

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanita Hohnjec

**Marketinški odnosi v coworkingu: študija primera Coworking Zasavje**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanita Hohnjec

Mentor: red. prof. dr. Zlatko Jančič

**Marketinški odnosi v coworkingu: študija primera Coworking Zasavje**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

*Če želite biti hitri, pojdite sami. Če želite priti daleč, pojdite skupaj.  
(afriški pregovor)*

*Prof. dr. Zlatko Jančič,  
hvala za vaše mentorstvo in strokovno pomoč.*

*Plemenci Njive,  
hvala za soustvarjanje meni zelo vredne izkušnje ter za prijateljstvo.*

*Bily,  
hvala, ker znaš prisluhniti in me razumeti.*

*Herči,  
hvala, ker barvaš vsak moj dan ter vedno verjameš vame.*

*Moja družina,  
hvala za vašo brezpogojno podporo ter ljubezen.*

## **Marketinški odnosi v coworkingu: študija primera Coworking Zasavje**

Družbene spremembe so sprožile zahtevo po alternativni marketinški paradigmi, usposobljeni za učinkovito delovanje znotraj sodobnih družbenih trendov. Razvila se je paradigma marketinških odnosov, ki temelji na vzpostavljanju in upravljanju uspešnih ter dolgoročnih odnosov med organizacijo in njenimi deležniki. Sodelovalna narava marketinškega odnosa se osredotoča na menjavo in soustvarjanje različnih vrednosti ter prek interakcije želi doseči lojalnost med deležnikom in organizacijo. Podstat razvoja marketinškega odnosa je marketinška menjava, ki temelji na teoriji družbene menjave. Uspešna marketinška menjava ustvarja zaupanje med akterji, ki je potrebno za nadaljevanje menjalnih interakcij. Obvezen element nadaljnega razvoja marketinškega odnosa je vrednost v uporabi, ki se v storitveno dominantni logiki razvija prek soustvarjanja ter pogostih interakcij med deležnikom ter predstavniki organizacije. Soustvarjanje ter interakcija pa sta najpomembnejša procesa tudi v coworking storitvah, ki so prav tako nastale kot posledica ekonomskih sprememb ter so prilagojene novim vsebinam dela, nastalim znotraj ekonomije znanja. Ključna dodana vrednost coworking storitve je skupnost, ki se razvija in ohranja skozi uspešne marketinške odnose njenih članov. V skupnosti Coworking Zasavje razvoj marketinškega odnosa med porabniki ter ponudniki poteka skozi recipročno spoštovanje skupnostnih pravil, soustvarjanje tedenskega programa ter poslovno mreženje. Rezultati uspešnih marketinških odnosov se kažejo v povezanosti ter pripadnosti članov coworking skupnosti.

**Ključne besede:** marketinški odnosi, marketinška menjava, soustvarjanje vrednosti, coworking, študija primera.

## **Marketing Relationships in Coworking: case study Coworking Zasavje**

Social changes have started commanding for an alternative market paradigm which would be well qualified for an efficient operation within these modern social trends. Thus, a relationship marketing paradigm has evolved, based on establishing and managing successful, long-term relationships between the organization and its shareholders. The collaborative nature of marketing relationships focuses on exchanging and co-creating various values, trying to reach loyalty between shareholders and the organizations through interaction. The foundation for the development of marketing relations is marketing exchange which is premised on social exchange. A successful marketing exchange creates a trustworthy air amongst the participants, which is crucial for further interactions of exchange. Essential element of further marketing relations progress is value-in-use. In the service-dominant logic the value-in-use evolves from cooperation and frequent interactions amidst the shareholder and the representatives of the organization. Collaboration and interaction are main processes in coworking services as well, which have also emerged as a result of economy shifts and have adapted new working contents from the economy of knowledge. The vital added value to the coworking service is the community, evolving and preserving itself throughout the fruitful marketing relationships of its members. In the Coworking Zasavje community the development of marketing relationships amongst the users and the service providers evolves due to a reciprocal appreciation of common rules, co-creations of the weekly schedule, and business networking. The best results of blooming marketing relationships are shown in the connectedness and closeness of the members of the coworking community and their affinity.

**Key Words:** marketing relations, marketing exchange, value co-creation, coworking, case study.

## Kazalo

|  |    |
|--|----|
| 1 UVOD.....  | 7  |
| 2 OD TRANSAKCIJE K INTERAKCIJI .....                                     | 9  |
| 3 MARKETINŠKI ODNOSI .....   | 10 |
| 4 PODSTAT MARKETINŠKIH ODNOSOV: MARKETINŠKA MENJAVA .....                | 12 |
| 4.1 Družbena menjava .....   | 12 |
| 4.2 Marketinška menjava .....  | 14 |
| 5 SOUSTVARJANJE MARKETINŠKEGA ODNOSA: STORITVENI MARKETING .....         | 17 |
| 6 COWORKING .....  | 20 |
| 6.1 Razvoj .....   | 20 |
| 6.2 Način dela .....   | 21 |
| 6.3 Menjava .....  | 23 |
| 6.4 Storitve .....   | 27 |
| 6.5 Marketinški odnos .....  | 29 |
| 7 ŠTUDIJA PRIMERA: MARKETINŠKI ODNOSI V SKUPNOSTI COWORKING ZASAVJE .... | 31 |
| 7.1 Metodologija .....   | 31 |
| 7.2 Raziskovalno vprašanje in izhodišča .....                            | 32 |
| 7.3 Predstavitev Coworking Zasavje skupnosti .....                       | 33 |
| 7.4 Marketinški odnos v skupnosti Coworking Zasavje .....                | 36 |
| 7.4.1 Spoštovanje: Skupnostni dogovor .....                              | 36 |
| 7.4.2 Soustvarjanje: Tedenski Njivnik .....                              | 38 |
| 7.4.3 Mreženje: Poslovna sodelovanja .....                               | 41 |
| 7.5 Diskusija .....  | 44 |
| 8 SKLEP .....  | 47 |
| 9 LITERATURA .....   | 49 |

## **Kazalo slik**

|  |    |
|--|----|
| Slika 7.1: Objekt prostorov Coworking-a Zasavje - bivša rudarska kolonija oziroma 'Njiva'. 34  |    |
| Slika 7.2: Coworking v dnevni sobi .....   | 35 |
| Slika 7.3: Sestanek medgeneracijskega društva, članic Coworking Zasavje skupnosti, v sestankovalnici .....   | 35 |
| Slika 7.4: Organizacijske priprave za dogodek 'Njiva je živa!'.....  | 37 |
| Slika 7.5: Dejanje Lepe geste - nabiranje drv za kurjavo v prostorih Coworkinga Zasavje ....   | 38 |
| Slika 7.6: Dogodek Something O'Clock - priprava palačink za celotno coworking skupnost. 40   |    |
| Slika 7.7: Družbeno odgovorni projekt 'Menjalni krog' na dogodku 'Njiva je živa!'.....   | 41 |
| Slika 7.8: Mreženje coworking skupnosti v okviru projekta Alpe Adria Coworking – obisk sodelovalne skupnosti Otelo Villach (Beljak, Avstrija).....   | 43 |
| Slika 7.9: Aktivna participacija društva PUNKTcc na dogodku Zavoda KŠTM Trbovlje - snemanje poddaje z obiskovalci trboveljskega boljšjega sejma..... | 43 |

## **Kazalo tabel**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 6.1: Primerjava med vrednotami coworking skupnosti ter vrednotami marketinškega odnosa.....                                | 30 |
| Tabela 7.1: Primerjava med značilnostmi marketinškega odnosa ter gradniki marketinških odnosov v Coworking Zasavje skupnosti..... | 45 |

## 1 UVOD

Družba je omrežje odnosov, znotraj katerih potekajo interakcije. Če to omrežje razpade, marketinga ne potrebujemo več, saj izginijo tudi interakcije. Marketing je namreč interaktivni proces, ki je vgrajen v družbeno omrežje, se spreminja in razvija skupaj z njim (Gummesson 1997, 272). Vse več dokazov priča, da konvencionalni marketinški koncept in upravljalni marketinški pristopi niso več konsistentni in učinkoviti v današnjem delovanju poslovnega sveta, na katerega močno vplivajo vse hitrejša družbene spremembe.

Družbene spremembe ustvarjajo drugačne zahteve tudi na globalnem trgu dela. Sodobna družba znanja zavrača množično produkcijo industrijske ekonomije, kjer so delavci obravnavani le kot nadomestljivi človeški viri. V ospredje prihajajo nove vsebine dela, ki temeljijo na procesih opolnomočenja ter sodelovanja. Trg dela ni več usmerjen le v iskanje ekonomskih vrednosti, ampak tudi v iskanje produktivnih delovnih organizacij, prilagojenih sodobnim načinom dela znotraj ekonomije znanja (Spinuzzi 2012).

V diplomskem delu bom preučevala soobstoj dveh družbenih procesov, ki predstavljata alternativni prevladujočim marketinškim in ekonomskim usmeritvam ter inovativni rešitvi za izzive družbenih sprememb. To sta procesa marketinških odnosov ter coworkinga. Oba temeljita na interakciji in sodelovanju ter v povezani skupnosti prepoznavata pogoj za uspešno delovanje znotraj današnjih kompleksnih poslovnih in družbenih trendov. "Skupnost, tako v življenju družbe kot tudi v poslovnem smislu, v resnici ni nov fenomen. Je le ponovni odkrit način odličnega delovanja organizacij, način preseganja njihove alienativne narave v sodobnih družbenih in tržnih razmerah" (Jančič 1997b, 811).

Namen diplomske naloge je opisati razvoj marketinških odnosov v coworkingu, z raziskovalnim poudarkom na skupnosti Coworking Zasavje; kako skupnost Coworking Zasavje razvija marketinške odnose? Ideja o tej tematiki je vzniknila skozi osebno participacijo v coworking skupnosti ter istočasnim preučevanjem teorije marketinških odnosov v študijske namene. Sledilo je spoznanje o neobstoju teoretične povezave med marketinškimi odnosi ter coworkingom; tu prepoznavam dodano vrednost mojega diplomskega dela. Skozi analizo literature ter študijo primera želim definirati izhodišča za razumevanje razvoja vse bolj uveljavljenih marketinških odnosov v vse pogostejših coworking skupnostih.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih vsebinskih poglavij. V začetnem poglavju opisujem prehod marketinga iz transakcijske v interakcijsko paradigmo; vključena je opredelitev vzrokov, pionirskih teorij ter dokazov marketinškega premika k interakcijam. Sledi poglavje o konceptu marketinških odnosov, kjer opredelim njihov izvor, glavne cilje, terminološke izzive ter procesno naravo. V naslednjih dveh poglavjih se osredotočam na podstat ter ključne elemente razvoja marketinških odnosov, ki jih soustvarjajo teorije marketinške menjave ter storitvenega marketinga. Šesto poglavje je razdeljeno na več vsebinskih delov, ki opisujejo nastanek in koncept coworkinga ter možnosti razvoja marketinškega odnosa skozi menjalne in storitvene procese coworkinga. Zadnje vsebinsko poglavje predstavlja raziskovalni del naloge, ki je namenjen prenosu teoretičnega znanja v študijo primera Coworking Zasavje. Skozi opazovanje z udeležbo ter analizo internih virov predstavim karakteristike razvojnega procesa marketinških odnosov v skupnosti Coworking Zasavje.



## **2 OD TRANSAKCIJE K INTERAKCIJI**

Že od njenega nastanka, je paradigma marketinškega spleta dominirala v marketinški misli, raziskavah in praksi. Danes ta paradigma izgublja na svoji moči. Spodbijajo jo novonastali pristopi k marketingu, ki so rezultat ekonomske globalizacije in prepoznavanja pomembnosti ohranjanja ter upravljanja dolgoročnih odnosov z deležniki (Grönroos 1997, 4).

Družbene spremembe, ki so vplivale na preizpraševanje paradigme marketinškega spleta, so posledica vse bolj odprtega delovanja trga ter razvoja informacijskih tehnologij. Ker je trg postal bolj spremenljiv in kompleksen, mora marketing vzpostavljati bolj odprte odnose z deležniki ter s tem razvijati nove priložnosti za ustvarjanje vrednosti. Eno izmed takih priložnosti predstavlja tudi informacijska tehnologija, ki predstavlja vse kvalitetnejši in hitrejši medij izmenjave med podjetji ter informacijami (Ballantyne 2003, 161). Ballantyne (2003, 161) trdi, da se transakcijski marketing tem družbenim spremembam ni sposoben prilagoditi. Brito (2011, 70) se strinja in dodaja, da lahko transakcijski marketing predstavlja le osnovne temelje marketinške prakse, ki pa jo je nujno potrebno nadgraditi. Sheth in Parvatiyar (v Vargo in Lusch 2004, 1) predlagata, da mora alternativna marketinška paradigma znati vzpostavljati, ohranjati in upravljati kompleksno omrežje odnosov med vsemi marketinškimi akterji.

Relacijsko podstat marketinga potrjuje tudi AMA (v Brito 2011, 66), ki je leta 2004 spremenila definicijo marketinga v naslednjo: "Marketing je organizacijska funkcija in niz procesov, namenjenih ustvarjanju, komuniciranju in dostavljanju vrednosti strankam ter upravljanju odnosov s strankami, ki delujejo v dobrobit tako organizaciji kot njenim deležnikom".

Omrežni pristopi industrijskega marketinga ter sodobne teorije storitvenega marketinga vidijo marketing kot interaktivni proces znotraj družbenega konteksta, ki temelji na gradnji ter upravljanju odnosov (Grönroos 1997, 7–9). Marketing se premika od produktno dominantnega vidika, ki temelji na opredmetenih virih ter diskretnih transakcijah, k storitveno dominantnemu vidiku, ki stremi k vzpostavljanju in ohranjanju marketinških odnosov (Vargo in Lusch 2004, 2).

### 3 MARKETINŠKI ODNOSI

Koncept marketinških odnosov izhaja iz storitvenega marketinga, teorije o organizacijskih menjalnih odnosih in teorije družbene menjave (Brodie in drugi 1997, 384). Storitveni marketing je marketinške odnose začel preučevati na podlagi poslovnih interakcij, kakovosti storitve ter razvoja storitvenega marketinškega spleta. V okviru menjalnih teorij pa so se marketinški odnosi pojavili kot rezultat predruženja menjalnih odnosov (Ballantyne 2003, 160).

Paradigma marketinških odnosov se osredotoča na vzpostavljanje in ohranjanje dolgoročnih ter interaktivnih odnosov med organizacijo in njenimi deležniki. Skozi menjavo in soustvarjanje vrednosti sklepa partnerstva znotraj 'win-win' odnosov (Gummesson 1994, 6–7). Doseženo partnerstvo pomeni najvišjo doseženo stopnjo lojalnosti v marketinškem odnosu. Za doseg partnerstva pa se mora razvoj marketinškega odnosa uspešno prebiti skozi vse predhodne faze lojalnosti deležnikov; od možnega kupca, do enkratnega kupca, ki postane redni kupec, nato podpornik, kasneje advokat in šele po tem partner (Christopher in drugi 2011, 48).

