

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maša Pirnat

**Problem odnosov med podjetji in strateško pomembnimi deležniki na
slovenskem trgu**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maša Pirnat

Mentor: red. prof. dr. Zlatko Jančič

**Problem odnosov med podjetji in strateško pomembnimi deležniki na
slovenskem trgu**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

*»Ko hodiš, pojdi zmeraj do konca. Spomladi do rožne cvetice, poleti do zrele pšenice,
jeseni do polne police, pozimi do snežne kraljice, v knjigi do zadnje vrstice,
v življenju do prave resnice, v sebi do rdečice čez eno in drugo lice.
A če ne prideš ne prvič, ne drugič do krova in pravega kova
poskusi: vnovič in zopet in znova.«
(Tone Pavček)*

Da se bližam še enemu pomembnemu mejniku v življenju, zaključku magistrskega dela in koncu študentskega življenja, ob čemur me pri srcu kar malo stisne, ni samo moja zasluga. Prepričana sem, da brez spodbudnih besed in občasnega priganjanja, tudi magisterij še ne bi bil pri koncu.

Najprej se želim zahvaliti mentorju, red. prof. dr. Zlatku Jančiču, ki je s svojimi napotki in znanjem poskrbel, da je magistrsko delo iz ohlapne ideje zraslo v dokončan projekt.

Hvala vsem podjetjem ter predstavnikom podjetij, ki so si bili pripravljene vzeti čas za mojo raziskavo in so mi s poglobljenimi odgovori pomagali do odličnega razumevanja raziskovanega področja.

Za skrb, ljubezen, predanost in upoštevanje mojih želja ter ciljev se želim zahvaliti zlatim mami, očiju, Tjaši, Neji in Zali ter mojim ostalim najdražjim.

Hvala vsem mojim prijateljem, ki skrbijo za dobro voljo in iz mene izvabijo vse najboljše.

Še posebej pa hvala mojemu Roku, ki poskrbi, da se vse težave in skrbi zdijo manjše, kot si jih sama naslikam v glavi.

Problem odnosov med podjetji in strateško pomembnimi deležniki na slovenskem trgu

Današnji svet in gospodarstvo krojijo pogoste spremembe, ki so tudi marketinško paradigmo prisilile k razmišljanju izven tradicionalnih okvirjev, k marketinškim odnosom, ki težijo k dolgoročni interakcijski povezanosti, kjer uspehi podjetja niso več le rezultat konvencionalnega marketinga. Podjetja se vedno bolj zavedajo, da sta obstoj in uspešno poslovanje odvisna od številnih deležnikov, ne le potrošnikov, zato večinoma zagovarjajo koncepte teorije deležnikov, ki izpostavlja lastnosti in kategorizira tiste ključne deležnike, ki so za obstoj podjetja zares pomembni, manj pa je o pomenu odnosov znano na področju Slovenije, zato smo se odločili za raziskavo te problematike. S pomočjo teoretskih izhodišč in lastne kvalitativne raziskave, ki smo jo izvedli med podjetji na slovenskem trgu, smo ugotovili, da podjetja v Sloveniji dokaj dobro poznajo teorijo deležnikov, vendar se poglavito še vedno osredotočajo na potrošnike/stranke. Odnose in zaupanje vzpostavljajo predvsem s poštenim in transparentnim delovanjem, enakopravnostjo in osebnim pristopom. V dolgoročnih odnosih med podjetji in ključnimi deležniki se odnosi največkrat skrhajo zaradi nespoštovanja dogovorov in slabe komunikacije, kot zelo pomemben dejavnik uspešnosti odnosa pa opredeljujejo predvsem zaupanje, ki se skupaj z odnosom s trajanjem pogloblja. Kot največji problem odnosov med podjetji in ključnimi deležniki v Sloveniji tako najdemo dokaj tradicionalen pogled na poslovanje in marketing, vendar pa pogoste spremembe skrbijo, da so podjetja pripravljena sprejemati tudi določene nove usmeritve delovanja.

Ključne besede: marketinški odnosi, teorija deležnikov, ključni deležniki, dejavniki zaupanja, oportunitizem.

The Problem of Relationships Between Companies and Strategically Important Stakeholders in Slovenian Market

In today's economy frequent changes rule the majority of situations and marketing paradigm was forced to think beyond traditional frames about marketing relationships, which tend to be long-term interactive connections. Success of companies is no longer a result of conventional marketing only. Companies are increasing awareness that their existence and successful business depends on a number of stakeholders. They tend to agree with concepts of stakeholder theory which categorise those key stakeholders that are really important for company's existence. Less is known about the importance of business relations in Slovenia, so we have decided to research this issue. Our research has began with theoretical concepts of the stakeholder theory, theory of marketing relationships, social exchange theory and theory of transaction costs. In our qualitative research, which was conducted among companies on the Slovenian market, we have concluded that companies in Slovenia are aware of the importance of various stakeholders, but their main focus is still on consumers/customers. Long-term relations between companies and key stakeholders usually aggravate due to poor communication, breach of agreements and opportunistic behavior. One of key components of successful relations for Slovenian companies is trust which deepens with the duration of the relationship. As the biggest problem of relationships in Slovenian market we define fairly traditional view of business and marketing, but situations are changing and lately companies are willing to accept certain new directions of activities.

Key words: marketing relationships, stakeholder theory, key stakeholders, factors of trust, opportunism.

KAZALO

1	UVOD	8
2	MARKETINŠKI ODNOSI	11
2.1	Značilnosti marketinških odnosov	13
2.2	Upravljanje z medorganizacijskimi odnosi	19
3	VLOGA ZAUPANJA PRI VZPOSTAVLJANJU MARKETINŠKIH ODNOSOV	22
3.1	Vloga vodstva podjetja v procesu vzpostavljanja zaupanja	33
4	TEORIJA DELEŽNIKOV	37
4.1	Javnost	43
4.2	Definicija pojma deležnik	44
4.3	Kategorizacija deležnikov	46
4.4	Ključni deležniki	54
5	MARKETINŠKI ODNOSI V DRUGIH TEORETSKIH PARADIGMAH	57
5.1	Teorija družbene menjave	57
5.2	Teorija transakcijskih stroškov	61
5.3	Oportunizem	64
6	KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE ZA DOLGOROČNO GOJENJE ODNOSOV	67
7	KAKOVOST ODNOSOV MED PODJETJI IN KLJUČNIMI DELEŽNIKI NA SLOVENSKEM TRGU	73
7.1	Raziskovalna vprašanja	73
7.2	Raziskovalni okvir	76
7.3	Kakovost odnosov med podjetji in ključnimi deležniki	79
7.3.1	Pomen vzpostavitve odnosa med podjetjem in strateško pomembnimi deležniki	79
7.3.2	Kakovost in dolgoročnost odnosa med podjetjem in strateško pomembnimi deležniki	81
7.4	Poznavanje teorije deležnikov in vedenje podjetij do strateško pomembnih deležnikov	82
7.4.1	Poznavanje teorije deležnikov in kategorizacija ključnih deležnikov	82
7.4.2	Vedenje podjetij do strateško pomembnih deležnikov	84
7.5	Zaupanje med podjetji in ključnimi deležniki	85

7.5.1	Pomen zaupanja za odnos med podjetjem in strateško pomembnimi deležniki.....	85
7.5.2	Spremembe, ki s trajanjem nastanejo v odnosu med podjetjem in strateško pomembnimi deležniki	86
7.5.3	Koristi vzpostavitve odnosa med podjetjem in strateško pomembnimi deležniki.....	87
7.5.4	Konflikti in nestrinjanja v odnosu podjetja ter ključnih deležnikov.....	87
8	SKLEP.....	89
8.1	Diskusija rezultatov	89
8.2	Povzetek ključnih ugotovitev	93
9	LITERATURA.....	94
	PRILOGE.....	99
	Priloga A: Intervju z direktorjem sektorja komunikacij v podjetju Si.mobil, Andrejem Krajnerjem	99
	Priloga B: Intervju s skrbnico za poslovne stranke v podjetju Si.mobil, Žano Prislan	102
	Priloga C: Intervju s svetovalko v podjetju Sava Medical in storitve, Ireno Ropret.....	104
	Priloga Č: Intervju z lastnikom Salona lepote Studio 4 in direktorjem Kina Gledališča Bežigrad, Edisom Vukalićem	106
	Priloga D: Intervju s Katjo Razinger, direktorico marketinga in prodaje v podjetju Lek Sandoz...	109
	Priloga E: Intervju s strateško tržnico podjetja Plastika Skaza, Sabino Alihodžić.....	111
	Priloga F: Intervju s prokuristom podjetja MDS Inovativne tehnologije, Gregorjem Kampjutom.	113

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Matrika vrste marketinških povezav	12
Slika 2.2: Marketinško upravljanje nasproti marketinškim odnosom	13
Slika 3.1: Metode gradnje poslovnega zaupanja	25
Slika 3.2: Narava zaupanja kot atribut kakovosti odnosa med sodelujočimi entitetami	26
Slika 3.3: Učinek deležniške percepcije na kakovost odnosa	29
Slika 3.4: Potencialne nevarnosti nepripravljenosti raziskovanja novih priložnosti v obdobjih hitrih sprememb	30
Slika 3.5: Kontinuum zaupanja in odnosov med podjetjem ter ključnimi deležniki	35
Slika 4.1: Tipologija trojne perspektive teorije deležnikov	41
Slika 4.2: Kategorizacija deležnikov in interesnih skupin	48
Slika 4.3: Akterji in njihov vpliv na globalno ter organizacijsko trajnost	49
Slika 4.4: Vrednotenje deležnikov	52
Slika 4.5: Kategorizacija deležnikov glede na matriko moči in interesa	56
Slika 6.1: Vključevanje deležnikov v pogajalski proces korporativnega znamčenja	69
Slika 7.1: Najpomembnejši strateški izzivi komunikatorjev do leta 2015	74

1 UVOD

Današnji svet spremljajo pogoste in hitre spremembe, ki niso obšle niti poslovnega sveta, kjer usodo podjetij že dlje časa krojijo globalizacija, nenehen tehnološki napredek in tudi gospodarska kriza, ki jo je svetovno gospodarstvo v večini že bolj ali manj uspešno prebrodilo. Vse te spremembe so tudi področje marketinga prisilile k novemu razmišljanju in k sprejemanju pristopov, ki ne sodijo v okvirje tradicionalne marketinške paradigme. Zaradi hitro spreminjajočih se situacij namreč konvencionalni upravljavski marketing, ki v središče postavlja marketinški splet, postopoma izgublja svojo moč, saj osvetljuje le osnovne marketinške koncepte, ki pa za doseganje zelene poslovne uspešnosti dandanes niso dovolj učinkoviti. Pehanje za vedno novimi potrošniki postopoma zamenjuje težnja po vzpostavitvi kakovostnega in dolgoročnega odnosa z že obstoječimi tako strankami kot tudi drugimi deležniki, saj poslovne transakcije za obstoj podjetja ne zadostujejo več. Odnosi v marketinških aktivnostih ne predstavljajo nove ideje, saj je Gummesson že v letu 1987 predlagal rekonceptualizacijo marketinške paradigme in predstavil nov marketinški koncept, ki naj bi »opustil akcijsko naravnost in moral zadovoljiti potrebo po dolgoročni interakcijski povezanosti med ponudniki ter porabniki. Marketing tako lahko pojmuje kot način, kako organizacija upravlja (ustvarja, razvija in ohranja) omrežja povezav, v katerih se nahaja« in tudi Percy meni, da pomembnejših marketinških uspehov ne smemo obravnavati le kot rezultat prevladujoče konvencionalne marketinške logike (Jančič 1999, 129). Gummesson je to novo paradigmo definiral kot odnose, ki »se na marketing osredotočajo kot na skupek odnosov, omrežij in interakcij«. Omrežja je opisal kot niz odnosov, ki se lahko razvijejo v zelo kompleksne vzorce, tako v preprostih kot kompleksnih omrežjih, sodelujoči v odnosih pa vstopijo v aktivni stik drug z drugim, kar imenujemo interakcija. Marketing tako danes vedno bolj temelji na interakcijah in medosebnem komuniciranju in ne toliko na oglaševanju, med udeleženci pa se vzpostavljajo odnosi, ki se razvijajo počasi in se nato lahko dolgoročno ohranjajo. Gummesson naloge marketinga vidi v povezavah s potrošniki, dobavitelji, javnimi ustanovami, posamezniki itd. in ne toliko v »manipulaciji s 4 P-ji« (product ali izdelek, price ali cena, place ali distribucija, prostor in promotion ali promocija). Podobnega mnenja je tudi McKenna, ki vidi potencial v podjetjih, ki gradijo odličnost s superiornimi povezavami, zgrajenimi na zaupanju, odzivnosti in kakovosti (Gummesson 1999, 1–2). Prav sposobnost podjetja vzpostaviti in ohraniti odnos s svojimi ciljnim skupinami je trden temelj in velika

konkurenčna prednost podjetij, za ohranitev katere mora skrbeti celotno podjetje. Usmerjenost k odnosom mora namreč prevzeti celotno vizijo, vrednote in norme organizacije, podjetje mora poglobljeno poznati vpletene v odnosu, poleg tega pa morajo biti vsi procesi delovanja usklajeni s težnjo vzpostavitve in ohranitve kakovostnih odnosov (Day 2000, 24). Marketinški odnosi povečujejo vrednost za vse vpletene, tako za potrošnika, kot dobavitelja ali ponudnika storitev ter ostale deležnike. Še posebno so marketinški odnosi prisotni v medorganizacijskem okolju, saj se tam podjetja soočajo z manjšim številom strank/potrošnikov, zato njihovo zadržanje in zadržanje zaposlenih podjetju pomeni zelo veliko (Jourshari idr. 2012, 4961). Pojem marketinških odnosov je prvi leta 1983 uvedel Berry, nekaj let kasneje pa se ga je za potrebe pojasnjevanja »business-to-business« odnosov poslužil Jackson. Pojav odnosov je sicer star toliko kot samo človeštvo, že prej letom 1980 je Arndt namreč opazil željo podjetij, da poslujejo v okviru dolgoročnih odnosov, ki jih je takrat poimenoval »udomačeni trgi«. Že takrat je razumel, da odnosi pripomorejo k večji verjetnosti ponovitve transakcije ali kupčije (Grönroos 2004, 99). Kot temeljno nalogo marketinških odnosov sta Morgan in Hunt (v Blois 1998, 261) izpostavila namero vzpostavitve, razvoja in vzdrževanja uspešnih, predvsem menjalnih, razmerij. Blois (1998, 261) je poudaril tudi pojem dolgoročnosti ali trajnosti, med pomembnejšimi dejavniki vzpostavitve kakovostnih in dolgoročnih odnosov pa naše vzajemno zavezanost in zaupanje, pripadnost in težnjo po ohranitvi odnosa. Tradicionalno avtorji marketinške oziroma poslovne odnose vidijo kot poznavanje in dobro razumevanje potrošnikov ter tako v obzir vzamejo le dve vpleteni strani, ki sodelujeta v procesu menjave (Drucker v Jančič 1999, 132). Že dlje časa pa je jasno, da je govoriti le o marketingu s potrošniki izredno kratkovidno, saj mora podjetje za uspeh splesti odnose oziroma sodelovati s številnimi interesnimi skupinami, ki na kakršen koli način lahko vplivajo na obstoj in uspešnost poslovanja. Podjetja so namreč vpeta v različna okolja, različnim interesom pa najbolje zadostijo s sprejetjem teorije deležnikov. Deležniki so katera koli javnost ali skupina posameznikov, ki lahko na različne načine vpliva na delovanje podjetja in na katero vplivajo dejavnosti podjetja (Mitchell, Agle in Wood v Zakhem idr. 2008, 166–170). S težnjo po čim večjih poslovnih uspehih podjetja opredelijo ključne lastnosti deležnikov in se osredotočijo na tiste skupine deležnikov, ki so za obstoj podjetja zares pomembni (Tashman in Raelin 2013, 591), za uspešno komunikacijo z njimi in uresničevanje želja tako deležnikov kot podjetja pa je potrebno natančno načrtovanje aktivnosti in konsistentno delovanje, ki deluje v korist obeh. Velik pomen v odnosih med deležniki in podjetjem ima tudi zaupanje, ki je eden osrednjih gradnikov marketinških odnosov in ga najpogosteje definiramo kot »stopnjo, do katere sodelujoči v odnosu ohranja prepričanje v dobro ime in zanesljivost v tveganih menjalnih

odnosih« (Das in Teng v Wicks in Berman 2004, 143). V zadnjih petih letih je, po besedah Klemna Furlana (2014), globalno poslovno zaupanje padlo na najnižjo raven. Manko optimizma in pozitivne naravnosti med podjetji naj bi bil tudi posledica naraščajočega seznama skrbi v svetu, kjer največ bojzani povzročajo ponovna recesija na območju evra, možnost povišanih obrestnih mer v ZDA in Veliki Britaniji, skrb vzbujajoče pa so še geopolitične težave v Ukrajini in na Bližnjem Vzhodu, kar je poslovno zaupanje precej okrnilo. Williamson (v Furlan 2014) je kot ključni dejavnik, »ki drži nazaj gospodarsko rast v zadnjih nekaj letih« opredelil »razočarajočo predstavo velikih nastajajočih tržnih gospodarstev po svetu in ta trend se bo, kot kaže, nadaljeval ter morda celo okreplil, tudi v prihodnjem letu«.

Ker imajo odnosi podjetja z različnimi skupinami ali posamezniki za obstoj in delovanje podjetja velik pomen, morajo podjetja v svoje odločitve vključevati tudi želje, težnje in vedenja različnih strateško pomembnih skupin deležnikov. Pomemben vidik uspešnega sodelovanja med deležniki in podjetjem so kakovostni odnosi, zato smo v magistrskem delu s pomočjo teoretskih izhodišč in lastne raziskave predstavili ter analizirali koncepte marketinških odnosov in koncepte teorije deležnikov, posebno smo se osredotočili na odnose med kritično pomembnimi deležniki in podjetji. Naše raziskovanje je temeljilo na izhodiščih teorije deležnikov, ki smo jo nadgradili s koncepti o (ne)zaupanju in drugimi teoretskimi paradigmi, kot sta teorija družbene menjave in teorija transakcijskih stroškov, kjer smo izpostavili tudi potencialno oportunistično vedenje, ki ga lahko najdemo v odnosih. Razložili smo koncept marketinških odnosov in ugotovili pomembnost zaupanja med akterji, identificirali dejavnike in vzroke za nezaupanje, opredelili načine sodelovanja med podjetjem in deležniki ter opisali specifične slovenskega tržišča oziroma odnose, ki jih na slovenskem trgu gojijo (ali jih ne gojijo) podjetja in deležniki. Izsledke iz literature smo podkrepili s primarno raziskavo, s katero bomo ponudili poglobljen vpogled v splošno delovanje B2B trga, dejavnike odločitev slovenskih podjetij, poglobljeno pa smo obravnavali tudi stopnjo razumevanja in sodelovanja med ključnimi deležniki ter podjetji slovenskega trga. Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh večjih delov, v teoretičnem delu so pojasnjeni glavni koncepti in teoretska izhodišča, drugi del pa je empirični in vključuje primarno raziskavo, ki smo jo izvedli na slovenskem trgu. Raziskavo smo nadgradili z razpravo in ovrednotenjem pridobljenih rezultatov ter na koncu podali še zaključek s ključnimi ugotovitvami ter priporočili za nadaljnje raziskovanje na področju odnosov med podjetji in strateško pomembnimi deležniki.

2 MARKETINŠKI ODNOSI

V 80. in 90. letih se v marketinški disciplini pričnemo srečevati z novim konceptom, ki je v stroko prinesel pravi preobrat – s paradigmo marketinških odnosov. Poprej je veljalo splošno prepričanje v neomejeno moč marketinških metod pridobivanja potrošnikov in ohranjanja njihove lojalnosti (v Sheth in Parvatiyar 2000, 5). Marketinški strokovnjaki so se ujeli v zanko »nove marketinške miopije«, saj so bili še vedno usmerjeni k osvajalskemu, namesto k trajnostnemu razvoju. Marketinški odnosi kljub relativno poznemu pričetku proučevanja s strani marketinških teoretikov segajo dlje v zgodovino, saj predstavljajo temelj medčloveških menjav in obstajajo že od začetkov človeške civilizacije (Jančič 1999, 130–131), kar potrди tudi Gummesson, ki odnose opredeli kot »jedro človeškega vedenja« (1999, 5). Ideja marketinških odnosov se je pojavila tako na storitvenih kot industrijskih tržiščih, v začetku pa so marketinške aktivnosti podpirale predvsem dolgoročne odnose s strankami in predstavniki podjetij (Jourshari idr. 2012, 4962). Teoretsko je marketinške odnose prvi skušal opredeliti Berry, ki je definicijo postavil v kontekst storitvenega marketinga, in sicer je odnose opisal kot »privabljanje, vzdrževanje in spodbujanje odnosov s potrošniki« (v Jančič 1999, 130). Grönroos je njegovo definicijo nadgradil in trdil, da mora marketing »vzpostaviti, vzdrževati in pospeševati povezave s potrošniki ter drugimi udeleženci na dobičkonosen način, tako da vsi udeleženci dosežejo svoje cilje. Ti se dosežejo z medsebojnimi menjavami in izpolnjevanjem obljub« (v Jančič 1999, 130–131). V novejšem času so definicije marketinških odnosov presegle le storitveno in medorganizacijsko raven. Morgan in Hunt sta pojasnila, da se »marketinški odnosi nanašajo na vse marketinške aktivnosti, usmerjene k razvoju in vzdrževanju uspešnih odnosnih menjav« (v Sheth in Parvatiyar 2000, 6), Jančič (1999, 131) pa jih je definiral kot »vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi«. Kljub novejšim dognanjem se marketing vedno vrne k temeljni Druckerjevi zahtevi (v Jančič 1999, 132), ki smisel marketinga vidi v poznavanju in tako dobrem razumevanju kupca, da mu storitev ali izdelek v popolnosti ustrežata in se tako rekoč sama prodajata. Shani in Chalasani (v Sheth in Parvatiyar 2000, 3) marketinške odnose definirata kot »integrirana prizadevanja za identiteto, vzdrževanje in gradnjo omrežij s posameznimi vpletenimi v odnosu ter nenehno krepitev omrežja za obojestransko korist, preko interaktivnih, individualiziranih stikov z dodano vrednostjo v daljšem časovnem obdobju«. V primerjavi s tradicionalnimi marketinškimi transakcijskimi zapovedmi, kjer je prodaja končni korak

marketinga, v marketinških odnosih ta pomeni začetno stopnjo, saj je šele uspešen začetek procesa menjave lahko osnova potencialnemu marketinškemu odnosu. Za kakovosten in dolgoročen odnos morata torej obe strani v vsakokratni interakciji najti in doseči zadovoljstvo, kar pa uresničita z empatičnim vživljanjem v potrebe drugega, upoštevanjem enakovrednosti drug drugega, z medsebojnim zaupanjem in prilagajanjem ter izpolnitvijo danih obljub (Gummesson 1999, 11).

Slika 2.1: Matrika vrste marketinških povezav

	NOTRANJE VREDNOSTI	ZUNANJE VREDNOSTI
RECIPROČNOST	marketinški odnos	(ekonomska) marketinška menjava
ENOSTRANSKI INTERES	vsiljeni marketing (prodaja)	odsnost marketinga (odnosi moči)

Vir: Jančič (1999, 133).

Razloge za obstoja pojma marketinških odnosov najdemo v matriki z vrstami marketinških povezav (Slika 2.1), ki osvetljuje odnose moči v družbi s pomočjo dveh bipolov: recipročnosti in enostranskosti ter menjave notranjih in zunanjih vrednosti, isti elementi pa veljajo tudi za opredelitev razmejitev med posameznimi oblikami marketinških razmerij¹ (Blau v Jančič 1999, 133). Bistvo marketinških odnosov Bagozzi najde v človeški ciljni naravnosti, saj posameznik svoje želje hitreje uresniči preko povezovanja z drugimi (Houston idr. 2000, 13). Jančič izpostavlja še prirojeno ali privzgojeno nezaupanje, s katerim se srečamo ob vsakokratnem vstopu v proces menjave. »Skozi marketinške odnose pa človek lahko zgradi skupnost z drugimi, v kateri začneta delovati načeli recipročnosti in menjave, ki sta ključni lepili sproščenih in prostovoljnih družbenih interakcij« (1999, 134).

¹ V desnem spodnjem kvadrantu vidimo monopolni položaj ponudnikov, ki za doseganje svojih ciljev ne potrebujejo marketinških aktivnosti, v levem spodnjem kvadrantu pa nastopajo klasične prodajne situacije, kjer je ena stran mnogo bolj naklonjena menjavi kot druga. Desno zgoraj spremljamo konvencionalno ekonomsko marketinško menjavo, kjer določeno vrednost lahko zamenjamo za protivrednost, vendar je povezava neosebna in odtujena. Kvadrant levo zgoraj šele opisuje osnovne pogoje nastanka marketinškega odnosa, ki ga lahko vzpostavimo s spoštovanjem pravil recipročnosti, hkratni menjavi intrinzičnih (notranjih) in ne le zunanjih (ekstrinzičnih) vrednosti (Jančič 1999, 133-134).

2.1 Značilnosti marketinških odnosov

Temeljni gradnik uspešnih marketinških odnosov je po Gummessonu (1999, 11) zaupanje ali trdna vera, da bo nasprotna stran izpolnila svojo obljubo. Čim tesnejši in dlje trajajoči so odnosi, tem večji je tudi pomen zaupanja. V konvencionalnem marketingu moramo manko zaupanja nadomestiti s tržnim komuniciranjem, v marketinških odnosih pa se temeljiteje posvečamo medsebojni pripadnosti udeležencev v menjalnem procesu. O zaupanju lahko govorimo takrat, ko je ena stran v procesu menjave prepričana o zanesljivosti in integriteti nasprotne strani, le-to pa zbledi, če je ena izmed strani bolj naklonjena doseganju zgolj lastne koristi. Tradicionalni marketinški pristop in paradigmo marketinških odnosov sestavljajo nasprotja, ki jih Jančič (1999, 135–137) poimenuje koncept marketinškega jina in janga (Slika 2.2).

Slika 2.2: Marketinško upravljanje nasproti marketinškim odnosom

Marketinško upravljanje	Marketinški odnosi
akcija	interakcija
manipulacija	komunikacija
neodvisnost akterjev	soodvisnost akterjev
kompetitivnost	kooperativnost
velikost	omrežja
nezaupanje	zaupanje
prepričevanje	prilagajanje
poudarek na racionalnosti	poudarek na intuiciji
moč	reciprociteta

Vir: Jančič (1999, 137).

John Egan (2001) in Evert Gummesson (1999) kot temeljne graditelje odnosov opredelita tveganost, pomen in čustva, zaupanje in pripadnost, bližino, zadovoljstvo in inercijo.

Tveganje, pomen in čustva. Tveganje, pomen in čustva so psihološki aspekti, ki so na nek način vključeni v vsak menjalni proces. Tveganje definiramo kot »zaznano verjetnost izgube,

kot jo interpretira odločevalec« (Rousseau v Egan 2001, 89) in v procesu menjave predstavlja element ranljivosti. Pomen lahko opredelimo kot stopnjo pomembnosti ali vidnosti, povezano z menjavo. Čustva nadalje predstavljajo kompleksno serijo človeških odzivov, ki jih v nas vzbudi menjava (Egan 2001, 89). Čeprav koncepti v teorijah nastopajo samostojno, se med seboj ne izključujejo. Številne študije primerov podjetij, kjer so predstavljene številne koristi strategij upravljanja z odnosi, navadno vključujejo »nakupe z visokim tveganjem« ali z enotnim monetarnim izdatkom ali s plačili v daljšem časovnem obdobju. Eden izmed razlogov uspešnosti marketinških odnosov v tovrstnih procesih menjave je prav dolgoročnost, saj se med obema stranema zaznana tveganje sčasoma znižuje, udeleženca namreč pridobita več znanja in informacij o pogojih in varnostih dogovora ter tudi na splošno drug drugega bolje spoznata. Nasprotno je v transakcijah, kjer je prisotno majhno tveganje in imajo za prejemnika manjši pomen, manj verjetno, da bodo k menjavi pripomogle čustvene reakcije (npr. pri ponavljajočih se menjavah). Ponudniki se v takšnih primerih ne potrebujejo toliko ukvarjati s strankami, zagotoviti morajo le osnovno kakovostno storitev oziroma izdelek, ki zadovolji potrebe drugega udeleženca menjave (Egan 2001, 90; Gummesson 1999, 16).

Zaupanje, soodvisnost in predanost. Zaupanje je eden izmed osrednjih gradnikov marketinških odnosov, ki predstavlja tudi enega glavnih dejavnikov uspeha strategij podjetij, delujočega na osnovi paradigme odnosnega marketinga. Z zaupanjem je tesno povezana predanost, zato teoretiki oba pojma pogosto opredeljujejo kar skupaj. Definicije zaupanja so zelo široko usmerjene, saj je pojem zelo obsežen. Eno krajših in bolj zgoščenih opredelitev poda Blois (v Egan 2001, 91), ki zaupanje definira kot »sprejemanje ranljivosti drugega posameznika v mogočih, vendar nepričakovanih, neuspehih oziroma v neuresničitvi ciljev«. Zaupanje lahko opišemo kot psihološki koncept, ki vključuje strinjanje s sprejetjem ranljivosti, naslonjen pa je na izrazito pozitivno pričakovanje glede vedenja drugih (Theron idr. 2013, 34). Zaupanje ni vedenje niti izbira, vendar je navadno rezultat teh dejavnikov. Teoretiki zaupanje prepoznava kot temeljno sestavino zdrave osebnosti, kot osnovo medosebnih odnosov in bazo sodelovanja ter stabilnosti tako v družbenih kot poslovnih institucijah. Rousseau s sodelavci opredeli učinke zaupanja, in sicer zaupanje

- zmanjša možnosti škodljivih konfliktov;
- zmanjša transakcijske stroške;
- spodbuja prilagodljive načine delovanja organizacij;

- omogoča hitro oblikovanje ad hoc delovnih skupin in
- spodbuja učinkovite odzive na krizne situacije (Theron idr. 2013, 34).

Zaupanje, znano kot splošno pričakovanje, da se lahko zanesemo na drugega, je tako močan dejavnik, da včasih nadvlada formalnejše odločanje. Lahko ga razdelimo v več dejavnikov, ki jih Mitchell in drugi (v Egan 2001, 92) povzamejo v pojmih *poštenost*, *pravičnost*, *zanesljivost* in *zadovoljstvo*. Poštenost in integriteta v poslovnem svetu posledično lahko prinašata strokovno razumevanje ter višjo stopnjo ugleda. Pravičnost s še nekaterimi dejavniki, kot so dobrohotnost, skrbnost in iskrenost, lahko privede do skupnih pričakovanj, ciljev in pričakovanih obveznosti. Tretji dejavnik je zanesljivost, ki se nanaša na določene ekspertize za učinkovito in zanesljivo delovanje podjetja, še naprej pa zanesljivost opredeljujejo odvisnost, kakovost in konsistentnost. Zadnji pomemben dejavnik je zadovoljstvo, ki ga lahko razvijemo preko osebnih izkušenj ali preko izkušenj oziroma mnenj drugih, ki so nam blizu in jim zaupamo. Zadovoljstvo je povezano z zaznanim standardom uresničenih obljub in je odvisno tudi od samega trajanja odnosa. Zaupanje zato lahko krajše opišemo kot kompetenco uresničiti neko nalogo v določenih okoliščinah.

Z zaupanjem je pomembno povezana tudi **predanost**, ki je znova zelo široko definiran pojem. Opredelimo jo lahko kot namero vpletenih v odnos, da delujejo v skladu s cilji drug drugega in težijo k medsebojnim interakcijam (Storbacka v Egan 2001, 93; Gummesson 1999, 15–16). Gounaris (v Theron idr. 2013, 34) jo definira kot željo po kontinuirani pripravljenosti za vlaganje sredstev v odnos. Predanost predpostavlja, da sta oba udeleženca odnosa zvesta, zanesljiva in v odnosu izkazujeta določeno stopnjo stabilnosti. Da prideta do stanja zavezanosti drug drugemu, morata obe strani imeti željo ohraniti odnos in neprestano vlagati v dejavnosti, s katerimi se ne le ohranja, temveč tudi pogloblja. To stopnjo v procesu razvoja predanosti imenujemo tudi »zrelost« odnosa. Predanost povezujemo tudi z nekaterimi negativnimi asociacijami, in sicer večjo konkurenco in/ali več alternativnimi možnostmi, med katerimi je mogoče izbirati (Bejou in Palmer v Egan 2001, 93–94). V debatah o marketinških odnosih zaupanje in predanost redko nastopata vsak zase, Pressey in Mathews pa poudarjata, da je gradnja zaupanja in predanosti v poslovnih odnosih izredno pomembna, v kolikor je cilj interakcij prav kakovosten in dolgoročen odnos. Morgan in Hunt (v Egan 2001, 94) predstavljata nekaj predhodnikov paradigme marketinških odnosov, ki pa se ukvarjajo s podobnimi koncepti in ki so tudi danes pomembni deli teorije o marketinških odnosih. To so

stroški zaključevanja odnosa, prednost odnosu, skupne vrednote, komunikacija in oportunistično vedenje. *Stroški zaključevanja odnosa* so pričakovani stroški te dejavnosti, vključno z mankom alternativnih potencialnih partnerjev, izdatki razveljavitve odnosa ipd. Med poglavitnimi prednostmi vpletenosti v odnos najdemo že omenjena zaupanje in predanost in partner, ki od nasprotne strani pridobiva superiorne koristi, je zelo verjetno bolj naklonjen dolgoročnemu vlaganju v odnos. Pomembne so tudi skupne vrednote, ki prav tako vplivajo na zaupanje in predanost, saj je odnos tem bolj kakovosten, kolikor več imata obe strani skupnih točk v vedenju, ciljih in politiki delovanja. Vpliven dejavnik na zaupanje in predanost je še iskrena komunikacija ter oportunistično vedenje, ki pa na ti dve dimenziji vpliva negativno. Oportunizem namreč zmanjšuje zaupanje ene strani v drugo in posledično je manjša tudi predanost (Egan 2001, 94–96).

Bližina. Dokazano je, da nekatera razmerja vključujejo višjo stopnjo bližine kot druga. Bližino lahko opredelimo kot »fizični, psihični ali emocionalni dejavnik, ki pogloblja občutek varnosti v določenem odnosu« (Barner v Egan 2001, 96). Povečuje se z zmanjševanjem razdalje med udeležencema, niso pa vsi udeleženci odnosa naklonjeni vzpostavitvi takšnega odnosa. Občutek bližine prav tako z nekaterimi dosežemo lažje kot z drugimi. Barnes (Egan 2001, 96) stopnjo bližine v odnosu, med drugim, povezuje s pogostostjo dvosmerne komunikacije med udeležencema, z zaupanjem, empatijo in zaznanimi skupnimi cilji, pogosto v povezavi z visokim tveganjem in vključevanjem. Podjetja potencialno bližino z zainteresiranimi stranmi v večini zapravijo že s komunikacijo, saj primanjkuje odzivnosti, prav tako komuniciranje ni dovolj pogosto. Pomemben doprinos k manjši bližini ima tudi sodobna tehnologija, ki sicer močno zmanjšuje stroške, vendar pa odstrani človeški element in zato se mora podjetje zanašati le na svoje jedrne storitve/izdelke in na podporne storitve, če želijo doseči kakršno koli stopnjo diferenciacije od svojih konkurentov (Egan 2001, 97; Gummesson 1999, 17).

Zadovoljstvo. Zadovoljstvo je eden izmed temeljnih marketinških konstruktov in predpostavlja, da je dobičkonosnost največja ob visoki retenciji potrošnikov, retencijo pa v močno konkurenčnih okoljih prinaša prav zadovoljstvo. Raziskovalci se strinjajo, da je zadovoljstvo psihološki proces, v katerem ovrednotimo rezultate menjave v primerjavi s pričakovanji (Sheth in Sisodia v Egan 2001, 97). Potrošniki so zato navadno zadovoljni, ko so pričakovanja vrednosti dosežena ali presežena. Gradi se na osnovi petih stopenj, od katerih vsaka izmed njih zahteva bolj osebni kontakt med ponudnikom in potrošnikom. Prva stopnja

predstavlja jedro izdelka/storitve, druga stopnja so podporne storitve in sistemi, sledi tehnični performans, nato elementi interakcije s potrošniki, zadnja stopnja pa so afektivne dimenzije storitve/izdelka (subtilni ali nenamenski znaki, ki jih pošljemo drugemu udeležencu in lahko prinašajo pozitivne ali negativne občutke). Na zadovoljstvo močno vplivajo t. i. »kritične epizode«, ki imajo pomemben doprinos tudi k uspešnosti odnosa, od njih pa je odvisno (ne)nadaljevanje odnosa med udeležencema. Kritične epizode so specifične in celo rutinske dejavnosti lahko postanejo kritične, če ena stran zaznava neizpolnitev pričakovanj. Zadovoljstvo ni enkratna situacija, temveč je proces, ki ga lahko izvršimo s pomočjo *petih metod*, ki so indici zadovoljstva, povratna informacija, marketinško raziskovanje, vidno osebje in strateške aktivnosti. Kljub temu da za vzpostavitev odnosa samo zadovoljstvo ni dovolj, podjetju vseeno prinaša številne prednosti, saj povečuje zvestobo, zmanjšuje cenovno elastičnost, povečuje tržni delež, zmanjšuje transakcije stroške, možnosti neuspeha, manjši so stroški pridobivanja novih potrošnikov, prav tako pa povečuje ugled podjetja na trgu (Egan 2001, 98–102).

Inercija/vztrajnost. Inercijski tip vedenja lahko definiramo kot vedenje, ki se bo pojavilo v vsakem primeru, v kolikor se ne srečamo z eksternimi dejavniki. Inercijo ali nepripravljenost za spremembo sedanjega vedenja prepoznavamo kot normo v številnih panogah, z njo pa povezujemo tudi t. i. »območje udobja«. Območje inercije lahko imenujemo nepripravljenost udeleženca v odnosu, da se odzove na povečano stopnjo kakovosti izdelka/storitve ali na dodano vrednost. Pomanjkanje motivacije za vrednotenje storitev/izdelkov lahko povežemo tudi z nepripravljenostjo ljudi za reševanje vprašalnikov, ki jih posredujejo podjetja. V poslovnem jeziku pa inercija pomeni, da v nekaterih primerih tudi dodaten trud, vlaganje sredstev in dodajanje vrednosti ne prinašajo nobene koristi, zato mnoga podjetja vztrajajo v »statusu quo« (Egan 2001, 104–106).

