

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ŠPELA DOLINŠEK

**INTELEKTUALNI KAPITAL IN MARKETINŠKI
ODNOSI**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ŠPELA DOLINŠEK

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**INTELEKTUALNI KAPITAL IN MARKETINŠKI
ODNOSI**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2007

Intelektualni kapital in marketinški odnosi

Povzetek: V današnjem konkurenčnem okolju marketinški odnosi v obliki intelektualnega kapitala predstavljajo konkurenčno prednost podjetij. Na trgu je veliko medsebojno podobnih izdelkov in storitev, zato je konkurenca močna, možnosti za uspeh pa omejene. Dober izdelek ni več dovolj, potrošniki zahtevajo več. Trije najpomembnejši dejavniki, ki odločajo, ali bo kupec ponovil nakup ali priporočal podjetje še komu drugemu, so kvaliteta, cena in osebni odnos prodajnega osebja do kupcev. Potrošniki danes vstopajo v marketinške odnose, kjer dobijo potrebne informacije, zaupanje in občutek pomembnosti ob nakupu. Za to poskrbijo izobraženi zaposleni, ki s pomočjo marketinških odnosov znotraj podjetja razvijejo organizacijsko klimo. Le ta je pomembna za zadovoljstvo zaposlenih, ki so s svojim znanjem ključ do zvestih kupcev, ki danes predstavljajo konkurenčno prednost.

Ključne besede: konkurenčna prednost, uspešnost podjetja, intelektualni kapital, marketinški odnosi, organizacijska klima

Intellectual Capital and Marketing Relations

Abstract: Nowadays marketing relations as part of intellectual capital represent a company's competitive advantage. There are many similar products and services on the market, therefore the competition is tough and the opportunities to succeed are limited. A good product is no longer enough, since the consumers demand more. The three most important factors that decide whether a consumer will repeat the purchase or recommend a certain product to someone else are quality, price and personal relation of selling staff to the purchasers. The consumers today enter into marketing relations where they receive the information needed, trust and feeling of importance when purchasing. The responsibility for this lies in educated employees, who within the company create an organizational climate by means of marketing relations. The organizational climate is important for the satisfaction of the employees, since their knowledge and attitude have an effect on consumer's loyalty, which nowadays represents a competitive advantage of companies.

Keywords: competitive advantage, company effectiveness, intellectual capital, marketing relations, organizational climate

ZAHVALA

Za nesebično strokovno pomoč, nasvete in mentorstvo pri moji diplomski nalogi se iskreno zahvaljujem doc. Dr. Branku Iliču. Prav tako na tem mestu izražam hvaležnost svojim staršem Rajku in Bredi, ker sta mi vedno stala ob strani in podpirala moje odločitve. Zahvala pa gre tudi moji sestri Mateji, ker je ob meni vedno kadar jo potrebujem.

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	7
2. TEMELJNI POJMI	9
2.1 KONKURENČNA PREDNOST	9
2.2 USPEŠNOST PODJETJA.....	15
2.2.1 Uspešnost in učinkovitost podjetja	17
3. INTELEKTUALNI KAPITAL KOT DEJAVNIK KONKURENČNOSTI	20
3.1 DEFINICIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA	22
3.2 KATEGORIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA	24
3.3 STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	25
3.3.1 Človeški kapital.....	29
3.3.2 Strukturni kapital.....	30
3.3.3 Relacijski kapital.....	32
4. KONCEPT MARKETINŠKIH ODNOSOV	36
4.1 DEFINICIJA MARKETINŠKIH ODNOSOV	36
4.2 POMEN MARKETINŠKIH ODNOSOV	38
4.3 ZNAČILNOSTI MARKETINŠKIH ODNOSOV	41
5. MARKETINŠKI ODNOSI KOT KONKURENČNA PREDNOST	47
5.1 EKSTERNI MARKETING.....	48
5.2 INTERNI MARKETING	49
5.5 INDUSTRIJSKI VIDIK MARKETINŠKIH ODNOSOV	55
5.5.1 Odnos prodajalec - potrošnik	58
5.5.2 Dejavniki formiranja odnosa.....	60
5.6 MARKETINŠKI ODNOSI V STORITVENIH DEJAVNOSTIH	62
6. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN MARKETINŠKI ODNOSI	67
6.1 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KLIME	68
6.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO	70
6.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA V SLOVENSKIH PODJETJIH	72
7. SKLEP	82
8. LITERATURA	84
PRILOGA A	92

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 2.2.1: Dvosmerni tok uspešnosti.....	16
Slika 3.2.1: Štiri kategorije intelektualnega kapitala.....	25
Slika 3.3.1 Elementi intelektualnega kapitala po shemi IKK.....	26
Slika 3.3.2 Skandiina shema vrednosti.....	28
Slika 3.3.2.1 Odnosi med deležniki.....	32
Slika 4.2.1 Komponente marketinških odnosov.....	40
Slika 4.3.1. Od transakcijskega marketinga k marketinškim odnosom.....	42
Slika 4.3.2 Marketinško upravljanje in marketinški odnosi.....	44
Slika 5.2.1 Rezultati raziskav MCA/MORI.....	51
Slika 5.3.1 Dejavniki prodajnega vedenja.....	53
Slika 5.4.1 Načrt marketinških odnosov.....	55
Slika 5.5.1 Sprememba od prodaje k marketingu.....	56
Slika 5.5.1.1 Dejanja, ki vplivajo na odnos s potrošnikom.....	59
Slika 6.2.1 Model organizacijske klime, organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih.....	71
Slika 6.2.2 Dopolnjeni Schneiderjev model.....	72
Slika 6.3.1 Organizacijska klima v slovenskih podjetjih.....	74
Slika 6.3.2 Prikaz rezultatov za leto 2005 po apriornih kategorijah.....	75
Slika 6.3.3 Notranje komuniciranje in informiranje (leto 2003).....	76
Slika 6.3.4 Notranje komuniciranje in informiranje po panogah.....	78
Slika 6.3.5 Notranji odnosi po panogah.....	80

1. UVOD

Sodobni čas zaznamujejo vedno bolj intenzivne spremembe poslovnega okolja organizacij. Globalizacija poslovanja, strukturne spremembe gospodarstva, nove tehnologije in novi načini dela, močna konkurenca, sprememba pravnih aktov in nenazadnje tudi sprememba vedenja potrošnikov so tisti dejavniki, ki usmerjajo delovanje poslovnih organizacij. Uspešnost organizacij je odvisna od njihove sposobnosti adaptacije okolju: s pridobivanjem novih znanj in novih odnosov se bo organizacija uspešno prilagodila kompleksnemu poslovnemu okolju.

Danes se podjetja in organizacije soočajo s tehnološkim napredkom in inovacijami, ki se vsakodnevno spreminjajo in izboljšujejo. To pomeni, da na trg prihajajo izpopolnjene storitve in izdelki. Konkurenca je vse večja, kupci zahtevnejši, tehnologija se hitro razvija, zato je prodor in obstanek na trgu v primerjavi s preteklostjo izredno težak. Vsak po svoje hoče biti najboljši in prevladovati na trgu. Za doseg takšnega cilja ima podjetje na voljo več možnosti od katerih se odloči za najboljšo. Po mojem mnenju in po mnenju svetovnih strokovnjakov, je izbira strategij za doseganje konkurenčnih prednosti povezana z intelektualnim kapitalom in marketinškimi odnosi kot njegovem delu. Skozi svojo diplomsko nalogo bom skušala dokazati, zakaj je temu tako.

Hipoteza, ki jo bom skozi diplomsko delo zagovarjala, je, da so marketinški odnosi kot del intelektualnega kapitala konkurenčna prednost podjetja. Poudarila bom pomen znanja, notranjih in zunanjih odnosov, izobraževanja ter splošnega počutja oziroma organizacijske klime v podjetju.

Diplomsko delo je pretežno teoretično delo, ki z metodološkega vidika temelji na uporabi znanstvenih metod deskripcije, klasifikacije ter komparativnih metod, ki služijo primerjavi oziroma ugotavljanju razlik in podobnosti med pojmi. Pogosto je v delu uporabljena metoda kompilacije na ta način, da so glavne ugotovitve in sklepi povzeti na podlagi tujih rezultatov, primerjav in analiz. Diplomsko delo temelji na tuji strokovni literaturi in internetnih virih, v nekaterih primerih tudi na domači strokovni literaturi.

Vsebinsko je sestavljeno iz osmih poglavij. V uvodu so opisani poglavitni cilj, osnovni namen, metode dela in struktura diplomskega dela ter glavni predmet obravnave dela.

V drugem poglavju bom opredelila osnovne pojme konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja, saj so ključnega pomena za potrditev hipoteze, ki sledi v nadaljevanju.

Tretje poglavje je namenjeno natančni opredelitvi intelektualnega kapitala. Tu se bom osredotočila na glavne značilnosti in sestavine intelektualnega kapitala, zakaj in v čem se kaže njegov pomen.

Sledi opis marketinških odnosov, definicije, njihove značilnosti ter primerjava s paradigmo transakcijskega marketinga.

Peto poglavje je namenjeno prikazu marketinških odnosov kot konkurenčne prednosti. Pojasnjuje, kaj so njihovi glavni aduti in kaj zahteva današnji potrošnik in delavec.

Šesto poglavje zajema opis organizacijske klime kot dela intelektualnega kapitala in kot pomembnega dejavnika pri oblikovanju dobrih marketinških odnosov ter kratko analizo organizacijske klime v slovenskih podjetjih.

V sklepnem poglavju so povzete glavne ugotovitve in podana ključna sporočila preučevanega predmeta dela.

2. TEMELJNI POJMI

2.1 Konkurenčna prednost

V tržnem gospodarstvu se vrednost in uspešnost podjetja izrazita na trgu. Temeljna usmeritev podjetij je zato iskanje načinov, kako ponuditi potrošniku v menjavo večjo vrednost, kot jo ponuja konkurenca. Konkurenčna prednost pri tem lahko izhaja iz neke jasno izražene komponente izdelka ali storitve, ki pomeni večjo vrednost ponudbe v očeh potrošnika, ali pa enostavno iz konkurenčne šibkosti drugih organizacij.

Rao in Steckel (1995: 6) trdita, da konkurenčno prednost sestavljajo »premoženje, sposobnosti, viri in pozicijske prednosti (diferenciacija, nizki stroški), ki jih ima podjetje v lasti, in s katerimi dosega superiorno delovanje«. Organizacija tako poskuša s pomočjo svojih zmogljivosti (glede katerih ima prednost v primerjavi s konkurenti) pozicionirati svoje izdelke in storitve na trgu. Adcock (2000) opozarja, da konkurenčna prednost obstaja, ko potrošnik zazna, da ena izmed ponudb bolje zadovoljuje njegove želje in potrebe kot druge. Razvijanje edinstvene pozicije v glavah potrošnikov pa poteka prav s pomočjo neotipljivega premoženja.

Tržno uspešni izdelki in storitve tako postanejo tisti, ki bolje zadovoljujejo potrebe in želje potrošnikov kot konkurenčni. Osnova uspeha je torej pridobivanje in ohranjanje dobičkonosnih kupcev. S tem zajamemo oba pogleda na konkurenčno prednost: kompetenco kot relativno superiornost v znanju in virih glede na konkurenco in pozicijsko superiornost kot temelj sposobnosti podjetja, da bolje zadovoljuje potrebe potrošnikov, dosega nižje stroške proizvodnje, ima večji tržni delež in višjo stopnjo profitabilnosti oziroma nižje stroške. Podjetje torej posluje bolje od konkurentov, če ima večji tržni delež in višjo stopnjo profitabilnosti. Podjetje torej posluje bolje od konkurentov, če ima prednost v superiornih sposobnostih zaposlenih in če ima superiorne vire (Jančič, 1990).

Za nas bolj pomembna opredelitev konkurenčne prednosti pa je naslednja: »Konkurenčna prednost nekega podjetja so ljudje - izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in obenem prispevati k rasti organizacije«, pravita Naisbitt

in Aburdene (1990: 113). Na zaposlene se ne sme več gledati kot na strošek, temveč kot na pomemben vir doseganja konkurenčne prednosti in s tem uspešnosti poslovanja.

Obstajajo različne teorije konkurenčnih prednosti, kot denimo:

1.) Čater (2001: 64-74) konkurenčno prednost opredeli kot trajnejši prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na ostala podjetja v panogi in se na zunaj kaže kot neka dolgoročna prednost na trgu. Ali ima podjetje konkurenčno prednost in kakšna je ta, je odvisno predvsem od osnov konkurenčne prednosti. Čater (2001, 64-74) navaja štiri temeljne hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja:

(a) Hipoteza na temelju šole industrijske organizacije

Zagovorniki klasične šole industrijske organizacije na eni strani trdijo, da sta uspešnost in konkurenčna prednost podjetja določeni od zunaj (iz panoge) in da podjetje nanju ne more vplivati. Na drugi strani pa zagovorniki novejših šol industrijske organizacije (npr. Porter¹, 1990: 855) trdijo, da je uspešnost podjetja precej odvisna tudi od njih samih in da podjetje lahko konkurenčno prednost doseže na dva načina: a) na podlagi nižjih stroškov oziroma stroškovne učinkovitosti ter b) na podlagi diferenciacije proizvoda oziroma storitve.

(b) Hipoteza na temelju virov

Po tej hipotezi so osnovni pogoj za doseganje konkurenčne prednosti viri podjetja, v zvezi s katerimi morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji (vrednost, heterogenost, redkost, trajnost, nemobilnost, nezamenljivost, nezmožnost imitacije virov, vnaprejšnje ovire konkurenci). Viri kot možne osnove konkurenčne prednosti so lahko fizični, finančni, človeški (vsi večinoma spadajo med oprijemljive vire) in organizacijski (na primer organizacijska kultura in struktura, sloves, povezave v podjetju in med podjetji, sistemi koordiniranja ipd.).

¹ Izbira strategije je odvisna od odziva menedžmenta na pet faktorjev konkurenčnosti, ki so: možnost vstopa, pogajalska moč kupcev in prodajalcev, stopnja konkurenčnosti in možnost substitucije. Možne strategije so: strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti (nižji produkcijski stroški), strategija diferenciacije proizvodov in strategija razvijanja tržne niše (zadovoljevanje tržne praznine na osnovi nizkih stroškov in/ali diferenciacije proizvoda). Vloga države pri pospeševanju konkurenčnosti podjetij je v ustvarjanju primerne in spodbudnega okolja (Porter, 1990).

(c) Hipoteza na temelju sposobnosti

Zagovorniki te hipoteze (Pfeffer, 1994: 19) trdijo, da konkurenčna prednost podjetja izvira iz njegovih sposobnosti, vendar morajo biti izpolnjeni trije pogoji: kompleksnost poslovnih procesov, »razpredenost« skozi celotno organizacijo in sodelovanje med zaposlenimi. Lahko gre za menedžerske sposobnosti, za sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces oziroma izločkov iz tega procesa (na primer kakovost proizvodov, sloves), sposobnosti, vezane na poslovni proces, (na primer inovacijske in podjetniške sposobnosti) in osrednje sposobnosti (tehnološka in proizvodna znanja).

d) Hipoteza na temelju znanja

Po tej hipotezi lahko podjetje doseže konkurenčno prednost samo, če razpolaga z več relevantnega znanja kot njegovi tekmeci. Ker v družbi znanja dobiva intelektualni kapital vse večji pomen, mora podjetje znanje aktivno ustvarjati in hkrati razvijati menedžment znanja².

Glede na to, da ima vsaka od hipotez nekaj pomembnih slabosti (preširoko obravnavanje možnih osnov konkurenčne prednosti, na primer virov in sposobnosti, ter premajhna pozornost nastanku teh osnov, zanemarjanje pomena okolja in podobno), ni nobena popolna in samozadostna razlaga osnov konkurenčne prednosti podjetja, ampak je njihov odnos predvsem komplementaren. Ne glede na številne podobnosti med hipotezami (nekatero možne osnove konkurenčne prednosti so hkrati predmet obravnave več hipotez³) pa še bolj izstopajo razlike med njimi (v načinu doseganja konkurenčne prednosti, v pogledu na analize in v različni širini hipotez), kar pomeni, da obstajajo vsaj štiri vsebinsko različne razlage osnov konkurenčne prednosti podjetja (Čater, 2001: 65).

2.) *Stemberger* (2001) meni, da zaradi razvoja informacijskih in komunikacijskih tehnologij (doba interneta), težnji po globalni prisotnosti ter večanju pomena intelektualnega in socialnega kapitala prihodnost pripada organizacijam, ki bodo privabile, uspešno motivirale in zadržale najkakovostnejše ljudi (spodbudno okolje) ter zgradile takšno organizacijsko kulturo, ki bo spodbujala nenehno učenje,

² *Menedžment znanja* je tisti del celotnega procesa menedžmenta, ki skrbi za sistematično pridobivanje, ohranjanje, ustvarjanje, razvijanje in izkoriščanje znanja v podjetju ter poskuša čim večji del človeškega kapitala podjetja spremeniti v njegov strukturni kapital (www.oecd.org).

³ *Znanje* se pojavlja v vseh štirih hipotezah; povezave podjetja z okoljem so v prvih treh hipotezah, lokacija, sinergični učinki in povezave znotraj podjetja so v prvih dveh hipotezah, organizacijska kultura in sloves se pojavljata v drugi in tretji hipotezi, učenje in izkušnje pa v prvi in tretji hipotezi.

podjetništvo in inovativnost, hkrati pa se bo sposobna prilagajati spremembam okolja. Gradniki »nove ekonomije« so ideje in informacije, organizacije so večinoma projektnega značaja, sestavljene kot mrežne organizacije ločenih, specializiranih, avtonomnih organizacijskih enot, ki so medsebojno odvisne. Prilagojena tehnološka in organizacijska platforma, odzivnost, prilagodljivost, hitrost izvajanja ter učinkovitost so konkurenčne prednosti novodobnih organizacij. Predvsem znanje zbiranja podatkov, preiskovanja in predstavitve transparentnih podatkov ter pretvarjanje teh v informacije so potrebni pogoji za doseganje konkurenčnosti organizacije. Poleg tega pa so viri konkurenčnih prednosti tudi sposobnost pravilnega odločanja na osnovi takšnih podatkov, znanje, volja (ustrezna organizacijska kultura), vedenje (jasna vizija in strategija podjetja) in potrebni viri za izvajanje odločitev (informacijska tehnologija, zaposleni, delovna in finančna sredstva). Zaradi nekaterih sprememb (zmanjšanje transakcijskih stroškov, naraščajoča konkurenčnost, povečan obseg informacij) so potrebne spremembe v načrtovanju strategije, ki bo postala informacijsko vedno bolj intenzivna in prepletena struktura ljudi, strojne in programske opreme ter informacijskih virov.

- 3.) *Rusjan* (2000) opredeli kot temeljni cilj podjetja donosnost, ki je posledica konkurenčne prednosti in ima kot taka namen dolgoročnega in kratkoročnega načrtovanja poslovanja. Glavni poudarek strateškega odločanja je v zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja, ki zato pomeni strateški cilj podjetja. Konkurenčna prednost podjetja omogoča njegovo uspešnost in s tem ustrezno prodajno vrednost v prihodnosti. Da bi bilo podjetje uspešno, naj bi razvilo konkurenčno prednost oziroma generično poslovno strategijo, ki pomeni opredelitev poti za doseganje konkurenčnih prednosti. Imeti konkurenčno prednost pomeni biti sposoben prehiteti konkurente v primarnem cilju podjetja - dobičkonosnosti. Vendar se konkurenčne prednosti ne kažejo vselej kot večji dobički podjetja, ampak so lahko rezultati rasti podjetja, večanja tržnega deleža, nagrajevanja in izobraževanja zaposlenih in podobno. To zagovarja tudi postkeynesianska teorija, katere glavni cilj je maksimiranje rasti oziroma tržnega deleža podjetja. Le to tako ni več optimizacijski avtomat, ki maksimira kratkoročni profit, temveč relativno avtonomno vodena organizacija z dolgoročno vizijo svojega razvoja. Cilj sodobnih korporacij, kot sledi iz postkeynesianske ekonomske teorije, je dolgoročno, in ne kratkoročno povečanje dobička, doseženo s povečanjem tržne moči - tržnega deleža in rasti (Sušjan, 1995:

175). Za nastanek razlik v dobičkonosnosti konkurenčnih podjetij se mora praviloma zgoditi neka sprememba. Vir takšne spremembe je lahko znotraj ali zunaj podjetja (Širec, 1990):

- a. Konkurenčne prednosti, ki nastanejo kot posledica odzivnosti podjetja na zunanje spremembe oziroma eksogene dejavnike, so zelo odvisne od odzivne sposobnosti podjetja, še posebno v današnjem spremenljivem tržnem okolju. Ustvarjanje konkurenčne prednosti z odzivnostjo na spremembe iz okolja zahteva ključen proizvodni vir, to so informacije (potrebne za identificiranje in napovedovanje zunanjih sprememb) in ključno sposobnost, to je fleksibilnost odzivanja.
- b. Notranje ali endogene spremembe, ki ustvarjajo priložnosti za nastanek konkurenčnih prednosti, so plod inovacij, ki zahtevajo več domišljije, intuicije in kreativnosti.

V povezavi z zgornjim postkeynesianci gledajo na kapitalistični sistem kot na sistem, ki raste neenakomerno skozi čas, s cikličnim nihanjem in razlikami v rasti iz razdobja v razdobje ter od države do države. Pri tem vidijo pomembno vlogo investicij, saj poudarjajo, da se nova tehnologija le redko lahko vpelje brez investicij ter da praviloma prihaja do sprememb v razdelitvi dohodka, zaradi česar se spreminja povpraševanje, kar se reflektira v povečanju investicij v kapitalne dobrine (Norčič, 1990).

Eichner (1976) navaja pet bistvenih elementov oziroma značilnosti postkeynesianske teorije:

1. postkeynesianci razlagajo ekonomsko rast in razdelitev z investicijami kot ključno determinanto (menijo, da je dohodkovni učinek investicij pomembnejši in prevladuje nad substitucijskim učinkom)
2. ekonomski sistem se nenehno giblje v neravnotežju, namesto da bi težil k parcialnemu in splošnemu ravnotežju neoklasičnega modela; postkeynesianci zanikajo, da bi lahko tržne sile na dolgi rok same pripeljale gospodarstvo k določeni razvojni poti, če z nje slučajno zaide
3. postkeynesianci obravnavajo ekonomski sistem v razmerah razvitih posojilno - denarnih ustanov, medtem ko neoklasiki še zmerom predpostavljajo, da denar ni pomemben

4. postkeynesianci pripisujejo zelo močno vlogo multinacionalnim korporacijam in delavskim združenjem; zaradi obstoja le-teh so cene in mezde pod kontrolo teh korporacij in združenj, ter tako rekoč administrirane.
5. v svoji analizi se ukvarjajo z dinamičnim obnašanjem sistema.

Glavna značilnost postkeynesianske mikroekonomike je, da se podjetja zmernim nihanjem v povpraševanju prilagajajo s spreminjanjem obsega proizvodnje (kar jim omogočajo rezervne zmogljivosti) in ne s spreminjanjem cen. Splošno mnenje je, da so stroškovno določene cene relativno stabilne, iz česar sledi, da se profiti podjetij gibljejo prociklično oziroma, da podjetja želene profite realizirajo šele po preteku celotnega cikla (Sušjan, 1995: 164).

Trženje je sestavina konkurence oziroma konkurenčnega boja. V dosedanem razvoju ekonomske teorije lahko zasledimo dve različni razumevanji koncepta konkurence. Medtem ko je bil klasičnim ekonomskim teoretikom bliže dinamični oziroma behavioristični koncept konkurence, pa neoklasična ekonomska teorija, ki prevladuje od zadnje četrtine devetnajstega stoletja, izhaja iz statičnega oziroma strukturalističnega razumevanja konkurence. Behavioristični koncept konkurence pomeni, da se konkurenco obravnava kot poslovno obnašanje, ki ga tvorijo različni ukrepi, s katerimi ekonomski subjekti tekmujejo med seboj. Konkurenca je torej tekma, rivalstvo, boj med podjetji. Strukturalističen pogled pa konkurenco razume kot tržno strukturo. Konkurenca je stanje, ki ga opredeljujejo določene okoliščine; največkrat je to število podjetij v panogi. Če je podjetij »neskončno veliko«, imamo opravka s »popolno« konkurenco, če je v panogi le eno podjetje, govorimo o monopolu (Auerbach, 1998: 7).

Postkeynesianski ekonomisti pravijo, da je tipično podjetje sodobnega kapitalizma korporacija z ločeno lastninsko in vodstveno funkcijo, pri čemer slednjo opravlja menedžment, ki zasleduje predvsem cilj dolgoročne rasti podjetja. Med korporacijami poteka intenzivno rivalstvo, in sicer predvsem v investicijah, kajti edino investiranje (v razvoj novih proizvodov in tehnologij ter novih marketinških strategij ali projektov) korporacijam zagotavlja preživetje in dolgoročno rast. Gre torej za behavioristični koncept konkurence, temelječ na tekmovanju v realiziranju čim večjega števila uspešnih investicijskih projektov. Poleg načrtovanih materialnih investicij upoštevajo tudi nematerialne investicije (Eichner, 1976: 90-96). Postkeynesianska teorija oglaševanje razume kot vrsto nematerialne investicije - v blagovno znamko, ki predstavlja neoprijemljivo premoženje podjetja, tj. ima določeno finančno vrednost (Lah, 2000: 153-162) - za dolgoročno izboljšanje svojega tržnega položaja.

Investicija v oglaševanje igra vlogo ohranjanja tržnega deleža, kajti če podjetje ne poveča izdatkov za oglaševanje, konkurenčno podjetje pa to stori, le to tvega zmanjšanje tržnega deleža.

Ustvarjanje pozitivne javne podobe podjetja je eden izmed ciljev zagovornikov postkeynesianske teorije. Le ti kritizirajo kazalce konkurenčnosti, ki izhajajo iz strukturalističnega razumevanja konkurence, kajti delež vlaganj v raziskave, delež vlaganj v materialne investicije, dinamika pojavljanja novih proizvodov, število in obseg marketinških projektov itd. so elementi konkurenčnega boja, torej procesa, ki ga neoklasični kazalci konkurenčnosti ne zaznajo.

Postkeynesianska ekonomska teorija privzema, da je sodobna industrijska družba v procesu neprestane organske spremembe in da se mora gospodarska politika temu prilagajati. Za posameznika je pomembno vprašanje samoodločbe in nadzora nad svojo ekonomsko usodo. V vseh sodobnih družbah z demokratičnimi težnjami ljudje ne zahtevajo samo ekonomske varnosti od ekonomskega sistema, ampak tudi to, da imajo nadzor pri določanju svoje ekonomske usode (Davidson, 1991: 83).

2.2 Uspešnost podjetja

Konkurenčna prednost in uspešnost podjetja sta pojma, ki sta v strokovni literaturi med seboj tesno povezana. Uspešnost podjetja je odvisna od konkurenčne prednosti oziroma konkurenčna prednost je nujen pogoj za uspešnost (Spanos, Lioukas, 2001: 100).

Dobiček in donosnost sta bila dolgo najpomembnejši merili uspešnosti poslovanja, ki pa v sodobnem poslovnem okolju ne zadoščata več. Potrebno je veliko več za uspeh podjetja, zato danes prevladuje mnenje (Rejc, 2002: 16), da je podjetje uspešno takrat, ko doseže svoje cilje. Cilji podjetja seveda vključujejo dobiček, vendar zraven še zadovoljstvo ter usposobljenost delavcev in vodstva, njihovo izrabo zmožnosti in sodelovanje ter zadovoljstvo strank. Učinkovitost poslovanja pa se pokaže v porabljenih sredstvih in času, ki jih potrebujemo, da pridemo do cilja.