Namesto vrednosti posamičnih menjav, marketinški odnos torej ustvarja vrednost v doživljenjski pripadnosti posameznega deležnika organizacije. Za razliko od transakcijskega marketinga, ki se ukvarja le s pridobivanjem novih strank, je glavni namen marketinških odnosov ohranitev obstoječih deležnikov v organizaciji (Ward in Dagger 2007, 281). Tudi ključne značilnosti marketinškega odnosa so popolno nasprotje značilnostim transakcijskega marketinga. Med njih štejemo interakcijo, komunikacijo, soodvisnost akterjev, kooperativnost, omrežja, zaupanje, prilagajanje, intuitivnost ter reciprociteto (Jančič 1997a, 41).

Definiranje marketinških odnosov ni univerzalno; Gummesson (1997, 270) celo trdi, da nikoli ne bo. Marketinški odnosi namreč spadajo v koncept celostne marketinške zastavitve, ki marketing razlaga kot integriran ter celovit družbeni proces (Kotler in Keller v Brito 2011, 68). Družbeni procesi pa nimajo eksaktne definicije prav zaradi njihove procesne narave, ki je venomer v gibanju. Definicije nam pri takšnih pojavih lahko služijo predvsem kot indikatorji ključnih značilnosti procesa (Gummesson 1997, 270).

Prvič je marketinške odnose definirala Berry (v Jančič 1999, 131) leta 1991, kot "privabljanje, vzdrževanje in – v večstoritvenih organizacijah – spodbujanje odnosov s potrošniki". Sheth-ova definicija (v Brito 2011, 68), nastala tri leta kasneje, je bolj eksaktna: "Marketinški odnos je razumevanje, izvedba in upravljanje sodelovalnih poslovnih odnosov med ponudniki in kupci". Kasnejše definicije poudarjajo pomen marketinških odnosov z vsemi deležniki organizacije ter integracije vseh marketinških aktivnosti. Jančič (1994 v Jančič 1999, 150) definira marketinške odnose kot "vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi".

Grönroos-ova definicija marketinškega odnosa je: "Marketing mora vzpostaviti, vzdrževati in pospeševati povezave s potrošniki in drugimi udeleženci na profitabilen način, tako da vsi udeleženci dosežejo svoje cilje. Ti so doseženi z medsebojnimi menjavami in izpolnjevanjem obljub". Marketinški odnos razdeli na dva dela: privabljanje stranke (dajanje obljub) ter grajenje odnosa s stranko (izpolnjevanje obljub) (Grönroos 1997, 9).

Marketinški odnos preveva organizacijsko miselno naravnost, vrednote in norme, zato vpliva na vse interakcije – pred, med in po menjavi (Day 2000, 27). Morgan in Hunt (1994, 22), ki marketinške odnose definirata kot "vse marketinške aktivnosti, usmerjene k razvoju in vzdrževanju uspešnih relacijskih menjav", sta opredelila deset vrst marketinških odnosov, ki se lahko odvijajo med organizacijo in njenimi deležniki. Te marketinške odnose sta kategorizirala v partnerstva z dobavitelji, lateralna partnerstva, partnerstva s kupci in interna partnerstva (Morgan in Hunt v Hunt in drugi 2006, 73). Gummesson (1994, 12) trdi, da ključen marketinški odnos poteka v obliki klasične diade, med ponudnikom in stranko. Ta odnos opisuje kot temeljno menjavo vrednosti v poslovnem svetu. Poleg te vrste marketinškega odnosa, pa je opisal še 29 drugih v svojem 30R modelu, kjer je definirala marketinške odnose kot "odnose, omrežja in interakcije". Izpostavil je njihove ključne značilnosti, ki so ohranitev stranke, vrednost v interakciji, povezava z organizacijsko strukturo in menedžmentom ter sodelovanje (Hui 2006, 2).

30R model je nastal kot zamenjava klasičnega marketinškega spleta v namen upravljanja marketinških odnosov (Hui 2006, 2). "Že samo število variabel predlagane inačice upravljanja je dokaz, da marketinških odnosov ni mogoče klasično upravljati" (Jančič 1999, 204). Strategija upravljanja marketinških odnosov je namreč integracija vseh načrtovanih komunikacijskih in interakcijskih procesov organizacije. Ker je interakcija dvosmerni proces,

v upravljanju marketinških odnosov poleg organizacije aktivno sodelujejo tudi njeni deležniki, ki se nahajajo v omrežju njenih odnosov (Grönroos 2004, 101–105). "Bolj ali manj klasično (seveda s pomočjo nove informacijske tehnologije) bo torej mogoče upravljati le marketinške stike, marketinške odnose pa bo možno zgolj in samo soupravljati" (Jančič 1997a, 41).

Marketinški odnosi predstavljajo pomembno alternativo klasičnim marketinškim upravljalnim pristopom, saj je celostni marketinški koncept veliko bolj prilagojen današnjim družbenim ter poslovnim trendom, ki so vse bolj kompleksni in kaotični (Ballantyne in drugi 2003, 164). Podstat marketinških odnosov je menjava ekonomskih in družbenih vrednosti, temelječa na zaupanju. Ključni elementi, ki omogočajo razvoj menjalnega procesa v marketinški odnos, pa so elementi storitvenega marketinga (Grönroos 2004, 103).

## **4 PODSTAT MARKETINŠKIH ODNOSOV: MARKETINŠKA MENJAVA**

### **4.1 Družbena menjava**

Ljudje smo družbena bitja, naše interakcije pa predstavljajo smisel družbe, temelj družbene kohezivnosti ter ustvarjajo družbeni sistem (Jančič 1999, 20). Teorija družbene menjave, s katero še danes lahko osmišljamo naše vedenje, temelji na podmeni, da vsaka interakcija med vsaj dvema posameznikoma pomeni menjavo vrednosti – tako materialnih, kot nematerialnih (Homans 1958, 597). Družbena menjava preveva vse sfere družbenega življenja ter je ena izmed ključnih procesov v civiliziranih družbah.

Homans (1958, 603) trdi, da lahko prek lastnosti interakcij v diadnih razmerjih razložimo prav vse pojave, ki nastajajo v družbenih skupinah, npr. razmerja moči, prilagajanje, status, vodenje in pravičnost. Zakonitosti družbene menjave temeljijo na psihološkem profitu posameznika, ki je razlika med nagrado in stroški v menjavi. To trditev je Homans (1958, 603) prikazal v osnovni enačbi menjave: "Zasluzek = nagrada – strošek". Posameznik vstopi v menjavo zaradi pričakovanega uspešnega menjalnega izida (Andolšek 2011, 145). Pričakovan rezultat menjave je konkretna vrednost, ki mu primanjkuje in jo lahko pridobi od drugega akterja v menjavi. Ker želi od menjave profitirati, morajo biti stroški, ki jih je vložil v proces menjave, nižji od nagrade, ki jo je v menjavi pridobil (Jančič 1999, 21).

Vrednosti, ki jih oseba išče v menjavi, lahko ločimo na zunanje ali tržne ter notranje ali družbene. Ključna razlika med družbeno in ekonomsko menjavo so notranje vrednosti, ki so prisotne le v družbeni menjavi (Andolšek 2011, 147). Andolšek (2011, 147) definira notranje vrednosti kot "tiste, ki nastanejo kot posledica vzpostavljanja odnosa". Ravno to pa je bistvo družbene menjave – poleg trgovanja želimo doseči prijateljstvo (Jančič 1999, 25).

Že Mauss (v Šterk 1998, 9) je pri preučevanju družbenega delovanja starih indijanskih plemen odkril, da se pod krinko prostovoljnosti uslug v obliki družbene menjave oziroma obdarovanja skriva trojna obveza; kolektiv mora darovati drugemu kolektivu, darilo mora sprejeti, obvezna pa je tudi recipročnost daritve. Z njim se strinja Blau (v Cook in Rice 2003, 55), ki dodaja, da recipročnost v družbeni menjavi ni zagotovljena, ampak le pričakovana. Poleg tega vsebina vračila v recipročnosti družbene menjave ni določena vnaprej. To sta dve lastnosti, ki recipročnost družbene menjave ločujeta od recipročnosti v ekonomski menjavi.

Če je recipročnost v družbeni menjavi kršena, se mora oseba, ki ni dobila povračila za vložene menjalne stroške, podrediti. To lahko pripelje do razlik v družbeni moči, saj ta oseba vstopa v proces negativne menjave, kjer se pojavljajo menjalne vrednosti v obliki kazni in groženj (Jančič 1999, 31–34). Emerson je, v kontekstu družbenih odnosov, definiral moč kot pojav odvisnosti enega akterja od drugega (Cook in Rice 2003, 55–57). Če akter v menjavi meni, da menjava ni pravična, v večini primerov pride do negativnih čustvenih reakcij (Jančič 1999, 29). Bolj kot oseba goji negativna čustva do določene menjave, manjša je verjetnost ponovitve menjave (Festinger v Homans 1958, 599).

V kolikor pa imata oba udeleženca v menjavi psihološki profit, je le-ta uspela (Andolšek 2011, 145), zato si bosta udeleženca prizadevala menjave ponavljati, dokler bodo uspešne. "Vzpostavi se nekakšna implicitna 'pogodba', ki institucionalizira pogoje menjave. Pogodba je nenapisana, a hkrati samoumevna, zato se o njej sploh ne govori, dokler ni kršena" (Jančič 1999, 29).

Če oseba do menjave razvije pozitivna čustva in se ta menjava večkrat ponovi, to vodi k pripadnosti osebe do menjave. Pripadnost med partnerji v menjavi se pogostokrat sklene, ker zagotavlja varnost in zmanjšuje tveganje vstopa v nezanesljivo menjavo z drugim partnerjem. Prav tako pripadnost k menjalnemu odnosu predstavlja pravičnejšo delitev virov, zmanjšuje

neenakovrednost družbene moči v in s tem vodi k bolj enakopravnemu ter egalitarnemu družbenemu odnosu med pripadniki v menjavi (Cook in Rice 2003, 64–66).

## **4.2 Marketinška menjava**

"Jedro marketinškega koncepta je zamenjava. Zamenjava je menjava vrednosti med dvema stranema. Stvari, ki imajo neko vrednost, pa niso zgolj izdelki, storitve ali denar; so tudi drugi viri, kot čas, energija in čustva" (Kotler v Jančič 1999, 41). Menjava vrednosti je podstat marketinških odnosov (Ballantyne 2003, 161).

Shocker in Srinivasan (v Houston in Gassenheimer 1987, 6) trdita, da je ključni izziv marketinga identificiranje in razumevanje potreb za vstop potencialnega potrošnika v menjavo ter pretvorba teh potreb v nakupno vedenje. Prodajalec in kupec si delita skupen cilj, to je uspešna izvedba procesa menjave (Houston in Gassenheimer 1987, 10). "Uspešen začetek procesa menjave je lahko zametek potencialnega marketinškega odnosa" (Jančič 1999, 39).

Da se marketinška menjava sploh udejanji, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji, povezani s karakteristikami posameznika ter karakteristikami interakcije (Houston in Gassenheimer 1987, 10). Kotler (v Jančič 1999, 44) pravi, da morata biti v menjavi prisotni vsaj dve osebi. Vsaka izmed oseb v menjavi mora posedovati nekaj vrednega za druge akterje menjave, znati mora komunicirati in dostaviti to vrednost, mora se svobodno odločiti o sprejemu ponudbe v dobri veri, da je menjava z drugimi akterji primerna. Halley (v Jančič 1999, 44) dodaja tri pogoje, ki so povezani z moralnostjo menjave; vsi akterji morajo biti informirani o menjavi, v menjavi morajo sodelovati prostovoljno ter imeti morajo možnost presojanja o končni koristi menjave.

Bagozzi (1975, 32–33) opredeli tri vrste marketinških menjav. Omejena menjava predstavlja diadno razmerje npr. med potrošniki, prodajalci, podjetji, distributerji ipd. Njene lastnosti so enakopravnost obeh akterjev ter recipročnost menjave. Posplošena menjava je posredna recipročna menjava med vsaj tremi akterji, kjer posamezni akter nikoli ne prejme menjalne vrednosti od enakega akterja, s katerim je vstopil v menjavo. Primer posplošene menjave so sponzorstva; podjetje (akter A) vstopi v menjavo z organizacijo (akter B), menjalno vrednost pa mu prinesejo nove stranke (akter C), ki jih je podjetje pridobilo zaradi sponzorskih aktivnosti. Tretja pa je kompleksna menjava, ki je vzajemna menjava med vsaj tremi akterji.

Vsak akter znotraj kompleksne menjave je vključen v vsaj eno omejeno menjavo, vsi akterji pa so vključeni v sistem menjalnih odnosov.

Bagozzi (1975, 36) dokazuje, da je marketinška menjava več kot le zamenjava izdelka ali storitve za denar. Upoštevati moramo namreč razloge za vstop v menjavo; to so družbeni in psihološki vidiki izkušenj, čustev ter pomenov, ki jih posameznik v menjavi želi pridobiti.

Menjalne vrednosti v marketingu predstavljajo "obliko zadovoljitve neke želje" (Jančič 1999, 45). Zunanje vrednosti v marketinškem kontekstu predstavljajo menjalne vrednosti, ki jih nek izdelek, storitev, ideja idr. lahko predstavi na že obstoječem ali potencialnem trgu (Houston in Gassenheimer 1987, 6). Notranje vrednosti v marketingu pa so tiste, ki jih nek izdelek, storitev, ideja idr. ne ponuja na trgu. Notranja vrednost izvira iz področij, ki "niso predmet klasične tržne menjave" (Jančič 1999, 45) in uporabniku predstavlja subjektivno izkušnjo, čustvo ali pomen (Bagozzi 1975, 36).

Alderson (v Houston in Gassenheimer 1987, 7) razlaga še o nekaterih vrednostnih in časovnih razlikah med marketinškimi menjavami. Pravi, da niso le končni menjalni izidi tisti, ki predstavljajo vrednost. Oseba lahko vrednost najde že v svoji vlogi znotraj samega procesa menjave. Večja, kot je za posameznika vrednost menjave same, manjšo tržno vrednost bo ta oseba zahtevala v rezultatih menjave. Prav tako lahko menjalni izid posamezniku prinaša takojšnjo vrednost, ali pa mu bo menjalni izid prinesel vrednost kasneje, v prihodnosti.

Bagozzi (1975, 36) ločuje med utilitaristično, simbolično in mešano menjavo. Utilitaristična menjava je tipična za t.i. ekonomskega človeka in sestoji iz izključno zunanjih menjalnih vrednosti. Simbolična menjava je menjava notranjih vrednosti, kjer izdelki posedujejo pomembne simbole, zaradi katerih akterji vstopajo v menjavo. Za marketing pa je značilna mešana menjava, kjer so menjalne vrednosti tako zunanje kot notranje in jih je pogosto nemogoče ločiti. V proces mešane menjave vstopa t.i. marketinški človek, ki stremi k zadovoljitvi tako ekonomskih, kot simboličnih potreb.