Poleg naštetih gradnikov odnosov Theron s sodelavci (2013, 35–37) izpostavlja še *komunikacijo, kompetentnost, kustomizacijo, stroške prehoda, privlačnost alternativ, prednosti odnosa in odvisnost*. Po besedah Holdna in O'Toola učinkovito komunikacijo opredeljujemo kot osrednji sistem marketinških odnosov, ki ima podobno vlogo kot v človeškem telesu krvožilni sistem. Tudi Kodish in Pettegrew komunikacijo opisujeta kot eno najvidnejših dimenzij dolgoročnih marketinških odnosov, po Harmannu pa je dvosmerna komunikacija nujna za ohranjanje produktivnih razmerij in vedno boljšo kakovost le-teh (v

Theron idr. 2013, 35). Kompetentnost definiramo kot »stopnjo, do katere poslovne transakcije izpolnjujejo pričakovanja glede učinkovitosti« (Perry, Cavaye in Coote v Theron idr. 2013, 35). Nanaša se na percepcijo sposobnosti in znanj podjetja ter je povezana z zanesljivostjo informacij, ki jih o določeni entiteti udeleženec v odnosu pozna. Kompetentnost in profesionalnost sta tesno povezana pojma, bolj od osredotočanja na izmenjavo znanja, pa je pomembna zmožnost ene strani, da zagotovi odgovore na specifična vprašanja drugega. Prilagajanje se nanaša na pripravljenost dobavitelja, da pripravi edinstven izdelek/storitev, ki se v največji meri prilega potrebam in željam potrošnika, stranke oziroma deležnika. Prilagajanje posamezniku je ena izmed temeljnih funkcij za upravljanje odnosov s strankami (Theron idr. 2013, 34–35). Pripravljenost ponudnika za edinstveno prilagoditev drugemu udeležencu v odnosu izkazuje vrednost zaupanja, zato dejavnika pri gradnji odnosov nikakor ne gre zanemariti. Med pomembnimi elementi Theron s sodelavci opiše še stroške prehoda, ki jih lahko opredelimo kot morebitne psihološke ali ekonomske žrtve prejemnika, v kolikor se odloči za menjavo ponudnika, zato se mnogi morda ne odločijo za menjavo in sodelovanje z drugimi entitetami, čeprav si to želijo. Po drugi strani pa stroške prehoda lahko opazujemo tudi z drugega vidika, saj lahko okrepijo zavezanost odnosu in povečujejo nakupno intenco oziroma namen sodelovanja (Theron idr. 2013, 36). Sledi privlačnost alternativnih možnosti, ki je opisana kot ocena verjetnega zadovoljstva v alternativnem odnosu. V kolikor obstaja manj privlačnih alternativ, imamo namreč večje možnosti za hitrejšo zavezanost odnosu. Ko partnerja v procesu menjave zaznata obojestranske koristi odnosa, je zelo verjetno, da se bosta trudila vzdrževati dolgoročen in kakovosten odnos, zato je pomembno, da se podjetje osredotoča na ustvarjanje kontinuiranih novih odnosnih koristi, ki vključujejo prednosti zaupanja, družbene koristi in druge posebne ugodnosti. Odvisnost enega udeleženca odnosa od drugega je zadnja spremenljivka, ki jo navedejo Theron in drugi, in se nanaša na dejstvo, da ne obstaja enakovredna ali boljše alternativa, ki bi zadostila potrebam ene ali druge strani, zato so udeleženci v odnosu prisiljeni tesno sodelovati drug z drugim. Medsebojno odvisni odnosi navadno vključujejo obsežne osebne interakcije in integracijo sredstev. Potrebe, ki vodijo v odvisnost, pa so ključne za pojasnitev številnih čustvenih odzivov in vedenja udeležencev v odnosu (Theron idr. 2013, 36–37).

Poleg temeljnih gradnikov marketinških odnosov Gummesson (1999, 9–10) predstavi temeljne vrednote, ki jih morajo podjetja in marketinški strokovnjaki ozavestiti, kadar želijo vzpostaviti in ohraniti uspešen, kakovosten in dolgoročen odnos s sodelujočimi. To so:

- **Dolgoročno sodelovanje in »win-win« strategija.** Temeljne vrednote marketinških odnosov najdemo v poudarku pomena sodelovanja in ustvarjanju skupnih vrednot. Dobavitelje, potrošnike in druge vpletene tako raje kot nasprotnike gledamo kot partnerje. Od vseh vpletenih se pričakuje konstruktiven odnos in vsi sodelujoči morajo za uspešen odnos le-tega dojemati kot smiselnega. Glavni marketinški cilj pa je podaljševanje trajanja odnosa in vedno novo vzpostavljanje odnosov z neznanimi stranmi.
- **Prepoznavanje vseh vpletenih v odnos kot aktivnih subjektov.** Kakovost in dolgoročnost odnosa ne smeta biti prepuščeni le eni osebi ali enemu omrežju, vsak vpleteni je namreč lahko aktiven in skuša pozitivno vplivati na sodelovanje, kar je celo zaželeno.
- **Odnosne in storitvene vrednote namesto birokratsko-pravnih.** Birokratsko-pravne vrednote so značilno toge, vpleteni v takšen odnos pa so le masa in statistična enota, saj jih takšen sistem ne obravnava kot posameznike. Marketinški odnosi nasprotno zagovarjajo različne vrednote, ki temeljijo na odnosih in storitvah za vse vpletene, vrednote, ki vse v odnosu obravnavajo kot posameznike, katerih pogledi se lahko razlikujejo.

2.2 Upravljanje z medorganizacijskimi odnosi

Medorganizacijske odnose najbolj opiše izrazita soodvisnost podjetij na poslovnih trgih, zato se morajo podjetja truditi za učinkovito interakcijo z vsemi subjekti, ki kakor koli vplivajo na njihovo uspešnost in delovanje. Vsaka poslovna reakcija ima točno določen namen, čeprav ga na prvi pogled morda ne moremo zaznati. Za interakcijami med podjetji stojijo menedžerji, ki imajo pregled nad aktivnostmi in usmerjajo interakcije v tisto smer, ki je za podjetje najbolj optimalna. Številne interakcije se pogosto zdijo hektične, vendar pa je kljub navideznemu kaosu v aktivnostih uspešnih podjetij moč zaznati močan element stabilnosti. Seveda se marketinške aktivnosti in prodajne strategije skozi čas spreminjajo, vendar so se subjekti v več letih naučili sodelovati s trgom. Kljub menjavi konkurentov, strank in partnerjev menedžerji poznajo stil, kulturo in celo osebnosti tistih, s katerimi ali sodelujejo ali tekmujejo (Ford idr. 1998, 1–4). V poslovnih okoljih se ne srečujemo le s tržniki, ki želijo pridobiti pozornost pasivnega trga, zato namesto o akciji in reakciji, govorimo o interakciji. Seveda

podjetja iščejo potencialne stranke, ki jih želijo prepričati o nakupu, vendar pa tudi kupci na trgu iščejo tistega ponudnika, ki v največji meri zadosti njihovim zahtevam, kar je navadno kompleksen in precej dolgotrajen proces. Zapletene interakcije na medorganizacijskem trgu zahtevajo prisotnost več kot le enega predstavnika podjetja, pogosto so vključeni finančni, proizvodni, oblikovalski, distribucijski in drugi oddelki. Vsaka izmed interakcij med podjetji predstavlja epizodo v celovitem poslovnem odnosu in na vsako epizodo vplivajo tako pretekla dejanja, ki imajo vpliv na sedanje stanje ter prihodnost podjetij. Vidno vlogo v poslovnih odnosih imajo izkušnje podjetij z vpletenimi v odnos, pomembna dejavnika pa sta tudi zaupanje in predanost medsebojnemu odnosu (Ford idr. 1998, 6–13). Ko razmišljamo o odnosih na B2B trgu, se nam najbolj logična zdi predpostavka, da poslovni potrošnik svojo težavo ali zahtevo predstavi ponudniku, le-ta pa ima navadno možnost zagotoviti rešitev težave oziroma potrošniku zagotovi potrebno zadovoljstvo. Proces pa ni enostranski, saj se ponudnik sooča s podobnimi problemi in negotovostjo ter se prav tako zanaša na znanje in večšine potrošnika. Ker se podjetji pomagata pri razreševanju težav in pripomoreta k medsebojnemu odnosu, med seboj vzpostavita odnos (Ford idr. 1998, 17–20). Odnosi med podjetji so podobni tistim med posamezniki, le da so pogosto še bolj kompleksni. Prav tako kot posamezniki, morda tudi podjetja niso naklonjena negovanju dolgotrajnega odnosa in si želijo le izkoristiti kratkoročne koristi, ki jih prinaša določena interakcija. Seveda pa sta podjetji lahko naklonjeni predanemu in dolgoročnemu odnosu, ki prinaša koristi obema stranema, vsak pa je pripravljen na določene kompromise, ki dolgoročno prinašajo uspeh. Stopnja zaupanja se med podjetji močno razlikuje, vedenja ni mogoče vedno predvideti. Vsak odnos ima svojo specifično zgodovino, same interakcije pa temeljijo na vedenju, stopnji zaupanja med stranema in predanosti medsebojnemu odnosu (Ford idr. 1998, 25–30). Poslovnega odnosa podjetja torej ne vzpostavijo le preko ene interakcije, temveč je to proces, ki poteka v več fazah.

1. **Faza pred vzpostavitvijo odnosa.** Vsak nov odnos sproži določena že obstoječa situacija, v tej fazi vpleteni še ne občuti predanosti, temveč strani druga pri drugi iščeta morebitne koristi zase.
2. **Raziskovalna faza.** V raziskovalni fazi najdemo potrošnika in ponudnika, ki sta udeležena v številnih razpravah in pogajanjih o možnostih poslovanja med podjetjema. Drugi korak vzpostavitve odnosov od obeh strani zahteva izmenjavo informacij in znanje enega podjetja o drugem. Kljub vedno manjši razdalji med podjetjema ne

opazimo zaupanja in predanosti. Iz tega sklepamo, da predanost med dvema stranema izhaja iz faze raziskovanja, saj vsaka stran drugo prepričuje o interesih in resnosti glede vstopa v odnos. Prav demonstracija predanosti je eden izmed najpogostejših načinov, s katerimi si podjetja želijo prislužiti zaupanje, v zameno pa pričakujejo podobno predanost.

3. **Faza razvoja.** V naslednji fazi posel med podjetjema raste tako glede velikosti kot vpletenosti v poslovanje drug drugega. Faza razvoja vključuje tudi intenzivno obojestransko učenje, nedoločenosti o ambicijah in možnostih drug drugega se zmanjšujejo sorazmerno s številom interakcij. Učenje drug o drugem je v fazi razvoja osredotočeno na specifične odnose in investicije ter izboljšave, ki bi obema stranema prinesle koristi. Izboljšave v socialnih interakcijah pa same po sebi še ne zgradijo zaupanja. Med dvema podjetjema zaupanje namreč v največji meri temelji na aktivnostih in ne le na izrečenih obljubah. Tudi pripravljenost k prilagajanju in kompromisom nasprotni strani pokaže predanost k razvoju razmerja. Ne govorimo o formalnih adaptacijah, ki vnašajo določene negativne občutke, temveč o neformalnih adaptacijah, ki so velik pokazatelj predanosti odnosu. Bolj poglobljeno kot je razmerje, večja je predanost med podjetjema.
4. **Stabilna faza.** O stabilni fazi govorimo, ko podjetja dosežejo določeno stabilno stopnjo znanja drugo o drugemu in njihovih investicijah, zaznati pa je mogoče tudi precejšnjo stopnjo predanosti. Odnosi med podjetji in storitve, ki jih drugo za drugega izvajajo, postanejo rutina, stabilna faza pa vsem vključenim stranem prinaša še številne druge koristi. Vodi v standardizacijo postopkov delovanja, norm dela in v zaupanje. Negotovost in nezaupanje v aktivnosti drugega sta majhna, kar posledično pomeni tudi nižje tekoče stroške (Ford idr. 1998, 30–40).

3 VLOGA ZAUPANJA PRI VZPOSTAVLJANJU MARKETINŠKIH ODNOSOV

Da bi bili odnosi uspešni, morajo vključevati določeno stopnjo zaupanja ene strani v drugo, saj se partnerji v menjavah zanašajo tako na zaupanje, zavezanost, usklajevanje, zadovoljstvo in norme vedenja, kot tudi na formalne pogodbe (Heide in John v Povše 2012). Zaupanje lahko opredelimo kot temeljno predpostavko družbenega pogleda na odnose in hkrati kot nujni pogoj za upravljanje z odnosi (Macneil v Povše 2012). Das in Teng (v Wicks in Berman 2004, 143) zaupanje definirata kot »stopnjo, do katere sodelujoči v odnosu ohranja prepričanje v dobro ime in zanesljivost v tveganih menjalnih odnosih«. Zagovorniki ekonomskih teorij izvire menedžeriranja sicer pojasnjujejo z odnosi, ki temeljijo na oportunistični osnovi (kjer ena stran povečuje zaupanje, ker od druge strani pričakuje koristi), zagovorniki socioloških konceptov pa izpostavljajo delitev vrednot in afektne občutke, ki so posledica preteklih interakcij ustvarjanja zaupanja (Uzzi v Povše 2012). Macnail (v Povše 2012) pojasnjuje, da menjave brez vključitve odnosov ni mogoče opredeliti, vendar so ponekod v ospredju transakcije in drugod odnosi. Transakcijo Dwyer s sodelavci opiše kot situacijo brez daljšega pogajanja, kjer je medsebojna situacija odvisnosti hitro zaključena. O odnosih nadalje lahko govorimo kot o odvisnosti, ki do končnega rezultata traja dlje časa. V tovrstnih interakcijah najdemo tudi začetke kooperativnega načrtovanja, naraščajo možnosti nastanka konflikta, pričakovano zaupanje pa lahko povežemo tudi z osebni značilnostmi. Zaupanje torej nastaja, ko dva partnerja, vključena v odnos, medsebojno izmenjujeta svoje pretekle izkušnje, razumeta in delita cilje drug drugega ter znata predvideti medsebojno vedenje (Doney in Cannon v Povše 2012). Morgan in Hunt dodajata še, da »zaupanje obstaja takrat, ko partnerja verjameta v zanesljivost in integriteto drug drugega«. V uspešnosti odnosov zaupanje igra pomembno vlogo, kar dokazujejo tudi različne študije, koncept pa lahko pojasnimo s številnimi teorijami. Teorija transakcijskih stroškov zaupanje razume kot preračunljivi in ne družbeni koncept ter preračunljivost pojasnjuje s preprostim načelom »narediti ali kupiti glede na višino transakcijskih stroškov«. V teoriji menjave odnosi zaupanja in zgodovina odnosov predstavljajo pomembne dejavnike, ki vplivajo na zaznavo in so povezani s čustvi ter občutki. V jeziku teorije menjav zaupanje tako lahko razumemo v neposredni povezavi s kakovostjo izdelkov ali storitev, sistemom distribucije in konkurenčnimi cenami, vendar pa naj izpostavimo dejstvo, da mnogi potrošniki zaupajo le v nekaj ponudnikov (v Povše 2012). Eno pomembnejših vlog tu igra učinkovitost, ki je tudi

osnova teorije transakcijskih stroškov, saj le-ta temelji na nameravanih in načrtovanih dejanjih, nasprotno od teorije družbene menjave, ki vključuje tudi spontana dejanja. John (v Povše 2012) trdi, da teorija transakcijskih stroškov ne zajema značilnosti posameznika, še posebno ne pri dolgoročnih odnosih in kljub dejstvu, da ljudje ne igramo vedno poštene igre, predpostavka, da smo vedno nepošteni, ne vzdrži. Po Johnovih besedah se posameznik sam zavestno odloča o možnostih, ki mu prinašajo koristi. Andersonova je več let preučevala koncepte teorije transakcijskih stroškov in v svojih zaključkih priznava, da je uspešen dolgoročni odnos kombinacija tako transakcijskih stroškov kot tudi dejavnikov odnosov, vendar pa dvom o zmožnosti te teorije, da pojasni upravljanje menjav na podlagi odnosov, še vedno obstaja. Avtor teorije transakcijskih stroškov, Williamson, verjame, da je zaupanje za dolgoročne odnose zelo pomembno. Loči med *kalkulativnim, institucionalnim in osebnim zaupanjem*, vendar pa hkrati zanika, da bi komercialni odnosi vključevali osebno zaupanje. Ker je človek naravno iracionalen, je tako družbeno pogojen in pripravljen na žrtvovanje kot tudi sebičen ter oportunističen, zato vedenja ne moremo preučevati le z vidika koncepta maksimiranja koristi. Macneil (v Povše 2012) poudarja, da je »nemogoče vnaprej načrtovati vse razsežnosti prihodnosti vnaprej in zato nastajajo težave pri projiciranju menjave v prihodnost«. Styles s sodelavci je zaupanje razdelil v *zmožnosti, dobronamerno in pogodbeno zaupanje*. Pogodbeno zaupanje povezujejo s spoštovanjem pogodbenih obvez in držanjem obljub, zaupanje v zmožnosti opredeljuje kakovostne tehnične, menedžerske in funkcionalne dejavnike, dobronamerno zaupanje pa lahko opišemo z medsebojnim konsenzom o pravičnosti. Definicijo zaupanja podata tudi Anderson in Natus, ki ga opišeta s konceptom zaznave zaupnosti nasprotnega partnerja, s konceptom zanesljivosti in integritete. Če zaupanje povežemo z menjavo, Pressey in Tzokas predstavljata mehke in trde dejavnike menjave, kjer zaupanje lahko umestimo med mehke dejavnike. Avtorja še pojasnjujeta, da vloga zaupanja ni ves čas enaka, odnosi so namreč lahko v začetni fazi ali pa so bolj poglobljeni. Poudarjata še, da do menjave ne pride, če obe strani ne vidita dokazov medsebojnega zaupanja in pričakovanje postavljata med pomembnejše dele odnosov. Zucker zaupanje deli na *institucionalno, procesno in karakteristično*, kjer institucionalno zaupanje povezujemo z družbenimi praksami, procesno s preteklostjo in pričakovanju prihodnjih menjav, karakteristično zaupanje pa se oblikuje znotraj skupin in temelji na različnih dejavnikih (npr. etičnost). Osebnega zaupanja in preračunljivosti ne moremo obravnavati ločeno (Zaheer in Venkatramen v Povše 2012), s to trditvijo pa se strinja tudi Granovetter (v Povše 2012), ki družbeno umeščenost definira s pomočjo ekonomskih aktivnosti, saj so komercialni odnosi tesno povezani z osebnimi. Zaheer in Venkatramen karakteristično zaupanje definirata kot

sankcionirano s člani etičnih skupin, *procesno* s pričakovanji o prihodnji menjavi in *institucionalno* z legalnimi ter drugimi sankcijami, zato vse vrste zaupanja na nek način lahko označujemo kot preračunljive. Potrebno je tudi razlikovati med menedžeriranjem, ki prikazuje zgolj navidezno zaupanje in menedžeriranjem s pomočjo skupnih pomenov, na katerih lahko zaupanje gradimo. Literatura zaupanje definira različno, vendar je večini konceptov skupna definicija zaupanja kot predvidiljivega in dobronamernega pojma. Predvidljivost zaupanja je definirana z »verjetnostjo, s katero partnerja v odnosu drug drugega ocenjujeta, na kakšen način bosta delovala in tudi dokazuje, da predvidevamo glede na vedenje drugega« (Zucker v Povše 2012). Če zaupanje preučujemo z vidika dobronamernosti, predpostavljamo, da je partner v odnosu zainteresiran za dobrobit druge strani in za skupne koristi, kar pomeni, da partner tudi ob morebitnih novih okoliščinah, deluje pošteno. Dobronamernost vsebuje medsebojno pričakovanje vzajemnosti (Ring in Van de Ven v Povše 2012), pogoji dobronamernega zaupanja pa vključujejo tudi obstoj skupnih vrednot in ciljev, kot dodaja Zucker (Povše 2012). Zaupanje je mogoče povezati z normami, vrednotami in kulturo podjetja. V procesu vzpostavljanja zaupanja tako pomemben kos doprinesejo družbeni mehanizmi menedžeriranja, kot so norme vedenja. Družbene norme obstajajo od odvrčanje posameznikov od koristoljubnega vedenja, ki bi upoštevalo le lastne in težijo k iskanju skupnih vzajemnih interesov. Procesi interakcij in menjav vedno potekajo na podlagi norm, saj le-te predstavljajo določena pričakovanja o vedenju, ki je zaželeno oziroma sprejemljivo v družbi. Strokovnjaki v svojih študijah najpogosteje izpostavljajo sledeče norme vedenja (Ivens v Povše 2012): dolgoročno naravnost, integriteto in pravičnost, načrtovanje, recipročnost in vzajemnost, solidarnost, prožnost, izmenjavo informacij, reševanje konfliktov, samonadzor pri uporabi moči in nadzorovano vedenje. Da med normami vedenja in zaupanjem obstaja pozitiven odnos, potrjujejo številne študije, saj avtorji izpostavljajo vpliv norm vedenja na konkurenčnost in da podjetja svojo poslovno uspešnost lahko močno izboljšajo z vključitvijo primernih norm vedenja v proces ustvarjanja medsebojnega zaupanja. Norme vedenja spodbujajo interakcije med zainteresiranimi stranmi. Heide in John trdita, da z vidika norm obstaja pričakovanje partnerjev v menjavi, ki želita prilagoditi prvoten dogovor ob spremembi okoliščin. Večje kot je torej pričakovanje, ki ga ustvarijo norme vedenja, bolj predvidljivo je to vedenje in večje je zaupanje (Povše 2012).

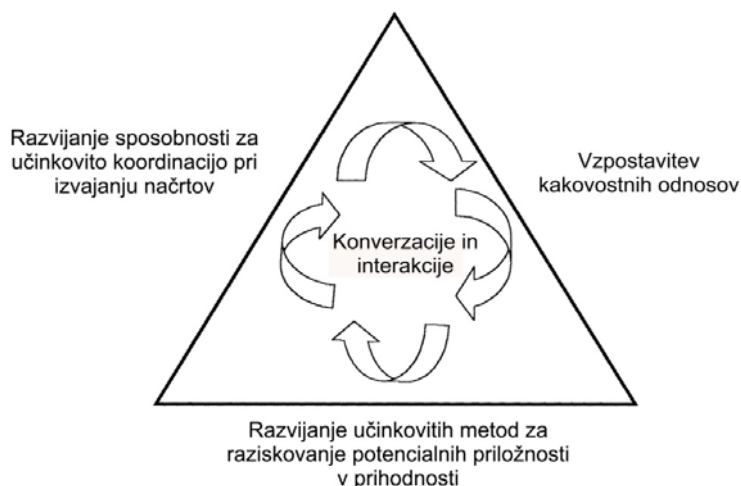
Dervitsiotis (2003, 511) se strinja, da poznamo precej primerov nekdanjih uspešnih podjetij in organizacij, ki se v zadnjem času srečujejo s slabšim poslovanjem ali ponavljajočimi se neuspehi, ki so v slabem položaju zaradi enega samega razloga, saj so izgubili zaupanje svojih

deležnikov oziroma podjetij in posameznikov, ki jim je dobro delovanje podjetja pomembno. Dodaja, da bistvo upravljanja uspešnega podjetja najdemo v štirih osnovnih nalogah:

1. **odločanju o aktivnostih podjetja** (načrtovanje strategije delovanja v povezavi z vizijo, poslanstvom in relevantnimi strateškimi cilji);
2. **odločitvi o razporeditvi sredstev in dela** (funkcije, procesi ali poslovne enote, podrobno definiranje zaporedja korakov dela);
3. **uskladitvi oziroma koordinaciji dela** (za učinkovito implementacijo zahtevanih aktivnosti) in
4. **soočanju z okolji ter spremljanju sprememb v poslovnih okoljih** (Dervitsiotis 2003, 512).

Poleg uspešnega upravljanja podjetja pa je potrebno zgraditi tudi temelje poslovnega zaupanja, kar lahko dosežemo s sledečimi tremi metodami (Slika 3.1): razvijanje sposobnosti za učinkovito koordinacijo pri izvajanju načrtov, vzpostavljanje kakovostnih odnosov in razvijanje učinkovitih metod za raziskovanje potencialnih priložnosti v prihodnosti.

Slika 3.1: Metode gradnje poslovnega zaupanja



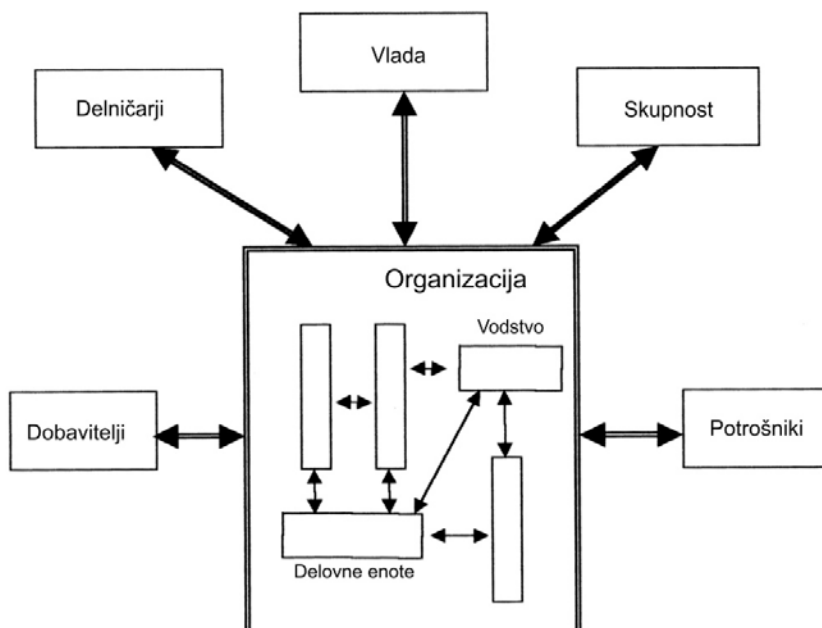
Vir: Dervitsiotis (2003, 512).

Metode vzbujanja zaupanja lahko povežemo s štirimi osnovnimi nalogami, ki smo jih opisali prej, in sicer moramo sprva skupaj z deležniki razviti skupno vizijo ter uskladiti načrte, šele nato lahko razporejamo delo in sredstva ter koordiniramo številne aktivnosti podjetja. Zaupanje ja navadno vzpostavljeno šele po več interakcijah in ne čez noč, Dervitsiotis (Slika

3.2) ga opiše kot »kvaliteten odnos številnih atributov med sodelujočimi subjekti« (2003, 513). Podjetja največ truda in sredstev vlagajo v zaupanje in kakovostne interne odnose, torej odnose med zaposlenimi. Za vzpostavitev in vzdrževanje zaupanja mora podjetje zadostiti trem osnovnim dejavnikom, ki so

- **iskrenost**, tj. stopnja, do katere posamezniki/podjetja v resnici mislijo, kar tudi glasno izrazijo. Iz iskrenosti lahko sklepamo, ali so obljube le-teh plitke ali imajo določeno vrednost in jim lahko verjamemo;
- **kompetentnost**, ki označuje sposobnost osebe/podjetja za izpolnitev dane obljube. Menedžerji se s tovrstnimi presojami nenehno srečujejo;
- **vklučenost ali skrb**, ki odražata, koliko posameznik/podjetje ceni in ga skrbi za dobrobit drugega, ne le samega sebe (Dervitsiotis 2003, 513; Harris in Wicks 2010, 143–144).

Slika 3.2: Narava zaupanja kot atribut kakovosti odnosa med sodelujočimi entitetami



Vie: Dervitsiotis (2003, 513).

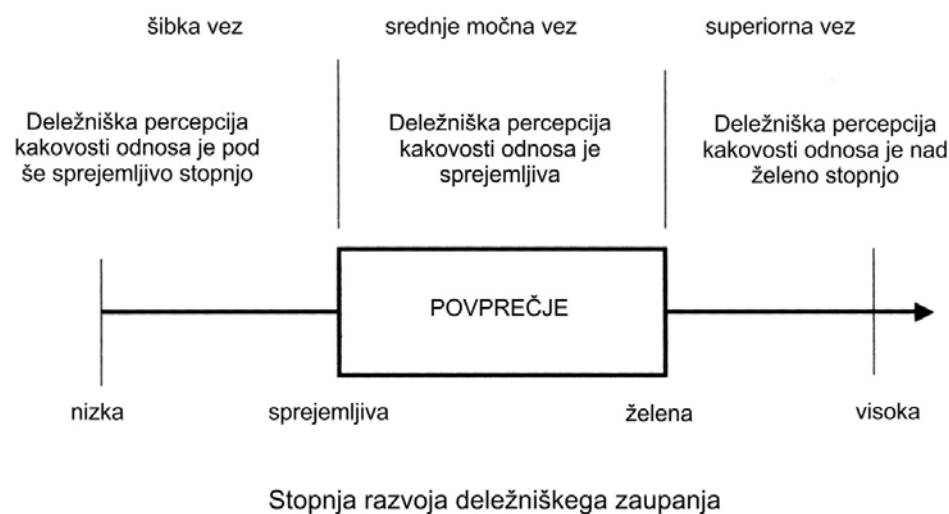
Med pomembnejšimi simptomi pomanjkanja zaupanja v podjetjih najdemo samo delo menedžerjev, saj Stata (v Dervitsiotis 2003, 514) v študiji, kako menedžerji preživljajo delovni čas, ugotavlja, da se jih kar 66 % več ukvarja z govorjenjem kot delom, 70 % sodelujočih menedžerjev pa preživlja svoj delovni čas ob reševanju konfliktov, ki se

pojavnjajo zaradi različnih percepcij glede prioritete in opravljanja različnih organizacijskih nalog.

V organizacijski dobavni verigi se pomanjkanje zaupanja kaže v različnih oblikah. Če ni dovolj zaupanja v odnosu z dobavitelji, se lahko podjetje sooča s številnimi problemi in nesporazumi glede zaloge surovin, težave pri delu pa imajo tudi lastni podporni oddelki (pravni, oddelek za vzdrževanje ...), stroški so zato lahko nemalokrat precej višji od predvidenih in omejena je tudi fleksibilnost podjetja. Pomanjkanje zaupanje v proizvodnem oddelku posledično lahko prinese napake v proizvodnji, okvare proizvodne opreme, slabše vzdrževanje sistemov, sami stroški zalog za proizvodnjo pogosto pomenijo kar polovico celotnih proizvodnih stroškov. V kolikor je med proizvajalci in dobavitelji prisotna določena stopnja zaupanja, pa je omogočena dobava manjših serij in stroški se občutno zmanjšajo. Težave se lahko pojavijo tudi v distribuciji izdelkov/storitev na končno destinacijo, saj so pogosto zaradi daljše čakalne dobe zahtevane velike zaloge ali bistveno daljši čas izvajanja storitve. Posredno lahko nezaupanje pomeni tudi manjšo vero v poročila o uspešnosti poslovanja ali v poročila o varnosti ter kakovosti izdelkov/storitev. Vse to lahko vpliva na zmanjšanje zvestobe, manjšo pripravljenost investiranja delničarjev in cinizem med zaposlenimi, ki so negotovi glede svoje prihodnosti. Ker so negotovi glede zaposlitve, se zmanjšajo njihova prizadevanja in prispevki v inovacije ter izboljšave. Danes ima človeški kapital za podjetje skorajda največjo vlogo, saj živimo v obdobju, ki temelji na znanju in inovativnosti. Pomanjkanje zaupanja tako uničuje bistvo kolektivne inteligence, ki ustvarja novo bogastvo in omogoča prihodnje preživetje podjetja (Dervitsiotis 2003, 515). Dervitsiotis (2003, 515–516) v zadnjih treh desetletjih opaža dva svetovna mejnika razvoja, ki sta v zaupanju med podjetji in njihovimi deležniki pustila veliko vrzel. Prvi je *pospešeni razvoj in širjenje komunikacijske ter računalniške tehnologije*, posebno uporaba spleta, tako znotraj kot zunaj organizacije, močno vpliva na način vodenja komunikacije med posamezniki. Uporaba elektronske pošte, faksa in vseh drugih pripomočkov, ki izključujejo stik iz oči v oči, lahko izredno pospešijo posredovanje informacij, vendar pa narašča psihološka razdalja med vsemi sodelujočimi stranmi. Zaupanje, ki je samo po sebi človeški vidik odnosa korporacijske kulture, se ne more razviti s »svetlobno hitrostjo« tehnologije. Ljudje na vseh ravneh organizacije morajo za vzpostavitev zaupanja imeti možnost oceniti poštenost, iskrenost in resnično skrb za suhim besedilom in grafikami elektronsko posredovanih sporočil. Drugi svetovni mejnik razvoja je vedno večja *multikulturalnost v podjetjih*. Z gospodarsko globalizacijo, ki izničuje nacionalne in kulturne meje med družbami, se vedno bolj zavedamo

kulturnih razlik tako med vodilnimi člani podjetij kot tudi v delovnih skupinah. Osebe v multikulturnih podjetjih so pogosto izbrane na osnovi posebnih potreb projekta oziroma dela ali na podlagi časovno omejene naloge. Na delo tako prinesejo svoje vrednote, drugačen odnos do dela in drugačne prioritete, kar vse vpliva na oteženo vzpostavljanje zaupanja. Posamezniki iz evropskih držav imajo skupno drugačno delovno etiko kot prebivalci držav latinskega porekla, Orienta itd. Razlikujejo se pogled na jezik in neverbalno izražanje (mimika telesa, dotiki, izražanje čustev ...), nekatere kulture bolj cenijo ustno komuniciranje, druge pisno, če naštejemo le nekatere razlike. Tudi čas vzpostavitve zaupanja se med družbami razlikuje, tako ta čas hitro »dozori« v anglosaksonskih okoljih, precej daljše obdobje pa je potrebno v arabskem svetu ali pri sredozemskih kulturah. Razlike so še posebno opazne pri sklepanju pogodb, saj pogajanja med npr. ameriškim vodstvom in njihovimi kolegi na Japonskem trajajo precej dolgo. Zaradi oteženih okoliščin Dervitsiotis (2003, 516–521) predstavi določila, ki lahko podjetjem pomagajo do vzpostavitve ali ponovne oživitve zaupanja med ključnimi deležniki. Podjetja se morajo v prvi vrsti osredotočiti na gradnjo kakovostnih odnosov med deležniki in podjetjem, saj le-ti predstavljajo temelje, na katerih lahko nato vodstvo podjetja izvaja uspešno poslovanje podjetja. Poglobljeni odnosi ne nastanejo čez noč, temveč dolgoročno, in sicer po večkratnih zadovoljivih transakcijah oziroma interakcijah. Kakovost odnosov je torej odvisna od uresničenih danih obljub podjetja in soočenja podjetja z neuspehi ter obljubami, ki jih ne more uresničiti. V prvem primeru sklepamo, da je zadovoljstvo obojestransko, vendar pa vseeno ostaja dvom, koliko lahko zaupamo v prihodnje transakcije. Zadovoljstvo je torej nujen, vendar ne zadosten pogoj za razvoj in ohranjanje zaupanja. Podjetje mora namreč ponuditi neko dodano vrednost, narediti nekaj več od tistega, kar deležniki zahtevajo, saj to izkazuje globljo skrb in zavezanost potrebam in željam deležnikov. Ta vrsta zaveze ustvarja trajnostno zaupanje in močno presega preprosto zadovoljstvo (Slika 3.3).

Slika 3.3: Učinek deležniške percepcije na kakovost odnosa

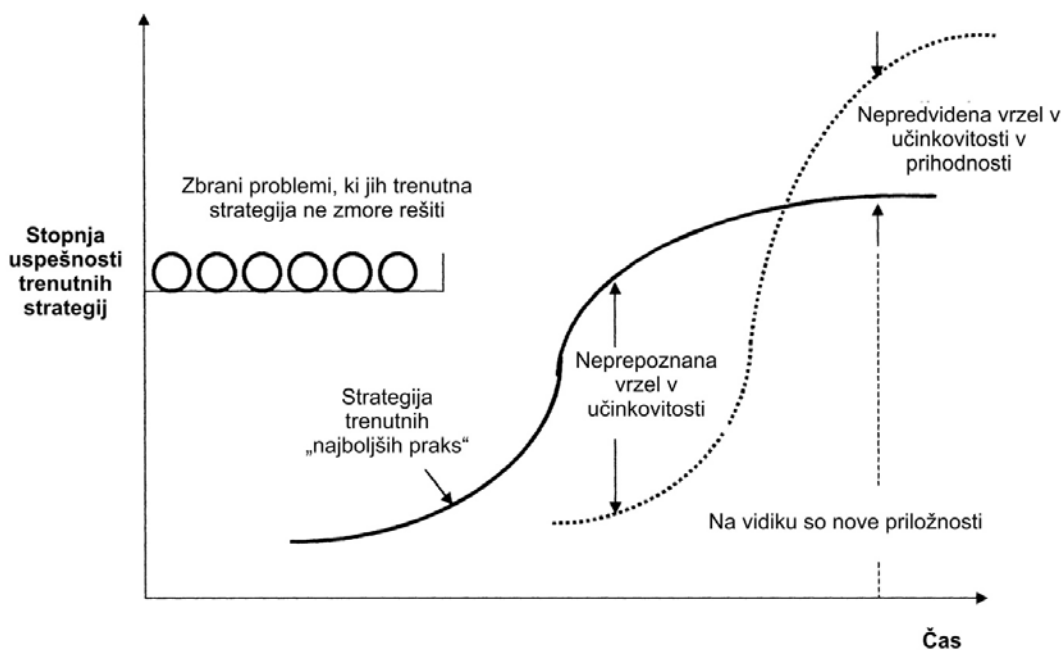


Vir: Dervitsiotis (2003, 517).

Neuspehu smo priča, ko ena izmed strani v transakciji ne zmore uresničiti svojih obveznosti, soočenje s tem pa močno vpliva na vzpostavljanje zaupanja. Eden izmed razlogov za neuspeh pri uresnitvi obljube je lahko nesporazum, kaj ena stran zahteva od druge, pozaba obljube itd. Poznamo pa tudi druge nepredvidene dogodke, ki jih ne moremo nadzorovati, kot so naravne okoliščine, osebno zdravje ipd. V storitvenih podjetjih zadovoljstva strank ne moremo doseči brez vnaprejšnje zagotovitve zadovoljstva zaposlenih, saj je zaupanje eden izmed temeljnih sredstev razvoja lojalnosti zaposlenih (Pfeffer v Dervitsiotis 2003, 518). Podobno delujejo tudi visokotehnološka podjetja, katerih inovacije so pogosto odvisne od predanosti in zaupanja zaposlenih, saj podjetje le tako lahko zajame njihovo kolektivno inteligenco in ustvarjalnost, kar pomaga raziskati nove možnosti v konkurenčnem prostoru. Druga metoda ustvarjanja zaupanja je *razvoj učinkovitih pristopov za raziskovanje prihodnjih priložnosti*. Priložnosti v prihodnosti mora podjetje raziskovati v skladu z vizijo in ustreznimi strateškimi cilji, da pa je raziskava čim bolj uporabna, je potrebno veliko komunikacije, saj le tako lahko razumemo spreminjajoče se okolje in v njem uspemo. Raziskovanje priložnosti poteka na dva načina, prvi je pristop plezanja proti vrhu gore (ang. »mountain climber«), drugi pa je pristop raziskovanja novega terena (ang. »new terrain explorer«). Večina organizacij se dandanes obnaša kot »alpinist«, motivira pa jih prizadevanje za uspešnost in izboljšanje v svoji izbrani tržni niši, ki ga lahko primerjamo s plezanjem proti »vrhu gore«, na konkurenčno polje. Najbolj učinkovita priporočila, kako doseči ta vrh, se osredotočajo na dobro poznavanje svojega posla in modele odličnosti. Pristop »plezanja proti vrhu« je učinkovit v počasi spreminjajočem se okolju, ki je bilo prevladujoče do sredine 70. let. V

današnjih turbulentnih časih pa je uspeh pogosteje pogojen z inovacijami, povezanimi z »iskanjem novega terena«. Nasprotno kot pri plezanju po gori, je pri iskanju novega terena ključno oblikovati takšno organizacijsko strukturo, ki spodbuja in omogoča ustvarjalnost ter inovativnost, potrebna je tudi takojšnja ocena potencialnih novih atraktivnih vrhov, preden se podjetje spusti v velike naložbe in se začne vzpenjati proti novim »vrhovom gora«. Nov teren je manj jasen, zato je potrebno opraviti temeljitejše raziskave in vzpostaviti več težišč iskanja, kot pri zasledovanju navidezno najobetavnejšega vrha poslovanja (Slika 3.4).