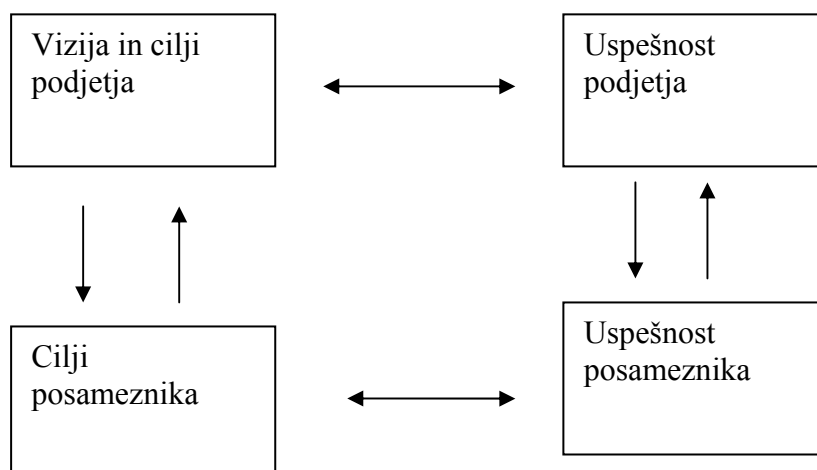
V primeru, da si podjetje zastavi nizke cilje in tako uspešnost hitro doseže, bo lahko dokaj hitro propadlo, saj je konkurenca danes čedalje ostrejša in ga bodo boljša podjetja hitro

izrinila iz trga. Zato so si podjetja preprosto »prisiljena« postavljeni visoke in zahtevne cilje, ki nenehno povečujejo prag pričakovanj in postavljajo na preizkušnjo njihove sposobnosti. Seveda zastavljanje zgolj finančnih ciljev ne zadošča, saj za dolgoročno uspešnost niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci in zaposleni ter drugi (zlasti deležniki), ki so na kakršenkoli način povezani s podjetjem. Zato ne preseneča, da so v mnogih podjetjih sprejeli **model uravnoveženih kazalnikov**, ki poleg finančnih rezultatov uspešnost merijo s treh dodatnih vidikov (Kaplan, Norton, 2000):

- vidika strank (zadovoljstvo strank)
- notranjih poslovnih procesov (nenehno izboljševanje) ter
- učenja in rasti (zadovoljstvo zaposlenih in izraba njihovih zmožnosti).

Dosledno upoštevanje uravnoveženih kazalnikov uspešnosti preprečuje, da bi podjetja uvajala enostavne in enostranske programe sprememb, ki bi jim sicer kratkoročno zagotovili boljše rezultate, a dolgoročno ne bi prispevali k povečanju njihove konkurenčnosti. Če se ozremo v notranjost podjetja, moramo razmišljati o dvosmernem toku uspešnosti (Zupan, 2001: 13-15), ki ga ponazarja slika 2.2.1.

Slika 2.2.1: Dvosmerni tok uspešnosti



Vir: Zupan (2001: 14).

Uspešnost posameznika je namreč pogoj za uspešnost podjetja, ta pa spet spodbuja uspešnost posameznika, ki jo merimo s tem, kako zaposleni dosegajo cilje. Zanje je prav tako smiselno uporabiti sistem uravnoteženih kazalnikov, ko poleg doseganja finančno ovrednotenih ciljev spremljamo še odnos do kupcev in sodelavcev, pridobivanje novih znanj, inovativnost in številna druga merila, ki so primerna za merjenje uspešnosti na določenem delovnem mestu. Osnovna celica uspešnosti vsakega podjetja je torej posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev. Zato naj bi podjetje razvilo dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti (rezultatov oziroma koristi). Najprej naj bi zagotovilo prenos vizije in ciljev podjetja do ravni posameznikov. Vendar naj bi tudi ti s svojimi pobudami sodelovali pri oblikovanju skupne vizije in ciljev. Le tako jih bodo sprejeli za svoje in se resnično zavzeli za njihovo uresničenje. Cilji so povezani s tokom uspešnosti, ko morata posameznik in podjetje uravnotežiti izmenjavo rezultatov oziroma koristi, ki jih ti rezultati prinašajo. Tako bi podjetje imelo korist od uspešnosti posameznika, ki se pokaže v doseganju ciljev in razvoju podjetja. Posameznik pa naj bi imel korist od uspešnosti podjetja, ki se pokaže tako v večjih možnostih za doseganje nadaljnje uspešnosti (na primer vlaganje v znanje, boljše odnose, boljše delovne razmere). Takšno skupno sožitje je temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost obeh, posameznika in podjetja (Zupan, 2001: 13-15).

2.2.1 Uspešnost in učinkovitost podjetja

Pomembno za razumevanje uporabljene terminologije je tudi razlikovanje med pojmom *uspešnost* in *učinkovitost*. Pri organizaciji ločimo notranjo učinkovitost (efficiency), to je rezultat človeško-ekonomsko-tehničnih faktorjev znotraj podjetja, in zunanjo uspešnost (effectiveness), to je vpliv in uporabo zunanjih faktorjev (kot so tržišče, pogodbe, družbeni instrumenti, lokacije itd.) (Katz in Kahn, 1996: 139-143).

Uspešnost vodi v uresničevanje namena in pomeni »delati prave stvari«, medtem ko učinkovitost pomeni »delati stvari prav«, to je na pravi način. Učinkovitost razumemo v internem smislu, to je iz vidika pretvarjanja poslovnih prvin (inputov) v poslovne učinke (outpute). Zanje velja, da je tesno povezana s kategorijo stroškov, saj so ti odraz porabe različnih poslovnih prvin (delovnih sredstev, predmetov dela, dela in storitev). Dejstvo je, da je poslovanje tem učinkovitejše, čim nižji so stroški za dani rezultat. Učinkovitost je poleg

tega tesno povezana tudi s časom. Velja, da je poslovanje bolj učinkovito, kadar je trajanje proizvodnega cikla krajše oziroma kadar so dobavni roki hitrejši. Za razliko od učinkovitosti pa je uspešnost podjetja koncept, ki izvira iz poslanstva (namena) podjetja in se uresničuje v strateških ciljih. Uspešnost je torej potrebno meriti (presojeti) z vidika doseganja namena podjetja oziroma vseh njegovih ciljev. O uspešnosti dejavnosti lahko govorimo le tedaj, ko poznamo vse njene cilje oziroma njen namen. Na primer, če so cilji izobraževanja in usposabljanja večje zadovoljstvo zaposlenih, večja ustvarjalnost zaposlenih, višja kakovost dela in podobno, potem je treba uspešnost meriti (presojeti) z vseh teh zornih kotov.

Uspešnost je širši pojem od učinkovitosti. Učinkovitost je nujni pogoj za uspešnost, ne pa še zadostni. V ekonomskem jeziku je učinkovitost opredeljena z optimalnostjo proizvodnje, torej gre za izrazito kvantitativno in statično merilo aktivnosti organizacije. Uspešnost naj bi bila usmerjena na celovite, kompleksne cilje podjetja, v katere se vključujejo poleg ekonomskih tudi socialni cilji, odnosi v organizaciji in odnosi organizacije z okoljem (Kavčič, 1991: 125). Uspešnost organizacije naj bi bila torej odvisna od učinkovitosti, da pravočasno zazna, kako izkoristiti priložnost v notranjem in zunanjem okolju, v katerem obstaja in se razvija (Možina, 1998: 27). S tega vidika uspešnost razumemo kot kvalitativno in dinamično merilo aktivnosti organizacije. Podjetje je tako lahko uspešno, če dosega postavljene cilje, hkrati pa neučinkovito, če pri tem posluje z izgubo, in obratno: lahko je učinkovito, če pri danih omejitvah maksimizira obseg proizvodnje oziroma dobiček, hkrati pa neuspešno, ker ne dosega postavljenih kompleksnih ciljev. Uspešnost je naravnana na presojanje dolgoročnih, učinkovitost pa na presojanje kratkoročnih rezultatov (Hodge v Kavčič in Deškovič, 1990).

Kazalci statičnega ekonomskega načela učinkovitosti so **produktivnost** dela oziroma kapitala, ki je najpogosteje opredeljena kot dodatni fizični donos izbranega proizvodnega faktorja h količini proizvodnje; **ekonomičnost**, kjer gre največkrat za razmerje med fizičnim obsegom proizvodnje in celotnimi stroški ali obratno, ter **rentabilnost ali donosnost**, opredeljena kot razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom (glej Ilič, 2004: 81).

Kazalci dinamičnega ekonomskega načela uspešnosti so stopnja **inovativnosti**, kamor spadajo tudi intelektualni kapital, odnosi, storitve, novi proizvodi in postopki; **kakovost** kot eksterno usmerjeno merilo, s težiščem na zadovoljstvu odjemalcev, ohranjajoč zvestobo

kupcev blagovni znamki; **raznolikost proizvodov**, usmerjena v zadovoljevanje različnih okusov kupcev ter **dodatne storitve kupcev** (Ilič, 2004: 82).

Sodobna uspešnost poslovanja je v osnovi določena z namenom oziroma poslanstvom podjetja, torej jo presojava z vidika vseh pomembnih skupin udeležencev poslovanja, ne le z vidika lastnikov. Prav tako sodobno razumevanje poslovanja podjetja zajema tako učinkovitost kot uspešnost. Uspešnost poslovanja opazujemo z obeh vidikov, to je zunanje (doseženo primerjamo s pričakovanji udeležencev poslovanja) in hkrati notranje (opazujemo učinkovitost in druge ključne dejavnike) (Rejc, 2002: 67-68).

3. INTELEKTUALNI KAPITAL KOT DEJAVNIK KONKURENČNOSTI

Podjetja obstajajo med drugim zato, da ustvarjajo vrednost (Gruban, 2002). Vprašanje vrednosti znanja oziroma njegove zmožnosti za ustvarjanje vrednosti se je začelo intenzivneje zastavljati v začetku devedesetih let ob zaznavanju visoke razlike med tržno vrednostjo podjetja in njegovo knjigovodsko vrednostjo, ki je v znanjsko intenzivnih podjetjih tako rekoč zanemarljiva, delež znanja v novo ustvarjeni vrednosti pa se vedno bolj povečuje. Ključno vprašanje je zato, od kod izvira pogosto velika razlika med tema dvema vrednostima. Do sedaj najboljši ponujeni odgovor je, da mora poleg finančnega kapitala obstajati še »nekaj« (Čater, 2001: 68). To »nekaj« imenujemo intelektualni kapital. Intelektualni kapital je neotipljivo premoženje in med strokovnjaki razpoznan kot ključno imetje podjetij.

Edvinsson (1997: 366) definira neotipljivo imetje kot računovodski termin, ki ga sestavljajo nefizične prednosti, ki prispevajo k prihodnjim pretokom denarja. Podobno trdi Handy (1993: 222), in sicer da je neotipljivo imetje del »prave« vrednosti podjetja, ki se ne kaže v bilancah stanja.

Vodilni avtor na področju raziskav o intelektualnem kapitalu Nick Bontis pravi, da je intelektualni kapital pomemben kot vir inovacij in strateške obnove. Je čista inteligenca organizacijskih članov družbe in je omejen z znanjem zaposlenih (www.bontis.com, 10. 9. 2002). To neotipljivo imetje lahko vidimo, ko opazujemo vrednost blagovnih znamk, znanje pri delavcih in menedžmentu, korporativno kulturo⁴ ter konkurenčno pozicijo⁵.

Imenujemo ga lahko tudi skrita vrednost podjetja, ki se kaže kot razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo gospodarske družbe. To pomeni, da ustvarjajo skrito vrednost podjetja neopredmetena sredstva, ki jih računovodski sistemi ne zajemajo v svojih računovodskih izkazih tako kot knjigovodsko vrednost. Ta sredstva se kažejo v vrednosti njihovega intelektualnega kapitala, ki predstavlja potencial za doseganje bodočih donosov, ki pa je skrit, saj ga finančna poročila, ki so omejena le na opredmetena sredstva, ne vsebujejo (Mayer, 2002: 569).

⁴ Korporativna kultura obsega vedenje, vrednote, prepričanja, norme in navade organizacije (Šega, 1997).

⁵ Konkurenčna pozicija pomeni, kako potencialni kupci vidijo produkt v primerjavi s konkurenco (Šega, 1997).

Temelj intelektualnega kapitala predstavlja znanje. Je ključ do uspešnega konkuriranja podjetij. Omogoča jim doseganje visokih tržnih donosnosti, diferenciacijo proizvodov oziroma storitev⁶ itd (Demarest, 1997: 374). V »dobi znanja in informacij« je znanje postalo »osrednji vzvod socialnega učenja, družbenega razvoja in sestavni del delovnega procesa« (Kovač, 2000: 35). Po njem danes svet razumemo kot družbo znanja, univerze razglašamo za tovarne znanja, podjetja za učeče organizacije in v ljudeh vse bolj prepoznavamo intelektualne delavce.

Znanje različni avtorji opredeljujejo različno:

Quintas (1997: 388) označuje znanje kot skupek resnic in prepričanj, perspektiv in konceptov, presoj in pričakovanj, metodologij in »know-howa«.

Kovač (2000: 35) ga definira kot »celoto izkustev, vrednot, smiselnih informacij, ki jih preko spoznavnega procesa razporejamo v miselne vzorce in uporabnostne rešitve, da bi zadovoljili naše interese in dosegli zastavljene cilje«.

Podjetja danes namreč po moji oceni vedno bolj ugotavljajo, da je znanje najboljša osnova, na kateri lahko gradijo konkurenčno prednost ter sledijo in se prilagajajo novim zahtevam trga in okolja.

Pučko (1998: 560) je znanje na kratko označil kot celoto tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili. Bistvo znanja je torej, da z znanimi rešitvami pomaga reševati probleme. S sposobnostmi pa človek lahko znanja kombinira in tako rešuje tudi probleme s še neznanimi rešitvami.

Toda kaj pravzaprav ustvarja vrednost neotipljivega imetja oziroma neopredmetenih sredstev?

Fizično imetje je »tekmovalno«, saj se namreč ne more uporabljati na več krajih istočasno; zato različni uporabniki tekmujejo za uporabo tega premoženja. Neotipljivo premoženje pa je »netekmovalno« premoženje, saj uporaba le-tega v eni situaciji ne izključuje njegove hkratne uporabe v drugi situaciji. Hkrati ga lahko uporablja neomejeno število ljudi. To pa pomeni, da je dovolj le začetna investicija v intelektualni kapital.

Neotipljivo premoženje ima pogosto značaj javne dobrine, za katero sta značilni netekmovalnost v potrošnji in neizključljivost. Enako velja za znanje (Geroski, 1995;

⁶ Diferenciacijo proizvoda oziroma storitve podjetje lahko doseže, če kupcem ponuja nekaj enkratnega (večja funkcionalnost, lepša oblika, dizajn, večja zanesljivost delovanja, daljša življenjska doba, posebni dodatki itd.) in to zanje predstavlja določeno vrednost.

Tajnikar, 1996). Glede na ti dve lastnosti denimo Cornes in Sandler (1986: 70) razlikujeta med čisto javno in čisto zasebno dobrino; za prvo sta značilni netekmovalnost v porabi (ali tudi nedeljivost v koristih) in neizločljivost (v koristih), za drugo ravno nasprotno. Netekmovalnost čiste javne dobrine pomeni, da je njena celotna razpoložljiva količina dana na razpolago vsakemu potrošniku, ki lahko troši enoto te dobrine, ne da bi odvzel drugim možnost trošenja te iste enote. Domneva neizločljivosti pa pomeni, da nikomur ni onemogočena potrošnja posameznih enot te dobrine, ki jih zagotavljajo drugi člani družbe (ibid.). Takoj ko torej inovator določeno obliko inovacije, v kateri je inkorporirano njegovo znanje, zavaruje s patentom, se znanje preobrazi iz javne v zasebno dobrino, saj tako dobi izključno pravico do izkoriščanja te inovacije, s čimer je zagotovljeno »nekakšno lastništvo nad patentiranim znanjem in je torej temu znanju pridana enaka lastnost, kakršno imajo materialne dobrine same po sebi« (Pretnar, 1995: 12).

3.1 Definicije intelektualnega kapitala

Po letu 1990 se je razvilo veliko definicij, ki razlagajo intelektualni kapital. Že leta 1991 je Thomas Stewart⁷ (URL:<http://www.members.aol.com/thosstew/forward.html>) definiral intelektualni kapital kot vsoto vsega in vseh v organizaciji, ki ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja na trgu. Pozneje zapisal, da je intelektualni kapital, intelektualni material - znanje, informacije, intelektualna lastnina - izkušnje, ki ga lahko uporabimo za ustvarjanje bogastva (Stewart, 1991).

Petrash, Edvinsson in Sullivan (2000) so leta 1995 na t. i. Srečanju »ICM Gathering« povabili predstavnike osmih svetovnih podjetij⁸, ki so se takrat ukvarjale z vprašanjem vrednosti, ki jo ustvarjajo neopredmetena sredstva. Glavne ugotovitve srečanja so bile, da vsako podjetje vidi intelektualni kapital drugače, zato tudi obstajajo povsem različne definicije. Leta 1999 so definirali intelektualni kapital kot »znanje, ki ga lahko preoblikujemo v vrednost« (Sullivan, 2000).

⁷ Thomas Stewart, član uredniškega odbora pri reviji Fortune, je eden izmed največjih strokovnjakov na področju intelektualnega kapitala. Izdal je že vrsto člankov ter knjig o intelektualnem kapitalu, ravnanju z znanjem ter moči razuma (Sullivan, 2000).

⁸ Dow, DuPont, Hoffman LaRoche, Skandia, Hawlett-Packard, Huges Space Systems, Law in Economics Consulting Group.

Skupina avtorjev Roos et al. (2000: 30) intelektualni kapital definira na dva načina in sicer: »intelektualni kapital podjetja je vsota znanja njegovih članov ter praktične uporabe tega znanja (zaščitnih znakov, blagovnih znamk, procesov)« ter »intelektualni kapital je karkoli, kar ustvarja vrednost in je neopredmeteno - skrita vrednost podjetja«.

Najbolj enostavno je intelektualni kapital opredelila Annie Brooking (1997: 364) kot »razliko med knjigovodsko vrednostjo podjetja ter vrednostjo, ki jo je nekdo pripravljen plačati zanj«. Z njeno definicijo se strinjata tudi Jordanova in Jonesova (1997: 392), le da vrednost intelektualnega kapitala definirata kot »neopredmeteno stvaritev človeškega intelekta«.

Špansko podjetje Union Fenosa intelektualni kapital definira kot serijo neopredmetenih vrednosti, ki povečujejo organizacijsko sposobnost za ustvarjanje dobička danes in v prihodnosti (Ordonez de Pablos, 2002: 288).

Kovač (2000: 37) navaja, da intelektualni kapital pomeni »vse tiste netelesne sestavine podjetja (znanje, sistem vrednot, odnosi do poslovnih partnerjev, sposobnost ravnanja itd.), ki povečujejo vrednost podjetja in njegovo poslovno učinkovitost«.

Nekateri avtorji opišejo intelektualni kapital kot »znanje in sposobnost vedenja socialne kolektivitete, kot je organizacija, intelektualna skupnost ali profesionalna praksa« (glej Ordonez de Pablos, 2002: 287-302).

Intelektualni kapital je mogoče definirati tudi kot razliko med tržno vrednostjo podjetja in stroški zamenjave njegovega imetja (Bontis, 1998, Brooking, 1997).

Tom Stewart (1991) opredeli intelektualni kapital kot vsoto vsega, kar vsi v podjetju vedo, in kar podjetju daje konkurenčno ostrino. In dalje:

»Intelektualni kapital je znanje delovne sile; usposabljanje in intuicija skupine kemikov, ki odkrijejo bilijon dolarjev vredno zdravilo; ali know-how delavcev, ki vedo za tisoč načinov, kako izboljšati učinkovitost tovarne. Je elektronska mreža, ki prenaša skozi tovarno informacije s svetlobno hitrostjo, tako da lahko odreagira na spremembe na trgu hitreje kot tekmeci. Je sodelovanje - porazdeljeno skupno znanje - med podjetjem in njegovimi deležniki, ki vzpostavi vez med njimi in vedno znova privablja kupce« (Stewart, <http://www.members.ad.com/thosstew/about.html>).

Ocenjujem, da intelektualni kapital danes še nima popolnoma poenotene splošno veljavne definicije. Različni avtorji navajajo različne, a večinoma medsebojno podobne razlage. Ena od glavnih skupnih potez opredelitev je vrednost, ki jo ustvarjajo neopredmetena sredstva podjetja (Roos et al., 1997, Jordan in Jones, 1997, Union Fenosa, 1997, Kovač, 1997).

3.2 Kategorije intelektualnega kapitala

Tako kot obstajajo različne definicije intelektualnega kapitala, tudi avtorji opredeljujejo nekoliko različne kategorije, ki sestavljajo intelektualni kapital. Njegova naloga v podjetju je med drugim razložiti skrito vrednost podjetja ter razviti t. i. ICM⁹ model za družbo (Sullivan, 2000: 244).

Seznam postavk skrite vrednosti (blagovne znamke, koncesije, podatkovne baze, sistemi za gospodarjenje s finančnimi sredstvi, informacijski sistemi, ključno osebje, poslovni partnerji, strateške povezave ter osrednje sposobnosti podjetja) je Edvisson (1997: 368) združil v dve skupini in ponazoril s formulo: človeški kapital + strukturni kapital = intelektualni kapital. Brookingsova (1997: 364) deli intelektualni kapital v štiri kategorije, prikazane na sliki 3.2.1.

⁹ Ang. Intellectual Capital Management: upravljanje intelektualnega kapitala.

Slika 3.2.1: Štiri kategorije intelektualnega kapitala

Tržna sredstva	dajejo podjetju moč na trgu: blagovne znamke, zvestoba odjemalcev, pogodbe o dolgoročnem sodelovanju s kupci itd.
Intelektualna lastnina	sredstva, ki so rezultat razuma, pameti: patenti, licence, avtorska dela itd.
Infrastrukturna sredstva	ki dajejo podjetju notranjo moč: kultura podjetja, management in poslovni procesi, informacijski sistemi itd.
Človeški viri	Človeški viri oziroma sredstva, ki izvirajo iz ljudi, ki so zaposleni v podjetju in so nanje tesno vezani: njihovo znanje, strokovnost, sposobnost, na delo vezan »know-how«, sposobnost razvijanja povezav z drugimi zunaj podjetja itd.

Vir: Brooking (1997: 364).

Skupina avtorjev Roos et al. (2000: 19) vključuje v intelektualni kapital vsa tista sredstva in procese, ki navadno niso prikazani v bilanci stanja, pa tudi tista neopredmetena sredstva, ki jih sodobne računovodske metode že upoštevajo (blagovne znamke, patenti, logotipi) in odnosi z zunanjimi udeleženci (odjemalci, zavezniki, distributerji, lokalne skupnosti, itd.), prav tako sredstva, ki ustvarjajo vrednost.

Bontis (2002: 621) v intelektualni kapital vključuje človeški, strukturni in relacijski kapital.

3.3 Struktura intelektualnega kapitala

Inštitut za intelektualni kapital (IIK: Inštitut za intelektualni kapital, 2000: 24) v Sloveniji navaja, da naj bi šlo pri intelektualnem kapitalu za štiri skupine dejavnikov.

Uporabljeni izrazi so sicer različni, vendar pri večini teoretikov lahko govorimo o enakih konceptih, zato bomo poglavitne v nadaljevanju opredelili in jih prikazali na sliki 3.3.1.

Slika 3.3.1: Elementi intelektualnega kapitala po shemi IIK

ČLOVEŠKI KAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> • zmožnosti • vedenje • znanje • spretnosti • veščine • usposobljenosti • izkušnje in čustva zaposlenih
STRUKTURNI KAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> • organizacijski (upravljalni pod sistemi, organizacijska struktura, sistemi ravnanja z osebjem, načrtovanja, podatkovne baze, intelektualna lastnina) • inovacijski (zmožnost obnavljati in spreminjati portfolio izdelkov ali storitev) • procesni (tehnike, delovni procesi, kadrovske programe ipd)
RELACIJSKI KAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> • odnosi z: odjemalci, dobavitelji in partnerji
SOCIALNI KAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> • družabne sposobnosti • pripravljenosti za skupinsko delovanje (in njihova udeležanja) • oblikovanje zaupanja

Vir: Intelektualni kapital Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital (2000: 24).

Na sliki 3.2 vidimo, da je pojem intelektualnega kapitala kompleksen in večdimenzionalen pojem, sestavljen iz večih elementov, ki jih bom v nadaljevanju podrobneje opredelila.

Obstaja več opredelitev struktur intelektualnega kapitala. **Sveiby (1998)** intelektualni kapital deli na človeške zmožnosti, interno ter zunanjo strukturo. **Kaplan in Nortonov (2000)** model predstavlja intelektualni kapital s treh vidikov in sicer z vidika učenja in rasti, vidika notranjih

poslovnih procesov ter vidika poslovanja s strankami. **Stewart (1991)** deli intelektualni kapital na človeški kapital, strukturni ter relacijski kapital, medtem ko **Roos in Roos (1997)** intelektualni kapital delita na človeški kapital, organizacijski ter odjemalski in relacijski (odnosni) kapital. Skupina avtorjev **Roos et al. (2000)** nadgrajuje Roos in Roos-ov (1997) model intelektualnega kapitala, ki ga deli v človeški ter strukturni kapital, le da strukturni kapital delijo na tri ravni, in sicer v organizacijski kapital, kapital obnove in razvoja ter relacijski kapital.

Pionirsko podjetje na področju intelektualnega kapitala Skandia¹⁰ slednjega deli na človeškega in strukturnega (glej sliko 3.3). Človeški kapital temelji na znanju ljudi v organizaciji (Pučko, 1998: 559). Če odštejemo vrednost človeškega od intelektualnega kapitala, ostane strukturni kapital, ki predstavlja kapital, ki tudi po odhodu zaposlenih iz organizacije ostane v podjetju. Čater (2000: 511) trdi, da je strukturni del intelektualnega kapitala »last organizacije, zato je z njim mogoče trgovati«. Iz tega sledi, da je ključna naloga vodstva preoblikovanje človeškega kapitala v strukturni kapital (Edvinsson, 1997: 369).

Strukturni kapital je po Skandii sestavljen iz zunanjega, t.i. odjemalskega kapitala ter notranjega, organizacijskega kapitala. Slednjega delimo v procesni in inovacijski kapital.

