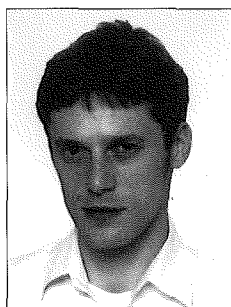


## Upravljanje odnosov: prispevek k interdisciplinarnosti trženjske znanosti

**Dario Berginc**  
magister  
svetovalec za strateški  
marketing  
Kline&Partner



### Povzetek

V članku je predstavljen nov pristop, ki trženjski disciplini odpira nove dimenzije, organizacijam pa omogoča večji pregled nad svojim strateškim trženjskim načrtovanjem. Koncept upravljanja odnosov z déležniki v sebi združuje tako orodja klasičnega trženjskega načrtovanja kot tudi nova spoznanja iz teorije trženja na podlagi odnosov in déležniške teorije. V uvodu je nakazana potreba po redefiniciji klasične trženjske strategije in njeni dopolnitvi s konceptom trženja na podlagi odnosov in déležniško teorijo. Oba pristopa sta v nadaljevanju podrobneje obravnavana, déležniška teorija pa je hkrati predstavljena kot osnova za novo definicijo konkurenčne prednosti podjetja. Osrednji del prispevka je koncept upravljanja odnosov z déležniki in poskuša odgovoriti na naslednja *strateška* vprašanja, ki segajo v samo bistvo poslovanja vsake organizacije: Kje smo? Kam gremo? Kdo so naši ključni déležniki? Kakšne odnose imamo z njimi? Kako se pozicioniramo v njihovem omrežju? Kako (skupaj z njimi) ustvarjamo dodano vrednost? Kako smo pri tem uspešni? Ključni taktični element predstavljenega koncepta je interaktivni model dodane vrednosti, ki je v nadaljevanju prikazan tudi v okviru študije primera slovenske družbe (Mercator).

*Ključne besede: trženje na podlagi odnosov, teorija o déležnikih, marketinška strategija*

### Abstract

#### **Relationship Management: an Interdisciplinary Approach to the Science of Marketing**

The paper presents a new approach, which enables new perspectives to marketing theory and gives better review over marketing planning in organizations. The concept of managing stakeholder relationships integrates concepts of classical marketing strategy and new approaches from the field of relationship marketing and stakeholder theory. In preface, the need for redefinition of classical marketing strategy and its completion with the relationship marketing and stakeholder theory concepts is exposed. Both approaches are well discussed. Stakeholder theory is also presented as the basis for the new definition of competitive advantage. The focus of the paper is the concept of managing stakeholder relationships, that tries to answer these strategic questions: Where are we? Where are we going? Who are our basic stakeholders? What sort of relationships do we have with them? What position do we have in stakeholder's network? How do we (together with

stakeholders) create added value? How successful are we? Basic tactical element of the concept, added value interactive model, is in the prosecution also presented in the form of Slovenian case study (Mercator).

**Keywords:** *relationship marketing, stakeholder theory, marketing strategy*

## 1. UVODNO IZHODIŠČE

Orodja klasičnega trženjskega upravljanja, predvsem model trženjskega spleta kot njegov osnovni element, ne dajejo več pričakovanih rezultatov. To poudarjajo številni avtorji s področja trženjske in upravljaljske discipline. Klasični trženjski koncepti so bili osnovani na predpostavkah, da so porabniki skupek anonimnih posameznikov, na katere lahko podjetja svobodno vplivajo in na ta način zadovoljujejo svoje zastavljene cilje. Akcijska naravnost podjetij, ki je bila oblikovana predvsem za njihovo delovanje na trgih široke potrošnje<sup>1</sup>, naj bi tako delovala tudi še naprej.

Vendar pa so se v zadnjem času omenjene predpostavke vidno spremenile. Potrošnik ni več anonimen posameznik, ampak dobro informiran in kritičen akter na trgu dobrin, storitev, znanja in informacij. Poleg tega so številna podjetja ugotovila, da ni samo porabnik tisti, ki ga je treba začeti drugače obravnavati, ampak je pomembno upoštevati tudi druge pomembne akterje v okolju organizacije, t. i. déležnike<sup>2</sup>.

Kot nov pristop za drugačno obravnavanje porabnikov in usmeritev tudi k drugim déležnikom organizacije, posledično pa za doseganje dolgoročne uspešnosti poslovanja, se v zadnjem času uveljavlja pristop *trženja na podlagi odnosov* (ang. relationship marketing), ki pomeni graditev dolgoročnih odnosov z vsemi ključnimi déležniki organizacije, v ospredje pa postavlja interakcijo, vrednost in obojestransko korist.

Čeprav je *termin* trženja na podlagi odnosov v ospredju novejšje trženjske literature šele poldrugo desetletje, pa ta fenomen sega v same začetke človeške civilizacije. Odnosi so v vsej človeški zgodovini igrali pomembno vlogo pri poslovanju. Primeri vključevanja odnosov v poslovanje organizacij so japonski keiretsuiji, kitajski guanksiji<sup>3</sup>, židovska in druga poslovna omrežja.

Različni avtorji s področja trženja na podlagi odnosov razvijajo številne koncepte, pristope in orodja. Za zdaj pa še nimamo splošne teorije tega pristopa<sup>4</sup>, saj si niti pri definiciji avtorji niso edini. Definirajo ga na različne načine, odvisno od konteksta, iz katerega izhajajo.<sup>5</sup>

Prvi resen poskus njegove definicije sega v leto 1983, ko je Berry definiral trženje na podlagi odnosov v kontekstu

<sup>1</sup> Gummesson (1999) poudarja, da večji del celotnega trženja predstavljata trženje storitev in medorganizacijsko trženje, ne pa trženje dobrin široke potrošnje.

<sup>2</sup> Déležniki predstavljajo posameznike ali skupine, ki imajo delež pri organizaciji. To so lahko porabniki, zaposleni, lastniki, dobavitelji, distributerji, lokalna skupnost, vlada, konkurenti, mediji, svetovalne agencije, interesne skupine, izobraževalne in druge institucije.

<sup>3</sup> Več o delovanju guanksijev glej v: Wong in Chan, 1999, str. 107–118, in Buttery E. Alan, Wong H. Y., 1999, str. 147–155.

<sup>4</sup> Gummessonov (1999) koncept popolnega trženja na podlagi odnosov predstavlja določen pregled teorije na tem področju.

<sup>5</sup> Podrobnejšo analizo definicij trženjskih odnosov je izdelal Harker, 1999, str. 13–20.

storitvenega trženja kot »privabljanje, vzdrževanje in – v večstoritvenih organizacijah – spodbujanje odnosov s porabniki« (Gummesson, 1999, str. 243). Dve leti za njim je Jacksonova svojo definicijo v kontekstu industrijskega trženja predstavila kot »trženje pridobivanja, grajenja in ohranjanja močnih in trajnih odnosov z industrijskimi potrošniki« (Gummesson, 1999, str. 243).

Evert Gummesson, predstavnik nordijske storitvene trženjske šole<sup>6</sup>, definira trženje na podlagi odnosov kot »trženje interakcij, odnosov in omrežij«<sup>7</sup> (Gummesson, 1999, str. 1), nato pa svojo definicijo razširi: »Koncept celovitega trženja na podlagi odnosov predstavlja trženje, ki se izraža skozi odnose, omrežja in interakcije, kjer je trženje umeščeno v celovito upravljanje omrežij ponudnika, trga in družbe. Usmerjeno je k dolgoročnemu odnosu pozitivne vsote s potencialnimi porabniki in vrednost je skupno ustvarjena med udeleženci. Presega meje med posameznimi funkcijami in disciplinami. Oprijemljiv postane skozi trideset tržnih, mega in nano procesov ali 30 odnosov (30 O)<sup>8</sup>.« (Gummesson, 1999, str. 24.)

Christian Grönroos, ki prav tako prihaja iz nordijske šole storitev, trženje na podlagi odnosov razume kot »proces upravljanja s tržnimi odnosi podjetja«, oziroma bolj eksplicitno, kot »proces identificiranja in vzpostavljanja, ohranjanja, spodbujanja, in v kolikor je potrebno, tudi prekinjanja odnosov s potrošniki in drugimi déležniki na način, da se zagotavlja dobiček, tako da so zadovoljeni interesi vseh vpletenih strani, to pa naj se doseže s pomočjo dajanja in izpolnjevanja obljub« (Grönroos, 1999, str. 12).

