

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lea Primožič  
Marketing in ustvarjanje vrednosti  
Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lea Primožič

Mentor: red. prof. dr. Borut Marko Lah

Somentorica: izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

Marketing in ustvarjanje vrednosti

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

## **Marketing in ustvarjanje vrednosti**

Danes smo ljudje izpostavljeni marketinškim aktivnostim na vsakem koraku. Število ponudnikov izdelkov in storitev je veliko, zato je pomembno da se ti znajo prebiti iz množice in da so opaženi. To lahko storijo tako, da stopijo v stik s svojimi porabniki, da ustvarijo odnose z njimi, da jih spoznajo, z njimi sodelujejo, ustvarjajo dialog in da ponudniki in porabniki skupaj soustvarjajo vrednost storitve ali izdelka. Z metodo študije primera sem ugotavljala kako so porabniki in ponudniki soustvarjali vrednost v projektu *Ljubljana, pametno mesto*. S pomočjo modela DART sem odgovorila na raziskovalna vprašanja ter prišla do spoznanja s kakšnimi marketinškimi in komunikacijskimi orodji so soustvarjali vrednost, kako so soustvarjali vrednost ponudniki in porabniki ter kakšne koristi je soustvarjanje vrednosti prineslo za projekt in za vse vključene akterje, ki so v projektu sodelovali. Najpomembnejša komponenta v projektu je bila visoka kakovost dialoga med ponudniki in porabniki, ustvarjene platforme, kjer je lahko potekal dialog ter bil dostopen za vse vključene akterje, porabniki so bili v stiku med seboj ter v stiku s ponudniki. Na tak način so ponudniki dobili veliko informacij o porabnikih, kar zanje predstavlja pomemben vir za nadaljnje inovacije in razvoj, porabniki pa so pridobili veliko informacij o tem, kako izboljšati kakovost življenja v mestu Ljubljana.

**Ključne besede:** vrednost, soustvarjanje, dialog.

## **Marketing and value creation**

Today we are exposed to marketing activities on every turn. The number of product suppliers and services is constantly growing and equally is growing the importance for the suppliers to step out of the crowd and to be noticed. They can achieve that with being in touch with their consumers, building relationships with them, knowing them, collaborating with them, creating dialogues and by together cocreating value for the product or the service. With the case study method I was discovering how the supplier and the consumers were cocreating value in the project *Ljubljana, pametno mesto (Ljubljana, a smart city)*. By using the model DART I was able to answer to my research questions and to discover with what marketing and communication tools they were cocreating value, how the suppliers and the consumers were cocreating value and what benefits did the cocreation of value bring to the project and to all actors involved. The most important component of the project was the high quality of the dialogue between the suppliers and consumers, all the created platforms, where the dialogue was accessible for all actors involved, where consumers could interact between each other and with the supplier. Suppliers gain a big amount of information about consumers which represents an important source for the future development and innovation, and the consumers gain a lot of information on how to improve the quality of life in the city of Ljubljana.

**Key words:** value, cocreation, dialogue.

## **Kazalo**

1	UVOD .....	5
2	TEORETSKI OKVIR .....	6
2.1	VREDNOST .....	6
2.2	USTVARJANJE VREDNOSTI .....	10
2.3	VREDNOST ZA PORABNIKE .....	11
2.4	VREDNOST V UPORABI (value-in-use) .....	12
2.5	VLOGA PORABNIKOV .....	14
2.6	VLOGA PONUDNIKOV .....	15
2.7	MODEL DART .....	17
3	TEZA IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA .....	19
4	METODOLOGIJA .....	20
5	PREDSTAVITEV PRIMERA LJUBLJANA, PAMETNO MESTO .....	20
5.1	ANALIZA PRIMERA Z UPORABO MODELA DART .....	22
5.1.1	DIALOG .....	22
5.1.2	DOSTOPNOST .....	25
5.1.3	DONOSNOST TVEGANJA .....	25
5.1.4	TRANSPARENTNOST .....	27
5.2	SHEMATIČEN PRIKAZ SOUSTVARJANJA VREDNOSTI V PROJEKTU LJUBLJANA, PAMETNO MESTO .....	29
6	SKLEP .....	31
7	LITERATURA .....	33

## **Kazalo slik**

Slika 5.1:	Ljubljana, pametno mesto .....	21
Slika 5.2:	Eko plakat na spletni strani .....	24
Slika 5.3:	Povratna informacija za porabnike .....	24

## **Kazalo tabele**

Tabela 5.1:	Raziskovalna vprašanja in model DART .....	30
-------------	--	----

# 1 UVOD

»Porabniki ne kupujejo izdelkov ali storitev, temveč kupujejo način ponujanja izdelka ali storitve, ki ustvarja vrednosti.« (Gummesson 1995, 250–251)

Prvotne raziskave marketinga niso razumele pomena potrošnikov ali porabnikov, temveč so bile povezane z razumevanjem te discipline kot distribucije in menjave dobrin oziroma izdelkov, ki prinašajo dobiček organizaciji. Različni teoretiki so začeli opozarjati, da je čas za spremembo, da je v disciplini marketinga nuja po kritičnem pregledu prevladujoče paradigme, po razvoju novih konceptov, saj stari niso bili več zadostni ter po alternativni paradigmi marketinga. Posledica tega je bil premik v paradigmi, ki se je zgodil v devetdesetih letih prejšnjega stoletja ter vračanje k zgodovinskim značilnostim marketinga, kjer so bili vsi akterji integrirani, seveda v drugačnih razsežnostih.

Pomembno je razumevanje marketinga kot menjave neoprijemljivih dobrin, kot dominanten storitveni pogled, ki temelji na dinamičnih procesih menjave in na odnosih, kjer je porabnik vedno vključen in sodeluje pri soustvarjanju vrednosti storitve.

Menim, da je tema vrednosti v marketingu zelo pomembna in aktualna, na kar kaže tudi dejstvo, da je v vse več marketinških praksah in akademskih diskusijah postalo vprašanje ustvarjanja vrednosti za porabnike temeljni koncept. Na ustvarjanje vrednosti lahko gledamo kot na poslovni cilj, kjer je storitev posrednik. Prav zato je AMA (American Marketing Association) v letu 2000 poskusila postaviti novo definicijo marketinga v odnosu do ustvarjanja vrednosti, kjer je postavila vrednost kot osrednjo točko. Ustvarjanje vrednosti lahko uporabimo tudi kot odgovor na Aldersonov izziv, ki ga je postavil leta 1957. Dejal je, da je bolj pomembno ugotoviti in postaviti marketinško interpretacijo celotnega procesa ustvarjanja koristi in vrednosti, kot pa, da ugotavljamo katero korist in katero vrednost lahko ustvarimo z marketingom. Z osredotočanjem na ustvarjanje vrednosti kot na temeljni cilj marketinga, lahko odgovorimo na ta izziv. (Grönroos 2011)

Porabnik je vedno aktiven soustvarjalec vrednosti storitve, pomembna naloga ponudnikov pa je, da se tega zavedajo, da olajšajo proces ustvarjanja vrednosti za porabnike ter da so ves čas v interakciji z njimi. Na tak način ponudniki sodelujejo v procesu ustvarjanja vrednosti porabnikov in postanejo soustvarjalci vrednosti z njim. Interakcija je torej temeljni pogoj, da pride do soustvarjanja vrednosti, kakovost le-te pa ima učinek na to, kako in v kolikšni meri

lahko ponudnik uporabi možnosti soustvarjanja vrednosti. S tem marketing dobi funkcijo dopolnjevanja in soustvarjanja vrednosti, njegov cilj pa je, da podpira porabnikov proces ustvarjanja vrednosti.

S sprejemom storitvene logike v organizaciji na eni strani ponudnik ustvarja vrednost zase s proizvedeno storitvijo in na drugi strani porabniki ustvarijo vrednost zase z uporabo storitve. Pomen storitvene logike je v obojestranskem ustvarjanju vrednosti. S storitveno logiko v organizaciji ter z interakcijo med ponudniki in porabniki, pridemo do možnosti soustvarjanja vrednosti za vključene akterje ter do novih možnosti za ustvarjanje marketinških strategij, ki so bile prej uporabljene le v storitvenih podjetjih.

S preučevanjem strokovne literature bom poskušala odgovoriti na sledeča raziskovalna vprašanja; kako, na kakšen način z marketingom ustvarjamo vrednost za porabnike in za ponudnike ter kako porabniki in ponudniki sodelujejo pri ustvarjanju vrednosti.

## **2 TEORETSKI OKVIR**

### **2.1 VREDNOST**

Vrednost in ustvarjanje vrednosti imata bistveno vlogo za marketing in poslovanje podjetij. (Grönroos 2011)

Marketing je bil v svojih začetkih osredotočen na prenos lastništva izdelka od enega lastnika do drugega in pri tem ni upošteval nematerialnih izdelkov oziroma storitev. (Fisk in drugi 1993) Uporabljali so pojem dodane vrednosti, kjer je bila vrednost zajeta v izdelku in zato so se nekateri akademiki začeli spraševati, kakšno vlogo ima sploh marketing pri vrednosti, če je bila le-ta zajeta v izdelku. (Shaw 1994) Dixon (1990) pa je dejal, da ima vsak avtor svoje definicije vrednosti, s čimer se po pregledani literaturi lahko tudi strinjam, saj sem naletela na veliko različnih razlag vrednosti in pogledov na ta pojem. S sprejetjem storitvene logike marketinga pridemo do spoznanja, da je vrednost soustvarjena s porabniki in ni zajeta v izdelkih. (Vargo in Luch 2004)

Koncept vrednosti in zmožnost zagotavljanja vrednosti za porabnike je ena izmed pomembnih konkurenčnih prednosti podjetja ter ključno diferencijacijsko sredstvo. (Ravald in Grönroos 1996)

Gummesson (1995) pravi, da je v podjetjih možno ustvarjanje vrednosti za porabnike ter za ponudnike le s sprejemanjem storitvene logike, kar naj bi tudi bil cilj podjetja. Porabniki uporabljajo vse vrste virov da pridejo do pravega izdelka oziroma storitve, ki zanj prinašajo neko vrednost. Kot pravita Vargo in Lusch (2004), storitev je logika za razumevanje ustvarjanja vrednosti in za razumevanje marketinga samega. To potrди tudi Gummesson (1995), ki pravi, da je z zagotavljanjem storitve potrebno zagotoviti tudi vrednost za obe strani, vključeni v procesu poslovnega sodelovanja. Tako pridemo do končnega cilja, podpora ustvarjanja vrednosti za porabnike in omogočanje ustvarjanja vrednosti za ponudnike. (Grönroos in Ravald 2009)