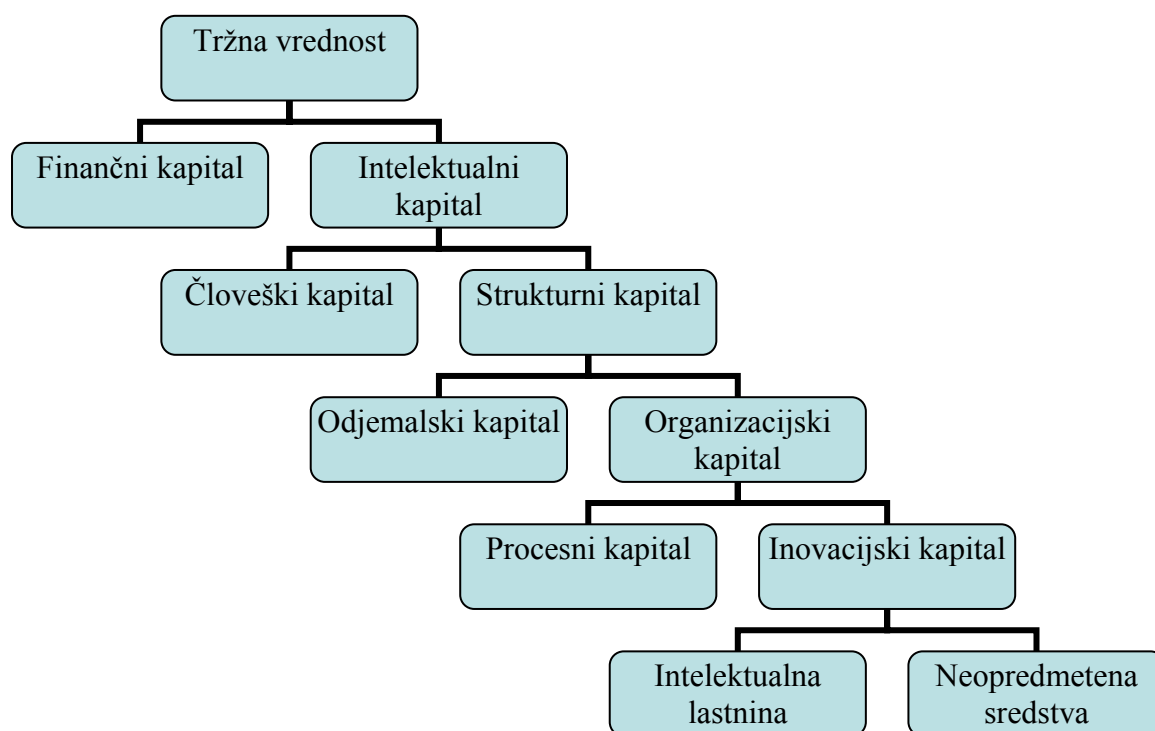
Procesni kapital je vsota znanja, ki je formalizirano v organizaciji, inovacijski kapital pa je vse tisto, kar ustvarja prihodnji uspeh, je vir obnavljanja celotne organizacije in vključuje intelektualno lastnino ter neotipljiva sredstva. *Procesni kapital* sestavljajo vrednosti, ki jih ustvarijo procesi, kot so na primer organizacijska struktura, poslovna praksa, sistemi in postopki, informacijski sistemi organizacije itd (Wiig, 1997: 401).

Inovacijski kapital sestavljajo na eni strani intelektualna lastnina (eksplicitno znanje), ki jo sestavljajo dokumentirano in zajeto znanje, kot so na primer inovacije, operacijski postopki, patenti, tehnologija, izobraževalni programi, baze znanj organizacije, načrti in specifikacije proizvodov in storitev. Na drugi strani pa sem sodijo tudi težko opredeljena neopredmetena sredstva, kot so na primer organizacijska kultura, ugled podjetja, ustvarjalnost, poslovne skrivnosti itd (Wiig, 1997: 401).

¹⁰ Skandia AFS je švedsko podjetje, ki se ukvarja z zavarovalništvom in finančnimi storitvami. Leta 1993 je kot prva družba v svojem letnem poročilu objavila interno poročilo o intelektualnem kapitalu (Edvinsson, 1997: 369-370).

Strukturni kapital torej izhaja iz odnosov ter organizacijske vrednosti organizacije. Poleg tega zrcali notranje in zunanje vidike združbe ter obnovitveno ter razvojno vrednost, se pravi prihodnji potencial organizacije (Roos et al., 2000: 21-23).

Slika 3.3.2: Skandiina shema vrednosti



Vir: Edvisson (1997: 369).

Strukturni kapital je tisti, ki ostane v podjetju, je njegova last in nastane s pomočjo človeškega kapitala, zato je po moji oceni likvidnejši od človeškega kapitala, saj je za razliko od slednjega določene sestavine mogoče prodati ali zastaviti za posojilo. Strukturni kapital ne prebiva v glavah članov organizacije, zato se razvija precej počasneje kot človeški kapital. Strukturni kapital je lastninski in se ne obnavlja sam od sebe.

Izhaja iz odnosov, tj. relacijskega kapitala, in organizacijske vrednosti ter zrcali zunanje in notranje vidike podjetja, poleg tega pa še obnovitveno in razvojno vrednost, se pravi prihodnji potencial. Vrednost ustvarjajo vsi (dobri) odnosi z drugimi udeleženci v okolju, ki podjetje obdaja, se pravi z odjemalci, dobavitelji in partnerji (Roos et al., 2000: 23).

Relacijski kapital se v Skandiini shemi nahaja v strukturnem kapitalu, saj le ta poudarja zunanje vidike podjetja, odnose z dobavitelji, odjemalci, partnerji, delničarji itd, se pravi marketinške odnose. Vendar pa le ti vključujejo tudi notranje odnose in odnose med posamezniki, zato lahko rečemo, da je relacijski kapital tudi del človeškega kapitala, saj ljudje v podjetju ustvarjajo kapital s svojimi zmožnostmi, odnosom in intelektualno prožnostjo. Zmožnosti vključujejo veščine in izobrazbo; odnos pomeni vedenjski vidik dela zaposlenega, intelektualna prožnost pa sposobnost inovativnega razmišljanja, uvajanja sprememb, razmišljanja o problemih in iskanja inovativnih rešitev. Vse to pa so sestavine človeškega kapitala.

3.3.1 Človeški kapital

Danes pogosto slišimo frazo, da so »ljudje naše največje bogastvo« (Lank, 1997: 406), dejansko pa govorimo o znanju, izkušnjah, veščinah ter emocionalnemu kapitalu (zavzetost, motiviranost, predanost) ljudi v podjetju. Značilno za človeški kapital je, da je dokaj tvegan, saj zaposleni lahko svobodno in prostovoljno kadarkoli zapustijo organizacijo, s tem pa se ta kapital izgubi, saj ga organizacija nima v lasti (Pučko, 1998: 559). Zaposlene je mogoče le najeti kot delovno silo - skupaj z njihovim »bogastvom« (Roos et al., 2000: 25).

Skandia (1998) deli človeški kapital na tri glavne kategorije:

- zmožnosti
- medsebojne odnose in
- vrednote.

Temeljne sestavine zmožnosti so predvsem znanje in veščine. Skupaj predstavljajo notranji potencial organizacije oziroma vse, kar lahko organizacija stori s pomočjo svojih zaposlenih.

Bistvo medsebojnih odnosov v organizaciji je prenašanje, izmenjava in širjenje znanja med zaposlenimi. To pomeni, da zaposleni prenašajo znanje na sodelavce in ga ne zadržujejo zase. Vsi odnosi v organizaciji temeljijo na medsebojnem zaupanju, vedenju ter vrednotah zaposlenih (Skandia, 1998).

Vrednote so del organizacijske kulture, ki je širše definirana kot »celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na

probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja« (Rozman, 2000: 134).

Bontis (2002: 622) človeški kapital razume kot tiho znanje, vsebovano v mislih zaposlenih. Na individualni ravni ga lahko opredelimo kot kombinacijo podedovanega (intelekt), izobrazbe, izkušenj in stališč glede življenja in poslovne aktivnosti.

Človeški kapital je vir inovacij in strateških odločitev, ki lahko izhajajo iz skupinskih diskusij, timskega dela, izboljševanja osebnih sposobnosti in izobraževanja. Sestavljajo ga vsi povezani ljudje, ki kolektivno v podjetje prinašajo svoje zmožnosti, know-how in individualne sposobnosti (Edvinsson, Sullivan: 1996: 4).

Človeški kapital ni »pogajalsko premoženje« v smislu možnosti prodaje ali nakupa na trgu, pač pa ga je mogoče pridobiti le skozi investicijo v človeka, zato je nelikviden. Oblikovanje kapitala z izobraževanjem utemeljuje pojmovanje slednjega kot investicije. Po teoriji človeškega kapitala so izdatki za izobraževanje oziroma delovno usposabljanje človeških virov oblika investicije v človeški kapital¹¹ (Schultz, 1971).

3.3.2 Strukturni kapital

Koncept strukturnega kapitala se nanaša na vrednost, ki ostane v organizaciji, ko jo človeški kapital zapusti. To so: podatkovne baze, sezname kupcev, blagovne znamke, organizacijske strukture itd (Skandia, 1998). V primerjavi s človeškim se strukturni kapital razvija počasneje. Ljudje povečujejo ali spreminjajo svoj kapital že samo s tem, da živijo svoje življenje; strukturni kapital pa se povečuje le s prizadevanji zaposlenih (Roos et al., 2000: 30).

Odjemalski kapital predstavlja vrednost, ki jo podjetje pridobi iz ponavljajočega se odnosa z odjemalci oziroma kupci podjetja. Podjetje lahko na podlagi ponavljajočega se odnosa z odjemalci ustvari vrednost tako v oprijemljivi obliki kot v obliki neopredmetenega prihodka

¹¹ Vendar pa velike investicije v izobrazbo, podaljševanje izobraževanja in visoka gostota kadrov z visoko izobrazbo ne vodijo avtomatično v visoko stopnjo ekonomske uspešnosti, če ni učinkovite in stimulative organizacije dela in medsebojnih odnosov (Schultz, 1971).

(razširjanje ugleda podjetja, razvoj novih proizvodov) (Roos et al., 2000: 31). Za odjemalski kapital so ključni zvesti odjemalci, zato naj bi si organizacije prizadevale, da čim bolje spoznajo njihove potrebe ter okuse, temu primerno prilagodijo svojo ponudbo ter s tem obdržijo svoje ključne, zveste odjemalce.

Organizacijski kapital predstavlja notranjo učinkovitost, ki je skoraj v celoti v lasti organizacije, pri tem pa sama sebe ne nadgrajuje. Je najvidnejši del intelektualnega kapitala in vključuje vse materialne in nematerialne »manifestacije« intelektualnega kapitala, povezanega z notranjo strukturo oziroma tekočim poslovanjem. Vir organizacijske vrednosti predstavljajo priročniki, baze podatkov, kultura, nevidna sredstva ter voditelji in so rezultat prizadevanj organizacije, da bi človeški kapital pretvorila v lastniške informacije, ki bi jih lahko širila med vsemi zaposlenimi (Roos et al., 2000: 33).

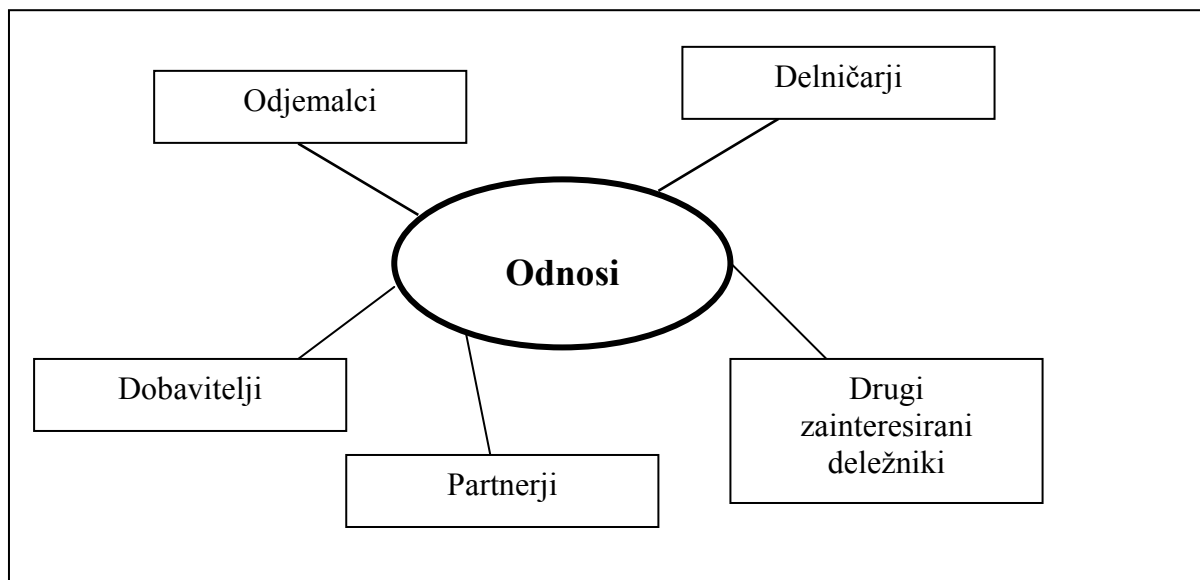
Cilj akumulacije inovacijskega kapitala je pospeševati izmenjavo znanj in razvijanje novih poslovnih rešitev ter s tem ustvarjanje nove vrednosti. Strategija, ki temelji na rasti ter na razvoju in obnovi zmožnosti, prispeva k prihodnji vrednosti organizacije (Ordonez de Pablos, 2002: 289).

Procesni kapital predstavlja vsa opravila, ki poganjajo podjetje. Sama struktura, čeprav idealna, bi bila popolnoma neuporabna, če nihče ne bi vedel, kako naj deluje. Procesi povezujejo sestavine organizacije. Vsaka dejavnost je v podjetju proces in prispeva k ustvarjanju organizacijskega kapitala. Potrebno je doseči, da ima celotna organizacija korist od znanja, ki izvira iz vsakega procesa (Roos et al. 2000: 35).

Procesi so zelo raznovrstni, zato se učne metode prilagajajo vsakemu posameznemu primeru, ki podjetju omogoča po potrebi ponoviti specifičen proces.

Pomen odnosov z zunanjimi strankami podjetja nas sili v dolgoročnejše razmišljanje, kajti odnosov ni mogoče ustvariti z enim samim poslom, temveč z dolgoročno izmenjavo informacij in blaga. Najpomembnejši viri tovrstnega kapitala so odjemalci, dobavitelji, zavezniki, delničarji in drugi zainteresirani deležniki oziroma akterji, kar vidimo na sliki 3.3.2.1.

Slika 3.3.2.1: Odnosi med deležniki



Vir: (Roos et al., 2000: 32).

Sklenitev kupčije z novim odjemalcem je veliko dražja (po nekaterih ocenah celo 20-krat dražja) kot enaka kupčija z obstoječim odjemalcem (Payne, Christopher, Clark, Peck, 1995: 12). Zadovoljstvo odjemalcev (se pravi vrednost, ki izvira iz odnosa z odjemalcem) lahko podaljša trajanje odnosa, zmanjša cenovno elastičnost, zmanjša učinek poslovnih prizadevanj konkurentov, zniža stroške pridobivanja novih odjemalcev in okrepi dobro ime firme. Zveste odjemalce lahko izkoristimo za širjenje nabora izdelkov, ker izdelkom že zaupajo in so pripravljeni preizkusiti nove. Sposobnost podjetja, da ohrani odjemalce, je bistvenega pomena za njegovo dolgoročno dobičkonosnost, kar bom skušala dokazati v nadaljevanju.

3.3.3 Relacijski kapital

Relacijski kapital se nanaša na organizacijske odnose oziroma mrežo sodelavcev, na njihovo zadovoljstvo s podjetjem in na njihovo lojalnost do podjetja (Bontis, 1998). Ta vključuje znanje o tržnih poteh, o odnosih s kupci in dobavitelji. Odnos pomeni vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Nanj pa vplivajo trije dejavniki: motivacija, vedenje ter drža (Roos et al, 1997).

Motivacija odgovarja na vprašanje »Kaj hočem?« V psihologiji gre pri motivaciji za dejavnike, ki spodbujajo ali usmerjajo človeško obnašanje. Na eni strani imamo silnice, ki spodbujajo motivirano vedenje. Te silnice so: potrebe, nagoni, motivi. Na drugi strani pa je vedenje usmerjeno k različnim ciljem (ciljnim objektom, vrednotam, idealom). Torej gre za delovanje, ki se kaže kot iskanje sredstva, s katerim bo potreba zadovoljena. Cilj delovanja je pridobitev sredstva. Motiv pa je hotenje po delovanju, usmerjeno v zadovoljitev potrebe oziroma izpolnitvi cilja (Musek, Pečjak, 1995: 89).

Motivirano delovanje je potemtakem usmerjeno delovanje. Motivacija pa je z vidika vodij zbujanje zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev. V organizacijah naj bi motiviranje vodilo k usklajenemu delovanju ljudi, to pa je odvisno od treh dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijske prakse (pravila, splošna politika, sistem nagrajevanja) (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993: 236-237).

Nagrajevanje je izvor notranje motivacije zaposlenih in posledično za podjetje in posameznika pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa, ki utegne odločilno vplivati na konkurenčnost in uspešnost podjetja. Osebna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost so manj otipljiva posredna plačila in nagrade. Za delodajalca bi lahko rekli, da so naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo in motivacijo zaposlenih, saj prispevajo k njihovi kakovosti življenja (Zupan, 2001: 116).

V organizacijah bi morali vodje misliti na vse tri dejavnike. Razumeli naj bi, da načini, s katerimi poskušajo uporabiti določena pravila in nagrade, lahko delujejo kot motivatorji ali kot demotivatorji. Pri izbiri orodij za motiviranje voditelji lahko izhajajo iz Frommove motivacijske teorije. Erich Fromm (1947) se je namreč ukvarjal z vprašanjem, zakaj ljudje delajo. Pri preučevanju dela je odkril, da ljudje delajo bodisi zato, ker bi radi nekaj imeli, bodisi zato, ker bi radi nekaj bili. S to teorijo si voditelji lahko pomagajo pri izbiri pravega motivacijskega orodja za vsakega delavca posebej in sicer, da nagradijo z napredovanjem tiste, ki bi radi nekaj bili, in materialno tiste, ki bi radi nekaj imeli (Možina et al., 1994).

Vedenje ali obnašanje pomeni dejavnost, ki jo lahko opazujemo in določa medsebojne odnose, hkrati pa pomeni celotno vrednost, ki izhaja iz vedenja vseh zaposlenih, s katerim

ustvarjajo organizacijsko klimo¹². Vedenje posameznikov je odvisno od osebnosti, povezanosti z delom, gledanja na okolje, učenja, sprejemanja sprememb in novosti. Ugodna organizacijska klima vpliva na višjo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. V organizacijah delujejo zaposleni kot sodelavci, kot člani določenih skupin, ki so med seboj povezani za doseganje skupnega cilja. Uspeh skupine je odvisen od povezanosti članov v njej (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993).

Drža kot tretji dejavnik medsebojnih odnosov pa pomeni etično usmeritev, kar pomeni, da vedenje sodi z vidika etičnih vrednot družbe, v katerih organizacija deluje.

Primeri pokazateljev medsebojnih odnosov so na primer ure, porabljene za ustno poročanje, ure, ki jih vodilni porabijo za razlago strategij in ukrepov itd. (Roos et al., 2000: 28).

Relacijski kapital je tudi pokazatelj tega, kako tesno je organizacija povezana s svojo tržno mrežo. Wiig (1997: 401) poenostavljeno trdi, da ga sestavlja vrednost odnosov, ki jih ima organizacija s svojimi deležniki. Bližji in odprtejši kot so odnosi, višja je vrednost relacijskega kapitala.

Inštitut za intelektualni kapital trdi, da je ta kapital vrednost, ki jo podjetje pridobi iz kontinuiranega odnosa s kupcem oziroma odjemalcem (IIK: Inštitut za intelektualni kapital, 2000: 24). Odjemalec pa ni le vir denarja, temveč tudi neopredmetnih dohodkov, kot so izobraževanje ali usposabljanje za zaposlene. Lahko služi kot referenca, lahko razširja imidž podjetja, njegove zahteve in podbude pa lahko spodbudijo tudi razvoj novih izdelkov (Roos et al., 2000: 84).

Tudi ugled in blagovna znamka sta prvini relacijskega kapitala. Merljivi elementi te oblike intelektualnega kapitala so lojalnost kupcev in dobaviteljev, dolgoročnost odnosov in zadovoljstvo odjemalcev pa tudi zaposlenih (Wiig, 1997: 401).

Blagovna znamka predstavlja več kot le ime ali simbol. Predstavlja potrošnikovo zaznavo in občutke glede izdelka. Je vse, kar izdelek oziroma storitev potrošniku pomeni. Nenazadnje se nahaja v človeškem mišljenju. Resnična vrednost blagovne znamke je njena moč pridobiti potrošnikovo preferenco in zvestobo. Močna blagovna znamka ima visoko blagovno premoženje (angl. brand equity). To je pozitiven razlikovalni učinek, ki vpliva na potrošnika v smislu, da je določen izdelek neprimerljiv in boljši od ostalih. Mera, do katere gre lojalnost

¹² Organizacijska klima je skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico - dober ali slab rezultat (Schneider, 1990: 449).

kupcev do določene blagovne znamke zaradi blagovne nepristranosti, se kaže v potrošnikovi pripravljenosti plačati več. Študije kažejo, da je 72% potrošnikov pripravljeno plačati 20% višjo ceno za svojo priljubljeno znamko, privrženci znamk, kot so Coca-Cola, Tide in Heinz in Volvo, pa celo 100% več. Blagovna znamka z močno »brand equity« ima neprecenljivo vrednost in predstavlja veliko konkurenčno prednost podjetja. Potrošniki se zavedajo kvalitete znamke, zato so ji zvesti, prostor za prodajo v različnih trgovinah je lažje dosegljiv, znamka se lahko razširi z manjšim tveganjem (npr. Cola light) in predvsem, podjetja imajo obrambo pred silovitim cenovnim tekmovanjem na tržišču (Kotler, Armstrong: 2001: 292).

Kljub temu pa so podjetja z vodilnimi blagovnimi znamkami za ohranjanje svojega tržnega položaja prisiljena nenehno vlagati v prepoznavnost blagovnih znamk, tudi z namenom ustvarjanja novih blagovnih znamk, in v močno oglaševanje za njihovo diferenciacijo kot obliko dolgoročne marketinške investicije, ki jo zahteva razvijanje proizvoda z blagovno znamko (Kotler et al., 1996).

4. KONCEPT MARKETINŠKIH ODNOSOV

V tem poglavju se bom osredotočila na marketinške odnose. Podrobneje bom opisala njihov pomen in značilnosti za lažjo predstavo o njihovi pomembnosti za organizacije.

Kot smo že omenili, se marketing ob prehodu v dobo »družbe znanja¹³« sooča tudi s spremembami v svoji koncepciji, kajti ustvarjanje profita ne more biti več edina in apriorna naloga podjetja. Podjetja naj bi hkrati z ustvarjanjem dobička ustvarjala in ohranjala odnose z zaposlenimi in potrošniki, oziroma notranjim in zunanjim okoljem.

4.1 Definicija marketinških odnosov

Termin marketinški odnosi (relationship marketing) je v literaturi prvi uporabil Berry leta 1983, ko ga je v kontekstu storitvenega marketinga definiral kot organizacijo, ki privablja, vzdržuje in v multistoritvenih organizacijah spodbuja odnose s potrošniki (Berry, 1995: 236). »Uspešne povezave in odnosi, ki vključujejo tako potrošnike kot distributerje, dobavitelje in ostale partnerje, so lahko pomemben vir konkurenčne prednosti« (Christy et al., 1996:176).

Christian Grönroos (2000: 27) ugotavlja, da marketinški odnosi pomenijo paradigmatški zasuk v marketingu, saj se preusmerjajo iz omejenega pogleda na management marketinškega spleta k razvoju in vodenju odnosov z bolj ali manj dobro poznanimi potrošniki.

Grönroos (2000: 28) je kasneje svoji definiciji dodal, da marketinški odnosi vključujejo tudi perspektivo nepotrošniških odnosov, medsebojne koristi, obljube in držanje obljub ter profitabilnost. Nadalje, Grönroos trdi, da marketinški odnosi skušajo vzpostavljati, vzdrževati in vzpodbujati odnose s potrošniki in ostalimi partnerji na profitabilen način, tako da so izpolnjeni cilji vseh udeležencev. To se dogaja z obojestranskimi menjavami in izpolnjevanjem obljub (v Jančič, 1997: 37-43).

Marketinški odnosi pomenijo nastanek, razvoj in vzdrževanje uspešnih medsebojnih menjav (Morgan in Hunt, 1994: 20).

¹³ Poleg ljudi in tehnologije je znanje odločilni generator sprememb v današnjem svetu. Nova družba, ki nastaja, je torej družba znanja, v katero prehajamo kot odgovor na družbo informacij (Peklar, 2002: 9).

»Marketinški odnosi se nanašajo na vse marketinške aktivnosti, usmerjene k razvoju in vzdrževanju uspešnih relacijskih menjav« (Morgan in Hunt, 1994: 22).

»Marketinški odnosi so vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi« (Jančič, 1994: 18). Gre za nadredno obliko transakcijskega marketinga, kjer je profit odvisna variabla vzpostavljanja dobrih odnosov. Po mnenju MacNeila (2001: 18) so marketinški odnosi koncept, ki spodbuja medsebojne menjave in sodelovanje.

Achrol (1994: 91-96) marketinške odnose razume kot vzpon »pravih marketinških podjetij« znotraj mrež funkcionalno specializiranih organizacij, katerih medsebojne odnose vodijo norme, ki so osnovane na temelju zaupanja in zavez podjetij potrošnikom kot tudi zaposlenim.

Marketinški odnosi po Gordonovem (1998: 9) mnenju pomenijo »proces identifikacije in ustvarjanja nove vrednosti z individualnim potrošnikom in kot posledico dolgotrajne povezave tudi ustvarjanje in delitev koristi za oba, podjetje in potrošnika. Vključujejo razumevanje, osredotočanje in vodenje sodelovanja med podjetjem in izbranimi potrošniki«.

Marketinški odnosi so se razvili predvsem zaradi potrebe in spoznanja podjetij, da morajo razvijati dolgotrajne in tesne odnose z različnimi vrstami deležnikov (Nevin, 1995: 327).

Parvatiyar in Sheth (1997: 78) pravita, da »marketinški odnosi poskušajo razvijati tesne interakcije s ciljnim potrošniki, dobavitelji in konkurenti z namenom ustvariti večje vrednosti s pomočjo sodelovanja in kooperacije«.

»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« (Grönroos, 1994: 18).

4.2 Pomen marketinških odnosov

Gordon (1998: 9-10) trdi, da marketinški odnosi pomenijo prihodnost poslovnega sveta, saj:

- skušajo ustvarjati novo vrednost za potrošnika
- odkrivajo ključno vlogo individualnega potrošnika, ki se ne vključuje le v nakupne procese, ampak tudi v definicijo vrednosti, ki jo pričakuje. Porabnik je tisti, ki ustvarja vrednost, ne pa da je vrednost ustvarjena za potrošnika s strani podjetja;
- zahtevajo od strategije podjetja, ki je usmerjena k potrošniku, da vodi in usmerja svoje poslovne procese, komunikacijo, tehnologijo in zaposlene tako, da pomagajo potrošniku pri kreiranju vrednosti;
- pomenijo neprekinjeno sodelovanje med kupcem in prodajalcem;
- pomagajo pri prepoznavanju vrednosti potrošnikov skozi celotno obdobje nakupnega procesa;
- gradijo verigo odnosov znotraj podjetja z namenom ustvarjanja vrednosti, ki jo želi potrošnik.