Slika 3.4: Potencialne nevarnosti nepripravljenosti raziskovanja novih priložnosti v obdobjih hitrih sprememb



Vir: Dervitsiotis (2003, 520).

Tretji tip delovanja, ki pomaga pri vzpostavljanju zaupanja, je *razvoj učinkovite koordinacije in uresničitve načrtovanih aktivnosti*. Sposobnost učinkovitega komuniciranja in zmožnost sprejemanja ukrepov izvajanja določenih nalog, dobra koordinacija in druge tovrstne aktivnosti imajo velik vpliv na to, kako se bo že vzpostavljeno zaupanje nadaljevalo in kako se bo podjetje znalo spopasti z novimi pogoji, v katerih se bo znašlo. Ti človeški motivi se lahko nanašajo na potrebo posameznika po dosežkih, na močno željo po moči vplivanja na druge ali občutek potrebe ohranjanja dobrih odnosov z drugimi (Echeverria v Dervitsiotis 2003, 521). Rezultati številnih študij kažejo, da so med 50 identificiranimi človeškimi motivi trije (dosežki, moč in pripadnost) zavzeli kar 80 % vsebine človeške duševne dejavnosti. Drugi dejavnik, ki še vpliva na zaupanje, je sposobnost podjetja, da uskladi zaposlitvene vloge in

funkcije z osebnimi vrednotami vsakega posameznika (McClelland v Dervitsiotis 2003, 521). *Človeške motive* lahko definiramo kot globoke občutke in dolgotrajna čustva, ki osebi dajejo veliko zadovoljstvo, ustvarjajo velike količine osebne energije in poganjajo posameznikovo vedenje. *Vrednote* se po drugi strani oblikujejo v družinski vzgoji, izobraževalnih ustanovah, vpliv imajo nacionalna kultura in življenjske izkušnje, pomembne so tudi omejitve družbeno sprejemljivega vedenja, ki smo jim priča v smislu prevladujočih norm. Motivi nam tako pomagajo najti energijo za ukrepanje, medtem ko vrednote delujejo kot kompas z navodili in omejitvami možnosti, ki so na voljo za zadovoljitev prevladujočih motivov (Dervitsiotis 2003, 521).

Za medorganizacijske odnose je še posebno pomembno večdimenzionalno organizacijsko zaupanje, ki se osredotoča na preračunljivost o sposobnosti druge strani, oportunitizem in predstave o dobrem imenu ter etičnosti delovanja. Med najpomembnejšimi dimenzijami zaupanja v medorganizacijskih odnosih najdemo dobro ime in kompetentnost. Pirson in Malhotra (v Harris in Wicks 2010, 144) sta leta 2007 izvedla študijo o zaupanju deležnikov in ugotovila, da poleg teh dimenzij pomembno vlogo igrajo še *dobrohotnost, integriteta, vodstvene sposobnosti, tehnična usposobljenost, transparentnost* in *ujemanje vrednot*. S svojimi raziskavami tudi dokazujeta, da v organizacijskem zaupanju niti vleče več psiholoških konstruktov, glede na odnos in položaj deležnikov do podjetja (notranji, zunanji, primarni, sekundarni ipd.). Zaupanje je pomemben sestavni del delovanja organizacije, saj izboljšuje medorganizacijski performans. Sodelujoči v odnosu so običajno obravnavani kot relativno homogeni, saj organizacijsko zaupanje dojemajo na podoben način. Glede na ta napovedni okvir sta Pirson in Malhotra predstavila nekatere arhetipe zaupanja deležnikov do organizacije, uporabila pa sta dejavnike eksternosti/internosti in visoke/nizke intenzitete. Harris in Wicks (2010, 144) k izsledkom Pirsona in Malhotre dodajata še trditev, da se vloge deležnikov razlikujejo kvalitativno. Da ne smemo predvidevati relativne homogenosti deležnikov zaradi njihovih različnih vlog in pomena, posebno v kolikor v obzir vzamemo dimenzije intenzivnosti in eksternosti/internosti. Organizacijsko zaupanje tako še bolj izpostavlja različne poudarke, na katere se osredotočajo ključne skupine deležnikov. Avtorja z željo čim bolj predstaviti povezavo zaupanja, odnosov in deležnikov izpostavljata na štiri ključne interesne skupine, na katere organizacijsko zaupanje najbolj vpliva.

1. **Delničarji.** Ko vlagatelji pridobijo lastniški delež v podjetju, se prvotno osredotočajo na finančne transakcije. Kot pravijo že neoklasične teorije, ljudje vlagajo zaradi želje

po velikem finančnem donosu. V zadnjih letih se je zlasti povečalo družbeno odgovorno investiranje, kar finančne koristi postavlja nekoliko v senco. Vlagatelji se zanimajo tudi za socialna in okoljska vprašanja, vendar zopet predvsem s težnjo po čim boljšem poslovanju podjetja, ki jih prinaša dober finančni položaj. Odnos med podjetjem in delničarji je praviloma najbolj brezoseben in sterilen med vsemi odnosi z deležniki. Zanimajo se za minimalne stroške in uspešne naložbe, vodi pa jih instrumentalna logika. Za vidik zaupanja med podjetjem in delničarji je tako najpomembnejše zaupanje, ki temelji na kompetencah (Harris in Wicks 2010, 145).

2. **Potrošniki.** Potrošniki si želijo sodelovati s podjetji, ki posedujejo integriteto, izpolnjujejo svoje obljube in svojim strankam prinašajo dodano vrednost. Pomembna je ugodna cena za visokokakovostno storitev/izdelek, poleg tega pa potrošniki želijo vzpostaviti zaupanje, da bo podjetje še naprej ustvarjalo izdelke/storitve na takšnem (ali še boljšem nivoju). Okoljske študije kažejo, da so potrošniki pripravljeni sprejeti manjše zvišanje cene za bolj »zelene« izdelke (Auger in Devinney v Harris in Wicks 2010, 145–146). Primarno so potrošniki preračunljivi in jim več kot dobra dela podjetja pomeni uresničitev lastnih želja ter potreb. V nakupnem vedenju torej prevladuje zaželenost za potrošnike. V zaupanju med potrošniki in podjetjem prevladuje zaznavanje kakovosti in želje, ki je močnejša od zaznavanja dobrega imena podjetja.
3. **Zaposleni.** Odnose med zaposlenimi in delodajalci v prvi vrsti kroji pogodbeno razmerje o zaposlitvi, vendar pa delo za zaposlene postaja pomembnejše sorazmerno z ujemanjem vrednot in identitete med podjetjem in zaposlenim. Poleg načina interakcije v organizaciji, ki je za zaposlene zelo pomembna, visoko vrednotijo tudi dobro ime in ugled organizacije, moralnost v medosebnih odnosih v organizaciji in željo po identifikaciji z organizacijsko identiteto. Prav dobro ime in ugled organizacije sta za zaupanje med podjetjem in zaposlenimi najpomembnejša dejavnika (Harris in Wicks 2010, 145).
4. **Skupnost.** Skupnost teži k uspešnemu poslovanju podjetja zaradi možnosti novih delovnih mest, ker to zagotavlja davčne prihodke in prispeva k dobremu počutju ter blaginji v skupnosti. Visoko vrednotijo kompetentnost, saj si v skupnosti ne želijo negativnih vplivov v družbi. Družbena odgovornost podjetij pripomore k dobremu imenu in ugledu podjetij, prav dobro ime in ugled ter skrb za družbo pa so glavni dejavniki, ki pripomorejo k zaupanju med skupnostjo in podjetjem (Harris in Wicks 2010, 147).

3.1 Vloga vodstva podjetja v procesu vzpostavljanja zaupanja

Pričakovano imata vodstvo podjetja in način delovanja ključno vlogo pri razvoju zaupanja. Vodstveni člani določajo splošen okvir in predstavljajo usmeritve za uveljavljanje vrednot, ki nenehno krepijo ali zavirajo gradnjo zaupanja pri vodenju poslov. Kanji in Shiba (v Dervitsiotis 2003, 521) izpostavljata pomemben vpogled v način vodenja podjetja pri ohranjanju organizacijske odličnosti. Kanji vodstvo definira kot glavni element, ki tvori model poslovne odličnosti in mora upoštevati štiri kritične dejavnike uspeha, ki se nanašajo na način, kako vodstvo artikulira vizijo in poslanstvo podjetja. Pomembno je tudi izvajanje strategije, model pa v okviru danih organizacijskih vrednot obravnava še druga ključna vprašanja. Poleg uspeha ti dejavniki predstavljajo tudi ključne sestavine za doseganje kohezivnosti in krepitev zaupanja med ključnimi zainteresiranimi deležniki. Shiba v ospredje svojih raziskav kot prvi dejavnik postavlja preučevanje najboljših načinov za izvajanje nalog z uporabo znanja konverzacije, ki je osnova učinkovite komunikacije (Dervitsiotis 2003, 522). Shiba nadalje trdi, da vse naloge temeljijo na jezikovni spretnosti, ki se manifestira skozi pogovorno strokovnost (načelo 1). To načelo zagovarja, ker opravljanje dela zahteva sodelovanje in ustvarjalnost mnogih ljudi (načelo 2), ki morajo biti dovolj motivirani. Tretji dejavnik zagovarja, da se mora vodstvo poglobiti v svojo kulturo, najti svoje prednosti in omejitve, saj je šele nato mogoč razvoj organizacijske kolektivne inteligence. Avtor z zadnjim dejavnikom dodaja, da je motiviranje drugih mogoče s prepričljivo vizijo in poslanstvom ter s prilagajanjem okolju, ki ga mora vodstvo dojemati realistično (Dervitsiotis 2003, 523).

Zaupanje v organizaciji je opredeljeno kot »stava na prihodnja potencialna dejanja« s štirimi glavnimi dejavniki, ki so *ugled* (tj. celovit nabor mnenj in pričakovanj deležnikov o podjetju), *performans ali delovanje podjetja*, *odgovornost* in *nastop podjetja*. Koncept ugleda je tesno povezan z zanesljivostjo/verodostojnostjo, čeprav z eno ključno razliko, saj ugled lahko opredelimo kot kolektivni, javni fenomen, zaupanje pa je izrazito individualen in subjektiven pogled na verodostojnost organizacije. Naslednji pomemben dejavnik zaupanja je *performans* podjetja, saj zaupanje ne vzdrži, če podjetje ne izpolnjuje pričakovanj deležnikov. Vidimo, da je glavna naloga gradnje in ohranjanja zaupanja deležnikov v prvi vrsti funkcija izvršnih in ne toliko podpornih dejavnosti, kot so korporativno komuniciranje, odnosi z vlagatelji in človeškimi viri ipd. Odgovornost je ključna, ko deležniki komunicirajo neposredno z organizacijo. Zadnji pomemben dejavnik zaupanja je *nastop* podjetja, najmehkejši element, še posebno pomemben za storitveni sektor, kjer je v središču prodaja neopredmetenih in

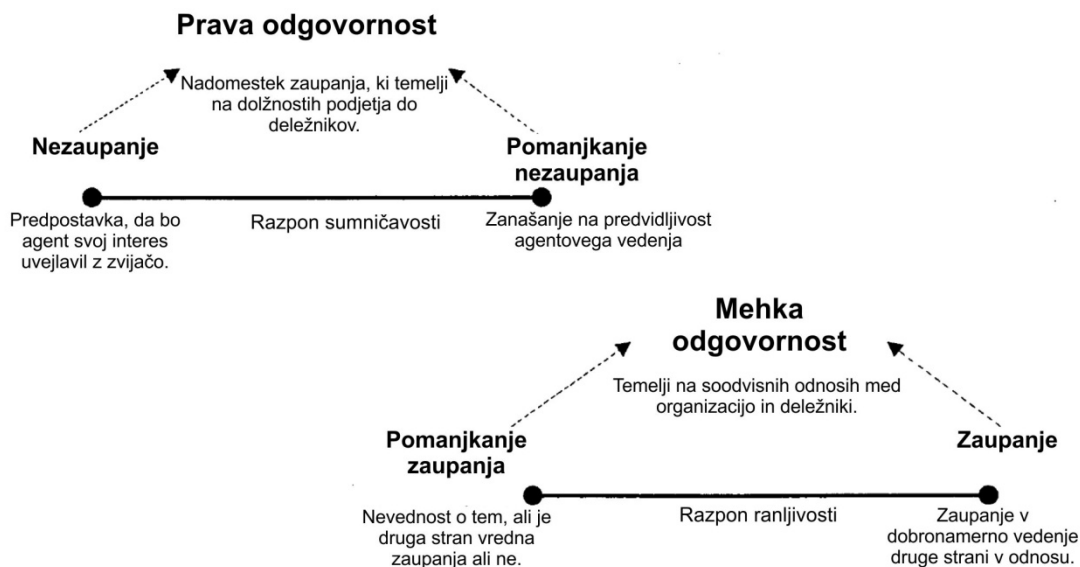
abstraktnih storitev. Nastop ali videz podjetja prinaša oprijemljivo sliko, ki jo deležniki lahko razumejo (npr. človeški obrazi na strani organizacije lahko pomembno prispevajo k izgradnji zaupanja) (Schanz 2009, 261). Z ekonomskega vidika je zaupanje ukoreninjeno v ponavljajoče se interakcije, ki podjetje vodijo v performans in komuniciranje na točno določen način. Performans in komunikacijo lahko torej obravnavamo kot ključni sestavini sistematičnega pristopa k zaupanju in ugledu, ne le v času krize, temveč nasploh (Schanz 2009, 262).

Odnosi, ki temeljijo na zaupanju, so pogosto obravnavani kot antipod menedžerskemu oportunističnemu, medtem ko je v ostalih primerih izrednega pomena, kot omenjeno, ugled podjetja in *odgovornost podjetja* do interesnih skupin (glede zagotavljanja informacij in drugih dogovorjenih sredstev). Odgovornost Grey s sodelavci (v Swift 2001, 17) poveže z zahtevami ali dolžnostmi zagotoviti razlago oziroma utemeljitev svojih dejanj ključnim deležnikom in drugim, na katere delovanje podjetja kakor koli vpliva. Z odgovornostjo si podjetje prizadeva za odpravo nesorazmerja moči z institucionalizacijo pozitivne (pravne) pravice do obveščenosti v participativni, demokratični družbi. V svojem jedru teorija odgovornosti poudarja, da podjetjem ni mogoče zaupati, kadar med deležnikom in podjetjem obstaja določen konflikt. Zaupanje je kljub svoji pomembnosti v odnosih med podjetjem in strateško pomembnimi deležniki pogosto samoumevno in očitno, vse dokler ni pretrgano z neetičnim vedenjem. Šele takrat se vse strani zavedajo, da ne obstajajo določila, kako upravljati z zaupanjem (Swift 2001, 18). Zaupanje je nekakšna sopomenka odvisnosti in in vere v drugega. Ti dve lastnosti sta pogosto povezani s stabilnostjo poslovnih odnosov in sta pokazatelj stabilnosti dolgoročnih soodvisnih odnosov. Vsaka stran namreč ob prelomljeni besedi drugega nekaj izgubi. Vzajemna ranljivost naj bi imela moč izničevanja asimetrije moči, zato Hosmer (v Swift 2001, 20) odnose, ki temeljijo na zaupanju, opredeli s pomočjo petih dimenzij. Zaupanje:

1. je izraženo z optimističnim pričakovanjem družbeno odgovornega vedenja podjetja;
2. pojavi se skupaj z ranljivostjo in je najbolj potrebno v okoliščinah, kjer so najbolj ranljive skupine deležnikov močno odvisne od obstoja in delovanja podjetja;
3. povezano je s pripravljenostjo za sodelovanje med deležniki in podjetjem, v sodelovanju pa so pričakovane vzajemne koristi obeh strani;

4. težko ga je pridobiti (posebno v odsotnosti formalnega, pogodbeno opredeljenega razmerja) in narašča sorazmerno s trajanjem odnosa ter
5. dopolnjuje pričakovanje, da bo podjetje obvarovalo pravice in dobrobit družbe (Slika 3.5).

Slika 3.5: Kontinuum zaupanja in odnosov med podjetjem ter ključnimi deležniki



Vir: Swift (2001, 22).

Wicks in Berman (2004, 143) sta raziskovala obojestransko zaupanje med menedžerji in strateško pomembnimi deležniki, kjer sta se še posebno osredotočila na željo in pripravljenost menedžerjev zaupati določeni skupini deležnikov. Skupaj s z drugimi sodelavci sta pripravila temeljne elemente optimalnega zaupanja med vodstvom oziroma menedžerji in ključnimi deležniki. Menedžerji z deležniki optimalno zaupanje vzpostavijo, ko ena (ali obe) strani v odnosu pokazeta željo in pripravljenost na zaupen odnos. Temeljna ideja optimalnega zaupanja se nanaša na zaupanje kot pogojno dobrino, ki je hkrati v pomoč, prinaša pa tudi stroške. Avtorji zato predlagajo, da vodstvo vzpostavi stopnjo zaupanja, ki ustreza njihovi strategiji in prinaša kar največ koristi ter najnižje možne stroške. Optimalno zaupanje se lahko uresniči v odnosu medsebojne odvisnosti in v kolikor obe strani v zadostni meri realizirata pričakovanja oziroma sta kos zahtevam ter potrebam drug drugega.

Vodstvo organizacije ima torej nalogo vzpostavitve primernih pogojev za trajnostni razvoj, ki se osredotoča tako na potrebe trenutnih zainteresiranih kot tudi na zmožnosti, cilje in potrebe prihodnjih generacij (Steurer idr. 2005, 264). Koncept trajnostnega razvoja je danes priznan

model družbenega vodenja, ki v svoje dejavnike delovanja vključuje tako gospodarska, kot družbena in okoljska vprašanja, in sicer v vseh družbenih sferah ter na dolgoročnem in kratkoročnem nivoju. V kolikor želimo opredeliti delovanje podjetja, je potrebna pogosta analiza okoljske in socialne politike na eni strani s standardi EMAS, ISO 14001, SA 8000 ipd., na drugi strani pa najdemo regulativne sile, vladne organizacije in menedžerske sisteme, kjer imajo velik vpliv tudi skupine ključnih deležnikov. Dejavnosti podjetja sovpadajo s tovrstnimi družbenimi interakcijami, zato Steurer s sodelavci (2005, 264) poleg koncepta trajnostnega razvoja izpostavi tudi upravljanje odnosov z deležniki, ki se pogosto osredotoča na omilitev pritiska deležnikov (vključno z vladnimi intervencijami). Upravljanje odnosov z deležniki avtorji opisujejo kot posredovalni model, ki ni ne v celoti prostovoljen ne v celoti obvezen. Boele in drugi (v Steurer idr. 2005, 264) pa poudarjajo, da se podjetja soočajo z naraščajočo močjo ključnih deležnikov in kompleksnih povezav med njimi ter podjetjem. Kot odgovor na različne družbene, okoljske in gospodarske pritiske podjetja vedno bolj izpostavljajo svojo družbeno odgovornost. Hill (v Steurer idr. 2005, 265) svari, da neodzivanje na pritiske lahko povzroči še večje stroške in reševanje konfliktov, namesto trajnostnega delovanja podjetja. Stranke se zaradi tega lahko ne odločajo za določene izdelke in storitve, podjetje neodzivanje lahko odtuji od družbenih aktivnosti, zmanjša se ugled in tudi vrednost podjetja za delničarje. Da pa podjetje zna sodelovati in upravljati ključne deležniške skupine, mora poglobljeno poznati teorijo deležnikov in njena glavna določila.

4 TEORIJA DELEŽNIKOV

Podjetja se vedno bolj zavedajo, da je kratkovidno govoriti le o marketingu s potrošniki in da za uspeh podjetja potrebujemo tudi povezave s partnerji podjetja, kot so dobavitelji, posredniki, distributerji, trgovci ipd. Če podjetje torej želi dolgoročno doseči svoje cilje, mora redefinirati svojo vključenost v okolje. Sprejeti mora koncept deležnikov, ki podjetje vidi kot »skupnost interesnih skupin oziroma javnosti (kupcev, konkurentov, zaposlenih, finančnih partnerjev, lokalnih skupnosti, medijev, vladnih organizacij ...), od katerih ima vsaka v podjetju določen t. i. delež« (Jančič 1999, 73).

Idejni oče teorije deležnikov, R. Edward Freeman, je že v svojih prvih študijah konsistentno razlikoval med široko in ožjo definicijo pojma deležnik. Skupaj s soavtorjem Davidom L. Reedom sta tako v letu 1983 deležnike opredelila na dva načina, in sicer širše pojmovanje deležnike označuje kot »katero koli prepoznavno skupino ali posameznike, ki lahko na različne načine vplivajo na doseganje ciljev organizacije oziroma delovanje organizacije lahko vpliva nanje«, ožje pojmovanje deležnikov pa le-te opiše kot »katero koli skupino ali posameznike, od katerih sta odvisna preživetje in uspeh podjetja« (Bowie v Zakhem idr. 2008, 9; Carlon in Downs 2014, 138–139). Prvotni definiciji za natančno določitev deležnikov nista zadostovali, zato so leta 1997 Mitchell, Agle in Wood predstavili posodobljeno teorijo identifikacije deležnikov, ki je temeljila na identifikacijskih dejavnikih moči, legitimnosti in urgentnosti (Zakhem idr. 2008, 10). Braganza in drugi (2013, 445) med deležnike štejejo vse, ki imajo moč ali vpliv na delovanje ter cilje podjetja. Deležniki se lahko nahajajo zunaj ali znotraj »meja« organizacije, zaposleni, potrošniki, dobavitelji, vladne službe, lokalne skupnosti itd. pa prikazujejo pomembnost odnosnega pogleda na teorijo deležnikov, ki za uspešno poslovanje podjetja zagovarja trdno mreženje (Dyer in Singh v Braganza idr. 2013, 445). V vsej zgodovini se je teorija deležnikov srečevala še z drugo dilemo, ali se osredotočiti na deležnike ali so pomembnejši interesi delničarjev, kar so zagovorniki podkrepili z besedami, da so delničarji lastniki podjetij, menedžerji pa njihovi agenti, ki so obvezani k delovanju v skladu z interesi delničarjev. Freeman k temu dodaja, da posel in etika nista dve ločeni entiteti, temveč sta povezani, zato sta tudi delničarski pristop in teorija deležnikov v svojem bistvu podobna, obe teoriji namreč temeljita na moralnih obvezah. Teorija delničarjev je po Freemanovem mnenju le del teorije deležnikov z

razlikovalnim normativnim jedrom, oba dela pa morata biti za uspešno delovanje podjetja v ravnovesju, ki ga morajo med različnimi cilji in zahtevami vzpostaviti in voditi menedžerji podjetja. Najpogostejšo in najrazvitejšo aplikacijo upravljanja z deležniki predstavlja praksa družbene odgovornosti podjetja, tj. vključenost podjetja v okoljsko in družbeno odgovorno ravnanje in ne le osredotočenost na lastno finančno uspešno poslovanje (Bowie v Zakhem idr. 2008, 11–13). Bhattacharya (v Lacznia in Murphy 2012, 284) opominja, da nedavne krize, kot so podnebne spremembe, vedno večja debelost, kršitve človekovih pravic ipd. pozivajo podjetja, da kot edinega cilja marketinških aktivnosti ne jemljejo v obzir le svojih potrošnikov, saj morajo za uspešno delovanje upoštevati in vključiti v aktivnosti širši nabor interesnih skupin. Smith, Drumwright in Gentile (v Lacznia in Murphy 2012, 285) osredotočenost marketinga na potrošnike označujejo kot »novo marketinško miopijo«, saj podjetja ozkogledno želijo zadovoljiti kratkoročne potrebe potrošnikov, zato preučujejo le vedenje te ciljne skupine. Ob tem vodstva podjetij pozabljajo na druge pomembne deležnike, ki prav tako lahko vplivajo na uspeh ali celo obstoj podjetja. Smith s sodelavci (Lacznia in Murphy 2012, 285) zato predstavi uporabna vodila, s katerimi se podjetja lahko izognejo novi marketinški miopiji. Podjetje mora sprva opredeliti svoje ključne skupine deležnikov, nato mora določiti njihovo pomembnost za obstoj, v tretjem koraku mora preučiti pričakovanja deležnikov, sledi interakcija in sodelovanje z zainteresiranimi skupinami deležnikov in na koncu morajo podjetja vključiti skupine deležnikov v svoje poslovne ter marketinške aktivnosti. Lacznia in Murphy priporočata upoštevanje še naslednjih strateških in družbenih dejavnikov, in sicer je po njunem mnenju sprva potrebno določiti in ločiti zainteresirane deležnike, v drugem koraku moramo ugotoviti, kateri deležniki so primarni in lahko neposredno vplivajo na obstoj podjetja in kateri sekundarni, tretja točka opisuje vzpostavljanje in načrtovanje odgovornosti, ki jih ima podjetje do vsake skupine deležnikov, v zadnjem koraku pa se moramo kot podjetje odločiti o načrtovani strategiji, ki bi uravnotežila konflikte in zahteve vsake ključne skupine deležnikov. Koncept teorije deležnikov avtorja imenujeta kot eno izmed sedmih zapovedi za družbeno odgovoren marketing in poslovanje. Natančneje je »sprejetje usmerjenosti k deležnikom bistvenega pomena za napredovanje in vzdrževanje etičnega odločanja v vseh marketinških aktivnostih« (Lacznia in Murphy 2012, 285–286). Freeman je v svojih prvih prispevkih o teoriji deležnikov oblikoval deležniški pristop, kot instrumentalni in razsvetljeni koncept, ki dolgoročno lahko pripelje do boljšega ugleda podjetja, do boljšega nastopa in upravljanja podjetja različnih deležniških skupin (npr. lastniki, zaposleni, kupci, dobavitelji, distributerji, skupnost ...). Namesto prvotnega deležniškega pristopa danes raje govorimo o upravljanju z deležniki, ki je perspektiva, v

kateri podjetje razvija strategije za upravljanje pravic, ciljev in zahtev različnih skupin deležnikov, z namenom ustvariti bolj učinkovito organizacijsko strategijo. Deležnike menedžment danes v večini podjetja upravlja na način, da ne pride do ekonomskih nesporazumov in težav pri poslovanju le-tega. Ta tradicionalni pogled prikazujejo tudi mnogi modeli s podjetjem v središču in vplivi deležniških skupin okoli njega. Različne skupine deležnikov podjetje identificira in analizira, na kakšen način lahko z njimi sodeluje. Z nekaterimi sklene pogodbo, druge so v ospredju pogajanja, pri tretjih so najučinkovitejši odnosi z javnostmi, drugod lobiranje, ponekod se poslužujejo tudi ustrahovanja in sodnih postopkov. Enako velja za deležnike, ki na različne načine želijo vplivati na podjetje. Teorija deležnikov je med podjetji cenjena, ker deluje v korist menedžerjev podjetja in delničarjev, ki pomagajo maksimirati dobiček (Laczniak in Murphy 2012, 286). Novejši vpogledi v teorijo pa kažejo, da marketing deležnikov ni nujno premo sorazmeren z maksimiranjem dobička delničarjev. Pogosto je situacija celo nasprotna, zato morajo menedžerji in marketinški strokovnjaki v podjetjih ponotranjiti tri značilnosti tradicionalne teorije deležnikov:

1. Teorija je normativna in aspiracijska v svojih etičnih standardih.
2. Teorija sproža vprašanja o vodenju in izvajanju marketinga, ki je navadno na makro nivoju in ne na nivoju podjetja.
3. Teorija deležnikov predpisuje bolj poglobljeno sodelovanje z zunanjimi omrežji deležnikov, namesto osredotočenosti le na zahteve in potrebe potrošnikov v procesu menjave (Laczniak in Murphy 2012, 286).

Od samih začetkov je bila teorija deležnikov znana kot normativna teorija, ki prepoznava etične zahteve različnih interesnih skupin (tj. deležnikov), ki jim moramo zadostiti, v kolikor hočemo imeti učinkovit menedžment in uspešen posel. Freeman (v Laczniak in Murphy 2012, 287) ugotavlja, da imajo vse strani pod vplivom aktivnosti podjetja moralne in pravne zahtevke in trditve, ki temeljijo na pravičnosti. Zahteve deležnikov lahko negativno vplivajo tako na ugled kot obstoj podjetja, zato imajo po Freemanovih besedah le-ta neomajno etično dolžnost vključiti se v zahteve, cilje in pravice interesnih skupin (npr. zaposleni, kupci, dobavitelji, skupnost ...) in jim skušati ugoditi oziroma uskladiti svoje cilje z deležniškimi. Ker je bil marketing v svojem bistvu osredotočen na dobiček v procesu menjave, se normativna etična vprašanja tu nanašajo na distributivno pravičnost, saj skušamo oceniti poštenost in učinkovitost tržnih transakcij. Za vsak tržni sistem bi zato marketinški strokovnjaki morali odločiti, ali so prednosti in bremena ekonomskih transakcij pošteno

razdeljena med vsemi zainteresiranimi stranmi (Laczniaak in Murphy 2012, 288). Tradicionalna teorija deležnikov kot naslednjo ključno značilnost izpostavlja težnjo podjetij, da zadovoljijo ne le potrošnike ali se osredotočajo na maksimiranje premoženja podjetja, temveč je vidik širši. Ti makro elementi sicer morajo biti del vodilne doktrine, vendar mora podjetje svojo vrednost povečevati tudi na mikro nivoju, in sicer z vključevanjem entitete podjetja v omrežje skupin deležnikov ter obratno, z vključevanjem deležnikov v delovanje podjetja. Glede na tradicionalne predpostavke teorije je treba razumeti podjetje širše in v kontekstu družbe, ne le z vidika potrošnikov in delničarjev (Freeman, Wicks in Parmar v Laczniaak in Murphy 2012, 288).

Če želijo podjetja dolgoročno preživeti v nestanovitnem in negotovem poslovnem okolju in želijo doseči organizacijsko trajnost, morajo zadovoljevati potrebe številnih interesnih skupin, ki so sposobne povzročiti nesprejemljivo škodo poslovanju in samemu obstoju podjetja, če njihovi interesi niso izpolnjeni. Interesne skupine imenujemo deležniki in vključujejo potrošnike, zaposlene in sodelavce, dobavitelje, finančnike, lastnike ter številne druge skupine pritiska. Freeman kot deležnike opredeli vse skupine in posameznike, ki lahko vplivajo na delovanje podjetja oziroma delovanje podjetja vpliva nanje, Foley pa deležnike definira bolj specifično kot »tiste entitete in/ali vprašanja, ki opredeljujejo poslovno okolje in so zainteresirani ter nanje vpliva obstoj podjetja in so sposobne povzročiti propad poslovne entitete oziroma povzročiti nesprejemljivo raven škode, v kolikor njihove potrebe niso izpolnjene« (v Garvare in Johansson 2010, 738). Deležniki se od drugih zainteresiranih skupin razlikujejo v dveh značilnosti, prva je način, na katerega pridobijo pozornost za lastne potrebe, druga pa je sposobnost, da sprožijo določene ukrepe oziroma aktivnosti, če njihove potrebe niso izpolnjene (Garvare in Johansson 2010, 738).

Slika 4.1: Tipologija trojne perspektive teorije deležnikov

		Perspektive teorije deležnikov			
		Korporativna	Deležniška	Koncept trajnostnega razvoja in upravljanja z deležniki	
Aspekti teorije deležnikov	Normativen	Fokus	Interpretacija funkcije podjetja v okviru širših družbenih dejavnikov in koncepta upravljanja z deležniki	Interpretacija funkcij in legitimnosti deležnikov ter njihovih zahtev	Interpretacija normativnih značilnosti koncepta trajnostnega razvoja in pomembnosti teorije deležnikov
		FAQ	Zakaj in kako naj se podjetja soočajo z deležniki?	Kaj deležnikom pomaga do legitimnosti in kako dosežejo svoje želje?	Katere vidike koncepta trajnostnega razvoja in upravljanja odnosov z deležniki vzeti v obzir?
	Deskriptiven	Fokus	Oprelitev korporativnih značilnosti in vedenja z vidika deležnikov	Oprelitev značilnosti in vedenje deležnikov glede na podjetje	Oprelitev vprašanj, kako stremenje k trajnostnemu razvoju vpliva na teorijo deležnikov
		FAQ	Kako se podjetja soočajo z deležniki in kakšne so posledice upravljanja odnosov z deležniki?	Kaj deležniki pričakujejo in zahtevajo in kako poskušajo doseči uresničitev svoje volje?	Katera vprašanja o trajnostnem razvoju v obzir vzamejo podjetja ali deležniki in na kakšen način?
	Instrumentalen	Fokus	Analiza povezave med upravljanjem odnosov z deležniki in tradicionalnih korporativnih ciljev	Analiza povezave med deležniško strategijo in njeno zmožnostjo za uresničitev zahtev	Analiza povezave med upravljanjem odnosov z deležniki in realizacijo koncepta trajnostnega razvoja
		FAQ	Kako upravljanje odnosov z deležniki vpliva na performans podjetja?	Kako lahko deležniki najboljše uresničijo svoje zahteve?	Do kakšne stopnje podjetje trajnostni razvoj lahko doseže preko upravljanja odnosov z deležniki?
	Pregled vseh aspektov	Fokus	Podjetje in upravljanje odnosov z deležniki	Deležniki, zahteve in upravljanje odnosov z deležniki	Koncept trajnostnega razvoja in upravljanje odnosov z deležniki/teorija deležnikov
		FAQ	Kako so podjetja povezana z deležniki?	Kako deležniki naslavljajo podjetja?	Kako je koncept trajnostnega razvoja povezan s teorijo deležnikov?

Vir: Steurer idr. (2005, 266).

Steurer s soavtorji teorijo deležnikov pojasni s pomočjo različnih perspektiv, in sicer se osredotoči na korporativno, deležniško in konceptualno perspektivo (Slika 4.1). Oriše tudi tipologijo trojne perspektive teorije deležnikov in koncept trajnostnega razvoja ter upravljanja z deležniki (Steurer idr. 2005, 267–269). Upravljanje odnosov z deležniki je v svoji naravi

zelo korporativno naravnano, saj se ukvarja z interakcijami in sodelovanjem podjetja s skupinami ključnih deležnikov, z namenom zagotoviti pomembne materialne in nematerialne vire za uspešno delovanje podjetja. Prav zaradi tega med akademiki prevladuje korporativni pogled na teorijo deležnikov. Freeman, oče teorije deležnikov, le-te postavlja v okolje strateškega upravljanja. Podjetje v svojem modelu označi kot središče, okoli katerega so nanizani deležniki in za ilustracijo odnosov deležnikov s podjetji do danes še nismo našli boljše metafore, saj Freemanova odlično ponazarja korporativni vidik teorije deležnikov. Donaldson in Preston (v Steurer idr. 2005, 267) sta **korporativno perspektivo** teorije deležnikov definirala kot:

- opredelitev (ali včasih pojasnilo) specifičnih korporativnih značilnosti in vedenja v povezavi z deležniki (deskriptivni aspekt);
- identifikacijo povezav (ali manko le-teh) med upravljanjem z deležniki ter doseganjem tradicionalnih ciljev podjetja (instrumentalni aspekt) in
- interpretacijo funkcij podjetja, vključno z identifikacijo etičnih in filozofskih načel za delovanje in menedžment podjetja (normativni aspekt).

Z raziskavami so strokovnjaki na področju teorije deležnikov želeli pridobiti tudi boljše razumevanje skupin deležnikov, njihovih strategij in zahtev, saj so se zavedali, da bo uspešnost podjetij tako večja. Steurer (2005, 267) tako predstavlja **perspektivo deležnikov** in poudarja pomembnost raziskovanja statusa in legitimnosti določenih skupin deležnikov, njihovih značilnosti, moči, sredstev in načinov doseganja svojih ciljev. Zagovorniki teorije deležnikov upravljanja odnosov z deležniki ne vidijo le korporativno ali deležniško, temveč tudi konceptualno. **Konceptualna perspektiva** namreč zagovarja teoretske temelje filozofije, etike, okoljske zaščite in trajnostnega razvoja. Z zgoraj opisanimi tremi perspektivami so Steurer in drugi načrtali temelje nove tipologije deležnikov – **tipologijo trojne perspektive** (glej Sliko 4.1). Z njo zajamejo različne aspekte in dokazujejo kompleksnost odnosov med podjetjem ter deležniki. V novi tipologiji najdemo tudi **koncept trajnostnega razvoja in upravljanja z deležniki**, eno izmed treh perspektiv, ki raziskuje poslovne odnose s pomočjo normativnih, deskriptivnih in instrumentalnih aspektov. Tipologija trojne perspektive odraža strateško upravljanje deležnikov s strani podjetij in prikazuje različne vidike poslovanja, s katerimi pridobimo vpogled v zaokroženo celoto, ki zajame vsa pomembnejša vprašanja o odnosih med podjetji in ključnimi skupinami deležnikov. To tipologijo lahko opišemo kot

dober primer konceptualnega vidika, ki nam omogoča raziskovanje točno določenega koncepta in služi kot dobra osnova empiričnim analizam (Steurer idr. 2005, 268–269).

Teorijo deležnikov so Jones in drugi (2007, 142) povezali s konceptom **kulture deležnikov**, ki so jo definirali kot prepričanja, vrednote in prakse, ustvarjene za reševanje problemov, povezanih s ključnimi deležniki oziroma za upravljanje odnosov z deležniki. Kultura deležnikov temelji na kontinuumu skrbi za druge udeležence v odnosu, podjetja pa se razlikujejo glede na obseg in naravo njihovih moralnih skrbi za deležnike, pogosto pa so te razlike povezane (konceptualno, če ne pomensko) z različnimi moralnimi filozofijami. Avtorji so dodali še, da kultura deležnikov lahko vpliva na delovanje podjetja na dva načina, in sicer s predstavitvijo skupnega razlagalnega okvirja, na podlagi katerega podjetje zbira informacije, attribute in vprašanja o deležniki, jih pregleda in ovrednoti ter z motivacijskim vedenjem in praksami, organizacijsko rutino, ki ohrani, okrepi ali drugače podpira kulturo organizacije.