Ballantyne, avstralski avtor, trženje na podlagi odnosov definira kot »pojavnajoče se disciplinarno orodje za ustvarjanje, razvijanje in ohranjanje menjav vrednosti med vpletenimi partnerji, kjer odnosi v menjavi razvijajo stabilne in ponavljajoče se povezave v ponudbeni verigi«, Angleža Morgan in Hunt pa se v definiciji osredotočita na vse trženjske aktivnosti, usmerjene k vzpostavljanju, razvijanju in ohranjanju uspešnih odnosov pri menjavah (Gummesson, 1999, str. 242).

Porter, ameriški teoretik, pri svoji definiciji poudarja proces: »Trženje na podlagi odnosov pomeni proces, kjer obe strani – porabnik in proizvajalec – vzpostavljata učinkovit, uspešen, prijeten, entuziastičen in etični odnos: takšen, ki je oseben, profesionalen in donosen za obe strani.« (Gummesson, 1999, str. 242.)

Na tem mestu se zdi umestno opozoriti tudi na prispevek sociološke discipline k trženju na podlagi odnosov. Govorimo o teoriji družbene menjave, ki za razliko od ekonomskega pristopa trženje na podlagi odnosov definira kot »vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi« (Jančič, 1994, str. 18).

Številni avtorji s področja trženja na podlagi odnosov se v

<sup>6</sup> Več o nordijski šoli storitev glej v: Grönroos, 1989, str. 52–60; Grönroos, 1991, str. 7–13; Grönroos, 1994, str. 4–20; Grönroos, 1998, str. 322–338.

<sup>7</sup> »Odnosi so kontakti med dvema ali več ljudmi, vendar tudi med ljudmi in objekti, simboli in organizacijami. Omrežja so skupine odnosov, interakcije pa se nanašajo na aktivnosti, izvršene v okviru odnosov in omrežij.« (Gummesson, 1996, str. 31–33)

<sup>8</sup> Več o konceptu 30 O glej v Gummesson, 1999, str. 20–22.

svojih študijah osredotočajo predvsem na klasični diadni odnos med ponudnikom in porabnikom (npr. ameriški pristop CRM – Customer Relationship Marketing/Management). Vendar pa ideja, da bi trženjska disciplina zajemala tudi upravljanje odnosov z drugimi déležniki, ni nova. Različni avtorji, od Kotlerja (koncept celovitega trga), Morgana in Hunta (10 odnosov s štirimi partnerskimi skupinami), Christopherja, Payna in Ballantyna (model šestih trgov) ter ne nazadnje Gummessona (koncept 30 odnosov) (Gummesson, 1999, 241–242), poudarjajo večdéležniške pristope. Na tem mestu kaže omeniti tudi študije panevropske skupine IMP (International Marketing and Purchasing Group), ki se je iz začetnega proučevanja interakcijskega pristopa v okviru klasične diade (odnosa med ponudnikom in porabnikom) usmerila v proučevanje odnosov med akterji v omrežju (Turnbull, Ford in Cunningham, 1996; Olkkonen, 2001). Čeprav je na ta način skupina IMP trženju na podlagi odnosov priznala določeno dodano vrednost, pa je treba opozoriti, da so njene študije usmerjene predvsem na medorganizacijske trge.

Trženjska disciplina je tako na neki način »sprejela vase« poleg porabnikov tudi druge ključne déležnike. Pregled literature na tem področju kaže, da je od trženjskih teoretikov v smislu celovitega pristopa še najbolj daleč prišel ravno skandinavski avtor Evert Gummesson s svojim konceptom 30 odnosov. Vendar pa se v trženjski disciplini ta proces, ki bi relevantne ugotovitve apliciral tudi na celostno strategijo upravljanja, ni nadaljeval. Niti ni bilo poskusa integracije novih »odkritij« s klasično trženjsko strategijo oziroma strateškim načrtovanjem, še manj pa z upravljanjem odnosov.

Vsaka disciplina se ob svojih prelomnicah sooča s številnimi problemi. Tako je pri konceptu trženja na podlagi odnosov vprašljivo merjenje vrednosti odnosov. Empiričnih študij na tem področju je res malo<sup>9</sup>. Obstajajo pa take vrste študij z drugih področij, kot je npr. disciplina upravljanje déležnikov (ang. Stakeholder Management), ki jo uspešno razvijajo predvsem kanadski, skandinavski in tudi avstralski avtorji. Take vrste študij bi bilo tako povsem umestno vključiti v trženjsko strategijo oziroma intergirati obe strategiji.

Trženje je interdisciplinarna znanost. Svoja znanja je črpala tako iz ekonomike kot tudi iz psihologije, sociologije, komunikologije in celo iz vojaških strategij. Pričakovati je, da se bo proces v tej disciplini nadaljeval še naprej v tej smeri, da bo torej pod svoje okrilje vključevala nove pristope, koncepte in modele tudi vnaprej, seveda s primerno aplikacijo na svoja področja. To pa je pravzaprav edina možnost, ki ji tudi v prihodnosti zagotavlja ugodno pozicijo med drugimi, tudi interdisciplinarnimi vedami.

Osnovni namen pričujočega prispevka je predstaviti model upravljanja odnosov z déležniki in njegov ključni del aplicirati na praktičnem primeru, predvsem pa potrditi naslednji izhodiščni tezi:

**Trženje potrebuje širitev svoje usmeritve na vse ključne déležnike organizacije, če želi tudi vnaprej razvijati svojo interdisciplinarno dimenzijo.**

<sup>9</sup> Glej npr. Lindgreen, 2001, 2, str. 75–88 in Lindgreen, 1999, str. 231–239. Slovenske empirične študije trženjskih odnosov so omejene predvsem na storitveni sektor (Matajič, 2002, 29–44) oziroma trg profesionalnih storitev (Žabkar, 1998, str. 75–81; Žabkar, 1998a, str. 17–23; Žabkar, 1999, str. 33–40; Jančič in Žabkar, 1998, str. 27–36).

**Koncept upravljanja odnosov z déležniki vnaša v strateško načrtovanje podjetij potrebno sistematičnost, posledično pa nadalje vpliva na večjo uspešnost in učinkovitost njihovega poslovanja.**<sup>10</sup>

## 2. DÉLEŽNIŠKA TEORIJA

Prve ideje o potrebi po upoštevanju vseh déležnikov organizacije segajo precej daleč v preteklost. Mary Parker Follett (Schilling, 2000) je že pred več kot 60 leti poudarjala pomen sodelovanja, integracije, dolgoročnosti in v svojem članku že leta 1940 omenila 7 vrst déležnikov podjetja. V principu pa je oče déležniške teorije Freeman, ki je svojim delom leta 1984 (Schilling, 2000) prvi prikazal celostni pristop s tega področja. Déležnike definira kot »*kakršnokoli skupino ali posameznika, ki lahko vpliva na cilje podjetja ali je sam podvržen vplivu doseganja omenjenih ciljev*«. Zanje je torej značilno, da imajo neki delež pri podjetju, hkrati s tem pa tudi določeno moč. Freeman v svojem delu poudarja, da je osnovni namen podjetja služiti interesom déležnikov oziroma koordinirati njihove interese. Noben déležnik v podjetju nima eksplicitnega primata. Podjetje je tako del sistema soodvisnih subjektov in finančna zmožnost je le ena izmed zmožnosti, nikakor pa seveda ne ključna. Namen upravljanja odnosov je tako povečati zadovoljstvo déležnikov in posledično bolj uspešno in učinkovito poslovanje podjetja.

Déléžniška teorija torej pomeni veliko odstopanje od stare Friedmanove teorije iz leta 1984 (Schilling, 2000), ko je objavil tezo, da je osnovni cilj poslovanja podjetja zadovoljiti interese delničarjev. Freemanovemu mnenju se pridružujejo tudi številni drugi avtorji. Brenner in Cochran celo predlagata, da bi déležniški model lahko bil rivalska paradigma ekonomskemu modelu podjetja (Key, 1999). Déležniška teorija naj bi bila tako pravi model, ki bi razložil obnašanje podjetja in nadomestil dominantno paradigmo, ekonomski model podjetja. Vendar pa moramo na tem mestu poudariti, da tekoče konceptualizacije déležniške teorije ne dosejajo zahtev znanstvene teorije.