Child (v Day 2000, 25) marketinško menjavo definira kot 'vrednost v menjavi', ki je kombinacija Bagozzi-jeve utilitaristične in simbolične menjave ter se osredotoča na ohranjanje odnosa s partnerji v menjavi. Organizacija takšno menjavo dosega z razumevanjem potreb svojih strank ter s prilagajanjem ponudbe v namen čim kvalitetnejše

zadovoljitve teh potreb. Strateško doseganje vrednosti v menjavi je odvisno od narave menjalnega procesa, od konkurence ter od števila ter vsebine virov organizacije. Ne glede na strategijo pa organizacija prek doseganja vrednosti v menjavi želi priti do vzpostavitve marketinškega odnosa med njenimi partnerji v menjavi (Day 2000, 25).

Marketing, temelječ na premisah družbene menjave, vedno "teži h graditvi dolgoročnih povezav ali odnosov, ki se med akterji spletejo tudi z menjavo notranjih vrednosti. Prijateljske vezi, zaupanje, medsebojna privlačnost med partnerji so pojavi, ki dokazujejo, da bi bilo kratkovidno razumeti marketing le kot ekonomsko menjavo" (Jančič 1999, 45). Cilj marketinga je vzpostavitev zaupanja med menjalnimi partnerji, ki vodi v marketinški odnos (Houston in Gassenheimer 1987, 10). Zaupanje v menjalnem procesu je temelj za nadaljnje interakcije ter razvoj marketinškega odnosa (Hui 2006, 2).

Zaupanje se razvije, "ko je določena stran prepričana o zanesljivosti in integriteti nasprotne strani v menjavi" (Morgan in Hunt v Jančič 1997a, 40). Zaupanje in pripadnost sta glavna faktorja pri vzpostavitvi in ohranjanju sodelovalnega odnosa med partnerji v menjavi ter pozitivno vplivata na učinkovitost in produktivnost menjalnega procesa (Morgan in Hunt 1994, 22). Morgan in Hunt (1994, 34) definirata ključne faktorje, ki jih mora organizacija upoštevati za razvoj zaupanja ter pripadnosti s strani njenih deležnikov. Pomembno je, da organizacija zagotavlja vire ter dodano vrednost, ki je višja od vrednosti njene konkurence. Organizacija mora vzdrževati visoke standarde korporativnih vrednot ter se povezovati s partnerji, ki imajo podobne vrednote. Komunicirati mora kakovostne informacije ter spoštovati recipročnost v menjavi.

Reciprociteta je v marketingu odvisna "od družbene distance, ki vlada med udeleženci v marketinški menjavi" (Jančič 1999, 46). Houston in Gassenheimer (1987, 12) v modelu odvisnosti reciprocitete od družbene distance razlagata, da čim manjša je družbena distanca akterjev v menjavi, večja bo reciprociteta te menjave in obratno. Družbena distanca se nanaša predvsem na reciprociteto notranjih vrednosti.

Tudi Firth (v Houston in Gassenheimer 1987, 10) trdi, da je za ohranjanje uspešnega menjalnega odnosa potrebna razvita moralna struktura akterjev – ta se lahko razvije spontano in temelji na medsebojnem zaupanju, če pa je družbena distanca velika, pa se določi v obliki kodeksa ali pogodbe.



## **5 SOUSTVARJANJE MARKETINŠKEGA ODNOSA: STORITVENI MARKETING**

V storitvenem marketinškem modelu posamezniki niso obravnavani le kot akterji v menjavi vrednosti, ampak predvsem kot soustvarjalci vrednosti, ki nastajajo po zaključenem procesu menjave. Vargo in Lusch (2004, 12) trdita, da je v marketinškem kontekstu interakcija po procesu menjave pomembnejša, kot pa interakcija med menjavo samo.

Grönroos (2006, 320) kot ključni problem menjalne podstatni opredeljuje prevelik fokus marketinga na samo obljubljanje vrednosti. Marketinška menjava se ukvarja le s prepričevanjem posameznikov v nakup oziroma vstop v menjavo. Vrednost vidi le v menjavi sami. Ko pa se nakup zgodi in je menjava končana, se marketing ne ukvarja z izpolnjevanjem danih obljub oziroma s posledicami nakupa. Ne upošteva vrednosti uporabe, ki se razvije po menjavi (Sheth in Uslay 2007, 303). Calonius (v Grönroos 1997, 9) trdi, da se marketinški odnos lahko vzpostavi šele po menjavi; takrat, ko marketing izpolnjuje dane obljube; ko se osredotoči na ustvarjanje vrednosti v uporabi, ki se razvije, ko potrošnik izdelek ali storitev uporablja v namen zadovoljitve svojih potreb ali želja (Grönroos 2006, 323).

Poleg Varga in Grönroosa, številni drugi marketinški strokovnjaki kritizirajo marketinško menjavo v kontekstu pojasnjevanja ustvarjanja vrednosti, interakcij ter odnosov. Zato so začeli razvijati storitveni marketinški pristop, katerega ključni namen je vzpostavljanje in vzdrževanje marketinških odnosov. Le-ti pa se lahko razvijejo, ko vrednost v menjavi nadgradimo (najmanj) z vrednostjo v uporabi, ki nastane skozi odnos med akterji (Grönroos 2006, 320).

Vargo in Lusch (2004, 2) definirata storitev kot aplikacijo kompetenc skozi dejanja in procese, ki so usmerjeni v dobrobit vseh vpletenih. Ključne kompetence storitve niso fizični oziroma operandni viri, ampak neopredmeteni procesi znanja, veščin in tehnologije, ki so začeli pridobivati na pomembnosti ob koncu dvajsetega stoletja. Vargo in Lusch (2004, 2–3) te procese, akcije ali operacije poimenujeta operantni viri, ki vplivajo na opredmetene vire in ustvarjajo nek učinek, vrednost. Ker so operantni viri ključna vrednost storitve, je storitveni marketing usmerjen v njihovo izboljševanje preko kontinuiranega procesa učenja.

Vargo in Lusch (2004, 5) opredeljujeta naslednje ključne značilnosti storitvenega marketinga:

- identificiranje in razvoj ključnih kompetenc (znanje in veščine), ki predstavljajo konkurenčno prednost,
- identificiranje potencialnih strank, ki bi lahko z uporabo teh kompetenc profitirale,
- razvijanje in ohranjanje odnosov, ki stranko vključijo v soustvarjanje takšne vrednosti, ki bo zadovoljevala strankine specifične potrebe ali želje,
- zbiranje povratnih informacij s trga preko analiziranja finančnih rezultatov menjave, z namenom učenja o izboljšanju ponudbe in storitvenega procesa.

Ključna značilnost, ki ločuje storitev od produkta, je njena procesna narava. V storitvenem marketingu produkcija poteka istočasno kot potrošnja; takrat, ko oseba storitev konzumira, jo hkrati, skupaj s ponudnikom in ostalimi porabniki storitve, tudi soustvarja. To pomeni, da porabnik zavzame aktivno vlogo producenta storitve, vpliva na njen proces, hkrati oblikuje lastno nakupno izkušnjo ter s tem ustvari njeno uporabno vrednost (Grönroos 2006, 318–327).

Potrošnja v storitvenem marketingu ne pomeni le samega nakupa določenega izdelka ali storitve, ampak je proces, ki ga spremljajo mnogi drugi elementi, npr. informacije, infrastruktura, interakcije z drugimi kupci ali zaposlenimi; vse to so gradniki vrednosti za potrošnika (Grönroos 2006, 327). Našteto namreč predstavlja dejavnike osebne izkušnje posameznika, katere kakovost močno vpliva na oblikovanje vrednosti. Izkušnja je lahko pozitivna le, če so izpolnjeni osnovni pogoji transparentnosti ter simetričnega odnosa med ponudnikom in porabnikom (Sheth in Uslay 2007, 304). Na oblikovanje izkušnje pa pomembno vplivajo tudi dejavniki izven nadzora marketinga, kot so potrošnikove psihološke ter kognitivne značilnosti ter intrinzično vrednotenje simbolov (Ranjan in Read 2014, 4). Personalizacija predstavlja unikatno zaznavo storitve in dodano vrednost. Bolj kot je storitev odprta za različne načine uporabe, bolj personalizirana bo izkušnja posameznika (Ranjan in Read 2014, 5).

Na podlagi napisanega je razvidno, da uporabna vrednost za porabnika ni ustvarjena izključno s strani ponudnika. Storitev je namreč proces, ki le podpira proces nastajanja vrednosti. Ponudnik poda obljubo potencialne vrednosti ter ponudi pogoje za njen ustvor, dejansko vrednost pa posameznik soustvarja na podlagi osebne izkušnje. Ponudnik in potrošnik torej soustvarjata vrednost uporabe storitve skozi interakcijo (Grönroos 2006, 324).

Porabnikovo vplivanje na storitveni proces lahko poteka v obliki neposrednega ali posrednega sodelovanja s ponudnikom, skozi eno ali več produkcijskih oziroma nakupnih faz storitve (Ranjan in Read 2014, 2). Soustvarjanje vrednosti se lahko izvaja v mnogih oblikah: sodelovanje pri zasnovi, oblikovanju, fizični produkciji, promociji, določanju cen, distribuciji, vzdrževanju, idr. (Sheth in Uslay 2007, 305). Prav tako na soustvarjanje uporabne vrednosti vpliva družbeno in naravno okolje posameznika. Zelo pomembna je vrednost okoljske ozaveščenosti, ki se razvije, če je storitev ekološka oziroma vključuje naravi prijazne aktivnosti. Prav tako je pomembna vrednost, ki jo storitev prinaša skupnosti in družbi nasploh (Sheth in Uslay 2007, 303).

Soprodukcija je definirana kot sodelovalna interakcija, kjer med ponudnikom in porabnikom potekajo recipročne menjave, se odvijajo fizične in mentalne aktivnosti ter kjer je omogočen dostop do znanja in izkušenj vseh udeležencev procesa (Ranjan in Read 2014, 4). Eden izmed pogostejših primerov soproduciranja je deljenje znanja; to je proces razvijanja idej za rešitev skupnih problemov. Deljenje znanja ter sodelovalno učenje sta procesa interakcije, ki močno pripomoreta k večji inovativnosti in ustvarjalnosti oseb v interakciji (Ballantyne 2003, 339). Ključni pogoj uspešne soprodukcije med ponudnikom ter porabnikom je pravičen in enakovreden odnos (Ranjan in Read 2014, 3).

Interakcija s porabnikom med uporabo storitve predstavlja ogromno prednost za ponudnike, saj imajo le-ti vpogled v dogajanje po nakupu oziroma po menjavi ter lahko vplivajo na oblikovanje uporabne vrednosti storitve (Vargo in Lusch 2004, 5). Prisotnost marketinga med samim procesom uporabe so zagovorniki storitvenega pristopa definirali kot interaktivni marketing. V marketinških odnosih interakcija pogosto predstavlja najpomembnejši gradnik ustvarjanja vrednosti, zato je pravilno upravljanje interaktivnega marketinga zelo pomembno (Grönroos 2006, 328).

Med vzporednimi procesi produkcije in porabe pogosto pride do situacije, ko v interakciji s porabnikom ni prisotnega zastopnika marketinškega oddelka, ampak s porabnikom komunicirajo drugi zaposleni. Te je Gummesson (v Grönroos 2006, 321) opredelil kot 'delne tržnike', saj morajo v trenutkih resnice, med interakcijo s porabniki, vseeno uspešno opravljati določene marketinške funkcije. Kako uspešno jih opravljajo, je odvisno od njihovega znanja, sposobnosti in motivacije (Grönroos 2006, 321).

Zastopniki storitvenega marketinga (Vargo in Lusch 2004, 6; Grönroos 2006, 318) vztrajajo, da marketing v podjetju ne sme biti koncentriran v delovanju ločenega oddelka, ampak mora biti integriran z drugimi področji; predvsem s kadrovskim menedžmentom, prav zaradi zgoraj opisane situacije 'delnih tržnikov'. Samo, če bodo ostala delovna področja sodelovala z marketingom, bo podjetje lahko uspešno soupravljalo marketinške odnose (Grönroos 2006, 320).

Vsem zastopnikom storitvenega marketinga je skupno, da kot ključne lastnosti tega marketinškega pristopa definirajo interakcijo, integracijo, kustomizacijo ter soprodukcijo (Vargo in Lusch 2004, 11). Kupci ne potrebujejo dobrin, ampak storitve, ki bodo prek izvajanja fizičnih in psihičnih aktivnosti zadovoljile njihove potrebe (Gummesson in Kotler v Vargo in Lusch 2004, 12). Najpogostejši dejavniki za razvoj marketinških odnosov v storitvah so pogosti kontakti s ponudniki storitve, enostavna časovna in prostorska dostopnost storitve ter zaznana pomembnost odnosa s strani porabnika storitve (Ward in Dagger 2007, 282).

## **6 COWORKING**

### **6.1 Razvoj**

Globalna ekonomija znanja je, skupaj z ostalimi družbenimi in ekonomskimi spremembami 21. stoletja, sprožila zahtevo po novih oblikah dela (Kojo in Nenonen 2014, 1). Zaradi vpliva informacijskih ter komunikacijskih tehnologij delovno okolje postaja vse bolj fleksibilno, kar pozitivno vpliva na trend samostojnega dela (Garrett in drugi 2014).

Samostojno organizirana oblika dela posamezniku omogoča avtonomijo. Predstavlja "nasprotje formalni časovni in prostorski organizaciji ter organizacijski kulturi standardnega delovnega okolja" (Kanjuo 2012, 3). Prostorska prožnost, s pomočjo tehnologije, samostojnemu delavcu omogoča delo od doma ali s katere koli druge lokacije. Pomembna prednost je tudi ekonomičnost, ki predstavlja boljšo porabo časa, zmanjšuje stroške najema delovnega prostora ter reducira okolju škodljive posledice prevoza (Kanjuo 2012, 3).

Svobodni delavci delujejo predvsem na področju kulturnih in ustvarjalnih industrij (Merkel 2015, 123) kot samostojni podjetniki, umetniki, svobodnjaki in priložnostni pogodbeni delavci (Jurič 2015, 1). Spinuzzi (2012, 401) ugotavlja, da večina le-teh ni redno zaposlenih, zato je lahko ekonomska negotovost ena izmed slabosti takšnega načina dela.

Garrett (in drugi 2014) in Spinuzzi (2012, 401) se strinjata da je največji problem samostojnega dela izolacija. Že leta 1980 je Toffler (v Spinuzzi 2012, 401) predvideval, da bo pojav osebnih računalnikov povzročil nastanek 'elektronskih brlogov'; preselitev delovnega okolja v udobje posameznikovega doma. Delo od doma seveda prinaša fleksibilnost in vse ostale prej opisane prednosti, vendar pa takšen način dela posamezniku pogosto povzroča psihične težave zaradi izoliranosti (Garrett in drugi 2014). Zabrišejo se meje osebnega in profesionalnega življenja, delavec je pogosto izključen iz družbe ter nima priložnosti za vzpostavljjanje socialnih odnosov, za sodelovanje in mreženje (Spinuzzi 2012, 402).