Vrednost v očeh kupca si je potrebno pridobiti in to ni lahko. Odnos s kupcem k temu veliko pripomore, kajti šele pri tesnejšem stiku kupca s ponudnikom le ta lahko zazna in izrazi zaupanje. Z nakupom in zadovoljstvom z izdelkom kupec izdelku ustvarja vrednost. Z vsakim ponovnim nakupom in posledičnem povečevanjem kupcev izdelek pridobiva na vrednosti, zato je po moji oceni trditev, da kupec ustvarja vrednost izdelka in ne podjetje, pravilna, vendar ob »pomoči« dobrih marketinških odnosov in seveda kakovosti kot atributa.

Marketinški odnosi se sicer usmerjajo na šest področij: individualnega potrošnika, poslovanje, izbiranje potrošnikov, verigo odnosov, tehnologijo in vodilne, ki obvladajo marketinške odnose in pomagajo zaposlenim, da gradijo nove vrednosti skupaj s porabniki (Gordon, 1998: 10).

Strokovnjaki marketinške odnose pogosto analizirajo z najrazličnejših vidikov; središče paradigme pa vedno predstavlja kupec, kajti cilj marketinških odnosov je v doseganju visoke stopnje zadovoljstva porabnikov s pomočjo sodelovanja vseh vključenih v menjavi. Danes se

podjetja nahajajo na takšni stopnji razvoja, da že lahko razvijajo odnose s svojimi kupci, kar obojim prinaša večje zadovoljstvo (Cravens, 1995: 235).

To je tudi bistvo filozofije marketinških odnosov, ki je po Jančiču izražena skozi prepričanje, da je v vsakokratnem odnosu moč doseči zadovoljstvo le ob hkratnem doseganju zadovoljstva obeh partnerjev v menjavi in da marketinški odnosi upoštevajo vse partnerje, ki so v menjavo vključeni, kot tudi vse tiste, ki so v menjavi zgolj latentno prisotni (Jančič, 1996: 173).

Marketinški odnosi poskušajo razvijati tesne interakcije s ciljnim potrošniki, dobavitelji in konkurenti z namenom ustvariti večjo vrednost s pomočjo sodelovanja in kooperacije (Parvatiyar in Sheth, 1997: 69).

Marketinški odnosi so po mnenju Parvatiyarja in Shetha (1995: 264) konkurenčna prednost predvsem zato, ker:

- so obstoječi kupci cenejši in prinašajo profit
- podpirajo sodelovanje in pomoč potrošnikov, ter tako znižujejo stroške raziskave potreb potrošnikov in
- s pomočjo sodelovanja potrošniki prevzemajo nase nekatere funkcije ustvarjanja vrednosti.

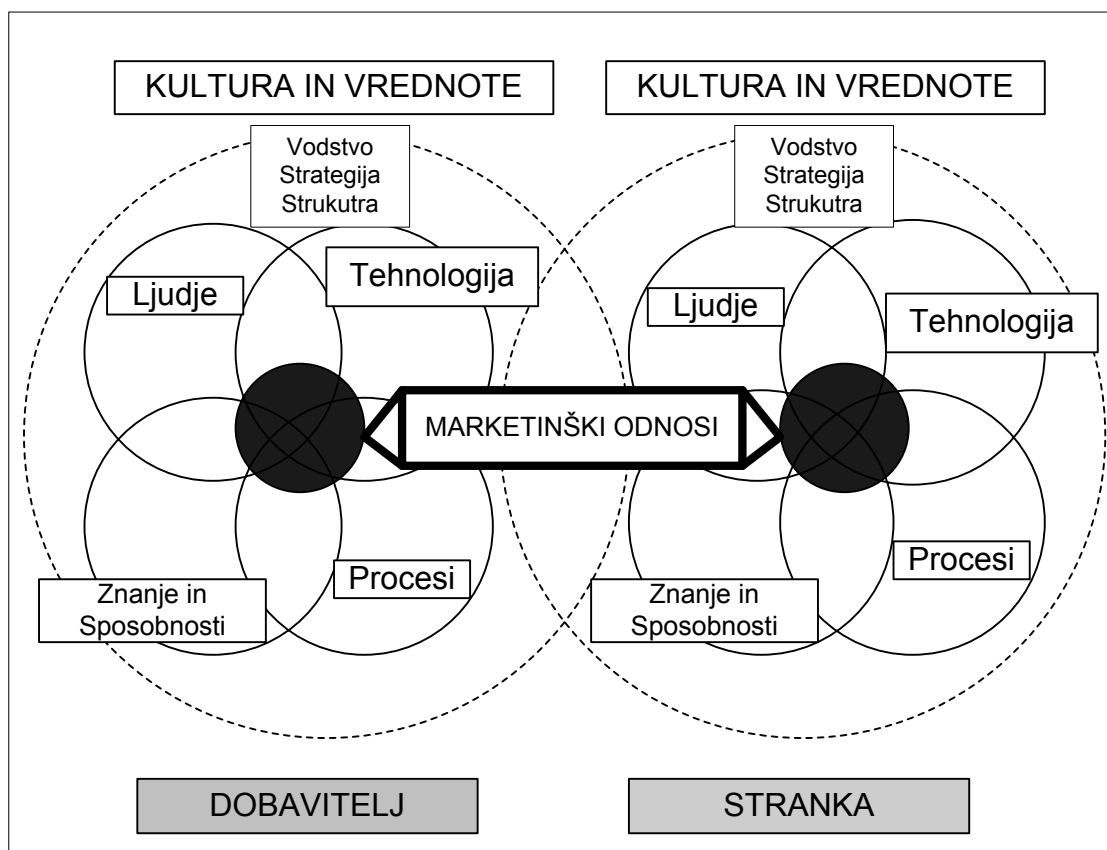
Pri novih kupcih je potrebno proces vzpostavitve medsebojnega zaupanja na novo ustvariti, kar je za podjetje dražje in časovno manj ustrezno kot pri stalnih kupcih, kjer je ta faza že mimo. S pomočjo daljšega sodelovanja ter s svojim izražanjem mnenj in želja kupci pripomorejo k izboljšanju izdelka, pridobitvi novih kupcev in večji prodaji brez dragih tržnih raziskav in promocijskega materiala.

Grönross (1990: 55-57) trdi, da marketinški odnosi ustvarjajo, vzdržujejo, in komercializirajo odnose s kupci, tako da obe strani v odnosu dosežeta želene rezultate. Dosežeta jih s pomočjo medsebojnih izmenjav in izpolnitve danih obljub.

Različne definicije in pomeni marketinških odnosov nakazujejo predvsem to, da se marketinški odnosi osredotočajo na individualen odnos med različnimi partnerji, tako da imata oba partnerja določene koristi, ter da je odnos že po definiciji dolgotrajen. Smisel marketinških odnosov je v ohranjanju obstoječih kupcev (Peterson, 1995: 278).

Ian H. Gordon (1998: 22) trdi, da marketinške odnose izraža osem glavnih komponent: kultura in vrednote, vodstvo, strategija, organizacijska struktura, ljudje-zaposleni, tehnologija, znanje in sposobnosti, procesi. Komponente se med seboj prepletajo, kar ponazarja slika 4.2.1.

Slika 4.2.1: Komponente marketinških odnosov



Vir: Gordon (1998: 23).

Kultura in vrednote podjetja in potrošnika so danost v obstoječem modelu, pri čemer velja, da vodstvo podjetja potrošnikove vrednote in kulturo vključi v oblikovanje odnosa. Vodstvo na odnose in njihovo delitev gleda kot na vrednoto, še preden se zaveže k marketinškim odnosom. Strategija podjetja je usmerjena k potrošniku in posebej poudarja povezavo z individualnim potrošnikom. Struktura podjetja se spremeni in nadgradi tako, da odnosi postanejo del vsake materialne kategorije. Zaposleni se permanentno izobražujejo in učijo ter razvijajo kot osebnosti, saj le tako lahko izpolnjujejo svoje naloge in cilje. Podjetje lastne tehnološke zmogljivosti izkoristi v največji možni meri in tako pomaga k boljši samopromociji. Poseben poudarek posveča komunikacijskim možnostim. Podjetje z

izobraževanju investira tudi v potrošnikovo znanje. Procese usmerja k obstoječim potrošnikom, jim daje vrednost, ki jo zahtevajo, in komunicira toliko in tako, kot želi posamezen potrošnik (Gordon, 1998: 23-31).

Marketinške odnose vidim predvsem kot komunikacijo, skozi katero potujejo informacije v dobrobit dobavitelja in potrošnika. Omogočeno je medsebojno spoznavanje, sprejemanje in prilagajanje kulturi, vrednotam ter vzpostavitve zaupanja. Z medsebojno komunikacijo se izvajajo procesi namenjeni potrošnikom; zaposleni se izobražujejo, da bi bili sposobni procese dobro izpeljati. Vodstvo lažje oblikuje oziroma priredi optimalno strategijo, katere cilj je zadovoljstvo podjetja in potrošnikov, kar pa je seveda tudi bistvo medsebojnih oziroma marketinških odnosov.

4.3 Značilnosti marketinških odnosov

Zaradi svojih številnih prednosti so marketinški odnosi ena verjetnih usmeritev poslovnega sveta že v bližnji prihodnosti, čeprav so bili še pred nekaj leti le redki, ki so jih sprejemali.

Schneider (1990: 447) je bil eden prvih, ki se je čudil njihovemu počasnemu uveljavljanju, saj ni mogel razumeti, da so se raziskovalci oziroma managerji usmerili predvsem na privabljanje kupcev namesto na njihovo ohranjanje, da je bilo opravljenih le malo raziskav na temo ohranjanja kupcev in da so potrošnikovo ocenjevanje izdelkov in storitev le redka podjetja uporabljala kot kriterij ali indeks uspešnosti in učinkovitosti podjetja.

Razlike med transakcijo (transakcijskim marketingom) in odnosom (marketinški odnosi) ponazarja kontinuum marketinških strategij, katerega ekstrema predstavljata strategija marketinških odnosov na eni strani in transakcijski marketing na drugi. Od položaja podjetja na tem kontinuumu pa je odvisno tudi notranje in zunanje delovanje podjetja (Grönroos, 1994: 8-10). Pri strategiji transakcijskega marketinga gre za prodajo potrošnih dobrin (npr. homogenega blaga), kjer kupci in prodajalci ostajajo relativno anonimna množica uporabnikov, graditev odnosa pa za podjetje ni bistvenega pomena. Strategija marketinških odnosov pa prevladuje zlasti v storitvenem sektorju, kjer so odnosi s strankami bistvenega pomena za dolgoročno preživetje podjetja na konkurenčnem tržišču (Grönroos, 1994: 8-10).

Osnovna razlika med obema konceptoma je, da v novejšem konceptu zaposleni aktivno sodelujejo v menjavi, se prilagajajo potrošnikom, istočasno jim prilagajajo svoje izdelke in storitve, ter skrbijo zanje tudi po fazi nakupa. Starejši koncept preferira masovno proizvodnjo, v kateri je ponudba že popolnoma izoblikovana in za katero je bistveno, da izdelek ali storitev zamenja za denar (glej Zupančič, 1998: 57). Razlike pri izvajanju transakcijskega marketinga in marketinških odnosov lahko vidimo na sliki 4.3.1.

Slika 4.3.1: Od transakcijskega marketinga k marketinškim odnosom

Transakcijski marketing	Marketinški odnosi
prekinjen kontakt s potrošnikom	neprekinjen kontakt s potrošnikom
osredotočenost na značilnost izdelka	osredotočenost na potrošnikovo vrednost
kratkoročno razmerje	dolgoročno razmerje
kvaliteta je skrb izdelovalcev	kvaliteta je skrb celotnega osebja
usmerjenost na prodajo	usmerjenost na ohranitev potrošnikov
neobvezna zadovoljitev potrošnikov pričakovanj	velik poudarek na potrošnikova pričakovanja

Vir: Christopher, Payne in Ballantyne (1991: 72).

Marketinški odnosi so nadredna oblika transakcijskemu marketingu, saj profit postaja odvisna variabla navezovanja dobrih odnosov (Jančič, 1997: 39). Boljši kot je odnos, več je sodelovanja oziroma kooperativne naravnosti med sodelujočimi, več izraženih medsebojnih informacij in želja, več izpeljanih in uresničenih ciljev in posledično več dobička.

Glavni elementi marketinških odnosov so naslednji (Christopher, Payne in Ballantyne, 1991):

- poudarek interakcije med dobavitelji in potrošniki se začne pri izvršitvi menjave in konča pri medsebojem odnosu
- osredotočajo se na doživljenjsko vrednost željenih potrošnikov in njihovih segmentov
- osredotočajo in skrbijo za razvoj, ravnovesje ter zadovoljstvo internega in eksternega trga

- kvaliteta, storitve in marketing so tesno povezani.

Če hočejo podjetja dolgoročno preživeti, naj bi strategija marketinških odnosov v današnjem turbulentnem okolju po moji oceni prevladovala nad strategijo transakcijskega marketinga, saj se zahteve porabnikov in družbena odgovornost podjetij s časom spreminjajo. Spremenjenim željam in zahtevam trga naj bi se prilagodila podjetja, ki so na primer v času industrijskih trgov svojo pozornost usmerjala na količino izdelkov, producenta, tekmovanje v zaprtih okoliščinah, produktivnost, ekonomijo obsega, masovne ali specializirane trge, dominacijo masovnih trgov, strojev in opremo (Vandermerwe, 1995: 23). Prilagoditev je potrebna v smeri sodelovanja s potrošnikom in ne gledanja nanj kot na objekt, ki prinaša denar.

Sodobna podjetja naj bi bila uspešna v primeru, ko spodbujajo pomen vrednosti za potrošnike, končnega uporabnika, sodelovanje v medsebojno odvisnem okolju, koristi za potrošnika, doseganje optimizacije za celoten sistem, selekcionirane trge in trge, ki sestavljajo generične, ciljne ter individualne komponente, pomen človeka oziroma človeških virov za konkurenčnost podjetja (ibid.). Pomemben del konkurenčnosti predstavlja ravno intelektualni kapital, saj le ta vsebuje tudi odnose, izobrazbo, človeška dejanja, itd. V času ko je bil transakcijski marketing učinkovit, pomembnost intelektualnega kapitala ni bila tolikšna, kot je danes, ko praktično brez odnosov oziroma relacij med ljudmi v poslovnem svetu skorajda ne gre.

Danes vemo, da so si transakcijski marketing in marketinški odnosi v dopolnjujočem si nasprotovanju. Jančič (1996: 179) namreč izhaja iz podmene, da transakcijsko marketinško upravljanje in marketinški odnosi sestavljajo jing in jang marketinške discipline, kar kaže slika 4.3.2.

Slika 4.3.2: Marketinško upravljanje in marketinški odnosi

MARKETINŠKO UPRAVLJANJE	MARKETINŠKI ODNOSI
akcija	interakcija
manipulacija	komunikacija
neodvisnost akterjev	soodvisnost akterjev
kompetitivnost	kooperativnost
velikost	omrežja
nezaupanje	zaupanje
prepričanje	prilagajanje
poudarek na racionalnosti	poudarek na intuiciji
moč	reciprociteta

Vir: Jančič (1996: 179).

Podobne razlike med transakcijo in odnosom navajajo tudi drugi marketinški strokovnjaki.

Shapiro (1997) trdi, da potrošniki v primeru transakcije izdelek ali storitev kupijo na osnovi fizičnih lastnosti, dostopnosti, primernosti ali cene. Pri transakciji je poudarek zlasti na prodaji, medtem ko gre pri odnosu za »vzajemnost dolgega zakona«.

Bistvena sestavina odnosa je, za razliko od transakcije, zaupanje, ki omogoča razvoj intimnosti, dolgotrajnost odnosa pa intimnost ščiti ter partnerjema omogoča, da iz dolgoročnega vlaganja dobita finančna povračila (glej Rijavec, 1997: 38-39).

Grönroos (v Paulin, Perrien in Ferguson, 1997: 507-527) pravi, da je cilj transakcije pridobitev kupcev in povečanje obsega prodaje, medtem ko je cilj odnosa pridobitev in **ohranitev** kupcev. Če se osredotočimo na kratkoročno obdobje, bi lahko rekli, da je rezultat transakcije enak rezultatu odnosa. Pri obeh gre za pridobitev kupca in prodajo izdelka oziroma storitve. Vprašanje je, kako je s tem na dolgi rok? Cilji transakcijskega marketinga niso več tako lahko izvedljivi, kajti kupec ni orodje in za ponovni nakup potrebuje več, kot je mogoče potreboval pri prvem nakupu, zato se prava razlika med konceptoma ne pokaže

takoj, temveč sčasoma in zato po moji oceni »mešanica obojega« ne more obstajati, kajti koncepta sta si polarno nasprotna - in ne samo nasprotna, kot se mogoče zdi na prvi pogled.

V kontekstu našega razmišljanja velja opozoriti, da se struktura podjetij s časom spreminja. Birokratska organizacijska struktura »tradicionalnega« podjetja se bistveno razlikuje od sodobnega podjetja, ki je nastalo kot posledica razvoja tehnologije, nove moči kupcev in spremenjene ideologije (Vandermerwe, 1995).

Birokratska organizacijska struktura implicira konkurenco, kontrolo linij, togost, formalne strukture, togo organizacijo, specializacijo ali generalizacijo, stalne in fiksne oddelke, fiksen delovni čas, prostorsko določeno delo, moč organizacije. Sodobno podjetje pa se usmerja na sodelovanje, hierarhijo in povezovanje, sodelovanje med oddelki, centralizirano in decentralizirano fleksibilno strukturo, samoorganiziranje, specializacijo in generalizacijo, začasne, spremenljive povezave med oddelki, spremenljiv delovni čas, delo, ki ga prostor ne omejuje, svobodne zaposlene (ibid.). Z drugimi besedami: sprememba organizacijske strukture iz birokratske v mrežno lahko implicira izboljšanje odnosov in večjo akumulacijo relacijskega kapitala.

Grönroos (1990) ugotavlja, da so doslej delavci v marketinških oddelkih, namesto da bi se usmerili na ohranjanje kupcev, raje pripravljali različne akcije in ostale kratkotrajne aktivnosti z namenom pridobivanja novih potrošnikov. Nadaljuje, da so morali zaposleni, ki so bili v neposrednih stikih s kupci, pogosto nameniti več pozornosti številnim drugim stvarim (npr. priprava besedil, plakatov, itd.) kot pa zadovoljevanju potreb potrošnikov. Tako so se razvili množični trgi, ki so lahko zadovoljevali le potrebe velikih skupin, niso pa bili pripravljani na spremembe s strani potrošnikov. Zaradi različnosti potreb so se razvili marketinški odnosi, ki poudarjajo pomen ohranjanja kupcev in dolgotrajne odnose z njimi.

Danes naj bi podjetje, če dolgoročno želi ohraniti konkurenčno prednost, zadovoljilo vse svoje javnosti; osrednji trg podjetja pa predstavljajo zaposleni. Šele s pomočjo motiviranih, uspešnih in k potrošniku orientiranih zaposlenih podjetje lahko dosega cilje in vrednote, ki jih zapiše v svojem poslanstvu (Grönroos, 1990).

Podjetja v sodobnem svetu naj bi ustvarila mehanizme, ki bodo omogočali izmenjavo informacij, hkrati pa spodbujali medsebojne odnose med ljudmi, zaposlenimi v različnih podjetjih, saj je pot do uspeha na ta način bistveno lažja. Marketinški odnosi se osredotočajo

na ohranitev porabnikov in spodbujajo njihovo lojalnost. Večje kot je potrošnikovo zadovoljstvo s podjetjem in njegovimi izdelki, lažje bo podjetje potrošnika zadržalo in tako povečalo profitabilnost. Vsakega nezadovoljenega porabnika pridobi konkurenca, zato naj bi ohranitev obstoječih potrošnikov postala ključna strategija, saj pomaga tudi pri napovedljivosti profitabilnosti. Potem ko podjetje uspe zadržati potrošnika, lahko začne z njim razvijati odnos, pri čemer je potrebno paziti na povezavo med kakovostjo, zadržanjem porabnika in profitabilnostjo podjetja (Payne in Frow, 1997: 475). Kakovost izdelka oziroma storitve je zmeraj pomemben atribut izdelka, ne glede na populacijo, na katero je podjetje osredotočeno. Pomembno pri odnosu je, da kupec verjame v naš izdelek in da ve, da je dober, kajti le takrat bo ostal v tržnem segmentu podjetja, kupoval izdelke in podjetju prinašal profit.

McKenna (1991: 35) meni, da marketinški odnosi pomenijo konkurenčno prednost za podjetja in s seboj prinašajo tudi večjo učinkovitost, ki jo omogoča vključevanje potrošnikov v različne funkcije podjetja. Porabniki - in ostale javnosti - sodelujejo pri oblikovanju, razvoju izdelkov in storitev ter oblikovanju cene.

5. MARKETINŠKI ODNOSI KOT KONKURENČNA PREDNOST

Marketinški odnosi implicirajo potrošnikovo osebno zadovoljstvo. Z vidika dobaviteljev je poudarek na ustvarjanju vrednosti v očeh potrošnika. Dobičkonosnost in ohranitev potrošnikov delujeta premosorazmerno. Se pravi: dalj ko potrošnik ostane z nami, večji bo naš dobiček. Pomembno je torej ustvariti dober odnos s potrošnikom, saj definitivno pripomore k osebni zadovoljstvu potrošnikov in posledično dobičku podjetja.

Cilj marketinga je ustvarjati dodano vrednost v očeh potrošnikov (Jackson, 1985: 123). Za doseg le te je potrebna integracija elementov, ki sestavljajo funkcije poslovanja. S tem mislim na raziskave, razvoj, tehniko, storitve, naročila ipd. Za uspešno integracijo navedenih elementov sta potrebna jasen načrt in izvedba. Z ustvarjanjem dodane vrednosti v očeh potrošnikov se gradijo dobri marketinški odnosi (Ford, 1990: 97).

Pomembno pri maksimiranju dodane vrednosti z danimi stroški, je preureditev zaporedij v katerih se izvajajo naloge. V nekaterih primerih se naloge med seboj združijo, izvajajo paralelno, ali pa so ukinjene. V ta namen se zgradi veriga odnosov, zunanjih in notranjih, ki so med seboj povezani in sodelujejo pri procesu maksimizacije dodane vrednosti. Potrošniki to storijo z izražanjem svojih mnenj in želja ter nakupov, zaposleni z izvajanjem nalog in izrabljanjem svojih znanj in pridobljenih veščin ter vodstvo z upoštevanjem želja zaposlenih in učinkovito zastavljeno strategijo, ki naj bi temeljila na skrbno obdelanih informacijah zaposlenih, zunanjih sodelavcev in potrošnikov.

Za izgradnjo dobre verige odnosov je potrebno upoštevati štiri dejavnike, ki si med seboj tesno sledijo. In sicer naslednje (Gummesson, 1987: 10-20):

a) Razčlemba pomena besede vrednost

Beseda vrednost v marketingu pomeni subjektivno percepcijo v očeh kupca. Se pravi, vsaka skupina potrošnikov, če ne celo vsak potrošnik posamezno ima subjektivno razlago in pomen besede. V osnovi sicer predstavlja ugodnosti, ki jih potrošnik zazna v izdelku oziroma storitvah, ki so mu ponujene. Dodana vrednost se kaže v uspešni predstavitvi izdelka, nižjih stroških ali izboljšani storitvi. Pomembno je le dobro oceniti, kaj ponuditi določenemu potrošniku.

b) Identifikacija potrošnikove percepcije vrednosti

Kot smo omenili že prej, je pomembno razumeti različne potrebe potrošnikov. V ta namen je potrebna segmentacija potrošnikov s podobnimi vrednostnimi prednostmi. Potrošniki se lahko razdelijo tudi po tradicionalnih spremenljivkah, kot so demografske ali sociološke, pomemben je le njihov skupni pogled na ponujen izdelek oziroma storitev. Segmentacija je zelo pomembna za podjetje, saj niso vsi segmenti enako dobičkonosni, zato je pomembno vedeti, komu ponuditi največ pozornosti.

c) Način ustvarjanja dodane vrednosti

Ključna je fleksibilnost prirejanja in izboljševanja izdelkov in storitev različnim potrošnikom. Še posebej glede na stalno spreminjajoče se tržno okolje, kjer se ponudniki vsakodnevno srečujejo z novostmi. Potrebno je spremljati zahteve in želje potrošnikov ter glede na stroške poiskati optimalno rešitev za ohranitev in zadovoljstvo potrošnikov.

d) Upravljanje in ohranitev zadovoljstva

Za dober in dolgotrajen odnos je potrebno skrbno spremljati zadovoljstvo ljudi v verigi. Potrebno je zabeležiti in odpraviti napake, ki so se pojavile in škodovala odnosom. Upoštevali naj bi oba trga, notranjega in zunanjega, se pravi zaposlene in potrošnike. V novem modelu (se pravi ne transakcijskemu), interni in eksterni marketing delujeta vzporedno in šele ko sta obe strani zadovoljni in povezani, lahko govorimo o optimalni dobičkonosnosti.

5.1 Eksterni marketing

Podjetja, ki dajejo največji poudarek potrošnikom, velikokrat pozabijo na dobavitelje, poslovne partnerje in ostale deležnike, ki imajo vpliv na razvoj podjetja. To so ljudje, ki so zelo pomembni za izgradnjo odnosov in poslovno uspešnost, vendar se njihov pomen zaradi le posrednega vpliva na potrošnike včasih izgubi (Grönroos, 1990: 55).

Dobavitelji recimo nimajo neposrednega vpliva na potrošnike, vendar je njihova vloga za podjetje in njegovo konkurenčno prednost velika. Dobro sodelovanje vpliva na obojestransko spoznavanje potreb, kar pripomore k izboljšanim storitvam, izdelkom, kvaliteti izdelkov in

sploh k nenehnemu izboljševanju in večjemu zadovoljstvu obeh strani pri menjavi. Večje korporacije, kot je na primer Uks Rover Group, močno omejijo število dobaviteljev ter z njimi razvijejo tesno in dolgoročno zvezo, ki temelji na zaupanju in obojestranskemu zadovoljstvu. Posledično je njihova konkurenčna prednost na trgu precej višja kot pri ostalih korporacijah (Grönroos, 1990: 57).

Eksterni marketing predstavlja tudi sam imidž podjetja (Berry, 1983: 23-28). S tem mislim na kulturo in stil, ki vladata znotraj organizacije. Cilj tega je pritegniti ljudi, katerih profil se sklada z imidžem organizacije. Ti ljudje so ponavadi glavna ciljna skupina podjetja, ki se želi prikazati v luči, kakršno si želijo imeti »v glavah« potrošnikov. Ustnemu sporočanju se ne namenja veliko pozornosti, vendar je njegova moč večja, kot bi sicer trdili. Zadovoljni potrošniki bodo pozitivno vplivali na soljudi glede storitev, ki so jim bile ponujene. Prav tako se je potrebno osredotočiti tudi na tiste, ki sicer niso neposredno povezani s podjetjem, vendar pa so pridobili informacije o njem. Posebna pozornost je potrebna tudi pri odnosih z javnostjo. Le ti naj bodo ločeni od vodilnega marketinga. Njihova komponenta je za gradnjo marketinških odnosov zelo velika, zato naj bodo obravnavani ločeno in s poudarkom. Vplivneži prihajajo z vseh strani, od medijev do politikov, agencij, svetovalcev, specialistov itd. Njihovo število je neomejeno in vsak od njih je lahko ključnega pomena za podjetje. Vsak posel lahko pridobi ali izgubi s pomočjo le enega vira vpliva, zato so odnosi z javnostmi danes pomembni za poslovno uspešnost (Jackson, 1985).