### 2.1. Déležniški pristop in na novo definirana konkurenčna prednost podjetja

Številni avtorji poudarjajo, da odnosi z déležniki lahko predstavljajo konkurenčno prednost podjetja, če jih zna seveda podjetje pravilno oplemeniti. Sawhney navaja, da pozicioniranje organizacije v omrežju déležnikov povsem spremeni perspektivo gledanja na klasični koncept konkurenčne prednosti (Sawhney, 2000). Ta se namreč od virov in zmožnosti prenese na odnose, ki jih organizacija vzpostavi s svojimi déležniki. Avtor tako ovrže staro pojmovanje konkurenčne prednosti, ki je temeljila na izkoriščanju obstoječih virov in zmožnosti podjetja, kot so fizični viri, človeški viri, finančni kapital ter neoprijemljiva sredstva, kot npr. blagovna znamka, ugled ter intelektualna lastnina. Opredeli se za novo pojmovanje konkurenčne prednosti, ki temelji na odnosih: »Konkurenčna prednost v povezani ekonomiji je odvisna od razsežnosti odnosov, ki jih ima podjetje, ter od tega, kako jih uporablja in razvija. Medtem ko se prejšnja definicija konkurenčnih prednosti osredotoča na to, kaj podjetje ima, se nova definicija osredotoča na to, koga

<sup>10</sup> Teza je oblikovana na predpostavki, da obstaja pozitivna korelacija med sistematičnostjo in učinkovitostjo ter uspešnostjo.

podjetje pozna in s kom sodeluje.« (Sawhney, 2000) Podobno menijo tudi Turnbull, Ford in Cunningham (1996), ki poudarjajo, da je industrijska ekonomska paradigma tržne strukture neadekvatna reprezentacija konkurenčnih silnic in pravih dejavnikov konkurenčnosti. Clarkson (Key, 1999) je nadalje dokazal, da imajo korporacije, ki upravljajo odnose z déležniki in socialne dejavnike na proaktiven način, boljše ekonomske rezultate (učinkovitost in uspešnost) kot tiste, ki delujejo reaktivno in obrambno. Podobno meni Frooman (Key, 1999), Hill in Jones (Schilling, 2000) pa predstavita številne predpostavke, kako lahko déležniški pristop zmanjša transakcijske stroške in ustvarja konkurenčno prednost. McLarney (McLarney, 2002, str. 255–272) se osredotoči na pozitivni vpliv, ki ga imajo déležniki na konkurenčno prilagajanje, McDermott in Chan pa poudarjata, da na mikro ravni lahko dosežejo obrambno konkurenčno prednost samo tista podjetja, ki spoznajo kritični pomen številnih odnosov z déležniki. Pravo zadovoljstvo porabnikov je mogoče le ob razviti svetovno uspešnih odnosov z vsemi vpletenimi stranmi, še menita avtorja (McDermott in Chan, 1996). Podobno meni tudi Ford, ki poudarja, da je koordinacija in mobilizacija portfelja odnosov organizacij in uporabe virov skozi interakcijo v odnosih osnova za izboljšanje njihovega položaja v omrežju in posledično tudi konkurenčnih prednosti. Tudi številni drugi raziskovalci, npr. Easton in Araujo, so povezali konkurenčnost z zmožnostjo podjetja, da razvija in upravlja svoje omrežje odnosov (Turnbull, Ford in Cunningham 1996).

Na tem mestu se zdi še posebej pomembno navesti rezultate študije Matajičeve o trženju na podlagi odnosov v slovenskih storitvenih podjetjih (Matajič, 2002, 29–44). Avtorica ugotavlja, da slovenska storitvena podjetja vlagajo napore v oblikovanje temeljnih sestavin trženja na podlagi odnosov, kar jim omogoča oblikovanje konkurenčnih prednosti in dolgoročno povečanje dobičkonosnosti. Hkrati v svojem delu potrjuje tezo, da slovenska storitvena podjetja v medsebojni menjavi uporabljajo trženje na podlagi odnosov, ker jim to prinaša konkurenčne prednosti. Svoje poslovanje so z vidika trženja na podlagi odnosov prilagodila sodobnim trendom s področja trženja in poslovanja, saj je prisotna preusmeritev od transakcijskega pristopa k pristopu, ki temelji na odnosih med partnerji (Matajič, 2002, str. 43).

### 3. KONCEPT UPRAVLJANJA ODNOSOV Z DÉLEŽNIKI

Mnogi teoretiki, predvsem pa praktiki, si zastavljajo vprašanje, kako je mogoče upravljati z odnosi. Vprašanje je po Jančičevem mnenju pravzaprav nesmiselno, saj naj odnosov ne bi bilo mogoče upravljati v klasičnem pogledu (Jančič, 1997, str. 41).

Tako teorija in praksa poslovanja podjetij kažeta, da je koncept upravljanja do določene mere še vedno potreben. Gre namreč za aktivnosti, ki jih izvaja organizacija in ki se morajo izvajati načrtovano in kontrolirano, v skladu z njenim poslanstvom in cilji (Berginc, 2002, str. 52).

Koncept upravljanja odnosov z déležniki, ki bo predstavljen v nadaljevanju, je eklektične narave, saj je izveden iz nekaterih klasičnih in novejših pristopov s področja trženja in upravljanja, ki prekrivajo proučevano področje. Tako njegovo ogrodje predstavlja klasični koncept strateškega trženjskega

načrtovanja, vsebuje pa tudi novejši pristope iz teorije in prakse trženja na podlagi odnosov in upravljanja déležnikov. Sestavljen je iz osmih faz, poskuša pa odgovoriti na naslednja strateška vprašanja, ki segajo v samo bistvo poslovanja vsake organizacije: Kje smo? Kam gremo? Kdo so naši ključni déležniki? Kakšne odnose imamo z njimi? Kako se pozicioniramo v njihovih očeh v primerjavi s konkurenti? Kako (z njimi) ustvarjamo dodano vrednost? Kako smo pri tem uspešni?

Osnovni namen koncepta je potrditi tezo, da se morajo podjetja v svoji trženjski strategiji usmeriti na vse ključne déležnike podjetja, poleg tega pa predstaviti pristop, s katerim bodo lahko organizacije na *sistematičen* in *jasen* način upravljale odnose s svojimi ključnimi déležniki. Na tem mestu je treba poudariti, da upravljanje odnosov predstavlja le orodje, s katerim organizacije lahko na bolj uspešen in učinkovit način izpolnjujejo svoje poslanstvo in dosegajo svojo vizijo ter ključne cilje, nikakor pa ne morejo biti cilj oziroma sami sebi namen.

Koncept upravljanja odnosov z déležniki je v modelarni obliki predstavljen na sliki 1, v nadaljevanju pa so nakazane glavne smernice posameznih faz strategije.

Slika 1: Koncept upravljanja odnosov z déležniki



Vir: Prirejeno po Berginc, 2002, str. 58

#### 3.1. Interaktivna SWOT analiza

Interaktivna SWOT analiza v okviru koncepta upravljanja odnosov z déležniki je od klasične SWOT<sup>11</sup> analize širša predvsem v smislu uspešnejšega in učinkovitejšega pridobivanja relevantnih informacij, ki jih organizaciji *posredujejo* njeni déležniki in so rezultat kakovostnega medsebojnega odnosa. Te informacije se nanašajo na večino elementov novega koncepta, še posebno pa pridejo do izraza v okviru interaktivnega procesa dodane vrednosti. Pomenijo lahko pomembno konkurenčno prednost za organizacijo (Svendsen et al., 2001, str. 7–8; Berginc, 2002, str. 58–59).

<sup>11</sup> SWOT analiza je primerjalna analiza posameznih funkcij organizacije v odnosu do enakih funkcij konkurentov. Pove nam, kje lahko iščemo poudarke in izhodišča za oblikovanje ustrezne strategije, hkrati pa nas opozori na pomanjkljivosti, ki jih je treba odpraviti (Jančič, 1990, str. 83–84).

Obseg relevantnih informacij je nadalje bogatejši tudi za sekundarne informacije o trenutnih in potencialnih déležnikih, ki jih organizacija zbere sama, npr. informacije o trendih gibanja déležnikov. Organizacija lahko tako do določene mere predvideva, kateri bodo njeni déležniki v prihodnosti (Berginc, 2002, str. 59).