Rešitev za probleme samostojnega dela se je razvila v "vznikanju sodelovalnih prostorov po celem svetu", kjer neodvisni delavci gradijo mrežo ter sodelujejo s podobno mislečimi ljudmi (Jurič 2015, 2). Prav tako takšni prostori predstavljajo potrebno "alternativo birokratski, tekmovalni in izključno k dobičku usmerjeni organizaciji dela" (Kanjuo 2012, 5).

Z odpiranjem prvih sodelovalnih prostorov so pričele internetne skupnosti v Berlinu, katerih člani so bili svobodnjaki, ki so skupaj razvijali, ustvarjali in delili programsko opremo. Njihov cilj je bil kolektivni napredek na temeljih odprtokodnega deljenja informacij med posamezniki. Po njihovem zgledu so skupine samostojnih delavcev pričele organizirati delovna srečanja v kavarnah, ki so postajala vse bolj obiskana. Ogromno posameznikov je začelo opuščati delo od doma, saj je sodelovalno delovno okolje ter družba podobno mislečih izboljšala njihovo učinkovitost, motivacijo ter družbeno življenje (Muhrbeck in drugi 2011, 6).

Proces sodelovanja in poslovnih srečanj ljudi z računalniškega področja je Brian DeKoven leta 1999 poimenoval 'coworking' (Jurič 2015, 2).

## **6.2 Način dela**

"Verjamemo, da se družba sooča z edinstvenimi ekonomskimi, okoljskimi, družbenimi in kulturnimi izzivi. Verjamemo tudi, da bodo inovacije spremenile te izzive v priložnosti za izboljšanje naših skupnosti in našega planeta" (Coworking wiki 2015).

Coworking je kolektivna strategija, nastala 'od spodaj navzgor', kot posledica strukturnih sprememb na trgu dela kreativnih industrij (Merkel 2015, 124). Je storitev, namenjena

naraščajočemu številu neodvisnih delavcev. Omogoča alternativo finančnemu bremenu dolgoročnega najema poslovnega prostora ter zadovoljuje človeško potrebo po interakciji (Sykes 2014, 140). Bori se za enakovrednost neodvisnih delavcev na trgu dela (Merkel 2015, 135).

"Coworking je sodoben način dela, ki samozaposlenim in drugim profesionalcem omogoča, da si občasno ali za stalno delijo sodelavni prostor z drugimi ustvarjalci iz svoje ali sorodnih panog" (Slovenia Coworking 2015).

Lange (v Gandini 2015, 196) coworking prostor definira kot "na skupnosti temelječo in povezovalno idejo odprte kode, ki je prevedena v fizični prostor". Lahko ga označimo kot novo obliko urbane družbene infrastrukture, ki omogoča povezovanje med ljudmi, idejami ter prostori (Merkel 2015, 121).

Coworking prostori se razlikujejo po velikosti, vrsti prostorov, opremljenosti, cenovni in časovni ponudbi. Vsi pa vsebujejo osnovno opremo, potrebno za samostojne delavce s področij ekonomije znanja (Kojo in Nenonen 2014, 5).

Merkel (2015, 124) se ne strinja s Spinuzzi-jevo definicijo coworkinga, ki pravi, da je coworking le individualno delo v skupini znotraj najbolj fleksibilnega in cenovno ugodnega delovnega prostora. Pozabljen je namreč najpomembnejši element coworkinga; pet vrednot, med katere štejemo skupnost, sodelovanje, odprtost, raznolikost in trajnost. Te temeljne vrednote povezujejo člane coworking skupnosti in predstavljajo temeljno razliko med coworkingom ter ostalimi 'novimi delovnimi prostori', kot so npr. podjetniški inkubatorji.

V prvi vrsti je coworking sodelovalna praksa, kjer si posamezniki pomagajo, delijo, soustvarjajo in se ob delu tudi družijo. To je netekmovalna in nehierarhična oblika dela, katere organizacija temelji na soodločanju vseh članov skupnosti (Lange v Merkel 2015, 197). Coworking skupnost nastane 'od spodaj navzgor', se konstantno spreminja ter se "gradi skozi postopno izgradnjo novih družbenih procesov" (Jurič 2015, 3).

Coworking je torej kombinacija delovnega mesta ter družbenega srečališča (Muhrbeck in drugi 2011, 6). Moriset (v Gandini 2015, 196) definira coworking prostor kot 'tretje območje'

med domom in delom. Johns in Gratton (v Gandini 2015, 195) uvrščata coworking v 'tretji val virtualnega dela', ki stremi k vrnitvi skupnosti, kljub temu, da današnja digitalizirana produkcija omogoča individualno delo kjerkoli in kadarkoli. Gandini (2015, 194) ta val opredeljuje kot sredinsko območje med standardnim delovnim življenjem ter absolutnim svobodnjaštvom.

Najpogostejši coworkerji so svobodnjaki, pogodbeni delavci, lastniki malih ter start-up podjetij (Kojo in Nenonen 2014, 5). Coworkinga pa se vse pogosteje poslužujejo tudi večje organizacije in podjetja; nekateri coworking koncept vnašajo v svoje delovne prostore, spet drugi pa uporabljajo neodvisne coworking prostore za začasno delovno okolje svojih zaposlenih (Sykes 2014, 3). Poleg heterogenih coworking praks, ki sprejemajo posameznike in skupine z vseh delovnih področij, je v porastu tudi pojav homogenega coworkinga. To je coworking, ki druži posameznike iz specifičnih področij in praks, npr. računalništva in socialnega podjetništva (Kojo in Nenonen 2014, 7).

Sodobni coworking prostori so nastali leta 2005 v San Franciscu, ki je bil takrat eden izmed vodilnih območij v medijski produkciji, saj je hibridna infrastruktura mesta omogočala interakcijo, ki je povezovala tehnologije, prostore in ljudi. Prav tako je bilo mesto že takrat znano po delovnih panogah, ki so zahtevale nove oblike dela (Gandini 2015, 195). Začetki coworkinga v Sloveniji pa segajo v leto 2012, ko so nastale prve tri slovenske coworking skupnosti; Coworking Slovenia v Ljubljani, CAAP v Mariboru in Coworking Zasavje v Trbovljah.

Upoštevajoč naraščajočo legitimnost ter priljubljenost coworkinga v kombinaciji z naraščajočim številom samostojnih delavcev, je pričakovana še hitrejša in intenzivnejša rast coworking gibanja na globalni ravni (Garrett in drugi 2014). Raziskovalci predvidevajo rast coworking industrije za 40% letno v obdobju naslednjih treh let, kar pomeni 12 000 coworking prostorov v letu 2018, z več kot milijonom coworkerjev po celem svetu (Sykes 2014, 1).

### **6.3 Menjava**

V potrebi po zadovoljitvi ustreznih pogojev za nove oblike dela, se med neodvisnimi delavci ter storitvijo coworking odvija proces marketinške kompleksne menjave. Ta temelji na

premisah teorije družbene menjave, saj vključuje menjavo tako notranjih kot zunanjih vrednosti, obrazloženih v nadaljnji razpravi.

Anketa o coworkingu, izvedena s strani spletne skupnosti Coworking Wiki (v LeForestier 2009, 6), opredeljuje značilnosti coworkinga, ki so v povprečju najpomembnejši faktorji za odločitev neodvisnega delavca za vstop v menjalni proces s storitvijo coworking. Ti faktorji so: atmosfera, skupnost, sodelovalno okolje, lokacija, priložnosti mreženja, dobri odnosi z ostalimi coworkerji, prostori za srečevanje, mirni delovni prostori, varnost, 24-urni dostop do delovnega mesta, prostori za organizacijo dogodkov, zasebnost in osebni delovni prostor oziroma najem mize. Glede na teorije družbene menjave je razvidno, da ti faktorji vsebujejo tako družbene, kot ekonomske menjalne vrednosti.

Prostori za coworking vsebujejo ključne ekonomske vrednosti storitve. Porabnikom namreč ponujajo cenovno ugodnejšo in fleksibilnejšo alternativo delovnega prostora. "Prostori, ki so namenjeni so-delu, iščejo ravnotežje, skladnost med funkcionalnostjo, estetiko, procesom dela in prijaznostjo uporabnikom oz. članom" (Jurič 2015, 3).

Za potrebe neodvisnega delavca na področjih ekonomije znanja, ki opravlja svoje delo predvsem na računalniku in ostalih digitalnih napravah, morajo biti coworking prostori primerno tehnično opremljeni (kakovostna internetna povezava, primerna osvetlitev, dovolj električnih vtičnic, možnost uporabe tiskalnika ipd.) ter nuditi osnovne delovne materiale (Muhrbeck in drugi 2011, 5; Jurič 2015, 3).

Dodatno ekonomsko vrednost uporabnikom predstavlja tudi lokacija coworking prostorov, ki mora biti "udobna, varna in jo je enostavno najti" (Jurič 2015, 3). Te lastnosti rešujejo ekonomski problem časovne stiske ter zmanjševanja potnih stroškov. Omogočeni so tudi pogoji za delovno mobilnost, ki je pogosta značilnost novih oblik dela. Različni potovalni programi povezujejo coworking prostore po svetu in coworkerjem predstavljajo možnost uporabe drugih partnerskih coworking prostorov na različnih destinacijah (Merkel 2015, 125).

Število prostorov in prostorske vsebine se razlikujejo glede na infrastrukturne in finančne pogoje posameznih coworking skupnosti, vsem pa je skupna vsaj ena soba z delovnimi mizami, ki nimajo sedežnega reda; coworker se usede za tisto, ki je prazna. Pogosti coworking prostori so tudi kuhinje, konferenčne sobe, sobe za neformalno druženje, terase



oziroma balkoni, sobe za organizacijo dogodkov (Garrett in drugi 2014; Sykes 2014, 141). Ti prostori coworkerju omogočajo dodatne ekonomske vrednosti. Poleg delovnega pisarniškega prostora, kapacitete storitve nudijo prostor in opremo za izvedbo sestankov in predstavitev. Ponujena je možnost priprave obrokov in jedilnice v neposredni bližini delovnega okolja. Poleg opravljanja dela, lahko uporabnik v sklopu teh prostorov torej opravlja tudi druge aktivnosti, ter s tem prihrani čas in denar.

Poleg heterogenih coworking prostorov, ki sprejemajo posameznike in skupine s katerega koli delovnega področja ekonomije znanja, so v porastu homogeni coworking prostori, katerih ciljna skupina so posamezniki ali skupine s specifičnega delovnega področja, npr. socialnega podjetništva in dizajna. Ekonomska vrednost homogenih coworking prostorov je dodatna oprema in pripomočki, potrebni za opravljanje specifičnih vsebin dela. Coworking prostori se vse bolj prilagajajo tudi življenjskemu stilu njihovih uporabnikov; primer tega je porast coworking prostorov, ki nudijo varstvo otrok njihovih uporabnikov (Merkel 2015, 125).

"Prostori in delovne površine, ki so namenjene so-delu, so oblikovani tako, da omogočajo samostojno delo, a tudi stik, interakcijo med uporabniki" (Jurič 2015, 3). Dizajn in odprtost, postavitev delovnega pohištva in družbeni kotički predstavljajo ključne značilnosti coworking prostorov, katerih cilj je sodelovanje med uporabniki. Pristop coworkinga k organizaciji dela namreč temelji na interakciji med posamezniki in skupinami. Posledica takšnega pristopa je, da coworking omogoča in spodbuja komunikacijo med uporabniki (Merkel 2015, 124–130).

Interakcija je osnovni pogoj za dobro atmosfero, nastanek skupnosti, sodelovanje, mreženje ter dobre odnose. Naj spomnim, da našete značilnosti predstavljajo večino ključnih faktorjev za vstop neodvisnega delavca v menjavo s coworking storitvijo (Coworking Wiki v LeForestier 2009, 7). Iz tega lahko sklepam, da je interakcija ključni proces storitve coworkinga, ki uporabniku predstavlja tako zunanjo, kot notranjo vrednost storitve.

Pomembna ekonomska vrednost interakcije je poslovno mreženje. V današnjem visoko konkurenčnem in prenatrpanem trgu dela, pridobivanje novih stikov ter grajenje lastne prepoznavnosti na profesionalnem področju pomeni strateško dostopanje do družbenega kapitala, ki lahko vodi do nove zaposlitve oziroma večanja profita zaradi novih strank ali partnerstev. Mreženje je zelo pomembna aktivnost neodvisnega delavca, coworking pa mreženje omogoča. Spinuzzi govori o pojavu 'dobrega sosedstva', ko razlaga o skupnostni

organizaciji, kjer na uspešne poslovne rezultate močno vplivajo odnosi povezovanja ter sodelovanja med uporabniki skupnega delovnega prostora (Gandini 2015, 197–200).

Coworking skupnost, ki nosi ogromno družbeno vrednost, pa je najpogostejši dejavnik, zaradi katerega se ljudje odločijo za uporabo coworkinga (Coworking Wiki v LeForestier 2009, 7). Coworking skupnost je tista, ki diferencira storitev coworkinga od ostalih modernih delovnih okolij. Skupnost soupravlja coworking prostor in razvija družbene, neformalne procese, ki pozitivno vplivajo na delovno atmosfero (Jurič 2015, 2).

Coworking storitev predstavlja pomembno rešitev za problem izoliranosti, ki je posledica dela od doma in predstavlja intrinzični problem posameznika. V coworking skupnosti delavci vzpostavijo družbene stike ter odnose s podobno mislečimi. Pri opravljanju dela niso več sami, saj si delovni prostor delijo z ostalimi coworkerji – hkrati pa odnosi niso tekmovalni in hierarhični, saj ljudje v deljenem prostoru opravljajo delo z različnih področij. Interakcija je zato bolj sproščena, sodelovalna, prijateljska. Coworking skupnost deluje na temeljnih vrednotah, ki jih morajo spoštovati vsi njeni člani. Te vrednote so skupnost, sodelovanje, odprtost, raznolikost in trajnost (Jurič 2015, 1; Merkel 2015, 124). Člani coworking skupnosti so enakovredni, njihova interakcija pa temelji na medsebojnem zaupanju (Gandini 2015, 199). Skupnost predstavlja podporno okolje, znotraj katerega coworkerji razvijajo tudi neformalne menjalne odnose (Sykes 2014, 142).

Predstavljene so bile ključne ekonomske ter družbene menjalne vrednosti, ki jih obljublja coworking storitev. Za pridobitev teh vrednosti pa mora oseba v marketinško menjavo s to storitvijo vložiti določene stroške in s tem spoštovati recipročnost menjave. Za neodvisno delo v coworking prostoru mora posameznik plačevati uporabnino, ki se v coworking prostorih po svetu močno razlikuje (Sykes 2014, 141). Prav tako se razlikujejo oblike dogovorov o plačilu uporabnine, ki temeljijo na nivoju družbene distance med coworkerjem in upravniki coworking prostora.