S tem, ko podjetja proizvajajo oziroma ustvarjajo vrednost izdelka ali storitve, ki jo ponujajo, izboljšujejo zadovoljstvo potrošnikov ali porabnikov in na tak način okrepijo odnos z njimi in njihovo lojalnost. (Ravald in Grönroos 1996)

Na primer: v podjetju Apple spodbujajo lastnike njihovih računalnikov k ustanavljanju lokalnih skupin Applovih uporabnikov in na tak način lahko boljše spoznajo svoj računalnik, lahko si izmenjujejo ideje, lahko koristijo določene ugodnosti oziroma Appleve popuste. (Kotler 2004, 79)

Vse vrste virov, ki jih porabniki uporabljajo kot storitve, ustvarjajo vrednost zanje. Pri tem, kot vir ne mislimo samo na storitvene aktivnosti, ampak tudi na izdelke ter blago, kot distribucijski mehanizem za storitve. (Gummesson 1995) Ta koncept v svojem članku raziskujeta tudi Vargo in Lusch (2004), kjer omenjata dominantno storitveno logiko v marketingu, ki temelji na osmih predpostavkah. Ugotavljata, da je temeljna enota menjave uporaba specializiranih veščin in znanj, da posredne menjave prikrivajo temeljno enoto menjave predvsem zaradi birokracije, industrializacije ter delitve dela, kar je privedlo do tega, da so postali ljudje odtujeni in ponudniki niso v interakciji s porabniki, interakcija pa je izrednega pomena za soustvarjanje vrednosti, čemur se bom tudi posvetila v drugih poglavjih. Naslednja predpostavka govori o tem, da so proizvodi ali blago distribucijski mehanizmi za zagotavljanje storitev, znanje je temeljni vir konkurenčne prednosti organizacije in vsa gospodarstva so storitvena gospodarstva, saj z naraščanjem pomena specializacije, narašča

tudi pomen storitev v gospodarstvu. Podjetje oziroma ponudniki lahko ustvarijo le predlog za vrednost, ponudnik je tisti, ki determinira vrednost s sodelovanjem in s procesom soustvarjanja. Storitvena logika je orientirana na porabnike, kjer je pomembna integracija glasu trga in glasu podjetja ter še najpomembnejša predpostavka za namene moje diplomske naloge, ki pravi, da so porabniki vedno soustvarjalci vrednosti.

Kotler (2004, 11) vrednost opredeljuje bolj specifično in podaja formulo, kako le-to meriti. Vrednost definira kot razmerje med tistim, kar porabnik dobi (koristi), in tistim, kar za to da (stroški). Koristi, ki jih pridobi porabnik s tem, vključujejo funkcionalne in čustvene koristi, stroški pa vključujejo denarne izdatke, čas, energijo in psihični napor. Vrednost lahko razumemo kot kombinacijo kakovosti, spremljajočih storitev in cene in skladno s tem se vrednost tudi povečuje (če se povečujeta kakovost in spremljajoče storitve) ali znižuje (če se povečuje cena).

Koncept soustvarjanja vrednosti se lahko uporabi tako v storitvenih kot v izdelčnih organizacijah, o čemer govori tudi teorija storitvene logike.

Kotler (1996) pod pojmom izdelek razume vsako stvar, ki jo lahko ponudimo na trgu z namenom vzbujanja pozornosti, z namenom nakupa ali z namenom porabe in ki lahko zadovolji željo ali potrebo porabnika. Izdelke razvršča po naslednjem sistemu:

#### 1. Trajanje porabe in oprijemljivost

- Oprijemljivo, netrajno blago so izdelki, ki jih porabimo z enkratno ali nekajkratno uporabo, kot je na primer zobna pasta ali toaletni papir. Take izdelke je smiselno ponujati na trgu z nizko ceno in jih močno oglaševati, da se porabniki zavedajo, da ta izdelek potrebujejo.
- Oprijemljivo, trajno blago so izdelki, ki jih imamo več časa, kot je na primer pohištvo ali avtomobil. To so izdelki, ki jih ne uporabimo samo enkrat, zato tudi zahtevajo bolj osebni marketinški pristop.
- Neoprijemljive storitve so značilne po tem, da so to dejavnosti, koristi ali zadovoljstva, ki so neotipljiva, neločljiva od izvajalca, spremenljiva ter minljiva. Za storitve je značilno, da mora biti ponudnik verodostojen in prilagodljiv ter mora posvetiti večjo pozornost merjenju kvalitete izvedene storitve.



## 2. Nakupne navade porabnikov

- Dobrine za vsakdanjo rabo, kot so izdelki, ki jih kupujemo pogosto, vsak dan, takoj (smo impulzivni) in zlahka.
- Nakupi po preudarku so značilni za izdelke, kjer porabniki pred nakupom primerjajo izdelek z ostalimi, glede ustreznosti, kakovosti, cene in sloga (na primer: nakup pohištva).
- Posebne dobrine, kot so avtomobili, kjer porabnik vloži velik napor pred odločitvijo, saj so to izdelki z izrednimi lastnostmi in z močno ter prepoznavno blagovno znamko.
- Neiskane in neopazne dobrine, so izdelki, katere porabnik sploh ne prepozna in o njih ne razmišlja, dokler zanje ne izve preko marketinških aktivnosti določene organizacije (na primer: zavarovanja).

## 3. Vloga v produkcijskem procesu

- Materiali, deli;
- Kapitalne dobrine;
- Potrošni material in storitve.

Koncept soustvarjanja vrednosti je po mojem mnenju smiselno uporabiti pri izdelkih, ki predstavljajo oprijemljivo, trajno blago ter pri storitvah, saj potrebujejo ti izdelki veliko osebnega stika, interakcije in vključevanja porabnikov v svoje dejavnosti.

V večjih podjetjih, kjer imajo že utrjeno, močno in uspešno blagovno znamko, ali v podjetjih, ki ponujajo posebne dobrine, je ta proces prav tako smiseln in tudi lažji. Na primer, v podjetju Nike so videli priložnost soustvarjanja vrednosti v času nogometnega svetovnega prvenstva leta 2006. Povezali so se z Googlom ter ustvarili družbeno omrežje Joga.com, kjer so spodbujali porabnike, da delijo z ostalimi porabniki posnetke svojih nogometnih sposobnosti. Tako so postali del skupnosti, kjer so lahko vsi komentirali, všečkali in ocenjevali naložene posnetke. Vsak mesec je skupnost tudi določila zmagovalca najboljšega video posnetka. Na platformi Joga.com, so uporabniki ustvarili svoj profil in stopili v stik z ostalimi porabniki, Nike pa je na tak način pridobil enkratno priložnost direktnega dobivanja informacij o svojih potrošnikih. (Ramaswamy 2008, 9)

Organizacije, ki nimajo še dovolj razvite in močne blagovne znamke in organizacije, ki ponujajo izdelke vsakdanje potrošnje ter oprijemljivo, netrajno blago, bi morale po mojem mnenju temeljito premisliti o konceptu soustvarjanja vrednosti in o uporabi le-tega. Menim,

da je vprašljiva smiselnost uporabe koncepta soustvarjanja vrednosti, če soustvarjanje ne prinese določenega kratkoročnega in dolgoročnega učinka za organizacijo, zato je pred odločitvijo potrebna temeljita raziskava in analiza, s katero organizacija ugotovi ali bi z uporabo koncepta soustvarjanja vrednosti dejansko povečala svojo učinkovitost oziroma pripomogla k višje ustvarjenemu dobičku.

O konceptu soustvarjanja vrednosti je smiselno premisliti, ga razumeti in uporabiti tudi v določenih projektih, ki že za samo izpeljavo le-tega predpostavljajo sodelovanje in soustvarjanje vrednosti s porabniki, tako kot se je to zgodilo v projektu, ki sem ga v svoji diplomski nalogi analizirala.

## **2.2 USTVARJANJE VREDNOSTI**

Različni avtorji imajo različne poglede na to, kako zagotavljati in kako ustvarjati vrednost za porabnike.

Monroe (1991) to razume na zelo enostaven način in sicer, ali podjetje zagotovi več koristi za porabnike ali zniža porabnikovo žrtvovanje.

Zagotavljanje več koristi pomeni, da temeljnemu izdelku ali storitvi dodamo nekaj, kar porabnik zaznava kot pomembno, kot korist zanj in kot edinstveno lastnost. Dober temeljni izdelek in podporne storitve zanj (dostava na dom, zagotovila, po nakupni servisi ...) povečajo koristi in vplivajo na pozitivno zaznavanje kakovosti izdelka s strani porabnika. Koristi in žrtvovanje sta lahko soodvisna pojma (povečanje koristi in posledično nižanje žrtvovanja). Z zmanjšanjem žrtvovanja dodamo vrednost za porabnike. Podjetja morajo gledati na stvari s porabnikovega vidika in morajo dobro razumeti porabnikovo verigo vrednosti. Poznati morajo porabnikove potrebe, želje in vse ostale dejavnike, ki vplivajo na njegovo verigo vrednosti. Zmanjšanje žrtvovanja dosežemo tako, da znižamo ceno, povečamo dostopnost in priročnost izdelka (podjetje dostavi izdelek kupcu na dom, vzpostavitev telefonske linije za pomoč ...) ter da izboljšamo storitve. Na primer, pri dostavi na dom, je pomembno, da smo točni in ne zamujamo z dostavo. S tem podjetje poviša vrednost svojega izdelka ali storitve.