5.2 Interni marketing

Ballantyne (1997: 343-366) trdi, da je »interni marketing vsaka oblika znotraj podjetja oziroma organizacije, ki namenja pozornost zaposlenih na notranje aktivnosti, ki jih je potrebno spremeniti z namenom, da bi izboljšali eksterne dejavnosti podjetja«.

Interni marketing je za razumevanje marketinških odnosov ključnega pomena, saj se začetek poslovanja začne v podjetju samem. Vloga internega marketinga je postala pomembna šele v zadnjih letih. Tu gre predvsem za ustvarjanje notranje kulture in usmerjanje ter podpiranje zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja. Razvoj in vzdrževanje organizacijske kulture, ki stremi k zadovoljevanju potrošnikov, je ključna determinanta dolgoročnega odnosa. Gre za nenapisana skupna pravila in norme, ki ustvarjajo klimo, karakter ter zunanji »odsev« podjetja. V skladu s tem delujejo zaposleni, zrcalijo se njihovo obnašanje in medsebojni odnosi.

Dokazano je, da klima v podjetju vpliva na ohranjanje potrošnikov, prav tako pa tudi na ohranjanje zaposlenih (McKenna, 1991: 34-37). Potrošniki bolj zaupajo posameznikom kot organizaciji, zato nenehno menjavanje zaposlenih podjetju škodi. Poleg tega izobraževanje, uvajanje zaposlenih, tveganje pri ravnanju s potrošnikom in izpopolnjevanje vsakega posameznika predstavljajo strošek za organizacijo. Zvesti zaposleni so pomemben vir konkurenčne prednosti, zato je vloga internega marketinga bistvena za poslovno uspešnost podjetja. Ne glede na kakovost tehnologije podjetja so še vedno ljudje tisti, ki izvršujejo cilje organizacije (McKenna, 1991: 35).

Namen in cilj internega marketinga je ustvariti okolje, kjer se zadovoljujejo tudi notranje potrebe strank, čeprav to pomeni adaptacijo ali modifikacijo notranje ponudbe storitev, saj se management zunanjih menjav med stranko in organizacijo začneja z učinkovitim managementom notranjih izmenjav med organizacijo in zaposlenimi. Vodstveni delavci na zaposlene ne bi smeli gledati kot na robote, ki jih lahko vodimo, ampak naj bi se zavedali, da so človeška bitja z lastnimi občutki in emocijami, ki jih morajo zadovoljiti. Šele potem, ko se tega zavedo, se lahko vodstvo osredotoči na to, kako spodbuditi zaposlene, da razvijajo pristne odnose s strankami (Paulin, Perrien in Ferguson, 1997: 513).

Strategija internega marketinga je pomembno managersko orodje. Podjetja poslujejo namreč sredi globalnega sveta, kjer je konkurenca izjemno huda in boj za vsakega kupca neizprosna. Toda če se ozremo po notranjih strankah podjetja, se še vedno vedemo, kot bi za nas delali popolni tujci. Raziskave sodobnih smernic poslovnega komuniciranja so postregle s presenetljivimi podatki, na primer:

- *64 odstotkov zaposlenih pogosto ne verjame managementu, njegovim sporočilom in informacijam;*
- *55 odstotkov zaposlenih izjavlja, da je relevantnost informacij, ki jih prejmejo, slaba;*
- *Manj kot 50 odstotkov zaposlenih pozna cilje podjetja.*

Interni marketing ima vselej dve plati. Prva je, da se zaposleni zavedajo ključnih poslovnih ciljev, so z njimi povezani in tudi vedo, kako lahko pripomorejo k uresničevanju ciljev in vizije podjetja. Druga, nič manj pomembna plat, pa je potreba po tem, da jih navdušimo in ustvarimo zaupanje v to, da so cilji uresničljivi. Čustva, zaupanje, medsebojni odnosi imajo za podjetje enak pomen, kot ga ima gorivo za avtomobil. Brez njega ne pridemo daleč. (Brečko, 2003: 50-55).

Ustanovi Marketing and Communication Agency (MCA) in Market & Opinion Research International (MORI) sta leta 1998 naredili obsežno raziskavo dejavnikov in razumevanja internega marketinga, pri kateri je sodelovalo 350 managerjev in zaposlenih iz britanskih podjetij s 1000 ali več zaposlenimi. V raziskavi so ugotavljali stopnjo pripadnosti ciljem podjetja, zavzetosti zanje in njihovega razumevanja na dveh ravneh: intelektualnem in emocionalnem. Podatki naj bi odsevali profil celotne populacije. Sodelujoče v raziskavi so prosili, naj ocenijo stopnjo strinjanja s posameznimi izjavami in jih nato primerjali z odgovori 100 najboljših podjetij po lestvici revije Times Magazine. Šlo je za nekakšno primerjavo med britansko populacijo in najboljšimi svetovnimi podjetji (ibid.). Rezultate lahko vidimo na sliki 5.2.1.

Slika 5.2.1 – Rezultati raziskav MCA/MORI

IZJAVA	ZELO SE STRINJAM (v odstotkih)
<i>Kot posameznik popolnoma razumem, kaj moram narediti, da bom pripomogel k uresničevanju poslovnih ciljev podjetja.</i>	39
Čutim, da imam pomembno vlogo pri zadovoljevanju potreb kupcev.	38
<i>Imam dovolj znanja in sposobnosti, da lahko pripomorem k uresničevanju poslovnih ciljev.</i>	37
<i>Vidim, kako moja delovna učinkovitost pripomore k uspehu podjetja.</i>	34
<i>Sodelavci v mojem timu/na mojem delovnem področju vedo, kako lahko pripomorejo k uresničevanju poslovnih ciljev.</i>	28
<i>Jasno razumem vizijo in usmeritve podjetja v prihodnosti.</i>	27
Pripravljen sem narediti in dati od sebe vse, da bi pomagal podjetju doseči uspeh.	27
Podjetje me spodbuja, da sam izbiram način dela in da sem inovativen.	17
Verjamem v vizijo podjetja v prihodnosti.	16
Zaupam vodstvu podjetja.	15
Moje delovanje in prispevek k podjetju cenijo.	9

Vir: MCA/MORI (2002), <http://www.ipsos-mori.com/>.

Izjave, ki izražajo emocionalno raven, torej pripadnost in pripravljenost uresničevati poslovne cilje podjetja, so v **pokončnem** tisku, izjave, ki pa ponazarjajo intelektualno raven oziroma razumevanje poslovnih ciljev, pa v **poševnem**.

Če si le bežno ogledamo rezultate te raziskave, smo lahko zaskrbljeni. Namreč, podjetja so odvisna od zaposlenih in njihovega razumevanja poslovnih ciljev ter usmeritev. Toda le 39 odstotkov vprašanih meni, da razumejo, kaj in kako lahko pripomorejo k uresničenju poslovnih ciljev, in le 27 odstotkov jih jasno pozna cilje podjetja v prihodnosti. Rezultati na emocionalni ravni, torej na ravni pripadnosti organizacijskim ciljem in zavzetosti zanje, pa so še slabši. Zaposleni, ki dosegajo dobre rezultate tako na intelektualni kot tudi na emocionalni ravni, dvakrat pogosteje priporočajo svoje podjetje drugim, na primer kupcem, iskalcem zaposlitve, deležnikom itd. (Brečko, 2003: 53).

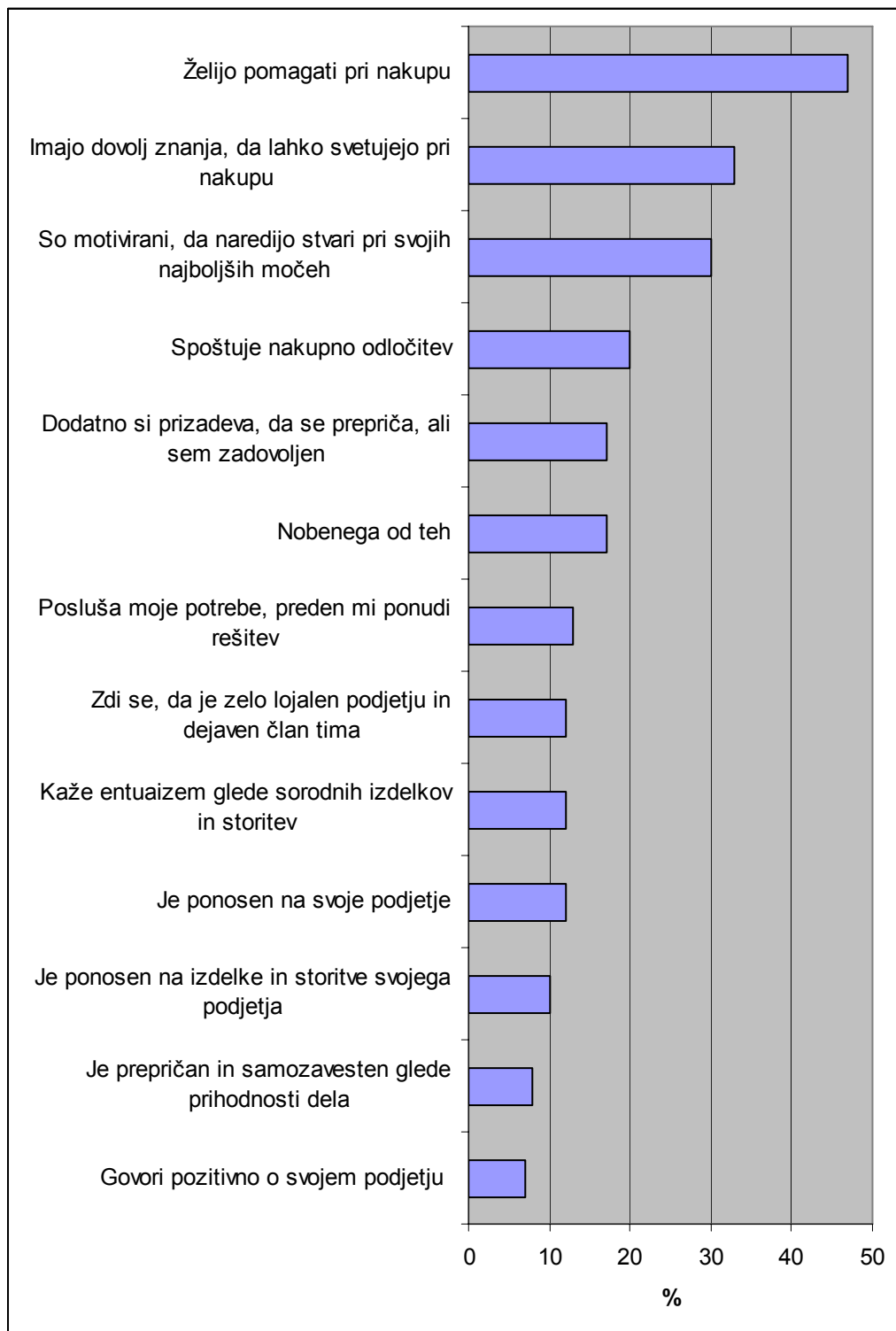
Zaradi nenehnega spreminjanja okolja naj bi podjetje svojim zaposlenim nudilo sprotno izobraževanje z novostmi v organizaciji in njeni okolici. Prav tako naj ne bi zanemarjalo splošnega počutja zaposlenih v podjetju in njihovih emocij pri delu.

5.3 Povezava in razvoj internega in eksterne marketinga

Zadovoljni zaposleni so predpogoj za ustvarjanje nove vrednosti. Še vedno pa se zdi, da odnosi in medsebojna povezanost med internimi in eksternimi kupci niso prav dobro razumljeni, zato jih je treba posebej osvetliti. Stališča in vedenje zaposlenih odločilno vplivajo na lojalnost kupcev, veliko bolj kot klasična marketinška orodja. Trije najpomembnejši dejavniki, ki odločajo, ali bo kupec ponovil nakup ali priporočal podjetje še komu drugemu, so osebni odnos (prodajnega) osebja do njih, kakovost in cena. Na podlagi raziskave MORI leta 1999 (prav tako v Veliki Britaniji) bi se 41 odstotkov od vseh vprašanih (925 kupcev) za ponovni nakup odločilo na podlagi odnosa, ki ga je imelo osebje do njih, ne glede na to, koliko je podjetje vložilo v promocijo in marketing posameznega izdelka, in ne glede na to, kakšen ugled uživa v javnosti. Toda skrbi vzbuja to, da je večina kupcev izrazila razočaranje nad tem odnosom, da osebje ni pripravljeno na nove izzive, ki so pred njim, in s kupci ne zna sklepati dolgoročnih odnosov (Brečko, 2003: 54).

Da bi dobili boljši vpogled v slabe izkušnje kupcev, so jih v raziskavi prosili, naj ocenijo učinkovitost 12 dejavnikov prodajnega vedenja, ki zelo nazorno kaže, kako zaposleni predstavljajo svoje podjetje in blagovno znamko v komunikaciji s kupci. Rezultate lahko vidimo na sliki 5.3.1.

Slika 5.3.1 – Dejavniki prodajnega vedenja



Vir: Brečko (2003: 54).

Po mnenju kupcev več kot polovica osebja pokaže premalo interesa, da bi jim pomagala pri nakupni odločitvi. Samo eden od petih pokaže spoštovanje do odločitve do kupca glede nakupa. Manj kot tretjina se je izrekla v prid temu, da osebje daje vse od sebe. Le eden od desetih prodajalcev je ponosen na izdelek, ki ga prodaja (Brečko, 2003: 54).

Iz vseh raziskav lahko vidimo pomembnost odnosa pri nakupu. Le dva izmed dejavnikov sta lahko včasih pomembnejša od odnosa osebja: to sta cena in kakovost. Toda ta dva dejavnika konkurenčna podjetja tudi najlažje posnemajo. Če kupci čutijo pripravljenost osebja, da jim pri nakupu svetujejo in pomagajo – to je obenem tudi lastnost, ki najbolj vpliva na odločitev glede nakupa – so veliko bolj pripravljeni nakup ponoviti in podjetje ter njegove izdelke priporočiti drugim. Kupci prodajno osebje doživljajo kot dodano vrednost k izdelku ali storitvi in so zato izredno močan vir konkurenčne prednosti podjetja, ki jo je težko posnemati (Dobovišek, 2004: 47). Zaposleni naj bi v podjetju začutili in razvili dober in iskren odnos s svojimi nadrejenimi, sodelavci in zunanji deležniki. Le tako lahko ta odnos naprej prenašajo na kupce.

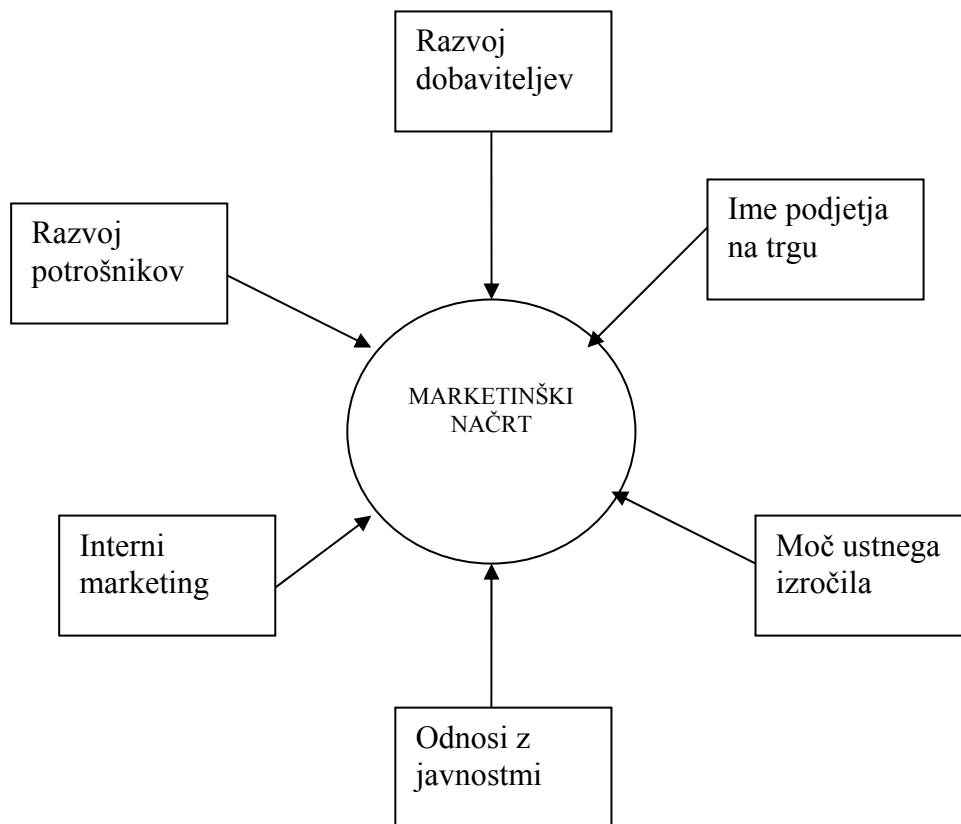
5.4 Marketinški načrt in izvedba

Za kohezijo internega in zunanjega marketinga je potrebno narediti načrt. Le tako lahko aktivnosti potekajo v skladu s ciljem podjetja. Cilj načrta je zagotoviti najvišjo stopnjo integracije šestih sestavin marketinških odnosov in posledično s tem doseči kar se da dolgotrajne odnose (Gummesson, 1987: 10-20).

Za razliko od transakcijskega marketinga, kjer je načrt zasnovan v smeri čimvečje prodaje in prodora na trg, je tu cilj načrta ohranitev kupcev in iskanje storitev, ki bodo zadovoljile njihove potrebe in posledično dobičkonosno vplivale na podjetje. Osrednji del načrta predstavlja glavna ciljna skupina (cca 20% potrošnikov), ki je zaslužna za večino dobička, ki ga ustvari podjetje. Razumeti, kdo so, njihove karakteristike in motivacija so ključni dejavniki poslovnega uspeha.

Marketinški načrt vsebuje šest področij delovanja, ki morajo biti med seboj povezana, kot kaže slika 5.4.1.

Slika 5.4.1: Načrt marketinških odnosov



Vir: Gummesson (1987: 14).

Vsako področje stremi k potrošniku ali k zaposlenemu. Poleg tega, da gre za vzporedno in ne hierarhično delovanje, je usmerjeno v razvoj in stalno izpopolnjevanje storitev. Načrt vključuje tudi posebno poslovanje, ki je namenjeno za takoimenovane »trenutke resnice«, kjer se ne skrbi le za napredek in zadovoljstvo kupcev, temveč se spremlja odnos potrošnika skozi celoten proces, od naročila do končne dostave (Gummesson, 1987: 15).

5.5 Industrijski vidik marketinških odnosov

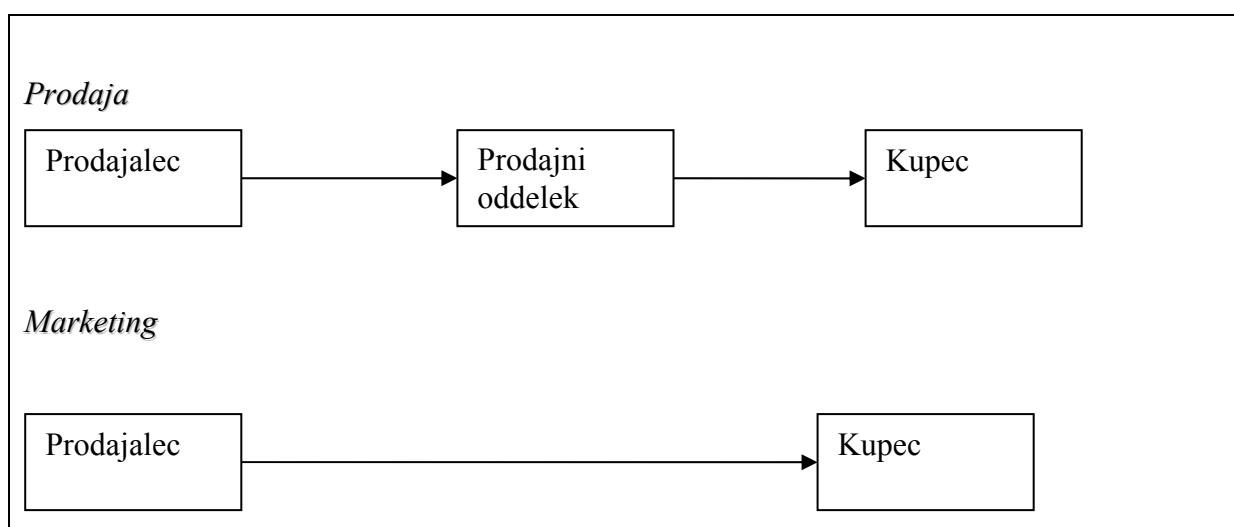
Theodore Levitt, eden izmed največjih strokovnjakov s področja marketinga pravi, da naj bo načrt tako zasnovan, da se prava vrednost odnosa med potrošnikom in prodajalcem pokaže

šele po prodaji. Ni pomembna prodaja, temveč potrošnikovo zadovoljstvo po njej. To zadovoljstvo se mora skozi kontinuiteto prodaj zviševati in to naj bo cilj prodajalca. Kvaliteta izdelka sama po sebi ni dovolj, pomembna je karizma prodajalca (Levitt, 1983: 87-93).

Odnos med kupcem in prodajalcem se praktično s prodajo šele začne in ne kot pri transakcijskem marketingu, ko prodaja pomeni konec odnosa. S kvantiteto prodaj se odnos zblizuje in ob vsaki prodaji določi kupčevo izbiro za naslednji nakup. Levitt marketinški odnos primerja s poroko. Koliko časa bosta kupec in prodajalec poročena, je v prodajalčevih rokah, kako lepo se bo obnašal do »svoje žene«.

Za vzpostavitev dobrih odnosov je potreben čas. Kupec računalnikov oziroma tehnologije ne kupuje enako kot kupec gospodinjskih pripomočkov, oziroma izdelkov nižjega cenovnega razreda. Zanj cena ni dovolj, potrebuje še oglase, dober kredit, garancijski list, posebne usluge itd. Se pravi, da kupuje počasi, preudarno in večkrat. Zanj ni pomembna le dokončna transakcija, temveč ohranitev procesa transakcije, saj se spreminjajo njegove potrebe in pestrost izdelkov na trgu. Pod temi pogoji nakupna odločitev ni nakup izdelka, temveč je vstop v vezan in zvest odnos. Levitt ponovno navaja metaforo, ko pravi da običajna zveza ni dovolj, potrebna je zakonska zveza. To pa seveda pomeni posebno strategijo in orientacijo podjetja v odnose in ne le prodajo. Navedeno preorientacijo ponazarja slika 5.5.1.

Slika 5.5.1: Sprememba od prodaje k marketingu



Vir: Ford (1982: 59).

Pri marketingu ima prodajalec neposreden odnos s kupcem. Osebnostno spoznava njegove želje, navade, potrebe, strahove in v skladu s tem kroji izdelek in svojo ponudbo oziroma storitve. Marketinška strategija ni več preko prodajnih oddelkov kupca prepričevati v potrebo po izdelku, temveč izdelati izdelek po njegovih potrebah. Izdelek ni več samo stvar, temveč stvar in skupek vrednot, ki zadovoljijo kupca.

Zahvaljujoč medsebojni odvisnosti vse več podjetij posluje preko dolgoročnih odnosov. Pri tem ni pomembno samo obdržati kupce, temveč jim ponuditi to, kar želijo. Kupci si želijo ljudi, ki držijo obljube, ki skrbijo za dobavo in so verodostojni ipd. Obdobje zvez za eno noč je končano, poroka je obvezna in hkrati primernejša za obe strani. Izdelki so zapleteni, vsakodnevna pogajanja pa prenaporna in predraga. Pod temi pogoji vidimo, da je v marketingu preobrat k odnosom neizbežen (Levitt, 1983: 87-93).

Kljub medsebojni odvisnosti pa je za uspeh in dolgoročno sodelovanje potrebno upoštevati dejstvo, da imata kupec in prodajalec kljub vsemu drugačne kapitalne strukture, konkurenčne pogoje, stroške in spodbude za sodelovanje. Prodajalcu prinaša dobiček prodaja, za kupca pomeni prodaja le orodje, ki mu bo prinesel dobiček. Se pravi, prodaja je prodajalcu konec procesa in cilja, medtem ko kupcu pomeni začetek. Kljub motivacijsko različni odvisnosti je zveza še vedno smiselna in s prodajalčeve smeri zahteva vnaprej načrtovano strategijo (ibid.).

Trije ključni elementi strategije marketinških odnosov (Grönroos, 2000: 27-28), ki podpirajo marketinške odnose, so naslednji:

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 akterji, od izdelovalca do prodajalca zavedajo, da poskušajo narediti izdelku dodano vrednost, ki bo potrošniku prinesla večje zadovoljstvo in boljšo zadovoljitev potreb na način, kot si ga potrošnik želi, saj vemo, da gre pri marketinških odnosih za veliko več kot le enkratni nakup. 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 dodane vrednosti za potrošnike).

Organizacija naj bi koordinirala in upravljala celoten proces. Potrebno je veliko ustreznega znanja in sodelovanja med zaposlenimi. Organizacija naj bi se otresla tradicionalnega načina razmišljanja in poslovanja. Procese in storitve, ki ne prinašajo dodane vrednosti za potrošnika, pa je potrebno izključiti iz poslovnega procesa. Tehnologija in cenovno ugodna logistika nista vedno pogoj za dodano vrednost v očeh potrošnikov oziroma sta potrebni, ne pa še zadostni pogoj zanjo.

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

Marketinški odnosi gradijo temelje na sodelovanju. Veliko organizacij se je začelo zavedati, da same ne morejo ponuditi popolne storitve oziroma izdelka, zato morajo rešitev iskati v povezovanju v mreže organizacij. Hunt (1997: 432) pravi: »Paradoks marketinških odnosov je v tem, da če hočeš biti uspešen konkurent na področju popolnega zadovoljevanja potreb, moraš biti hkrati uspešen sodelavec«. Prav to predstavlja največji problem, ki ga po moji oceni organizacije težka sprejmejo in obvladujejo.

Potrošnik poleg izdelka potrebuje še usluge, zanesljivost, dostavo, odgovornost, odziv, kvaliteto komunikacije itd. Brez tega bo njegova lojalnost upadla. Tehnologija je na drugem mestu. Ljudje kupujejo pričakovanja in ne stvari. Bolj kompleksen sistem vzpostavimo v smislu nujenja posebnih uslug, protokolov, rutin, vedenja, bolj bomo zanimivi za potrošnika in dalj časa bo ostal z nami v odnosu. Definitivno je glede na ogromno ponudbo na trgu potrebno tudi glede storitev ustvariti »nekaj več« v očeh potrošnika. Posebne storitve, nujenja ugodnosti itd. povečajo blaginjo potrošnika, kar povečuje možnosti, da bo ostal z nami. Ne glede na to kako oziroma s čim nudimo potrošniku pozornost, je po moji oceni pomembno, da se le ta počuti pomembnega in del celote v smislu občutka pripadnosti podjetju, sodelovanja pri izvedbi storitev in oblikovanja izdelka.

5.5.1 Odnos prodajalec - potrošnik

Izhajajoč iz razlage v prejšnjem poglavju vzemimo za primer neposreden odnos potrošnika in prodajalca. Po prodaji oziroma nakupu se prodajalec ne sme vesti, kot da je kupcu s prodajo izdelka naredil uslugo. To je odbijajoče; kupec se mora počutiti, kot da je on tisti, dober in

prijazen, ki je s plačilom razveselil in prodajalcu naredil uslugo. S tega stališča prodajalec v odnos vstopa v podrejenem položaju, oziroma je začetni vložek v odnos večji kot pri kupcu.