4.1 Javnost

Jančič poudarja, da organizacije lahko ocenjujemo z različnih vidikov, sociologi se osredotočajo na združbe ljudi z vlogami in statusom, politologi preučujejo splet odnosov moči med ljudmi, ekonomisti pa v center preučevanja postavljajo entitete, ki ustvarjajo vrednost za družbo in poleg tega maksimirajo svoje koristi. Marketinški koncept gre pri pogledu na organizacijo še dlje, saj strokovnjake zanimajo predvsem povezave med organizacijo in različnimi javnostmi. V središče marketing postavlja vrsto in tip menjave, ki jo organizacija opravlja z vsako javnostjo posebej, osredotočamo se na motivacijo za menjavo in zadovoljstvo obeh strani v odnosu (Jančič 1999, 74). Organizacija je v povezavi s številnimi javnostmi, saj je vpeta v širši družbeni sistem. Prav zato se morajo podjetja truditi in poiskati srednjo (harmonično) pot med interesi družbe in podjetja samega. Poudarili smo že, da vsaka organizacija deluje v spletu različnih javnosti, javnost pa Kotler definira kot »določeno skupino ljudi in/ali organizacij, ki imajo dejanski ali potencialni interes in/ali vpliv na organizacijo« (v Jančič 1999, 74). Javnost lahko še nadalje klasificiramo, in sicer jih Kotler loči po funkcijah v povezavi z organizacijo. Jančič (1999, 75) povzame Kotlerjeve trditve o javnosti. »Zanj je organizacija stroj, ki pretvarja vire tako, da *notranjo javnost* organizacije sprejema vire od določenih *dobaviteljskih javnosti* in jih pretvarja v uporabne izdelke, ki jih preko *posredniških javnosti* pošilja do *potrošniških javnosti*«. Dobaviteljsko javnost sestavljajo podporne javnosti, ki omogočajo začetek delovanja podjetja, dobavitelji s prodajo

izdelkov/storitev in regulativne javnosti s pravnimi in zakonskimi določbami o poslovanju podjetja. V potrošniško javnost sodijo neposredni kupci/stranke in široke javnosti, kjer najdemo tudi konkurente. Ker Kotler javnosti opredeljuje iz upravljaljskega, ožjega, stališča, mnoge javnosti s posrednim interesom izpusti iz opredelitev. Ne smemo pozabiti niti, da vse javnosti za organizacijo nimajo enakega pomena, nekatere so pasivne, druge aktivne, lahko so tudi popolnoma nezainteresirane za dejavnost podjetja. Javnost tako lahko razdelimo tudi na *recipročno javnost* z obojestranskim interesom javnosti in organizacije, *želeno javnost*, za katero izkazuje interes le organizacija, obratno pa zanimanja ne opazimo in *nezaželeno javnost*, ki se zanima za organizacijo, le-ta pa se za to javnost ne želi preveč zmeniti. Javnosti se medsebojno prepletajo in druga na drugo vplivajo ter lahko tudi spreminjajo svoj odnos do organizacije. Med glavne naloge organizacije torej sodi predvsem, da z vsemi javnostmi vzpostavijo kakovosten menjalni odnos. Grunig (v Jančič 1999, 75) opozarja, da je potrebno ločiti med pojmom javnost in deležniki, kjer deležnike opiše kot posameznike ali skupine, ki »vplivajo na dejanja, odločitve, politiko, prakso, cilje organizacije ali pa navedeno vpliva nanje«. Vseh deležnikov pa ne moremo imenovati javnosti, saj to lahko postanejo šele v primeru, ko se v odnosu do organizacije in njenih dejavnosti »prebudijo«.

4.2 Definicija pojma deležnik

Deležnik je katera koli javnost oziroma skupina posameznikov, ki lahko na kakršen koli način vpliva na delovanje podjetja in na katero vplivajo aktivnosti podjetja. Deležniki med svoje interese štejejo dejavnosti organizacije in imajo željo ter možnost vplivati na rezultate delovanje le-te. Ker pa se skupine deležnikov med seboj razlikujejo, so različni tudi razlogi in stopnje interesa, zato med deležniki lahko pride tudi do konfliktov zaradi nasprotujočih si interesov (Mitchell, Agle in Wood v Zakhem idr. 2008, 166–170). Clarkson (v Carlon in Downs 2014, 141) deležnike razdeli na primarne in sekundarne. Poudarja, da »lahko deležnike s podobnimi interesi, zahtevami, cilji in pravicami združimo v eno skupino. Primarni deležniki so tisti, brez participacije katerih podjetje ne mora obstajati, sekundarni deležniki pa so tisti, ki vplivajo oziroma nanje vpliva delovanje podjetja, niso pa vključeni v transakcije s podjetjem in niso esencialni za obstoj le-tega«. Mitchell, Agle in Wood (v Carlon in Downs 2014, 142) predstavljajo devet različnih razredov deležnikov, ki so: primarni/sekundarni deležniki, lastniki/nelastniki, lastniki opredmetenega premoženja/lastniki neopredmetenega premoženja, akterji/subjekti, prostovoljni/neprostovoljni, imetniki pravic/moralni tožniki, ponudniki sredstev, vzdrževani deležniki, tveganju

naklonjeni/dovzetni za vplive in pravni predstavniki s pravico zaupnosti. Braganza in drugi (2013, 445) predstavljajo dva različna pogleda na razvrščanje deležnikov v ključne kategorije, in sicer jih lahko razvrščamo glede na tipologijo, ki v središče postavlja funkcijo menedžerjev za koordiniranje interesov deležnikov in drugo tipologijo, ki deležnike opisuje glede na razvoj večstranskih odnosov s težnjo vnaprejšnjega uresničevanja ciljev deležnikov, brez osrednje nadzorne funkcije. Oba pogleda pa zagovarjata, da moramo za uspešno delovanje podjetja najprej definirati strateško pomembne deležnike, njihove cilje in zahteve in kakšnih strategij se poslužujejo za uresničevanje svojih ciljev. Za lažje razumevanje pomembnosti deležnikov za delovanje in obstoj podjetij oziroma organizacij, moramo opredeliti tri glavne (potencialne in dejanske) attribute deležnikov, ki najmočneje vplivajo na podjetja. To so:

- **Moč.** Moč največkrat opredelimo s pomočjo Webrovih misli, ki jo opiše kot »verjetnost, da je eden izmed akterjev v družbenem odnosu v položaju, ko lahko izvrši svojo voljo kljub uporabi drugih članov družbe«, Pfeffer pa se poslužuje Dahlove definicije moči kot »odnosa med člani družbe, kjer akter A lahko pripravi akterja B do izvršitve dejanja, ki ga le-ta drugače ne bi izvedel«. Mitchell, Agle in Wood moč prepoznavajo kot »sposobnost posameznikov oziroma skupin, da pridobijo rezultate kakršnega koli dejanja, kot jih želijo« (v Zakheim idr. 2008, 170). Willer, Lovaglia in Markovsky pa moč nadalje definirajo kot »strukturirano determinirani potencial za doseganje želenih rezultatov v odnosu, kjer so interesi v nasprotju« (v Jones, Felps in Bigley 2007, 141).
- **Legitimnost.** Legitimnost v širšem pomenu lahko povežemo z družbeno sprejemljivim in zaželenim vedenjem, saj se zanaša na norme in moralna pravila, ki veljajo v določeni družbi. Legitimnost in moč sta neločljivo povezana dejavnika, kar je Weber izpostavil že leta 1947, saj skupaj tvorita avtoriteto, tj. legitimno uporabo moči. Entiteta sicer lahko deluje le legitimno, vendar brez moči pri podjetjih ne doseže spremembe, ki si jo želi (John, Felps in Bigley 2010, 170–171).
- **Nujnost.** Nujnost lahko definiramo kot »zahtevo po takojšnji pozornosti« ali »pritisk«, obstaja pa, v kolikor sta izpolnjena dva pogoja. Odnos ali zahtevka mora biti časovno občutljive narave, poleg tega mora biti odnos ali zahtevka pomemben, celo kritičen za skupino deležnikov. Časovno občutljivost pojasnujemo s stopnjo zamude, ki je za deležnike nesprejemljiva, kritičnost pa kot pomembnost odnosa ali zahteve za deležnike (John, Felps in Bigley 2010, 171–172).

Poleg glavnih treh atributov identificiramo še številne dodatne attribute deležnikov, ne smemo pa pozabiti, da so atributi spremenljivi, zato ob opredeljevanju ključnih značilnosti deležnikov v obzir vzamemo tri trditve, ki se glasijo:

- Atributi deležnikov so spremenljivke, ne stalnica.
- Atributi deležnikov so družbeni konstrukti, ne pa objektivna resničnost.
- Zavest in namera sta lahko ali pa nista prisotni (Mitchell, Agle in Wood v Zakhem idr. 2008, 172–173).

4.3 Kategorizacija deležnikov

Tashman in Raelin (2013, 591) se pri določanju dejavnikov, s katerimi opredelimo ključne lastnosti deležnikov osredotočita na menedžersko oziroma vodstveno percepcijo tega, kdo in kako je za obstoj podjetja zares pomemben. Pri tem se opreta na ugotovitve Mitchella, Agla in Wooda, ki so razvili koncept, s katerimi pojasnjujemo »stopnjo, do katere menedžerji interese različnih deležnikov dojemajo kot prioriteto«, in sicer z vidika moči, legitimnosti in nujnosti deležnikov za organizacijo. Ker je splošno veljavna opredelitev deležnikov zelo ohlapna in teoriji deležnikov manjkajo zanesljivi modeli identifikacije ključnih deležnikov, ki jih mora podjetje prednostno obravnavati, Tashman in Raelin zagovarjata koncept izjemnega pomena deležnikov za podjetje (2013, 593). Mitchell je s sodelavci (v Tashman in Raelin 2013, 591) ugotovil, da so deležniki v splošnem razvrščeni v skupino tožnikov ali vplivnežev oziroma v skupine, ki imajo »pravne, moralne ali druge zahteve ter želje«, za katere želijo, da jih podjetje izpolni. Te skupine imajo možnost vplivati na vedenje, smer delovanja in celo rezultate poslovanja podjetja. Takšen vpliv na podjetje imajo deležniki zaradi medsebojne odvisnosti partnerjev v odnosu. Pri določanju ključnih deležnikov Mitchell in drugi (v Tashman in Raelin 2013, 594) moč, legitimnost in nujnost opisujejo kot ključne dejavnike, s katerimi lahko ugotovimo, ali so deležniki tožniki, vplivneži ali oboje.

Vplivneži imajo utilitarno moč nad podjetjem, le-ta pa temelji na njihovem nadzoru nad nujnimi sredstvi podjetja. Njihova moč je lahko tudi simbolična, saj temelji na usklajenosti deležnikov in podjetja pri nadzorovanju nujno potrebnih sredstev. *Deležniki tožniki* so po drugi strani odvisni od sredstev podjetja. Obe skupini odlikuje tudi legitimnost, zakoreninjena v eksplicitnih in implicitnih pogodbah, ki ureja normativne, kulturne ter druge poudarke

podjetja. Legitimnost implicitno določa, katerim zahtevkom se mora podjetje posvetiti. Kot tretji praktični atribut prepoznavamo nujnost, ki se nanaša na časovno občutljivost interesov deležnikov, kar pomeni zahteva po pozornosti vodstva v različnih časovnih obdobjih. Ker je skupin ključnih deležnikov veliko, pogosto pride do konfliktov med njihovimi željami in interesi, prav zato se morajo menedžerji skrbno odločiti, katere deležniške skupine imajo za podjetje izjemen pomen. Ko so interesi deležnikov namreč v konfliktu, lahko večajo pomen drugih skupin in manjšajo pomen temeljnih deležnikov podjetja. Hill in Jones pojasnjujeta, da »podjetje izpolnjuje zahteve zaposlenih po višjih plačah, potrošniške zahteve po višji kakovosti in/ali nižji ceni, sooča se z željami dobaviteljev po višjih cenah in stabilnem procesu sodelovanja, lokalna skupnost in širša javnost želijo manjše onesnaževanje in bolj kakovostno življenje v skupnosti, prav vse zahteve pa se osredotočajo na delovanje podjetja in vplivajo na njegov obstoj ter rast« (v Tashman in Raelin 2013, 598).

Garvare in Johansson (2010, 738) deležnike uvrščata med akterje, ki zagotavljajo osnovno sredstvo podpore, ki jo zahteva podjetje in ki to podporo lahko tudi umaknejo, v kolikor njihove želje ter pričakovanja niso izpolnjeni. Osrednji vidik te definicije je, da omogoča razlikovanje med deležniki, ki lahko ključno vplivajo na organizacijo in tiste, ki nimajo te moči. Seznam deležnikov posameznega podjetja se lahko s časom spreminja in je odvisen od dejavnikov, ki določajo obstoječe ravnotežje moči med različnimi deležniki, kot so kultura, tip trga, vladni sistem ipd. Wheeler in Sillanpää (v Garvare in Johansson 2010, 739) predstavljata pojem *primarni deležnik*, s katerim opisujemo subjekte z neposrednim nadzorom in esencialnim pomenom za obstoj podjetja. Odvisno od konteksta med primarne deležnike štejemo potrošnike, menedžment, sodelavce oziroma zaposlene, dobavitelje, delničarje in vlad. S pojmom *sekundarni deležnik* pa avtorja opišeta nevladne organizacije, akademike, medije, okoljske skupine pritiska, organe pravične trgovine in druge skupine ter posameznike. Če so njihove želje in pričakovanja prevečkrat v konfliktu z delovanjem podjetja, lahko sekundarni deležniki vplivajo na primarne, ki lahko posledično umaknejo svojo esencialno podporo, podjetje pa se lahko sooča z nepopravljivo škodo in celo propadom. Garvare in Johansson (2010, 739) deležnike razlikujeta od drugih interesnih skupin, ki imajo prav tako interes z organizacijske dejavnosti, proizvodnje ali druge aktivnosti podjetja, vendar pa ne morejo bistveno vplivati na stanje podjetja ali njegovih deležnikov (Slika 4.2).

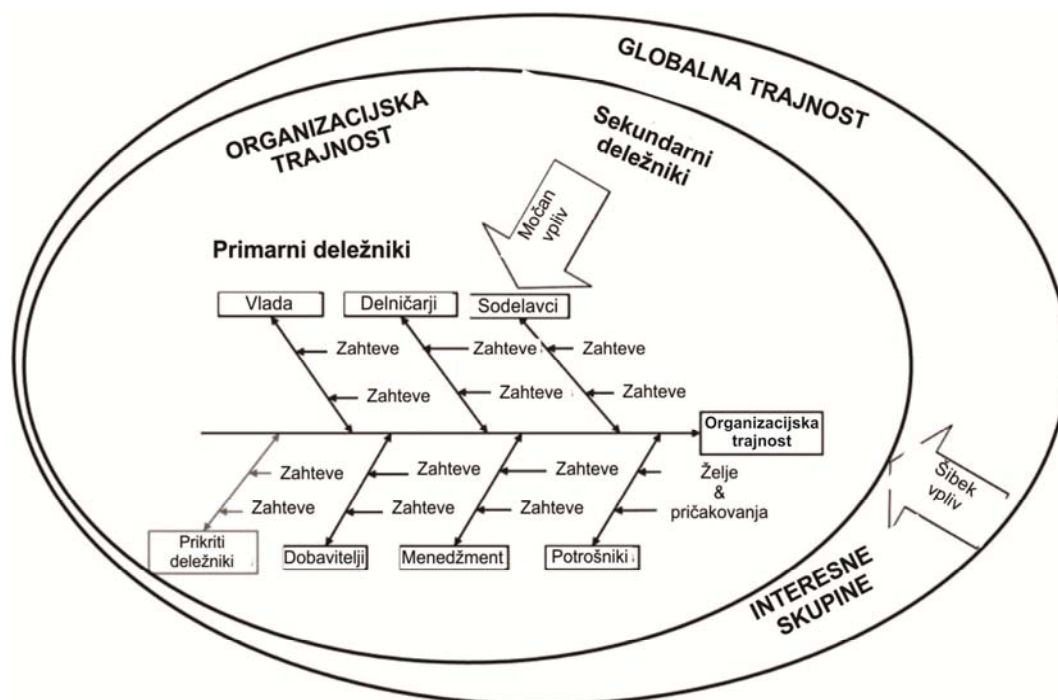
Slika 4.2: Kategorizacija deležnikov in interesnih skupin



Vir: Garvare in Johansson (2010, 739).

Če podjetja želijo doseči organizacijsko trajnost in upoštevajo definicijo deležnikov, morajo izpolnjevati njihove zahteve, za mnoge organizacije, zlasti poslovne, pa so najpomembnejši deležniki potrošniki, saj šele z zadovoljitvijo njihovih potreb izpolnijo pogoje, potrebne za izpolnitev zahtev ostalih deležnikov. V literaturi najdemo mnoge definicije potrošnikov, ISO 9001 standard potrošnike opredeljuje kot »organizacijo ali posameznika, ki prejme izdelek/storitev«, po kriterijih Malcolm Baldrige National Quality Award pa so potrošniki »dejanski ali potencialni uporabniki izdelkov ali storitev podjetja« (Garvare in Johansson 2010, 740). Takšen pristop k deležnikom lahko omejimo na tradicionalni poudarek upravljanja s kakovostjo izdelkov/storitev. Cilj tovrstnega upravljanja pa je preseči želje in pričakovanja potrošnikov, da lahko podjetje v nadaljevanju izpolni tudi zahteve drugih deležnikov in izpolni svoje strateške cilje. Poleg opisane organizacijske trajnosti se podjetja borijo tudi za globalno trajnost, ki vključuje tudi interese prihodnjih generacij in naravnega okolja, medtem ko organizacijsko trajnost določajo le primarni in sekundarni deležniki. World Commission of Environment and Development globalno trajnost opredeljuje kot »razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanosti, ne da bi ogrozil možnosti prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje takratne potrebe«. V jeziku teorije deležnikov to pomeni, da organizacija ne izpolnjuje le želja in pričakovanj svojih deležnikov, temveč se hkrati izogiba dejanjem, ki zmanjšujejo priložnosti zainteresiranih strani, vključno s prihodnjimi generacijami (Slika 4.3) (v Garvare in Johansson 2010, 240–241) .

Slika 4.3: Akterji in njihov vpliv na globalno ter organizacijsko trajnost



Vir: Garvare in Johansson (2010, 741).

Mitchel, Agle in Wood (2008) deležnike razdelijo v tri skupine, in sicer ločijo med prikritimi, pričakujočimi ter definitivnimi deležniki:

Prikriti deležniki. Prikriti deležniki navadno posedujejo le enega izmed identifikacijskih atributov, zato jih podjetja ne prepoznavajo kot pomembnih za lasten obstoj, prav tako pa ti deležniki ne namenajo skoraj nič oziroma nobene pozornosti podjetju. V skupino prikritih deležnikov sodijo mirujoči deležniki, katerih relevantni identifikacijski atribut je moč, ker pa s podjetjem nimajo vzpostavljenega legitimnega odnosa ali urgentne zahteve, njihova moč ostaja neizrabljena. *Mirujoči deležniki* imajo zelo malo ali nič interakcij s podjetjem, morajo pa jim menedžerji vseeno namenjati določeno mero pozornosti, saj zaradi spreminjajoče se narave atributov lahko tudi mirujoči deležniki pridobijo velik vpliv na obstoj podjetja. Naslednji v skupini prikritih deležnikov so diskrecijski deležniki, ki jih odlikuje atribut legitimnosti, nimajo pa moči za spreminjanje delovanja podjetja in niti ne občutijo nujnosti. *Diskrecijski deležniki* podjetju ne predstavljajo nobene nevarnosti, pomembni so bolj v akademskem smislu ali kontekstu družbene odgovornosti podjetja, lahko jih opredelimo tudi kot korporativno filantropijo. V skupino prikritih deležnikov, ki posedujejo atribut nujnosti,

sodijo zahtevajoči deležniki, ki jih vodilni v podjetjih opišejo kot »nadležno brenčanje«, saj nimajo ne legitimnosti in ne moči, le s svojimi zahtevki obstoju podjetja niso nevarni, lahko pa z zadostno glasnostjo in pojavljanjem v javnosti pridobijo tudi druga dva atributa, zato jih ne gre popolnoma zanemariti (Mitchell, Agle in Wood v Zakhem idr. 2008, 174–175).

Pričakujoči deležniki. Pričakujoči deležniki predstavljajo tiste skupine oziroma posameznike, ki posedujejo dva izmed treh glavnih atributov, zato jih nikakor ne smemo izvzeti iz načrtovanja in ciljev podjetja. Deležnikom je tokrat skupen element pričakovanja, namesto pasivnih prikritih teženj so ti deležniki aktivni, podjetja pa se odzivajo na njihove interese in želje. V skupini pričakujočih deležnikov najdemo *dominantne deležnike*, ki so hkrati močni in legitimni ter vplivajo na delovanje podjetja, sledijo *odvisni ali vzdrževani deležniki*, ki jim primanjkuje moči, posedujejo pa legitimnost in atribut nujnosti, kot odvisne pa jih opisujemo zaradi njihove odvisnosti od drugih (ali deležnikov ali podjetja), da realizirajo svoje zamisli in cilje. Zadnji v skupini pričakujočih deležnikov so še *nevarni deležniki*, ki imajo veliko moč in atribut nujnosti, primanjkuje pa jim legitimnosti. Podjetju so nevarni, saj imajo veliko sposobnost prisile in se včasih za dosego svojih ciljev poslužujejo tudi nasilnih dejanj (Mitchell, Agle in Wood v Zakhem idr. 2008, 175–176).

Definitivni deležniki. Pomembnost in nujnost upoštevanja deležnikov s strani podjetja je velika, če deležniki posedujejo visoko stopnjo tako moči, kot legitimnosti in nujnosti (Mitchell, Agle in Wood v Zakhem idr. 2008, 176). Freeman s sodelavci navaja pet kategorij strateško najbolj pomembnih deležnikov, in sicer zaposlene, potrošnike, dobavitelje in poslovne partnerje, dobavitelje kapitala ter skupnosti, v katerih podjetje deluje (v Devinney idr. 2013, 327). Gwin (v Jančič 1999, 76) predstavlja sedem različnih javnosti oziroma skupin deležnikov, pri tem pa opiše tudi njihove intrinzične (notranje) in ekstrinzične (zunanje) interese do podjetja. Glavne skupine deležnikov so:

- **Delničarji.** Delničarji težijo k maksimiranju vloženih sredstev v organizacijo, zanima jih profit, sicer pa nimajo intrinzičnega zanimanja za podjetje.
- **Menedžment.** Menedžment skrbi za zagotavljanje virov in izvajanje strategij ter omogočanje stabilnih pogojev delovanja podjetja, njihovo zanimanje pa opredelimo kot intrinzično, saj so vpeti v kulturo podjetja.

- **Sindikati/zaposleni.** Sindikate in zaposlene v prvi vrsti zanima, ali je podjetje pošten in pravičen delodajalec, intrinzičen interes pa je bolj odvisen od vrednot posameznika kot vrednot podjetja.
- **Potrošniki.** Potrošniki na podjetje navadno gledajo kot na entiteto v množici drugih v dani izdelčni/storitveni kategoriji, zanima pa jih predvsem vrednost v primerjavi z drugimi ponudniki.
- **Dobavitelji.** Dobavitelji podjetje dojemajo kot svojega kupca, v središču zanimanja so količina in cena nakupov, dolgoročne povezave, pogajalski slogi podjetja ipd.
- **Lokalna skupnost.** Lokalno skupnost zanimajo predvsem intrinzični dejavniki, povezani s podjetjem. Ta javnost želi, da je podjetje “dober državljan”, ki skrbi za okolje in družbeno dobrobit.
- **Vlada.** Vlado podjetje zanima v največji meri kot davkoplačevalec, kot subjekt vodenja v okviru zakonodaje.

Majaro (v Jančič 1999, 76) ločuje med devetimi različnimi javnostmi, in sicer *delničarji, potrošniki, dobavitelji, vlado, menedžerji, zaposlenimi, sindikati, bankami in družbeno skupnostjo*. Vidimo, da so deležniki številčni in menjave med njimi zelo kompleksne, zato morajo organizacije najti primeren in relevanten način menjave, okvirno pa Jančič (1999, 77) prikaže povezave podjetja z deležniki z modeli ravni ekvivalentne menjave podjetja z deležniki. V modelu je identificiranih kar 25 javnosti, družbenih skupin, organizacij in posameznikov, ki lahko nastopajo kot deležniki podjetja. Razvrščeni so v tri ravni, ki so med seboj ločene po pomenu, ki jim ga pripisuje podjetje. V prvem nivoju najdemo deležnike, s katerimi mora podjetje nujno vzpostaviti procese menjave, na drugem mestu so menjave, ki jih podjetje potrebuje, v kolikor želi doseči široko podporo za realizacijo svojega poslanstva in ciljev, na tretjem mestu pa so se znašli deležniki, s katerimi je menjava zaželena. Vsi ti deležniki so prepleteni tudi med seboj.

Slika 4.4: Vrednotenje deležnikov

Atributi podjetja	Atributi deležnikov
Usmerjenost podjetja (utilitaristično, relacijsko, kolektivistično)	Lokacija (interni, eksterni)
Velikost (veliko, majhno)	Primarni (zaposleni, delničarji, potrošniki, dobavitelji)
Oblika (storitveno, izdelčno)	Sekundarni (konkurenca, skupnost, vlada)
Življenjski cikel (start-up, zrelost/upad, oživitvev)	Atributi pomembnosti (moč, legitimnost, nujnost)
Funkcija (profitno, neprofitno)	

Vir: Carlon in Downs (2014, 140).

Carlon in Downs (2014, 139–140) identiteto deležnikov določata povsem praktično, predvsem pa poudarjata, da identitete vseh deležnikov podjetja niso enake, saj ne moremo enačiti vseh skupin deležnikov, prav tako ne moremo enačiti pomena različnih deležniških skupin za podjetje. Relevantnost deležnikov za podjetje temelji na različnih kriterijih, kot so usmerjenost (utilitarna, relacijska, kolektivistična), velikost, oblika (storitvena, izdelčna), faza v življenjskem ciklu in funkcija (profitna, neprofitna). Značilnosti deležnikov so tako odnosne kot deskriptivne, deskriptivne attribute pa lahko opišemo na mikro ali makro nivoju. Avtorici še dodajata, da odnosne značilnosti deležnikov vplivajo na attribute pomembnosti za podjetje, torej attribute moči, legitimnosti in nujnosti (Slika 4.4). Podjetje deležnike vrednoti glede na pomembnost le-teh za obstoj podjetja, proces vrednotenja pa se prične s konstrukcijo identitete, šele nato se osredotočimo na merjenje vrednoti posamezne skupine deležnikov. Brickson (Carlon in Downs 2014, 140) za uspešno določanje strateško pomembnih skupin deležnikov priporoča postavitev vprašanja: »Kakšen je naš odnos z deležniki in kakšen je odnos deležnikov z nami?«, odgovor na to vprašanje pa sodi v eno izmed treh kategorij: *neodvisno, diadično odvisno ali pa kategorijo pridobivanja koristi* od članstva v določeni skuini. Podjetja z neodvisnim odnosom imajo individualistične usmeritve in deležnikom pripisujejo manjšo pomembnost, diadično odvisen odnos se nanaša na odnosno naravnost in višje vrednotenje pomembnosti nekaterih deležniških skupin, podjetja v tretji kategoriji pa so kolektivistično usmerjena in visoko vrednotijo vse deležniške skupine. Za kakovostno vrednotenje strateško pomembnih deležnikov in obojestransko zadovoljstvo si moramo zato zastaviti tri naloge: doseči dogovor o identiteti podjetja, ustvariti vrednote, skladne s to identiteto in si prizadevati delovati po izbranih vrednotah (Carlon in Downs 2014, 151).

4.4 Ključni deležniki

Meffert in Bierwirth (v Fiedler in Kirchgeorg 2007, 177) teorijo deležnikov povežeta s korporativno blagovno znamko, ki je definirana kot distinktiven imidž korporacije, dobro zasidran v podzavesti deležnikov in ki vpliva na vedenje deležnikov. Korporativno znamčenje je upravljanje s korporativno blagovno znamko, je proces, ki vključuje ciljno usmerjeno načrtovanje, usklajevanje in nadzor vseh aktivnosti, povezanih s korporativno znamko. Za razliko od blagovne znamke se le-ta ne osredotoča le na potrošnike, temveč na vse vključene deležnike podjetja. Deležniški koncept je nadgradil enostavnejši delničarski vidik, saj zagovarja upoštevanje širokega spektra deležnikov, ki jih mora podjetje upoštevati v načrtovanju svojih aktivnosti in strategijah delovanja. Med pomembnejšimi deležniki so zaposleni, poslovni partnerji, posebne interesne skupine in mediji. Teorija deležnikov implicitno predpostavlja, da skupine deležnikov temeljijo na homogenih atributih znotraj skupine in heterogenih atributih, ki skupino razlikujejo od drugih deležnikov. Homogenost implicira vzorce družbenega vedenja, ki se zdi situacijsko primerna in je glede na članstvo v skupini pričakovana, celo zahtevana (Sargent v Fiedler in Kirchgeorg 2007, 178). V vsaki družbi se soočamo z družbeno predpisanimi nalogami in funkcijami, ki so dodeljene glede na družbeni položaj. Koncept vlog predpostavlja, da si ljudje s podobnimi vlogami delijo podobne vzorce vedenja in attribute (Coutu v Fiedler in Kirchgeorg 2007, 178). Takšno mnenje delijo številni strokovnjaki, zato je prispevek Wolfa in Putlerja (v Fiedler in Kirchgeorg 2007, 178) prej izjema kot pravilo, saj izpodbija tradicionalen pogled na vloge. Avtorja kritizirata domnevo, da se atributi skupine deležnikov ujemajo s prioritetami, mnenji, osebnimi vrednotami in socialno-demografskimi značilnosti članov skupine, zato predlagata segmentirano usmerjeno alternativo. Drug pristop, ki se dotika tega problema, poda Hermann, ki razlikuje med *mikro združenji*, ki jih obravnavamo na ravni skupine deležnikov, *meta združenji*, ki omogočajo celovit pristop k vsem deležnikom in *makro združenji*, ki odsevajo splošen imidž korporacije. Fiedler in Kirchgeorg (2007, 178–183) sta naredila raziskavo, s kateri sta analizirala razpoznavne attribute različnih skupin deležnikov s ciljem preveriti domneve o konceptu vlog. Predvidevala sta, da med deležniki obstajajo pomembne razlike, s čimer potrjujeta koncept vlog deležnikov. Sledil je preizkus določanja tistih atributov, ki eno skupino deležnikov najbolj loči od drugih. Osredotočila sta se na priznano in ugledno nemško storitveno podjetje in analizirala štiri glavne skupine deležnikov, tj. potrošnike,

zaposlene delničarje in novinarje. Rezultati raziskave so pokazale, da imajo skupine deležnikov attribute, ki jih pomembno razlikujejo od drugih, čeprav so si v nekaterih lastnostih tudi podobne. Dokazala sta tudi pomen afektivnih in kognitivnih asociacij z imidžem korporativne znamke, ki reprezentirajo tudi prioritete deležnikov. Iz izsledkov raziskave sta Fiedler in Kirchgeorg (2007, 183) izluščila nekaj glavnih napotkov, in sicer priporočata, da marketinške strategije podjetij naslavlajo specifično skupino deležnikov, saj atributi deležnikov opredeljujejo različne cilje in namere deležnikov. Nekateri atributi so tako zelo priznani pri diferenciaciji podjetja od konkurence, medtem ko drugi atributi deležnikov pripomorejo k implementaciji generičnih asociacij.

K pomembnosti in vrednotenju strateško pomembnih deležnikov pripomore tudi socialni kapital, ki ga podjetju prinesejo deležniki. Socialni kapital se nanaša na prednosti, ki jih prinašajo socialni odnosi med akterji. Kapital v tem kontekstu ima podobno vlogo kot človeški ali finančni, le da se osredotoča na družbeno perspektivo in odnose med udeleženci v transakciji. Socialni kapital je nekakšen izraz dobrega imena posameznika ali skupine. Izvira iz strukture in vsebine akterjevih družbenih odnosov, učinki kapitala pa prinašajo informacijske, vplivanjske in solidarnostne prednosti. Johnson in Scholes (v Gregory 2007, 65) predlagata analizo ključnih deležnikov glede na njihovo pomembnost, kjer mora podjetje razmisliti o količini pozornosti, ki jo je določeni skupino potrebno nameniti.

Avtorja se navezujeta na matriko moči in interesa, dveh pomembnih atributov, o katerih smo že govorili. Deležniki glede na matriko ne sodijo nujno le v en kvadrant, temveč je mogoče in včasih celo zaželeno, da se skupina deležnikov pomakne v drugi kvadrant in spremeni dano razmerje interesa ter moči. Močni, institucionalni vlagatelji tako pogosto prebivajo v segmentu C, v določeni krizi, ki ogroža podjetje, pa le-to lahko investitorje želi premakniti v segment D, kjer lahko izkoristijo njihovo moč ter vpliv na druge podpornike. Vključenost lahko spodbudijo z izrazitejšo in pogostejšo komunikacijo, po drugi strani pa skupine deležnikov, ki nima velike moči, ne smemo dojemati kot nepomembne. Skupina deležnikov v interakciji z opolnomočenimi lokalnimi skupnostmi v segmentu B in s sodelovanjem z več drugimi močnimi deležniki namreč lahko zlahka vstopi v segment D (Slika 4.5).

Slika 4.5: Kategorizacija deležnikov glede na matriko moči in interesa

		INTERES	
		nizek	visok
MOČ	majhna	A (minimalen trud)	B (ostajajo informirani)
	velika	C (ostajajo zadovoljni)	D (ključni akterji)

Vir: Gregory (2007, 65).

5 MARKETINŠKI ODNOSI V DRUGIH TEORETSKIH PARADIGMAH

5.1 Teorija družbene menjave

Dwyer, Schur in Oh (v Povše 2013b, 43) menjalni odnos opredeljujejo kot »okvir družbenega omrežja posameznikov in ustanov, ki prispevajo k odkrivanju dejavnikov in procesov menjav kupec – prodajalec«. Koncept teorije družbene menjave sega v 50. leta prejšnjega stoletja, temelji pa na predispoziciji, da »posamezniki s pomočjo procesov medsebojnih interakcij in menjav ustvarjajo družbeni sistem«. Družbe tako ne združujejo le neodvisni posamezniki, temveč predvsem načini, kako ti posamezniki družbeno delujejo. »Brez interakcij tudi družba ne more obstajati, saj izgubi svoj temeljni smisel in kohezivno vez«, poudarja Jančič (1999, 17). Družba deluje kot kompleksno omrežje nešteti interakcij med posamezniki in družbenimi skupinami, ki temeljijo na eni izmed osnovnih človekovih potreb, potrebi po druženju. Ainsworth-Land pravi, da je »težnja k skupnosti in sodelovanju eden najstarejših in najvitalnejših procesov narave« (prav tam). Iz te trditve lahko izpeljemo naslednjo misel, da ljudje potrebujemo soljudi in težimo k medsebojnemu zadovoljevanju potreb. Družbena menjava je zato »fenomen družbe po sebi«, hkrati pa tudi celostno razloži njeno delovanje. Glavna zakonitost teorije se glasi, da »človek vstopa v procese menjave zato, ker pričakuje, da bo tako lahko zadovoljil neko svojo potrebo, skratka pridobil tisto manjkajoče, kar mu je pred menjavo povzročalo določeno nelagodje in česar brez menjave ne bi dosegel« (Jančič 1999, 17–18). Kot rezultat menjave opredeljujemo obojestransko korist, saj smo ljudje v prvi vrsti determinirani s pozitivnim pričakovanjem kot rezultatom menjave. Jančič še poudarja, da teorija družbene menjave »najjasneje razloži večino motivov človeškega obnašanja, ki so prisotni vsakokrat, kadar vstopimo v družbeno interakcijo« (1999, 19). Čeprav so medčloveške odnose kot menjavo raziskovali številni sociologi, velja, da se je koncept teorije družbene menjave pričel z Georgeom Homansom, vendar pa njegova teorija ni le nadgradnja dognanj številnih predhodnikov, temveč tudi razmišljanj sodobnikov. Homans je pri preučevanju zakonitosti menjave izhajal iz individualističnega pristopa in povzel utilitaristična izhodišča ter pomen »lastnega interesa« kot temeljnega gibal družbe. Homansovo razmišljanje o teoriji družbene menjave lahko družimo v pet trditev, ki opredeljujejo njene zakonitosti. Glasijo se:

- V kolikor se je v preteklosti pojavila določena stimulatívna situacija in je bila v njej aktivnost neke osebe nagrajena, potem se bo oseba, čim bolj bo nova situacija podobna prejšnji, tudi zdaj pripravljena bolj aktivirati.
- Čim bolj pogosto v določenem času aktivnost prve osebe nagradi aktivnost druge, tem bolj pogosto bo druga izvajala svojo aktivnost. Večkrat se druga prvi zahvali za pomoč, večkrat ji bo prva še pomoč še ponudila.
- Čim več je vredna enota aktivnosti druge, tem pogosteje bo prva oseba izvajala tisto aktivnost, ki prinaša nagrado.
- Čim pogosteje je prva oseba v bližnji preteklosti prejela aktivnost v obliki zahvale druge osebe, manj vredna postaja vsaka nadaljnja tovrstna aktivnost zanjo.
- Čim manj je razdelitev pravična, tem verjetneje je, da bo prva oseba izrazila jezno čustveno reakcijo (v Chadwick-Jones 1976, 159–162; v Jančič 1999, 25).

Naštete trditve nam dokazujejo, da družbeno menjavo spremljajo številni procesi, prvi je *psihološki profil*, ki definira razliko med nagrado in stroški, saj naj brez obojestranskega profita nobena izmed strani ne bi vzdržala. Nenapisano, a vendar samoumevno pogodbo, lahko primerjamo z drugim pomembnim načelom, *menjalnimi vrednostmi*, ki pa v družbenih procesih ne predstavljajo dobrin, ki se izražajo s ceno, temveč vrednosti iščemo v družbeni menjavi. Homans ne verjame v popolnoma racionalnega posameznika, saj njegov »novi ekonomski človek« ne menja le materialnih dobrin, racionalen pa je le toliko, kot je to potrebno v določeni družbi. Pomembno načelo, ki spremlja družbeno menjavo, je tudi *koncept pravične razdelitve*, ki jo Homans opredeli kot trenutek, ko »oseba v menjavi prejme nagrado, ki ustreza stroškom, ki jih je imela pri vzpostavitvi menjave«. Idealiziran koncept pravične razdelitve je možen v kooperativni družbeni skupnosti, ne pa v kompetitivni, vabljenost konkurence pa je v takšni družbi prav v tem, da ponuja nagrade, ki presegajo ceno izgube. Med spremljevalnimi procesi pomembno vlogo igra tudi *negativna menjava*, saj poleg pozitivnih vrednosti menjamo tudi kazni za kazni, grožnje za pozitivne vrednosti, grožnje za grožnje ipd. Ko ni mogoče najti nobene optimalne alternative, so menjave lahko tudi prisilne (v Jančič 1999, 25–27; v Chadwick-Jones 1976, 162–168). Svoje mnenje o družbeni menjavi zagovarja tudi Levi-Strauss, ki uvede pojem *posplošene menjave*, ki se osredotoča na odnose med več akterji hkrati in naj bi boljše označevala kompleksno družbeno obnašanje, kot *omejujoča menjava*, ki je vezana le na odnos med dvema posameznikoma (v Jančič 1999, 26). Blau (v Jančič 1999, 27) vsa načela družbenega vedenja opisuje z ekonomsko podstatjo in

dodaja, da posamezniki v asociacije ne vstopajo zaradi »zero-sum« rezultata, temveč zaradi »win-win« pričakovanj, kar lahko prevedemo v jezik teorije iger kot asociacije, ki so nagrajujoče za vse udeležence. Ker pa vsako dobro dejanje ustvari pričakovanje protiusluge, ponavljajoče nagrajevanje prinaša vedno bolj okrepljene družbene vezi. Recipročnost usluge je pričakovana in jo lahko imenujemo tudi družbena sankcija za odvrčanje posameznikov od pozabljanja njihovih obligacij do družbe. Blau poudarja še, da družbo preveva navidezni altruizem, ki je v svojem bistvu človeški egoizem, vendar pa ostaja prikrit, ker ga posamezniki ne morejo javno razglašati, saj jih v nasprotnem primeru družba ne bi sprejela. Tovrstna pričakovanja pa ustvarjajo tudi konflikte, ki nastajajo zaradi kršenja norm recipročnosti. Izpostavimo naj še, da čim manjše so človekove potrebe, tem manjša je tudi njegova odvisnost do drugih (v Jančič 1999, 27–29).