### 3.2. Interaktivno opredeljeno poslanstvo, vizija in cilji

Interaktivno opredeljeno poslanstvo, ki je osredotočeno na koncept upravljanja odnosov z déležniki, je od klasičnega<sup>12</sup> bogatejše v dveh pogledih. Prvič, poleg klasičnih porabnikov so v njem zajeti tudi drugi déležniki, ki so prav tako »razlog za obstoj podjetja«. In drugič, sama definicija novega poslanstva je oblikovana na podlagi interakcije s ključnimi déležniki. Sami déležniki torej organizaciji pomagajo definirati njeno poslanstvo, prav tako pa tudi vizijo (Berginc, 2002, str. 59–60).

Pri opredelitvi ciljev v konceptu upravljanja odnosov z déležniki se poleg klasičnih<sup>13</sup> v veliko večji meri upoštevajo cilji s kvalitativno, dolgoročno in strateško perspektivo, za katere ni nujno, da so vedno merljivi s kvantitativnimi tehnikami. Gummesson na tem mestu predlaga nov kazalnik, *donos na odnos* (DNO), ki pomeni dolgoročni neto finančni dohodek z vzpostavljanjem in ohranjanjem omrežja odnosov organizacije (Gummesson, 1999, str. 183–202).

Kvalitativni in dolgoročni cilji se lahko nanašajo na izboljšanje odnosov z obstoječimi déležniki, vzpostavitev odnosov z novimi déležniki ali na eventualno prekinitev odnosov z določenimi déležniki.

### 3.3. Segmentacija déležnikov

V konceptu upravljanja odnosov z déležniki dobi segmentacija novo dimenzijo, saj njen predmet niso več zgolj porabniki, ampak vsi déležniki organizacije (Berginc, 2002, str. 60). To so lahko porabniki, zaposleni, lastniki, dobavitelji, distributerji, konkurenti, vlada, lokalna skupnost, mediji, interesne skupine, svetovalne agencije, izobraževalne institucije in drugi.

Ob upoštevanju večodnosnih konceptov je na voljo kar nekaj pristopov k segmentaciji déležnikov. Christopher, Payne in Ballantye (Gummesson, 1999, str. 244–245) tako predlagajo *model šestih trgov*, ki je sestavljen iz potrošniških trgov (obstoječih in potencialnih) ter podpornih trgov. Med podporne trge sodijo referenčni, dobaviteljski, zaposlitveni, vplivni in interni trgi. V *konceptu celovitega trga* Kotler (Gummesson, 1999, str. 245) navaja, da obstaja vsaj deset kritičnih igralcev v okolju podjetja, med katerimi sta neposredni in posredni potrošnik le dva od njih. Kotler loči med štirimi igralci v neposrednem okolju podjetja – dobavitelji, distributerji, končni potrošniki in zaposleni – ter šestimi igralci v makro okolju podjetja – finančna podjetja, vlade, mediji, partnerstva, konkurenti in splošna javnost. Morgan in Hunt (Gummesson, 1999, str. 245) predlagata deset odnosov s štirimi

<sup>12</sup> Poslanstvo je razlog za obstoj podjetja. Po Kotlerju in Andreasenu (Jančič, 1990, str. 80) lahko organizacijo definiramo kot človeško kolektivitet, ki je strukturirana zato, da bi izpolnjevala določeno poslanstvo z uporabo pretežno racionalnih sredstev.

<sup>13</sup> Največkrat gre pri definiranju ciljev za kombinacijo več motivov, ki so rangirani po pomembnosti za podjetje. Seveda pa morajo cilji slediti osnovnim smernicam, začrtanim v poslanstvu podjetja (Jančič, 1990, str. 81).

partnerskimi skupinami: partnerstva s porabniki (neposrednimi in posrednimi), partnerstva z dobavitelji (dobrin in storitev), lateralna (konkurenti, neprofitne organizacije, vlade) in interna partnerstva (funkcijski oddelki, zaposleni, poslovne enote).

Kot posebej inovativen koncept gre na tem mestu zlasti izpostaviti Gummessonov (Gummesson, 1999, str. 20–23) koncept 30 O<sup>14</sup>, ki trženje na podlagi odnosov razdeli na klasične, posebne, mega in nano odnose.

To pa še zdaleč niso vsi možni pristopi, s katerimi organizacija lahko segmentira svoje déležnike oziroma odnose z njimi. Vsaka organizacija lahko oblikuje svoj model segmentacije, odvisno pač od stopnje pomembnosti oziroma narave svojih déležnikov.

### 3.4. Izbor ključnih déležnikov

Pri konceptu klasičnega strateškega trženjskega načrtovanja podjetje izbere svoje ciljne segmente, na katere potem usmeri aktivnosti trženjskega spleta. V tem elementu koncepta upravljanja odnosov z déležniki podjetje izbere svoje ključne déležnike, o katerih meni, da lahko v največji možni meri vplivajo na doseganje ciljev, ki jih je opredelilo v drugem poglavju strategije. Vsi déležniki namreč za organizacijo niso tako pomembni (Berginc, 2002, str. 61).

### 3.5. Oblikovanje strategije odnosov

Koncept upravljanja odnosov z déležniki za razliko od klasične<sup>15</sup> strategije izhaja iz podmene, da osnovni subjekt proučevanja ni več izdelek oziroma storitev, temveč odnos organizacije s posameznim déležnikom. V skladu s tem se prilagodita tudi osnovna parametra matrike: pozicija odnosa z določenim déležnikom se v matriki določi glede na višino vlaganj, ki jih je odnos deležen<sup>16</sup> (abcisna os), ter glede na donos, ki ga organizaciji prinese odnos (ordinatna os). Donos se meri s kazalnikom DNO (donos na odnos), pomeni pa dolgoročni neto finančni dohodek z vzpostavljanjem in ohranjanjem omrežja odnosov organizacije (Berginc, str. 61–62).

Kot je razvidno na sliki 2, odnosi potujejo skozi štiri kvadrante oziroma razvojne faze.

<sup>14</sup> Več o konceptu 30 O glej v Gummesson, 1999, str. 20–22.

<sup>15</sup> Ideja matrike odnosov izhaja iz sheme portfolgio analize, ki jo je izdelala skupina BCG – Boston Consulting Group (Walker et al., 1999, str. 50; Donnelly et al., 1998, str. 174; Jančič, 1990, str. 85), koncept pa je hkrati soroden s konceptom strateškega namena (Roos in Jacobsen, 1999), ki na ordinati meri zaznano vrednost, na abscisi pa stroške.

<sup>16</sup> Vlaganja v odnose so precej v detajle proučevali raziskovalci iz skupine IMP, npr. Johanson in Mattson (Turnbull, Ford in Cunningham, 1996).

Slika 2: Matrika odnosov

	Visoka vlaganja	Nizka vlaganja
Visok DNO	Vzhajajoči odnos	Sijoči odnos
Nizek DNO	Svitajoči odnos	Zahajajoči odnos

Vir: Prirejeno po Berginc, 2002, str. 62

V okviru svitajočega odnosa podjetje *vzpostavi* odnos z določenim déležnikom in začetna vlaganja so visoka. Trenuten donos je minimalen, vendar podjetje gleda nanj predvsem z dolgoročne perspektive.

*Vzhajajoči* odnos zahteva velika vlaganja, vendar je visok tudi donos, saj se pojavijo različni multiplikativni učinki, ki pozitivno učinkujejo na dobičkonosnost določenega odnosa. Njegova strategija je *ojačanje* odnosa.

Pri *sijočem* odnosu niso več potrebna visoka vlaganja, saj se prej omenjeni multiplikativni učinki prenašajo naprej, na kar kaže tudi visok donos. Strategija sijočega odnosa je *vzdrževanje* odnosa.

Zahajajoči odnos organizaciji prinaša nizek donos, hkrati pa vanj nič ali zelo malo vlaga. Od odnosa nima koristi ne organizacija ne déležnik, zato je ustrezna strategija na tem mestu *prekinitev* odnosa oziroma *vzpostavitev* odnosa z drugim déležnikom.

Predstavljen koncept razvojnih faz odnosa je deloma soroden tudi z razmišljanjem Fioce, Turnbulla in Wilsona. Avtorji navajajo, da so v začetnih fazah graditve odnosa vlaganja lahko zelo velika in realizacija je lahko tudi negativna. Po določenem času pa začnejo stroški upravljanja odnosov upadati kot rezultat zmanjšane ravni investicij in drugih stroškov trženja (Turnbull, Ford in Cunningham, 1996).