Slika 5.5.1.1 ponazarja določena dejanja, ki vplivajo na odnos prodajalec - potrošnik.

Slika 5.5.1.1: Dejanja, ki vplivajo na odnos s potrošnikom

Pozitivna dejanja	Negativna dejanja
Redni telefonski pozivi	Povratni telefonski pozivi
Oblikovati priporočila	Oblikovati opravičila
Pristojno izražanje	Uporaba slenga
Govorno sporočanje	Pisno sporočanje
Pokazati odobravanje	Čakanje na nesporazum
Nuditi usluge	Čakati na zahteve
Prevzeti krivdo nase	Preložiti krivdo na kupca
Preprečiti problem	Čakati na problem
Uporaba žargona in skupnih izrazov	Dolgovezenje in razpršena komunikacija
Razkriti osebne napake	Prikriti osebne napake
Govoriti o prihodnjem sodelovanju	Omenjati le preteklo sodelovanje
Načrtovati prihodnost	Pogrevati preteklost
Sprejeti odgovornost	Prelagati krivdo
Samoumeven odziv	Nujen odziv

Vir: Levitt (1983: 92).

Eden izmed očitnih znakov, ki kaže nepristnost odnosa je neobstoj pritožb s strani kupca. Nihče ni v nobenem odnosu tako zadovoljen, še posebej skozi čas, da bi bile spremembe nepotrebne. To pomeni, da enostavno ni povprašan oziroma da odnos ni tako odkrit. Tak odnos je dolgoročno le iluzija. Kupec daje prodajalcu pomembne informacije glede kakovosti izdelka, njegovega izboljšanja, kako zadovoljiti potrebe, kakšni so konkurenčni substituti, kaj vzeti kot konkurenčno prednost itd. Do teh informacij pa prodajalec pride le ob veliki stopnji zaupanja med njim in kupcem. Recipročna odvisnost podpira ta odnos. V dobrem odnosu morata oba, kupec in prodajalec pridobiti, sicer odnos ne bo dolgoročen.

Možni so trije taktični pristopi k strategiji marketinških odnosov oziroma k strategiji dolgoročnega odnosa s kupcem (glej Grönroos, 2000: 33):

- 1. Iskanje osebnih kontaktov s potrošniki in ostalimi deležniki.** Organizacija naj bi iskala načine, kako ostati v neprestanem stiku s svojimi potrošniki, saj enostransko, klasično komuniciranje stane preveč, prinese pa premalo (McKenna, 1991: 36).
- 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 pogosto nimajo tesnega stika s potrošniki.
- 3. Razvoj potrošniško usmerjenega storitvenega sistema.** Zajema usposobljeno osebje, tehnologijo, znanje in čas.

Marketinški odnosi med prodajalci in potrošniki skušajo ustvariti dolgotrajne, zaupljive in kooperativne odnose, ki jih odražajo odprtost, pristna skrb za visokokvalitetne izdelke in storitve, odzivnost na porabnikove predloge, pravična delitev in pripravljenost na odpoved kratkotrajnim koristim v zameno za dolgoročne dobičke. Potrošniki so partnerji v marketinškem procesu. Odnos se razvije iz začetne stopnje stikov med dvema stranema skozi naraščajoče stopnje medsebojnega zavedanja, ponudb in interakcij h končni soodvisnosti. Odnosi vključujejo različne in pogoste interakcije v določenem obdobju. Da se odnos lahko začne, mora ena stran ponuditi zanimiv predlog drugi strani in ji biti hkrati všečna (Bennet, 1996: 417).

5.5.2 Dejavniki formiranja odnosa

Dejavniki formiranja odnosa, usmerjenega v doseganje konkurenčne prednosti organizacije, so naslednji:

- **lahkotne (dostopne) in pogoste interakcije:** med interakcijo obe strani pridobivata informacije o drugi strani, kar povzroči domačnost in medsebojno seznanjenost akterjev. To nadalje vpliva na všečnost, kajti interakcija postaja čedalje bolj predvidljiva in prijetnejša;
- **bližina:** na splošno velja, da se med seboj privlačijo tisti, ki so si blizu. Občutki bližine spodbudijo porabnike, da vstopijo v interakcijo s podjetji in si postanejo domači (to omogočajo na primer brezplačne telefonske linije, obiski podjetja, itd.);

- **podobnost:** posamezniki imajo radi tiste, ki so jim podobni, ki imajo podobna zanimanja, vrednote in namene. Do zanimanja za drugega pride tedaj, ko druga oseba enako ali vsaj podobno ocenjuje stvari v okolju kot prva;
- **vzajemnost:** potrošniki, ki verjamejo, da jih podjetje ceni, bodo raje stopali v daljše razmerje z njim;
- **soodvisnost glede ciljev:** potrošnikovo zaupanje in povezovanje s podjetjem traja, dokler potrošnik verjame, da ga prodajalec potrebuje za izpolnjevanje osebnih ciljev;
- **norme in pravila v okolju:** potrošniki bodo raje sodelovali s podjetjem, ki podpira ali se vsaj ujema s ključnimi vrednotami, ki vladajo v določenem okolju/kulturi oziroma pri pomembnih drugih (Bennett, 1996: 421-422).

Verodostojnost je pomemben dejavnik povezovanja med podjetji in njihovimi porabniki. Pogosto je povezana s kvaliteto izdelka ali storitve.

Podjetje lahko vpliva na verodostojnost svojih izdelkov in storitev s pomočjo:

- **sklepanja;** če podjetje na primer slovi po svoji poslovni uspešnosti ali povezavah z drugimi uglednimi podjetji, potem potrošnik sklepa, da je podjetje kredibilno;
- **referenc;** če ljudje kupujejo drage izdelke, se pogosto obračajo po nasvete k referenčnim osebam; pozanimajo se, če imajo podoben izdelek že njihovi znanci ali prijatelji, če je izdelek resnično kvaliteten. Analitiki, prodajalci, novinarji in porabniki skupaj širijo govorce o izdelku ter tako gradijo njegovo kredibilnost. Proces seveda deluje tudi v obratni smeri (če je izdelek slab, se to izve bistveno hitreje, kot če je dober);
- **dokazov;** uspeh na trgu spodbuja, zato ljudje iščejo najrazličnejše vrste dokazov, da podjetje dobro posluje: porast tržnega deleža, dvig profitov, večja pogostnost nakupov itd. (McKenna, 1992: 88-89).

Po mnenju McKenne (1992: 89 -113) ima podjetje na razpolago štiri ključne elemente, ki mu pomagajo graditi verodostojnost:

- **uporaba govoric;** govorce so po mnenju McKenne najmočnejša oblika komuniciranja v poslovnem svetu. Po eni strani lahko prizadenejo ugled podjetja, po drugi ga bistveno povečajo. Potrošniki se pogosto ozirajo na govorce o določenem izdelku, zato jih mora podjetje pazljivo spremljati in se nanje odzivati. Govorce so vedno proces, ki je posledica določene izkušnje, saj sporočilo vedno posreduje določena oseba. Sam proces govoric vključuje najrazličnejše ljudi: zaposlene, distributerje, prodajalce, raziskovalce, uradnike, analitike, novinarje. Za govorce je značilno, da so namenjene posamezniku, zato se sproti

spreminjajo, prilagajajo, poenostavijo. Odziv je viden takoj, saj poslušalec vedno neposredno reagira na posamezne govornice.

- **razvoj infrastrukture podjetja;** vsaka industrijska panoga ima lastno infrastrukturo, čeprav so osnove pogosto enake za različne vrste. Brez njene podpore izdelek ali storitev - lahko pa tudi celotno podjetje - propade.

- **snovanje strateških odnosov** zagotavlja lojalnost porabnikov in je hkrati v pomoč pri hitrem sprejemanju novih izdelkov in storitev. Gradnja močnih in dolgotrajnih odnosov je zapleten proces in ga je težko obvladovati. V hitro spreminjajočih se industrijah oziroma panogah odnosi postajajo čedalje bolj pomembni, saj mora podjetje hitro razvijati najrazličnejše tehnologije, če želi uspeti na trgu; stroški razvijanja tehnologij neprestano naraščajo, globalna konkurenca ima čedalje večji vpliv na vseh trgih, tehnologija se razvija hitreje kot kadarkoli. Majhna podjetja morajo pridobiti strokovnjake, distributerje in kapital, če želijo uspeti, strateški odnosi lahko vplivajo na kredibilnost vseh podjetij, ki so vključene v povezavo ipd.

- **prodaja pravim potrošnikom** je pomembna, saj je kupec ključen dejavnik v vseh industrijah. Podjetja se vedno trudijo pridobiti nove potrošnike, zato pogosto pozabijo, da je pomembnejše, kateri so porabniki kot pa, koliko jih je. Če želi podjetje razvijati strateške odnose, mora odkriti svoje strateške potrošnike, saj so ti ponavadi zelo odzivni, pripravljeni sodelovati s svojimi predlogi in idejami, posredujejo govornice itd.

Verodostojnost je pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Brez tega bo podjetje težko poslovalo z visoko profitabilnostjo. Ljudje kupujejo izdelke, za katere so prepričani, da so dobri in kvalitetni. Brez trdnega prepričanja o tem prodaja ne bo rasla, zato naj bi podjetja upoštevala vse dejavnike formiranja verodostojnosti in posledično dobrega odnosa.

5.6 Marketinški odnosi v storitvenih dejavnostih

S storitvami dosežemo lahko ravno tako veliko kot s kvalitetnim izdelkom. Že topel nasmeh, prijazen pogled v oči in konkreten stisk roke lahko naredijo svoje, kaj šele storitvene ugodnosti v smislu nujenja posebnih uslug za posebne potrošnike. V storitvenemu sektorju se torej pomembnost intelektualnega kapitala lahko bolje izrazi skozi relacijski in človeški kapital, saj so storitve ravno tako kot intelektualni kapital nematerialna dobrina.

Kot že prej omenjeno, se koncept marketinških odnosov nanaša na ohranjanje že obstoječih kupcev, prej kot na privabljanje novih. K temu pa pripomore tudi vidik, ki ga je prvi predstavil Leonard Berry, in sicer način, kako lahko s storitvami pripomoremo k dolgoročnemu odnosu.

V nadaljevanju bom opisala strategije, ki so pomembne za storitveni sektor za dolgoročno in uspešno sodelovanje s potrošniki. Strategije med seboj niso izključujoče, podjetje lahko uporablja vseh pet hkrati (Berry, 1980: 25-26):

1. Strategija glavne storitve (angl. Core Service Strategy)

Idealna glavna storitev podjetja je tista, ki skozi vsestranskost delovanja privablja nove stranke ter skozi kvaliteto, raznolikost in dolgoročno naravnost utrjuje poslovanje. Za primer vzemimo program banke Wachovia v Winston-Salemu v Severni Karolini. Program se imenuje Individualne finančne storitve. V tem programu stranke izbirajo točno določene storitve izmed vseh možnih, ki jih program vsebuje, vključno s pripravo in izračunom davkov, analizo pritoka denarja, pomoč pri proračunu, analizo investicij itd. Stranka izbere in plača le storitev, ki jo sama izbere. Program vsebuje storitve, ki jih večina bank nima, oziroma jih ima v enem paketu in so ljudem pomembne .

2. Strategija odnosa kot navade (angl. Customizing the relationship)

Skozi naravo storitev podjetja sčasoma lahko prilagodijo odnos s stranko na okoliščine. S spoznavanjem karakteristik, zahtev in želja strank ter rednim beleženjem le teh, lahko svoje storitve prilagodijo vsakemu kupcu v vsaki situaciji posebej. Na primer v podjetju Xerox (Berry, 1980: 25) uporabljajo sistem imenovan »Field Work Support System«, v katerem so elektronsko zabeleženi vsi podatki posameznega kupca oziroma stranke in ko nekdo potrebuje pomoč, lahko pokliče na brezplačno številko oddelka za pomoč uporabnikov, kjer mu zastopnik na podlagi osebnih podatkov takoj lahko ponudi pomoč. V kolikor le ta ni mogoča preko informacijskih medijev, k stranki pošljejo primerno osebo, da reši oziroma svetuje pri problemu. V primeru, da podjetje A nudi storitve, katere potrošnik ceni, podjetje B pa ne, je odgovor, s kom bo potrošnik sodeloval, precej enostaven.

3. »Dodana« storitev (angl. Service augmentation)

Pri tej marketinški strategiji gre za ponudbo storitev plus nekaj več. To nekaj več vsebuje storitev, ki je tekmeči nimajo in ki jo stranke cenijo. To samo še ojača zvestobo strank. Levitt

(1972: 41-52) pravi : »Ponujena dodatna storitev, ki jo kupec ceni in je zanj ugodna, pomeni poslovanje s podjetjem, ki jo ima«.

Primer te dodatne storitve je Fairfax Hotel v Washingtonu. Strankam ponujajo prijaznega vratarja, nočnega dvornika, osebje z znanjem večih jezikov, dostavo jutranjega časopisa, večerni konjak ter udobno sobo s haljo, svilenimi prevlekami in telefonom v kopalnici. Z raziskavo so ugotovili, da je 60% strank enkrat prej že prenočilo v hotelu (ibid.).

4. Cene, prilagojene posamezniku (Relationship pricing)

Strategija zajema staro marketinško misel - boljša cena za boljšo stranko. Potrošniku se ponudi cena, ki ga spodbudi, da celoten posel naredi z enim dobaviteljem. Sam koncept popusta na ceno sicer ni nov, vendar ga podjetja izkoriščajo na inovativnejši način. Letalske družbe, na primer, ponujajo cenovne letake, ki jih je mogoče za ceno ekonomskega razreda zamenjati za prvi razred ali pa na določeno kvoto milj ponudijo brezplačni let. Nekatere ponudijo brezplačni najem avtomobila za nekaj dni v primeru nakupa letalske karte itd.

Grönroos (1990: 201) meni, da marketinški odnos v storitvenih dejavnostih lahko dosežemo z izpolnjevanjem obljub in spodbujanjem odnosa. Uspeh strategije marketinških odnosov je odvisen od kompetentnih uslug, trdnih povezav med organizacijo in stranko ter prave organizacijske klime in kulture. Navaja šest nujnih elementov, ki jih mora izpolniti storitveni management, če želi uvesti marketinške odnose (ibid: 200-205):

1. usmeritev na zunanje posledice poslovanja organizacije: bazira na premisi, da kvaliteta, kot jo percipira stranka, spodbuja profitabilnost;
2. čeprav so strateške odločitve glede poslanstva organizacije in storitev centralizirane, stranka, ki je soproizvajalec storitev, zahteva decentralizacijo odločitev in tesnejše sodelovanje z organizacijo;
3. zaposleni, ki neposredno komunicirajo s strankami, morajo biti primerno izobraženi in stimulirani, če organizacija želi zagotoviti fleksibilnost in možnost odpravljanja storitvenih napak;
4. management s pomočjo podporne kulture menja nadzorovanje z zakonodajo
5. sistemi nagrajevanja morajo vsaj do določene mere reflektirati dosežke zunanje učinkovitosti (zadovoljstvo strank s storitvami);
6. zunanja učinkovitost se mora ujemati z notranjo.

Dolgotrajni odnosi lahko znižajo dejavnike, ki povzročajo stresne situacije, saj je takšen odnos bolj predvidljiv, začetni problemi sodelovanja so razrešeni, urejene so posebne potrebe, udeleženci v odnosu vedo, kaj lahko pričakujejo. Še posebej je to izrazito pri kompleksnejših storitvenih dejavnostih (izobraževanje, pravo, medicina); dejavnostih, kjer je vključen posameznikov ego (frizerski in kozmetični saloni, zdravstveni klubi) in pri dejavnostih, ki zahtevajo velik začetni vložek (zavarovalnice, arhitektura) (Bitner, 1995: 246-251).

Cilj strategije marketinških odnosov po Gummessonu je diferenciacija organizacije s pomočjo maksimiziranja celotnih povezav med stranko in organizacijo. Gummesson opisuje naraščajočo ekonomijo storitev kot marketinške odnose, mreže in interakcije. Hkrati poudarja, da so v nasprotju s transakcijskim marketingom marketinški odnosi osnovani na »win-win« in »plus sum igri«. Viri varnosti so zakon ter regulacije, odnosi, poslovna kultura, etika in znanje (Gummesson, 1997: 421).

V primerjavi z nestoritvenimi dejavnostmi gre tukaj še za večji pomen zaposlenih, kajti delo oziroma komunikacija z ljudmi je neizogibna. Organizacije - še posebej storitvene - naj bi zato razvile podporne sisteme, ki omogočajo učinkovito izvedbo storitev in zmanjšujejo možnost konfliktov s strankami na najnižjo možno stopnjo. Pomen odnosa kot dela intelektualnega kapitala je še bolj izrazit kot pri nestoritvenih dejavnostih.

Schneider (1990: 448) pravi, da so zaposleni, ki delajo neposredno s strankami, za podjetje zelo pomembni. Delujejo namreč v okviru pravil in norm, ki jih postavlja podjetje ali organizacija. Služijo kot filtri in informatorji, zbirajo informacije strank in jih posredujejo naprej ostalim zaposlenim ter komunicirajo z okoljem kot predstavniki organizacije.

Za vzpostavitev ustreznih marketinških odnosov med zaposlenimi in potrošniki so pomembni vsi zaposleni, ne le »frontni« uslužbenci. Vsi zaposleni v podjetju naj bi se trudili, da ustrezajo željam in potrebam strank, predvsem pa naj bi bili vsi odzivni in pripravljeni na sodelovanje z njimi.

Pri tem je bistvena organizacijska kultura podjetja, saj ta zadeva tako stil in način vodenja podjetja kot tudi njegovo celotno delovanje. Bennett (1996: 427) pravi, da je »organizacijska kultura splošna usmeritev vseh zaposlenih. Je kolektivno samozavedanje znotraj podjetja in zadeva vrednote, ravnanje in pričakovanja vodilnih ter oblikuje mnenja zaposlenih o tem, kako morajo posamezniki ravnati oziroma komunicirati s potrošniki, kakšna so pravila vedenja v odnosih s potrošniki itd«.

Organizacijska klima je posebni dejavnik marketinških odnosov, saj vpliva na celoten stil vodenja in ravnanja podjetja. Ponotranjenje organizacijske kulture vodi h korporativnemu egu podjetja - postane njegov notranji jaz in se odraža v napovedljivosti, urejenosti in konsistentnosti vedenja vseh zaposlenih, zato je potrebno ta koncept posebej osvetliti.

6. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN MARKETINŠKI ODNOSI

Organizacijska klima nam kaže vsebino in moč prevladujočih vrednot, norm, odnosov, občutkov in vedenj članov socialnega sistema, trdi Payne (2001: 72). Katz in Kahn (1996) poudarjata, da organizacijsko klimo razvije sama organizacija. Izraža notranje in zunanje boje, značilnosti ljudi, ki jo sestavljajo, delovni proces, sredstva komuniciranja in podobno (Ashkanasy, Wilderom, Peterson 2000: 2-3). Schneider (1990: 305) trdi, da se organizacijska klima nanaša na zaznave organizacijske politike in njenih postopkov, ki si jih delijo zaposleni. Zaposleni predvidoma ocenijo značilnosti organizacije glede na lastne vrednote in glede na pomembnost teh lastnosti za njihovo lastno dobrobit. Takšno oceno lahko imenujemo tudi »psihološka klima« na individualni ravni. Če pa si te občutke in ocene deli dovolj veliko število zaposlenih, govorimo o »organizacijski klimi«. James in Johnes povzemata, da je klima set celotnih zaznav, ki jih imajo posamezniki o svojem organizacijskem okolju. Je vsota občutkov o dejanskih dogodkih, ki je zasnovana na interakciji med dejanskimi dogodki in percepcijo teh dogodkov (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000: 2-3).

V literaturi se izraz organizacijska klima pogosto zamenjuje z izrazom organizacijska kultura. Konrad (1987: 209) trdi, da je pojem kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov). Pojem klime pa je bolj analitičen in je usmerjen v opisovanje sedanjega stanja. Za proučevanje organizacijske klime je mogoče uporabiti kvantitativne metodologije raziskovanj, kot so vprašalniki.

Osnovna razlika je tudi v viru nastanka organizacijske klime in kulture. Klima izhaja iz psihologije, medtem ko je pojem organizacijske kulture nastal kot področje proučevanja v kulturni antropologiji. Po Konradu je stična točka obeh pojmov v tem, da oba poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji in se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov.

Vsekakor pa obe vplivata na vedenje in zadovoljstvo zaposlenih, saj se obe ukvarjata z osebnimi doživljanji objektivnih vidikov v organizaciji. Obe vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta hkrati posledica tega obnašanja. Na ravni organizacije ne obstajata samo kot celota, temveč tudi na ravni njenih delov. Sta relativno stabilni. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani organizacije doživljajo realnost. Kultura pa se bolj ukvarja s pojavi, ki so objektivni in ki obstajajo tudi, če se jih člani organizacije ne zavedajo (Možina et al., 1998).

Marketinški odnosi so del organizacijske klime v smislu, da jo oblikujejo, ustvarijo in prilagodijo razmeram, kakršne želijo, da vladajo v podjetju. So tudi del organizacijske kulture v smislu, da prevzamejo njene vrednote, način komuniciranja ter potek komunikacijskih tokov v podjetju. *Urejeni notranji odnosi so predpogoj za razvoj dobrih marketinških odnosov. Prevajajo se v marketinške odnose.*

6.1 Značilnosti organizacijske klime

Za vzpostavljanje marketinških odnosov in izgradnjo relacijskega kapitala je potrebno upoštevati naslednje značilnosti organizacijske klime:

Oblikujejo jo zaposleni. Posamezniki uporabljajo organizacijsko klimo, da bi podkrepili ideje, občutke in informacije, ki so skladne z njihovimi prepričanji. Klima izriva občutke in informacije, ki z njo niso v skladu.

Nagrajuje odličnost. Oblikovanje klime predstavlja zadovoljiv in močan vir motivacije. Posamezniki težijo k oblikovanju pravil in standardov vedenja, ki predstavljajo okvir in presojo za njihovo delovanje.

Je niz potrditev. Dokazuje, da skupine, organizacije ali korporacije ne morejo začeti iz nič. Člani organizacije morajo biti prežeti z verovanjem in namenom. Vsaka skupina takoj razvije norme, vrednote, postopke, namen. Klima je še posebno močna, kadar ljudje potrebujejo zagotovila in večjo gotovost.

Teži k samoizpolnitvi. Kadar se posamezniki združujejo okrog določenih verovanj, lahko dosežejo njihovo uresničitev.

Daje smisel in skladnost pogledov. Ko posamezniki razumejo vrednote in izročila kulture, čeprav na njih ne pristajajo, se jim zdi logično slediti primeru resničnih predstavnikov te kulture. Nemogoče je razumeti organizacijsko klimo, dokler se ne zavedamo, da aktivnosti logično izhajajo iz verovanj in predpostavk.

Daje kontinuiteto in identiteto. Brez skupne klime ni prepoznavne različnosti, posamezniki pa se ne morejo identificirati s celoto. Če gre za deljena verovanja, ki se potrjujejo, izpolnjujejo ter ohranjajo enkratni smisel kljub spreminjajočemu se okolju, lahko organizacija ohranja občutek identitete in kontinuitete.

Predstavlja ravnovesje med nasprotujočimi si vrednotami. Klima je ravnovesje med nihanjem in stabilnostjo, med kontinuiteto in spremembo. V podjetju je cela vrsta nasprotujočih si vlog, ki morajo doseči določen nivo ravnovesja.

Je kibernetični sistem. To pomeni, da se usmerja in ohranja v predvideni smeri, ne glede na ovire in prekinitev. Pridobiva povratne informacije o spremembah in izvaja ustrezne spremembe smeri.

Je vzorec. Ta vzorec vedenja se časovno ponavlja in pojavlja na določenih mestih v organizaciji. Je kot hologram: informacija se razdeli po vzorcu in vsak košček kateregakoli vzorca vsebuje mikrokozmos celote.

Veže se na komunikacijo. Pomembno je razumeti, da številne klime olajšujejo komunikacijo: izmenjavanje izkušenj in informacij.

Ima bolj ali manj sinergične učinke. Med vrednotami obstaja sinergija: različne vrednote znotraj klime »gredo dobro skupaj« (Vrčko, Erjavšek, 1998: 99).

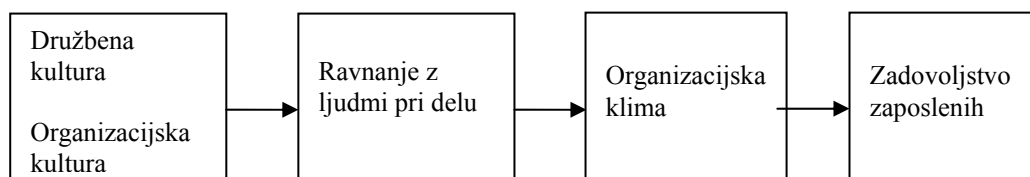
6.2 Organizacijska klima in zadovoljstvo

Zadovoljstvo predstavlja pomemben vidik posameznikovega doživljanja delovnega okolja. Je čustveni odziv na zaznavanje najpomembnejših elementov delovnega okolja. Pomembno dejstvo je, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista ena dimenzija, pač pa dve neodvisni dimenziji s skupno izhodiščno točko. Zadovoljstvo so čustvene zaznave zaposlenih, kako ti dojemajo lastno organizacijo ter kako dojemajo svoje možnosti in pogoje dela. Zadovoljstvo zaposlenih tako razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev.

Če primerjamo pojma zadovoljstvo in organizacijska klima, ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike, kot so: višina plač in drugih denarnih nagrad, varnost zaposlitve, odnose med zaposlenimi ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To pa je skladno z dimenzijami organizacijske klime v organizaciji. Lahko bi rekli, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Tak primer je lahko nagrajevanje in dober odnos z nadrejenim. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu. Vse dimenzije klime pa niso vedno povezane z zadovoljstvom. Ciljna usmerjenost podjetja lahko po eni strani zmanjšuje nejasnosti. Vendar lahko po drugi strani zmanjšuje samostojnost zaposlenih in tako povzroči nezadovoljstvo (Schneider, 1990: 303-304).

Povezavo med pojmi organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih predstavlja študija Kopelmamova, Briefa in Guzza (v Schneider, 1990: 282-307). V njej avtorji pojasnjujejo medsebojni vpliv vseh treh pojmov. Trdijo, da kultura v organizaciji vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih, kar je prikazano v modelu (glej sliko 6.2.1).

Slika 6.2.1: Model organizacijske klime, organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider (1990: 289).