Menjave so stalnica vsake civilizirane družbe, nastajajo pa zaradi neenakomerne porazdelitve dobrin med ljudmi in so v prvi vrsti namenjene odpravljanju pomanjkanja ustreznih načinov zadovoljitve posameznih potreb oziroma želja. Levy in Zaltman (v Jančič 1999, 36; Houston idr. 2000, 21) pritrjujeta, da je marketing družbeni sistem in je »menjalni proces najpomembnejši mehanizem, ki omogoča delovanje družbe«. Marketing sta v družbeno-menjalni kontekst prvotno vstavila Alderson in McInnes, ta je predvsem opozoril na pomen trga kot stičišč (ekonomskih) menjav med ponudniki in kupci. Trgi so po njegovem mnenju posledica družbenih odnosov med pripadniki družbe, ki nastanejo šele v trenutku, ko izdelovalci in uporabniki ekonomskih dobrin zadovoljitev svojih potreb iščejo v menjavi. Iz tega stališča izvira tudi njegova definicija marketinga, ki se glasi:

Marketing je vsako »dogajanje« ali aktivnost, ki udejanji potencialne povezave med proizvajalci in potrošniki. Osnovna naloga marketinga je zatorej vezana predvsem na trg. Delo marketinga se začne z odkritjem tržnega potenciala ... Marketinški koncept v najširšem smislu je tako vsaka aktivnost, ki udejanji potencialne tržne povezave med izdelovalci in uporabniki ekonomskih dobrin in storitev (v Jančič 1999, 37).

Menjavo je v generični koncept marketinga vključil Kotler, ki v jedro marketinškega koncepta postavlja prav zamenjavo, ki jo definira kot »menjavo vrednosti med dvema stranema«, stvari z vrednostjo pa niso le izdelki, storitve ali denar, temveč tudi drugi viri, kot je čas, energija ali čustva (v Jančič 1999, 38). Da pride do procesa menjave, morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji, ki jih izpostavi Kotler, in sicer:

- morata obstajati vsaj dva udeleženca,
- vsak izmed udeležencev mora imeti nekaj vrednega na nasprotno stran,
- vsak izmed njiju mora biti sposoben komuniciranja in znati poskrbeti za dostavo,
- vsak izmed njiju se lahko svobodno odloči o sprejemu/zavrnitvi ponudbe in
- vsaka stran mora verjeti, da je z nasprotno primerno in zaželeno skleniti menjavo (Jančič 1999, 39).

Halley pa opozarja, da moramo ponazoriti tudi moralno plat menjave in zato dodaja še tri pogoje:

- Tako kupec kot prodajalec morata razumeti, čemu se odrekata in kaj prejmeta v zameno.
- Ne kupec in ne prodajalec nista prisiljena vstopiti v proces menjave in ne smeta biti pod pritiskom, premalo alternativami ali drugimi omejitvami.
- Tako kupec kot prodajalec lahko ob menjavi racionalno presodita o njenih stroških in koristih (v Jančič 1999, 39).

Vidimo, da Halley poudarja pomen informiranosti obeh strani v menjavi, saj je lahko menjava v nasprotnem primeru obojestransko koristna le po naključju. Podoben izid dobimo tudi, če je menjava opravljena pod prisilo. Ne smemo pa pozabiti niti, da večina menjav v praksi ni idealnih, temveč so le bolj oziroma manj sprejemljive (v Jančič 1999, 40). Z vidika teorije menjav, ki temeljijo na odnosih, je posameznik tako družbeno pripravljen na žrtvovanje kot hkrati sebičen oziroma oportunističen, kot ugotavlja Macneil. Člane skupnosti družijo naravna iracionalnost in vedenja posameznikov ne moremo spremljati le z vidika koncepta maksimiranja koristi (Paulin idr. v Povše 2012). Macneil še izpostavlja, da koncept menjave temelji na predpostavki o svobodni izbiri in pojasnjuje, da ta težnja po izbiri obstaja tudi med zaporniki, kljub dejstvu, da je v zaporu minimalna (Povše 2012). Morgan in Hunt (v Povše 2013b, 43) menita, da v trženju partnerjev ne moremo obravnavati izključno kot kupce in prodajalce, saj mnoga partnerstva nimajo kupcev, primeri takšnih odnosov so sodelovanja z lokalnimi oblastmi, zaposlenimi, konkurenco, vendar pa so v procesu menjave tudi ti odnosi zelo pomembni. Povše (2013b, 43) se osredotoča na menjavo na podlagi odnosov in izpostavlja definicijo Morgana in Hunta, ki pravi, da »trženje na podlagi odnosov zajema vse

tržne aktivnosti, usmerjene v ustvarjanje, razvoj in vzdrževanje uspešnih menjav na podlagi odnosov«.

5.2 Teorija transakcijskih stroškov

Teorija transakcijskih stroškov je eden izmed pomembnejših teoretičnih okvirjev za pojasnjevanje pomembnih odločitev podjetij, ki pa se je že v začetku soočala s številnimi polemikami. Osnovna predpostavka teorije izhaja iz članka *The Nature of the Firm*, ki ga je leta 1937 napisal Coase in v katerem je trge ter hierarhičnost kot alternativo postavil ob bok takrat veljavnim strukturam oblasti. Coase je trdil, da izbira med trgi in hierarhijami leži predvsem v različnih transakcijskih stroških. Težava pri neposrednem merjenju transakcijskih stroškov pa je njegovo delo postavila le v študijske klopi, v praksi pa so bile ideje malokrat uporabljene (Geyskens, Steenkamp in Kumar 2006, 519). Osrednje vprašanje teorije transakcijskih stroškov se nanaša na učinkovitost, in sicer ali je podjetje uspešnejše z vertikalno integracijo ali z upravljanjem trga in z avtonomnimi pogodbenimi izvajalci. Transakcije so predpostavljene kot »mejno racionalne« in »tvegano nevtralne«, vsaj nekateri akterji v transakciji pa so bili obravnavani kot oportunistični (Geyskens, Steenkamp in Kumar 2006, 520). Teorija se osredotoča predvsem na ekonomske vidike odnosov, kot pomanjkljivost pa avtorji najpogosteje izpostavljajo rezultate in institucionalno ureditev, namesto procesov ter okolja, medtem ko v teoretskih predpostavkah zaupanje teorija vidi kot povsem nepomembno. Richardson je teorijo transakcijskih stroškov definiral zelo slikovito, saj podjetij ne vidi le kot »otokov načrtovane koordinacije v morju tržnih odnosov, pač pa so povezana med seboj z različnimi načeli kooperacije in povezav« (v Lah 2013, 703). Že pri najbolj preprosti tržni transakciji nastane transakcijski strošek »pravice do nastopa« na trgu (npr. zakup stojnice), poleg pa se kopičijo še drugi transakcijski stroški, kot je prevoz blaga, pogodbe s prevozniki, stroški sklepanja pogodb, izvrševanje in nadzor pogodb itd. Dokončno je paradigmo teorije transakcijskih stroškov uveljavil Williamson, ki podjetja vidi »bodisi kot samostojna nastopajoča na trgu bodisi vpeta v hierarhične odnose« (Lah 2003, 704). Položaj in odnosi med podjetji in drugimi udeleženi z vidika teorije transakcijskih stroškov se držijo principa »make or buy«, razlogi za težko odločitev med »narediti ali kupiti« pa so predvsem v velikosti transakcijskih stroškov. Transakcijski stroški temeljijo na posebnosti premoženja podjetij, na »*intertransakcijskih stroških*« med podjetji in »*intratransakcijskih stroških*«, ki nastajajo znotraj podjetja (Lah 2013, 705). Med glavnimi proučevanimi temami teorije transakcijskih stroškov najdemo stroške iskanja informacij, stroške nadzora nad

menjalnim odnosom in skrb za uresničitev pogodbenih pogojev v menjalnem odnosu. Williamson (1985, 29) bistvo delovanja podjetij z vidika te teorije vidi v želji po čim večjem znižanju stroškov transakcij, predstavlja pa tudi vzroke nastanka stroškov, in sicer transakcijski stroški nastanejo zaradi pogajanj, varnostnih dogovorov med sodelujočimi v menjavi (t. i. ex ante razlogi) in operativnih stroškov, stroškov vezanosti ipd. (t. i. ex post razlogi). Za nastanek stroškov transakcije pa so krivi številni dejavniki, med drugim tudi človeški in okoljski:

1. **Omejena racionalnost**, ki človeka opisuje kot nezmožnega za predidevanje in predstavljanje vsakega izida, ki je mogoč pri določeni transakciji. Človekova sposobnost vpijanja informacij, ki so na voljo na trgu, je namreč prešibka.
2. **Oportunizem**, saj ljudje prvenstveno ščitimo svoje lastne interese in težimo k uresničitvi lastnih ciljev.
3. **Negotovost**, ki se nanaša tako na možnost oportunističnega vedenja kot omejeno racionalnost, zaradi česar je človeško vedenje nepredvidljivo.
4. **Majhno število sodelujočih v menjavi**, saj je v tem primeru nadzor otežen, sodelujoči se lahko umaknejo in pričnejo sodelovati z drugimi udeleženci na trgu.
5. **Specifičnost premoženja**, kjer akterji, kateri vlagajo v specifičnost svojih določenih prednosti, lahko v transakciji izgubijo, če se drugi sodelujoči akter, ki ni vložil svojih sredstev, odloči umakniti iz menjalnega odnosa (Williamson 1985, 30–31).

Transakcijski stroški so razdeljeni na koordinacijske stroške in motivacijske stroške, kjer kot koordinacijske opredeljujemo stroške, ki nastanejo znotraj ali zunaj organizacije in izhajajo iz potrebe po informiranju o ceni ter drugih pomembnih značilnostih menjave, motivacijski stroški pa se nanašajo na nepopolnost ali asimetrijo informacij ter nepopolno izpolnjevanje določil v pogodbi med dvema sodelujočima v procesu transakcije (Williamson 1985, 30–31).

Williamson (v Chao idr. 2013, 1059) torej poudarja tri ključne značilnosti negotovosti, pogostosti in specifičnosti sredstev, ki vplivajo na višino stroškov transakcij. To so specifična sredstva, negotovost vedenja in izmenjava informacij (Kwon in Suh v Chao idr. 2013, 1059). Williamson in Ghani (2012, 74-76) primarno poudarjata ceno in obseg proizvodnje, ponudbo in povpraševanje, in sicer s preučevanjem skozi oči gospodarskega subjekta ter transakcijo kot osnovno enoto raziskovanja. Med osnovnimi nalogami uspešnega upravljanja podjetja z vidika transakcijskih stroškov navedeta 6 glavnih korakov, ki so:

1. Preučiti gospodarski subjekt skozi objektiv pogodbe in/ali upravljanja podjetja.
2. Identificirati ključne attribute človeških akterjev (omejena racionalnost in možnost oportunitizma), ki vplivajo na učinkovito izvajanje pogodbenega razmerja.
3. Imenovati ključne attribute transakcij, ki jih najdemo v pogodbah, posebno se osredotočimo na specifičnost premoženja (specifičnost premoženja privede do dvostranske odvisnosti) in motnje (t. i. ubežniki, zaradi katerih je na kocki veliko).
4. Prilagoditi se glavnemu problemu gospodarskega subjekta, v središču zanimanja je predvsem avtonomnost in koordiniranje ločenosti vrste prilagoditev, ki jih želimo izvesti.
5. Imenovati ključne attribute, ki opisujejo alternativne načine upravljanja (s posebnim poudarkom na attribute, ki opredeljujejo trge in hierarhije).
6. Napredovati do bolj prefinjenih načinov transakcij, kjer transakcije uskladimo s strukturami upravljanja podjetja, ki se razlikujejo glede na stroške in kompetence.

Da transakcija poteka čim bolj gladko in so rezultati najbolj optimalni, je potreben nadzor, zato Williamson in Ghani predstavita še osnovne metode nadzora transakcij. Če je specifičnost premoženja majhna, bo avtonomno prilaganje na spremembe relativnih cen na trgu učinkovitejše. Ker pa se specifičnost premoženja kopiči in se razvija stanje dvostranske odvisnosti, kot motnje lahko imenujemo notranje nevarnosti, za katere hierarhije dajejo olajšave (Williamson in Ghani 2012, 74–76).

Menjalne odnose v največji meri preučujeta dva teoretska koncepta, in sicer teorija družbene menjave (menjave na podlagi odnosov) in teorija transakcijskih stroškov. Kot vemo, teorija družbene menjave izhaja iz odnosov, kjer Macneil (v Povše 2013b, 47) navaja, da so »menjalni odnosi družbena sestavina in da zahtevajo moderni odnosi (enako kot primitivni, preprosti odnosi) solidarnost in zato neko stopnjo zaupanja ali upanja v drugega, seveda z namenom, da bi bili uspešni«. Menjave temeljijo na svobodni izbiri, povsem nasprotna stališča pa zagovarja teorija transakcijskih stroškov, ki v transakciji (oziroma menjavi) vidi predvsem zaščitnika pred nevarnostjo oportunitizma. Oportunitizem je v teoriji transakcijskih stroškov predpostavka, ki je v posameznikovih mislih vedno prisotna in upravljanje transakcij zato v večini skrbi za zaščito pred nevarnostmi oportunitizma (Williamson v Povše 2013b, 47). John se sprašuje, ali je predpostavka o povsem nepoštenemu posamezniku pravilna in trdi, da ljudje dolgoročno nismo vedno dvolični (v Povše 2013b). Teorija transakcijskih stroškov je

usmerjena v minimiziranje stroškov posameznika, zato ne ponuja vpogleda v upravljanje odnosov med različnimi stranmi. Sooča se z izzivi pojasnjevanja v novih ekonomskih razsežnostih in oblikah komunikacije (Zajac in Olsen v Povše 2013b, 48). Posamezniki so družbeno pogojeni in pripravljani na žrtvovanje nekaterih svojih koristi, hkrati pa so tudi sebični in oportunistični, zaradi naravne iracionalnosti pa je vedenje nemogoče razumeti le z vidika maksimiranja koristi.

5.3 Oportunizem

Asher s sodelavci (Tashman in Raelin 2013, 599) za skrhane odnose med podjetjem in ključnimi deležniki prepozna več dejavnikov trenja, ki lahko pripeljejo do nespoštovanja dogovorov in sodelovanja, in sicer prevladujejo omejena racionalnost, oportunizem in informacijska asimetričnost. Omejena racionalnost se nanaša na različne prisilne dejavnike, ki motijo posameznikov občutek za sprejemanje razumskih odločitev, oportunizem pa opisujejo kot težnjo po povečevanju svojih lastnih interesov, ne glede na posledice, ki lahko nastanejo zaradi tega. Informacijska asimetričnost je povezana s konflikti interesov deležnikov in povečuje razlike v moči med podjetjem ter njegovimi deležniki. Omejena racionalnost je rezultat nepopolne informiranosti in kognitivnih sposobnosti ter lahko vpliva na percepcijo in odločitve o upravljanju deležnikov. Menedžerji se s težavo pomanjkljivih informacij o deležnikih soočajo, ko so interesi tihi in/ali jih je težko zaznati. Do tega navadno pride, ko so deležniki posredno povezani s podjetjem ali imajo odnos z organizacijo, ki temelji na implicitnih pogodbenih razmerjih. Omejena informiranost se pojavi tudi pri poslovanju podjetij na tujih lokacijah z različnimi kulturnimi ter normativnimi pričakovanji glede upravljanja deležniških skupin. Druga sestavina omejene racionalnosti so kognitivne omejitve, ki označujejo predvsem dejstva, ko menedžerji spregledajo izjemen pomen deležnikov za podjetje. Nanašajo se na omejene sposobnosti sprejemanja, shranjevanje in analizo podatkov, ki jih menedžerji prejmejo. Tversky in Kahneman (Tashman in Raelin 2013, 600) ugotavljata, da menedžerji poenostavljanje pogosto uporabljajo kot izgovor zaradi kognitivnih omejitev. Sicer poenostavljanje izboljšuje učinkovitost odločanja in rezultate, vendar je lahko hkrati preveč splošna, da bi upoštevala tudi tihe in posredne interese deležnikov.

Naslednji dejavnik, ki krha odnose med deležniki in podjetji je oportunizem. Tashman in Raelin (2013, 601) zagotavljata, da imajo oportunistični menedžerji lahko popolne informacije in jasno predstavo o pomenu deležnikov za podjetje, vendar njihove zahteve

zanemarijo zaradi lastnih interesov. Oportunisti morda menijo, da ključni deležniki in izpolnjevanje njihovih zahtev ne sodi v dejavnosti podjetja, lahko tudi menijo, da deležniki nimajo tolikšne moči nad podjetjem ali da ne morajo vplivati na obstoj podjetja. K oportunističnemu vedenju svoj kos pogače doda tudi informacijska asimetričnost, ki še povečuje neravnovesje moči med podjetjem in deležniškimi skupinami, kar dodatno slabi odnose med njimi. Das (2004, 745) oportunizem definira kot iskanje koristi in zadovoljitev lastnih interesov na račun drugega partnerja v odnosu, navadno se oportunizem prikazuje kot kršitev dogovora ali pogodbe. Lado, Dant in Takleab (2008, 403) oportunizem definirajo kot »preračunljiva prizadevanja menjalnih posrednikov za zavajanje, prikrivanje in zmedo menjalnega procesa«. Je moteč vir vedenjske negotovosti v ekonomskih transakcijah, Williamson (Lado, Dant in Takleab 2008, 403) poudarja, da bi ekonomsko negotovost lahko izničili, v kolikor bi bili akterji v menjavi v celoti odprti in iskreni glede svojih prizadevanj za uresničitev posamezne koristi ali v kolikor bi v odnosu vladala popolna podrejenost, samozanikanje in poslušnost, česar pa v realnem svetu ne moremo pričakovati. V medorganizacijskih odnosih je med pomembnejšimi koncepti izpostavljeno zaupanje ter njegovo bipolarno nasprotje, moč. Zucker (v Povše 2013) sicer poudarja, da je družbena praksa zapletena in ne kaže te linearnosti, zato opredelitev zaupanja v bipolarni povezavi s konceptom zaupanja v literaturi le stežka najdemo. Hardy s sodelavci še ugotavlja, da odnos moči povečuje zaupanje pri monopolnemu ponudniku, saj ostali ponudniki nimajo druge izbire, kot zaupati monopolistu. Vedno večje zaupanje vodi do še večje moči v omrežju in imenujemo ga *lažno, preračunljivo ali kalkulatивно zaupanje*. Zaupanje, pri katerem namreč najdemo potrebo po moči, ni recipročno. Že smo omenili, da so v odnosih pričakovane določene norme vedenja, v kolikor si želimo doseči solidarno, pošteno in vzajemno sodelovanje, ki se lahko spontano pojavi v odnosu med dvema partnerjema v menjavi. Vidimo, da je razlika v zaupanju, ki v sebi skriva recipročnost in zaupanju s potrebo po moči, predvsem v preračunljivosti, ki je neposredno povezana z oportunizmom. Konstrukt oportunizem lahko definiramo kot »iskanje osebnega interesa s prevaro, ki je opredeljena kot laganje, kraja, goljufija in preračunljivo ravnanje z namenom zavajanja, popačenja, prikrivanja ali povzročanja zmede« (Williamson v Povše 2013). Teorija transakcijskih stroškov predvideva, da oportunizem nastane v vsakem primeru, ko posameznik le-tega prepozna kot izvedljivega in koristnega zanj. Prav zato potrebujemo učinkovit nadzor, ker pa tudi nadzor na trgu povzroča stroške, zaradi konkurenčnih razmer na trgu izberemo najcenejšo obliko nadzora. Hawkins in drugi (v Povše 2013) z vidika teorije transakcijskih stroškov menijo, da je oportunistično vedenje dopuščeno, če predstavlja najcenejšo obliko

transakcijskega stroška. Wathne in Heide dodajata, da oportunizem izboljšuje rezultate (output) za oportunistično stran, vendar hkrati omejuje pravila vrednot, povečuje stroške in znižuje dohodek obeh udeležencev v odnosu menjave. Oportunizem lahko imenujemo tudi prevara s pomanjkanjem poštenosti v transakciji, saj v takšnem vedenju pogosto najdemo skrite informacije in dejavnosti. Oportunizem škoduje odnosom in že tako krhkemu zaupanju. Kot vemo, sta Megan in Hunt zaupanje povezala s poštenostjo in zanesljivostjo, pri oportunističnem vedenju pa opazimo manko prav teh dveh dejavnikov. Katsikeas, Skarmas in Bello zaupanje in oportunizem povezujejo z nasprotjem in konstrukta vključujejo v t. i. bipolarno razmerje, saj dejavniki, ki prispevajo k manjšemu ali večjemu zaupanju, obratno sorazmerno prispevajo k zvišanju ali zmanjšanju oportunizma. Wathne in Heide (v Das 2004, 745) sta za lažjo opredelitev oportunističnega vedenja pripravila teoretski okvir, v katerem se nahajajo štiri oblike oportunizma, in sicer izmikanje, neprilagajanje, nasilje ter prisiljena ponovna pogajanja. Oblika oportunizma je odvisna od obstoječih in novih okoliščin ter aktivnega oziroma pasivnega vedenja. Kot pasivni obliki lahko opišemo izmikanje in neprilagajanje, kot aktivni pa nasilje in prisilno ponovno pogajanje. Simon (v Povše 2013) predpostavlja, da je oportunizem prisoten vedno, ko posameznik prepozna, da je to zanj mogoče in koristno. V odnosu vedno obstaja negotovost in strah, da bi partner v odnosu deloval oportunistično, zato teorija transakcijskih stroškov poudarja pomen nadzora aktivnosti vseh akterjev v odnosu. Williamson (v Povše 2013) oportunistično vedenje pojasnjuje s pomočjo nadzora in sankcijami administrativno-usklajevalne strukture, kot je vertikalna integracija, kar lahko prepreči morebitna oportunistična prizadevanja, vendar pa dodaja, da je včasih dopustitev oportunističnih aktivnosti cenejša od žrtvovane koristi. Z vidika teorije družbene menjave Heide nadzorovanje oportunističnih teženj deli v enostranske in dvostranske. Ekonomska menjava namreč izpostavlja le vlogo in korist posameznika ter temelji na enostranskih, hierarhičnih in zaščitniških mehanizmih upravljanja z deležniki, kar je skladno s teorijo transakcijskih stroškov, dvosmerni mehanizmi pa se ukvarjajo z odnosi med vključenimi v menjavo. Predpostavlja pričakovanje normiranega vedenja, sodelovanja, recipročnosti, solidarnosti in dolgoročnosti. Vedenje tu temelji na samonadzoru in omejevanju lastnih interesov zaradi težnje po kakovostnem odnosu. Partnerjema v odnosu zaupanje pomeni priložnost za več možnosti koriščenja prednosti drug drugega, Nooteboom poleg tega še navaja, da odnose, poleg sebičnega interesa, odlikujejo tudi druga delovanja in da norme vedenja ter vrednote v oblikovanem odnosu lahko omilijo oportunistične težnje ter tovrstno vedenje (Povše 2013).

6 KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE ZA DOLGOROČNO GOJENJE ODNOSOV

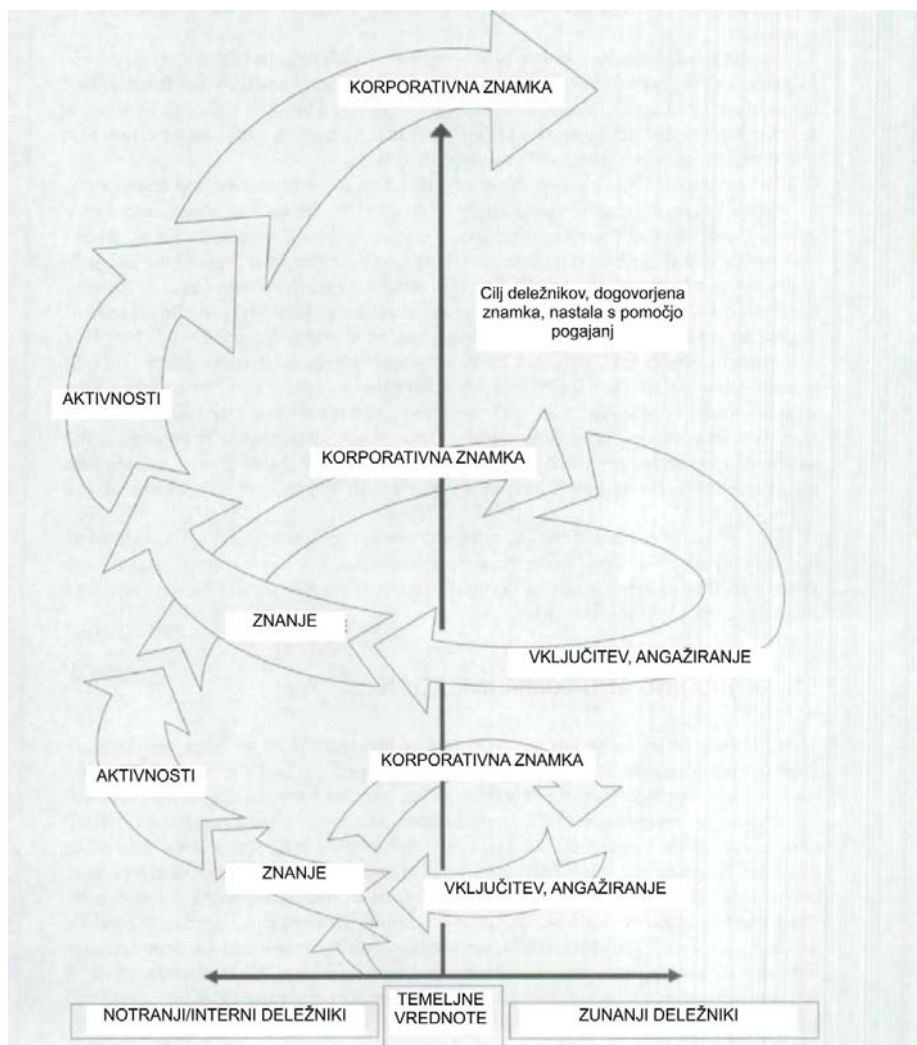
Osrednja predpostavka teorije deležnikov zagovarja ustvarjanje ugleda in dobrega imena podjetja ter posledično uspešnosti, v kolikor podjetje upošteva in spoštuje ključne deležnike, njihove zahteve ter cilje. Skladno s Freemanovo temeljno idejo, da podjetje mora služiti več skupinam deležnikov, lahko opredelimo vrednost podjetja. Harrison in Wicks (2013, 101–102) sta se oprla na Phillipsa, ki je definiral normativne skupine deležnikov, na katere podjetje nikakor ne sme pozabiti. Sem sodijo potrošniki, skupnost, v kateri podjetje posluje, investitorji, dobavitelji in drugi legitimni deležniki, specifični za vsako podjetje posebej. Ker vsaka skupina deležnikov na prvo mesto postavlja lastne interese, med njimi pogosto pride do konfliktov, zato Harrison in Wicks (2013, 103–104) predstavita štiri dejavnike, ki vplivajo na zaznano vrednost podjetja med deležniki. Dejavniki vključujejo ne samo opredmeteno vrednost, ki jo iščejo deležniki, temveč upoštevajo tudi proces in distribucijo vrednosti. Definirani so v skladu z idejo percepcije vpliva in uporabnosti za deležnike, in sicer mednje štejemo uporabnost za deležnike, ki je

- neposredno povezana z blagom/storitvijo;
- povezana z organizacijsko pravičnostjo;
- povezana s pripadnostjo in
- v skladu z zaznanimi oportunitetnimi stroški.

Jensen (2002, 245) teorijo deležnikov in povečevanje vrednosti podjetja za strateško pomembne deležnike nadgradi v *razsvetljeno teorijo deležnikov* in razsvetljeno maksimiranje vrednosti. Koncept maksimiranja vrednosti na razsvetljeni način komunikacijo, motivacijo vodstva, zaposlenih, partnerjev ter drugih deležnikov vidi kot precejšen izziv. V praksi maksimiranje vrednosti lahko povežemo z največjo vrednostjo organizacije v primeru upoštevanja vrednotenja vseh ključnih deležnikov, vendar pa je v resnici proces kompleksnejši. Udeležencem v odnosu z organizacijo namreč prikaže način, na katerega lahko le-ti potem ocenijo uspešnost podjetja pri doseganju vizije ali izvajanju strategije. Pristop je torej odličen za merjenje uspeha, vendar pa mora vodstvo podjetja kljub temu samo najti prave vrhunske strategije in slediti viziji, ki bo prinesla največji uspeh. Podjetje mora imeti za vzpostavljanje kakovostnih odnosov najprej uspešno vzpostavljeno korporativno znamko, ki jo Balmer in Gray (v Gregory 2007, 60) označita kot »obraz organizacije«.

Podjetje mora za iskanje skupnih lastnosti z drugimi entitetami, s katerimi je v interakciji, imeti jasno vizijo, ki uokvirja vse dejavnosti podjetja. De Chernatony vizijo sestavi iz »okolij, v katerih podjetje želi delovati v prihodnosti, namena obstoja podjetja in vrednot podjetja«. Vizija mora biti začrtana v skladu s kulturnimi normami in regulativnimi predpisi ter, v kolikor je kakovostno sestavljena, se morajo člani organizacije biti sposobni identificirati z njo, prispevati k njeni uresničitvi in postati njen ambasador. Podjetje to ustvarja in ohranja s pomočjo korporativnega komuniciranja, ki ga definiramo kot »funkcije in proces upravljanja komunikacij med organizacijo in pomembnimi skupinami deležnikov (vključno s trgi in javnostmi v okoljih, kjer podjetje deluje)« (Cornelissen v Gregory 2007, 60). Deležniki preko korporativnega komuniciranja spoznajo podjetje in ga vidijo v pozitivni luči, ga podpirajo in s tem ustvarjajo dodano vrednost oziroma povečujejo vrednost znamke (tj. podjetja). Ker organizacije delujejo v dinamičnih okoljih s številnimi skupinami strateško pomembnih deležnikov, morajo biti komunikacijske strategije, ki pomagajo do uspešnejšega poslovanja, natančno določene in previdno načrtovane (Gregory 2007, 60–62). Ob upoštevanju, da v enem okolju deluje več organizacij s pestrim naborom deležniških skupin, le-te lahko pojmujeemo kot partnerje v strateškem razvoju podjetja. Gregory (2007, 62) izpostavlja pogajalski pristop, s katerim podjetja pričnejo proces korporativnega znamčenja z opredelitvijo svojih temeljnih vrednot, ki predstavljajo temelj upravljalvske vizije in s poglobljenim raziskovanjem prepričanj, mnenj ter ciljev ključnih deležnikov, ki lahko kakor koli vplivajo na delovanje ter obstoj podjetja (Slika 6.1). Avtorica povzema model pogajalskega procesa znamčenja, ki ga je razvil de Chernatony s sodelavci, in v katerem so vrednote podjetja deležnikom predstavljene prav preko korporativnega komuniciranja. Gre za aktivno vključevanje deležnikov v aktivnosti podjetja, razlikovati pa moramo med notranjimi in zunanjimi deležniki, ki delujejo kot partnerji podjetja. Deležniki raziščejo in ovrednotijo temeljne vrednote podjetja, zato morajo organizacije neprestano poglobljati in posodabljeni svoje znanje, prilagajati strategije in razviti poslanstvo. Korporativna znamka se razvija v dinamičnem in stopnjujočem se procesu, ki neprestano poteka.

Slika 6.1: Vključevanje deležnikov v pogajalski proces korporativnega znamčenja



Vir: Gregory (2007, 63).

Kljub temu takšne korporativne znamke ne smemo obravnavati kot kaotične in nedosledne, Mintzberg (v Gregory 2007, 64) celo pravi, da mora korporativna znamka biti dosledna glede na čas in okolje, v katerem deluje. Nenehen razvoj, prepoznavnost in trajnost ter vizija ostajajo konsistentni, vendar pa z upravljanjem znamke podjetje ne spi na lovorikah, temveč gre v korak s časom. Balmer (v Gregory 2007, 64) vztraja pri celoviti korporativni komunikaciji, kar zahteva prilagajanje in ujemanje simbolike, načrtovanje vedenja in komunikacije (vključno s komuniciranjem od ust do ust). Poudarja, da je konsistentno in verodostojno komuniciranje pomembno, vendar pa ne pojasni različnih strategij, s katerimi dostopamo do raznolikih skupin ključnih deležnikov. To pomanjkljivost odpravita Bhattacharya in Sen, ki predstavljata celo vrsto aktivnosti, s katerimi komuniciramo

korporativno identiteto organizacije, in sicer se te aktivnosti raztezajo od nadzorovane komunikacije in uradnih dokumentov do nenadzorovanih interakcij s tretjo osebo ter medijskih dejavnosti. Gregory (2007, 66–67) za *tipologijo uspešnih komunikacijskih strategij za upravljanje deležnikov* uporabi matriko interesa in moči, ki je nastala pod okriljem oddelka za strateško svetovanje Centralnega urada komuniciranja Velike Britanije (COI – Central Office of Communication):

1. **Informativne strategije** združujejo segmente deležnikov, ki v večini aktivno ne iščejo informacij o podjetju, ki zato želi spodbuditi njihovo zanimanje. V sedanji fazi deležniki verjetno ne želijo vzpostaviti dialoga in se aktivno vključiti v delovanje podjetja ter gradnjo korporativne znamke. Organizacija zato začne z enosmerno komunikacijo, ki temelji na obveščanju o dogajanju, vendar so možnosti za aktivni odziv majhne. Pri informativnih strategijah je pomembno zagotoviti mehanizme povratnih informacij, saj skupine deležnikov lahko postanejo aktivne ter se želijo vključiti v aktivnosti podjetja, zato morajo imeti prosto komunikacijsko pot. Prevladuje množično komuniciranje z malo zahtevami po intenzivni osebni interakciji. Med primerne tehnike te strategije tako štejemo korporativno oglaševanje, korporativne publikacije, spletno stran, odnose z mediji, množična srečanja ipd.
2. **Posvetovalne strategije** za komuniciranje z deležniki uporabimo v primeru potrebe po dialogu in višji ravni sodelovanja. Posvetovanje zahteva poslušanje in aktiven odziv na poizvedbe ter predloge deležnikov. Sem navadno sodijo posamezniki z visoko stopnjo zanimanja, lahko jih imenujemo aktivni iskalci informacij. Deležniki pogosto želijo biti vključeni v delovanje podjetja, komunikacija pa navadno poteka kot predstavljanje zahtevkov organizaciji. Kot primer lahko vzamemo lokalno skupnost, ki želi vplivati na politiko oziroma delovanje organizacije. V podjetje lahko pridejo z zahtevki po govornikih, obiskih poslovnega objekta, sponzoriranja in hkrati želijo biti vključeni tudi v vprašanja družbene odgovornosti, kar vse vpliva na identiteto korporativne znamke in ugled podjetja. Ker ta skupina lahko hitro preide v področje velike moči, moramo deležnike še naprej celovito obveščati in jim dati občutek, da imajo za podjetje vrednost. Zagotavljajo tudi koristen vir informacij za podjetje, lahko nam pomagajo pri spremljanju stališč, njihove besede je priporočljivo upoštevati, saj lahko predstavljajo potencialne nevarnosti podjetja, ki se jim s pravočasnim ukrepanjem lahko izognemo. Pri svetovalnih strategijah je ključnega pomena dvosmerna komunikacija, med primarnimi tehnikami pa lahko navedemo spletno stran

z možnostjo izražanja povratnih informacij, posvetovalne dokumente, seje vprašanj in odgovorov, srečanja le za povabljenе goste, sponzorstva, direktno pošto in »newslettri« z možnostjo odziva.

- 3. Vključevalne strategije** združujejo deležnike in javnosti, ki ponujajo možnosti poglobljenega poslovnega sodelovanja in popolnejšo zavzetost ter vključenost. Te deležnike odlikuje velika moč, kljub temu pa morda ne želijo biti podrobneje vključeni v aktivnosti podjetja. Takšen primer so delničarji, katerih interes je lahko povsem finančen in si ne želijo vzpostaviti »čustvene« navezanosti na organizacijo. Tudi podjetje lahko pri nekaterih deležnikih ne želi pretiranega vključevanja, vendar pa je sodelovanje mnogokrat zelo koristno. Mnoga podjetja tako v svoje dejavnosti želijo pritegniti aktivistične skupine, ki so nekakšni »naravni nasprotniki« in s katerimi lahko skupaj rešijo sporna vprašanja. Z vključevalnimi strategijami želimo poiskati področja, ki so skupna tako deležnikom kot podjetju, med primernimi komunikacijskimi tehnikami pa najdemo skupne delovne skupine, skupine za sodelovanje z uporabniki, diskusijske skupine, delavnice, izbrane projektne skupine, namenska gostoljubnost ipd. Te taktike spodbujajo dvosmerno komunikacijo in jih lahko uporabljamo za gradnjo odnosov ter vzpostavitev dialogov.
- 4. Partnerske strategije** zahtevajo polno vključenost, odprt dialog in odnos, ki temelji na medsebojnem spoštovanju ter enakosti. Sodelujoči morajo ne le težiti k vzajemno koristnemu delovanju, temveč morajo drug od drugega takšno vedenje celo zahtevati. Deležniki v tem segmentu imajo velik interes in moč ter so spodobni resno oškodovati podjetje, če to nasprotuje njihovim željam. Komunikacijske taktike tako vključujejo dvosmerno komunikacijo, spodbujajoč dialog, gradnjo zaupanja ter vzpostavitev »timskega duha«. Predstavniki vplivnih deležniških skupin morajo biti za uspešno sodelovanje v celoti vključeni v aktivnosti organizacije. Med te aktivnosti pa sodijo posvetovanja na visoki ravni, skupno reševanje problemov, načrtovanje kampanj, razvoj korporativne družbene odgovornosti, podjetje mora biti gostoljubno, med akterji se morajo odvijati izmenjave informacij in znanja, kar lahko dosežemo s seminarji, sestanki ter drugimi srečanji.