Uspešen proces ustvarjanja vrednosti v podjetju se zgodi v dveh dimenzijah:

1. Stroškovna učinkovitost: Pomeni, da podjetje poskuša biti učinkovito tako, da izkorišča vire, ki so jim dostopni;
2. Marketinška učinkovitost: Pomeni, da podjetje ustvari tako ponudbo na podlagi informacij o svojih porabnikih, o njihovih željah in potrebah, da jo bodo visoko vrednotili v svojem procesu ustvarjanja vrednosti. (Wikström in Normann 1994)

Uspešnost ne pomeni samo zadovoljevanje porabnikovih potreb, ampak tudi zagotavljanje profita oziroma izboljšanje finančnega stanja podjetja, kar posledično vpliva na dobro in močno pozicijo podjetja na trgu. (McKenna 1991) To dokazuje tudi praktičen primer, ki sem ga analizirala v nadaljevanju diplomske naloge.

### **2.3 VREDNOST ZA PORABNIKE**

Koncept vrednosti se v marketinški literaturi mnogokrat pojavlja v kontekstu »vrednost za porabnike«. Ne glede na to, ali potrošniki kupijo izdelek ali porabniki neko storitev, jo uporabljajo/porabijo kot storitev. Vrednost za porabnike se ustvarja preko odnosov z le-temi in z interakcijo med ponudniki in porabniki. Pri tem je fokus na porabnikovem procesu ustvarjanja vrednosti, kjer je vrednost ustvarjena s strani porabnika in naloga marketinga je, da se osredotoča na ta proces ustvarjanja vrednosti, na olajšanje ter podporo in ne na distribucijo vrednosti porabnikom. (Vargo in Lusch 2004, 11)

Monroe (1991) je zapisal definicijo, da je vrednost s strani porabnika, razmerje med zaznano koristjo in zaznanim žrtvovanjem. Žrtvovanje predstavlja vse stroške, ki jih ima porabnik, ko se odloči na nek nakup (cena izdelka/storitve, dostava, montaža, vzdrževanje in servisi ...). Zaznane koristi pa so nekakšna kombinacija med fizičnimi značilnostmi izdelka/storitve ter tehnična podpora pri uporabi izdelka ali pri izvedbi storitve. Poleg tega pa na zaznano korist vpliva tudi cena in ostali dejavniki povezani z zaznavanjem kvalitete.

Ponudniki lahko povečajo vrednost za porabnike tako, da povečajo koristi, da znižajo stroške, da povečajo koristi in hkrati znižajo stroške, da povečajo koristi bolj, kot povečajo stroške ali da zmanjšajo koristi manj, kot znižajo stroške. (Kotler 2004)

Vrednost je subjektivna in odvisna od posameznika zato se le-ta razlikuje med posamezniki. Ljudje lahko »ocenijo« oziroma vrednotijo isti izdelek na različne načine, kar je odvisno tudi od konteksta, od vrednot posameznika, od potreb in preferenc ter od finančne sposobnosti. (Ravald in Grönroos 1996)

Poznavanje vrednosti porabnika je ključno, saj lahko le na tak način priskrbimo pravilne izdelke oziroma storitve, ki bodo prinašali korist zanje in posledično vrednost, ki jo iščejo.

Pomembno je, da identificiramo kaj porabnik poskuša narediti z izdelkom, ki ga ponuja naše podjetje, v točno določenem času in kraju. Šele nato lahko ugotovimo, kaj in zakaj za porabnike prinaša vrednost in tako lahko priskrbimo oziroma ustvarimo pravilno ponudbo, ki bo v skladu s porabnikovo verigo vrednosti. (Christopher 1991)

Ravald in Grönroos (1996) opozarjata tudi na to, da je zaznana vrednost s strani porabnika odvisna od situacije v kateri se nahaja. Na primer, če se vozimo v avtomobilu in se ta sredi ničesar pokvari, bomo bili pripravljeni plačati veliko, da nam avto popravijo hitro, tako da lahko dosežemo želeno destinacijo v času. Čeprav bomo popravilo preplačali, bomo storitev še vedno visoko vrednotili, saj nam bo omogočila doseči cilj, torej priti do destinacije v času, kar spada na vrh porabnikove verige vrednosti v tem primeru in v tej situaciji.

Če posplošimo, lahko definiramo vrednost za porabnika, kot boljše počutje po koncu uporabe določene storitve ali izdelka. (Grönroos 2008, 303) Pomembno je, kaj porabnik naredi z izdelki ali storitvami, kaj on misli, kaj je vrednost zanj in to je na koncu koncev odločujoče in najpomembnejše za vsako podjetje in za vsako poslovanje. (Drucker 1954)

## **2.4 VREDNOST V UPORABI (value-in-use)**

V letu 1990 je tema ustvarjanja vrednosti za porabnike postala zelo zanimiva za strokovnjake marketinga. Prevladujoča ideja, ki je veljala do devetdesetih let, je bila, da je vrednost za porabnike ujeta v izdelkih (ustvarjeni v proizvodnem procesu), torej da govorimo o vrednosti v menjavi (value-in-exchange). Nato je to idejo zamenjala vrednost v uporabi (value-in-use). (Ravald in Grönroos 2011)

Ustvarjanje vrednosti in koncept vrednosti v uporabi, ki temelji na predpostavki, da vrednost za porabnike nastaja med uporabo vira, sta pomembna pojma za razumevanje storitvene

logike. V procesu ustvarjanja vrednosti porabniki integrirajo različne vire, ki so jim dostopni (različni ponudniki), z namenom, da povečajo svoje zadovoljstvo. (Vargo 2008).

Z vidika vrednosti v uporabi, vrednost za porabnike nastaja v porabnikovi sferi med uporabo. Vargo in Morgan (2005) pravita, da to ni nov pristop pri ustvarjanju vrednosti, da je ta bil vedno prisoten, le da je bil vedno zasenčen z vrednostjo v menjavi (value-in-exchange), ki je prisotna v ekonomski in poslovni literaturi.

V skladu s pogledom storitvene logike se vrednost ne ustvari in ni posredovana s strani ponudnikov, ampak nastane med uporabo, v porabnikovem procesu ustvarjanja vrednosti. (Ravald in Grönroos 2011) Uporaba, nakupi, so le način za ustvarjanje vrednosti, saj porabniki niso primarno zainteresirani za to kar kupijo ali porabijo. Bolj jih zanimajo pozitivne posledice, ki jih dobijo z imetjem določenega izdelka ali storitve. Na primer, družinska večerja pomeni možnost, da se družina zbere in da preživi kakovosten čas skupaj, in to je bistvo. Ni bistvo v dobri zaužiti hrani, ni bistvo večerje zadovoljiti potrebo po lakoti, ampak potrebo po druženju in preživljanju časa z družino. (Gronroos 2008, 303; Ravald 2008).

Predpostavka, da govorimo o vrednosti v uporabi je temeljna za razprave o storitvi kot o logiki, kot jo omenjata Vargo in Lusch ter za celoten nadaljnji razvoj, ki bo vplival na razumevanje marketinga.

Vargo (2008) v svojem članku predlaga, da bi se pojem vrednosti v uporabi zamenjal s pojmom vrednosti v kontekstu (value in context), saj je vrednost vedno ustvarjena v določenem kontekstu. Vendar je proces ustvarjanja vrednosti dinamičen, kontekst pa ne. Ustvarjanje vrednosti se dogaja med uporabo in integracijo vira, ki je dinamične narave in prav zato Ravald in Grönroos (2011) vztrajata pri uporabi pojma vrednost v uporabi, ne pa vrednost v kontekstu, čeprav je kontekst pomemben pojem, saj se proces ustvarjanja vrednosti, ki se dogaja med uporabo storitve ali izdelka, dogaja v določenem kontekstu, in le-ta vpliva na vrednost in v skladu s kontekstom se vrednost tudi spreminja.

V sodobni literaturi marketinga in menedžmenta, kot tudi v raznih diskusijah o storitveni logiki, velja splošno razumevanje, da je vrednost ustvarjena v procesu porabnika kot vrednost v uporabi (value in use). Tudi v filozofskih razpravah zasledimo, da je vrednost razložena kot

nekaj, kar je ustvarjeno s strani porabnika med uporabo izdelka ali storitve. (Ravald in Grönroos 2011)

V novejših razpravah, predvsem v tistih, ki se nagibajo k storitveni logiki v podjetjih in marketingu, ustvarjanje vrednosti razumejo kot nekaj bolj kompleksnega. Na eni strani se strinjajo, da ustvarjanje vrednosti pomeni porabnikovo ustvarjanje vrednosti v uporabi, na drugi strani pa dodajajo, da ustvarjanje vrednosti pomeni tudi celoten proces razvoja, oblikovanja, proizvodnje ter dobave. To dokazujeta tudi dve temeljni predpostavki Vargo in Luscha, ki sem ju že omenila, torej da je porabnik vedno soustvarjalec vrednosti ter da ponudnik ni ustvarjalec vrednosti, ampak soustvarjalec.

## **2.5 VLOGA PORABNIKOV**

Vloga porabnikov v soustvarjanju storitve je bila utemeljena že v zgodnjih letih raziskovanja storitvenega marketinga. Brez porabnikov storitev ne more proizvesti ničesar, oziroma ne more biti izvedena. (Gummesson 1998)

Ravald (2008) pojasnjuje, da je vrednost nekega izdelka/storitve odvisna od tega, kaj porabniki želijo, da ta izdelek stori zanje; kakšno vlogo želijo da izdelek ali storitev odigra zanje. Izdelek/storitev mora dobiti neko vrednost pri posameznem porabniku, kar je možno le, ko postane izdelek/storitev del notranjosti porabnikovih procesov ustvarjanja vrednosti.

Ravald (2008) zaključuje, da je pri razumevanju ustvarjanja vrednosti z vidika storitvene logike in s perspektive porabnika, porabnik tisti, ki ustvarja vrednost. Ne smemo pa zanemariti vloge ostalih akterjev v procesu ustvarjanja vrednosti. Tako porabnik kot ponudnik naj bi bila vključena v proces ustvarjanja vrednosti za porabnika. Vrednost je torej soustvarjena iz vzajemnega, skupnega odnosa, ki prinaša korist za obe strani. Vrednost je soustvarjena s kombinacijo ponudnikov, zaposlenih, porabnikov, deležnikov, državnih agencij in ostalih entitet, ki so kakorkoli povezane z menjava. (Vargo 2008)

Ponudniki morajo poiskati pravo pot do porabnikove sfere ustvarjanja vrednosti, kar je veliko boljše kot jih »prisiliti«, da postanejo del procesov storitvenih proizvajalcev. Na tak način lahko ponudnik in njihovi strokovnjaki za marketing razumejo proces ustvarjanja vrednosti

svojih porabnikov in so na ta način bolj učinkoviti in uspešni pri proizvodnji zelenih virov in procesov, ki podpirajo ustvarjanje vrednosti. (Ravald in Grönroos 2011)

## 2.6 VLOGA PONUDNIKOV

Grönroos (2011) poudarja tudi pomen ponudnikov, ki vplivajo na ustvarjanje vrednosti za porabnike. Vrednost, ki jo lahko porabnik ustvari razdeli na tri dimenzije. Prvi dve dimenziji vplivov ustvarjanja vrednosti lahko zmerimo z «denarnimi termini», tretjo dimenzijo pa lahko zmerimo le kot vpliv na percepcijo in vpliv na kognitivni ravni.