Menjava s coworking skupnostjo od posameznika zahteva več kot le denarni vložek oziroma materialne vrednosti. Oseba se mora zavezati k spoštovanju osnovnih vrednot coworking skupnosti. To je podstat delovanja coworking storitev, o katerih mora biti oseba informirana pred samim vstopom v menjavo oziroma pred začetkom uporabe storitve. Prav tako je za vstop v menjavo obvezna zaveza osebe, da se bo med uporabo storitve držala pravil, ki so

specifično določena s strani posameznih coworking skupnosti. Pravila so večinoma razdeljena v tri vsebinske sklope; skupnost in spoštovanje, uporaba opreme ter uporaba prostorov. V kolikor oseba ne upošteva vrednot in pravil coworking skupnosti, skupnost lahko prekine proces menjave in osebi prepove (nadaljnjo) uporabo storitve (Cashman, 2012). Če oseba v menjavo vloži zahtevane ekonomske (uporabnina) in družbene (zaveza k spoštovanju vrednot in pravil) stroške ter v zameno prejme pričakovane vrednosti, pa je menjava uspešna in lahko postane dolgoročna.

#### **6.4 Storitev**

Po končanem procesu menjave, opisane v prejšnjem poglavju, oseba začne coworking dejansko uporabljati – vstopi v sam proces storitve. V tem obdobju porabnik ugotavlja, ali storitev coworking dejansko izpolnjuje obljubljene ekonomske (manjši stroški, poslovno mreženje, enostavnejša delovna mobilnost) in družbene (družbena interakcija, skupnost) vrednosti, zaradi katerih je vstopil v menjavo oziroma se odločil za uporabo storitve.

Čeprav deluje kot preprosta storitev, ki ponuja alternativno delovno mesto, v resnici coworking vsakemu pomeni nekaj drugega (Spinuzzi 2012, 404). Ponudniki storitve, to so upravljalci coworking prostorov, namreč ponudijo le pogoj za nastanek vrednosti; to je coworking prostor, v katerem se vrednost soustvarja skozi odprte medosebne interakcije (Spinuzzi 2012, 431).

Ponuditi prostor in obljubo o skupnosti ni dovolj, se strinja Merkel (2015, 130). Pomembno je, da se ponudnik vključi v proces storitve ter osebi pomaga pri vključevanju v družbene procese coworkinga, ki vključujejo stike, interakcijo, sodelovanje ter posledično tudi medsebojno zaupanje med coworkerji. To vlogo opravlja upravljalca coworking prostora, ki ga v kontekstu storitvenega marketinga lahko poimenujemo 'delni tržnik' in je soustvarjalec uporabne vrednosti storitve (Spinuzzi 2012, 342).

Kljub podpori, ki jo nudita tako storitev kot ponudniki storitve, pa brez angažiranosti porabnika v proces ne moremo govoriti o izgradnji uporabne vrednosti coworkinga. Od osebe je pričakovano, da sodeluje v coworking skupnosti ter tako hkrati soustvarja svojo izkušnjo ter uporabno vrednost coworkinga (LeForestier 2009, 5). Spinuzzi (2012, 342) trdi, da ključne vrednosti coworking storitve nastanejo kot posledica sodelovanja porabnikov v procesu te storitve. Ker v coworkingu proces produkcije poteka istočasno kot proces potrošnje, coworkerji soustvarjajo značilnosti tega procesa. Soprodukcija coworking storitve poteka na

temeljnih enakovrednosti članov, ki soodločajo o večini produkcijskih faz storitve (Gandini 2015, 197).

Coworking temelji na upoštevanju 'odprte kode': to je "razvojna metodologija, ki ponuja praktično dostopnost do kode produkta (ugodnosti in znanje)" ter pozitivno vpliva na razvoj ustvarjalnosti ter inovacij (Wikipedia 2015). Svojim uporabnikom omogoča visoko personaliziranost izkušnje, saj je uporaba storitve zelo fleksibilna; uporabnik sam odloča o času in načinu uporabe prostorov, o stopnji in načinu angažiranosti v skupnost, o vsebinah opravljenih delovnih dolžnosti v coworkingu (Gandini 2015, 196).

Odprta koda omogoča, da znotraj coworking skupnosti preko interakcij poteka proces delitve znanja (LeForestier 2009, 4). To je zelo pomemben sodelovalni proces znotraj storitve, ki doprinaša k širjenju skupne baze informacij. Informacijska družba namreč temelji na ustvarjanju in distribuciji informacij, ki so postale najpomembnejša ekonomska in kulturna aktivnost (Gouveia 2003, 7). Blakely (v Gouveia 2003, 5) meni, da so informacije postale pomembnejše od količine materialnih dobrin oziroma kapitala. Muhrbeck (in drugi 2011, 5) trdi, da je informatizacija ter menjava informacij močno vplivala na razvoj novih oblik dela. Zato je interakcija neodvisnih delavcev z različnimi znanji postala ena izmed najpomembnejših kompetenc v modernem delovnem okolju (Muhrbeck in drugi 2011, 5; Merkel 2015, 135).

Ena izmed pomembnih lastnosti coworkinga je nehierarhična struktura njegovih uporabnikov. Prenos znanja zaradi te lastnosti ni omejen z instrumentalno tendenco ohranjanja moči kot v hierarhičnih strukturah, saj je družbena moč coworkerjev enakovredna (Andolšek 2011, 145). Coworkerji zato pogosto prenašajo znanje v skupno bazo skupine z zaupanjem, da bodo svoje znanje delili tudi ostali. Od uporabnikov coworking prostora se namreč pričakuje spoštovanje določenih vrednot, med katerimi je tudi sodelovanje namesto tekmovalnosti. "Učinki, o katerih bi morda lahko govorili pri takšni obliki del(ovanj)a, so večja produktivnost in možnosti vzpostavljanja povezane skupnosti" (Jurič 2015, 1).

Coworking skupnost predstavlja unikatne izkušnje in vrednosti za vsakega njenega člana. Je rezultat soustvarjenih in sodelovalnih interakcij ter praks coworkerjev (Garrett in drugi 2014). Coworkerji se ne morejo preprosto 'včlaniti' v skupnost, ampak izkušnjo skupnosti pridobijo šele, ko jo začnejo soustvarjati in sovplivati na procese njenega delovanja (Garrett in drugi 2014). Soustvarjanje skupnosti poteka preko fizičnih akcij ter deljenja znanja. Primer

soustvarjanja skupnosti s fizično akcijo je priprava skupnega obroka; skupinska kosila upravljanci coworking prostorov označujejo za enega najučinkovitejših dejavnikov zblíževanja coworkerjev (Merkel 2015, 129). Deljenje znanja v coworking skupnosti pogosto poteka v obliki samoiniciativne organizacije predavanj in delavnic s strani coworkerjev (Butcher 2013).

Raziskava Deskmaga (v Kanjuo 2012, 5) nam kaže povprečno uporabnost vrednost storitve coworking med 1500 coworkerji iz 52 držav. "70% coworkerjev je zelo zadovoljnih s svojo coworking izkušnjo. 85% coworkerjev je zaznalo porast delovne motivacije. 88% coworkerjev je izboljšalo stike z drugimi strokovnjaki. 57% coworkerjev dela bolj timsko kot poprej. 60% coworkerjev zaradi boljše organiziranosti dela poroča, da so doma bolj sproščeni. 42% coworkerjem pa se je izboljšalo finančno stanje" (Kanjuo 2012, 5).

Prav tako je pomembno omeniti okoljske posledice storitve, ki tudi sovplivajo na oblikovanje vrednosti. Z okoljskega vidika se coworking prostori poslužujejo trajnostne souporabe prostorov, opreme in energije. Zmanjšana količina materiala ter uporabljene energije pozitivno vplivajo na okolje (Kojo in Nenonen 2014, 8).

Coworking pa pogosto pozitivno vpliva tudi na ekonomski, družbeni in kulturni razvoj mesta ali regije, v kateri deluje. Pogosti vzroki za omenjeno so razvoj aktivnosti, ustvarjanje novih delovnih mest ter ponovna uporaba zapuščenih urbanih objektov (Kojo in Nenonen 2014, 8). Coworking skupnosti se vključujejo v družbene mreže in načrtno prispevajo k lokalnemu razvoju (Jurič 2015, 2) prek uresničevanja lokalnih pobud z znanjem in izkušnjami ter povezovanja različnih lokalnih skupnosti, tako z namenom neformalnega druženja, kot skupnega dosega ciljev (Merkel 2015, 133).

## **6.5 Marketinški odnos**

"Z marketinškimi odnosi človek lahko ustvari skupnost z drugimi, v kateri pričneta delovati principa recipročnosti in zaupanja, ki sta ključni lepili sproščenih in prostovoljnih družbenih interakcij" (Jančič 1997a, 40).

Kot že opisano, sta družbena menjava ter soustvarjanje vrednosti procesa v samem jedru coworking storitev. Brez teh interaktivnih procesov se coworking spremeni v transakcijsko menjavo; postane storitev najema delovne mize. Tudi Jurič (2015, 2) trdi, da ključna dodana vrednost, ki coworking ločuje od poslovnih inkubatorjev, leži v "socialnih, sodelovalnih in

neformalnih procesih". Uspešno upravljanje skupnosti je ključni namen coworkinga, "kjer je med drugim v ospredju visoka stopnja vključenosti v delovanje in procese (so)odločanja, enakopravnost, vključenost v družbene mreže" (Jurič 2015, 2).

Za uspešen razvoj in upravljanje skupnosti mora coworking znati uspešno razvijati in soupravljati marketinške odnose s svojimi deležniki. Uvajanje novega deležnika v coworking skupnost je namreč dolgoročni proces, v katerega ponudniki storitve vložijo precej stroškov, predvsem v obliki časa in informacij. Zato je ohranitev deležnikov, ki so že vključeni v coworking skupnost, zelo pomembna in profitabilna.

Poleg ključnega marketinškega odnosa med ponudnikom ter porabnikom storitve, mora coworking storitev soupravljati odnose tudi z njenimi drugimi deležniki, npr. z zaposlenimi, z lokalnimi prebivalci, s sorodnimi nevladnimi organizacijami, s konkurenčnimi storitvami, z lokalno oblastjo in državno politiko, z najemodajalcem coworking prostora idr.

Pomemben pogoj za razvoj marketinškega odnosa so organizacijska miselnost, vrednote ter norme, usmerjene k odnosom, soustvarjanju ter prenosu znanja (Day 2000, 24). Spodnja tabela dokazuje, da osnovne coworking vrednote, definirane v globalnem coworking manifestu, stremijo h grajenju marketinških odnosov (glej Tabelo 6.1).

**Tabela 6.1: Primerjava med vrednotami coworking skupnosti ter vrednotami marketinškega odnosa**

| <b>VREDNOTE COWORKING SKUPNOSTI (Coworking wiki 2015)</b> | <b>VREDNOTE MARKETINŠKEGA ODNOSA</b>                        |
|---|---|
| Sodelovanje namesto tekmovanja                            | Kooperativnost namesto kompetitivnosti (Jančič 1997a)       |
| Skupnost namesto dnevnega redu                            | Soodvisnost namesto neodvisnosti (Jančič 1997a)             |
| Sodelovanje namesto opazovanja                            | Interakcija namesto akcije (Jančič 1997a)                   |
| Dejanja namesto govorjenja                                | Izpolnjevanje obljub namesto dajanja obljub (Grönroos 2006) |
| Prijateljstvo namesto formalnosti                         | Odnos namesto transakcij (Vargo in Lusch 2004)              |
| Drznost namesto varnosti                                  | Intuicija namesto racionalnosti (Jančič                     |

|  |  |
|--|--|
|  | 1997a)   |
| Učenje namesto izkušenj                        | Deljenje znanja namesto pridobivanja družbene moči (Andolšek 2011) |
| Ljudje namesto osebnosti                       | Prilagajanje namesto prepričevanje (Jančič 1997a)                  |
| Vrednostni ekosistem namesto vrednostne verige | Celostni marketing namesto upravljalkega marketinga (Jančič 1999)  |

V manifestu je zapisano, da te vrednote ustvarjajo "trajnostno skupnost, temelječo na zaupanju" (Coworking wiki 2015). Če našteje coworking vrednote prevevajo interakcijo med upravljalcem coworkinga ter coworkerjem, ta odnos vsebuje značilnosti marketinškega odnosa.

## **7 ŠTUDIJA PRIMERA: MARKETINŠKI ODNOSI V SKUPNOSTI COWORKING ZASAVJE**

### **7.1 Metodologija**

S pomočjo metodologije želim v raziskovalnem delu diplomske naloge ugotoviti in razumeti, kako je teorija o marketinških odnosih aplicirana v dejansko coworking prakso znotraj nepredvidljivih družbenih procesov. Raziskavo bom opravila na študiji primera Coworking Zasavje.

Ker je namen raziskave predvsem 'razumeti', bom uporabila metode, ki so najbolj primerne za vzročno razumevanje odnosov in njihovih dinamik ter človeškega vedenja nasploh (Bonoma 1985, 203; Eisenhardt 1989, 542). Uporabila bom raziskovalno strategijo študije primera, ki se osredotoča na dinamiko konkretnega primera znotraj preučevanih procesov. Študija primera se lahko uporablja v namene opisovanja primera, preizpraševanja teorije ali ustvarjanja nove teorije (Eisenhardt 1989, 534–535).

Bonoma trdi, da s študijo primera lahko razlagamo procese katere koli organizacije. Ta metoda je koristna predvsem za preučevanje širokih in kompleksnih pojmov, ki nimajo zadostne teoretične podlage in so vezani na družbeni kontekst. Prav zaradi opisanega, Bonoma opisuje študijo primera kot zelo uporabno metodo za marketinške raziskave. Mnogi

marketinški problemi, zaradi njihove vsebinske kompleksnosti, namreč ne morejo biti raziskani le s kvantitativnimi metodami, ki v marketinških raziskavah še vedno prevladujejo. (Bonoma 1985, 203–207). Prepričana sem, da to velja tudi v primeru aplikacije marketinških odnosov v coworking prakso, saj sta oba koncepta kompleksna, močno vpeta v družbene procese ter nimata eksaktne definicije.

Študija primera je kvalitativna metoda, za katero je značilna kombinacija različnih virov podatkov. Najpogosteje uporabljeni so kvalitativni primarni viri podatkov, npr. poglobljeni intervjuji ter opazovanja z udeležbo. Študija primera pa se pogosto opira tudi na kvantitativne podatke, kot so npr. interni dokumenti, podatkovni arhivi, poslovni načrti. Namen prepletanja kvantitativnih in kvalitativnih virov znotraj študije primera je predvsem bolj celostna obravnava preučevanega primera (Bonoma 1985, 203).

## **7.2 Raziskovalno vprašanje in izhodišča**

Raziskovalno vprašanje, na katerega želim odgovoriti v raziskavi je: Kako skupnost Coworking Zasavje razvija marketinške odnose?

Raziskovalno vprašanje je v študiji primera razdeljeno na dve podvprašanji:

1. Kakšni so trije ključni procesi razvoja marketinških odnosov v skupnosti Coworking Zasavje?
2. Kakšni so učinki treh ključnih procesov razvoja marketinških odnosov v skupnosti Coworking Zasavje?