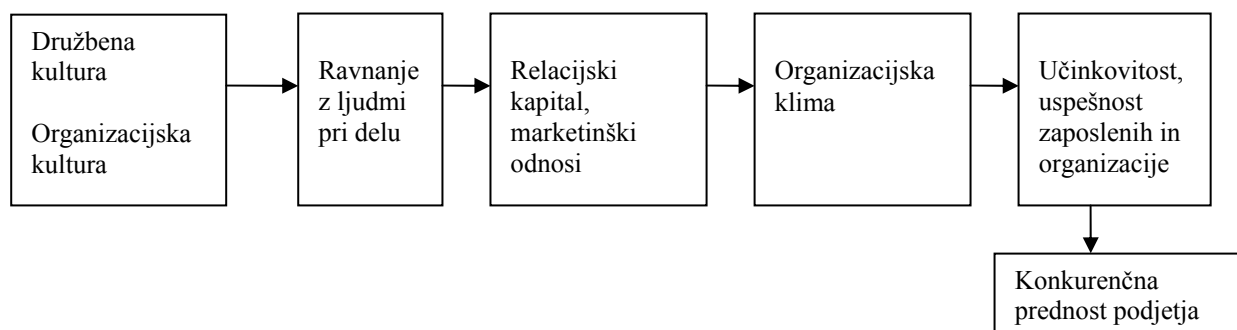
Organizacije delujejo v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Kljub nekaterim podobnostim se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Gre predvsem za razlike v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu, kot so razlike v zaposlovanju, nagradah, napredovanju, upokojitvi. Če gledamo z vidika celotnega sveta, lahko ugotovimo, da se način zaposlovanja, nagrajevanja, napredovanja in upokojitve med posameznimi državami po svetu razlikuje. To pa še ne pomeni, da v okviru posamezne družbe ne obstajajo razlike v organizacijskih kulturah. Ravno nasprotno, razlike v ravnanju z ljudmi pri delu lahko pripisujemo prav razlikam v družbeni in organizacijski klimi.

Ravnanje z ljudmi pri delu določa organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji zanašajo in interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika samega, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu so zaposlovanje, nagrajevanje, spodbujanje in kadrovanje. Ti vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar najprej vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Schneider, 1990: 290).

Organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu v neki organizaciji. Ravnanje z ljudmi pri delu najprej vpliva na organizacijsko klimo, dobra klima pa je predpogoj za dobre odnose in zadovoljstvo zaposlenih.

Na podlagi lastnega razmisleka sem dopolnila Schneiderjev model in vanj umestila marketinške odnose kot relacijski kapital (slika 6.2.2).

Slika 6.2.2: Dopolnjeni Schneiderjev model



Družbena kultura vpliva na oblikovanje odnosov med zaposlenimi, potrošniki in zunanjimi sodelavci, ki sooblikujejo organizacijsko klimo. Ta posledično vpliva na učinkovitost in uspešnost zaposlenih v organizaciji. Relacijski kapital predstavlja predpogoj ali temelj za konkurenčno prednost podjetja, s katero podjetje lažje prodre na trg ali se obdrži med vodilnimi podjetji v svoji panogi.

6.3 Organizacijska klima v slovenskih podjetjih

Na pobudo skupine vodilnih podjetij v Sloveniji je konec leta 2000 nastal projekt, ki so ga poimenovali SiOK (slovenska organizacijska klima). Gre za kontinuirano vzporedno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah. Osnovna ideja projekta je spremljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah, hkrati pa je namen projekta povečati zavedanje o tem, kako pomembno je merjenje klime in zadovoljstva, pa tudi o pomembnosti razvoja sistema upravljanja človeških virov. Osnovna načela delovanja so primerljivost, periodičnost in kvantitativnost. Projekt z enovito metodologijo omogoča neposredno primerjavo organizacijske klime in zadovoljstva z delom s primerljivimi organizacijami v regiji (Cimerman, 2004: 61).

Vprašalnik SiOK je namenjen merjenju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v različnih organizacijah. Organizacijska klima se najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov, inventarjev ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev. Posamezniki, ki so vključeni v

raziskavo, morajo na danih lestvicah oceniti, kako dobro posamezen opis označuje njihovo socialno okolje oziroma organizacijo, v kateri delajo. Raziskovanje klime izhaja iz preprostega izhodišča, da je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij oziroma dejavnikov klime.

Apriorni dejavniki klime, ki jih meri vprašalnik SiOK, so sledeči: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, **notranji odnosi**, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere ter inovativnost in inciativnost.

Vprašalnik zadovoljstva meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi razmerami (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom (ibid.).

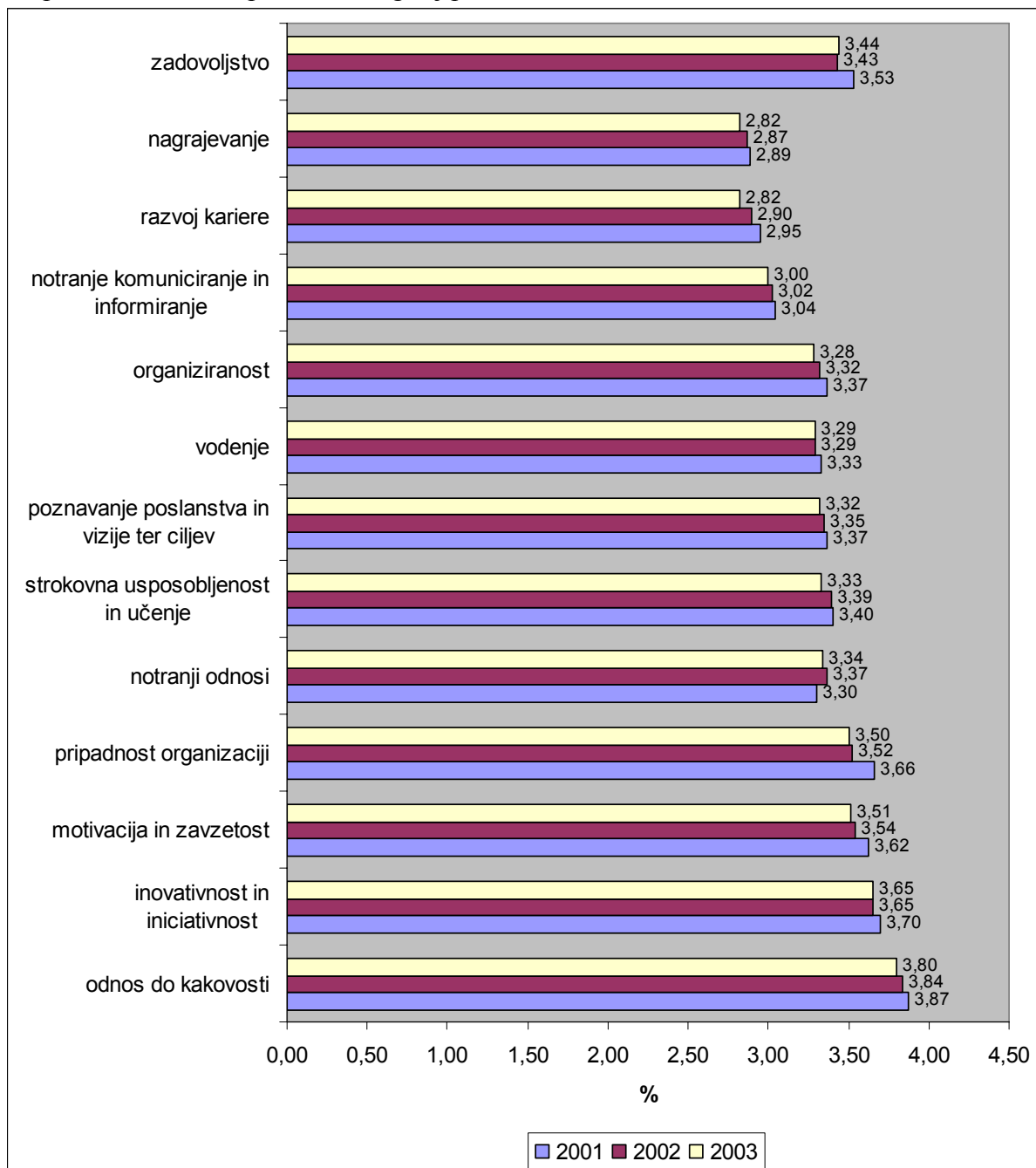
Če raziskane dimenzije organizacijske klime razvrstimo v skupine po povprečnih ocenah anketiranih, bi lahko rekli, da so v splošnem bolje ocenjeni odnos do kakovosti, inovativnost in inciativnost, pripadnost organizaciji ter motivacija in zavzetost zaposlenih. Nekoliko slabše so razmere glede na poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, organiziranost, **notranje odnose**, strokovno usposobljenost in učenje ter vodenje. Najnižje pa so ocenjeni **notranje komuniciranje in informiranje**, razvoj kariere in nagrajevanje. Strnjeno bi lahko rekli, da so zaposleni v Sloveniji pripravljeni za kakovostno opravljanje svojega dela in tudi čutijo močno pripadnost svojim organizacijam, vendar ta pozitivni naboj organizacije premalo izkoristijo. Organizacijski sistemi (sistem komuniciranja in informiranja, sistem nagrajevanja in sistem profesionalnega razvoja ali kariere znotraj podjetja) so premalo učinkoviti. Razlago lahko iščemo v tem, da ti sistemi niso razviti in uvedeni, so nejasni ali pa jih preprosto zaposleni ne prepoznajo (Cimerman, 2004: 62). V slovenskih podjetjih komunikacija ne poteka v vseh smereh, zaposleni so premalo obveščeni o poslovanju in ciljih podjetja, o delu sodelavcev in zunanjih deležnikov ter za svoje dosežke niso vedno ustrezno nagrajeni.

Z drugimi besedami: slovenske organizacije¹⁴ imajo največ težav z nagrajevanjem ljudi in razvijanjem njihove kariere ter z notranjim komuniciranjem in informiranjem. Primerjavo

¹⁴ Tako je namreč ugotovila raziskava Organizacijska klima v Sloveniji (SiOK 2003) med 62 slovenskimi podjetji, ki jo je v sodelovanju s petimi svetovalnimi podjetji že tretjič izvedla Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). Tako leta 2002 kot leta 2003 so bile najbolj problematične iste kategorije (Stanković, 2004: 15).

raziskave organizacijske klime v slovenskih podjetjih v letu 2003 si lahko ogledamo na sliki 6.3.1.

Slika 6.3.1 Organizacijska klima v slovenskih podjetjih
Povprečne vrednosti apriornih kategorij po velikosti



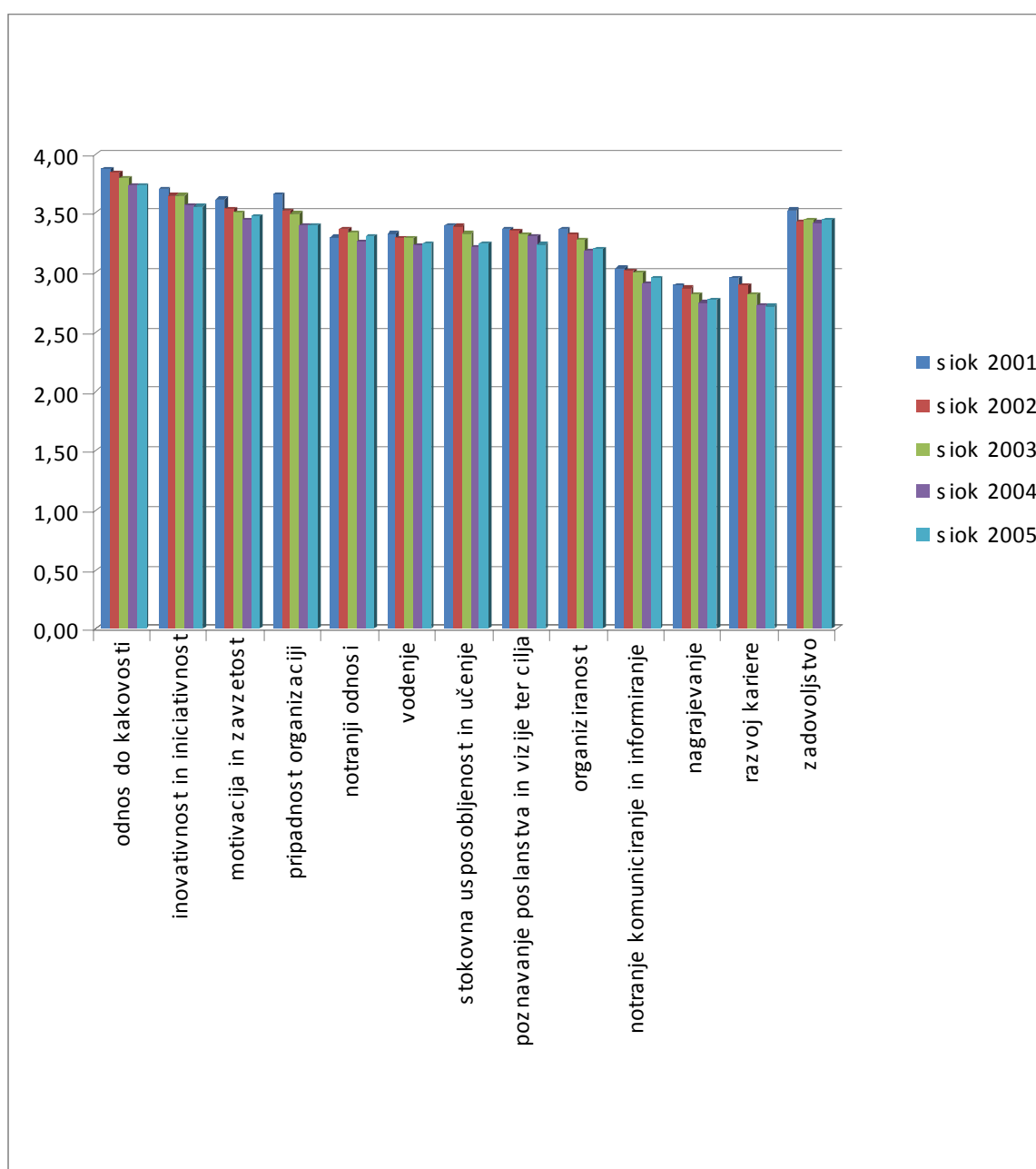
Vir: Hočevar (2004: 15).

Glede na ocene lahko organizacijsko klimo v Sloveniji razdelimo na tri segmente. Najvišje ocenjene so naslednje: odnos do kakovosti (3,8), inovativnost in iniciativnost (3,65),

motivacija in zavzetost (3,51) ter pripadnost organizaciji (3,5). Med srednje ocenjenimi kategorijami so notranji odnosi (3,34), strokovna usposobljenost in učenje (3,33), poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,32), vodenje (3,29) in organiziranost (3,28). Najnižje so ocenjene kategorije nagrajevanja (2,82), razvoja kariere (2,82) ter notranjega komuniciranja in informiranja (3,00). Najbolje je ocenjeno vprašanje o ugledu organizacij v okolju. Zaposleni so ponosni na svojo zaposlitev in o njej govorijo pozitivno.

Rezultati raziskave se tudi v letu 2005 niso veliko spremenili, kar lahko vidimo na sliki 6.3.2.

Slika 6.3.2: Prikaz rezultatov za leto 2005 po apriornih kategorijah

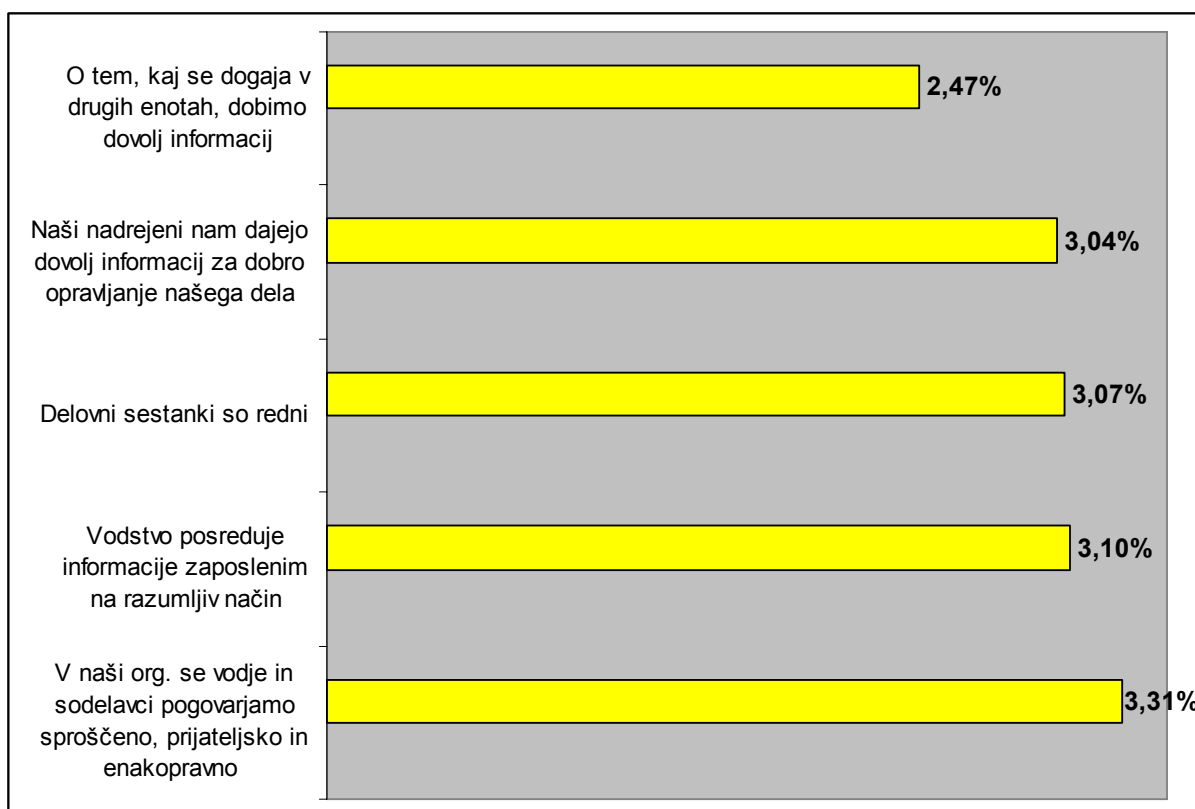


Vir: Bitenc (2006), http://www.atadria.com/?sv_path=9133,9177

Najvišje ocenjene kategorije ostajajo odnos do kakovosti, inovativnost in inciativnost, motivacija in zavzetost do organizacije ter pripadnost organizaciji. Najnižje ocenjene pa nagrajevanje, razvoj kariere in notranje komuniciranje in informiranje. Slika organizacijske klime v Sloveniji v letu 2005 je praktično enaka kot v prejšnjih letih, le da so ocene malenkost višje (Bitenc, 2006).

V kategoriji *Notranjih odnosov* je najnižje ocenjeno vprašanje medsebojnega zaupanja. Vendar zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev (za 0,05 bolj kot leta 2002). Odnosi med zaposlenimi so dobri. Med sabo bolj sodelujejo kot tekmujejo, se je pa ocena tega vprašanja znižala za 0,09. Za 0,05 se je tudi znižala trditev o reševanju konfliktov v skupno korist. *Notranje komuniciranje in informiranje* je dobilo slabe ocene, kar lahko vidimo na sliki 6.3.3.

Slika 6.3.3 Notranje komuniciranje in informiranje (leto 2003)

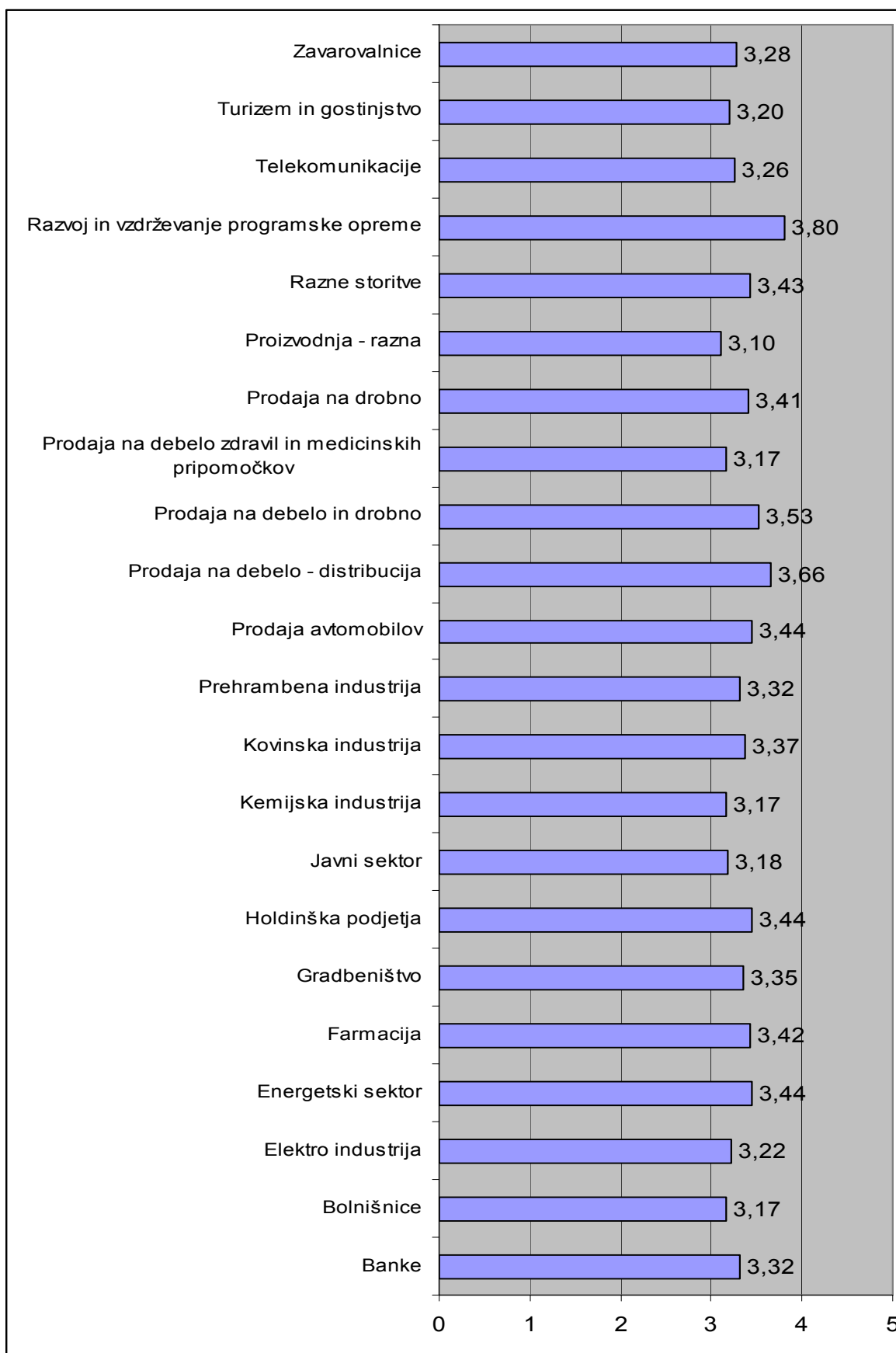


Vir: Stanković (2004: 15).

Vodje in njihovi podrejeni se sicer pogovarjajo bolj sproščeno, prijateljsko in enakopravno kot leto prej, tudi delovni sestanki so bolj redni. Informacije so posredovane še kar razumljivo (vendar manj kot leta 2002). Za opravljanje lastnega dela dobijo zaposleni bolj ali manj dovolj informacij. Informacij o tem, kaj se dogaja v drugih organizacijskih enotah, pa jim primanjkuje (Stanković, 2004: 15).

Empirične raziskave kažejo, da organizacijski klimi (in kulturi) poleg drugih dejavnikov precejšen pečat daje tudi narava dejavnosti, v kateri organizacija deluje. Organizacije, ki so se v teh letih udeležile raziskave, so razdelili v različne panoge oziroma dejavnosti. Ker je bilo potrebno panoge oblikovati iz sodelujočih podjetij, ni bilo mogoče upoštevati nobene obstoječe klasifikacije dejavnosti. Ponekod je bilo sorodnih podjetij dovolj, da so oblikovali resnično smiselno in tudi številčno primerno močno skupino podjetij. V nekaterih primerih so bila podjetja tako različna, da jih ni bilo mogoče smiselno združiti v panogo. Uvrstili so jih pod »razno« (razne storitve, razna proizvodnja). Kljub opisanim omejitvam je za marsikaterega uporabnika zanimivo pogledati podatke po panogah, pri čemer naj bi pri interpretaciji upoštevali sestavo in številčnost posamezne opazovane panoge. Na sliki 6.3.4 lahko razberemo ocene notranjega komuniciranja in informiranja po panogah (SiOK, www.rmplus.si/siok).

Slika 6.3.4: Notranje komuniciranje in informiranje po panogah

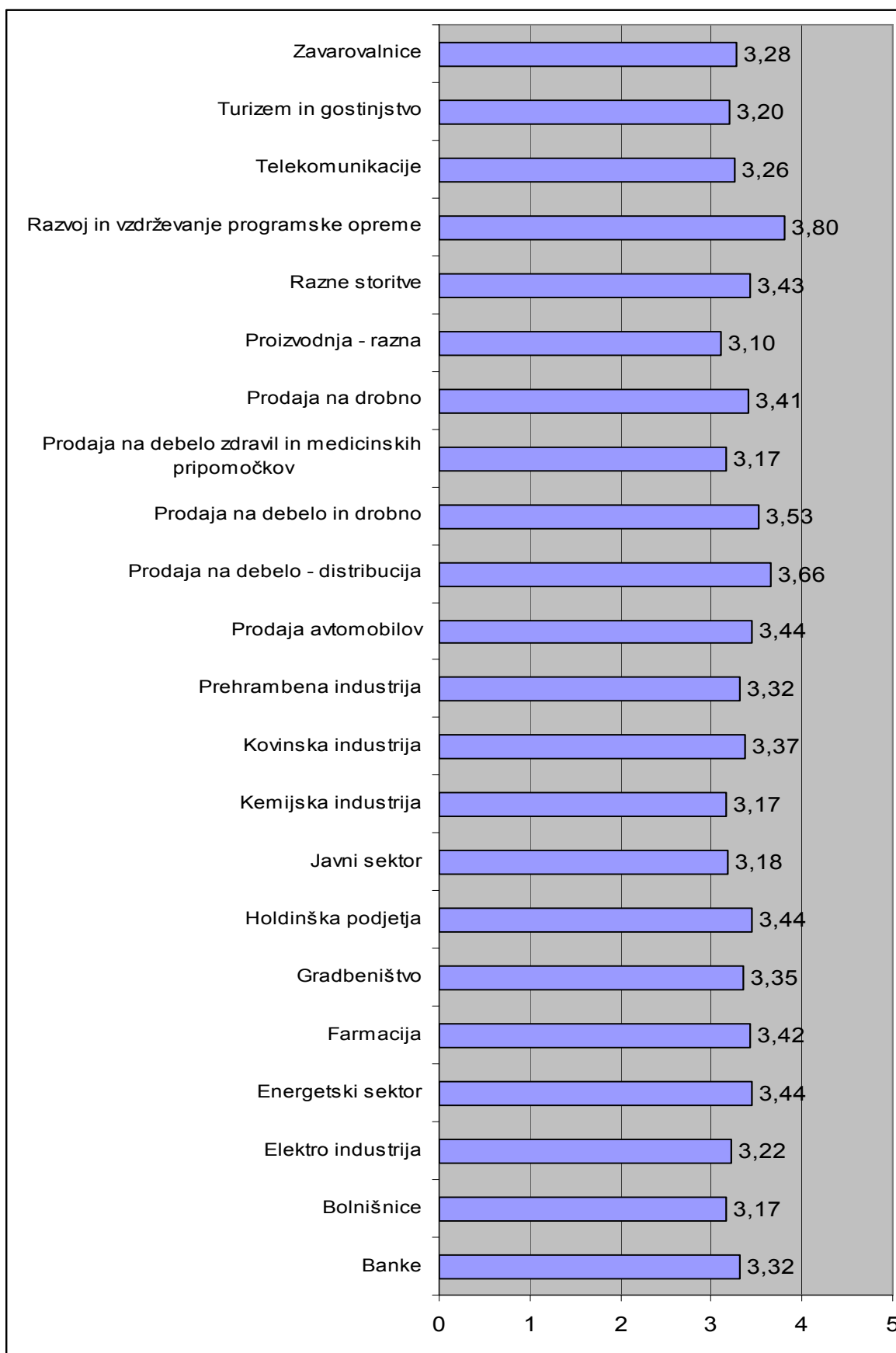


Vir: SiOK (2006), www.rmplus.si/siok

Najvišje ocenjene panoge so bile prodaja na debelo, razvoj in vzdrževanje programske opreme, farmacija, holdinška podjetja in zavarovalnice. Najnižje ocenjene pa proizvodnja, turizem in gostinstvo, kemijska industrija, gradbeništvo in prehrabena industrija.