### 1. Vpliv na porabnikovo rast in ustvarjanje prihodka

To pomeni, da se poveča število priložnosti za organizacijo, kot so novi trgi, boljša penetracija na segmentiranem trgu porabnikov ter višja marža s postavljanjem premium cen.

### 2. Vpliv na stroškovno raven porabnikov

Zmanjšanje operativnih ali administrativnih stroškov ter višje marže preko operativnih ali administrativnih stroškov.

### 3. Vpliv na percepcijo/zaznavanje

Povečano zaupanje in predanost porabnikov, povečano ugodje med interakcijami s porabniki ter povečana privlačnost ponudnikov.

Ponudniki v procesu ustvarjanja vrednosti za porabnike strmiijo k temu, da zagotovijo ponudbo, ki integrira različne prakse in procese s strani porabnikov. Storitve je v tem primeru redefinirana na podlagi tega kako je ponudba ponujena porabnikom, da ustvari določeno vrednost. V tem pogledu lahko rečemo, da so vsa podjetja oziroma organizacije storitvene organizacije, ne glede na svojo dejavnost. (Grönroos 1997)

Procesi, ki se odvijajo na strani ponudnikov ter procesi, ki se odvijajo na strani porabnikov, se v določeni točki srečajo in akterji pridejo do interakcije, med katero pride do soustvarjanja priložnosti za porabnike. Ko na interakcijo gledamo z vidika perspektive ustvarjanja vrednosti, ki nastaja v sferi porabnikov, so ponudniki tisti, ki morejo sodelovati s porabniki z namenom, da podprejo njihov proces ustvarjanja vrednosti. Sodelovanje ponudnikov s

porabniki v procesu ustvarjanja vrednosti odpira veliko novih možnosti za ponudnike, pri vplivanju na porabnike in na sam proces. Med interakcijo lahko ponudniki direktno sodelujejo in delajo s porabniki in aktivno vplivajo na tok in na rezultate procesa ustvarjanja vrednosti. Kljub temu, pa so porabniki še vedno tisti, ki ustvarjajo vrednost in ponudniki so tisti, ki si prizadevajo za olajšanje procesa ustvarjanja vrednosti na strani porabnikov. (Grönroos 2011)

Na potrebo po sodelovanju in soustvarjanju med porabnik in ponudniki je nakazal že Toffler, ko je leta 1980 izdal knjigo, kjer je uporabil pojem »prosumer«. Ta označuje porabnike, ki sami ustvarjajo izdelke ali storitve, raje, kot da jih kupijo pri različnih ponudnikih (izdelava lastnih oblek, pridelava lastne hrane, sami popravijo avtomobile ...). Ta pojav je prinesel veliko izzivov tudi za marketing, saj so se morali ponudniki bolj potruditi in bolj približati porabnikom, da so jih preusmerili iz lastne izdelave, nazaj k porabi njihovih virov. Posledično so začeli razmišljati o vključevanju porabnikov v svoje dejavnosti, o interakciji z njimi ter o soustvarjanju. Razvoj interneta in spletnih družbenih omrežij je to še pospešil in olajšal. (Kotler 1986)

Veliko avtorjev, med katerimi tudi Grönroos (2008, 307) vidijo veliko vlogo ponudnikov, saj lahko ti postanejo soustvarjalci vrednosti, predvsem v procesu interakcije s porabniki. Možnosti soustvarjanja vrednosti, ki jih imajo ponudniki so predvsem strateške možnosti za ustvarjanje vrednosti, kot je dialog pri katerem obe strani vplivata na percepcije in akcije. Ponudnikovo soustvarjanje vrednosti se torej dogaja skupaj s porabniki.

Ko razmišljamo o vlogi ponudnikov pri ustvarjanju vrednosti, ne moremo mimo pojma interakcija. Že v zgornjih odstavkih sem velikokrat uporabila ta pojem, saj brez interakcije ne moremo govoriti o soustvarjanju in soustvarjanje vrednosti ne obstaja brez interakcije. Na splošno lahko interakcijo definiramo kot vzajemno akcijo, kjer imajo dve ali več strani nek učinek drug na drugega oziroma imajo možnost vplivanja na medsebojne procese. Tudi v poslovnem kontekstu ima interakcija enak pomen. (Grönroos 2011)

Ponudniki izdelkov imajo omejene možnosti za interakcijo s svojimi porabniki. Porabnik je glavni v svojem procesu ustvarjanja vrednosti in rezultat je odvisen od njegove sposobnosti za integracijo virov. Ponudnik ne more vplivati direktno na proces ustvarjanja vrednosti. V storitveni panogi imajo ponudniki več možnosti za interakcijo in za vplivanje na porabnike. (Gronroos 2006)



V storitveni logiki postanejo vsi ponudniki, tudi ponudniki blaga/izdelkov, storitveni ponudniki. Če interakcija še ne obstaja, jo lahko ponudnik ustvari, na primer z uvedbo klicnih centrov, spletnih strani ... Na tak način lahko ustvari direktno in aktivno interakcijo s porabniki in lahko vpliva na proces ustvarjanja vrednosti. Porabniki sicer ustvarjajo vrednost sami zase, ponudnik pa z interakcijo lahko vpliva na ta proces in tako postane soustvarjalec vrednosti, skupaj s porabnikom. (Gronroos 2008)

Procesa olajšanja vrednosti in ustvarjanje vrednosti ne potekata samo vzporedno, ampak se lahko pojavita istočasno. Med odnosom se procesa povežeta v smislu usklajevanja interakcij in s tem različne procese združita v en sam integriran proces vzpostavitve ustvarjanja vrednosti. V tem integriranem procesu obe strani koordinirata svoje aktivnosti in sledita istemu cilju. Možnosti za skupno ustvarjanje vrednosti, ki so vgrajeni v interakcijah, imajo posledice za soustvarjanje vrednosti, kot tudi za marketing. Med interakcijo lahko ponudnik aktivno in direktno vpliva na porabnikovo izkušnjo in tako tudi na ustvarjanje vrednosti (v uporabi). Iz vidika ponudnika so dobro koordinirane interakcije ustvarjalke možnosti za vstopiti in prispevati k porabnikovem procesu ustvarjanja vrednosti. Obe strani, porabnik in ponudnik ustvarjajo vrednost skupaj, soustvarjajo vrednost med interakcijo. Ponudnik storitve ni konstantno prisoten v porabnikovem procesu ustvarjanja vrednosti. Jasno je tudi, da so cilji ponudnika in porabnika različni. Iz vidika marketinga je pomembno zavedanje, da med storitvenimi interakcijami, lahko ponudnik aktivno prispeva pri porabnikovi izkušnji in zaznavanju vrednosti. To odpira nove možnosti za marketing, pri vplivanju na preference porabnikov in na njihovo obnašanje. (Ravald in Grönroos 2011)

Na podlagi vidika storitvene logike, ki temelji na predpostavki, da bi se morali ponudniki vključiti v porabnikove procese, tako da jih podpirajo pri procesu ustvarjanja vrednosti, je Grönroos zapisal cilj marketinga, ki je, da poveže podjetja s porabnikovimi procesi, z namenom, da ti podpirajo ustvarjene vrednosti v teh procesih v nekem vzajemno koristnem načinu. (Grönroos 2009, 353)

## **2.7 MODEL DART**

Soustvarjanje vrednosti je konceptualizirano z modelom DART, ki sta ga leta 2004 objavila Prahalad in Ramaswamy v članku, kjer sta razpravljala o soustvarjanju vrednosti, o moči

ponudnikov ter o možnosti komunikacije med porabniki, kar odpira številne nove možnosti za ponudnike. (Ramaswamy 2008)

Model DART je sestavljen iz štirih komponent - dialog (dialogue), dostopnost (access), donosnost tveganja (risk-return) in transparentnost (transparency).

Dialog je zelo pomembna komponenta v modelu DART, saj je ta model soustvarjanja vrednosti ustvarjen prav z namenom, da se spodbuja smiselne dialoge med akterji, na primer med ponudniki in porabniki in se na tak način soustvarja vrednost.

Da je tako kompleksen dialog med akterji v procesu soustvarjanja vrednosti sploh mogoč, mora ponudnik zagotoviti in priskrbeti svojim porabnikom dostopnost drug do drugega oziroma mora priskrbeti dostopnost dialoga med ponudniki in porabniki.

Donosnost tveganja je komponenta, ki nam govori o koristih, ki jih pridobijo vsi akterji vključeni v proces soustvarjanja vrednosti. Ponudniki morajo poskrbeti, da znižajo vsa morebitna tveganja za porabnike in da jih tako dodatno spodbujajo k sodelovanju in k soustvarjanju vrednosti. Veliko tveganje za ponudnike predstavlja izguba porabnikov oziroma izguba odnosov z njimi. S sodelovanjem porabnikov v procesu soustvarjanja vrednosti, z interakcijo z njimi, z dialogom preko različnih kanalov in platform, ki jih ponudnik priskrbi, se to tveganje znatno niža.

Četrta komponenta modela DART za soustvarjanje vrednosti je transparentnost. To pomeni deljene informacije med akterji oziroma med ponudniki in porabniki. Pomembno je, da ponudniki poznajo svoje porabnike, da vedo česa si porabniki želijo ter kakšne informacije potrebujejo. Nato morajo ponudniki upoštevati njihove želje in jim priskrbeti zelene informacije preko različnih orodij in platform, kjer poteka dialog. Preko dialoga in sodelovanja na različnih platformah, ponudniki dobijo veliko podatkov o svojih porabnikih in jih še dodatno spoznajo, kar jim pomaga pri nadaljnjem razvoju in inovacijah.