Marketinški odnosi bodo analizirani na osnovnem nivoju; to so odnosi med ponudnikom in porabnikom (Gummesson 1994). V tem primeru so to odnosi znotraj coworking skupnosti, ki jo sestavljajo upravljalci ter uporabniki storitve Coworking Zasavje.

Študija marketinških odnosov na primeru storitve Coworking Zasavje bo potekala skozi analizo primarnih informacij, pridobljenih preko opazovanja z udeležbo, ter analizo sekundarnih informacij, pridobljenih preko notranjih virov organizacije.

Metodo opazovanja z udeležbo bom opravljala kot članica Coworking Zasavje skupnosti ter vsakodnevna uporabnica coworking prostorov v obdobju med 1. februarjem in 30. junijem 2015. Prek opazovanja z udeležbo bom iskala odgovor na raziskovalno vprašanje skozi kolaž



opazanj, fotografij, videoposnetkov in dnevnikov. Skozi analizo odnosov v skupnosti je moj namen prepoznati in opisati tri ključne elemente marketinških odnosov, ter njihove učinke v skupnosti Coworking Zasavje. Tri najpomembnejše elemente marketinških odnosov bom identificirala, upoštevajoč značilnosti marketinškega odnosa (Jančič 1997a): interakcijo, komunikacijo, soodvisnost akterjev, kooperativnost, omrežja, zaupanje, prilagajanje, intuitivnost ter reciprociteto.

Skozi analizo sekundarnih notranjih virov organizacije bom dobila vpogled v organizacijska pravila, delovanje, strategijo in vizijo. Podatke bom črpala iz naslednjih virov, ki so relevantni za predmet preučevanja te raziskave:

- skupnostni dogovor o vzdrževanju in uporabi prostorov (Coworking Zasavje 2015a),
- vodena evidenca dogodkov (Coworking Zasavje 2015b),
- vodena evidenca medijskih objav o storitvi (Coworking Zasavje 2015c),
- spletna stran ponudnika storitve (PUNKTcc).

### **7.3 Predstavitev Coworking Zasavje skupnosti**

"Coworking Zasavje je iniciativa, ki združuje multidisciplinarne ustvarjalce in uporablja način so-delanja za produkcijo projektov, produktov in dogodkov. Skrbimo za varno okolje, ki vzpodbuja ustvarjalnost, podpira ideje in prisega na aktivno participacijo" (PUNKTcc).

Ustanovitelj ter upravitelj Coworkinga Zasavje je društvo PUNKTcc – Laboratorij za kreativne industrije, ki se v svojem lokalnem in regionalnem okolju zavezuje združevati ideje, posameznike, formalne in neformalne skupine različnih profilov in znanj. Jedro delovanja društva predstavljajo coworking kot metoda dela in bivanja, neformalno izobraževanje, organizacija dogodkov ter podpora inovacijam in družbeno odgovornemu podjetništvu (PUNKTcc). "Naša razmišljanja in akcije so usmerjene v ustvarjalnost in kreativne industrije, z namenom so-oblikovanja prijetnega, dinamičnega, zanimivega okolja, v katerem živimo, delujemo, ustvarjamo" (PUNKTcc).

Skupnost Coworking Zasavje je začela vznikati leta 2012 v praznih prostorih trboveljske cementarne, takratnem sedežu društva PUNKTcc. Oktobra 2014 pa se je preselila ter vnesla sveže vsebine v zapuščen stanovanjski bivše rudarske kolonije, imenovane tudi 'Njiva' (glej Sliko 7.1), ki predstavlja kulturno dediščino mesta (Klančar 2014). 'Njiva' je zato postal tudi vzdevek za prostore Coworkinga Zasavje.

**Slika 7.1: Objekt prostorov Coworking-a Zasavje - bivša rudarska kolonija oziroma 'Njiva'**



Novi prostori Coworkinga Zasavje se nahajajo v centru mesta Trbovlje in so odprti vsak delovni dan med 9.00 in 18.00, priložnostno pa tudi ob vikendih (Klančar 2014). Lokacija je za uporabnike, ki so v veliki večini prebivalci zasavske regije, zelo priročna; v neposredni bližini stoji brezplačno parkirišče, avtobusna postaja ter stojala za kolesa.

Poleg 60 m<sup>2</sup> dvorišča, prostori Coworkinga Zasavje, veliki 52,6 m<sup>2</sup>, omogočajo delo največ dvajsetim uporabnikom hkrati. Pisarniška soba ter sestankovalnica sta glavna prostora za vsakodnevno sodelo, ki vsebujeta interaktivno postavljene mize s stoli, omarico na ključ, tiskalnik, projektor ter skupni računalnik za grafično in avdio-video obdelavo podatkov. Pri vstopu v dnevno sobo (glej Sliko 7.2), kjer se odvija večina dogodkov ter neformalnih druženj, večina novih prišlekov najprej opazi velik bel napis 'How?' na steni roza barve. Gledajoč v to steno, coworkerji na kavčih in taburejih mnogokrat nevihtijo svoje možgane, včasih tudi ob poslušanju plošč na gramofonu. Večina plošč je doniranih; tako s strani posameznikov, kot tudi lokalnega socialnega podjetja, ki se ukvarja s ponovno uporabo izdelkov in je del Coworking Zasavje skupnosti. Prav tako je donirana pisarniška miza, kateri so coworkerji dodelili novo funkcijo pulta v kuhinji. Kuhinja nudi električno ploščo za kuhanje, hladilnik, pomivalno korito, posodo ter jedilni kotiček, ponavadi premajhen za vse udeležence skupnih kosil ob torkih.

**Slika 7.2: Coworking v dnevni sobi**



Opisani prostori so rezultat soustvarjanja Coworking Zasavje skupnosti, ki jo gradi množica skupin in posameznikov; medgeneracijsko društvo (glej Sliko 7.3), hitro rastoče socialno podjetje, upravitelji, nevladniki, zasebni zavodi, zaposleni v drugih podjetjih, aktivisti in sosedje. Na vsakodnevni bazi v prostoru deluje od tri do pet ljudi, dnevno jih prostor obišče še okrog pet, okrog deset je priložnostnih uporabnikov.

**Slika 7.3: Sestanek medgeneracijskega društva, članic Coworking Zasavje skupnosti, v sestankovalnici**



Coworking Zasavje skupnost je podpisnica globalnega coworking manifesta (PUNKTcc). Deluje po principih ustvarjanja z družbeno odgovornostjo, sodelovanja, soodločanja in alternativne solidarnostne ekonomije. Na teh vrednotah sloni spodbujanje podjetniškega in kreativnega potenciala posameznikov, ki skupaj nastopajo na trgu. Združujeta jih ustvarjalnost ter skupno iskanje kreativnih rešitev za izzive sodobnega časa. Rezultati

coworkinga štejejo več skupnih uspešnih poslovnih projektov, dogodkov, izobraževalnih delavnic, dobredelnih akcij (Coworking Zasavje 2015b), ter stkanih prijateljskih vezi.

## **7.4 Marketinški odnos v skupnosti Coworking Zasavje**

### **7.4.1 Spoštovanje: Skupnostni dogovor**

V kolikor želi oseba postati član skupnosti Coworking Zasavje ter uporabnik coworking prostorov, se mora najprej zavezati k spoštovanju Skupnostnega dogovora o vzdrževanju in uporabi prostorov na Njivi, ki je bil s soodločanjem sprejet na internem sestanku skupnosti, 13. februarja 2015 (Coworking Zasavje 2015a).

Spoštovanje tega dokumenta je razvojni temelj in najpogostejši element marketinških odnosov v skupnosti Coworking Zasavje, saj predstavlja ključni pogoj za vstop vsakega potencialnega uporabnika v marketinško menjavo z upravljalci ter obstoječimi člani Coworking Zasavje skupnosti.

Prvi vsebinski sklop Skupnostnega dogovora je Uporabnina. Uporabnina prostorov Coworkinga Zasavje je definirana v obliki mesečnega finančnega stroška, višina uporabnine pa se razlikuje glede na izbran način uporabe prostora (Coworking Zasavje 2015a). Storitve uporabniku omogoča pet različnih načinov uporabe prostora; glavna faktorja fleksibilnosti sta individualna ali skupinska uporaba prostora ter čas uporabe. Odprta možnost izbire o uporabi prostorov Coworkinga Zasavje predstavlja dodano vrednost za coworkerje, saj jim omogoča bolj kustomizirano ter personalizirano izkušnjo (Ranjan in Read 2014). Prav tako pa uporabnina prinaša ekonomsko vrednost (Houston in Gassenheimer 1987) tako ponudnikom kot porabnikom storitve; ponudniki s plačanimi uporabninami krijejo stroške uporabe prostora, porabnikom pa vrednost predstavlja cenovna ugodnost najema storitve. Stroški uporabnine se gibljejo med 1€ (za obisk posameznega dogodka v prostorih Coworking Zasavje) ter 30€ (za skupine, ki coworking prostor uporabljajo več kot 40 ur mesečno) (Coworking Zasavje 2015a).

Drugi vsebinski sklop Skupnostnega dogovora so Pravila uporabe prostora, ki temeljijo na soodvisnosti, souporabi in varčnosti. Soodvisnost določa enakovrednost posameznikov, souporaba pa pomeni pravično delitev virov storitve, kar vodi k bolj enakopravnim odnosom znotraj skupnosti (Cook in Rice 2003). Pomemben element tega sklopa je tudi varčnost, saj za uporabnike nosi vrednost okoljske ozaveščenosti storitve (Sheth in Usley 2007).

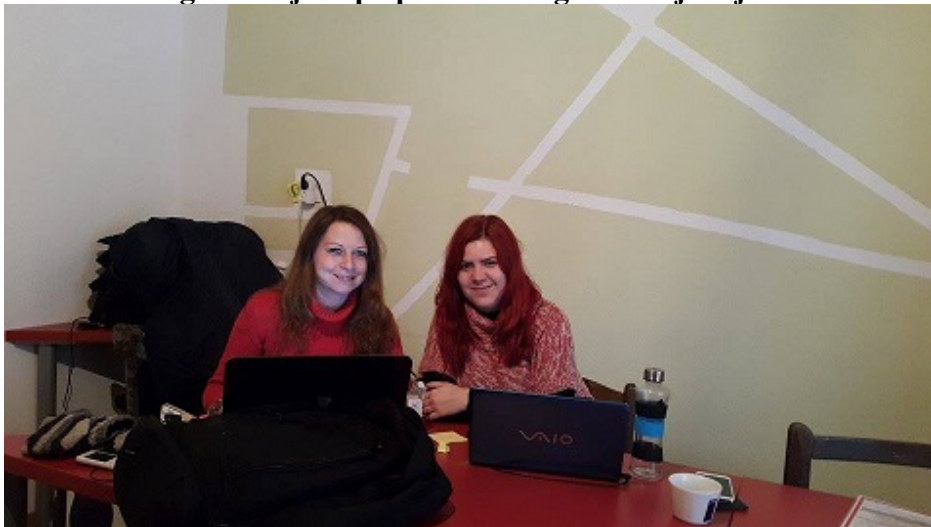
"- Vsi uporabniki smo zadolženi za čiščenje prostora; čiščenje pepelnikov, pomivanje posode, odnašanje smeti, čiščenje kuhinje in prostorov po uporabi.

- Varčni smo z uporabo materialov; gobice, kuhinjske krpe, tudi hrana in pijača.

- Skupnostna čistilna akcija prostorov poteka vsak 1. petek v mesecu" (Coworking Zasavje 2015a).

Tretji vsebinski sklop je namenjen vsakomesečnemu dogodku 'Njiva je živa', ki predstavlja "praznik skupnosti Coworking Zasavje" (Coworking Zasavje 2015a). Od uporabnikov je pričakovana soproductija tega dogodka na izbirnih področjih; sodelovanje pri organizaciji, pripravah, promociji, logistični izvedbi, programskih vložkih ali pospravljanju (glej Sliko 7.4). Soustvarjanje skupnostnega dogodka je personalizirano, saj uporabnikova izkušnja dogodka ter posledično pridobljene vrednosti temeljijo na izbrani fazi soproductiranja (Grönroos 2006); uporabnik se npr. lahko odloči za soproductijo že poznane faze procesa in s tem deli znanje z drugimi soproductenti, lahko pa vstopi v nepoznan produkcijski proces ter hkrati v proces sodelovalnega učenja. Tako deljenje znanja kot sodelovalno učenje pa pozitivno vplivata na kreativnost (Ballantyne 2003), ki jo Coworking Zasavje spodbuja pri svojih članih.

**Slika 7.4: Organizacijske priprave za dogodek 'Njiva je živa!'**



Zadnji vsebinski sklop dokumenta obravnava Lepo gesto, ki pomeni "dobronamerno dejanje v prid skupnosti" (Coworking Zasavje 2015a). Izvajanje Lepe geste je v Skupnostnem dogovoru opisano kot "pomemben doprinos k skupnosti Coworking Zasavje" (Coworking Zasavje 2015a), zato je od članov tudi pričakovano. Lepa gesta je klasičen primer simbolične menjave

(Bagozzi 1957) s pričakovano recipročnostjo (Blau v Cook in Rice 2003) znotraj skupnosti; opažene Lepe geste v Coworkingu Zasavje so npr. kuhanje kosila za celotno skupnost, samoiniciativno promoviranje Coworkinga Zasavje, tehnična pomoč pri izvajanju projektov drugih članov skupnosti ipd. (glej Sliko 7.5).

**Slika 7.5: Dejanje Lepe geste - nabiranje drv za kurjavo v prostorih Coworkinga Zasavje**



Skupnostni dogovor sporoča, da Coworking Zasavje v zameno za uporabo coworking prostora in članstvo v coworking skupnosti, poleg minimalnega finančnega prispevka, pričakuje predvsem prispevke z družbeno vrednostjo (Andolšek 2011); prostovoljno delo, deljenje znanja in morebitne druge dejavnosti, prilagodljive glede na preference potencialnega uporabnika storitve.

Spoštovanje Skupnostnega dogovora je temelj vzpostavljanja odnosov zaupanja med novimi ter obstoječimi člani Coworking Zasavje skupnosti, ki se razvijajo skozi soodvisnost, souporabo, soprodukcijo in menjavo družbenih vrednosti. Učinek obojestranskega spoštovanja Skupnostnega dogovora je uspešna marketinška menjava, katere cilj je vzpostavitev dolgoročnega marketinškega odnosa (Jančič 1999; Day 2000; Ballantyne 2003).

#### **7.4.2 Soustvarjanje: Tedenski Njivnik**

Tedenski Njivnik je delovno-izobraževalni in družbeno-zabavni program, ki ga skupnost Coworking Zasavje soustvarja v svojih prostorih. Program je interesno večplasten in se osredotoča na kombinacijo produktivnega sodelovanja in druženja med uporabniki, kar predstavlja bistveno značilnost coworkinga (Muhrbeck in drugi 2011; Gandini 2015). Upravitelji od uporabnikov ne zahtevajo obvezne udeležbe ter soprodukcije dejavnosti

Tedenskega Njivnika, a kljub temu jih člani obiskujejo ter soustvarjajo po svojih zmožnostih, saj skozi odprtokodno delovanje pridobijo nove informacije in znanja, kar je na trgu ekonomije znanja zelo pomembno (Muhrbeck in drugi 2011; Merkel 2015).