Na sliki 6.3.5 si lahko pogledamo še ocene notranjih odnosov po panogah.

Slika 6.3.5: Notranji odnosi po panogah



Vir: SiOK (2006), www.rmplus.si/siok

Najvišje ocene pri ocenjevanju notranjih odnosov so dobile naslednje panoge: razvoj in vzdrževanje programske opreme, prodaja na debelo - distribucija, prodaja avtomobilov, holdinška podjetja in prodaja na debelo in drobno. Najslabše ocene pa imajo proizvodnja, bolnišnice, kemijska industrija, javni sektor ter turizem in gostinstvo.

Zaradi narave vprašalnika in omejenosti podatkov le na sodelujoča podjetja¹⁵ bi bilo napačno sklepati, da so povsod v gostinstvu najslabši odnosi in pri prodaji avtomobilov povsod dobri notranji odnosi, vendar pa ima narava panoge vpliv na organizacijsko klimo, kar lahko vidimo v tabelah, kjer so najvišje in najnižje ocene panog po kriterijih notranji odnosi ter notranje komuniciranje in informiranje večinoma enake.

Rezultati raziskave SiOK nam pomagajo tudi identificirati predpogoje za marketiške odnose v slovenskih podjetjih. Ugotovili smo že, da so dobri notranji marketinški odnosi predpogoj za vzpostavitev dobrih zunanjih marketinških odnosov. V slovenskih podjetjih odnosi med zaposlenimi niso slabi, vendar kljub vsemu niso takšni, kot naj bi bili z vidika vzpostavljanja mrež odnosov v horizontalnih in (ne zgolj) vertikalnih smereh. Še vedno so preveč individualni. Notranja komunikacija in informiranje sta še vedno preveč vertikalna, zato vsi zaposleni niso obveščeni o vsem, kar se v podjetju dogaja. Premalo je neposrednega medosebnega sodelovanja, premalo poudarka na odnosih, kar je vidno pri organizacijski klimi. Podjetja premalo vlagajo v zaposlene v smislu »team buildinga« in se ne zavedajo dolgoročnega pomena dobrih marketinških odnosov kot enega od dejavnikov konkurenčnosti.

¹⁵ Pomočnik direktorja v podjetju Štore Steel, Gorazd Tratnik je na predstavitvi rezultatov povedal, da je njihov cilj predvsem prilagodljivost in hitra odzivnost podjetja, ki jim omogoči notranjo funkcionalno fleksibilnost zaposlenih. Pomembna je tudi njihova polivalentnost in usposabljanje za različne naloge. V zameno nudijo varno in stabilno zaposlitev, dober sistem komuniciranja in informiranja ter sodelovanje pri odločanju. Problem na področju notranjega komuniciranja in informiranja so poskušali rešiti z večjim delegiranjem nalog in pooblastil, kar zaposlenim omogoča horizontalno napredovanje (Hočevar, 2004: 15).

Direktorica kadrovskega sektorja pri Petrolu je povedala, da rezultate raziskave jemljejo skrajno resno in da imajo vsako leto 40 do 50 delavnic, ki so zelo učinkovite. Na njih se pogovorijo, kaj se da izboljšati in spremeniti, in katere so prioritete ukrepov in čemu se bodo najbolj posvečali. Vodja splošnega sektorja v trebanjskem Trimu Marta Strmec navkljub nadpovprečnim rezultatom meni, da bi morali posvetiti največ pozornosti organizaciji, skrajševanju procesov in ciljnemu vodenju ter prevzemanju odgovornosti vseh zaposlenih za nadaljni razvoj in rast podjetja. Na področju človeških virov so usmerjeni zlasti v nadaljno strokovno in osebno rast in razvoj vseh zaposlenih, povečanje mednarodno primerljivih znanj in veščin, ustvarjanje pogojev za ustvarjalno klimo ter karierni razvoj zaposlenih (ibid.).

7. SKLEP

V uvodu svoje diplomske naloge sem predpostavila, da so marketinški odnosi kot del relacijskega kapitala konkurenčna prednost podjetja. Hipotezo sem skušala skozi vsa poglavja dokazati. Glede na neotipljivost in nenaravoslovno opredeljivost omenjenih pojmov (navkljub množičnim definicijam), vprašanja o intelektualnem kapitalu in marketinških odnosih ostajajo odprta. Vendar pa se tudi v družboslovju lahko približamo določenim zaključkom in iz njih izluščimo naktere implikacije oziroma sporočila. Po mojem mnenju je ravno to bistvo družboslovja, mojega študija in teme moje diplomske naloge; pojavi, ki ne bodo nikoli zakonitosti, ki se sčasoma spreminjajo, v katere se je potrebno poglobiti, ki zahtevajo temeljno preiščljeno, številne raziskave itd., so stvari, ki ločijo dobrega tržnika od slabega, uspešno podjetje od neuspešnega, dobro potezo od slabe in so kljub tisočerm definicijam še vedno lahko edinstven del vsakega posameznika, njegove lastne preiščljeno, občutka do soljudi in odnosa do dela. Skozi svojo diplomsko nalogo poudarjam vpliv odnosov in splošnega počutja zaposlenih na uspešnost podjetja. Na podlagi analize lahko vidimo, da odnosi in organizacijska klima poleg cene in kakovosti izdelka igrajo ključno vlogo pri velikosti dobička. Zadovoljni zaposleni so visoko motivirani, kar pozitivno vpliva na kupce, medtem ko slabi odnosi povzročijo slabo organizacijsko klimo in posledično zmanjšajo interes zaposlenih za ohranjanje in seznanjanje s kupci.

Edino pravo dejstvo v moji diplomski nalogi je, da je končni cilj podjetja doseči čimvečji profit. Sodobni trendi postavljajo večino podjetij v položaj, kateremu transakcijski marketing ni več kos. Zakaj? Enostavno je konkurenca v marsikateri, tudi marketinški panogi premočna; na trgu prevladuje preveč podjetij, storitev in izdelkov, zato potrošniki posledično zahtevajo vedno več. Transakcijski marketing dolgoročno ne zadostuje več pogojem trga. Potrošniki želijo biti cenjeni, imeti občutek pomembnosti, biti zadovoljni, se počutiti kot pomemben dejavnik pri menjavi, česar pa ne vključuje sistem transakcijskega marketinga po principu »dober dan – hvala - na svidenje«. Potrošnik želi biti del in ne člen menjave, kar pa marketinški odnosi omogočajo. Potrošniku in ponudniku je v interesu vzpostaviti dolgoročen stik v smislu ponavljajočih se menjav. Za to najdemo potrditev tudi z vidika racionalnosti, saj je ohranitev potrošnika precej cenejša kot iskanje novega; v tem se kaže smiselnost marketinških odnosov. Za potrošnika pa pomeni zaupanje in nesprejemanje novega rizika ob nakupu izdelka.

Na drugi strani so zaposleni kot ključen del podjetja, ki s svojim znanjem in izobrazbo motivirajo potrošnike k ponovnemu nakupu in z njimi posredno ali neposredno sodelujejo oziroma stopajo v odnos. Intelektualni kapital nima oprijemljive vrednosti in se ga težko meri, vendar je neprecenljiv dejavnik v družbi znanja, kjer lahko malenkosti v diferenciaciji blaga delajo velike razlike v uspehu, kjer je za konkurenčnost podjetij pomembna mreža odnosov in kjer je pošten, zaupanja vreden odnos vrednota.

8. LITERATURA

SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE

1. Achrol, Ravi; Mitchell, Andrew (1994): *Ama Educators Proceedings*. Enhancing Knowledge Development in Marketing, 91-96.
2. Adcock, Dennis (2000): *Marketing strategies for competitive advantage*. Chichester: John Wiley and Sons, Ltd.
3. Ashkanasy, Neal M.; Wilderom, Celeste P. M.; Peterson Mark F. (2000): *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2-3.
4. Auerbach, Paul (1998): *Competition*. The Economics of Industrial Change. Oxford: Basil Blackwell.
5. Berry, Leonard (1983): *Relationship marketing*. Emerging Perspectives on Services Marketing, 23-28.
6. Bontis, Nick (2002): *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital*. Hershey, USA: Idea Group Publishing.
7. Bontis, Nick (2002): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 621-642.
8. Christopher, Martin; Payne, Adrian; Ballantyne, David (1991): *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 72.
9. Cornes, Richard; Sandler, Todd (1986): *The Theory of Externalities, Public Goods, and Club Goods*. Cambridge: Cambridge University Press, 70.
10. Čater, Tomaž (2001): *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja*. Kranj: Moderna organizacija, 2, 64-74.
11. Davidson, Paul (1991): *Controversies in Post-Keynesian Economics*. Aldershot: Edward Elgar, 80-84.
12. Eichner, Alfred S. (1976): *The Megacorp and Oligopoly*. Micro Foundations of Macro Dynamics. Cambridge: Cambridge University Press, 90-96.
13. Fromm, Erich (1947): *Man for Himself*. An Inquiry into the Psychology of Ethics. Canada: Fitzhenry & Whiteside Ltd.
14. Geroski, Paul (1995): *Markets for Technology*. Knowledge, Innovation and Appropriability. V: Paul Stoneman (ur.): *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*. Cambridge: Blackwell Publishers L.t.d., 90-131.

15. Gordon, Ian H. (1998): *Relationship Marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customer you want and keep them forever*. Toronto: John Wiley & Sons, 8-33.
16. Grönroos, Christian (1990): *The marketing strategy continuum, toward a marketing concept for the 1990s*. Meddelanden Fran Svenska Handelshogskolan: Working Paper, 55-57, 201-205.
17. Grönroos, Christian (2000): *Service Management and Marketing* - second edition. England: John Wiley & Sons, Ltd, 27-33.
18. Handy, Charles (1993): *Understanding Organizations*. Oxford University Press, Inc., 222.
19. Ilič, Branko (2001): *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana, 4-37.
20. Intelektualni kapital, Ljubljana (2000): *Inštitut za intelektualni kapital*, 24.
21. Jančič, Zlatko (1996): *Celostni Marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 173.
22. Katz, Daniel; Kahn, Robert L. (1996): *The social Psychology of Organizations*. New York, 139-143.
23. Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS, 125.
24. Kotler, Phillip et al. (1996): *Principles of Marketing*. The European Edition. London: Prentice Hall.
25. Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2001): *Principles of Marketing*, 3rd Edition. New Jersey, 290- 305.
26. Kovač, Bogomir (2000): *Kakovost slovenskih menedžerjev kot intelektualni kapital slovenskega gospodarstva*. 32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 29-54.
27. Lah, Marko (2000): *Premoženjski in prepričevalni učinki blagovne znamke*. Vregov zbornik, Javnost. 7, 153-162.
28. MacNeil, Ian R.; Paul, J. Gudel (2001): *MacNeil and Gudels Contracts*. Exchange Transactions and Relations. 3rd Edition. University Casebook, 17-22.
29. Mayer, Janez (2002): *Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja*. Kranj: Organizacija, 569-578.
30. McKenna, Regis (1991): *Relationship Marketing*. London: Century Business, 34-37

31. McKenna, Regis (1992): *Relationship marketing: own the market through strategic customer relationships*. London: Century Business, str. 88-113.
32. Možina, Stane (1998): *Strateški pomen kadrovskih virov*. V: Stane Možina (ur.) *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1-42.
33. Možina, Stane, et al. (1994): *Management*. Ljubljana: Didakta.
34. Musek, Janez; Pečjak, Vid (1995): *Psihologija*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica, 85-90.
35. Naisbitt, John; Aburdene, Patricia (1990): *Megatrends 2000: Ten new Directions for the 1990s*. New York, 113.
36. Norčič, Oto (1990): *Razvoj in temelji sodobne ekonomske misli*. Ljubljana.
37. Parvatiyar, Atul; Seth, Jagdish, (1997): *Research in Marketing*, 13, 69-109.
38. Paulin, Michele; Perrien, Jean; Ferguson, Ronald J. (1997): *Relationship Strategies and their Fit with Service-Oriented Management Process and Organizational Culture*, 507-527.
39. Payne, Adrian; Christopher, Martin; Clark, Moira; Peck, Helen (1995): *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and keeping customers*, 12.
40. Payne, Adrian (2001): *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. London, 72.
41. Peklar, Leonardo (2002): *Družba znanja*. Ljubljana: Svetilnik, Socius d.d., družba za svetovanje, inženiring in založništvo, 9-10.
42. Pfeffer, Jeffrey (1994): *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press, 10-19.
43. Pretnar, Bojan (1995): *Osnove ekonomske tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 12.
44. Pučko, Danijel (1998): *Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo*. Kranj: Organizacija, 557-565.
45. Rao, R. Vithala; Steckel, H. Joel (1995): *The New Science of Marketing*, State – of – the Art Tools for Anticipating and Tracking the Market Forces That Will Shape Your Company's Future, 6.
46. Rejc, Adriana (2002): *Analiza vpliva kadrovske funkcije na uspešnost poslovanja podjetja*. Strokovno gradivo: Dnevi kadrovskih delavcev. Ljubljana: GV Izobraževanje, 15-22, 67-68.
47. Rijavec, Petja (1997): *Odličnost v odnosih s strankami v storitvenem sektorju*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede, 38-39.

48. Roos, Johan, et al. (1997): *Intellectual Capital*, Navigating the New Business Landscape. London: MacMillan Press LTD.
49. Roos, Johan, et al (2000): *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital,19-97.
50. Rozman, Rudi (2000): *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 134- 151.
51. Rusjan, Borut (2000): *Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja*. Kranj: Organizacija, 33.
52. Schneider, Benjamin (1990): *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass, 282-307, 447-449.
53. Spanos, Yiannis E.; Lioukas Spyros (2001): *Strategy and Performance: Achieving Competitive Advantage in the Global Marketplace*, 100.
54. Sullivan, Patrick H. (2000): *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
55. Sušjan, Andrej (1995): *Postkeynesianska ekonomska teorija: vzpostavljanje alternative neoklasični ekonomiki*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 164-175.
56. Svetlik, Ivan; Ilič, Branko (ur., 2004): *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: SOPHIA, 80-82.
57. Šega, Lidija (1997): *Veliki poslovni moderni slovar, angleško-slovenski*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 957.
58. Tajnikar, Maks (1996): *Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen*. Tretji natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Vandermerwe, Sandra (1995): *From Tin Soldiers to Russian Dolls: Creating added value through services*. Oxford: Butterworth Heinemann, 23.
60. Vrčko, Matjaž; Erjavšek, Bojan (1998): *Drugačen Način organiziranja podjetij*. Ljubljana: Biro Praxis, 99.
61. Zupan, Nada (2001): *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana, 13-15, 116.

ČLANKI

1. Ballantyne, David (1997): Internal Networks for Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, 13, 343- 366.
2. Bennett, Roger (1996): Relationship Formation and Governance in Consumer Markets: Transactional Analysis Versus the Behaviourist Approach. *Journal of Marketing Management*, 12, 417- 436
3. Berry, Leonard (1980): »Services Marketing is Different«. *Business*, May-June, 25-26
4. Berry, Leonard (1995): Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 236-245.
5. Bitner, Mary Jo (1995): Building Service Relationship: It is All About Promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 246- 251.
6. Bontis Nick (1998): Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models. Bradford: *Management Decision*, 2, 63-76.
7. Brečko, Daniela (2003): : Zaposleni kot »ambasadorji blagovne znamke«. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, Interni marketing, letnik 1, sep., 50-55.
8. Brooking, Annie (1997): The management of Intellectual Capital. London, *Long Range Planning*, 3, 364-365.
9. Christy, Richard; Gordon, Oliver; John, Penn (1996): Relationship Marketing in Consumer Markets. *Journal of Marketing Management*, 12, 175-187.
10. Cimerman Mitja (2004): *Manager+* (tematska izdaja), št. 3, 61-63.
11. Çravens, David W. (1995): Introduction to the Special Issue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 235.
12. Čater, Tomaž (2000): Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. Maribor: *Naše gospodarstvo*, 4, 505-520.
13. Demarest, Marc (1997): Understanding Knowledge Management. London: *Long Range Planning*, 374-384.
14. Dobovišek, Amadea (2004): Uresničite strategijo z nagrajevanjem prodajalcev, *Manager+*, 3, 46-50.
15. Edvinsson, Leif; Sullivan, Patrick (1996): Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14, 4.

16. Edvinsson, Leif (1997): Developing Intellectual Capital at Skandia. London: *Long Range Planning*, 3, 366-373.
17. EFQM: Eight Essentials of Excellence-The Fundamental Concepts and Their Benefits, European Foundation for Quality Management, Brussels, 1999.
18. Ford, D. (1982): The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14, 59.
19. Ford, D. (1990): Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks. New York: *Academic Press*, 97.
20. Grönroos, Christian (1994): From marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, 32, 2, 4-20.
21. Gummesson, Evert (1987): The new marketing-developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20, 4, August, 10-20.
22. Gummesson, Evert (1997): In search of Marketing Equilibrium: Relationship Marketing Versus Hypercompetition. *Journal of Marketing Management*, 13, 421-430.
23. Hočevar, Barbara (2004): »Vizija vodstva in pripadnost delavcev«, *Delo*, 27. januar 2004, 15.
24. Hunt, Shelby D. (1997): Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource - Advantage Theory. *Journal of Marketing Management*, 13, 431-445.
25. Jackson, Barbara B. (1985). Build customer relationships that last. *Harvard Business Review*, November-December, 120-128.
26. Jančič, Zlatko (1990): »Marketing - strategija menjave«. Ljubljana, GV: *Studio Marketing*.
27. Jančič, Zlatko (1994): Marketinški odnosi (1). *Marketing Magazin*, junij, 18-19.
28. Jančič, Zlatko (1997): Nova paradigma v marketinški disciplini: Soupravljanje marketinških odnosov. *Akademija MM*, Slovenska znanstvena revija za trženje, 1, 37-43.
29. Jordan, Judith; Jones, Penelope (1997): Assessing Your Companys Knowledge Management Style. London: *Long Range Planning*, 30, 3, 392-398.
30. Kaplan, Robert S.; Norton, David. P. (2000): Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.
31. Kavčič, Bogdan; Deškovič, Marko (1990): Strategija in uspešnost. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.

32. Konrad, Edvard (1987): Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske culture in organizacijske klime. Radenci: *Gospodarski vestnik*, 209.
33. Lank, Elizabeth (1997): Leveraging Invisible Assets: the Human Factor. London: *Long Range Planning*, 30, 3, 406-412.
34. Levitt, Theodore (1972): Production - Line Approach to Service. *Harvard Business Review*, September-October 1972, 41-52.
35. Levitt, Theodore (1983). After the sale is over, *Harvard Business Review*. September-October, 87-93.
36. Morgan, Robert M.; Hunt, Shelby D. (1994): The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 7, 20-38.
37. Nevin, John R. (1995): Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 327-334.
38. Ordonez de Pablos, Patricia (2002): Evidence of Intellectual Capital Measurement from Asia, Europe and the Middle East. Bradford: *Journal of Intellectual Capital*, 3, 287-302.
39. Parvatiyar, Atul; Sheth, Jagdish N. (1995): Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 255-271.
40. Payne, Adrian; Frow, Pennie (1997): Relationship Marketing: Key Issues for the Utilities Sector. *Journal of Marketing Management*, 13.
41. Peterson, Robert A. (1995): Relationship Marketing and the Consumer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 278-281.
42. Porter, E. Michael (1990): The competitive Advantage of Nations. New York: *The Free Press*, 855.
43. Quintas, Paul, et al. (1997): Knowledge Management: A Strategic Agenda. London: *Long Range Planning*, 385-391.
44. Roos, Goran; Roos, Johan (1997): Measuring Your Companys Intellectual Performance. London: *Long Range Planning*, 3, 413-426.
45. Rozman, Rudi; Kovač, Jure; Koletnik, Franc (1993): Management. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 236-237.
46. Schultz, Theodore (1971): Investment in Human Capital. The Role of Education and of Research. New York: *The Free Press*.
47. Stanković, Tanja (2004): »Padeč« pri upoštevanju želja zaposlenih pri usposabljanju, *Delo*, 27. januar, 15.

48. Širec, Karin (1990): Kako pridobiti in zadržati trajnostno konkurenčno prednost? *MMP Bilten*, Maribor: Ekonomsko-Poslovna fakulteta.
49. Wiig, Karl M. (1997): Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. London: *Long Range Planning*, 3, 399-405.
50. Zupančič, Melita (1998): Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM*, Slovenska znanstvena revija za trženje, 3, 55-67.

INTERNETNI VIRI

1. Bitenc, Primož (2006): Prezentacija upravljanja človeških virov. Dostopno na: http://www.atadria.com/?sv_path=9133,9177, 4. april 2006.
2. Dr. Nick Bontis (2002): Dostopno na: www.bontis.com, 10. september 2002.
3. Gospodarska zbornica Slovenije (2003): Dostopno na: <http://www.gzs.si/slo/>, 10. april, 2003.
4. SiOK (2006): Organizacijska klima v Sloveniji. Dostopno na: www.rmplus.si/siok. 5. junij 2006.
5. Gruban, Brane (2002): Upravljanje človeškega kapitala podjetij. Dostopno na: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/index.print.html>, 29. julij 2002
6. MCA/MORI (2002): Dostopno na: www.ipsos-mori.com, 4. julij 2002.
7. Skandia (1998): Human Capital in Transformation. Intellectual Capital Prototype Report: Dostopno na: www.skandia.com/en/includes/documentlinks/annualreport1998/e9712Human.pdf, 25. september 1998.
8. Stemberger, Mark (2001): Vrednost informacijskih tehnologij v poslovnem svetu: Dostopno na: http://www.drustvo-informatika.si/sekcije/sor/porocilo_1997-2002.jsp, 11. marec 2001.
9. Stewart, Thomas A. (1991): Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Dostopno na: <http://www.members.ad.com/thosstew/about.html>, 17. avgust 1991
10. Sveiby, Karl, Erik (1998): Measuring Intangibles and Intellectual Capital- An Emerging First Standard: Dostopno na: <http://www.sveiby.com.au/BSCCandIAM.html>, 10. september 1998.

Priloga A

V prilogi A je razviden postopen razvoj internega in eksterne marketinga od leta 1950 do leta 2000. Kot vidimo, je z leti prišlo do večjih sprememb.

Priloga A: Razvoj internega in eksterne marketinga

OBDOBJE	EKSTERNI MARKETING	INTERNI MARKETING
»KUPI« 1950-1960: produksijska ekonomija	Trženje po načelu »povejte jim, da je izdelek dosegljiv«. »Povej jim, kaj vsebuje, koliko stane in kako se uporablja«. Pomanjkanje konkurence je bilo tolikšno, da je veliko blagovnih znamk preprosto prevzelo generično ime izdelka.	Interne novice in lepaki, ki so več ali manj zgolj opozarjali na proslave, obletnice in jubileje. Okrožnice – sporočila in informacije vodstva. Priročniki o rabi strojev. Statuti in drugi proceduralni dokumenti. Prenašanje informacij od zgoraj navzdol, ne pa tudi nasprotno.
»PRODAJ« 1960-1970: ekonomija pospeševanja prodaje in distribucije	Ustanavljanje marketinških oddelkov. Odmik od načela »povej in prodaj«. Začetki raziskovanja, kakšne izdelke želijo kupci oziroma kakšne izdelke so pripravljani plačati in kako jim bodo ostali lojalni.	Timski sestanki, na katerih je vodja sestanka moral prepričati člane tima o pomembnosti prodajnih informacij. Prezentacije – argumentirani nastopi, ki so morali prepričati množice. Interni časopisi, ki so še vedno sredstva za prenašanje informacij vodstva. Videoposnetki, ki so prepričevali zaposlene o pravih odločitvah vodstva.
»Kupi« 1970-1980: ekonomija kakovosti in množičnega marketinga	Kupec je postal kralj. Marketinški oddelki so prevzeli odgovornost za identifikacijo ciljnih trgov. Marketinški oddelki so gonilo razvoja podjetja. Vloga marketinga je bila prepoznati kupčeve potrebe in jih zadovoljiti.	Delavnice – interaktivno usposabljanje, ki je omogočalo povratne informacije. Prve raziskave vrednot – raziskave o počutju in zadovoljstvu zaposlenih z namenom ugotoviti, ali podjetja dovolj skrbijo za zaposlene. Podjetja se trudijo ustvariti komunikacijo, ki bi zaposlenim omogočala izražati njihova mnenja in skrbi.
»Kupi pri« 1980-1990: ekonomija tržnih niš in storitev za kupce	Nišno trženje. Ustvarjanje zvenceh sporočil za kupce. Prepričati kupca, da ostane zvest določeni blagovni znamki. Sheme lojalnosti.	Projektni sestanki z namenom, da se najdejo rešitve za nastale težave. Delovna srečanja ob kavi, forumu in govori. Management »eden na eden«, kratki individualni pogovori med managerjem in zaposlenimi. Intranet, diskusijske skupine, baze podatkov, ki so zaposlenim omogočale selekcijo informacij. »Odprta telefonska linija« za zaposlene, ki je omogočala povratne informacije. Videokonference

		Dvosmernost komunikacijskih procesov, medosebna komunikacija in elektronske informacije.
»Prijatelji« 1990: upravljanje podatkov o kupcih	Vse večja izbira izdelkov. Model upravljanja s ključnimi kupci. Telefonski marketing.	Psihosometrični testi in raziskave, orodja za boljše razumevanje in vpogled v posameznikova pričakovanja. Letni razgovori in intervjuji. Srečanja na zajtrku ali kosilu. Timski sestanki, oddelčni kolegiji. Jutranja srečanja, na katerih se poroča o ciljih in rezultatih.
»Najboljši prijatelji« 1990-2000: Upravljanje odnosov s strankami (Customer Relationship Management – CRM)	Ustvarjanje vseživljenjskega odnosa s kupcem, izdelki za vsa življenjska obdobja. Kupci si želijo unikatnih rešitev. Izdelki, pisani na kožo.	360-stopinjska povratna informacija za prepoznavanje potreb posameznika. Model kompetenc Redni individualni sestanki Posebna delovna mesta Učna pogodba Krepitev relacijskega kapitala

Vir: Brečko (2003: 53).

Precejšen razvoj podjetij skozi čas je pripeljal do večje konkurence in posledično tekmovanja za kupce. Danes se je potrebno za vsakega kupca posebej boriti. V obdobju med letoma 1950-1960 to ni bilo potrebno. Kupci so prihajali in prodaja je tekla. Sedaj je konkurenca prevelika in posledično izbira za kupce neomejena. Podjetja naj bi veliko vlagala v tržne raziskave in se s tem približala izdelkom, ki naj bi čimbolj zadovoljili potrebe potrošnikov. Komunikacija naj bi potekala na vse strani, zaposleni naj bi bili dobro izobraženi in obveščeni glede izdelkov in dogajanja na tržišču. Svojo vednost naj bi uspešno in motivirano prenašali na kupce, z njimi gradili odnos in stremeli k dolgoročnemu sodelovanju.