Model DART nam lahko pomaga pri upravljanju procesa soustvarjanja vrednosti. Vse več podjetij v različnih industrijah se zaveda pomena interakcij s porabniki in sodelovanja ter vključevanja vseh akterjev v proces soustvarjanja vrednosti.

Porabniki niso pasivni pri ustvarjanju vrednosti in niso samo v pričakovanju predlagane vrednosti, ki jo ponudi ponudnik. Porabniki so izobraženi in povezani ter imajo možnost soustvarjati vrednost, predvsem zaradi razvoja interneta in spletnih družbenih omrežij ter

raznih platform, kjer lahko sodelujejo, izrazijo svoje mnenje, so v interakciji ... Porabniki so se naučili uporabljati vsa ta orodja, ki so lahko dostopna in so se naučili kako doseči, da bodo njihov glas, njihove želje in ideje slišane ter kako se vključiti v proces ustvarjanja vrednosti. Ponudniki, ki se tega zavedajo, so se naučili kako vključevati porabnike, kako sodelovati z njimi, graditi odnos, dialog in interakcijo ter na tak način doseči veliko konkurenčno prednost za podjetje. Skrivnost te nove konkurenčne prednosti je v konstantnem stiku in interakciji s porabniki preko različnih platform. Interakcije pomagajo podjetjem pri konstantnem spoznavanju inovacij in pri spoznavanju možnosti za ustvarjanje vrednosti ter predstavljajo novo nastajajočo strategijo za ustvarjanje vrednosti. (Ramaswamy 2008)

Ponudniki preko soustvarjanja vrednosti in preko interakcij, spoznavajo porabnike, spoznavajo kakšno mnenje imajo ti do njihove ponudbe, kaj si želijo in kaj predstavlja vrednost njihove ponudbe za porabnike ter kako to vrednost povečati.

### **3 TEZA IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA**

Splošna teza moje diplomske naloge je, da je vrednost soustvarjena s strani porabnikov in ponudnikov. Porabniki niso pasivni, niso brezbrizni in ne sledijo slepo marketinškim aktivnostim podjetij in tudi niso »imuni« na le-te. Marketinških aktivnosti se zavedajo, prepoznajo dobre prakse, so izobraženi in so tudi pripravljeni sodelovati, torej so aktivni ustvarjalci in soustvarjalci vrednosti storitev določene organizacije ali izdelka ter pripravljeni so nagraditi dobre prakse s potrošnjo oziroma uporabo storitve. Pri soustvarjanju sodelujejo tudi ponudniki, predvsem preko ustvarjanja virov, ki jih porabniki kupijo ali uporabijo ter preko interakcije s porabniki.

Skozi študijo izbranega primera bom poskusila odgovoriti na naslednja vprašanja; Kako, na kakšen način in s kakšnimi marketinškimi in komunikacijskimi pristopi se vrednost dejansko soustvarja? Kako ponudniki in porabniki sodelujejo pri procesu soustvarjanja vrednosti? Kako, na kakšen način ponudniki predlagajo, podprejo in olajšajo proces soustvarjanja vrednosti, ki se sicer dogaja na strani porabnikov? Kakšne koristi prinaša soustvarjanje vrednosti za ponudnike in za porabnike oziroma za vse akterje vključene v določen projekt?

## **4 METODOLOGIJA**

Schramm (1971) pojasnjuje, da je bistvo študije primera v temu, da s tem metodološkim pristopom, skušamo osvetliti neke odločitve, skušamo pojasniti, zakaj so bile sprejete in kako so bile izvedene ter skušamo razumeti kakšne rezultate so prinesle. Namesto odločitev lahko za analizo uporabimo tudi posameznike, organizacije, procese, programe, institucije ali dogodke.

Empiričen del diplomske naloge bom izvedla s pomočjo kvalitativne, deskriptivne metode študije primera, ki je sistematična raziskava nekega dogodka z namenom, da razloži pojav, ki ga raziskujemo. (Bromley 1990) Podatke po navadi pridobimo iz raznih dokumentov, arhivov, intervjujev, opazovanj ... (Yin 1994) To metodo sem izbrala, saj je že iz tipa raziskovalnih vprašanj (kako, na kakšen način) razvidno, da želim ugotoviti in razložiti pojem soustvarjanja vrednosti, za kar je ta metoda nadvse primerna. Podatke bom pridobila iz raznih dokumentov, internega gradiva in analiz komunikacijskih kanalov, ki so bili uporabljeni v izbranem primeru.

Pri analizi bom uporabila model DART, saj najbolj ustreza mojemu raziskovalnemu vprašanju, to je ugotavljanju kako se soustvarja vrednost med porabniki in ponudniki. S tem modelom bom skušala pokazati, kako so v izbranem praktičnem primeru – partnerskem projektu Ljubljana, pametno mesto, podjetja Siemens ter Mestna občina Ljubljana (v nadaljevanju MOL), sodelovali s porabniki in skupaj soustvarjali vrednost projekta.

## **5 PREDSTAVITEV PRIMERA LJUBLJANA, PAMETNO MESTO**

Projekt je nastal v sodelovanju podjetja Siemens in MOL, kot ozaveševalna kampanja, ki pod eno znamko:

- predstavlja okoljske pobude in projekte mesta Ljubljana,
- seznanja meščane z okoljskimi tehnologijami, razvojnimi projekti, študijami, analizami Siemens in raziskovalnih organizacij,
- ponuja platformo za medvrstniško izmenjavo dobrih okoljskih praks,

- omogoča aktivno vključevanje meščanov v procese srednjeročnega načrtovanja na področju varstva okolja,
- v okviru pilotnih analitičnih projektov preučuje kratkoročne in dolgoročne učinke implementacije okoljskih tehnologij.

Slika 5.1: Ljubljana, pametno mesto



Vir: Ljubljana, pametno mesto.

V eno znamko so integrirali vse dejavnosti, ki so jih izvajali v okviru projekta, vse komunikacijske ter marketinške strategije, kar je doprineslo do tega, da je bil projekt kakovostno izpeljan. Projekt je interaktivne narave, saj porabniki predstavljajo pomemben del tega in brez vključevanja porabnikov, brez sodelovanja in brez soustvarjanja vrednosti skupaj s ponudniki, le-ta ne bi bil kakovosten.

Za projekt so se odločili, saj so z raznimi raziskavami v podjetju Siemens ugotovili, da že uveljavljeni klasični marketinški pristopi (neposredno nagovarjanje obstoječih in potencialnih kupcev preko sponzorstva strokovnih prireditelj, dogodkov ter preko tiskovin) niso več zadostni, saj porabniki niso imeli prave slike o podjetju, oziroma niso točno vedeli, kakšne produkte sploh proizvajajo. Poleg tega so v podjetju zaznali neskladje med globalno usmeritvijo Siemens (ponudnik okoljskih tehnologij) in med podobo, ki jo ima v Sloveniji, saj do izvedbe tega projekta, v komuniciranju niso uporabljali tovrstnih vsebin. Zaradi teh razlogov so se v podjetju odločili za inovativen pristop, za komunikacijo svojih kompetenc, za pridobitev mednarodnih referenc ter za pridobitev znanja in analitičnih podatkov v partnerstvu z MOL. Pristop k problemu je bil drugačen od tradicionalnih praks. Bil je inovativen in sicer predvsem zato, ker je vključeval končne uporabnike tehnologij v proces komuniciranja in marketinga. Podjetje sicer prodaja svoje proizvode na medorganizacijskem trgu (B2B), preko neposrednega komuniciranja s končnimi porabniki pa so želeli predvsem vplivati na odločitve svojih kupcev, torej ponudnikov energetskih storitev, ponudnikov javne infrastrukture ter upraviteljev javnih objektov. Poleg tega so v proces komuniciranja vključili komunikacijske kanale z visoko stopnjo interaktivnosti, ki se sicer v B2B poslovanju ne uporabljajo, zaradi

specifičnih ciljnih skupin, ki večinoma niso uporabniki spleta in spletnih družbenih omrežij. Komuniciranje preko spletnih družbenih omrežij je predstavljalo inovacijo tudi za MOL, saj dotlej niso bili prisotni na tem kanalu komuniciranja.

## **5.1 ANALIZA PRIMERA Z UPORABO MODELA DART**

### **5.1.1 DIALOG**

V dialogu so sodelovali ponudniki, tako Siemens, kot MOL ter porabniki in prebivalci mesta Ljubljana.

Projekt pod eno znamko združuje komunikacijske aktivnosti, analize in raziskave ter interakcijo s prebivalci.

Pomembno marketinško strategijo so predstavljale komunikacijske aktivnosti, ki so bile namenjene poročanju o okoljskih pobudah in projektih mesta, poročanju o učinkih investicij v okoljske tehnologije ter so predstavljale platformo za medvrstniško komunikacijo in izmenjavo dobrih praks.

Glavnino komunikacijskih aktivnosti so izvajali preko spletne strani ter preko Facebook profila, kjer je bil dialog med akterji tudi najbolj prisoten. Poleg teh dveh komunikacijskih aktivnostih, kjer je bila stopnja dialoga močno prisotna, so uporabili še druge aktivnosti, kjer ni bilo možnosti dialoga - advertoriali, zunanje oglaševanje na plakatih in obešankah na neklasičnih komunikacijskih kanalih. Prav ti so prispevali k temu, da je bil projekt inovativen tudi v komunikacijskem smislu, saj so uporabili neklasične kanale komuniciranja in povezali vsebine sporočila s samim kanalom komuniciranja. S projektom so se dotaknili različnih tematik. Glede na specifičnost le-teh so prilagodili komuniciranje, na primer:

- Opozarjanje na učinkovitost razsvetljave: obešanke na drogovih uličnih svetilk;
- Opozarjanje na uspešnost čiščenja divjih odlagališč odpadkov: obešanke na koših za smeti;
- Opozarjanje na kakovost zelenih površin Ljubljane: obešanke na ograjah nabrežja Ljubljanice;
- Opozarjanje na investicije v podaljšanje kolesarskih stez: stojala za parkiranje koles.