Soustvarjanje Tedenskega Njivnika je pomemben element marketinških odnosov v skupnosti Coworking Zasavje, saj je rezultat soprodukcije in deljenja znanja večine članov skupnosti, ki skozi procese recipročne interakcije soustvarjajo skupno bazo znanja in izkušenj (Ranjan in Read 2014). Še ena vrednost tega elementa je družbena odgovornost storitve; vrednost, ki jo storitev prinaša skupnosti in celotni družbi (Sheth in Uslay 2007).

Program Tedenskega Njivnika je sestavljen iz tematskih dni, katerih vsebino soproducirajo tako ponudniki, kot porabniki storitve, saj samoiniciativno delijo svoja znanja ter izkušnje s celotno skupnostjo. Torki so namenjeni izobraževanju in izvajanju delavnic v okviru različnih tematik, ki se mnogokrat dotikajo problematik v zasavski regiji. Primeri samoorganiziranih torkovih dogodkov s strani posameznih članov skupnosti so: izobraževanje za program Photoshop, šahovska delavnica, debata Preoblikuj svoje mesto (Coworking Zasavje 2015b). Ob sredinih popoldnevnih potekajo odprti dnevi za coworking (Coworking Zasavje 2015b), ko lahko zainteresirane osebe brezplačno preizkusijo to metodo dela, spoznajo prostore ter skupnost Coworking Zasavje. Za člane Coworking Zasavje skupnosti, so 'odprte srede' priložnost za pridobivanje novih članov ter širjenje lastne mreže poznanstev. Četrтки so dnevi skupnih kosil; Something O'Clock (Coworking Zasavje 2015b) je dogodek, ki članom nudi obrok ter sprostitveni odmor med delom. Namenjen je neformalnemu druženju ter, po želji, soustvarjanju v kuhinji (glej Sliko 7.6). Petkovi večeri pa so namenjeni glasbenemu soustvarjanju (Coworking Zasavje 2015b), skozi katerega člani skupnosti izražajo kolektivno improvizacijo, intuicijo in spontanost. Med seboj si delijo instrumente ter glasbena znanja.

**Slika 7.6: Dogodek Something O'Clock - priprava palačink za celotno coworking skupnost**



Poleg vsakotedskega programa, v Tedenski Njivnik spada tudi celodnevni dogodek 'Njiva je živa!', ki ga skupnost Coworking Zasavje organizira vsako prvo soboto v mesecu. Kot pove že samo ime dogodka, je njegov namen oživeti prazne površine bivše rudarske kolonije, znane po imenu 'Njiva', kjer ima Coworking Zasavje svoje prostore. Bistvo dogodka je soustvarjanje, druženje, obujanje ulične kulture v centru mesta ter izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti kot so npr. Menjalni krog (glej Sliko 7.7), boljši sejem, kulinarčno-aktivistična akcija 'Hrana, ne orožje!' (Coworking Zasavje 2015b). Program dogodkov 'Njiva je živa!' soustvarjajo člani skupnosti Coworking Zasavje skupaj z ostalimi zainteresiranimi posamezniki in organizacijami, v katerega vnašajo različne vsebine v kontekstu aktualnega družbenega dogajanja in problematik.

Družbena odgovornost je pomembna vrednost, ki nastaja skozi soustvarjanje serije dogodkov 'Njiva je živa!'. Ponovna uporaba zapuščenih prostorov, povezovanje pobud ter iskanje rešitev za lokalne problematike so le nekateri elementi dogodka, katerih cilj je razvoj mesta in regije (Kojo in Nenonen 2014; Merkel 2015). "Zanima nas skupno dobro, zanimajo nas socialne inovacije, ki v zasavsko okolje vnašajo svežino, vzpodbudo, prevetritev. /.../ Zanimajo nas kreativne industrije in njihov doprinos Zasavju čez 50 let" (PUNKTcc).



**Slika 7.7: Družbeno odgovorni projekt 'Menjalni krog' na dogodku 'Njiva je živa!'**



Tedenski Njivnik je proces, ki ga v celoti soustvarja skupnost Coworking Zasavje. Ker je način soustvarjanja Tedenskega Njivnika poljuben, coworker s sodelovanjem pridobi personalizirano izkušnjo med istočasnim produciranjem ter porabo storitve (Grönroos 2006). Vrednost Tedenskega Njivnika je oblikovana v uporabi (Grönroos 2006) prek deljenja znanja, sodelovalnega učenja, družbenih stikov, družbene odgovornosti ter večanja kreativnosti skozi odprtokodno delovanje (Wikipedia 2015).

Kdor popolnoma zavrne interakcijo ter vlogo aktivne participacije, ne more postati del coworking skupnosti (Garrett in drugi 2014) in ne sodi v coworking prostor. 'Tukaj ni nihče gost', se včasih izrazi upraviteljica Coworking Zasavje skupnosti; le-ta se namreč gradi in zblizuje skozi aktivne odnose. Učinek soustvarjanja Tedenskega Njivnika je večanje zaupanja ter pripadnosti skozi recipročne menjave in soustvarjanje, kar vodi do marketinškega odnosa (Cook in Rice 2003).

#### **7.4.3 Mreženje: Poslovna sodelovanja**

Skozi uspešne menjave in soustvarjanje, v katerih se razvija zaupanje in pripadnost, storitev Coworking Zasavje spodbuja nastanek poslovnih sodelovanj; tako med upravitelji in uporabniki, kot med različnimi uporabniki storitve. Procesi 'dobrega sosodstva' (glej Gandini 2015) ter mreženja mnogokrat rezultirajo v uspešnejših individualnih ali skupnih projektih. Poslovno mreženje je element marketinških odnosov v storitvi Coworking Zasavje ter eden

izmed najpomembnejših sodelovalnih ciljev tako za upravitelje, kot za člane Coworking Zasavje skupnosti (PUNKTcc).

V podporo inovacijam ter podjetništvu, upravitelji Coworkinga Zasavje za coworking skupnost organizirajo mnoge delavnice, izobraževanja, svetovanja (Coworking Zasavje 2015b), ter nudijo volontersko mentorstvo. Prav tako se procesi mreženja spontano odvijajo vsak delovni dan v coworking prostoru, ki omogoča in spodbuja interakcijo med coworking uporabniki. Coworking Zasavje skozi procese mreženja predstavlja platformo za razvoj poslovnih sodelovanj; kot vedno, pa je tudi v tem procesu pomembna aktivna participacija tako ponudnikov kot porabnikov coworking storitve (LeFosterier 2009). Mreženje članom skupnosti predstavlja dostop do novih virov znanja, informacij, poznanstev ter posledično učinkovitejšega nastopa na trgu.

Društvo PUNKTcc v coworking prostorih organizira Kreativne večerje; to so četrtletni izobraževalno-družabni dogodki na temo ustvarjalnosti in kreativnih industrij, namenjeni združevanju ustvarjalcev, prenosu znanj ter mreženju (PUNKTcc). V namen deljenja znanja za uspešen razvoj podjetniških idej, je društvo PUNKTcc aprila 2015 (Coworking Zasavje 2015b) organiziralo Kreativno večerjo z naslovom 'So-doktorji', na kateri so si udeleženci recipročno pomagali z nasveti na področjih "razvoja produktne ideje, priprave komunikacijskega načrta, identitete blagovne znamke, spletnega marketinga in brezplačnih spletnih rešitev, izdelave sponzorske ponudbe, organizacije dogodkov, fotografije in foto post-produkcije, organizacijskih in pravnih oblik,..." (ZON – Zasavske onlajn novice 2015). Rezultati dogodka so bili zametki naslednjih poslovnih povezav:

- med predstavnico masažne storitve ter dvema tržnikoma,
- med razvijalci podjetniške ideje in fotografom,
- med obstoječim socialnim podjetjem ter socialnim podjetjem v nastajanju.

Člani skupnosti Coworking Zasavje so imeli v letu 2015 možnost poslovnega sodelovanja v mednarodnem projektu Alpe Adria Coworking. To sodelovanje jim je omogočilo društvo PUNKTcc, kot upravitelj storitve Coworking Zasavje ter izvajalec projekta v Sloveniji. Cilj projekta je bil analizirati trenutno situacijo coworking iniciativ v Sloveniji, Avstriji in Italiji (Vresk 2015). Rezultati sodelovanja za sodelujoče člane Coworkinga Zasavje so bile tako ekonomske vrednosti v obliki zaslužka, kot družbene vrednosti v obliki novih znanj in poznanstev (glej Sliko 7.8).

**Slika 7.8: Mreženje coworking skupnosti v okviru projekta Alpe Adria Coworking – obisk sodelovalne skupnosti Otelo Villach (Beljak, Avstrija)**



Primer uspešnega poslovnega partnerstva, nastalega v okviru Coworkinga Zasavje, je odnos med upraviteljskim društvom PUNKTcc ter socialnim podjetjem Zavod KŠTM Trbovlje, ki je del skupnosti Coworking Zasavje (ZON 2015). Poleg obojestranske participacije ter podpore pri izvajanju projektov (glej sliko 7.9), društvo PUNKTcc socialnemu podjetju v prostorih Coworkinga Zasavje nudi pomoč in mentorstvo na področjih razvoja poslovnih idej in trženja.

**Slika 7.9: Aktivna participacija društva PUNKTcc na dogodku Zavoda KŠTM Trbovlje - snemanje poddaje z obiskovalci trboveljskega boljšega sejma**



Namen poslovnega mreženja, ki ga omogoča in spodbuja Coworking Zasavje, je pridobivanje družbenega kapitala vseh članov skupnosti skozi nova poznanstva, sodelovanja ter gradnjo prepoznavnosti na trgu; vse to pa pogosto vodi tudi do ekonomskih vrednosti (Gandini 2015). Naštete vrednosti ne morejo nastati individualno, ampak so soustvarjene skozi odnose. V

coworkingu se največ vrednosti oblikuje skozi pravične in enakovredne odnose (Spinuzzi 2012; Ranjan in Read 2014). Učinek poslovnih mreženj je zaznana pomembnost odnosov coworkerja s skupnostjo Coworking Zasavje, kar je eden izmed najpomembnejših faktorjev za razvoj marketinških odnosov v storitvi (Ward in Dagger 2007). Pogosti učinek poslovnega sodelovanja znotraj coworking skupnosti je nastanek partnerstva, ki temelji na že prej vzpostavljenem zaupanju in pripadnosti. Partnerstvo predstavlja najvišjo obliko zvestobe znotraj marketinškega odnosa (Christopher in drugi 2011).

## **7.5 Diskusija**

Glavni namen raziskave je bila analiza razvojnega procesa marketinških odnosov v storitvi Coworking Zasavje, ki je bila izvedena skozi opis treh ključnih razvojnih procesov marketinških odnosov ter identifikacijo njihovih učinkov v opazovani skupnosti. Zaradi celostnega pristopa k iskanju odgovora na raziskovalno vprašanje, je bila raziskava izvedena s študijo primera, v kateri sem analizirala tako primarne kvalitativne podatke (opazovanje z udeležbo) kot tudi sekundarne kvantitativne podatke (analiza internih dokumentov organizacije). Skozi metodo opazovanja z udeležbo sem identificirala tri ključne elemente marketinških odnosov v skupnosti Coworking Zasavje ter opisala njihov proces s pomočjo sekundarnih internih podatkov.

Spoštovanje Skupnostnega dogovora je prvi opisan element, ki zahteva spoštovanje norm organizacije ter menjavo tako družbenih kot ekonomskih vrednosti. Sledi element soustvarjanja Tedenskega Njivnika, ki temelji na soprodukciji, deljenju znanja, kreativnemu razmišljanju ter družbeni odgovornosti. Zadnji je element mreženja, ki vzpostavlja poslovna sodelovanja ter omogoča pridobivanje družbenega ter ekonomskega kapitala. To so ključni razvojni procesi, ki združeno gradijo marketinški odnos v skupnosti Coworking Zasavje. Odnos, ki vsebuje našete elemente, prav tako vsebuje vse ključne značilnosti marketinškega odnosa (glej Tabela 7.1):

**Tabela 7.2: Primerjava med značilnostmi marketinškega odnosa ter gradniki marketinških odnosov v Coworking Zasavje skupnosti**

| <b>ZNAČILNOSTI MARKETINŠKEGA ODNOSA (Jančič 1997a)</b> | <b>GRADNIKI MARKETINŠKIH ODNOSOV V COWORKING ZASAVJE SKUPNOSTI</b> |
|--|--|
| Interakcija  | Vsi elementi   |
| Komunikacija   | Vsi elementi   |
| Soodvisnost akterjev                                   | Spoštovanje Skupnostnega dogovora: Pravila uporabe prostora        |
| Kooperativnost   | Soustvarjanje Tedenskega Njivnika: Dogodek 'Njiva je Živa!'        |
| Omrežja  | Mreženje   |
| Zaupanje   | Soustvarjanje Tedenskega Njivnika                                  |
| Prilagajanje   | Spoštovanje Skupnostnega dogovora: Uporabnina                      |
| Poudarek na intuiciji                                  | Spoštovanje Skupnostnega dogovora: Lepa Gesta                      |
| Reciprociteta  | Spoštovanje Skupnostnega dogovora                                  |

Skupnostni dogovor o vzdrževanju in uporabi prostorov na Njivi predstavlja obljubo vrednosti, s katerimi "vsi udeleženci dosežejo svoje cilje" (Grönroos, 1997). Spoštovanje Skupnostnega dogovora pomeni uspešno marketinško menjavo, ki vodi do vzpostavitve zaupanja med akterji (Morgan in Hunt 1994). Zaupanje ter pripadnost se povečujeta skozi sooblikovanje vrednosti v uporabi (Grönroos 2006), ki je prisotno v soustvarjanju Tedenskega Njivnika ter v poslovnem mreženju. Procesu dotičnih elementov se ukvarjajo z izpolnjevanjem danih obljub skozi deljenje znanja, družbeno odgovornost, večanje družbenega in ekonomskega kapitala. Marketinški odnos se lahko razvije le prek uspešnega izpolnjevanja obljub (Calonius v Grönroos 1997), ki vodi v dolgoročno pripadnost ter ohranitev obstoječega člana skupnosti (Ward in Dagger 2007).

Pomembno je poudariti, da ne trdim, da se vse interakcije znotraj skupnosti Coworking Zasavje razvijejo v marketinške odnose. Že same odnose zaupanja skupnost namreč razvija le z osebami, ki spoštujejo vrednote Coworking Zasavje skupnosti, saj so te vrednote prisotne v vseh interakcijah in procesih storitve (Morgan in Hunt 1994). Poleg tega je treba dodati, da na oblikovanje odnosa vplivajo tudi dejavniki izven storitvene domene; če posameznik ni zadovoljen s subjektivnim izkustvom Coworkinga Zasavje, se kljub vsemu trudu s strani ponudnika marketinški odnos ne bo razvil (Ranjan in Read 2014).