Odnose s ključnimi déležniki je torej treba razvrstiti v matriko. Na tem mestu pa se postavi vprašanje, kako naj merimo donos odnosa ter vlaganja v odnos. Kvantitativna orodja, ki naj bi merila te spremenljivke, so v veliki meri še v fazi razvoja. Vendar pa je na voljo veliko kvalitativnih pristopov, s katerimi si organizacije lahko pomagajo in dosežejo dovolj dobro oceno pozicije določenega odnosa glede na omenjeni dve spremenljivki. Take vrste kvalitativna metoda je na primer metoda Delfi, kjer organizacija poskuša s pomočjo mnenj različnih strokovnjakov, tako znotraj nje same kot tudi v vrstah déležnikov, ugotoviti, kam v matriko bi bilo najprimerneje umestiti odnos z določenim déležnikom (Berginc, 2002, str. 62–63).

### 3.6. Pozicioniranje v omrežju déležnikov

Za razliko od klasičnega<sup>17</sup> se v konceptu upravljanja odnosov

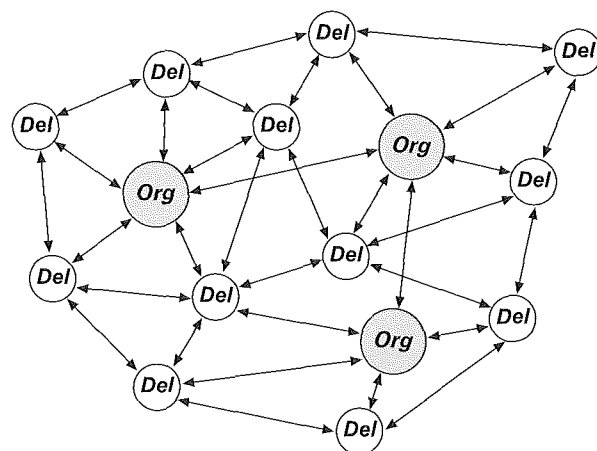
<sup>17</sup> V okviru klasičnega strateškega marketinškega načrtovanja Kotler (Jančič, 1990, str. 88) definira konkurenčno pozicioniranje kot »umetnost oblikovanja predstave o podjetju in vrednosti, ki jo ponuja, da bi segment porabnikov razumel in cenil prizadevanja podjetja glede na njegove konkurent«.

z déležniki organizacija ne pozicionira več na trgu, temveč v tako imenovanem omrežju déležnikov. Še vedno v primerjavi s konkurenti, vendar pa ne le v glavi porabnikov, temveč vseh déležnikov v omrežju (Berginc, 2002, str. 63–65).

Svendsen (Svendsen et al., 2001, str. 16) navaja, da »organizacije eksistirajo v soodvisnih déležniških odnosih. Ti odnosi so simbiotični, se razvijajo v času in so medsebojno dogovorjeni.« Organizacije in skupine déležnikov imajo po navadi vzpostavljene posamezne odnose s številnimi drugimi organizacijami. Skupaj sestavljajo omrežje. Polno razumevanje moči in pomena déležniških povezav posamezne organizacije pa zahteva poznavanje strukture širšega omrežja, v katero so te povezave vpete. V študije pozicioniranja organizacij v omrežju so se osredotočili tudi člani skupine IMP (Hakansson, Johanson, Snehota). V modelu industrijskih omrežij navajajo tri osnovne skupine dejavnikov, ki vplivajo na položaj posamezne organizacije v omrežju: akterje, aktivnosti in vire (Turnbull, Ford in Cunningham, 1996; Olkkonen, 2001).

Poenostavljen model omrežja déležnikov je predstavljen na sliki 3. Iz modela je razvidno, da organizacije v resnici delujejo v omrežju deležnikov, kjer prihaja do različnih interakcij in odnosov med organizacijami in déležniki ter tudi med organizacijami in med déležniki.

Slika 3: Omrežje déležnikov



Vir: Prirejeno po Svendsen et al., 2001, str. 22

### 3.7. Interaktivni model dodane vrednosti

Interaktivni model dodane vrednosti predstavlja taktični element upravljanja odnosov z déležniki. V določenem smislu pomeni pararelno s pozicijo, ki jo imajo 4 P-ji v klasičnem strateškem trženjskem načrtovanju (Berginc, 2002, str. 66–67). Ta model je hkrati delno soroden z Grönrosovim konceptom ključnih procesov v trženju na podlagi odnosov, to je interakcije, komunikacije in vrednosti (Grönroos, 1999, str. 10–20), klasičnim trženjskim spletom s poudarkom na 4 P-jih (Walker et al., 1999, str. 150–153), Piercyjevim modelom dimenzij organizacijskih procesov (Piercy, 1998, str. 230) ter dvema kanadskima pristopoma: déležniškim poslovnim modelom – modelom ustvarjanja vrednosti (Svendsen et al., 2001, str. 18) ter procesom komuniciranja z déležniki s SEM-SRM (Stakeholder Relationship Management: SEM-SRM, 2002).

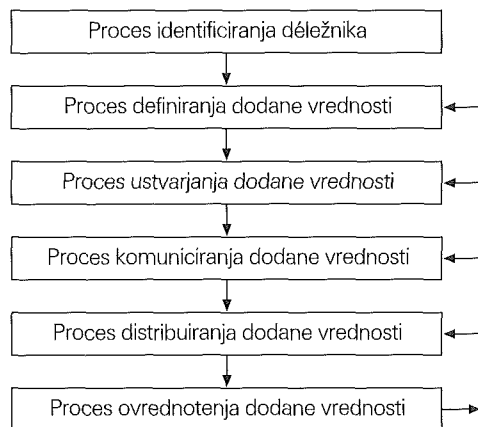
Interaktivni model dodane vrednosti je tako sestavljen iz šestih procesov. Njegov namen je odgovoriti na naslednja taktična

vprašanja: S kom ali komu ustvarjamo dodano vrednost? Kakšno vrednost ustvarjamo? Kako jo ustvarjamo? Kako je komuniciramo? Kako jo distribuiramo? S kakšnim uspehom?

Poudariti je treba, da je *proces interakcije* v principu prisoten v vseh fazah modela, v nekaterih bolj, v nekaterih manj, odvisno od potrebe po interakciji med organizacijo in déležnikom. Interaktivni model dodane vrednosti se osredotoča na dodano vrednost samega odnosa, ne pa le na izdelek ali storitev. Ravno koncept dodane vrednosti torej omogoča širitev njegove uporabe tudi na druge déležnike. Model je proaktiven in dolgoročno naravn, kar omogoča dolgoročno stabilno poslovanje podjetja, ter aplikativen na vse organizacije (tudi neprofitne) in tako rekoč vsako dejavnost (Berginc, 2002, str. 66–67).

Poenostavljena oblika interaktivnega modela dodane vrednosti je predstavljena na sliki 4.

**Slika 4: Interaktivni model dodane vrednosti**



Vir: Prirejeno po Berginc, 2002, str. 67

Osnovne značilnosti posameznih faz modela so predstavljene v nadaljevanju. Poudarek je predvsem na splošnem razumevanju delovanja omenjenih procesov, medtem ko je primer njegove praktične aplikacije predstavljen v študiji primera.

### 3.7.1. Proces identificiranja déležnika

Prvi korak interaktivnega modela dodane vrednosti zahteva, da organizacija izbranega déležnika najprej identificira. O njem mora pridobiti čim več informacij ter jih primerno analizirati. Na ta način lahko oceni svojega déležnika oziroma se vživi v njegove interese, še preden stopi z njim v interakcijo (Berginc, 2002, str. 67). Podobno meni Grönroos (Grönroos, 1999, str. 13), ki poudarja, da bi v dvosmernem komunikacijskem procesu ustvarjanje in transfer vrednosti morala biti podprta tudi pred interakcijskim procesom odnosa. Še pred razvojem elementov interakcijskega procesa mora tržnik razumeti déležnikov<sup>18</sup> notranji proces. Déležnik ima določene potrebe, vendar tudi proces. Ni dovolj poznati samo potreb déležnikov, nujno je vedeti tudi, kako ti stremijo k rezultatom, ki jih je treba doseči, da bi zadovoljili te njihove potrebe (Grönroos, 1999, str. 14). Svendsen (Svendsen et al., 2001, str. 17) poudarja, da je na prvi stopnji treba razčistiti, zakaj je določena skupina

déléžnikov za organizacijo strateško pomembna. To pa se lahko odkrije le z učinkovitim procesom identifikacije določenega déležnika.