Projekt je sledilo veliko število ljudi in tudi veliko jih je sodelovalo v posameznih pobudah. Kakovost dialoga je bila visoka, saj so predloge, pobude in mnenja sledilcev upoštevali, njihove ocene pa so bile pozitivne. Kot sem že omenila, sta bila ključna komunikacijska kanala spletna stran projekta ter Facebook profil, kjer so bili v stalnem stiku s porabniki, kar je omogočalo dvosmerno interakcijo ter sprotno spremljanje odzivov in učinkov porabnikov.

Za kakovost dialoga je bilo pomembno tudi dejstvo, da so vzpostavili partnerstvo projekta, saj je to pripomoglo k temu, da so uspeli vzpostaviti platformo za interakcijo s prebivalci in med prebivalci Ljubljane. Interakcija s prebivalci in s porabniki je zajemala predvsem spletne ankete, razne kvize, nagradne igre in pobudo Ljubljana si ti!. Na podlagi predlogov, ki so jih s tem pridobili, so pripravili načrt varstva okolja 2014–2020. Prebivalce in porabnike so seznanili s tehnologijami, ki prispevajo k zniževanju porabe energije in emisij. Lahko so tudi prispevali k načrtovanju in oblikovanju politik mesta. Torej, ponovno so upoštevali predloge porabnikov, jim prisluhnili in na tak način ustvarjali vrednost.

Vsi deležniki so bili aktivno vpleteni v razvoj projekta. Med projektom so ponudniki, torej v podjetju Siemens, redno spremljali odzive deležnikov, glede na statistiko obiska spletne strani ter na oceno vsebine in dialoga na Facebooku. Tako so lahko spremljali, kaj deležniki želijo od projekta ter kaj jih spodbuja k sodelovanju. Hkrati je imelo podjetje in MOL možnost sproti, neposredno odgovarjati in se odzivati na aktivnosti porabnikov. Deležnike so tudi vključili v pripravo načrtov in politik mesta.

Projekt so zastavili tako, da so bili ponudniki v konstantnem stiku in dialogu s porabniki, kar so tudi spodbujali preko različnih kanalov. Preko Facebook profila so predvsem spodbujali komunikacijo med vrstniki, izmenjavo izkušenj porabnikov o okoljskih tematikah in komuniciranje med partnerjema in deležniki.

Preko spletnega družbenega omrežja Facebook so se torej porabniki lahko pogovarjali na primer o nasvetih za učinkovitejši transport. Tisti porabniki, ki uporabljajo kolo kot prevozno sredstvo po mestu, so lahko s svojim zgledom spodbujali uporabo kolesa in »dokazovali«, da se kolo lahko uporablja tudi med dežjem in zimo. Pogovarjali so se lahko tudi o ogrevanju (kako se sami ogrevajo doma, kaj menijo o različnih tipih ogrevanja ...), o uporabi zelenih površin v mestu (izmenjevali so mnenja o njihovih najljubšim parkih, kaj lahko vse počnejo v parku ...), o uporabi gospodinjskih aparatov ...

Spletna stran je bila predvsem namenjena oddajanju predlogov porabnikov za izboljšanje življenja v mestu (npr: postavitve sončnih zbiralnikov na postajališčih LPP, ki lahko zbirajo energijo za polnjenje mobilnih telefonov, postavitve popravljavnice koles, tekmovanje za najbolj urejeno sosesko v mestu, zbiralnik za zamaške ...), katere so lahko vsi komentirali, delili in všečkali, najboljši pa so bili tudi nagrajeni. Poleg tega je bila namenjena tudi anketam, ki so jih porabniki izpolnjevali ter izdelavi lastnega eko plakata.

Slika 5.2: Eko plakat na spletni strani



Vir: Ljubljana, pametno mesto.

Poleg tega, so na spletni strani po koncu vsake nove aktivnosti o njej poročali in tako so zagotovili povratno informacijo za porabnike o projektu.

Slika 5.3: Povratna informacija za porabnike



Vir: Ljubljana, pametno mesto.

Dialog in vključenost porabnikov je bila na visoki stopnji, preko različnih kanalov so porabnike spodbujali k sodelovanju ter k interakciji in jih nagrajevali. Vse to je doprineslo k uspešnosti projekta ter k grajenju odnosov s porabniki in k soustvarjanju vrednosti projekta za vse vključene akterje.



### **5.1.2 DOSTOPNOST**

Ponudnik mora zagotoviti možnosti za interakcije in za dialog. Poskrbeti mora, da obstaja nek prostor, platforma, kjer lahko poteka dialog med porabniki in med ponudniki in porabniki, kjer si lahko izmenjujejo izkušnje in kjer soustvarjajo vrednost. V primeru preučevanega projekta Ljubljana, pametno mesto, so zagotovili dostopnost preko postavitve spletne strani ter preko Facebook profila in raznih aplikacij ter preko platforme Ljubljana si ti!, ki so jo postavili leta 2012 in s katero so prebivalce neposredno vključili v srednjeročno načrtovanje politike mesta. Vsak je lahko podal predlog za izboljšanje kakovosti življenja, prednost takega delovanja pa je bila ta, da so izhajali predlogi iz lastnih problemov in želja prebivalcev. Taki predlogi so bolj inovativni in kreativni. Ponovno so lahko vsi komentirali predloge ter jih všečkali. Rezultati so bili višji od pričakovanja in veliko predlogov je MOL upoštevala pri pripravi načrta za varstvo okolja v obdobju od leta 2014–2020. S tem je postala ena redkih občin v Sloveniji, ki prebivalce neposredno vključuje v načrtovanje delovanja in tako spodbuja dialog, interakcijo ter soustvarjanje vrednosti.

Poleg spletnih in družbenih omrežij so pri projektu spodbujali soustvarjanje vrednosti in dostopnost dialoga na različnih dogodkih. Študija, ki so jo izvedli v okviru projekta, Trajnostna urbana infrastruktura – Ljubljana – pogled do leta 2050, je bila tako predstavljena na Dnevih energetikov 2011, na Ljubljana Forumu 2012, na strokovni predstavi v Mestni hiši junija 2012, kjer je bilo skupno preko 500 udeležencev.

Projekt je bil tudi predstavljen na številnih dogodkih podjetja Siemens:

- srečanje komunikatorjev regije EMEA februar 2011
- srečanje komunikatorjev regije CEE oktober 2010
- srečanje Global Communications Council november 2010 in marec 2011

### **5.1.3 DONOSNOST TVEGANJA**

Pomembnem element pri pripravi projektov je tudi donosnost, profitabilnost. Projekt mora biti profitabilen in prinesiti koristi za vse vključene, torej v tem primeru za ponudnike – Siemens in MOL ter za porabnike in prebivalce mesta Ljubljana.

Za porabnike se v projektu niža tveganje za slabo kakovost življenja v mestu, saj so ponudniki v okoljski kampanji ozaveščanja dali lasten zgled, kateremu so lahko porabniki sledili. Niso

uporabljali priporočil ali nasvetov za porabnike s prikazovanjem škodljivih posledic napačnega obnašanja v okolju, ampak so raje pokazali pozitivno obnašanje, kateremu so porabniki lahko sledili.

S projektom je podjetje Siemens sledilo svojim poslovnim ciljem, ki so:

- spoznavati odnos kupcev (mestnih uprav, upravnikov stavb, odločevalcev v industriji) in končnih uporabnikov do tehnologij za izboljševanje okoljske učinkovitosti,
- analizirati učinke vlaganj v okoljske tehnologije in jih uporabljati v komunikaciji z odločevalci pri obstoječih in potencialnih kupcih,
- spoznati odnos končnih uporabnikov do okoljskih tehnologij in njihovih učinkov ter jih navdušiti za njihovo rabo,
- spoznati potrebe in pričakovanja mestnih oblasti na področju investiranja v okoljske tehnologije,
- pozicionirati Siemens d.o.o. kot ponudnika, poznavalca in najboljšega sogovornika na področju okoljskih tehnologij.

Postavili so si tudi komunikacijske cilje (obisk spletne strani, število sledilcev na Facebook profilu, število uporabnikov aplikacij, objave v medijih, priložnosti za javna nastopanja Siemensovih predstavnikov na javnih in strokovnih dogodkih ...), ki so jih s projektom dosegli, kar nakazuje na to, da je bil projekt uspešen. Prejeli so tudi globalno nagrado Siemens Communication Award, kjer je bilo več kot 200 prijav iz vsega sveta, predstavili pa so ga tudi v reviji Hi!tech, ki so jo distribuirali med kupce Siemens in med udeležence strokovnih dogodkov s področja energetike, delili so ga tudi na sprejemu za Siemensove kupce, ki je bilo april 2011 s približno 200 udeleženci.

Siemens je s projektom dobil prepoznavnost kot okoljska tehnologija in pridobil tudi nekaj povpraševanja za tehnologije ter nekaj povabil za javna nastopanja na dogodkih iz področja energetike, okoljske tehnologije ter trajnostne infrastrukture. Poleg tega, so s primerljivim finančnim vložkom v projekt dosegli večji učinek, kot bi ga sicer, če bi sredstva porabili za klasične marketinške pristope.

Partner projekta, MOL, je s tem projektom pridobila bogat pregled nad tem, kaj si prebivalci želijo, kaj so njihove prioritete in kakšna so njihova mnenja.

Porabniki oziroma prebivalci Ljubljane pa so imeli vpogled v okoljske projekte mesta. Na spletni strani so lahko poiskali nasvete o različnih okoljskih tematikah in o načinih kako lahko sami pripevajo k zmanjševanju negativnih okoljskih učinkov.

Kot sem že omenila je spletna stran poleg Facebook profila, predstavljala pomemben komunikacijski kanal. Med letom 2010 in 2013 je le-to obiskalo več kot 49.000 obiskovalcev, približno četrtnina obiskovalcev je bila stalnih, kar pomeni, da projektu sledijo, sodelujejo in soustvarjajo.

