iz mojega diplomskega dela. Za uspešno upravljanje obeh funkcij je potreben čas, zaupanje in veliko načrtovanja. Kljub temu pa to še vedno ni pogoj za uspeh. Prav zaradi tega ne morem zagotovo trditi, da so marketinški odnosi pristop, ki zagotavlja stoodstotno uspešnost. Res pa je tudi, da današnje organizacije in njihovo razmišljanje še niso povsem pripravljene na sprejetje tako revolucionarnih metod in pristopov. Jančič (1999, 139) zato govori o nekakšnem shizomarketinškem upravljanju organizacij. Organizacije na eni strani priznavajo in izvajajo transakcijski marketing, na drugi strani pa si želijo in poizkušajo vzpostaviti marketinške odnose. Zaradi tega so organizacije zmedene in ne delujejo ko en celovit sistem, o katerem sem govoril v diplomskem delu. Seveda se ob tem poraja tudi vprašanje oz. dvom kaj je tisto, kar zagotavlja uspeh. Konkretnega odgovora na to vprašanje žal ne morem podati. S pomočjo diplomskega dela sem namreč prišel samo do zaključka, da mora vsaka organizacija na svoj način najti rešitve za svoje težave, kajti univerzalen odgovor na zastavljena vprašanja ne obstaja. Prav zaradi te »marketinško-upravljalvske zmedenosti« pa imajo marketinški praktiki in teoretiki veliko težav. Zaradi tega menim, da bo preteklo še veliko časa preden bo ta shizofrenost povsem odpravljena in bomo prišli do točke, ko bomo lahko rekli, da je določena naravnost ključ za uspeh. Vseeno pa nekatere današnje uspešne organizacije že izvajajo obe naravnosti kot eno skupno, kar jim že prinaša uspehe.

Tako smo prišli do zadnjih dveh vprašanj oz. tretje in četrte hipoteze, na katere moram še odgovoriti. Kljub vsem oviram in skoraj nemogočim popolnim definiranjem strategije marketinških odnosov, lahko potrdim hipotezo številka tri. Saj, kot smo videli do sedaj, skoraj vsi zagovorniki strategije marketinških odnosov zagovarjajo podiranje tradicionalnih razmišljanj in »meja« med različnimi oddelki v organizaciji. Zaradi tega trdim, da mora organizaciji, ki poizkuša delovati skozi paradigmo marketinških odnosov različne oddelke med seboj povezati, saj le odprtost, sodelovanje in interakcija lahko prinesejo dolgoročne uspehe.

Odgovor na četrto hipotezo pa ni tako preprost. Upravljanje konkurenčne in kooperativne naravnosti namreč zahteva veliko potrpežljivosti, znanja, zaupanja, tehnologije... Veliko marketinških teoretikov poizkuša najti univerzalni odgovor, kar pa jim za enkrat še ni uspelo. Prav zaradi tega so določeni avtorji in tudi izvajalci v marketingu zelo skeptični glede tega. Kajti že marketinški odnosi zahtevajo velik, tako miselni preobrat, kot tudi preobrat v samem poslovanju. To pa pomeni, da lahko vložimo veliko sredstev za način poslovanja, ki ni stoodstotno zanesljiv. Vedeti moramo, da noben uspeh ni zagotovljen čez noč in tudi pri kooperativnem marketingu je

tako. Vendar, če je organizacija dovolj potrpežljiva in vztrajna, lahko uspe. Kljub vsemu pa moram zaključiti, da kooperativna naravnost in z njo povezani marketinški odnosi niso čudežno zdravilo oz. odgovor na obstoječe poslovne težave. Strateško se jih da upravljati, kakšna pa je prihodnost nove paradigme, pa bomo še videli. Tako da na koncu lahko potrdim hipotezo številka štiri.