### 3.7.2. Proces definiranja dodane vrednosti<sup>19</sup>

V okviru tega procesa organizacija in déležnik preko interakcije definirata dodano vrednost, ki jo déležnik pričakuje, organizacija pa je usposobljena za njeno realizacijo. Na tem mestu je pomembno, da je definicija dodane vrednosti realna za obe strani, saj je osnovni namen vzpostavitve in ohranjanja odnosa obojestransko korist (Berginc, 2002, str. 68).

Grönroos (Grönroos, 1999, str. 14) v tem kontekstu poudarja, da je treba poznati vrednost, ki vodi déležnikov notranji proces zadovoljevanja potreb. Piercy (Piercy, 1998, str. 230) v svojem modelu dimenzije organizacijskih procesov kot prvo fazo procesa vstopa na trg eksplicitno imenuje definiranje vrednosti. Svendsen (Svendsen et al., 2001, str. 17–18) pa predlaga, da se vprašamo, kaj so organizacija in déležniki pripravljeni dati in kaj sprejeti.

### 3.7.3. Proces ustvarjanja dodane vrednosti

Proces ustvarjanja dodane vrednosti pomeni realizacijo v prejšnjem procesu definirane dodane vrednosti. Ta se lahko realizira v sodelovanju z déležnikom ali v njegovi odsotnosti. Prednost prve oblike ustvarjanja dodane vrednosti je predvsem v tem, da poteka v okviru interakcije med organizacijo in déležnikom. Povratna zveza je v tem primeru pogostejša, zato je zmožnost za konstruktivnejše delovanje in sprotno odpravljanje eventualnih napak v procesu veliko večja (Berginc, 2002, str. 69).

Grönroos (Grönroos, 1999, str. 13) navaja, da je v trženjskem raziskovanju vedno bolj opazen trend ugotavljanja déležnikove percepcije vrednosti, ki je bila ustvarjena v odnosu. Piercy (Piercy, 1998, str. 230) fazo ustvarjanja dodane vrednosti imenuje proces razvijanja vrednosti, Svendsen (Svendsen et al., 2001, str. 17–18) pa na tem mestu predlaga, da se organizacija vpraša, kakšen način sodelovanja z déležniki bi bil najboljši.

### 3.7.4. Proces komuniciranja dodane vrednosti

V okviru procesa komuniciranja dodane vrednosti organizacija déležnikom sporoči informacijo o dodani vrednosti, ki je bila ustvarjena v prejšnjem procesu (Berginc, 2002, str. 69–70).

Podobno meni Grönroos (Grönroos, 1999, str. 13), ko pravi, da je naloga načrtovanih trženjskih komunikacij, da déležnikom sporočijo, kakšna naj bi bila rešitev njihovega problema. Schultz (Grönroos, 1999, str. 13) na tem mestu navaja pristop v smislu integriranja komunikacijskih elementov v dvosmerno integrirano trženjsko komunikacijo. Ta pa je že močno povezana s perspektivo odnosov v trženju.

Karakteristični vidik trženjske komunikacije v kontekstu trženja na podlagi odnosov je poskus vzpostavitve dvosmernega, včasih pa celo večsmerne komunikacijskega procesa. Vse aktivnosti ne vključujejo neposredno dvosmerne komunikacije, vendar pa bi vse komunikacijske aktivnosti morale pripeljati do odziva, ki bo ohranil in spodbudil odnos, pravi Grönroos (Grönroos, 1999, str. 15).

<sup>18</sup> V skladu z večodnosnim konceptom je Grönroosov pristop (ki se v osnovi ukvarja zgolj s porabniki) relevantno apliciran tudi na druge déležnike, zato bo v nadaljevanju termin »porabnik« prilagojen terminu »déléžnik«.

<sup>19</sup> Več o upravljanju dodane vrednosti glej v: Kos, 2000, 195 str.

### 3.7.5. Proces distribuiranja dodane vrednosti

V procesu razdeljevanja je dodana vrednost, ki je bila definirana, ustvarjena in komunicirana v prejšnjih procesih, distribuirana posameznim déležnikom (Berginc, 2002, str. 70).

V podobnem kontekstu govori Grönroos (Grönroos, 1999, str. 13) o tem, da je v interakcijskem procesu vrednost déležniku dostavljena, Piercy (Piercy, 1998, str. 230) pa fazo razdelitve dodane vrednosti prav tako imenuje razdelitev vrednosti.

### 3.7.6. Proces ovrednotenja dodane vrednosti

V tem procesu oba, organizacija in déležnik, v interakciji ovrednotita definirano, ustvarjeno, komunicirano in razdeljeno dodano vrednost (Berginc, 2002, str. 70–71). Déležnik mora vrednost, ki je bila ustvarjena v dolgoročnem odnosu, zaznati in oceniti, meni Grönroos (Grönroos, 1999, str. 17). Hkrati poudarja, da je v trženjskem raziskovanju vedno bolj opazen trend ugotavljanja déležnikove percepcije vrednosti, ki je bila ustvarjena v odnosu. Svendsen (Svendsen et al., 2001, str. 17–18) pa se osredotoča na vprašanja, ki zadevajo ovrednotenje dodane vrednosti, npr. kako aktivnosti organizacije vplivajo na déležnike in ali organizacija dosega pričakovanja svojih déležnikov.

### 3.8. Celostno ovrednotenje uspešnosti in učinkovitosti koncepta upravljanja odnosov z deležniki

V okviru celostnega ovrednotenja se organizacija predvsem vpraša, v kolikšni meri so bili izpolnjeni zastavljeni cilji ter kje nastajajo problemi in kateri so razlogi zanje. Na podlagi ovrednotenja se nadalje sprejmejo različni ukrepi za izboljšanje delovanja organizacije v okviru novega strateškega trženjskega načrtovanja (Berginc, 2002, str. 70).

## 4. ŠTUDIJA PRIMERA – APLIKACIJA INTERAKTIVNEGA MODELA DODANE VREDNOSTI NA PRIMERU DRUŽBE MERCATOR

Za poenostavljeno empirično preverbo interaktivnega modela dodane vrednosti je bila izbrana študija primera slovenske družbe Mercator. Osnovni namen študije primera je bil s pomočjo analize javno dostopnih sekundarnih podatkov tudi empirično preveriti predstavljeni model ter potrditi tezo, da vnaša koncept v strateško trženjsko načrtovanje sistematičen pristop upravljanja odnosov z déležniki.

V študijo primera je bilo vključenih pet skupin déležnikov: porabniki, zaposleni, dobavitelji lokalna skupnost in lastniki.<sup>20</sup> Za vsako od omenjenih skupin je v tabeli 1 predstavljena strategija upravljanja z dodano vrednostjo.

Tabela 1: Primer uporabe interaktivnega modela dodane vrednosti na podatkih družbe Mercator

#### PORABNIKI

IDENTIFIKACIJA DÉLEŽNIKOV	DEFINIRANJE DV	USTVARJANJE DV	KOMUNICIRANJE DV	DISTRIBUCIJA DV	OVREDNOTENJE DV
Segmente porabnikov predstavljajo družine z otroki, starejše starostne skupine in študenti. V povprečju so porabniki večinoma ženskega spola, stari 41 let in imajo najmanj srednjo izobrazbo.	Porabniki od Mercatorja pričakujejo nizke cene, kakovostne izdelke in storitve, široko ponudbo, različne ugodnosti in prispevek h kakovosti njihovega življenja.	Mercator dodano vrednost za porabnike ustvarja s celovito ponudbo, priloženim odpiralnim časom trgovin, trženjskimi akcijami in programi, kot so Mercator pika, trgovska znamka Mercator, trajno nizke cene, nacionalne košarice in internetna trgovina. Usmerja se "od porabnika k človeku", odprt je za vprašanja in pripombe.	Mercator s svojimi porabniki komunicira osebno preko osebja svojih prodajal, preko revije Mesec, spletne strani, občestnih plakatov, oglasov (tiskanih, radijskih in televizijskih), zloženk, letakov, direktne pošte, dogodkov, dejavnosti na prodajnih mestih, nagradnih iger in sponzoriranja.	Dodana vrednost je porabnikom distribuirana preko maloprodajne in veleprodajne mreže ter preko internetne trgovine.	Raziskave so pokazale, da zadovoljstvo in zvestoba porabnikov naraščata, njihova pričakovanja pa so presežena.