Aplikacija na Facebook profilu je bila tudi uporabljena s strani več kot tisočih uporabnikov, več kot povprečno 200 ljudi pa je sodelovalo v tedenskih anketah Izzivi mesta. Poleg tega so razdelili več kot 500 pobarvank Pametno mesto, udeležili pa so se tudi številnih javnih dogodkov, kjer se je skupno udeležilo približno 1000 ljudi. V podjetju ugotavljajo, da je bilo projektu izpostavljenih 55.000 ljudi. Projekt je imel tudi pozitivne poslovne učinke za podjetje Siemens, prinesel pa je tudi številne družbene koristi. Najpomembnejša je zagotovo ta, da so prebivalce Ljubljane seznanil s to problematiko in jim bolj približali okoljske teme.

S poznavanjem procesa vrednosti porabnikov, z raznimi marketinškimi strategijami, ki so jih v projektu uporabili, s sodelovanjem, soustvarjanjem in z interakcijo, so ponudniki in porabniki omogočili, da je projekt imel pozitivne učinke za vse akterje.

#### **5.1.4 TRANSPARENTNOST**

Transparentnost predstavljajo deljene informacije med vsemi vključenimi akterji.

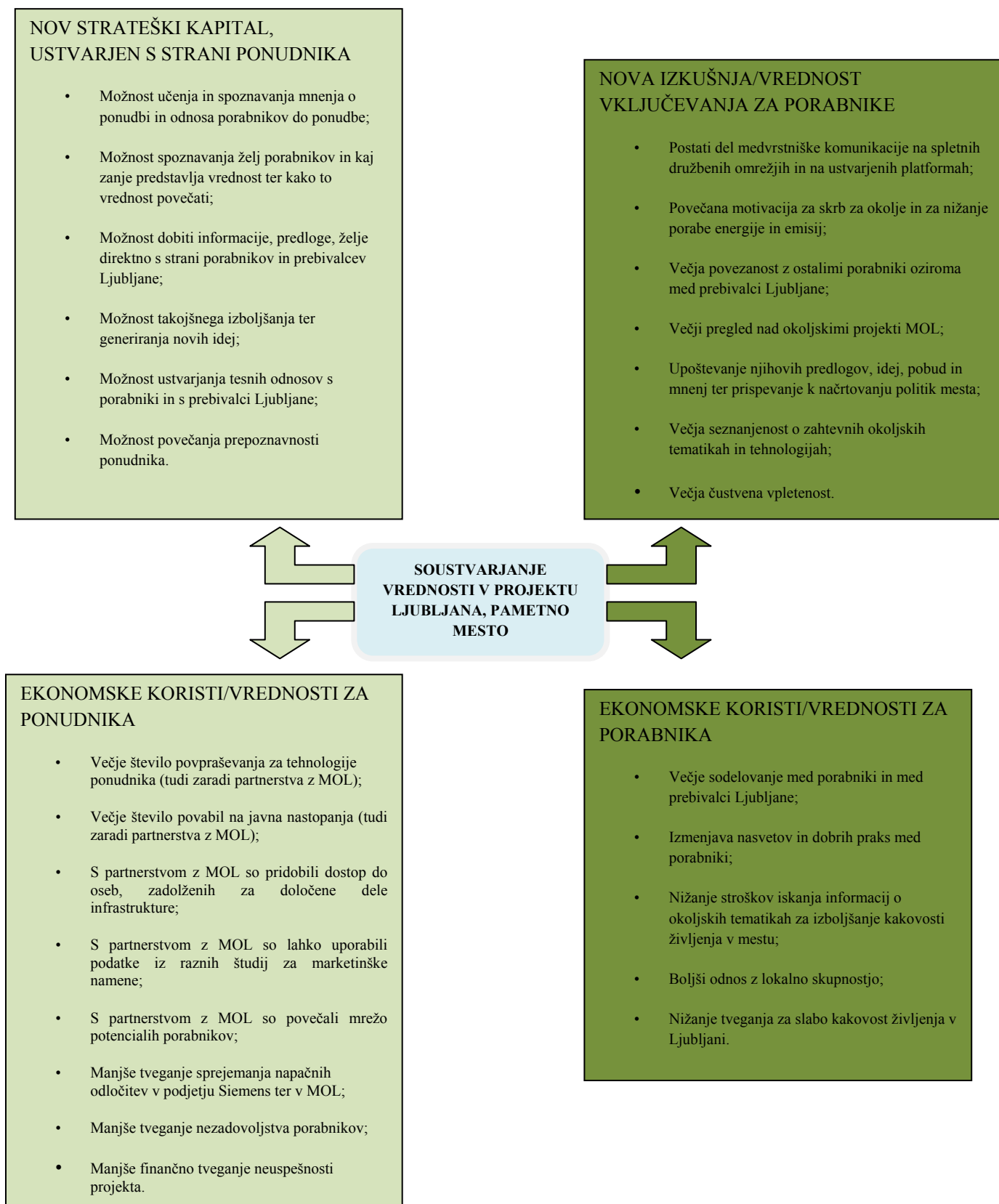
Okoljske vsebine in tehnologije so zahtevna tematika in zato so se v podjetju odločili, da jih bodo porabnikom približali preko interaktivnih aplikacij na spletnem družbenem omrežju Facebook, na primer aplikacija *virtualno drevo*. Vsak, ki je želel saditi virtualno drevo je moral pred tem opraviti kviz z vprašanji o okoljskih učinkih vsakdanjih dejanj, nato pa je prejel razlago z ilustracijo primera. Poleg tega, so porabnike vključili in informirali o tematiki preko aplikacije *Moj eko plakat*, preko ankete *Izzivi mesta* ter preko neposredne komunikacije na Facebook profilu. Preko pobude *Ljubljana si ti!* so aktivno vključili prebivalce mesta, pri načrtovanju okoljskih politik. Vsak je lahko napisal svoje inovativne ideje, svoje predloge za večjo okoljsko trajnost mesta. Ti predlogi so pomagali MOL, da je dobila pogled prebivalcev

na probleme in kakovostne informacije ter predloge, ki jih po navadi v takih javnih ustanovah, kot je MOL, ne uporabljajo.

Ponudniki so preko spletne strani in preko Facebook profila podali informacije o okoljskih tematikah, izobrazili so porabnike o škodljivem obnašanju, o posledicah takega obnašanja ter o možnostih za izboljšanje življenja v mestu Ljubljana. Prepričani so namreč, da morajo porabniki te tematike poznati, saj lahko sami veliko naredijo in veliko pripomorejo k izboljšanju kakovosti življenja v mestu. Tako so lahko porabniki na spletni strani projekta in na Facebook profilu našli razlage za vsa škodljiva okoljska dejanja in rešitve ter kako ta dejanja omiliti. Porabnikom so ponudili veliko interaktivnih aplikacij in orodij preko katerih so lahko sodelovali v projektu ter soustvarjali vrednost. Poleg tega, so bili seznanjeni z vsemi aktivnostmi, ki so jih ponudniki izvajali za izboljšanje kakovosti življenja v mestu.

Preko vseh teh aktivnosti in aplikacij so ponudniki izvedeli veliko o porabnikih. Izvedeli so kakšne so njihove življenjske navade, koliko so izobraženi o okoljskih vsebinah, koliko so pripravljeni sodelovati pri izboljšanju kakovosti življenja v mestu, kakšne želje in ideje imajo za izboljšanje življenja v mestu ... Vsa ta spoznanja predstavljajo za ponudnike zlato skrinjico informacij, ki lahko tako podjetju Siemens, kot MOL pomagajo za nadaljnjo delovanje na tem področju in za nadaljnje inovacije.

## 5.2 SHEMATIČEN PRIKAZ SOUSTVARJANJA VREDNOSTI V PROJEKTU LJUBLJANA, PAMETNO MESTO



S pomočjo modela DART sem skozi preučevan primer Ljubljana, pametno mesto, prišla do odgovorov na moja raziskovalna vprašanja, kar je prikazano v spodnji tabeli.

**Tabela 5.1: Raziskovalna vprašanja in model DART**

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	D - DIALOG	A - DOSTOPNOST	R - DONOSNOST TVEGANJA	T - TRANSPARENTNOST
Kako, na kakšen način in s kakšnimi marketinškimi in komunikacijskimi pristopi se vrednost dejansko soustvarja?	Spletna stran (moj eko plakat, ankete izzivi mesta), Facebook profil (virtualno drevo, neposredna komunikacija), aplikacija Ljubljana si ti!	Postavitev spletne strani, postavitev Facebook profila, postavitev vseh platform in aplikacij.	Porabniki so dobili informacije o zahtevnih okoljskih temah, kako lahko sami pripomorejo k boljši kakovosti življenja v mestu, tveganje se niža z boljšo kakovostjo življenja v Ljubljani, ponudnik je dobil veliko število informacij o porabnikih - njihove želje, predlogi, mnenja, ideje ...	Deljene informacije o zahtevni tekamiki preko interaktivnih Facebook aplikacij, preko Facebook profila in spletne strani (poročanje o dogajanju), informacije o porabnikih.
Kako ponudniki in porabniki sodelujejo pri procesu soustvarjanja vrednosti?	Interakcija na Facebook profilu in hitro ter sportno odzivanje (statistika obiska Facebook profila in spletne strani), preko spletne strani ponudniki spodbujajo mnenja, predloge in pobude porabnikov ter jih upoštevajo in nagradijo.	Postavitev spletne strani, postavitev Facebook profila, postavitev vseh platform in aplikacij.	Ponudniki se hitro odzivajo na zahteve porabnikov, upoštevajo porabnike in njihove želje in predloge, ponudniki dobijo veliko informacij o porabnikih.	Deljene informacije o zahtevni tekamiki preko interaktivnih Facebook aplikacij, preko Facebook profila in spletne strani (poročanje o dogajanju), informacije o porabnikih.
Kako, na kakšen način ponudniki predlagajo, podprejo in olajšajo proces soustvarjanja vrednosti, ki se sicer dogaja na strani porabnikov?	Spletna stran in Facebook profil, kjer spodbujajo komunikacijo med vrstniki, med prebivalci Ljubljane, spodbujajo izmenjavo dobrih praks in izkušenj porabnikov o okoljskih tematikah.	Postavitev spletne strani, postavitev Facebook profila, postavitev vseh platform in aplikacij.	Ponudniki dobijo veliko število informacij o porabnikih, za porabnike pa se izboljšuje kakovost življenja v mestu.	Deljene informacije o zahtevni tekamiki, informacije o praksah in izkušnjah porabnikov.
Kakšne koristi prinaša soustvarjanje vrednosti za ponudnike in za porabnike oziroma za vse akterje vključene v določen projekt?	Izmenjava dobrih praks, pridobitev predlogov, idej, mnenj direktno od porabnikov, seznanjenje porabnikov o zahtevni okoljski tematiki.	Spletna stran in Facebook profil, kjer imajo sedaj veliko bazo podatkov o porabnikih ter udeležitev številnih dogodkov.	Višanje kakovosti življenja za prebivalce, Siemens je sledil svojim poslovnim in komunikacijskim ciljem, prejel je nagrado ter nekaj povpraševanja in dobil je prepoznavnost kot okoljska tehnologija. MOL je dobila velik vpogled v to kakšni so prebivalci Ljubljane, prebivalci in porabniki so bili vključeni v načrtovanje politik mesta in v okoljske projekte.	Porabniki so dobili informacije o zahtevni tematiki, informacije o tem, kako sami prispevat k boljšemu življenju v mestu, ponudnik je dobil številne nove, kreativne in inovativne ideje in predloge s strani porabnikov.