5. ZAKLJUČEK

Videli smo, da sta se pojma konkurenčna in kooperativna naravnost pojavila v različnih časovnih obdobjih. To je bila posledica različnega pogleda na celotno družbeno-socialno okolje, kar je vplivalo tudi na delovanje in razumevanje marketinga. Kljub temu pa imata obe usmeritvi isti končni cilj, biti uspešen na trgu. Marketinško upravljanje se je začelo razvijati oz. spreminjati in iskati nove načine poslovanja prav zaradi sprememb v sami družbi in nenazadnje v samem bistvu marketinga – potrošniku. Prav te spremembe, pa so povzročile, da so začele organizacije in njeni vodilni menedžerji ter določeni marketinški teoretiki razmišljati na drugačen način. Marketinški teoretiki si na tej točki niso enotni glede mnogih stvari. Jasno je le, da tradicionalni modeli in teorije ne zagotavljajo odgovorov, ki jih nov način življenja prinaša. Na današnjem globalnem trgu in družbi, ki je postala nasičena z informacijami in raznimi sporočili, se organizacije srečujejo z novimi oblikami potrošništva, kar potrjuje neučinkovitost dosedanjega načina izvajanja tradicionalnega marketinga.

Ena izmed rešitev je tudi kooperativna naravnost organizacije, ki pa ni na novo izmišljen fenomen, ampak starodavna praksa, ki je bila dolgo časa zanemarjena. Veliko marketinških teoretikov in praktikov, se je namreč predolgo zanašalo na model marketinškega spleta 4P, zato so spregledali nove možnosti, ki jih prinaša paradigma marketinških odnosov. In prav marketinški odnosi, naj bi po mnenju nekaterih avtorjev, predstavljali oz. izpolnjevali zahtevo po novih, popolnih zadovoljitvah vseh deležnikov, saj lahko le uspešen začetek menjave privede v marketinške odnose. Tako so marketinški odnosi nov poizkus oz. zagon v marketingu, ki naj bi prinesel, boljše rezultate. To zahteva dramatičen preobrat v marketinškemu razmišljanju in vedenju oz. njegovem izvajanju. Marketinškim odnosom je potrebno posvetiti več pozornosti in jim nameniti več prostora v marketinških učbenikih, kot je bilo to do sedaj. Tako lahko rečem, da marketinški odnosi predstavljajo nov veter v sodobnem poslovanju in ne samo še en poizkus prevarati potrošnika in mu prodati določen izdelek in pri tem ne izbirati sredstev. Seveda pa marketinški odnosi ne prinašajo nekaj novega samo za potrošnike, ampak tudi nov način delovanja organizacij. Tu predvsem mislim na ureditev organizacij, saj smo videli, da je tu poudarek

predvsem na internem marketingu oz. notranji ureditvi organizacije in njeni implementaciji, ki jo potem lahko prenašamo na eksterni marketing. Kljub vsemu pa marketinški odnosi ne prinašajo čudežnega zdravila za vse težave, s katerimi se soočajo vodilni menedžerji v organizacijah.

Na tem mestu pa še vedno ostaja najpomembnejše vprašanje: ali se da marketinške odnose strateško upravljati oz. ali sta konkurenčna in kooperativna funkcija združljivi in ali ima združevanje pozitivne vplive na poslovanje organizacije? Skozi kratek pregled strateškega marketinga sem prišel do zaključka, da so pogledi na današnje strateško upravljanje drugačni kot včasih. Poslovni svet ne temelji več na strogi konkurenci, militantnem bojevanju in z njima povezanim transakcijskim marketingom, ampak počasi začenja sprejemati sodelovanje – kooperacijo, ki je, kot smo videli pri Gummesson-ovem marketinškem ravnovesju, ena izmed temeljev marketinških odnosov. Prav zaradi tega so določeni avtorji začeli s poizkusom strateškega upravljanja marketinških odnosov. Jančič (1999, 138) pravi, da to ni mogoče in se sprašuje ali se da upravljati prijateljstvo in ljubezen? Odgovor na to vprašanje je s stališča klasičnega marketinškega upravljanja in razmišljanja seveda negativen, kljub vsemu pa v poslovnem jeziku lahko rečemo, da na začetku pristopamo tako v partnersko zvezo kot v prijateljstvo strateško. Po mojem prepričanju načrtno stopamo z nekom v partnersko zvezo oz. se načrtno odločimo, da z nekom ne bomo stopili v določen odnos. Seveda je ta trditev zelo nečustvena in preračunljiva. Vseeno pa lahko gledamo partnersko zvezo tudi na takšen način. Če v zvezo ne stopimo načrtno, jo moramo prej ali slej strateško upravljati (kje bomo živeli, kje bomo imeli službo, kdaj bom imeli naraščaj...) oz. na odnosu moramo vedno delati, ne smemo ga zapostaviti, saj poizkušamo obdržati partnerja za vse življenje in tak odnos potrebuje veliko kooperacije, zaupanja, predanosti...