Do uspešnega upravljanja s strateško pomembnimi deležniki pomaga tudi odgovorno vodenje podjetja, ki se v veliki meri navezuje na teorijo deležnikov. Schwartz in Carroll (v Doh in Quigley 2014, 257) trdita, da teorija deležnikov deluje predvsem s povezovanjem in omrežji med podjetjem in različnimi vplivnimi skupinami, še posebno pomemben pa je normativni

element, ki predpostavlja, da imajo interesi vseh (legitimnih) deležnikov določeno intrinzično vrednost, prav tako noben sklop interesov ne prevlada nad drugim. Teoretska izhodišča sta Doh in Quigley želela postaviti v praktičen okvir in utemeljila, zakaj je teorija deležnikov odlična osnova za načrtovanje strategij in oblikovanje vodstvenih odločitev (Doh in Quigley 2014, 257). Da pa je uporaba teorije deležnikov v strateških odločitvah podjetja precejšen izziv, skrbijo sodobna poslovna okolja s skorajda neomejenimi sezname deležnikov, ki lahko kakor koli vplivajo na podjetje. Prav zato veliko vlogo igrajo teorije strateškega oziroma odgovornega vodenja podjetja, ki priznavajo in spodbujajo upoštevanje vrednot in interesov strateško pomembnih deležnikov, odražajo vlogo vodstva in njihove strateške prioritete. Pomembne so tudi teorije vodenja, ki poudarjajo vlogo vodje kot »služabnika«, ki ima podobne dolžnosti, obveznosti in odgovornosti kot deležniki, ki jih obravnava kot sebi enake. Miska s sodelavci prikazuje povečano osredotočenost na etiko v poslovnem svetu, kjer so se pričakovanja glede spoštovanja vlog in norm zelo povečala (Doh in Quigley 2014, 257), prav etično in odgovorno vedenje podjetja pa ima največjo vlogo pri uspešnem upravljanju z deležniki. Stahl s kolegi (Doh in Quigley 2014, 258) kot odgovorno vodstvo opisujejo potrebo po razmisleku in ravnanju v skladu s potrebami tako globalnih kot lokalnih skupin deležnikov. Vodstveni izzivi se pojavljajo predvsem na področju raznovrstnosti, etike, trajnosti in državljanstva. Voegtlin in drugi (v Doh in Quigley 2014, 258) so si za sestavo uspešnih strategij zastavili vprašanje: »Kdo je odgovoren za kaj in nasproti komu v medsebojno povezanem poslovnem svetu?«, za odgovor na to vprašanje pa so uporabili kar Habermasovo teorijo deliberativne demokracije, filozofski temelj, ki osvetljuje koncepte odgovornega vodstva. Habermas namreč koncept odgovornega vodstva vidi v odprtosti širšim ciljnim skupinam (deležnikom), s ciljem zagotavljanja legitimnosti organizacije in razvojem simbiotičnih odnosov s skupinami deležnikov. Doh in Quigley (2014, 259) k značilnostim odgovornih vodij dodajata še uravnoteženje emocionalne zaskrbljenosti za ciljno skupino ključnih deležnikov, povezanih z delovanjem podjetja, in racionalnega razmišljanja. V glavnem pa se idealistični pristop nagiba k obravnavi odgovornega vodstva kot uslužbenca, ki služi potrebam nizu ključnih interesnih skupin (deležnikov).

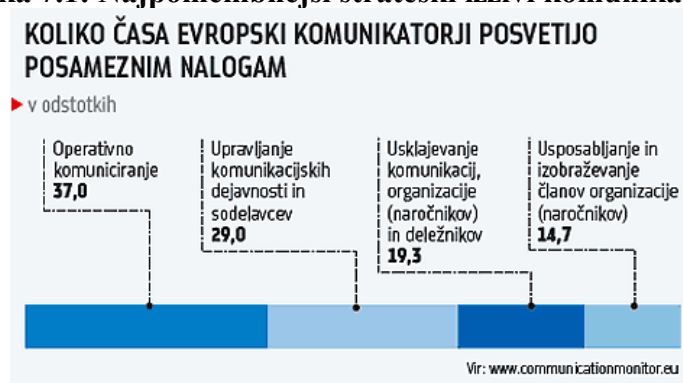
7 KAKOVOST ODNOSOV MED PODJETJI IN KLJUČNIMI DELEŽNIKI NA SLOVENSKEM TRGU

7.1 Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja, na katera smo v magistrskem delu odgovarjali, smo si zastavili na podlagi teorije marketinških odnosov in teorije deležnikov, saj nas je zanimala predvsem kakovost odnosov in dejavniki, ki vplivajo na odnos med podjetji ter strateško pomembnimi deležniki na slovenskem trgu. Polona Štancar (2014) poudarja, da od poslovnih partnerjev na slovenskem ne moremo pričakovati vabila na dom, vendar pa kljub temu izpostavlja druženje ter gostoljubnost, ki sta med pomembnejšimi dejavniki vzpostavljanja in ohranjanja kakovostnih odnosov med podjetji in poslovnimi partnerji oziroma ključnimi deležniki. Slovenci veljamo za delaven, natančen in pošten narod, vendar pa tudi bolj zaprt, manj čustven ter narod, ki naj bi težje navezoval pristne prijateljske stike. Glede na raziskavo Evropskega komunikacijskega monitorja², ki jo je skupaj s sodelavci v letu izvedel Ansgar Zerfass iz Univerze Leipzig v Nemčiji, se med glavnimi izzivi komunikatorjev do leta 2015 (Slika 7.1) tako v Evropski uniji kot tudi v Sloveniji nahaja strateška povezanost komunikacije s poslovnimi cilji organizacije, prav tako pa soočanje z zaupanjem, ki tako v podjetja kot v vlade v Evropi in Sloveniji že nekaj časa upada.

² Evropski komunikacijski monitor od leta 2007 deluje pod okriljem Evropskega združenja za odnose z javnostmi, Europera. Združenje sestavlja skupina profesorjev z 11 univerz in pod Zerfassovim vodstvom so v letu 2012 prišli do zanimivih izsledkov, predstavili pa so tudi pričakovane trende do leta 2015. V takratni raziskavi je sodelovalo 2185 svetovalcev za odnose z javnostmi iz 42 držav, tudi Slovenije. Dotaknili so se številnih področij, tudi etičnih vprašanj, s katerimi se svetovalci srečujejo, med pomembnejšimi temami pa je bilo tudi pripisovanje pomena zaupanju kot strateškemu vprašanju. Slovenija je tu močno odstopala, saj v drugih evropskih državah svetovalci zaupanju niso pripisovali tolikšnega pomena. Vprašanje zaupanja so namreč postavili na peto mesto, slovenski strokovnjaki pa že drugo leto zapored na prvo. Da sta gradnja in ohranjanje zaupanja zelo pomembna izziva komunikacijske stroke, se je v Sloveniji strinjalo 54,7 %, v Evropi kot celoti pa 32,2 % sodelujočih (Petrov 2012).

Slika 7.1: Najpomembnejši strateški izzivi komunikatorjev do leta 2015



Vir: Petrov (2012).

Zaupanje v sodobnih družbah opredeljuje kot nujno potrebno, že zato, da zmanjšamo kompleksnost družbe, vendar

zaupanje je zelo težko doseči, ker temelji na javni komunikaciji, ki pa gre danes v napačno smer. Glavni dejavnik za doseganje zaupanja v organizacije je nenehno in strokovno komuniciranje z javnostjo in drugimi ključnimi deležniki organizacije. In to zahteva strokovno usposobljeno komunikacijo, ki je strateško povezana s poslovnimi cilji, ki vodijo do učinkovitosti in uspeha (v Petrov 2012).

V raziskavi nas je zanimalo, kako delujejo poslovni odnosi oziroma odnosi med podjetji ter ključnimi deležniki in kateri dejavniki nosijo največji pomen, zato smo si zastavili naslednja vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: *V kolikšni meri slovenska podjetja poznajo koncept deležnikov in v kolikšni meri deležnike prepoznavajo kot ključne pri sprejemanju poslovnih odločitev.*

Raziskovalno vprašanje 2: *V kolikšni meri oportunistično vedenje med ključnimi deležniki in podjetji negativno vpliva na zaupanje med njimi.*

Raziskovalno vprašanje 3: *Kako slovenska podjetja vzpostavljajo zaupanje med njimi in kritičnimi deležniki ter kako lahko opredelimo vedenje podjetij do deležnikov.*

Raziskovalno vprašanje 4: *V kolikšni meri trajanje poslovnega odnosa med strateško pomembnimi deležniki in podjetji vpliva na stopnjo zaupanja med njimi.*

7.2 Raziskovalni okvir

Raziskovalna vprašanja smo preverjali s pomočjo informacij, dostopnih na spletnih straneh podjetij, v letnih poročilih in z lastno kvalitativno raziskavo, opravljeno na vzorcu šestih podjetij, ki delujejo na slovenskem trgu. Podjetja smo izbrali s pomočjo neverjetnostnega namenskega vzorca, saj točno določene enote vzorca v največji meri pripomorejo k razrešitvi raziskovalnih vprašanj. Izbrali smo tri podjetja v izdelčnem sektorju in tri podjetja, ki delujejo v storitvenem sektorju. Pri izbiri podjetij, ki bi bila primerna za izbrana raziskovalna vprašanja, smo se osredotočili predvsem na velikost, saj smo tako lahko v največji meri primerjali rezultate in izvedli čim bolj poglobljeno raziskavo. Odločili smo se za izvedbo poglobljenih intervjujev s predstavniki velikega, srednje velikega in majhnega podjetja³ v storitvenem in izdelčnem sektorju, ki delujejo na slovenskem trgu. Raziskavo smo izvedli s pomočjo poglobljenih intervjujev, ki so potekali v obliki sproščenega pogovora o vnaprej določenih temah. Za metodo poglobljenega intervjuja smo se odločili, ker je takšen intervju dovolj odprt, da intervjuvancu omogoča izraz osebnih mnenj in prepričanj. Poglobljeni intervju se največkrat uporablja takrat, ko »želimo pridobiti mnenje strokovnjaka glede določene teme, trendov na tem področju oziroma želimo podrobneje spoznati temo pogovora« (Mediana 2014), kar je bil tudi cilj naše raziskave.

Podjetje **Si.mobil**, sedaj pod okriljem družbe Telecom Austria, obstaja že od leta 1999, ko je na trg prodril kot prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji. Prav z njegovim vstopom na trg se je pričel razvoj konkurence na slovenskem telekomunikacijskem trgu, cene storitev in mobilnih aparatov so bile vedno nižje, kakovost je bila vedno boljša, dostopnost mobilne telefonije pa je postala vsesplošna. Danes Si.mobil poznamo kot operaterja, ki ponuja kakovostne storitve, vredne svoje cene. Za svoje uspešno poslovanje je Si.mobil pridobil številne nagrade in certifikate, med njimi tudi certifikat Družini prijazno podjetje. Podjetje uživa ugled tudi v krogih slovenskih zaposlovalcev, iskalci zaposlitve so mu namreč podelili certifikat Ugleden delodajalec. V letu 2013 so prejeli priznanje Zlata nit za najboljšega delodajalca v kategoriji velikih podjetij, z ugledom pa se lahko pohvali tudi blagovna znamka

³ Velikost podjetij smo opredelili s pomočjo rangiranja števila zaposlenih, kot se ga poslužuje spletni poslovni asistent bizi.si. Med podjetji v izdelčnem sektorju Lek sodi med velika podjetja, saj ima več kot 1000 zaposlenih, Plastika Skaza sodi z od 150 do 199 zaposlenih med srednje velika podjetja, MDS IT pa z do 19 zaposlenimi med majhna podjetja. Med storitvenimi podjetji ima največ zaposlenih podjetje Si.mobil, in sicer od 250 do 499, sledi Sava Medical in storitve s 50-99 zaposlenimi in Salon lepote Studio 4 z največ 9 zaposlenimi (bizi.si 2015).

Si.mobil, ki je prejela mednarodno priznano nagrado Superbrands (Si.mobil 2015). Podjetje **Sava Medical in storitve**, podjetje za usposabljanje in zaposlovanje invalidov, je v 100-odstotni lasti družbe Savatech. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1995 z namenom zaposlitve oseb, ki so v matični družbi zaradi zdravstvenega stanja težje zaposljive. Kot gospodarska družba s statusom invalidskega podjetja danes Sava Medical in storitve deluje v dejavnostih, ki omogočajo zaposlovanje posameznikov z zmanjšano opravilno sposobnostjo in invalidov. Dejavnosti družbe so usmerjene predvsem na izvajanje storitve v družbi Savatech, in sicer med glavne dejavnosti sodi upravljanje nepremičnin, nastanitvene kapacitete, počitniška dejavnost, storitve varstev, najem avtomobilov, proizvodne storitve in ostale splošne storitve, kot so čistilna dejavnost, poštna storitve, arhiv in kurirske službe. Savatech, pod okrilje katerega sodi Sava Medical in storitve, sicer deluje na trgu proizvodnje gumenotehničnih izdelkov in pnevmatik, glavno dejavnost pa podpirajo številne strokovne službe (Letno poročilo Skupine Savatech 2013; Savatech 2015). Podjetje **Salon lepote Studio 4** je eden naj sodobnejši salonov lepote v Ljubljani, nudijo pa frizerske in kozmetične storitve ter fizioterapijo in masažo. Odlikujejo jih priznani frizerski in fizioterapevtski mojstri ter strokovno usposobljene kozmetičarke. Na frizerskem področju se lahko pohvalijo s številnimi referencami, saj sodelujejo z znanimi slovenskimi športniki (slovenska nogometna reprezentanca ...), prisotni so na odmevnih prireditvah (Miss Universe, Femme Fatale, Viktorji ...), v arhivu pa imajo tudi mnoga strokovna priznanja in nagrade, kot je zmaga na INOA Super Star Look 2013, kjer so L'Oreal Professionnel frizerji tekmovali v »INOA barvanju in interpretiranju vsakodnevnega look-a« (Studio 4 2015). Pod vodstvom lastnika Studia 4 se ponovno razvija tudi ljubljanski bežigranski kino, sedaj **Kino Gledališče Bežigrad**, ki je svojo pot pričel 26. marca 2015 in v svojem programu poleg pestrega nabora filmov ponuja tudi otroški program z lutkovnimi predstavami ter delavnicami, gledališkimi predstavami in drugimi projekt, že od samega odprtja pa so njihove aktivnosti med ciljnim javnostmi odlično sprejete, predstave pa razprodane (Kino gledališče Bežigrad 2015).

Lek je član Skupine Sandoz, Novartisove generične divizije in pionirja s področja podobnih bioloških zdravil. Razvijajo, izdelujejo in tržijo varna, učinkovita ter kakovostna zdravila s področja standardnih generičnih do sodobnih podobnih bioloških zdravil. Delujejo tako na slovenskem, kot evropskem in svetovnem tržišču (Lek 2015). V Sandozu je Lek vodilni razvojni center za izdelke in tehnologijo, globalni proizvodni center za farmacevtske učinkovine in zdravila, kompetenčni center za razvoj vertikalno integriranih izdelkov, center odličnosti za razvoj in proizvodnjo podobnih bioloških zdravil ter eden vodilnih Sandozovih

globalnih oskrbovalnih centrov. Kot strateško prednostno nalogo družba opredeljuje tudi družbeno odgovorno delovanje, in sicer s ciljem povečanja dostopa do cenovno ugodnih zdravil, želijo pa biti tudi odgovoren in etičen delodajalec (Poročilo o trajnostnem razvoju družbe Lek d.d. za leto 2013). Družinsko podjetje **Plastika Skaza** je podjetje, ki že več kot 35 let deluje na področju razvoja in brizganja plastike ter predelave plastičnih mas. Združujejo izkušnje, znanje, vrhunsko tehnologijo, skrb za zaposlene in odgovorno okoljevarstveno politiko. Poudarjajo inovativnost in razvoj, odlikujejo pa jih celostne storitve – izvedbe projektov od idejnega osnutka do uresničitve. Sodijo med strokovnjake na področju pohištvene industrije, bele tehnike, avtomobilske in elektro industrije, prav tako pa negujejo dve uspešni lastni blagovni znamki – koš za biološke odpadke Organko in dizajnerske, visoko kakovostne plastične kuhinjske pripomočke Cuisine. So družbeno odgovorno podjetje, ki se na lestvici Zlata nit, na seznamu najboljših zaposlovalcev podjetij srednjega razreda že vrsto let uvrščajo med najboljše, leta 2014 so osvojili tudi Zlato gazelo za uspešno hitro rastoče podjetje (Plastika Skaza 2015). Podjetje **MDS Inovativne tehnologije** uspešno posluje že več kot 35 let, deluje pa na področju IT z rešitvami v komercialnem, projektnem in tehničnem smislu. Že več let delujejo kot zastopniki vodilnih blagovnih znamk na področju tiskarskih rešitev, industrijskega tiska, medicinsko-estetskega področja in vodnih barov. MDS IT v večini delujejo na B2B trgu, odlikuje pa jih večletno ekskluzivno zastopstvo različnih področij grafično-tiskarske panoge z laserskimi in ink jet sistemi, dodelavno opremo, flatbed tiskalniki, CNC rezalci in programskimi rešitvami. Skrbijo tudi za izdelke in storitve na področju označevanja izdelkov, ponujajo širok asortiman medicinsko-estetskih izdelkov za področja dermatologije, estetske medicine, antiaging medicine itd., dodelane pa imajo tudi podporne ter servisne storitve (MDS IT 2015).

7.3 Kakovost odnosov med podjetji in ključnimi deležniki

7.3.1 Pomen vzpostavitve odnosa med podjetjem in strateško pomembnimi deležniki

Prevladujočo tradicionalno marketinško logiko z vero v neomejeno učinkovitost marketinških metod tudi na vzorcu podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, zamenjuje osredotočenost na vzpostavljanje in poglobljanje odnosov, posebno s ključnimi skupinami deležnikov, kot so stranke/potrošniki, dobavitelji ipd., vendar pa kakovostnega vzdrževanja dolgoročnih odnosov ne vidijo kot elementa marketinških aktivnosti, saj ga opredeljujejo glede na konvencionalne marketinške pristope. V podjetju Si.mobil je tako marketing odgovoren izključno za razvoj, izdelavo in postavitev izdelkov na določen segment trga. Poleg izdelčnega marketinga se ukvarjajo tudi s storitvenim marketingom, v sklopu katerega tržijo svoje storitve. Kot vedno pomembnejšo vejo marketinga vidijo družbene medije, sicer pa komunikacijskega spektra, kot so odnosi z javnostmi, ne uvrščajo v področje marketinga (Priloga A, Priloga B). Podjetje Sava Medical in storitve marketing vidi kot celovit splet aktivnosti, ki so povezane s potrošnikom. V Salonu lepote Studio 4 ga vidijo kot nujen del uspešnega posla, predvsem se osredotočajo na virtualni in medijski svet. Zavedajo se, da ustna sporočila, v kolikor želijo biti na trgu konkurenčni, že dolgo niso več dovolj (Priloga Č). Marketinške aktivnosti multinacionalnega podjetja Lek Sandoz so bolj specifične narave, saj delujejo oziroma zdravila tržijo skladno s Pravilnikom o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov, zato lahko svoje izdelke oglašujejo le strokovni javnosti, tj. zdravnikom in farmacevtom. V področje marketinga pa sicer vključujejo vse aktivnosti, s katerimi želijo s svojimi izdelki in storitvami zadovoljiti tako pričakovanja kot potrebe določenih skupin kupcev (Priloga D). Tudi v Plastiki Skaza marketing vidijo kot instrument za povečevanje prodaje in prepoznavnost podjetja med ciljnim skupinami (Priloga E), v podjetju MDS IT pa dodajajo, da je marketing poleg tega izpostavljanje določenih prednostih in storitev, ki pritegnejo morebitnega kupca. (Priloga F).

Kljub pretežno tradicionalnemu pristopu k marketingu prav vsa sodelujoča podjetja odnose opredeljujejo kot zelo pomembne za posel in uspešnost. Andrej Krajner, direktor sektorja komunikacij v podjetju Si.mobil, vzpostavljanje odnosov opiše kot ključno. »Odnosi so ključni, lahko rečem, da brez njih posplošeno ni niti nas. Je pa pomembno, da so odnosi

transparentni in pravični, saj le tako pripomorejo k boljšemu poslu ali pomenijo več poslov za nas«. Z njim se strinja tudi skrbnica poslovnih strank, prav tako v Si.mobilu, Žana Prislan, ki poudarja, da celo svoje poslovne plane lahko uresniči le z dobrimi odnosi. V Si.mobilu se vzpostavitev prvega stika z določeno stranjo razlikuje od oddelka do oddelka, pri odnosu s kupci so tako za prvi stik najpomembnejši spletna stran, oglasi na televiziji, za mlade je vedno pomembnejši kanal družbena omrežja, pri odnosu npr. z novinarji in drugimi deležniki pa so pristaši osebnega stika, saj morajo biti tu odnosi bolj ciklični. Andrej Krajner izpostavlja še eno posebnost slovenskega trga, ki so jo v podjetju zaznali, in sicer da ni »neke prve faze spoznavanja, ker se med sabo poznamo ali vemo drug za drugega (recimo pri medijih), tako da to fazo preskočimo in lahko takoj gradimo na odnosu«. Odsotnost prvega stika zaznava tudi Žana Prislan, ki je stranke, s katerimi dela, prevzela od kolegice, tako da je bil zanjo prvi stik skupni sestanek s predajo skrbništva, kjer je sodelavka naredila zaključni proces svojega dela in stranke predala naprej. Povedala ji je vse o stranki, »kaj so neke posebnosti, kakšne pogoje imajo, kdo je kontaktna oseba na njihovi strani in potem sem jaz prevzela«. Nove stranke v Si.mobilu pridobivajo t. i. »hunterji«, zato bi v dejanski prvi stik s podjetjem prišla edino, če bi sama pridobila novo stranko (Priloga A, Priloga B). Irena Ropret, predstavnica strokovne podpore iz podjetja Sava Medical in storitve, vzpostavljanje odnosov prav tako opredeljuje kot zelo pomembno, prvi stik pa v podjetju navadno vzpostavijo preko objave ponudbe, ki ji sledi kontaktiranje potencialnih sodelujočih preko telefona in elektronske pošte, nato pa veliko težo dajejo tudi osebnemu stiku (Priloga C). Edis Vukalić, lastnik Studia 4 in direktor Kino Gledališča Bežigrad, pomembnost odnosov še bolj izpostavi, saj pomembnost definira kot »stoprocentno«, v njegovem poslu mu namreč stranke zaupajo »svoj videz, svojo osebno izkaznico, svoje počutje, svojo žalost in veselje, ti vse to dobiš v roke in potem to lahko vodiš leta in leta, kar meni uspeva, lahko pa »zafuraš« že pri prvem dotiku«. Prvi stik je na področju njegovega poslovnega delovanja največkrat osebni, kjer poskrbi za pozitivno vzdušje, za »eye-contact« in takoj prične pogovor. Poudarja še, da sta odnos in vzdušje veliko bolj enakovredna, če sta obe strani na isti višini, da se lahko vidita iz oči v oči. Vukalić se zaveda, da pri dolgoročnem odnosu včasih malo popustijo, vendar mu vseeno uspeva, da strank in ljudi, s katerimi sodeluje, ne obravnava kot številke, prilagodi pa se tudi posebnim željam in pogojem (Priloga Č). Katja Razinger, direktorica prodaje in marketinga v podjetju Lek Sandoz odnose opisuje kot ključne za uspešno poslovanje in dodaja, da »pomembno vplivajo na splošno poslovno odličnost podjetja«, ob tem pa še izpostavlja, da so »poleg dobrih odnosov z vsemi zunanji deležniki, ki kakorkoli vplivajo na naše poslovanje, ključni tudi dobri odnosi med sodelavci v podjetju, ki se odražajo tudi v kulturi podjetja«. Pri

vzpostavljanju prvega stika je za Lek Sandoz izredno pomemben pristop posameznika in način komuniciranja z drugo stranjo (Priloga D). Tudi v Plastiki Skaza po besedah strateške tržnice Sabine Alihodžić stremijo k osebnemu pristopu do kupcev in drugih deležnikov, saj želijo biti »prva in zadnja misel«, kar poudarjajo tudi v svoji viziji in poslanstvu. Prvi stik kot strateška tržnica navadno napravi na katerem izmed dogodkov, sledi telefonski pogovor in nato elektronska pošta. Proces od prvega stika do nadaljevanja odnosa pa poteka v več korakih. Prva je »predstavitev, ponudiš neke zadeve, najdeš tisto skupno točko, kaj lahko mi naredimo za vas, kaj lahko mi skupaj naredimo, potem skoraj vedno predstavitev podjetja, nato stranka nam pošlje povpraševanje po izdelkih, mi pošljemo ponudbo, potem predstavitev ponudbe na sestanku in nato že kar prodaja« (Priloga E). Podjetje MDS IT odnose vidi kot eno izmed ključnih stvari, prvi stik pa običajno vzpostavijo »preko digitalnih medijev, preko digitalnega sveta, kasneje pa je pomemben osebni stik, ko naslovnik že sliši zate, že nekaj ve o tebi«. Prokurist v podjetju MDS IT, Gregor Kampjut, začetek procesa vidi v prvem kontaktu, ki je »pošiljanje neke informacije v mejlu« sledi poskus navdušiti stranko preko digitalnih oblik in potem klic ter poskus dogovora za sestanek (Priloga F).

7.3.2 Kakovost in dolgoročnost odnosa med podjetjem in strateško pomembnimi deležniki

Odnosi so po mnenju vprašanih kakovostni in dolgoročni, ko v njem vladajo poštenost, odkritost in zaupanje, ki nato vodijo v zvestobo ter dolgoročnost. Krajner pravi, da sta najpomembnejši »poštenost in transparentnost, ki potem posledično vodita v zaupanje. /.../ Kot kakovosten in dolgoročen odnos opredeljujem, ko vlada neka določena stopnja zaupanja, ki nastane s transparentnim in poštenim delovanjem« (Priloga A). Prislanova se strinja in dodaja odkritost ali iskrenost, poudarja, da ne želi »izsiljevanj z njihove strani in niti z moje strani potem tega ne bodo deležni. To jim dam vedeti, neka osnovna pravila so pomembna. Da ti že na začetku, ko torej začneš z odnosom, da postaviš neke temelje kaj in kako, kako se dela, naroča, kdaj sem dosegljiva, kaj storijo, če nisem dosegljiva, take stvari. Kakovosten in dolgoročen pa je odnos, ko te že stranka kar samoiniciativno pokliče, pride v BTC in reče žana, greva na kavo. Takrat je res dober nivo odnosa« (Priloga B). Določeno stopnjo zaupanja izpostavlja tudi Irena Ropret, za katero je odnos kakovosten in dolgoročen, ko ti kupec oziroma poslovni partner zaupa, kot posebno pomembno pri poslovnem odnosu pa vidi »celovito predstavitev usluge in prednosti« pred ostalimi (Priloga C). Vukalić zagovarja poštenost in skrb, »da se ne izgubi pogovor, ker ko se enkrat izgubi pogovor, ko se vse

prenaša samo na telefonske pogovore, je posledica zelo pogosto propad. Dokler imaš vsaj enkrat mesečno sestanke, je okej, ko to začne pešati, začne pešati tudi posel«. Zanj je kakovosten in dolgoročen odnos »win-win situacija, ko sta obe strani zadovoljni. Ko poskrbiš, da je tvoja stranka ali poslovni partner deležen poštenega zaslužka/koristi, poštenega oglaševanja, poštenega govora o tem, da je tudi on prisoten v sodelovanju« (Priloga Č). V podjetju Lek Sandoz za izgradnjo dolgoročnega odnosa kot izjemno pomembno vidijo kakovost lastnih izdelkov in storitev, ki nato »neposredno vplivajo na izgradnjo lojalnosti do podjetja in izdelkov«. To pa lahko dosežejo le, če svoje kupce in druge sodelujoče dobro poznajo (Priloga D). Sabina Alihodžić kot najpomembnejšega zaznava prvi vtis, zato se trudijo poudarjati, da so tu, da so proaktivni in zaznajo rešitve, še predno stranka ali deležnik zazna težavo. Po njenem mnenju je odnos kakovosten, ko jim »druga stran toliko zaupa, da sprejme naše predloge, da ni več pomembna samo cena«. Kot primer navaja Ikee, kjer zelo radi sprejmejo njihove razvojne ideje, zato sami sebe opredeljujejo kot kakovostnega strateškega partnerja (Priloga E). V MDS IT poleg poštenosti v kakovostnem odnosu vidijo tudi enakopravnost, da »ne gre tukaj za odnos kralj-suženj, ampak da gre za pošten odnos z naše strani in po drugi strani tudi prodajalec mora zahtevati neko enakopravnost, da tudi on ni suženj, kupec je pa kralj«. V dolgoročnem in poglobljenem odnosu morajo informacije krožiti in prisotni morajo biti nenehni kontakti (Priloga F).

7.4 Poznavanje teorije deležnikov in vedenje podjetij do strateško pomembnih deležnikov

7.4.1 Poznavanje teorije deležnikov in kategorizacija ključnih deležnikov

Iz odgovorov predstavnikov podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, sklepamo, da podjetja na slovenskem trgu dokaj dobro poznajo koncepte teorije deležnikov, saj se zavedajo pomembnosti upoštevanja tudi drugih interesnih skupin, ne le potrošnikov oziroma strank, vendar največjo pozornost kljub temu namenjajo prav svojim strankam/potrošnikom. S ključnimi deležniki upravljajo in komunicirajo na različne načine, prevladujejo pa elektronska pošta in telefonski pogovori. Tudi strateško pomembne deležnike opredeljujejo različno, se pa vsi vprašani najprej osredotočajo na stranke ali potrošnike in šele nato na druge skupine deležnikov. V Si.mobilu se vsak oddelek ukvarja s svojimi skupinami deležnikov, Krajner tako največ komunicira z vplivneži, odločevalci in mediji ter skrbi za odnose na širšem nivoju in »ne toliko ena na ena«. Ker je Si.mobil zasebno podjetje, se z vladnimi zahtevki ne

potrebujejo toliko ukvarjati, v marketingu pa sicer največ sodelujejo s svojo oglaševalsko agencijo in so z njimi tudi dnevno v kontaktu, v oddelku financ sodelujejo z bankami in revizorji, iz česar vidimo veliko razdelanost in poglobljeno ukvarjanje z različnimi skupinami deležnikov. Žana Prislan med deležniki kot prve izpostavlja sodelavce in interne odnose ter dobro sodelovanje zaposlenih, ki so »navzven kot eno, da se ne prerekamo, da ni vsak oddelek svoje podjetje in da imamo dobro podporo«, poleg strank pa omenja še vendorje ali dobavitelje, brez katerih podjetje ne bi tako dobro delovalo (npr. oglaševalske agencije ...). Med strateško pomembnimi deležniki Si.mobila najdemo kupce/stranke, med večjimi poslovnimi strankami Prislanova našteje podjetja Lek Sandoz, Akrapovič, DPD, GLS, Etiketa, Elan, Pro Plus, Kolektor, Unior in Trimo, zaposlene, medije, podizvajalce, tudi državo. Krajner pojasni, da »brez države ne moreš odpreti podjetja, imaš davke ..., potem kupiti moramo tudi frekvence, na katerih deluje naše omrežje, brez medijev, ki lepo govorijo o nas, ne dobimo pa niti kupcev«. Zanje so pomembne različne skupine in za vse velja približno enako, če podjetje do njih nima korektnega odnosa, potem je sodelovanje zelo oteženo. (Priloga A, Priloga B). Tudi v podjetju Sava Medical in storitve pozornost namenjajo še drugim skupinam, ne le svojim strankam, zanje so najpomembnejši deležniki dobavitelji, kupci, zaposleni in sindikati, poudarjajo pa, da v prvi vrsti na podjetje vpliva dober izdelek, nato pravočasna dobava izdelkov in pošten odnos tako do kupcev kot dobaviteljev in drugih (Priloga C). Za Katjo Razinger so najpomembnejši deležniki z vidika prodaje in marketinga »kupci bolniki (laična javnost), strokovna javnost (zdravniki in farmacevti ter drugi sodelavci v zdravstvu), veletrgovci in regulatorni organi (v našem primeru Agencija za zdravila in medicinske pripomočke Republike Slovenije, Ministrstvo za zdravje, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije). Vsekakor pa so ključni deležniki zaposleni v podjetju« (Priloga D). Zaposlene izpostavljajo tudi v Plastiki Skaza, kjer na splošno stremijo »k izobraževanju zaposlenih, veliko imamo izobraževanj v sklopu službe, veliko doniramo tudi društvom, sodelujemo s fakultetami in štipendiramo«, poudarjajo pa, da se v politiko ne vključujejo. Med svojimi strankami izpostavljajo Ikee, ABB, Steklarno Hrastnik, Gorenje, ki so njihovi veliki kupci. Za določanje pomembnih deležnikov pa uporabljajo ocenjevalno matriko, s katero lažje vidijo, kdo je pomemben za posel in kdo ne. Pomembne skupine deležnikov tako ocenjujejo glede na kupce in dobavitelje, ocenjujejo njihove razvojne projekte, proizvodnjo, kakšen je njihov volumen velikosti, pomembno je tudi dejstvo, ali so multinacionalno podjetje ali ne in še nekateri drugi dejavniki. Plastika Skaza je družinsko podjetje, zato delničarjev nimajo, so pa odvisni od veliko ljudi in podjetij ter obratno oni od njih. Kot primer so navedli dobavitelje, od katerih so odvisni glede dostave, le-ti pa so zopet odvisni od Plastike Skaza

glede njihovih cen, saj kot zelo pomembno zaznavajo prepletenost vseh sodelujočih (Priloga E). Kampjut pove, da je MDS IT majhno podjetje, zato se nekaterim deležnikom ne potrebujejo toliko posvečati, »tudi delničarjem ne, ker je največji delničar direktor podjetja«, poudarja pa, da so drugače delničarji zelo pomembno področje, ki se ga ne sme zanemarjati. V MDS IT sicer upravljajo še z dobavitelji, ki »morajo vedeti, kaj delaš, kako delaš, če nimajo te informacije, kakšne probleme imaš, potem oni ne razumejo tvojega poslovanja, ampak to je podjetje potem samo krivo, ker tega nisi pojasnil«. Dodaja še, da mediji na B2B trgu nimajo tako velike vloge, vsaj ne na področjih, kjer delujejo, kot najpomembnejše pa izpostavi zadovoljne stranke, dobavitelje in zaposlene (Priloga F). Edis Vukalić edini dodaja še eno skupino ljudi, ki imajo na njegov posel velik vpliv, to so otroci. »Jaz največjo pozornost namenjam otrokom, poskušam pridobiti mlade, ker mladi za seboj pripeljejo starše. Starši pa so kupna moč. /.../ Ciljne skupine oziroma skupine, s katerimi sodelujem, so drugače pri meni zelo razpršene. Čisto vsak je pomemben, tudi tisti, ki mi obrača »kante za smeti« pred podjetjem, do vrhovnega na banki, vsak je dobrodošel, obnašam se do vseh enako«, vsak pa ima sicer določene svoje zahteve, ki pa jih Vukalić zaznava kot stvari, ki posel vodijo naprej. Med skupinami deležnikov, ki so za obstoj in uspeh podjetja še posebno pomembne, navaja znane obraze, s čimer se Vukalić aktivno ukvarja. Osredotoča se predvsem na športnike, kamor sodijo slovenska nogometna reprezentanca, slovenski nogometaši, košarkaši in rokometiši. Športnike vidi kot nekakšne državne znanilce, pomembni pa so zanj tudi znani obrazi drugih področij. »... to so znanilci, ki jih imaš za svoje obraze, ki jih tudi lahko pokličeš, ko jih potrebuješ, pridejo na kakšen event in oddelajo svoje, da ti nekako vrnejo tvoje usluge«. Na posel Studia 4 pa najbolj vplivajo zadovoljne stranke, ki prihajajo iz vse Slovenije in cenijo nudene storitve (Priloga Č).

7.4.2 Vedenje podjetij do strateško pomembnih deležnikov

Načini komuniciranja in sodelovanja s ključnimi deležniki so med podjetji podobni, prevladujejo telefonski pogovori, elektronska pošta in osebni stik, kar potrjuje tudi Razingerjeva, ki pravi, da Lek s svojimi deležniki komunicira »osebno (individualni obiski, predstavitev na skupinskih srečanjih) ali preko elektronske pošte oziroma običajne pošte. Naše izdelke predstavljamo tudi na spletnih straneh in portalih ter v tiskanih medijih« (Priloga D). Elektronsko pošto in telefonske pogovore izpostavljajo tudi v Plastiki Skaza, poudarjajo pa tudi pomembnost osebnih obiskov (Priloga E). Večinsko komuniciranje preko elektronske pošte pa zaznavajo v podjetju MDS IT, kjer »več ali manj vsa komunikacija poteka preko

maila, telefona se kar izogibamo, ker vzame ogromno enega časa, človek se ti lahko ne javi, potem na to pozabiš, tako da najbolj enostaven je mail«, opazen pa je še en trend, in sicer se »komunikacije precej zmanjšujejo, včasih je vse potekalo pisno, si si vzela čas, potem je bil čas faksov, smo vse skrajšali na eno stran, zdaj pa na mailih stavek po stavek« (Priloga F). Prav nasproten pristop zagovarja Edis Vukalić, ki s svojimi deležniki sodeluje zelo »na prijateljski bazi, kar pomeni, da je moj telefon za njih na voljo 24 ur, jaz to pričakujem tudi od njih, ampak seveda vse v mejah kulture, da se to ne izkorišča« (Priloga Č). Tudi v Sava Medical in storitve najpogosteje komunicirajo preko osebnega kontakta, sledi pisna komunikacija, organizirajo pa tudi skupne sestanke in telefonske razgovore (Priloga C). V Si.mobilu povsem na splošno z deležniki komunicirajo preko telefona, maila in osebno, posebno na področju korporativnega komuniciranja pa Krajner zagovarja osebno komuniciranje, saj lahko tako s človekom »najlažje dosežeš neko stopnjo razumevanja, če sediš iz oči v oči, takrat dobiš največji efekt«. Tudi Žana Prislan zaznava razlike v komuniciranju v oddelkih in različnih skupinah deležnikov, z vendorji/dobavitelji komunicira nabava, razlikuje se tudi komuniciranje s strankami, saj za fizične osebe skrbi klicni center, pri poslovnih strankah pa je to odvisno od števila sklenjenih naročniških razmerij. Tako imajo v Si.mobilu skrbnike za srednja in velika podjetja, skrbnike za korporativni segment in skrbnike za manjša podjetja (Priloga A, Priloga B).

7.5 Zaupanje med podjetji in ključnimi deležniki

7.5.1 Pomen zaupanja za odnos med podjetjem in strateško pomembnimi deležniki

Že smo omenili, da veliko vlogo pri vzpostavitvi kakovostnih poslovnih odnosov igra prav zaupanje, s čimer se strinjajo tudi predstavniki intervjuvanih podjetij. Z zaupen odnos s strateško pomembnimi deležniki potrebujemo poštenost, transparentnost in iskrenost. Zaupanje je tudi priložnost za ponovno sodelovanje, največkrat pa je rezultat dolgotrajnega sodelovanja in izkazuje medsebojno razumevanje ter spoštovanje, je potrditev dobrega dela in dokazuje enakopravnost vključenih strani v odnos. Irena Ropret zaupanje pri dobrem poslovnem odnosu opisuje kot dejavnik bistvenega pomena, kot primer prisotnosti zaupanja pa navede ponoven nakup storitve (Priloga C) in tudi za Lek je zaupanje »eden najpomembnejših dejavnikov uspešnega sodelovanja. Zaupanje je rezultat dolgotrajnega sodelovanja in je odraz kakovosti naših izdelkov in storitev, poleg medsebojnega razumevanja in spoštovanja (Priloga D). S tem se strinja tudi Alihodžičeva, ki zaupanje opiše kot

»potrditev, da dobro delamo, da rastemo mi in naši kupci, pomeni več posla in v kolikor imamo zaupanje, imamo avtomatsko potem tudi več poslov, ker ni več treba iskati novih sodelujočih. V odnosu mi vidimo zaupanje, ko deležniki (npr. stranke) sami pridejo k nam po nasvet, če bi z njimi lahko razvili nek izdelek ali kako bi znižali stroške, se pravi, da poslušajo naše predloge, gremo skupaj od ideje preko razvoja do uresničitve« (Priloga E). Kampjut zaupanje med podjetjem in deležniki primerja z zaupanjem v vseh človeških odnosih, ki je ključno, da pa zaupanje lahko vzpostavimo, mora biti odnos pošten in enakopraven (Priloga F). Še dlje gre Vukalić, ki poudari, da mu zaupanje »pomeni vse, ker če ni odprtih kart, če se ne govori na eni osnovi, o kateri si z drugo stranjo že na začetni fazi zmenjen, kot recimo poslovna partnerja, ko se to izgubi, se izgubi cel posel. Potem se posel spremeni v številke in mislim, da je tega poudarka na zaupanju vedno več. Tudi svet vedno bolj apelira na teambuildinge, pomembni so sistemi druženja, afterwork patryji, sem so vključeni tudi gostinci, športni objekti, vsi izvajalci« (Priloga Č). Z besedo »ogromno« pomen zaupanja za posel opiše Žana Prislan, ki meni, da ji »večina strank zaupa, zato me tudi sprašujejo določene zadeve in ponavadi, ko jim jaz nekaj predlagam ali nek paket ali kaj drugega, večina ne gre preverjati, ali je temu res tako in to mi res veliko pomeni, tudi zato, ker jaz potem nimam še dodatnega dela. Zaradi iskrenosti pride tudi do zaupanja, če bi jaz lagala, takega odnosa gotovo ne bi bilo«, s čimer se strinja tudi Andrej Krajner, ki veliko vlogo zaupanja poveže še z vrnitvijo kupca, kot ključna dejavnika pa izpostavi poštenost in transparentnost, prav s poštenostjo in odkritostjo namreč vzpostavlja odnose z npr. mediji in odločevalci, dodaja pa še, da drugi oddelki sicer komunicirajo s svojimi ciljnim skupinami, vendar vsi stremijo k istemu cilju (Priloga A, Priloga B).