#### ZAPOSLENI

IDENTIFIKACIJA DÉLEŽNIKOV	DEFINIRANJE DV	USTVARJANJE DV	KOMUNICIRANJE DV	DISTRIBUCIJA DV	OVREDNOTENJE DV
Od vseh zaposlenih jih je 78,8% zaposlenih v trgovini, 13,8% jih ima I.–III., 80,6% V.–VI., 5,5% pa VI.–IX. stopnjo izobrazbe.	Dodana vrednost za zaposlene v Mercatorju predstavljajo jasno definirani namen in cilj dela, razdelitev pristojnosti, delovni pogoji, organizacijska klima, zanimivost dela, varnost zaposlitve, učenje pri delu, dobri medosebni odnosi, delovni čas, plače, ugodnosti, pohvale in priznanja učinkovitosti.	Mercator skrbi za razvoj in motiviranost zaposlenih, promoviranje perspektivnih kadrov, usposabljanje in izobraževanje, štipendiranje študentov in spodbujanje pripadnosti korporativni kulturi. Dodana vrednost za zaposlene se ustvarja tudi s sistemom kolektivnega dodatnega prostovoljnega pokojninskega zavarovanja.	Svojim zaposlenim dodano vrednost Mercator komunicira preko internega časopisa, spletne strani in sindikata. Mercatoriada predstavlja vsakoletno srečanje vseh zaposlenih, organizirana pa je tudi sklepna prireditev Dan Mercatorja. Zaposlenim se skuša Mercator približati z različnimi slogani, kot sta: »Mercatorjeva konkurenčna prednost so kadri« »Najpomembnejše premoženje Mercatorja so kadri«.	Mercator vrednost za zaposlene distribuira posredno ali neposredno, na delovnem mestu ali v okviru srečanj in dogodkov, ki so namenjeni zaposlenim.	Raziskave kažejo, da je zadovoljstvo zaposlenih na nadpovprečni ravni. Zaposleni so nadpovprečno zadovoljni tudi z organizacijsko klimo v podjetju.

<sup>20</sup> Ločnica med končnimi porabniki in dobavitelji predstavlja tudi ločnico med trgovom blaga široke potrošnje in med-organizacijskim trgovom.



**DOBAVITELJI**

IDENTIFIKACIJA DÉLEŽNIKOV	DEFINIRANJE DV	USTVARJANJE DV	KOMUNICIRANJE DV	DISTRIBUCIJA DV	OVREDNOTENJE DV
Na domačem trgu slovenski predstavlja 76%, tuji pa 24% vseh dobaviteljev. Na tujih trgih Mercatorju izdelke dobavlja 40% slovenskih, 40% lokalnih in 20% tujih dobaviteljev.	Dodano vrednost za dobavitelje predstavlja uspešna in učinkovita distribucija izdelkov pod svojo tržno znamko in pod trgovsko znamko Mercator.	Mercator z dobavitelji ustvarja dodano vrednost z graditvijo partnerskega in dolgoročnega odnosa, skupnimi procesi upravljanja s tržnimi znamkami, skupnim prodorom na nove trge in skupnim razvijanjem novih izdelkov (večja prepoznavnost in nižji stroški). Komarkeeting je projekt skupne trženjske dejavnosti z dobavitelji.	Svojim dobaviteljem Mercator dodano vrednost komunicira s pomočjo računalniške izmenjave podatkov, na tradicionalnih Mercatorjevih trženjskih dnevih, kjer ključnim dobaviteljem predstavi svojo vizijo in strategijo razvoja, trende in možnosti skupnega in še tesnejšega sodelovanja.	Fizična distribucija dodane vrednosti poteka preko računalniške izmenjave podatkov, poslovnih stikov in neformalnih srečanj.	V sodelanju z dobavitelji so bile izvedene številne uspešne trženjske akcije.

**LOKALNA SKUPNOST**

IDENTIFIKACIJA DÉLEŽNIKOV	DEFINIRANJE DV	USTVARJANJE DV	KOMUNICIRANJE DV	DISTRIBUCIJA DV	OVREDNOTENJE DV
Lokalno skupnost predstavljajo lokalni prebivalci ter zdravstvene, kulturne, humanitarne, dobrodelne, športne in znanstvene organizacije.	Lokalna skupnost od Mercatorja pričakuje prispevek k humanitarnemu zdravstvenemu, kulturnemu, športnemu, znanstvenemu in naravno-varstvenemu razvoju družbenega okolja.	Mercator se zaveda odgovornosti do lokalnega okolja. Svojo naravnost kaže z dobrodelnimi akcijami (npr. "Naj se rodi sreča", "Obnovimo igrišča"), vključitvijo v projekte zdrave prehrane in nacionalni projekt uporabe, zbiranja in predelave odpadne embalaže, podporo razvoju športa, kulturnim projektom, izobraževanju in okoljevarstvenim projektom. Pomaga tudi centrom in ustanovam za varstvo in usposabljanje ljudi s posebnimi potrebami.	Dodano vrednost svoji lokalni skupnosti komunicira posredno preko medijev, revije Meseč, letnega poročila ali osebno preko neposredne interakcije.	Primeri distribucije dodane vrednosti so podaritev reševalnega vozila, donacije za nabavo medicinske opreme in vpeljava mednarodnih standardov, ki zagotavljajo kakovostna in zdravstveno neoporečna živila in procese priprave.	Učinki ustvarjanja, komuniciranja in distribucije dodane vrednosti lokalni skupnosti se kažejo v večji poznanosti in ugledu podjetja v javnosti (lokalni skupnosti).

**DELNIČARJI**

IDENTIFIKACIJA DÉLEŽNIKOV	DEFINIRANJE DV	USTVARJANJE DV	KOMUNICIRANJE DV	DISTRIBUCIJA DV	OVREDNOTENJE DV
Delničarji Mercatorja so fizične osebe (29,5%), pravne osebe (28,5%), Kapitalna družba (17,1%), Slovenska odškodninska družba (13,4%) in pooblaščenice investicijske družbe (11,5%).	Dodano vrednost za delničarje Mercatorja predstavljajo prevzeti slovenskih podjetij in širjenje na nove trge, javna podoba, uspešnost poslovanja, informiranost, cena delnice, pogostost in višina dividend.	Ustvarjanje vrednosti za delničarje je temeljno vodilo družbe Mercator, njegova realizacija pa poteka preko uspešnega in učinkovitega poslovanja.	Dodana vrednost za delničarje se komunicira preko skupščine delničarjev, letnega poročila in spletne strani. Mali delničarji so organizirani v Klubu Petica, z delničarji pa sodeluje tudi svetovalna družba Socius.	Delničarjem je dodana vrednost distribuirana preko rasti cene delnice, izplačila dividend in ustvarjenega skupnega donosa.	Raziskave kažejo, da so delničarji Mercatorja s svojim podjetjem zadovoljni. To velja praktično za vse vidike poslovanja razen za gibanje tržne cene delnice.

Vir: Letno poročilo 2001; www.mercator.si 22.11. 2002

**5. SKLEP**

Osnovni namen prispevka je bil predstaviti koncept upravljanja odnosov z déležniki in njegov ključni del, tj. interaktivni model dodane vrednosti, aplicirati tudi na poenostavljenem praktičnem primeru. S pomočjo teoretične analize in študije primera je bila potrjena teza, da mora trženjska disciplina širiti svojo interdisciplinarnost tudi na področje upravljanja odnosov s ključnimi déležniki, saj se ti (odnosi z déležniki) vedno bolj uveljavljajo kot nova oblika konkurenčne prednosti organizacij. Hkrati je bila v okviru študije primera potrjena tudi teza, da upravljanje odnosov s ključnimi déležniki vnaša v strateško načrtovanje podjetij potrebno sistematičnost. Ob predpostavki, da večja sistematičnost strateškega trženjskega načrtovanja vpliva na večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja, je povsem utemeljeno trditi, da si s sistematičnim pristopom, ki je bil v prispevku prikazan, podjetja lahko precej izboljšajo uspešnost in učinkovitost svojega poslovanja.