Podobno pa je tudi v poslovnem svetu. Z novim pristopom in drugačnim razmišljanjem v poslovanju je strateško načrtovanje marketinških odnosov izvedljivo. Moj odgovor na strateško upravljanje marketinških odnosov je, da z »database marketingom«²⁶ in brez velikanskega preskoka v razmišljanju vseh v organizaciji, tega ni mogoče storiti. V zadnjem poglavju diplomskega dela sem pokazal dva primera, kako je mogoče izkoristiti obe strani kontinuuma v prednost pred ostalimi organizacijami. »Organizacije se morajo preoblikovati tako, da bodo namesto centralizirane hierarhije uvedle centre odločanja in znanja po celotni organizaciji. Tako bi centralizacijo v organizacijah zamenjali z decentralizacijo« (glej Kanter, 1997: 62-63).

Kot smo videli, sta za odnose potrebni dve strani, ki morata biti pripravljeni sodelovati in stopati po isti poti, do istega cilja. To pripravljenost pa lahko organizacija izkoristi v svojo in potrošnikovo korist. Za to pa je potrebno veliko volje, znanja, usposobljenih ljudi in strateškega razmišljanja, da

²⁶ Se pravi samo z golim obdelovanjem podatkov – baze potrošnikov in partnerjev, brez osebnega stika.

organizacija sploh lahko obvladuje take odnose. Že Gummesson je s svoj tabelo 30R pokazal, da je potreben res velik korak naprej, saj je to, kot smo videli, kompleksen pojav, in da se marketinških odnosov na tradicionalen način res ne da upravljati. Vendar kljub vsemu iz vsega povedanega, lahko izpeljemo določene zaključke (glej Gummesson, 1997: 268-269);

1. Karakteristika marketinških odnosov je, da prinašajo vrednost za vse déležnike, ki je dosežena skozi interakcijo. Vedeti moramo tudi, da potrošnik in organizacija s skupnimi močmi soustvarjata vrednost eden za drugega.
2. Vrednost, ki jo ustvarimo, je rezultat »win-win« strategije in odgovornosti ter sodelovanja vseh vpletenih.
3. Marketinški odnosi se tičejo vseh v organizaciji, kar pomeni, da podre hierarhično strukturo organizacije. So neka preslikava totalnega menedžmenta organizacije (TQM) in so del poslovnega načrta.
4. Organizacija z marketinškimi odnosi obdrži obstoječe potrošnike, poveča dobičkonosnost in si zagotovi večjo stabilnost. V tržno ekonomijo prinesejo sodelovanje in s tem uravnovesijo trg. Na koncu pa so marketinški odnosi tudi nek odgovor na današnjo postmoderno družbo.
5. Marketinške odnose se da vzpostaviti v katerikoli organizaciji. Zavedati pa se moramo, da se ti odnosi razlikujejo od situacije do situacije, zato se jim moramo, če hočemo tako strategijo izvajati, prilagoditi.

Še vedno pa ostaja odprto vprašanje, kdaj uporabljati marketinške odnose in kdaj transakcijski marketing. Grönroos (1994: 10-11) predlaga, da moramo razmisliti o možnih marketinških pristopih ali strategijah na marketinškem kontinuumu, se pravi organizacija lahko uporablja različne možnosti med obema ekstremoma. Marketinški odnosi so na eni in transakcijski marketing na drugi strani kontinuumu. Jančič (1999, 180) to primerja z jingom in jangom in ugotavlja, da sta ta dva pola povezana. Nikoli ne prevlada en pol, ampak vedno iščeta dinamično ravnotežje. Jančič vidi razliko le v poudarku. Na tem kontinuumu se nahaja celotna paleta izdelkov, ki predstavljajo tako storitve kot tudi industrijske izdelke. Tako je odnos med proizvajalcem in porabnikom izdelka ali storitve zelo širok in velikokrat presega okvire marketinškega oddelka znotraj organizacije. To pa je zelo kompleksna stvar, zato je pomembno, da organizacije premišljeno organizirajo svojo naravnost in z njo povezan marketing. Kljub vsemu pa lahko trdim, da kooperativna presega konkurenčno naravnost, čeprav sta še vedno obe na istem kontinuumu.