7.5.2 Spremembe, ki s trajanjem nastanejo v odnosu med podjetjem in strateško pomembnimi deležniki

Zaupanje se krepi s trajanjem in poglobljenostjo odnosa, odnos med podjetjem ter ključnimi deležniki se s časom spreminja, kar potrjujejo tudi vprašani. Pri Si.mobilu pravijo, da s časom odnos postaja bolj poglobljen, vendar je za to potrebno vzdrževati neko konstantnost, s trajanjem odnosa pa zaznavajo tudi večjo stopnjo zaupanja (Priloga A, Priloga B). Da se odnos spreminja, se strinjajo tudi v Sava Medical in storitve in Studiu 4, ki poudarjajo, da ohranjanje poslovnosti veča možnosti za dolgotrajnejši odnos (Priloga C). Edis Vukalić pa še dodaja, da se odnos lahko spreminja tako pozitivno kot negativno. »Tu imamo tudi zunanje vplive, dostikrat pride v tvoj okvir tudi konkurenca, pojavi se kakšna laž ali pa slovenski

nacionalni šport »foušarija« ...« (Priloga Č). Izrazito pozitivno trajanje odnosa zaznavajo v Leku, kjer menijo, da »trajanje sodelovanja pozitivno vpliva na stopnjo medsebojnega poznavanja in razumevanja poslovanja« (Priloga D), kar potrjujejo tudi v Plastiki Skaza, kjer so opazili izboljšanje odnosa, »vsako leto je bolje, predvsem se vsi res veliko naučimo drug o drugem, to znanje in izkušnje od projekta do projekta pa potem lahko uporabimo tudi vnaprej, pri drugih projektih, pri drugih strankah in deležnikih« (Priloga E). V MDS IT poleg omenjenih izboljšav odnosa omenijo še neformalnost, »zato je tudi sodelovanje, če dlje časa delaš iste posle, bolj enostavno, samo moraš se znati odnosu prilagoditi. Še vedno moraš imeti nek profesionalni nivo« (Priloga F).

7.5.3 Koristi vzpostavitve odnosa med podjetjem in strateško pomembnimi deležniki

Sodelovanje, zaupanje in dolgoročno ohranjanje odnosa tako podjetjem kot deležnikom prinašajo številne koristi, med katerimi vprašana podjetja izpostavljajo dodatne izkušnje, več poslovnih priložnosti, lojalnost in številne koristne informacije, ki jih nato lahko uporabijo v prihodnjih aktivnostih. Gregor Kampjut deležnike opisuje kot najboljše lobiste za podjetje, saj podjetje pravzaprav obstaja prav zaradi deležnikov (Priloga F), da brez deležnikov in sodelovanja z njimi poslovanje ne bi bilo smiselno in niti možno, se strinja tudi Katja Razinger (Priloga D), Irena Ropret pa doda še pridobivanje koristnih informacij in lojalnosti (Priloga C). Andrej Krajner prav tako meni, da brez deležnikov tudi podjetja ne bi bilo, med koristmi pa našteva še več posla, več priložnosti, več kupcev in dejstvo, da si z dobrimi odnosi z deležniki lahko odpremo marsikatera vrata, saj so odnosi in skupine deležnikov med seboj zelo prepletene (Priloga A). Med koristmi se Žani Prislan zdi najpomembnejše »outsourcanje zadev, katere drugi opravljajo bolje kot mi. Npr. monterji, inštalaterji baznih postaj so tu bolj odzivni, saj je to njihov core biznis, ne pa naš. Potem agencije, ki nam delajo oglase, pripravljajo materiale, vse te zadeve za marketing, pa seveda so pomembne reference, sploh za poslovne stranke« (Priloga B). Edis Vukalić izpostavlja predvsem koristi sodelovanja z mediji, s katerimi dela že od prvega dne (Priloga Č). V Plastiki Skaza pa med koristmi opazajo predvsem dejstvo, da se veliko naučijo, da se skupaj razvijajo in pridobivajo dodatne izkušnje (Priloga E).

7.5.4 Konflikti in nestrinjanja v odnosu podjetja ter ključnih deležnikov

Hkrati s koristni pa se podjetja v odnosu z deležniki soočajo tudi z nekaterimi nestrinjanji in konflikti, za katere pa poudarjajo, da so del posla in se jim ne moremo izogniti. Krajner poudarja tudi pozitivno plat konfliktov in nestrinjanj. »Pri nas recimo jaz od svojih podizvajalcev celo pričakujem, da ne le kimajo, temveč tudi izrazijo in povejo svoje mnenje, saj le tako lahko rastemo, se naučimo nečesa novega«, izpostavlja tudi nekatere konflikte s strankami, ki ne želijo plačati računov za izvedene storitve, omenja pa še precej kaotično situacijo izpred nekaj let, ki se nanaša na prenehanje delovanja omrežja, kar je na družbenih omrežjih poskrbelo za »cel halo«. Dobili so veliko odzivov, za katere se niso zavedali, kako vplivni so. »Mi se pri tem konfliktu seveda nismo kregali, smo se opravičili in popravili napako, da je omrežje spet delovalo, iz tega pa smo se tudi nekaj naučili – sedaj bi verjetno mnogo hitreje rešili situacijo in se odzvali. Tako da sploh ni res, da konflikti vedno vodijo v neko »kreganje«, ampak so pozitivni in v poslu itak ves čas prisotni, gre za izmenjavo mnenj, za neko nestrinjanje in več mnenj pomeni tako rast tudi za nas« (Priloga A). V oddelku za poslovne stranke na Si.mobilu med konflikti najdejo predvsem izsiljevanje poslovne stranke »z nekimi izrednimi pogoji, ki jim jih je dala naša konkurenca, ampak določenih stvari pa niso zagotavljali. Mi hočemo zagotavljati kvalitetno storitev in za to je treba nekaj plačati. Če ni pretoka denarja, ne moremo investirati in storitev ni kvalitetna« (Priloga B). Da do konflikta pride, ko se poslabša kakovost odnosa, menijo v Sava Medical in storitve, ki poudarjajo, da do »konfliktov in nestrinjanja pride, če kakšna stranka popusti v svojih odnosih do druge stranke, in sicer v smislu, da ni več dobre in poštene medsebojne komunikacije« (Priloga C). S tem se strinja tudi Razingerjeva, ki nestrinjanje vidi kot »sestavni del vsakega sodelovanja in je posledica različnih ciljev poslovanja (npr. cilj plačnika izdelkov ali storitev je zniževanje stroškov, cilj podjetja oziroma prodajalca pa je povečanje prodaje)« (Priloga D). Kot del posla konflikte opisuje tudi Vukalić, ki jih rešuje za zaprtimi vrati, kot največjo napako pri reševanju konfliktov pa opisuje telefonski pogovor, saj preko telefona človeku lahko rečeš marsikatero stvar, ki jo v živo ne bi (Priloga Č). Da je za nestrinjanje pogosto kriva različna usmeritev, menijo v Plastiki Skaza, ki so pri enem izmed kupcev imeli »nesporazum glede materialov, ker velikokrat pridejo k nam z termoplasti (tj. plastika, ki se ne obnavlja in reciklira), mi pa uporabljamo zdravo plastiko. Tako da recimo največ nesporazumov bi bilo glede okoljevarstva in različnih pogledov, usmeritev, fokusa« (Priloga E). V podjetju MDS IT izpostavljajo še konflikt znotraj podjetja. »V konflikt interesov lahko vključimo tudi recimo nas, ki smo istočasno delničarji in zaposleni, po eni strani si želimo čim večje dividende kot delničarji, po drugi strani pa si želimo čim višje plače kot zaposleni. In pa potem konflikt med temi, ki so in delničarji in zaposleni in med tistimi, ki so samo zaposleni«. Kot konflikt

opredeljujejo tudi vsak »proces nakup-prodaja, ker stranka bi kupila ceneje, mi bi prodali dražje, če tu obstaja neko zaupanje, potem hitro prideš skupaj, če pa zaupanja ni, pa imaš kar precej časa samo pregovarjanje« (Priloga F).

8 SKLEP

8.1 Diskusija rezultatov

Pomembnosti vzpostavljanja in ohranjanja dolgoročnih ter kakovosti odnosov v poslovnem svetu se zavedajo tudi podjetja, ki delujejo na slovenskem trgu. Prevladujoče kovencionalne marketinške koncepte, ki temeljijo na brezmejni učinkovitosti marketinških metod pridobivanja potrošnikov in ohranjanja njihove lojalnosti (Sheth in Parvatiyar 2005, 5) pa zamenjuje poglobljanje odnosov, posebno s strateško pomembnimi skupinami ljudi – deležniki. Kljub poudarku na odnosih le-ti niso vključeni v marketinške aktivnosti, ki so še vedno pretežno tradicionalni. Področje marketinga je v podjetjih sicer zadolženo za različne naloge, kot je razvoj izdelkov ali storitev, aktivnosti v virtualnem in medijskem svetu, aktivnosti, s katerimi želijo podjetja zadovoljiti pričakovanja in potrebe svojih ciljnih skupin, prav tako pa ima marketing tudi funkcijo večanja prepoznavnosti. Marketinške aktivnosti so v večini usmerjene k potrošnikom/strankam, vendar pa se podjetja zavedajo odvisnosti tudi od drugih posameznikov oziroma skupin. V primerjavi s tradicionalnim transakcijskim marketingom, kjer je prodaja zaključni korak marketinških aktivnosti, v marketinških odnosih le-ta pomeni začetno stopnjo. Obe strani morata v sodelovanju najti zadovoljstvo, morata se znati uživati v potrebe drug drugega, upoštevati enakovrednost, medsebojno zaupanje, se prilagajati in izpolnjevati dane obljube (Gummesson 1999, 1–2). Tako kljub pretežno tradicionalnemu pogledu na marketing slovenska podjetja velik pomen pripisujejo odnosom, ki so za obstoj podjetja ključni, pripomorejo k boljšemu poslu oziroma pripomorejo k splošni poslovni odličnosti podjetja, stremijo pa tudi k čim pogostejšim osebnim stikom, k osebnemu pristopu, s katerim lažje vzpostavijo in nadaljujejo določen odnos. Osebni odnos je pomemben tudi v času porasta komuniciranja preko digitalnih kanalov in kljub morebitnim začetnim kontaktom preko elektronske pošte ali telefonskega pogovora sledijo osebna srečanja, na katerih se podjetja s pomembnimi sodelujočimi srečajo iz oči v oči. Za slovenski trg je značilna majhnost, zato tudi pri vzpostavljanju odnosov najdemo določene posebnosti, med katerimi je zagotovo »odsotnost prvega stika« oziroma odsotnost prve faze spoznavanja, saj se zaradi majhnosti večina sodelujočih ali pozna ali pa vsaj ima določene osnovne informacije o drugi strani in zato se namesto faze pred vzpostavitvijo odnosa in raziskovalne

faze sodelujoči v odnosu znajdejo neposredno v fazi razvoja odnosa (Ford idr. 1998, 25–30). Za kakovost in dolgoročnost odnosa so pomembni številni dejavniki, med katerimi slovenska podjetja zagovarjajo poštenost, odkritost in zaupanje, ki posledično vodijo v zvestobo in dolgoročnost. Odnosi morajo biti po mnenju slovenskih poslovnežev transparentni, enakopravni in brez izsiljevanj ter zadovoljivi za vse vpletene v odnos. Gummesson (1999, 11) kot enega osnovnih gradnikov kakovostnih marketinških odnosov navaja zaupanje ali prepričanje, da bo nasprotna stran izpolnila svojo obljubo.

Slovenska podjetja se strinjajo, da *pri vzpostavitvi uspešnih odnosov veliko vlogo igra prav zaupanje*, zaupen odnos pa povezujejo s poštenostjo, transparentnostjo in iskrenostjo. Zaupanje podjetju nudi priložnosti za ponovno sodelovanje, najpogosteje pa je rezultat dolgotrajnega sodelovanja in je dokaz medsebojnega razumevanja ter spoštovanja ter hkrati potrditev dobrega dela in enakopravnosti vključenih v odnos. S podobnimi pojmi zaupanje kot splošno pričakovanje, da se lahko zanesemo na drugega, opisujejo tudi Mitchell in drugi (v Egan 2001), ki izpostavijo poštenost, pravičnost, zanesljivost in zadovoljstvo ter poštenost in integriteto, ki v poslovnem svetu prinašata višjo stopnjo ugleda podjetja. V konvencionalnem marketingu se manko zaupanja navadno nadomešča s tržnim komuniciranjem, koncept marketinških odnosov pa zagovarja temeljito poglobitev v dejansko medsebojno pripadnost udeležencev v odnosu. O zaupanju govorimo, ko so vpleteni prepričani o zanesljivosti in integriteti nasprotne strani v procesu menjave, ki zbledi, če je ena izmed strani bolj naklonjena doseganju zgolj lastne koristi (Gummesson 1999, 11). Podjetja v Sloveniji se zavedajo pomembnosti različnih skupin ljudi za uspešnost poslovanja, saj ne izpostavljajo le pomena strank oziroma potrošnikov, čeprav tej skupini vseeno namenjajo največjo pozornost.

Podjetja *dokaj dobro poznajo koncepte teorije deležnikov*, z njimi pa upravljajo in komunicirajo različno, kljub želji po čim več osebnih stikih pa prevladujejo pogovori preko elektronske pošte in telefonski pogovori. Braganza in drugi med deležnike štejejo vse z močjo ali vplivom na delovanje ter cilje podjetja (2003, 445). Deležnike, ki so ključni pri sprejemanju poslovnih odločitev, podjetja kategorizirajo različno, se pa najprej osredotočajo na stranke ali potrošnike in šele nato na druge skupine deležnikov. Osredotočenost predvsem na potrošnike lahko opišemo z izrazom »nova marketinška miopija«, ko podjetja ozkogledno želijo zadovoljiti predvsem potrebe potrošnikov, zato podrobno analizirajo le vedenje te ciljne skupine (Smith, Drumwright in Gentile v Lacznia in Murphy 2012, 285), kar lahko potrdimo tudi z vidika podjetij, ki delujejo na slovenskem trgu. Vsa podjetja so med pomembnejšimi

deležniki sicer izpostavila še zaposlene in dobavitelje, sledijo podizvajalci, regulatorni organi in strokovna javnost ter tudi znani obrazi, ki jih lahko uvrstimo med »ambasadorje« podjetja, zato lahko rečemo, da slovenska podjetja le deloma sodijo v novo marketinško miopijo, saj ne pozabljajo v celoti na druge pomembne deležnike, ki prav tako lahko vplivajo na uspeh ali celo obstoj podjetja. Strateško pomembne deležnike podjetja na slovenskem trgu rangirajo različno, naj izpostavimo predvsem ocenjevalno matriko, ki deležnike razvrsti po pomembnosti glede na kupce in dobavitelje, razvojne projekte, proizvodnjo, volumen velikosti in morebitno multinacionalnost, kar so podobni dejavniki, ki jih navajata Tashman in Raelin (2013, 591), ki se pri ključnih lastnostih deležnikov opirata na ugotovitve Mitchella, Agla in Wooda in njihovo kategorizacijo prioritetnih deležnikov z vidika moči, legitimnosti in nujnosti za organizacijo. S ključnimi deležniki podjetja komunicirajo podobno, saj, kot rečeno, prevladujejo telefonski pogovori, elektronska pošta in osebni stik. Digitalizacija in prevlada elektronske komunikacije je kljub pomembnosti komuniciranja iz oči v oči v poslovnem svetu močno prisotna, saj je komunikacija vedno krajša, vedno bolj skopa, prešli smo namreč iz pisnih sestavkov, za katere smo si vzeli čas, v eno poved, ki jo naslovníku pošljemo preko elektronske pošte.

Tako v medosebnih kot poslovnih odnosih prihaja tudi do konfliktov in nestrinjanj, ki jih podjetja definirajo kot neizogibne in pravzaprav del posla. Konflikti lahko nastanejo problematični, ko se zaradi nezmožnosti kompromisa krhajo nekoč uspešni odnosi. Asher s sodelavci (v Tashman in Raelin 2013, 599) za skrhane odnose med podjetjem in ključnimi deležniki podjetja prepozna več dejavnikov trenja, ki lahko vodijo v nespoštovanje dogovorov in sodelovanja, glavni pa so omejena racionalnost, oportunistem in informacijska pismenost. Do konfliktov in nestrinjanja v slovenskih podjetjih največkrat pride zaradi različnega fokusa ali usmeritve oziroma različnih ciljev poslovanja in zaradi pomanjkanja dobre ter poštene medsebojne komunikacije, nespoštovanje dogovorov tako najdemo v konfliktih s strankami, ki ne želijo plačati računov za izvedene storitve ali izsiljevanje z določenimi izrednimi pogoji., kar vpliva tudi na poglobitev nezaupanja med sodelujočima stranema v odnosu. Kot konflikt podjetja na slovenskem trgu navajajo tudi vsak proces »nakup-prodaja«, ki je pogosto dolgotrajen in zahteva mnogo pregovarjanja ter prilagajanja. Določene ***konfliktne situacije med podjetji in strateško pomembnimi deležniki lahko opišemo kot oportunistične***, saj drži trditev, ki jo je podal Das (2004, 745), ki oportunistem definira kot iskanje koristi in zadovoljitev lastnih interesov na račun drugega partnerja v odnosu. Oportunistem se navadno kaže kot kršitev dogovora ali pogodbe, s čimer se strinjajo tudi Lado, Dant in Takleab (2008,

403), ki oportunistem definirajo kot preračunljive namere menjalnih posrednikov, s katerimi poskrbijo za zavajanje, prikrievanje in celo zmedo v menjalnem procesu. Pri reševanju konfliktov so slovenska podjetja sicer precej uspešna, saj se strinjajo, da imajo nestrinjanja tudi pozitivne učinke na sam posel. Izražanje lastnega mnenja, ne le kimanje skrbi za rast in pridobivanje novega znanja, s popravki pa podjetje lahko izboljša svoje izdelke oziroma storitve.

S trajanjem in poglobljenostjo odnosa se povečuje tudi zaupanje med podjetjem in strateško pomembnimi deležniki na slovenskem trgu, predvsem je mogoče opaziti pozitiven vpliv na medsebojno poznavanje in razumevanje poslovanja. Znanje in izkušnje, ki jih podjetja v odnosih pridobijo, pa lahko uporabijo tudi pri naslednjih sodelovanjih ali projektih. V dlje časa trajajočem odnosu je prisotna tudi večja stopnja neformalnosti, strani se lažje prilagajata druga drugi. Dolgotrajen in kakovosten odnos tako podjetju kot deležnikom prinaša številne koristi, med katerimi v slovenskih podjetjih izpostavljajo predvsem dodatne izkušnje, več poslovnih priložnosti, lojalnost in mnoge koristne informacije, poleg tega pa je dober odnos z deležniki tudi odlična referenca podjetja za potencialno sodelovanje s drugimi interesnimi skupinami.

8.2 Povzetek ključnih ugotovitev

S pomočjo literature in lastne raziskave smo ugotovili, da podjetja na slovenskem trgu dokaj dobro poznajo koncept deležnikov in določene skupine deležnikov prepoznavajo kot ključne pri sprejemanju poslovnih odločitev, vendar je njihova poglavitna skrb še vedno zadovoljitev potrošnikov oziroma strank. Kot oportunistično vedenje na slovenskem trgu podjetja prepoznavajo predvsem nespoštovanje dogovorov glede plačil in izsiljevanja, ki izhajajo iz skrhanih odnosov in vedno slabe komunikacije med sodelujočimi v odnosu, posledično pa to vpliva tudi na večje nezaupanje tako podjetja kot deležnikov, vendar pa vsi konflikti ne vodijo nujno v negativen izid, saj so le-ti tudi dobra motivacija za izboljšanje poslovanja podjetja, za dodaten razvoj izdelkov, storitev in odnosov s ključnimi deležniki. Rezultati raziskave so pokazali tudi, da slovenska podjetja tako odnos kot zaupanje vzpostavljajo predvsem s poštenim in transparentnim delovanjem, ki temelji na enakopravnosti, največjo težo pa dajejo osebnemu odnosu, s katerim je kakovosten odnos najlažje negovati. V zadnjem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, v kolikšni meri trajanje poslovnega odnosa med strateško pomembnimi deležniki in podjetji vpliva na stopnjo zaupanja med njimi in ugotovili smo, da se skupaj s časom spreminja tudi odnos med podjetjem in deležniki, saj le-ta postaja poglobljen, neformalen in oseben, prisotna pa je tudi višja stopnja zaupanja, tako na strani podjetja kot strateško pomembnih deležnikov.

Ker smo za rešitev izbranih raziskovalnih vprašanj izbrali neverjetnostni namenski vzorec, rezultatov ne moremo posplošiti na celotno slovensko tržišče, kljub temu pa iz ugotovitev lahko razberemo določene navade in vedenje podjetij ter ključnih deležnikov na slovenskem trgu, saj iz odgovorov lahko sklepamo, da največji problem v odnosih med podjetji in strateško pomembnimi deležniki na slovenskem trgu predstavlja še vedno preveč tradicionalen pogled na poslovanje in marketing, vendar so hitro spreminjajoče se razmere tudi v Sloveniji poskrbele, da razmišljanja podjetij niso več tako rigidna, temveč so pripravljene sprejeti tudi nove usmeritve in nove koncepte delovanja.

9 LITERATURA

1. *Bizi.si*. Dostopno prek: <http://www.bizi.si/> (28. maj 2015).
2. Blois, Keith. 1998. Don't all firms have relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 13 (3): 256–270.
3. Braganza, Ashley, Heather Stebbings in Theodora Ngosi. 2013. The case of customer recruitment processes: Dynamic evolution of customer relationship management resource networks. *Journal of Marketing Management* 29 (3–4): 439–466.
4. Carlon, Donna M. in Alexis Downs. 2014. Stakeholder Valuing: A Process for Identifying the Interrelationships between Firm and Stakeholder Attributes. *Administrative Sciences* 4: 137–154.
5. Chadwick-Jones, John K. 1976. *Social Exchange Theory: Its Structure in Social Psychology*. London, New York in San Francisco: Academic Press.
6. Chao, Cheng-Min, Cheng-Tao Yu, Bor-Wen Cheng in Pen-Chen Chuang. 2013. Trust and Commitment in Relationships among Medical Equipment Suppliers: Transaction Cost and Social Exchange Theories. *Social Behavior and Personality* 41 (7): 1057–1070.
7. Day, George S. 2000. Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1): 24–30.
8. Das, T. K. 2004. Time-span and risk of partner opportunism in strategic alliances. *Journal of Managerial Psychology* 19 (8): 744–759.
9. Dervitsiotis, Kostas N. 2003. Beyond stakeholder satisfaction: aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust. *Total Quality Management* 14 (5): 511–524.
10. Devinney, Timothy M., Anita M. McGahan in Maurizio Zollo. 2013. A research agenda for global stakeholder strategy. *Global Strategy Journal* 3: 325–337.
11. Doh, Jonathan P. in Narda R. Quigley. 2014. Responsible Leadership and Stakeholder Management: Influence Pathways and Organizational Outcomes. *The Academy of Management Perspectives* 28 (3): 255–274.
12. Egan, John. 2001. *Relationship marketing: exploring relationship strategies in marketing*. New York: Financial Times/Prentice Hall.

13. Fiedler, Lars in Manfred Kirchgeorg. 2007. The Role Concept in Corporate Branding and Stakeholder Management Reconsidered: Are Stakeholder Groups Really Different? *Corporate Reputation Review* 10 (3): 177–188.
14. Ford, David, Lars-Erik Gadde, Hakan Hakansson, Anders Lundgren, Ivan Snehota, Peter Turnbull in David Wilson. 1998. *Managing Business Relationships*. Chichester: J. Wiley.
15. Furlan, Klemen. 2014. Globalno poslovno zaupanje doseglo najnižji nivo v zadnjih petih letih. *Finančni trgi*. Dostopno prek: <http://www.financnitrgi.com/novice/svet/globalno-poslovno-zaupanje-doseglo-najnizji-nivo-v-zadnjih-petih-letih> (5. december 2014).
16. Garvare, Rickard in Peter Johansson. 2010. Management for sustainability – A stakeholder theory. *Total Quality Management* 21 (7): 737–744.
17. Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp in Nirmalya Kumar. 2006. Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal* 49 (3): 519–543.
18. Gregory, Anne. 2007. Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension. *Journal of Marketing Management* 23 (1–2): 59–73.
19. Grönroos, Christian. 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing* 19 (2): 99–113.
20. Gummesson, Evert. 1999. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management: From 4P to 30Rs*. Oxford: Butterworth-Heinemann in association with the Chartered Institute of Marketing.
21. Harris, Jared D. in Andrew C. Wicks. 2010. »Public Trust« and Trust in Particular Firm-Stakeholder Interactions. *Corporate Reputation Review* 13 (2): 142–154.
22. Harrison, Jeffrey S. in Andrew C. Wicks. 2013. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly* 23 (1): 97–124.
23. Houston, Franklin D., Jule B. Gassenheimer in James M. Maskulka. 2000. *Marketing Exchange Transactions and Relationships*. Westport, London: Quorum Books.
24. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Jensen, Michael C. 2002. Value Maximization, Stakeholder Theory, and The Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly* 12 (2): 235–256.

26. Jones, Thomas M., Will Felps in Gregory A. Bigley. 2007. Ethical Theory and Stakeholder-related Decisions: The Role of Stakeholder Culture. *Academy of Management Review* 32 (1): 137–155.
27. Jourshari, Mohammad Reza Taghizadeh, Abbas Rezaloie, Mohammad Taleghani in Mohammad Reza Gholizadeh Toochei. 2012. Assessment of the Impact of Relationship Marketing on Customer's Loyalty Level. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 2 (5): 4961–4966.
28. *Kino gledališče Bežigrad*. Dostopno prek: <http://www.kino-bezigrad.si> (12. maj 2015).
29. Laczniak, Gene R. in Patrick E. Murphy. 2012. Stakeholder Theory and Marketing: Moving from a Firm-Centric to a Societal Perspective. *Journal of Policy & Marketing* 31 (2): 284–292.
30. Lado, Augustine A., Rajiv R. Dant in Amanuel G. Tekleab. 2008. Trust-Opportunism Paradox, Relationalism and Performance in Interfirm Relationships: Evidence from the Retail Industry. *Strategic Management Journal* 29: 401–423.
31. Lah, Marko. 2013. Mala in srednja podjetja z vidika teorije transakcijskih stroškov. *Teorija in praksa* 50 (5–6): 699–716.
32. *Lek, član Skupine Sandoz*. Dostopno prek: <http://www.lek.si/si/> (12. maj 2015).
33. Lek d.d. 2013. *Poročilo o trajnostnem razvoju družbe Lek d.d. za leto 2013*. Dostopno prek: http://www.lek.si/media/img/porocila/LEK_Okoljsko2013/Lek_Porocilo_o_trajnostnem_razvoju_2013.html#1 (12. maj 2015).
34. *MDS Inovativne tehnologije*. Dostopno prek: <http://www.mds-it.si> (13. maj 2015).
35. Mediana. *Metode kvalitativnega raziskovanja*. Dostopno prek: <http://www.mediana.si/raziskovalne-metode/metode-kvalitativnega-raziskovanja/> (5. maj 2015).
36. *Plastika Skaza*. Dostopno prek: <http://www.skaza.si/si/> (12. maj 2015).
37. Povše, Helena. 2012. Vloga zaupanja in norm vedenja v menjavah. *IBS Poročevalec* 2 (1). Dostopno prek: <http://porocivalec.ibs.si/sl/component/content/article/44-letnik-2-t-1/144-mag-helena-pove-vloga-zaupanja-in-norm-vedenja-v-menjavah> (8. januar 2015).

38. --- 2013. Menjalni odnosi in konstrukt oportunizem. *IBS Poročevalec* 3 (4). Dostopno prek: <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/52-letnik-3-t-4/182-mag-helena-pove-menjalni-odnosi-in-konstrukt-oportunizem> (8. januar 2015).
39. --- 2013b. Model menjav na podlagi odnosov izvoznik – uvoznik in izvozna uspešnost. *Economic and Business Review* 15 (2): 39–74.
40. Petrov, Sabina. 2012. Za komuniciranje usposobite druge. *Finance* 131. Dostopno prek: <http://novice.najdi.si/predogled/novica/911f59fcc79e85c1a447b8b8981bbbed/Finance-si/Gospodarstvo/Za-komuniciranje-usposobite-druge> (15. april 2015).
41. *Salon lepote Studio 4*. Dostopno prek: <http://studio4.si> (12. maj 2015).
42. *Savatech*. Dostopno prek: <http://www.savatech.si> (12. maj 2015).
43. Savatech. 2013. *Letno poročilo skupine Savatech*. Kranj: Savatech d.o.o.
44. Schanz, Kai-Uwe. 2009. Maintaining Stakeholder Trust in Difficult Times: Some Fundamental Reflections in Light of the Credit Crisis. *The Geneva Papers* 34: 260–270.
45. Sheth, Jagdish N., Atul Parvatiyar. 2000. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.
46. *Si.mobil*. Dostopno prek: <http://www.simobil.si> (12. maj 2015).
47. Steurer, Reinhard, Markus E. Langar, Astrid Konrad in André Martinuzzi. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics* 61 (3): 263–281.
48. Swift, Tracey. 2001. Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics: A European Review* 10 (1): 16–26.
49. Štancar, Polona. 2014. Poslovni običaji: Pogodbe so pomembnejše od odnosov. *Finance Slovenija vas vabi!* Dostopno prek: <http://izvozniki.finance.si/8801225/Poslovni-obi%C4%8Daji-Pogodbe-so-pomembnej%C5%A1e-od-odnosov?cookietime=1429188010> (13. april 2015).
50. Tashman, Pete in Jonathan Raelin. 2013. Who and What Really Matters to the Firm: Moving Stakeholder Salience beyond Managerial Perceptions. *Business Ethics Quarterly* 23 (4): 591–616.
51. Theron, E., N. S. Terblanche in C. Boshoff. 2013. Bulding long-term marketing relationships: New perspectives on B2B financial services. *S. Afr. J. Bus. Manage.* 44 (4): 33–45.

52. Wicks, Andrew C. in Shawn L. Berman. 2004. The Effects of Context on Trust in Firm-Stakeholder Relationships: The Institutional Environment, Trust Creation, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly* 14 (1): 141–160.
53. Williamson, Oliver E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. London: Collier Macmillan Publishers.
54. Williamson, Oliver in Tarek Ghani. 2012. Transaction cost economics and its uses in marketing. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 40: 74–85.
55. Zakhem, Abe J., Daniel E. Palmer, Mary Lyn Stoll, Norman E. Bowie. 2008. *Stakeholder theory: essential readings in ethical leadership and management*. Amherst: Prometheus Book.

PRILOGE

Priloga A: Intervju z direktorjem sektorja komunikacij v podjetju Si.mobil, Andrejem Krajnerjem

1. Kaj si predstavljate pod pojmom marketing?

Si.mobil je del clustra, del skupine Telekom Austria, ki je bila nedavno kupljena s strani podjetja American Mobile. To ve razmeroma malo ljudi. Smo del velike skupine, mednarodne, eno največjih svetovnih telekomunikacijskih firm. Marketing lahko razdelamo zelo šolsko, pri nas imamo vzpostavljene različne oddelke za komuniciranje, saj vseh aktivnosti ne moremo opredeljevati kot marketing, ampak recimo produktni marketing, kjer razvijamo nove produkte, razvijamo ideje, kako izboljšati produkte, potem imamo tukaj storitveni marketing, kjer tržimo naše storitve, v komunikacijski spekter pa sodijo tudi odnosi z javnostmi, ki jih jaz sicer ne uvrščam v marketing, čeprav je tudi to komuniciranje izredno pomembno in morda posebnost pri nas, social media, tudi social media je pri nas ena veja marketinga, ki je vedno pomembnejša. Seveda ne moremo niti mimo oglaševanja. V 70 % smo pri Si.mobilu osredotočeni na B2C delovanje, torej s končnimi potrošniki, pri poslovnih strankah pa imamo največ mladih, novih in mlajših podjetij.

2. Kako pomembno je za vaš posel vzpostavljanje odnosov? Kako ponavadi vzpostavite prvi stik? Kako navadno poteka proces od prvega kontakta do nadaljevanja odnosa?

Ključno. Odnosi so ključni, lahko rečem, da brez njih posplošeno ni niti nas. Je pa pomembno, da so odnosi transparentni in pravični, saj le tako lahko pripomorejo k boljšemu poslu ali pomenijo več poslov za nas. Prvi stik se vzpostavlja različno od oddelka do oddelka, recimo pri prodaji oziroma odnosu s kupci je prvi stik ali spletna stran, oglas na televiziji, social medija (to je v zadnjem času vedno pomembnejši kanal, sploh če vzamemo v obzir mlade), potem si kupci preberejo informacije na spletni strani in pridejo do nas v center, kjer, upajmo, pride do nakupa. Pri mojem delu pa sem bolj pristaš osebnega odnosa oziroma odnos mora biti konstanten, ni tako kot pri kupcih, ko je odnos bolj ciklični, pri meni moram biti ves čas v stiku z deležniki, npr. z novinarji vsaj enkrat tedensko, saj vse to vpliva tudi na več kupcev, ki so naši core deležniki. V Sloveniji je sploh pri B2B odnosih posebno tudi to, da ni neke prve faze spoznavanja, ker se med sabo ali poznamo ali vemo drug za drugega (recimo pri medijih), tako da to fazo preskočimo in lahko takoj gradimo na odnosu.

3. Kaj se vam zdi pri poslovnem odnosu (npr. s strankami, poslovnimi partnerji ...) še posebno pomembno? Kdaj svoj odnos z določeno stranjo opredeljujete kot kakovostnega in dolgoročnega?

Pri poslovnem odnosu, kot sem rekel, sta najpomembnejši poštenost in transparentnost, ki potem posledično vodita v zaupanje. Če se osredotočimo znova na kupce, če nam zaupa, bo po 24 mesecih prišel podaljšati naročniško razmerje, kupil nov telefon, morda poleg tega še tablico, saj se mu zdijo naše storitve vredne zaupanja. Kot dolgoročen in kakovosten odnos tako opredeljujem, ko vlada neka določena stopnja zaupanja, ki nastane s transparentnim in poštenim delovanjem.

4. Kaj vam pomeni zaupanje? Kakšno vlogo v vašem poslu igra zaupanje? Kdaj lahko rečete, da v vašem odnosu s strateško pomembnimi posamezniki/skupinami je prisotno zaupanje?

Zaupanje igra veliko vlogo, prisotno je, ko se kupec recimo vrne, podaljša naročniško razmerje in ker ve, da imamo dobro ponudbo, kupi dodatno še kakšno tablico itd. Ampak kot sem rekel, veliko vlogo pri zaupanju igrata poštenost in transparenten odnos, na mojem področju tako vzpostavim odnos z odločevalci in mediji, drugi oddelki se sicer osredotočajo na svoje ciljne skupine, vendar sem prepričan, da stremijo k istemu cilju.

5. Ker za podjetje in poslovni uspeh niso pomembne samo stranke, me zanima, ali vašem podjetju pozornost namenjate tudi drugim interesnim skupinam/deležnikom (npr. delničarji, stranke/potrošniki, dobavitelji, vlada, zaposleni, sindikati, banke, lokalna skupnost, konkurenca ...)?

Vsak oddelek v Si.mobilu se ukvarja s svojimi skupinami deležnikov, zato za druge ne morem toliko govoriti, jaz recimo največ komuniciram z vplivneži, z odločevalci in mediji, skrbim za odnose na širšem nivoju (ne toliko ena na ena – kot pri customer service). Ker smo privatna firma, se z vladnimi zahtevki ne potrebujemo toliko ukvarjati, ampak recimo v marketingu največ sodelujejo z oglaševalsko agencijo in so z njimi dnevno v kontaktu, v financah z bankami, revizorji itd.

6. Kako določite tiste skupine deležnikov, ki so za vaš obstoj in uspeh še posebno pomembne? Lahko navedete nekaj za vas strateško pomembnih deležnikov?

Nad vsemi so pomembni kupci, saj konec koncev obstajamo zaradi njih. Potem pa so tu zelo pomembni še vendorji, to je v telekomunikacijskem žargonu izraz za podizvajalce, brez njih naše podjetje vsekakor ne bi tako dobro delovalo. To so recimo oglaševalske agencije ...

7. Kako sodelujete s svojimi deležniki? Na kakšen način z njimi komunicirate?

Čisto na splošno komuniciramo preko telefona, maila in osebno, tudi sam sem v največji meri pristaš osebnega komuniciranja, ker se mi zdi, da lahko s človekom najlažje dosežeš neko stopnjo razumevanja, če sediš iz oči v oči, takrat dobiš največji efekt.

8. Katere skupine deležnikov po vašem mnenju lahko najbolj vplivajo na vaše podjetje (na obstoj, uspeh, dobičkonosnost ...)?

V prvi vrsti že rečeno, kupci, potem pa še mediji, podizvajalci, tudi država. Brez države ne moreš odpreti podjetja, imaš davke ..., potem kupiti moramo tudi frekvence, na katerih deluje naše omrežje, brez medijev, ki lepo govorijo o nas, ne dobimo pa niti kupcev. Bi rekel, da so vse skupine pomembne za nas in da za vse velja nekako enako, če mi nimamo korektnega odnosa do njih, potem je sodelovanje zelo oteženo.

9. Ali vam sodelovanje z deležniki prinaša kakšne koristi? Katere?

Brez deležnikov, katere koli skupine nas ne bi bilo, to je zelo tako poetično rečeno, vendar je to čista resnica. Drugače pa med koristmi lahko naštejemo več posla, več priložnosti in več kupcev, z dobrimi odnosi z deležniki si odpremo marsikatera vrata. Vse skupine deležnikov so med seboj zelo prepletene.

10. Ali se sorazmerno s trajanjem (dlje kot traja odnos) vaš odnos z deležniki kako spreminja? Na kakšen način?

Seveda se spreminja, s časom odnos postaja bolj poglobljen, treba je vzdrževati neko konstantnost, večje je zaupanje.

11. Ste že imeli izkušnjo oziroma ste se že kdaj soočili s konflikti interesov med vašim podjetjem in skupino deležnikov? Zakaj po vašem mnenju največkrat pride do konfliktov in nestrinjanja?