Povezava trženja z déležniško teorijo tako odpira številne poti za nove raziskave na tem področju. Priča smo razvoju številnih novih pristopov, ki že postajajo samostojne vede, kot npr.

upravljanje s človeškimi viri, odnosi z javnostmi, upravljanje z déležniki, upravljanje odnosov s potrošniki, sistem uravnoteženih kazalnikov in drugi. Kopičenje vedno novih in novih disciplin zagotovo ne vodi k integraciji, ampak ravno obratno, k dezintegraciji poslovne vede. Potreba po integraciji novih pristopov, tako v teoriji kot praksi, je danes večja kot kdaj koli. Zdi pa se, da nobena disciplina ne bi mogla biti boljši integrator, kot ravno trženjska.

Kaj pa relacija: slovenska podjetja – upravljanje odnosov – konkurenčna prednost – Evropska unija? Nekateri študije so že tudi empirično pokazale, da slovenska podjetja počasi začene razumevati pomen upravljanja odnosov s ključnimi déležniki. Da bodo odlični odnosi z déležniki pomenili konkurenčno prednost slovenskih podjetij tudi v Evropski uniji, pa je treba začeti delovati bolj preudarno. Ne več "na palec", ampak strateško in sistematično.

**VIRI IN LITERATURA**

Berginc Dario, *Trženjski odnosi: nova trženjska paradigma in nova strategija*, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2002, 78 str.

- Buttery E. Alan, Wong H. Y., »The Development of a Guanxi Framework«, *Marketing Intelligence and Planning*, (17) 1999, 3, str. 147–155.
- Donnelly H. James Jr., Gibson L. James, Ivanchevic M. John, *Fundamentals of Management*, The McGraw-Hill Companies, Inc., Boston 1998. 629 str.
- Grönroos Christian, »Defining Marketing: A Market-Oriented Approach«, *European Journal of Marketing*, 1989, 1, str. 52–60.
- Grönroos Christian, »The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s«, *Marketing Decision*, 191, 1, str. 7–13.
- Grönroos Christian, »From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing«, *Marketing Decision*, (32) 1994, 2, str. 4–20.
- Grönroos Christian, »Marketing Services: a Case of a Missing Product«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, (13) 1998, 3–4, str. 322–338.
- Grönroos Christian, »The Relationship Marketing Process: Interaction, Communication, Dialogue, Value«, 4. trženjska konferenca DMS, Portorož – Bernardin, 4.–5. junij 1999, str. 12.
- Gummesson Evert, »Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis«, *European Journal of Marketing*, (30) 1996, 2, str. 31–44.
- Gummesson Evert, »Implementation requires a relationship marketing paradigm«, *Academy of Marketing Sciences*, (26) 1998, 3, str. 242–249.
- Gummesson Evert, *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999. 281 str.
- Harker John Michael, »Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definition«, *Marketing Intelligence and Planning*, (17) 1999, 1, str. 13–20.
- Jančič Zlatko, »Marketing – strategija menjave, Gospodarski vestnik – Studio Marketing, Ljubljana 1990, 166 str.
- Jančič Zlatko, »Marketingški odnosi (1): Povratek h koreninam marketinga kot samostojne vede o posebni obliki družbenih odnosov«, *Marketing magazin*, Ljubljana, junij 1994, str. 18–19.
- Jančič Zlatko, »Nova paradigma v trženjski disciplini: Soupravljanje marketingških odnosov«, *Akademija MM*, Ljubljana, 1997, 1, str. 37–41.
- Jančič Zlatko, Žabkar Vesna, »Establishing Marketing Relationships in the Advertising Agency Business: A transitional economy case«, *Journal of Advertising Research*, New York, 1998, 6, str. 27–36.
- Key Susan, »Toward a New Theory of the Firm: A Critique of Stakeholder Theory«, *Management Decision*, (37) 1999, 4, str. 317–328.
- Kos Marko, *Menadžment dodane vrednosti*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 2000, 195 str.
- Lindgreen Adam, Crawford Ian, »Implementing, Monitoring and Measuring a Programme of Relationship Marketing«, *Marketing Intelligence and Planning*, (17) 1999, 5, str. 231–239.
- Lindgreen Adam, »A Framework for Studying Relationship Marketing Dyads. Qualitative Marketing Research«, *International Journal*, (4) 2001, 2, str. 75–88.
- Mercator: Letno poročilo 2001, 121 str. (<http://www.mercator.si/podjetje/html/opodjetju/letno-porocilo/MerLPO1S.pdf>)
- Matajič Mateja, »Trženje, temelječe na odnosih med podjetji, v slovenskih razmerah – konceptualni model in empirična preverba«, *Akademija MM*, Ljubljana, 2002, 9, str. 29–44.
- McDermott in Chan K.K., »Flexible Intelligent Relationship Management: The Business Success Paradigm in a Stakeholder Society«, *The Learning Organization*, (3) 1996, 3, str. 5–17.
- McLarney Carolan, »Stepping into the Light: Stakeholder Impact on Competitive Adaptation«, *Journal of Organizational Change Management*, (15) 2002, 3, str. 255–272.
- Olkkonen Rami, »Case Study: The Network Approach to International Sport Sponsorship arrangement«, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, (16) 2001, 4, str. 309–315.
- Piercy F. Nigel, »Marketing Implementation«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, (26) 1998, 3, str. 222–236.
- Polonsky Jay Michael, »A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, (19) 1995, 3, str. 29–46.
- Roos Goran in Jacobsen Kristine, »Management in a Complex Stakeholder Organization«, *Monash MT Eliza Business Review*, (2) 1999, 1. (<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp/GR%20-%20Dist%20Case.pdf>)
- Sawhney Mohan, »Relationship Capital: Managing Relationships as Assets«, 2000. ([http://www.mohansawhney.com/Registered/Asp/ItemDetail.asp?tab\\_wri&Cl 16.2.2002](http://www.mohansawhney.com/Registered/Asp/ItemDetail.asp?tab_wri&Cl 16.2.2002).)
- Schilling A. Melissa, »Decades Ahead of her Time: Advancing Stakeholder Theory through the Ideas of Mary Parker Follett«, *Journal of Management History*, (6) 2000, 5, str. 224–242.
- Stakeholder Relationship Management (SEM-SRM), 2002, »SAP Library – BackgroundInf.« ([http://www.sap.com/saphelp\\_sembw/helpdata/en/91/436937cd2b8632e10000.../content.html 19.11.2002](http://www.sap.com/saphelp_sembw/helpdata/en/91/436937cd2b8632e10000.../content.html 19.11.2002))
- Svendsen C. Ann et al., »Measuring the Business Value of Stakeholder Relationships. Part one«, 2002, str. 1–34. ([http://www.cica.ca/cica/cicawebsite.nsf/public/SPRSRecentlyIssued/\\$file/stakeholder.pdf 6.3.2002](http://www.cica.ca/cica/cicawebsite.nsf/public/SPRSRecentlyIssued/$file/stakeholder.pdf 6.3.2002))
- Turnbull Peter, Ford David, Cunningham Malcolm, »Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, (11) 1996, 3–4, str. 44–62.
- Žabkar Vesna, »Odnosi v organizacijah in med njimi: Kakovost odnosov med naročnikom in oglaševalsko agencijo«, *Akademija MM*, Ljubljana, (2) 1998, 2, str. 75–81.
- Žabkar Vesna, »Zadovoljstvo s trženjskimi odnosi na medorganizacijskih trgih storitev tržnega komuniciranja«, *Akademija MM*, Ljubljana, (2) 1998a, 3, str. 17–23.
- Žabkar Vesna, »Konceptualni model in empirična preverba trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev«, *Akademija MM*, Ljubljana, (2) 1999, 4, str. 33–40.
- Walker C. Orville Jr., Boyd W. Harper Jr., Larreche Jean-Claude, *Marketing Strategy: Planning and Implementation*, The McGraw-Hill Companies, Inc., Boston 1999, 393 str.
- Walker H. T. Derek, »Client/customer or Stakeholder Focus? ISO 14000 EMS as a Construction Industry Case Study«, *The TOM Magazine*, (12) 2000, 1, str. 18–26.
- Wong Y. H., Chan Yee-Kwong Ricky, »Relationship Marketing in China: Guanxi, Favouritism and Adaptation«, *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, 1999, 2, str. 107–118.