Zagotovo obstajajo situacije, kjer ima transakcijski marketing svoje prednosti in še vedno ostajajo potrošniki, ki ne marajo marketinških odnosov v tržnem smislu. Vendar kljub temu lahko

zaključimo, da bo princip marketinških odnosov pripeljal do boljših poslovnih rezultatov. Tako e poizkus ugotovitve kateri način marketinga je pravi oz. boljši še vedno nepojasnen. Jasno pa je, da mora vsaka organizacija sama izbrati način marketinga, ki ga bo izvajala. In če je to skupek obeh marketinški načinov, v tem ne vidim nič slabega in shizofrenega, če organizacija žanje uspehe. Jasno pa je nekaj, vse več organizacij mora razviti svoj TQM, da lahko ponuja potrošniku popolno storitev oz. izdelek. To pa pomeni, da mora čedalje več industrijskih panog postati tudi storitvenih, kajti kooperativna konkurenčnost je že začela prevzemati vodilno mesto v sodobnem poslovanju.

Za konec pa bi dodal misel Barbare Jackson Bund v (Gummesson, 1999: 12) »Marketinški odnosi so lahko zelo uspešni tam, kjer je primerno da jih izvajamo, lahko pa so zelo neučinkoviti in dragi, če jih izvajamo na napačen način. Prav tako velja za transakcijski marketing, ki je tudi lahko uspešen, obenem pa velika napaka, če ga izvajamo tam, kjer ga ne bi smeli«.

6. LITERATURA

1. **Baker, Michael J. (2000). Marketing Theory – a student text.** Business Press.
2. **Blau, Peter M. (1989). Excahange and Power in Social Life.** Transaction Publishers.
3. **Blois, Keith (2000). The Oxford Textbook of Marketing.** Oxford.
4. **Brown, Stephen (1995). Postmoderni marketing.** Routledge, London.
5. **Egan, John (2001). Relationship marketing – Exploring relation strategies in marketing.** Financial Time, Prentice Hall.
6. **Fürst, Barbara (2001). Marketinški odnosi – osnova odličnosti leasinškega podjetja.** FDV, diplomsko delo.
7. **Grönroos, Christian (2000). Service Manegment and Marketing - second edition.** John Wiley & Sons, Ltd, England.
8. **Gummesson, Evert (1999). Total relationship marketing.** Butterworth – Heineman, Oxford.
9. **Habe, Barbara (2000). Aplikativnost marketinških odnosov v malih podjetjih.** FDV, diplomsko delo.
10. **Hickman, Craig R.; Silva, Michael A. (1989). The Future 500.** Unwin Paperbook, London.
11. **Hooley, Graham J.; Saunders John A.; Piercy, Nigel F. (1998). Marketing Strategy & Competitive Positioning.** Financial Time, Prentice Hall.
12. **Huxham, Chris (1996). Creating Collaborative advantage.** Sage Publications Ltd.
13. **Jančič, Zlatko (1999). Celostni marketing.** FDV, Ljubljana.
14. **Jančič, Zlatko (1990). Marketing strategija menjave.** GV, Ljubljana.
15. **Kotler, Philip (2003). Marketing Management – eleventh edition.** Prentice Hall.
16. **Kotler, Philip (1996). Principles of Marketing.** Prentice Hall, London.
17. **Levy, Sidney R.; Zaltman, Gerald (1975). Marketing, Society and Conflict.** Prentice Hall, New York.
18. **Lah, Marko (1998). Temelji ekonomije.** FDV, Ljubljana.
19. **McCarthy, Jerome E. (1978). Basic Marketing.** Richard D. Irwin Inc. Illinois.
20. **Kanter, Rosabeth Moss (1997). On The Frontiers of Management.** A Harvard Business Review Book.
21. **Ohmae, Kenichi (2001). The Invisibile Continent – Four Strategic Imperatives of the New Economy.** Nicholas Breal Publishing, London.
22. **O'Shaughnessy, John (1995). Competitive marketing – a strategic approach.** Third edition, Routledge.