V nekaterih primerih se marketinški odnos začne graditi skozi uspešno marketinško menjavo, nato pa se gradnja konča pri dejanskem soustvarjanju storitve, ko posameznik zavrne aktivno participacijo, ki je bistvo Coworking Zasavje skupnosti (PUNKTcc). Društvo PUNKTcc, upravljalci storitve Coworking Zasavje, lahko kadar koli prekinejo razvoj (marketinškega) odnosa s porabnikom, katerega vedenje ne sovпада z delovanjem Coworking Zasavje skupnosti. "Temeljna trditev delovanja našega coworking prostora ter upravljanja coworking skupnosti je: najprej ljudje, potem denar. Coworking Zasavje je najprej skupnost, potem prostor, šele nato posel" (Bučar 2015).

Če so vsi akterji zadovoljni z menjavami, soustvarjanjem ter vrednostmi znotraj vseh treh analiziranih razvojnih procesov, lahko trdimo, da se med njimi razvije marketinški odnos, ki pomeni "vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi" (Jančič 1999, 150). Vseeno pa z analizo elementov ter njihovih učinkov ne moremo v celoti definirati marketinških odnosov v skupnosti Coworking Zasavje; vsak marketinški odnos je namreč edinstven, saj se razvija na podlagi občutkov ter izkušenj.

## 8 SKLEP

Z družbenimi ter poslovnimi spremembami, ki poudarjajo pomembnost sodelovanja, etičnosti, družbene odgovornosti ter informacijskega kapitala, so se pričeli razvijati novi družbeni procesi, prilagojeni značilnostim današnjih interakcij ter usposobljeni za soupravljanje teh interakcij z namenom soustvarjanja obojestranskih ter dolgoročnih koristi. Paradigma marketinških odnosov se je razvila zaradi spreminjanja interakcij v marketingu; coworking storitve pa so vzniknile zaradi pomanjkanja interakcij na trgu dela. V diplomskem delu sem, skozi analizo literature in raziskavo; skozi teorijo in prakso, opisala razvoj marketinških odnosov v coworking storitvah.

Marketinški odnosi se pričnejo razvijati skozi marketinško menjavo. Le ta temelji na teoriji družbene menjave; njen glavni pogoj je recipročnost in vsebuje tako tržne, kot tudi družbene vrednosti, ki nastajajo simbolno in subjektivno (Bagozzi 1975; Ballantyne 2003). V kontekstu coworkinga, tržne vrednosti predstavljajo predvsem cenovno ugodnost in priročnost najetega delovnega prostora, nosilci glavnih družbenih vrednosti pa so interakcije ter odnosi, ki vznikajo v coworking skupnostih. Opisane raziskave kažejo, da je članstvo v coworking skupnosti v povprečju glavni faktor za uporabo coworking storitev (Coworking wiki v LeFosterier 2009); zato je lahko trdim, da so notranje vrednosti coworking procesa v povprečju pomembnejše od zunanjih. Družbeno menjavo v coworkingu prepoznavam tudi skozi globalne coworking vrednote, ki temeljijo na dvosmernih procesih spoštovanja, sodelovanja in recipročnosti. Delovanje skladno s temi vrednotami je ključni pogoj za dolgoročno menjalno razmerje med posameznikom ter coworking skupnostjo.

Za uspešen razvoj marketinškega odnosa je poleg vrednosti v menjavi nujna tudi vrednost v uporabi, ki nastane skozi soustvarjanje procesa tako s strani ponudnikov kot porabnikov. Storitveno dominantna logika je steber razvoja marketinških odnosov, saj stremi k izpolnjevanju obljub, posredovanih skozi proces marketinške menjave (Grönroos 2006; Sheth in Uslay 2007). Ne samo marketinški – tudi prijateljski in vsi ostali sodelovalni odnosi se lahko razvijejo le v primeru recipročnega 'držanja besede', ki vodi v zaupanje ter pripadnost. Soustvarjanje je bistvo coworkinga. Že sam razvojni proces coworkinga vznikaja 'od spodaj navzgor'; s povezovanjem različnih posameznikov in skupin, ki začnejo z gradnjo coworking skupnosti. Coworking deluje v 'odprtokodnem' sistemu, ki omogoča ter spodbuja pomembne procese deljenja znanja ter sodelovalnega učenja znotraj nehierarhične strukture ponudnikov ter porabnikov. Na uporabnikovo izkušnjo, ki je pomemben faktor marketinškega odnosa,

vpliva tudi zaznana okoljska ter družbena odgovornost coworking skupnosti, ki so običajno močno povezane ter delujejo v prid lokalnih prebivalcev ter okolja. Pomemben element izkušnje je tudi zaznana vloga upravljalca coworking prostorov in skupnosti (Merkel 2015).

Iskanje vzporednic med elementi razvoja marketinških odnosov ter značilnostmi učinkovitih coworking storitev je pripeljalo do ugotovitve, da se le-ti močno ujemajo. Povezana coworking skupnost se razvije takrat, ko se znotraj nje ustvarjajo in ohranjajo uspešni marketinški odnosi. Dokaz tega so rezultati študije primera Coworking Zasavje. Marketinški odnosi se v skupnosti Coworking Zasavje razvijajo skozi recipročno spoštovanje skupnostnih pravil, soustvarjanje tedenskega programa ter mreženje. Najpogostejši učinki teh elementov so nova prijateljstva ter poslovni odnosi, ki se gradijo skozi zaupanje in pripadnost, ter se povezujejo v celoto coworking skupnosti.

Moj namen ni bil posploševati rezultatov študije primera na celotno realnost coworking storitev. Vsaka coworking skupnost je namreč unikatna, prav tako kot vsak marketinški odnos; zato bi morala vsaka coworking storitev uvesti lastno strategijo razvijanja marketinških odnosov, ki sicer mora temeljiti na določenih ključnih procesih, opisanih v teoretičnem delu te diplomske naloge; vendar pa mora biti edinstvena v kontekstu dobrega poznavanja obstoječih in potencialnih deležnikov, upoštevanja organizacijskih vrednot in ciljev ter oblikovanja relevantnih dodanih vrednosti. Takšna strategija in njeno učinkovito soupravljanje je ključen element uspešnega delovanja coworking storitve. Prepričana sem, da je ta trditev dobro podkrepljena z ugotovitvami tako teoretičnega, kot raziskovalnega dela moje diplomske naloge.

Coworking in paradigma marketinških odnosov sta terminološko precej 'nova', vendar pa njuna procesna narava izvira že iz začetkov civiliziranih družb, ko so bile povezane skupnosti eden najpogostejših in najpomembnejših družbenih konstruktov. Vrnitev k sodelovanju ter skupnosti predstavlja mnoge rešitve za sedanost, ki so tako v teoriji kot v praksi vse bolj prepoznane in spoštovane. Seveda moramo upoštevati prevladujoče konvencionalne pristope, ki se vztrajno borijo za svoj obstanek v marketingu in na trgu dela. Za uspešno reševanje sodobnih družbenih in ekonomskih problemov se bo potrebno začeti zavedati, da moramo borbo nujno nadomestiti s sodelovanjem.



## 9 LITERATURA

1. Andolšek, Dana M. in Stanislav Andolšek. 2011. Prenos znanja skozi perspektivo teorije družbene menjave. *Organizacija* 44(4): 140–152.
2. Bagozzi, Richard P. 1975. Marketing as exchange. *Journal of marketing* (39)4: 32–39.
3. Ballantyne, David, Martin Christopher in Adrian Payne. 2003. Relationship marketing: looking back, looking forward. *Marketing theory* 3(1): 159–166.
4. Bonoma, Thomas V. 1985. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of marketing research* 22(2): 199–208.
5. Brito, Carlos. 2011. Relationship marketing: old wine in a new bottle? *Innovative marketing* 7(1): 66–77.
6. Brodie, Roderick J., Nicole E. Coviello, Richard W. Brooks in Victoria Little. 1997. Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices. *Journal of Marketing Management* 13(5): 383–406.
7. Bučar, Tadeja. 2015. How was PUNKT – Coworking Zasavje born?. *Alpe Adria Coworking*, 17. marec. Dostopno prek: <http://www.alpeadriacoworking.eu/blog/how-was-punkt-born/> (14. avgust 2015).
8. Butcher, Tim. 2013. Coworking: locating community at work. *ANZAM konferenca*. 4–6 december. Dostopno prek: [http://www.academia.edu/4362611/Coworking\\_locating\\_community\\_at\\_work](http://www.academia.edu/4362611/Coworking_locating_community_at_work) (14. avgust 2015).
9. Cashman, Anna. 2012. Contracts in coworking spaces. *Deskmag*, 8. marec. Dostopno prek: <http://www.deskmag.com/en/contracts-in-coworking-spaces-agreements-530> (14. avgust 2015).
10. Cook, Karen S. in Eric Rice. 2003. Social exchange theory. *Handbook of social psychology*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

11. Coworking Zasavje. 2015a. *Skupnostni dogovor o vzdrževanju in uporabi prostorov na Njivi*. Trbovlje: interno gradivo.
12. --- 2015b. *Evidenca dogodkov v prostorih Coworkinga Zasavje med februarjem in julijem 2015*. Trbovlje: interno gradivo.
13. --- 2015c. *Evidenca medijskih objav o Coworkingu Zasavje od oktobra 2014 do junija 2015*. Trbovlje: interno gradivo.
14. Coworking Wiki. 2015. *Coworking manifesto (global – for the world)*. Dostopno prek: <http://wiki.coworking.com/w/page/35382594/Coworking%20Manifesto%20%28global%20-%20for%20the%20world%29> (14. avgust 2015).
15. Christopher, Martin, Adam Payne in David Ballantyne. 2011. *Relationship marketing : creating shareholder value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
16. Day, George S. 2000. Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 24–30.
17. Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Building theories from case study research. *The academy of management review* 14(4): 532–550.
18. Gandini, Alessandro. 2015. The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera: Theory & politics in Organization* 15(1): 193–205.
19. Garrett, Lyndon E., Gretchen M. Spreitzer in Peter A. Bacevice. 2014. Co-constructing a sense of community in coworking spaces. *Academy of management annual meeting proceedings* 2014(1). New York: Academy of Management.
20. Gouveia, Luis B. 2003. *Sociedade da Informação*. Dostopno prek: [http://www2.ufp.pt/~lmbg/lg\\_textos.htm](http://www2.ufp.pt/~lmbg/lg_textos.htm) (14. avgust 2015).

21. Grönroos, Christian. 1997. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision* 35(4): 322–339.
22. --- 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing* 19(2): 99–113.
23. --- 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory* 6(3): 317–333.
24. Gummesson, Evert. 1994. Making relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management* 5(5): 5–20.
25. --- 1997. Relationship marketing as paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision* 35(4): 267–272.
26. Homans, George C. 1958. Social behavior as Exchange. *American Journal of Sociology* 63(6): 597–606.
27. Houston, Franklin S. in Jule B. Gassenheimer. 1987. Marketing and exchange. *Journal of Marketing* 51(4): 3–18.
28. Hui, K. C. 2006. *Relationship marketing: is it a paradigm shift?* Dostopno prek: [http://kchui.com/articles/Relationship\\_Marketing\\_Paradigm\\_Shift.pdf](http://kchui.com/articles/Relationship_Marketing_Paradigm_Shift.pdf) (14. avgust 2015).
29. Hunt, Shelby D., Dennis B. Arnett in Sreedhar Madhavaram. 2006. The explanatory foundations of relationship marketing theory. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 21(2): 72–87.
30. Jančič, Zlatko. 1997a. Nova paradigma v marketinški disciplini: soupravljanje marketinških odnosov. *Akademija MM* 1: 37–43.
31. --- 1997b. Lastniki organizacijske skupnosti. *Teorija in praksa* 34(5): 808–819.

32. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
33. Jurič, Petra. 2015. *Sodelo – več dela?* Dostopno prek: <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2015/referati/66-petra-juric-prispevek.pdf> (14. avgust 2015).
34. Kanjuo, Mrčela Aleksandra. 2012. "Coworking": "revolucija na delovnih mestih" ali obliž na rane socialno izoliranih delavcev?. *Ekonomska demokracija* 6: 3–5.
35. Klančar, Snaša. 2014. Jes, Njiva JE živa! *ZON – Zasavske onlajn novice*, 2. oktober. Dostopno prek: [http://www.zon.si/news/index/731?fb\\_action\\_ids=376552165827839&fb\\_action\\_types=og.comments](http://www.zon.si/news/index/731?fb_action_ids=376552165827839&fb_action_types=og.comments) (14. avgust 2015).
36. Kojo, Inka in Suvi Nenonen. 2014. Evolution of co-working places: drivers and possibilities. *Intelligent buildings international*, DOI: 1–13.
37. LeForestier, Anne. 2009. The co-working space concept. *CINE Term project*: 1–19.
38. Merkel, Janet. 2015. Coworking in the city. *Ephemera Journal* 15(1): 121–139.
39. Morgan, Robert M. in Shelby D. Hunt. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing* 58(3): 20–38.
40. Muhrbeck, Anton, Richard Waller in Martin Berglund. 2011. Coworking : a creative workspace. *Bachelor thesis within Bussiness administration*: Jonkoping University.
41. PUNKTcc. Dostopno prek: <http://www.punkt-cc.org/> (14. avgust 2015).
42. Ranjan, Rakesh K. in Stuart Read. 2014. Value co-creation: concept and measurement. *Academy of Marketing Science*.
43. Sheth, Jagdish N. in Can Uslay. 2007. Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *Journal of public policy & marketing* 26(2): 302–307.

44. Slovenia Coworking. 2015. *O coworkingu*. Dostopno prek: <http://coworking.si/coworking/> (14. avgust 2015).
45. Spinuzzi, Clay. 2012. Working alone together: coworking: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of bussiness and technical communication* 26(4): 400–441.
46. Sykes, Krista. 2014. Coworking: a workplace paradigm shift. Dostopno prek: <http://www.contractdesign.com/practice/design-practice/Coworking-A-Workpla-11471.shtml> (14. avgust 2015).
47. Vargo, Stephen L. in Robert Lusch. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68(1): 1–17.
48. Vresk, Darja. 2015. Alpe Adria Coworking survey in Slovenia. *Alpe Adria Coworking*, 17. marec. Dostopno prek: <http://www.alpeadriacoworking.eu/blog/alpe-adria-coworking-survey-in-slovenia> (14. avgust 2015).
49. ZON – Zasavske onlajn novice. 2015. *Oživljanje prostorov, izdelkov in prenos znanja*. Dostopno prek: <http://www.zon.si/news/index/1413> (14. avgust 2015).
50. Ward, Tony in Tracey S. Dagger. 2007. The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing* 21(4): 281–290.
51. Wikipedia. 2015. *Open source*. Dostopno prek: [https://en.wikipedia.org/wiki/Open\\_source](https://en.wikipedia.org/wiki/Open_source) (14. avgust 2015).