Konflikti so v poslu prisotni ves čas, vendar tu ne moremo govoriti le o negativnih konfliktih, ker so konflikti in nestrinjanja lahko tudi pozitivni. Pri nas recimo jaz od svojih podizvajalcev celo pričakujem, da ne le kimajo, temveč tudi izrazijo in povejo svoje mnenje, saj le tako lahko rastemo, se naučimo nečesa novega. Potem veliko je tudi konfliktov s strankami, ko nočejo plačati računa itd., pred leti pa smo imeli precej kaotično situacijo, ko nam ni delalo omrežje in je bil na družbenih omrežjih zaradi tega cel halo. Koliko odzivov, mislim, da se takrat še nismo zavedali, kakšen vpliv imajo. Mi se pri tem konfliktu seveda nismo kregali, smo se opravičili in popravili napako, da je omrežje spet delovalo, iz tega pa smo se tudi nekaj naučili – sedaj bi verjetno mnogo hitreje rešili situacijo in se odzvali. Tako da sploh ni res, da konflikti vedno vodijo v neko »kreganje«, ampak so pozitivni in v poslu itak ves čas prisotni, gre za izmenjavo mnenj, za neko nestrinjanje in več mnenj pomeni tako rast tudi za nas.

Priloga B: Intervju s skrbnico za poslovne stranke v podjetju Si.mobil, Žano Prislan

1. Kaj si predstavljate pod pojmom marketing?

Na primeru Si.mobila je marketing izključno odgovoren za izdelavo produktov in postavitev produktov v gospodarstvo, na določen segment. Imamo npr. segment Ortovcev, imamo segment Seniorjev, poslovnih uporabnikov. Pri nas marketing ni usmerjen v prodajo, za to je zadolžena posebej prodaja. Marketing tako pripravi produkt, ki je primeren, naredi raziskavo trga in če je neka vrzel, pripravi produkt ali storitev in to potem posreduje prodaji, ji razloži in potem se prodaja s tem ukvarja naprej. Tako jaz to razumem pri Si.mobilu, lahko bi se pa zadeva še malo razširila in bi "marketingaši" šli malo na trg.

2. Kako pomembno je za vaš posel vzpostavljanje odnosov? Kako ponavadi vzpostavite prvi stik? Kako navadno poteka proces od prvega kontakta do nadaljevanja odnosa?

Zelo. Jaz sem na takem položaju, sem skrbnica poslovnih strank, in moja naloga je predvsem, da obdržim svojo bazo in hkrati da jo vrednostno povečam. Delam na vrednosti, ki mora biti vedno večja, to vključujejo tudi moji plani in tudi moj variabilni del plače je usmerjen v to, da se več vrednost obstoječe baze. Večanje baze pa lahko dosežem samo z dobrimi odnosi. Glede prvega stika, ponavadi pokličem predstavnika ali zastopnika, se predstavim, od kod prihajam, za kaj sem zadolžena in zakaj sem jaz njihova kontaktna oseba. Proces od prvega kontakta do nadaljevanja je pri meni malo poseben, ker jaz sem prevzela stranke od kolegice in sva šli skupaj na sestanek, na neko predajo skrbništva in je ona naredila ta proces, zaključila svoje zadeve in predala zadeve meni, mi povedala vse o stranki, kaj so neke posebnosti, kakšne pogoje imajo, kdo je kontaktna oseba na njihovi strani in potem sem jaz prevzela. Če pa gre za kakšno novo stranko, recimo dajmo primer, da pride nazaj Mercator, se z Mercatorjem dogovarja hunter, tako mu rečemo, ker lovi stranke in on potem uredi to predajo skrbništva z skrbnikom, torej z mano. Tako da jaz, edina če sama »pohantam« eno stranko, pridem v prvi stik, samo ponavadi pa takrat vedno ali po telefonu ali po mailu.

3. Kaj se vam zdi pri poslovnem odnosu (npr. s strankami, poslovnimi partnerji ...) še posebno pomembno? Kdaj svoj odnos z določeno stranjo opredeljujete kot kakovostnega in dolgoročnega?

Prvo kot prvo se mi zdi pomemben ta odnos in odkritost ali iskrenost. Jaz ne maram izsiljevanj z njihove strani in niti z moje strani potem tega ne bodo deležni. To jim dam tudi vedeti, neka osnovna pravila so pomembna. Da ti že na začetku, ko torej začneš z odnosom, da postaviš neke temelje kaj in kako, kako se dela, naroča, kdaj sem dosegljiva, kaj storijo, če

nisem dosegljiva, take stvari. Kakovosten in dolgoročen pa je odnos, ko te že stranka kar samoiniciativno pokliče, pride v BTC in reče Žana, greva na kavo. Takrat je res dober nivo odnosa.

4. Kaj vam pomeni zaupanje? Kakšno vlogo v vašem poslu igra zaupanje? Kdaj lahko rečete, da v vašem odnosu s strateško pomembnimi posamezniki/skupinami je prisotno zaupanje?

Zaupanje pomeni ogromno, res ogromno. Menim, da večina strank meni zaupa, zato me tudi sprašujejo določene zadeve in ponavadi, ko jim jaz nekaj predlagam ali nek paket ali kaj drugega, večina ne gre preverjati, ali je temu res tako in to mi veliko pomeni, tudi zato, ker jaz potem nimam še dodatnega dela. Zaradi iskrenosti pride tudi do zaupanja, če bi jaz lagala, takega odnosa gotovo ne bi bilo.

5. Ker za podjetje in poslovni uspeh niso pomembne samo stranke, me zanima, ali v vašem podjetju pozornost namenjate tudi drugim interesnim skupinam/deležnikom (npr. delničarji, stranke/potrošniki, dobavitelji, vlada, zaposleni, sindikati, banke, lokalna skupnost, konkurenca ...)?

Prvo kot prvo smo pomembni sodelavci, naši odnosi, interno, da sodelujemo kot eno, da smo navzven kot eno, da se ne prerekamo, da ni vsak oddelek svoje podjetje in da imamo dobro podporo. Potem so pomembne stranke, ni važno katera, vse so pomembne, hkrati imamo pa tudi vendorje ali dobavitelje, namenjamo pa pozornost različnim skupinam.

6. Kako določite tiste skupine deležnikov, ki so za vaš obstoj in uspeh še posebno pomembne? Lahko navedete nekaj za vas strateško pomembnih deležnikov?

Med strankami podjetji so pri nas največji Lek, Akrapovič, DPD, GLS, Etiketa, Elan, Pro Plus, Kolektor, Unior, Trimo. Ostale deležnike sem pa že našela (zaposleni, vendorji ...).

7. Kako sodelujete s svojimi deležniki? Na kakšen način z njimi komunicirate?

Razlika je. Imaš vendorje, to so dobavitelji, z njimi komunicira nabava, potem imamo fizične stranke, pri poslovnih strankah pa je komuniciranje odvisno od tega, koliko imajo naročniških razmerij. Do dve simki je klicni center, od dve naprej je pa skrbnik. Jaz sem skrbnik za srednja in velika podjetja, imamo pa še skrbnike za korpo segment in skrbnike za manjša podjetja, da je na vseh nivojih poskrbljeno za poslovno stranko.

8. Katere skupine deležnikov po vašem mnenju lahko najbolj vplivajo na vaše podjetje (na obstoj, uspeh, dobičkonosnost ...)?

Poslovne stranke so dobra referenca in tu tudi dobiš nove potencialne stranke, to vpliva na obstoj, imamo pa tudi dobre oziroma dovolj deležnikov v marketingu, agencije in podobne skupine, z Luno sodelujemo že veliko časa, pomembne so tudi tehnične ekipe, ki so na terenu,

ki postavljajo bazne postaje, ta kvaliteta mora biti zagotovljena. Saj je ogromno teh outsource deležnikov.

9. Ali vam sodelovanje z deležniki prinaša kakšne koristi? Katere?

Ja, prinaša. Po mojem mnenju je najpomembnejše outsourcanje zadev, katere drugi bolje opravljajo kot pa mi. Npr. monterji, inštalaterji baznih postaj so tu bolj odzivni, saj je to njihov core biznis, ne pa naš. Potem agencije, ki nam delajo oglase, pripravljajo materiale, vse te zadeve za marketing, pa seveda so pomembne reference, sploh za poslovne stranke.

10. Ali se sorazmerno s trajanjem (dlje kot traja odnos) vaš odnos z deležniki kako spreminja? Na kakšen način?

Itak, odnos se s časom pogloblja.

11. Ste že imeli izkušnjo oziroma ste se že kdaj soočili s konflikti interesov med vašim podjetjem in skupino deležnikov? Zakaj po vašem mnenju največkrat pride do konfliktov in nestrinjanja?

Pri meni ni bil toliko problem v konfliktu, bil je problem v tem, da so nas, preprosto rečeno, izsiljevali z nekimi izrednimi pogoji, ki jim jih je dala naša konkurenca, ampak določenih stvari pa niso zagotavljali. Mi hočemo zagotavljati kvalitetno storitev in za to je treba nekaj plačati. Če ni pretoka denarja, ne moremo investirati in storitev ni kvalitetna. To smo imeli težavo z eno stranko in jo rešujemo že pol leta. Npr. mi smo jim naredili optimizacijo, sedaj imajo nekje 1000 evrov računa, ker so imeli nepravilne pakete, smo jim naredili optimizacijo, da bi 50 % znižali strošek, vendar še vedno nočejo podpisati, kljub temu da smo jim dali takšne dobre pogoje in bodo raje plačevali več še naprej. To je en primer. To so stvari, ki se vlečejo in vlečejo, ker mi ne popustimo, oni ne popustijo, stanje je pa potem še vedno enako.

Priloga C: Intervju s predstavnico strokovne podpore v podjetju Sava Medical in storitve, Ireno Ropret

1. Kaj si predstavljate pod pojmom marketing?

Marketing si predstavljam kot nek celovit splet aktivnosti, vezanih na potrošnika (od izdelka oziroma usluge pa do potrošnika).

2. Kako pomembno je za vaš posel vzpostavljanje odnosov? Kako ponavadi vzpostavite prvi stik? Kako navadno poteka proces od prvega kontakta do nadaljevanja odnosa?

Zelo pomembno. Prvi stik se ponavadi vzpostavi preko objave ponudbe, nato sledi kontaktiranje potencialnih kupcev preko telefona, maila ... nato osebni stik.

3. Kaj se vam zdi pri poslovnem odnosu (npr. s strankami, poslovnimi partnerji ...) še posebno pomembno? Kdaj svoj odnos z določeno stranjo opredeljujete kot kakovostnega in dolgoročnega?

Pri poslovnem odnosu kot posebno pomembno vidim celovito predstavitev usluge in prednosti pred ostalo tovrstno ponudbo. Odnos je kakovosten in dolgoročen, ko ti kupec ali partner zaupa.

4. Kaj vam pomeni zaupanje? Kakšno vlogo v vašem poslu igra zaupanje? Kdaj lahko rečete, da v vašem odnosu s strateško pomembnimi posamezniki/skupinami je prisotno zaupanje?

Zaupanje je bistvenega pomena pri dobrem poslovnem odnosu. Zaupanje je prisotno, ko recimo kupec zopet kupi storitev ...

5. Ker za podjetje in poslovni uspeh niso pomembne samo stranke, me zanima, ali v vašem podjetju pozornost namenjate tudi drugim interesnim skupinam/deležnikom (npr. delničarji, stranke/potrošniki, dobavitelji, vlada, zaposleni, sindikati, banke, lokalna skupnost, konkurenca ...)?

Ja seveda, podjetje namenja pozornost tudi ostalim deležnikom, so prav tako pomembni.

6. Kako določite tiste skupine deležnikov, ki so za vaš obstoj in uspeh še posebno pomembne? Lahko navedete nekaj za vas strateško pomembnih deležnikov?

Za nas so najbolj pomembni deležniki dobavitelji, kupci, zaposleni in sindikati. Sledijo pa tudi drugi.

7. Kako sodelujete s svojimi deležniki? Na kakšen način z njimi komunicirate?

Največ preko osebnega kontakta, pisne komunikacije, imamo skupne sestanke in telefonske razgovore.

8. Katere skupine deležnikov po vašem mnenju lahko najbolj vplivajo na vaše podjetje (na obstoj, uspeh, dobičkonosnost ...)?

V prvi vrsti na podjetje vpliva dober izdelek, potem pa dobava izdelkov on-time, pošten odnos do dobaviteljev in kupcev, to najbolj.

9. Ali vam sodelovanje z deležniki prinaša kakšne koristi? Katere?

Koristi seveda so. Najpomembnejše so koristne informacije, lojalnost.

10. Ali se sorazmerno s trajanjem (dlje kot traja odnos) vaš odnos z deležniki kako spreminja? Na kakšen način?

Lahko se spreminja. Če ohranjaš poslovnost, je možnost za dolgotrajnejši odnos večja.

11. Ste že imeli izkušnjo oziroma ste se že kdaj soočili s konflikti interesov med vašim podjetjem in skupino deležnikov? Zakaj po vašem mnenju največkrat pride do

konfliktov in nestrinjanja?

Imeli smo tudi takšno izkušnjo. Do konfliktov in nestrinjanja pride, če kakšna stranka popusti v svojih odnosih do druge stranke, in sicer v smislu, da ni več dobre in poštene medsebojne komunikacije.

Priloga Č: Intervju z lastnikom Salona lepote Studio 4 in direktorjem Kina Gledališča Bežigrad, Edisom Vukaličem

1. Kaj si predstavljate pod pojmom marketing?

Marketing. Iz dneva v dan sem bolj in bolj osveščen, da brez njega ni posla. Včasih je bilo že dovolj ustno sporočilo (v mojem poslu – frizerskem), ampak vidim, da je iz leta v leto virtualni svet toliko zmagal, da se že z vsako stvarjo dela reklama, recimo od Facebooka, Twitterja in vsega, da ne govorim sploh o medijskem svetu, tisk itd. Tako da marketing je vsekakor ena pomembna dejavnost, zato, ko pomislim na marketing, pomislim na posel.

2. Kako pomembno je za vaš posel vzpostavljanje odnosov? Kako ponavadi vzpostavite prvi stik? Kako navadno poteka proces od prvega kontakta do nadaljevanja odnosa?

Stoprocentno. Sploh v mojem poslu (frizerskem) je vzpostavljanje odnosov zelo pomembno, pa tudi v moji drugi firmi, ki je kino-gledališče, tudi tam imamo delo z ljudmi. Sama frizerska stroka pa odnose smatra kot najbolj pomembne, ker stranka ti zaupa vse. Svoj videz, svojo osebno izkaznico, svoje počutje, svojo žalost in veselje, ti vse to dobiš v roke in potem to lahko vodiš leta in leta, kar meni uspeva, lahko pa »zafuraš« že pri prvem dotiku. Prvi stik je v frizerskem poslu največkrat osebni, ko oseba vstopi v salon in tam dobi en lep dober dan in eno pozitivno, eye-contact, naslednje je pa to, da stranko čim hitreje preseliš na frizerski sedež in se tam z njo začneš pogovarjati (kaj, kako ...), s tem da se obenem usedeš na njeno višino. Jaz se pogosto kar usedem, da sem na strankini višini oči. Kako poteka, točno tako, kot sem rekel. Edino pri stalnih strankah včasih malo popustimo pri tem odnosu, ampak pomembno je, da človeka poskusiš ne oštevilčiti, ta izraz se največkrat pojavlja, da so stranke samo številka, jaz sem zelo proti temu. Proces je še, da se stranko sprejme, imamo tudi posebne bokse, kjer stranke lahko zaklenejo svoje torbice in mobitele, jih izklopim iz virtualnega sveta, da se tukaj sprostijo. Potem je pomemben pogovor, kaj njo vse moti, to najbolj iščem, kaj jo moti na frizuri, barvi, celoti in ker imam tudi kozmetični salon, potem komponiram tudi s tem.

3. Kaj se vam zdi pri poslovnem odnosu (npr. s strankami, poslovnimi partnerji ...) še posebno pomembno? Kdaj svoj odnos z določeno stranjo opredeljujete kot

kakovostnega in dolgoročnega?

Pri odnosu s poslovnimi partnerji je najbolj pomembno, da se ne izgubi pogovor, ker ko se enkrat izgubi pogovor, ko se vse samo prenaša na telefonske pogovore, je posledica zelo pogosto propad. Dokler imaš vsaj enkrat mesečno sestanke, je okej, ko to začne pešati, začne pešati tudi posel. Kakovosten in dolgoročen odnos je win-win situacija, ko sta obe strani zadovoljni. Ko poskrbiš, da je tvoja stranka ali poslovni partner deležen poštenega zaslužka/koristi, poštenega oglaševanja, poštenega govora o tem, da je tudi on prisoten v sodelovanju.

4. Kaj vam pomeni zaupanje? Kakšno vlogo v vašem poslu igra zaupanje? Kdaj lahko rečete, da v vašem odnosu s strateško pomembnimi posamezniki/skupinami je prisotno zaupanje?

Zaupanje mi pomeni vse, ker če ni odprtih kart, če se ne govori na eni osnovi, o kateri si z drugo stranjo že na začetni fazi zmenjen, kot recimo poslovna partnerja, ko se to izgubi, se izgubi cel posel. Potem se posel spremeni samo v številke in mislim, da je tega poudarka na zaupanju vedno več. Tudi svet vedno bolj apelira na teambuildinge, pomembni so sistemi druženja, afterwork partyji, sem so vključeni tudi gostinci, športni objekti, vsi izvajalci. To je vse posel, to je en takšen začaran krog.

5. Ker za podjetje in poslovni uspeh niso pomembne samo stranke, me zanima, ali v vašem podjetju pozornost namenjate tudi drugim interesnim skupinam/deležnikom (npr. delničarji, stranke/potrošniki, dobavitelji, vlada, zaposleni, sindikati, banke, lokalna skupnost, konkurenca ...)?

Jaz največjo pozornost namenjam otrokom, poskušam pridobiti mlade, ker mladi za seboj pripeljejo starše. Starši pa so kupna moč, v tem trenutku vedno bolj velja, da starši čez teden malo zapostavljajo svoje otroke in se čez vikend potem razbremenijo tudi finančno, da jim kupijo tudi stvari, ki jih čez teden niso. Na žalost ali pa lepo rečeno, tudi mi poslovneži to izkoriščamo, se pripravimo na te stvari. Ciljne skupine oziroma skupine, s katerimi sodelujem, so drugače pri meni zelo razpršene. Čisto vsak je pomemben, tudi tisti, ki mi obrača "kante za smeti" pred podjetjem, do vrhovnega na banki, vsak je dobrodošel, obnašam se do vseh enako. Vsak ima seveda svoje zahteve, glede časa itd., nekdo bi rad povsem zasebno obravnavo, ampak to so vse stvari, ki posel vodijo naprej.

6. Kako določite tiste skupine deležnikov, ki so za vaš obstoj in uspeh še posebno pomembne? Lahko navedete nekaj za vas strateško pomembnih deležnikov?

To so pa znani obrazi, na tem delam, v prvi vrsti so to športniki, slovenska nogometna reprezentanca, slovenski nogometaši, potem košarkaši, rokometna, torej šport je pri meni

prvi. Športniki so takšni državni znanilci, potem pa seveda še drugi znani obrazi, kot so Klemen Bunderla, Avdić, Ranko, Tjaša Kokalj iz manekenskih vod, to so znanilci, ki jih imaš za svoje obraze, ki jih tudi lahko pokličeš, ko jih potrebuješ, pridejo na kakšen event in oddelajo svoje, da ti nekako vrnejo tvoje usluge. Predvsem pa se osredotočam na športnike, kot sem rekel.

7. Kako sodelujete s svojimi deležniki? Na kakšen način z njimi komunicirate?

Zelo na prijateljski bazi, kar pomeni, da je moj telefon za njih na voljo 24 ur, jaz to pričakujem tudi od njih, ampak seveda vse v mejah kulture, da se to ne izkorišča.

8. Katere skupine deležnikov po vašem mnenju lahko najbolj vplivajo na vaše podjetje (na obstoj, uspeh, dobičkonosnost ...)?

Zadovoljna stranka. Zadovoljna stranka, obiskovalec, ki se mu ni problem pripeljati od daleč, jaz imam stranke iz vse Slovenije, da jim veliko pomeni, da si takrat zanje vzamem čas in delam samo z njimi.

9. Ali vam sodelovanje z deležniki prinaša kakšne koristi? Katere?

Seveda sodelovanje prinaša koristi. Naj omenim medije, z mediji delam že od prvega dne. Sicer je res, da so prišli časi, ko se je ta odnos spremenil bolj v kompenzacijo, ampak vem pa, da gotovo ne bi toliko denarja nikoli dal na letni ravni, kakor ga dam zdaj, v medijski svet, ker potem skompenziramo evente, kot so Miss Universe, Miss Smrklja, Viktorji, Femme Fatale ... in to so eventi, ki jih jaz potem skompenziram v medijskem svetu in meni je to win-win situacija. Njih ne stane, mene ne stane, mene stane sicer dela, ampak dolgoročno so pa tu velike koristi.

10. Ali se sorazmerno s trajanjem (dlje kot traja odnos) vaš odnos z deležniki kako spreminja? Na kakšen način?

Seveda se spreminja, pozitivno ali pa negativno. Tu imamo tudi zunanje vplive, dostikrat pride v tvoj okvir tudi konkurenca, pojavi se tudi kakšna laž ali pa slovenski nacionalni šport "foušarija", ampak moj življenjski moto je, če bi imeli vsi več, bi imel tudi jaz. Privoščim vsem, da imajo več, ker potem tudi jaz dobim več. Zato je zame, če si nekemu "fouš", prav smešno.

11. Ste že imeli izkušnjo oziroma ste se že kdaj soočili s konflikti interesov med vašim podjetjem in skupino deležnikov? Zakaj po vašem mnenju največkrat pride do konfliktov in nestrinjanja?

Konflikte mi vse rešimo za zaprtimi vrati. V poslovnem svetu, med partnerji, je edina napaka, ki jo jaz vidim, da se probleme rešuje preko telefona. Jaz preko telefona marsikaj lahko rečem več, kot če bi face-to-face človeka videl, to so čisto življenjske stvari. Konflikt je del posla,

tudi v tem frizerskem poslu, kjer zdaj sediva, sva s partnerjem prvo bila prijatelja in potem partnerja, pa je zdaj prišlo do tega, da sva samo partnerja, ampak to je življenje. Težko je, kjer je denar in kjer so posli, mešani interesi, stvari, ki jih moraš ekstra narediti in jih drugače ne bi rabil, ampak to je življenje, marsikaj prinese s seboj.

Priloga D: Intervju s Katjo Razinger, direktorico marketinga in prodaje v podjetju Lek Sandoz

Odgovori se nanašajo na delovanje v okviru Prodaje in marketinga v enoti Trženje zdravil na recept. Skladno s Pravilnikom o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov, se ta lahko oglašujejo le v strokovni javnosti. Med strokovno javnost se po naši zakonodaji uvrščajo zdravniki in farmacevti.

1. Kaj si predstavljate pod pojmom marketing?

Marketing zajema vse aktivnosti, s katerimi skušamo z našimi izdelki in storitvami zadovoljiti pričakovanja in potrebe določenih skupin kupcev.

2. Kako pomembno je za vaš posel vzpostavljanje odnosov? Kako ponavadi vzpostavite prvi stik? Kako navadno poteka proces od prvega kontakta do nadaljevanja odnosa?

Odnosi so ključni za uspešno poslovanje in pomembno vplivajo na splošno poslovno odličnost podjetja. Poleg dobrih odnosov z vsemi zunanjimi deležniki, ki kakorkoli vplivajo na naše poslovanje, so ključni tudi dobri odnosi med sodelavci v podjetju, ki se odražajo tudi v kulturi podjetja. Na vzpostavljanje odnosa v primeru neposredne osebne promocije pomembno vpliva ugled podjetja. Najpomembnejši je pristop posameznika in njegov način komuniciranja s kupcem.

3. Kaj se vam zdi pri poslovnem odnosu (npr. s strankami, poslovnimi partnerji ...) še posebno pomembno? Kdaj svoj odnos z določeno stranjo opredeljujete kot kakovostnega in dolgoročnega?

Za izgradnjo dolgoročnega odnosa s kupcem je izjemno pomembna kakovost naših izdelkov in storitev, ki neposredno vplivajo na izgradnjo lojalnosti kupcev do podjetja in izdelkov. To pa bomo dosegli lahko, če svoje kupce dobro poznamo.

4. Kaj vam pomeni zaupanje? Kakšno vlogo v vašem poslu igra zaupanje? Kdaj lahko rečete, da v vašem odnosu s strateško pomembnimi posamezniki/skupinami je prisotno zaupanje?

Zaupanje je eden najpomembnejših dejavnikov uspešnega poslovanja. Zaupanje je rezultat dolgotrajnega sodelovanja in je odraz kakovosti naših izdelkov in storitev, poleg medsebojnega razumevanja in spoštovanja.

- 5. Ker za podjetje in poslovni uspeh niso pomembne samo stranke, me zanima, ali v vašem podjetju pozornost namenjate tudi drugim interesnim skupinam/deležnikom (npr. delničarji, stranke/potrošniki, dobavitelji, vlada, zaposleni, sindikati, banke, lokalna skupnost, konkurenca ...)?**

Z vidika marketinga in prodaje so naši najpomembnejši kupci bolniki (laična javnost), strokovna javnost (zdravniki in farmacevti ter drugi sodelavci v zdravstvu), veletrgovci in regulatorni organi (v našem primeru Agencija za zdravila in medicinske pripomočke Republike Slovenije, Ministrstvo za zdravje, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije). Vsekakor pa so ključni deležniki zaposleni v podjetju.

- 6. Kako določite tiste skupine deležnikov, ki so za vaš obstoj in uspeh še posebno pomembne? Lahko navedete nekaj za vas strateško pomembnih deležnikov?**

Strateško pomembni deležniki so za nas vsi deležniki, navedeni v odgovoru na 5. vprašanje.

- 7. Kako sodelujete s svojimi deležniki? Na kakšen način z njimi komunicirate?**

S svojimi deležniki komuniciramo osebno (individualni obiski, predstavitev na skupinskih srečanjih) ali preko elektronske pošte oziroma običajne pošte. Naše izdelke predstavljamo tudi na spletnih straneh in portalih ter v tiskanih medijih.

- 8. Katere skupine deležnikov po vašem mnenju lahko najbolj vplivajo na vaše podjetje (na obstoj, uspeh, dobičkonosnost ...)?**

Strateško pomembni deležniki so za nas vsi deležniki, navedeni v odgovoru na 5. vprašanje.

- 9. Ali vam sodelovanje z deležniki prinaša kakšne koristi? Katere?**

Brez sodelovanja z deležnikom naše poslovanje ne bi bilo smiselno in tudi ne bi bilo možno.

- 10. Ali se sorazmerno s trajanjem (dlje kot traja odnos) vaš odnos z deležniki kako spreminja? Na kakšen način?**

Trajanje sodelovanja pozitivno vpliva na stopnjo medsebojnega poznavanja in razumevanja poslovanja.

- 11. Ste že imeli izkušnjo oziroma ste se že kdaj soočili s konflikti interesov med vašim podjetjem in skupino deležnikov? Zakaj po vašem mnenju največkrat pride do konfliktov in nestrinjanja?**

Nestrinjanje je sestavni del vsakega sodelovanja in je posledica različnih ciljev poslovanja (npr. cilj plačnika izdelkov ali storitev je zniževanje stroškov, cilj podjetja oziroma prodajalca pa je povečanje prodaje).

Priloga E: Intervju s strateško tržnico podjetja Plastika Skaza, Sabino Alihodžić

1. Kaj si predstavljate pod pojmom marketing?

Naš marketing je nekakšen instrument za povečevanje prodaje oziroma ne toliko za povečevanje prodaje kot za prepoznavnost podjetja in posledica je potem povečevanje prodaje.

2. Kako pomembno je za vaš posel vzpostavljanje odnosov? Kako ponavadi vzpostavite prvi stik? Kako navadno poteka proces od prvega kontakta do nadaljevanja odnosa?

Odnosi so zelo pomembni, stremimo k osebnemu pristopu do kupca in drugih deležnikov, že naša vizija in poslanstvo sta, da želimo biti prva in zadnja misel, to je tisto prvo. Prvi stik pa ponavadi kot strateška tržnica vzpostavim na kakšnem dogodku, potem pa šele preko telefonam, potem pa elektronske pošte. Proces ponavadi poteka tako: predstavitev, ponudiš neke zadeve, najdeš tisto skupno točko, kaj lahko mi naredimo za vas, kaj lahko mi skupaj naredimo, potem skoraj vedno predstavitev podjetja, potem stranka nam pošlje povpraševanje po izdelkih, mi pošljemo ponudbo, potem predstavitev ponudbe na sestanku in nato že kar prodaja.

3. Kaj se vam zdi pri poslovnem odnosu (npr. s strankami, poslovnimi partnerji ...) še posebno pomembno? Kdaj svoj odnos z določeno stranjo opredeljujete kot kakovostnega in dolgoročnega?

Prvi vtis je najpomembnejši, to je res najpomembnejša zadeva. Potem vedno tudi želimo povedati, da smo tu, opomnimo, da smo tu, proaktivnost, zaznavanje rešitve, še predno stranka ali deležnik zazna problem. Kakovosten je odnos, ko nam druga stran toliko zaupa, da sprejme naše predloge, da ni več pomembna samo cena. Recimo primer je Ikea, oni zelo radi sprejmejo naše razvojne ideje, skupaj smo razvili že marsikatero idejo. Mi se imamo za kakovostnega strateškega partnerja.

4. Kaj vam pomeni zaupanje? Kakšno vlogo v vašem poslu igra zaupanje? Kdaj lahko rečete, da v vašem odnosu s strateško pomembnimi posamezniki/skupinami je prisotno zaupanje?

Zaupanje je neka potrditev, da dobro delamo, da rastemo mi in naši kupci, pomeni več posla in v kolikor imamo zaupanje, imamo avtomatsko potem tudi več poslov, ker ni več treba iskati novih sodelujočih. V odnosu mi vidimo zaupanje, ko deležniki (npr. stranke) sami pridejo k nam po nasvet, če bi lahko z njimi razvili nek izdelek ali kako bi znižali stroške, se pravi, da poslušajo naše predloge, gremo skupaj od ideje preko razvoja do uresničitve.

- 5. Ker za podjetje in poslovni uspeh niso pomembne samo stranke, me zanima, ali v vašem podjetju pozornost namenjate tudi drugim interesnim skupinam/deležnikom (npr. delničarji, stranke/potrošniki, dobavitelji, vlada, zaposleni, sindikati, banke, lokalna skupnost, konkurenca ...)?**

Na splošno stremimo k razvoju zaposlenih, veliko imajo izobraževanj v sklopu službe, veliko doniramo tudi društvom, sodelujemo s fakultetami in štipendiramo, v politiko pa se ne vključujemo.

- 6. Kako določite tiste skupine deležnikov, ki so za vaš obstoj in uspeh še posebno pomembne? Lahko navedete nekaj za vas strateško pomembnih deležnikov?**

Med kupci Ikea, ABB, Steklarna Hrastnik, Gorenje, to so naši veliki kupci. Katere so pomembne skupine, to gledamo po kupcih in dobaviteljih, ocenjujemo, kakšne razvojne projekte imajo, proizvodnjo, kakšen je volumen velikosti, na podlagi tega, ali so multinacionalka ali ne in še po drugih dejavnikih, imamo takšno ocenjevalno matriko, s katero vidimo, kdo je za nas pomemben.

- 7. Kako sodelujete s svojimi deležniki? Na kakšen način z njimi komunicirate?**

Preko telefona, maila, veliko se obiskujemo (s strankami minimalno 1x mesečno).

- 8. Katere skupine deležnikov po vašem mnenju lahko najbolj vplivajo na vaše podjetje (na obstoj, uspeh, dobičkonosnost ...)?**

Mi smo družinsko podjetje, tako da delničarjev nimamo, lastnika sta zakonca Skaza, smo pa od veliko ljudi in podjetij odvisni ter oni od nas. Recimo dobavitelji, od njih smo odvisni glede dostave, oni so spet nazaj odvisni od naših cen. Na nek način je vse prepleteno. Je pa naš največji kupec Ikea, potem Sangir Plastics, ABB ... – to so multinacionalna podjetja.

- 9. Ali vam sodelovanje z deležniki prinaša kakšne koristi? Katere?**

Da, veliko se naučimo, skupaj se razvijamo, dodatne izkušnje, najbolj to.

- 10. Ali se sorazmerno s trajanjem (dlje kot traja odnos) vaš odnos z deležniki kako spreminja? Na kakšen način?**

Odnos se s časom izboljšuje, vsako leto je bolje, predvsem se vsi res veliko naučimo drug o drugem, to znanje in izkušnje od projekta do projekta pa potem lahko uporabimo tudi vnaprej, pri drugih projektih, pri drugih strankah in deležnikih.

- 11. Ste že imeli izkušnjo oziroma ste se že kdaj soočili s konflikti interesov med vašim podjetjem in skupino deležnikov? Zakaj po vašem mnenju največkrat pride do konfliktov in nestrinjanja?**

Do konflikta recimo pride zaradi različne usmeritve ali fokusa, pri enem kupcu smo npr. imeli nesporazum glede materialov, ker velikokrat pridejo k nam z dermoplasti (tj. platsika, ki se

ne obnavlja in reciklira), mi pa uporabljamo zdravo plastiko. Tako da recimo največ nesporazumov bi bilo glede okoljevarstva in različnih pogledov, usmeritev, fokusa, kot sem rekla.

Priloga F: Intervju s prokuristom podjetja MDS Inovativne tehnologije, Gregorjem Kampjutom

1. Kaj si predstavljate pod pojmom marketing?

V enem stavku je to izpostavljanje nekih prednosti proizvoda ali storitve, ki bodo pritegnile kupca, da se bo odločil za nakup.

2. Kako pomembno je za vaš posel vzpostavljanje odnosov? Kako ponavadi vzpostavite prvi stik? Kako navadno poteka proces od prvega kontakta do nadaljevanja odnosa?

Vzpostavljanje odnosov je zelo pomembno, to je ena ključnih stvari. Prvi stik običajno vzpostavim preko nekih digitalnih medijev, preko digitalnega sveta, kasneje pa je pomemben osebni stik, ko naslovnik že sliši zate, že nekaj ve o tebi. Proces pa poteka nekako tako: prvi kontakt je pošiljanje neke informacije v mejlu, stranko poskusimo navdušiti preko nekih digitalnih oblik, potem pa enostavno poklicati in se poskusiti zmeniti za sestanek.

3. Kaj se vam zdi pri poslovnem odnosu (npr. s strankami, poslovnimi partnerji ...) še posebno pomembno? Kdaj svoj odnos z določeno stranjo opredeljujete kot kakovostnega in dolgoročnega?

Posebej pomembno vlogo v odnosu igra poštenost, posebej pomembna se mi zdi enakopravnost v odnosih, da ne gre tukaj za odnos kralj-suženj, ampak da gre za pošten odnos z naše strani in po drugi strani tudi prodajalec mora zahtevati neko enakopravnost, da tudi on ni suženj, kupec je pa kralj. Seveda pa mora zlasti podjetje paziti, da je odnos pošten. Odnos je po mojem mnenju kakovosten in dolgoročen, ko informacije krožijo, ko proces tekoče poteka, ko imamo neke stalne kontakte, stalne stike (informacije krožijo npr. od prodajalca do kupca in obratno).

4. Kaj vam pomeni zaupanje? Kakšno vlogo v vašem poslu igra zaupanje? Kdaj lahko rečete, da v vašem odnosu s strateško pomembnimi posamezniki/skupinami je prisotno zaupanje?

Da je odnos pošten in enakopraven, kot sem že rekel, preko poštenosti in enakopravnosti se namreč vzpostavi tudi zaupanje. Zaupanje poteka tako kot v vseh človeških odnosih, je ključno, tudi v družini med starši in otroki je zaupanje ključno.

5. Ker za podjetje in poslovni uspeh niso pomembne samo stranke, me zanima, ali v vašem podjetju pozornost namenjate tudi drugim interesnim skupinam/deležnikom (npr. delničarji, stranke/potrošniki, dobavitelji, vlada, zaposleni, sindikati, banke, lokalna skupnost, konkurenca ...)?

Mi smo manjše podjetje, zato se nekaterim deležnikom ne potrebujemo toliko posvečati. Tudi delničarjem ne, ker je največji delničar direktor podjetja, Matjaž Bavdek, vendar so delničarji drugače izredno, izredno pomembno področje. Da imajo delničarji prave informacije. Potem skoraj še pomembnejši od delničarjev so dobavitelji, morajo vedeti kaj delaš, kako delaš, če nimajo te informacije, kakšne probleme imaš, potem oni ne razumejo tvojega poslovanja, ampak to je podjetje potem samo krivo, ker tega nisi pojasnil. Potem ti ob tvojem problemu oni ne morejo pomagati, pomembni so tudi zaposleni, mediji pa pri B2B poslovanju nimajo takšne velike vloge, nekateri sicer ja, ampak ne v taki meri. Pri nas to ni toliko pomembno, za ena podjetja pa seveda je.

6. Kako določite tiste skupine deležnikov, ki so za vaš obstoj in uspeh še posebno pomembne? Lahko navedete nekaj za vas strateško pomembnih deležnikov?

To so dobavitelji, naši kupci/stranke, zaposleni. Pri nekaterih podjetjih pa so gotovo zelo pomembni tudi delničarji.

7. Kako sodelujete s svojimi deležniki? Na kakšen način z njimi komunicirate?

Danes več ali manj vsa komunikacija poteka preko maila, telefona se kar izogibamo, ker vzame ogromno enega časa, človek se ti lahko tudi ne javi, potem na to pozabiš, tako da najbolj enostaven je mail. Se pa te komunikacije precej skrajšujejo, včasih je vse potekalo pisno, si si vzel čas, potem je bil čas faksov, smo vse skrajšali na eno stran, zdaj na mailih pa stavek po stavek.

8. Katere skupine deležnikov po vašem mnenju lahko najbolj vplivajo na vaše podjetje (na obstoj, uspeh, dobičkonosnost ...)?

Zadovoljna stranka, kupec.

9. Ali vam sodelovanje z deležniki prinaša kakšne koristi? Katere?

Seveda prinaša koristi. Deležnike lahko opišem tudi kot najboljše lobiste za podjetje, podjetje v bistvu sploh obstaja zaradi deležnikov.

10. Ali se sorazmerno s trajanjem (dlje kot traja odnos) vaš odnos z deležniki kako spreminja? Na kakšen način?

Odnos se spreminja, postane bolj neformalen, zato je tudi sodelovanje, če dlje časa delaš iste posle, bolj enostavno, samo moraš se znati odnosu prilagoditi. Še vedno moraš imeti nek profesionalni nivo.

11. Ste že imeli izkušnjo oziroma ste se že kdaj soočili s konflikti interesov med vašim podjetjem in skupino deležnikov? Zakaj po vašem mnenju največkrat pride do konfliktov in nestrinjanja?

Konflikte imamo ves čas, to je del poslovanja, konflikt je vsak proces nakup-prodaja, ker stranka bi kupila ceneje, mi bi prodali dražje, če tu obstaja neko zaupanje, potem hitro prideš skupaj, če pa zaupanja ni, pa imaš kar precej časa samo pregovarjanje. V konflikt interesov lahko vključimo tudi recimo nas, ki smo istočasno delničarji in zaposleni, po eni strani si želimo čim večje dividende kot delničarji, po drugi strani pa si želimo čim višje plače kot zaposleni. In pa potem konflikt med temi, ki so in delničarji in zaposleni in med tistimi, ki so samo zaposleni.