- 23. Porter, Michael (1998). Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance.** The Free Press, New York.

ČLANKI:

- 1. Acur, Nuran; Gersten, Frank; Sun, Hongyi; Frick, Jan (2003). The formalisation of manufacturing strategy and its influence on the relationship between competitive objectives, improvement goals, and action plans.** International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, No. 10, str. 1112-1141.
- 2. Bagozzi, Richard (1975). Marketing as Exchange.** Journal of Marketing, Vol. 39, No. 10, str. 32-39.
- 3. Ballantyne, David (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing.** European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 9, str. 1242-1260.
- 4. Ballantyne, David (2000). Internal relationship marketing: A strategy for knowledge renewal.** International Journal of Bank Marketing, Vol. 18, No. 6, str. 274-286.
- 5. Deshpande, Rohit (1999). Forseeing Marketing.** Journal of Marketing, Special Issue, str. 164-168.
- 6. Drucker, Peter (1992). The New Society of Organizations.** Harvard Business Review, Sep.-Okt., str. 95-104.
- 7. Grönroos, Christian (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications.** Management Decision, Vol. 34, No. 3, str. 5-14.
- 8. Grönroos, Christian (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing.** Management Decision, Vol. 32, No. 2, str. 4-20.
- 9. Gummesson, Evert (2002). Relationship marketing and new economy: It's time for de-programming.** Journal of Services Marketing, Vol. 16, No. 7, str. 585-589.
- 10. Gummesson, Evert (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: Some conclusions from the 30R approach.** Management Decision, Vol. 35, No. 4, str. 267-272.
- 11. Handerson, Bruce D. (1989). The Origin of Strategy.** Harvard Business Review, Nov/Dec, str. 139-143.
- 12. Jančič, Zlatko (1994a). Marketinški odnosi 1.** Marketing Magazin, let. 31, št. 6, str. 18-19.
- 13. Jančič, Zlatko (1994b). Marketinški odnosi 2.** Marketing Magazin, let. 31, št. 7/8, str. 32-33.
- 14. McKenna, Regis (1991). Marketing Is Everything.** Harvard Business Review, Jan/Feb, str. 65-69.

15. **Payne, Adriane (1994). Relationship marketing – Making Customer Count.** Managing Service Quality, Vol. 4, No. 6, str. 29-31.
16. **Sharma, Bishnu (2004). Marketing strategy, contextual factors and performance.** Marketing Intelligence & Planning Vol. 22, No. 2, str. 128-143.
17. **Shamdasani, Prem N.; Sheth, Jagdish N. (1995). An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances.** European Journal of Marketing, Vol. 29, No. 4, str. 6-23.
18. **Sheth, Jagdish N.; Parvatiyar, Atul (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets.** Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, str. 255-271.
19. **Sholz, Christian (1987). Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit.** Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, str. 78-87.
20. **Tzokas, Nikolaos; Saren Michael (2004). Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: where, what and how?** Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 19, No. 2, str. 124-135.
21. **Von Krogh, Georg; Roos, Johan (1995). A perspective on knowledge, competence and strategy.** Personnel Review, Vol. 24, No. 3, str. 56-76.
22. **Zineldin, Mosad (2002). Developing and Managing a Romantic Business Relationship Life Cycle and Strategies.** Managerial Auditing Journal, Vol. 17, No. 9, str. 546-558.
23. **Walker, Derek, H., T.; Hampson, Keith; Peters Renaye (2002). Project alliancing vs project partnering: a case study of the Australian National Museum Project.** Supply Chain Management. An International Journal, Vol. 7, No. 2, str. 83-91.