## 6 SKLEP

V diplomskem delu sem skušala ugotoviti kakšen pomen ima ustvarjanje vrednosti za poslovanje podjetij, kako se soustvarja vrednost za določeno organizacijo ali za projekt in na kakšen način ponudniki in porabniki sodelujejo pri procesu ustvarjanja vrednosti. Kot pravi Grönroos (2011), ima za marketing ter za poslovanje podjetij ustvarjanje in soustvarjanje vrednosti bistveno vlogo ter predstavlja pomembno konkurenčno prednost za podjetje. Da je proces soustvarjanja vrednosti uspešen, je temeljnega pomena dvosmerna komunikacija, interakcija, dialog in sodelovanje vseh vključenih akterjev.

Klasični pristopi marketinga – oglaševanje, promocija, pospeševanje prodaje ... niso več dovolj, če želimo doseči vrednost pri porabnikih ter če želimo izstopati iz množice ponudnikov, ki porabnikom konstantno ponujajo informacije, izdelke, storitve ... V podjetju moramo sprejeti storitveno logiko, katere cilj je ustvarjanje obojestranske vrednosti, kar dosežemo preko sodelovanja, spodbujanja in vključevanja v ponudnikove aktivnosti ali projekte. Porabnikom moramo prisluhniti, jih nagrajevati in predvsem moramo graditi iskrene, dolgoročne odnose, kar posledično vpliva na proces ustvarjanja vrednosti porabnikov, na katerega lahko ponudniki vplivajo, ga lahko olajšajo ter podprejo. (Vargo in Lusch 2004) To je smiselno početi predvsem pri izdelkih, ki predstavljajo oprijemljivo, trajno blago, pri storitvah in pri določenih projektih, kot je izbran projekt Ljubljana, pametno mesto.

Z vidika ponudnika je proces ustvarjanja vrednosti uspešen, če je stroškovno in marketinško učinkovit, o čemer govori tudi uporabljen model DART, v poglavju donosnosti tveganja. Projekt ni uspešen dokler ne prinese poleg zadovoljnih porabnikov tudi določen profit za organizacijo. (McKenna 1991)

Vrednost se torej soustvarja, med porabnikovo uporabo vira, ponudnik pa se mora v ta proces vključiti preko interakcij, dialoga in sodelovanja, s pravnimi marketinškimi pristopi ter aktivnostmi, saj lahko le na tak način spozna porabnike in tako zagotovi pravo ponudbo, ki bo dostopna porabnikom, ki bo prinašala vrednost za porabnike in posledično vrednost za ponudnike ter tako nižala tveganje za ponudnike in za porabnike.

Projekt Ljubljana, pametno mesto, je po mojem mnenju dober primer iz prakse, ki upošteva te teoretične ugotovitve. Z drugačnim, inovativnim pristopom so dosegli, da so se porabniki

vključevali v dejavnosti projekta, da so sodelovali in tako pripomogli k uspešnosti projekta. To so dosegli z visoko kakovostnim dialogom, ki so ga izvedli preko uporabe različnih porabnikom lahko dostopnih orodij. Na podlagi raziskav, ki so jih ponudniki opravili, so ugotovili kaj porabniki vrednotijo, česa si želijo, torej so se seznanili s procesom ustvarjanja vrednosti porabnikov. Ustvarili so interaktivni projekt, kjer so ponudniki z različnimi marketinškimi in komunikacijskimi pristopi predlagali, podpirali ter olajševali proces ustvarjanja vrednosti za porabnike. Ponudniki so v samem procesu tudi sodelovali, zato lahko govorimo o soustvarjanju vrednosti, kar je tudi splošna teza mojega diplomskega dela. S tem projektom so ustvarili koristi za vse vključene. Porabniki so dobili kopico novih informacij o težkih okoljskih temah in možnost vplivanja na okoljske in tehnološke dejavnosti v svojem mestu. Ponudnik MOL je pridobil veliko informacij o prebivalcih mesta, o njihovih željah, potrebah in idejah. Ponudnik Siemens pa je s projektom sledil svojim poslovnim ciljem in jih tudi uspešno dosegel.

V Sloveniji je takšnih projektov premalo in premalo ponudnikov se zaveda pomena soustvarjanja, sodelovanja in interakcije s porabniki. Po mojem mnenju bo v prihodnosti pomembno zavedanje, da lahko le na takšen način podjetje dosega dobre rezultate ter ustvarja kakovostne projekte in programe, kar nakazujejo tudi trendi iz tujine, kjer so ta spoznanja že zelo dobro izpeljana v praktičnih primerih.



## 7 LITERATURA

- 1 American Marketing Association. 2000. *Definition of marketing*. Dostopno prek: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> (4. maj 2014).
- 2 Bromley, D. B. 1990. Academic contributions to psychological counselling: I. A philosophy of science for the study of individual cases. *Counselling Psychology Quarterly* 3 (3): 299–307.
- 3 Christopher, M., Adrian Payne in David Ballantyne. 1991. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 4 Drucker, P. F. 1954. *The practice of management*. New York: Harper Collier Publishers.
- 5 Fisk, Raymond P., Stephen W. Brown in Mary Jo Bitner. 1993. Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature. *Journal of Retailing* (69): 61–103.
- 6 Grönroos, Christian in Annika Ravald. 2009. *Marketing and the logic of service: Value facilitation, value creation and co-creation, and their marketing implications*. Working Paper. 542. Dostopno prek: [http://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/412/WP\\_542\\_GronroosRavald.pdf?sequence=3](http://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/412/WP_542_GronroosRavald.pdf?sequence=3) (19. avgust 2014).
- 7 --- 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management* 22 (1): 5–22.
- 8 Grönroos, Christian. 1994. From marketing mix to relationship marketing. Toward a paradigm shift in marketing. *Management Decision* 32 (2): 4–32.
- 9 --- 1997. Value-driven relational marketing: From products to resources and competences. *Journal of Marketing Management* 13 (5): 407–420.
- 10 --- 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory* 6 (3): 317–33.
- 11 --- 2008. Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20 (4): 298–314.
- 12 --- 2009. Promise management: Regaining customer management for marketing. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 24 (5/6): 351–359.
- 13 --- 2011. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* 40 (2): 240–247.
- 14 Gummesson, Evert. 1995. Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy. V *Understanding Services Management*, William J. Glynn in James G. Barnes, 244–268. Nex York: John Wiley & Sons.

- 15 --- 1998. Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science* (26): 242–249.
- 16 Kotler, Philip. 1986. The Prosumer Movement: a New Challenge For Marketers. V NA – *Advances in Consumer Research* (13): 510–513.
- 17 --- 1996. *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- 18 --- 2003. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- 19 *Ljubljana, pametno mesto*. Dostopno prek: <http://www.facebook.com/pametnomesto?fref=ts> (19. avgust 2014).
- 20 --- Dostopno prek: <http://www.ljubljanapametnomesto.si/> (19. avgust 2014).
- 21 McKenna, R. 1991. *Relationship Marketing – Successful Strategies for the Age of the Customer*. MA: Addison-Wesley.
- 22 Monroe, K.B. 1991. *Pricing – Making Profitable Decisions*. New York: McGraw-Hill.
- 23 Ramaswamy, Venkat. 2008. *Co-creating, value through customers experiences: the Nike case*. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10878570810902068> (19. avgust 2014).
- 24 Ravald, Annika, in Christian Grönroos. 1996. The value concept and relationship marketing. *European journal of marketing* 30 (2): 19–30.
- 25 Ravald, Annika. 2008. *How does value emerge for the customer?* Swedish, Helsinki: Hanken School of Economics.
- 26 Schramm, Wilbur. 1971. Notes on case studies for instructional media projects. *Working paper for Academy of Educational Development*. Dostopno prek: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNAAD824.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNAAD824.pdf) (19. avgust 2014)
- 27 Shaw, Eric. 1994. The Utility of the Four Utilities Concept. V *Research in Marketing, Supplement 6*, J. Shelt in R. Fullerton, 47–66. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- 28 Siemens d.o.o. 2013. *Prijavni obrazec za Evropsko nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks*. Ljubljana: interno gradivo.
- 29 Storbacka, Kaj in Jarmo Lehtinen. 2001. *Customer Relationship Management: Creating Competitive Advantage Through Win-win Relationship Strategies*. Singapore: McGraw-Hill.
- 30 Vargo, Stephen L. in Fred W. Morgan. 2005. Services in society and academic thought: an historical analysis. *Journal of Macromarketing* 25 (1): 42–53.
- 31 Vargo, Stephen L. in Robert F. Lusch. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing* 68 (1): 1–17.

- 32 --- 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science* 36 (1): 1–10.
- 33 Vargo, Stephen L., Paul P. Maglio in Melissa A. Akaka. 2008. On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal* 26 (3): 145–52.
- 34 Wikström, Solveig in Richard Normann. 1994. *Knowledge and Value – a New Perspective on Corporate Transformation*. London: Routledge.
- 35 Woodruff, Robert B. in Sarah F. Gardial. 1996. *Know Your Customers – New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Oxford: Blackwell.
- 36 Yin, Robert K. 1994. *Case study research: Design and methods 2*. Newbury Park: Sage Publications.