

DRUGA TEMA:  
NOVE  
MARKETINŠKE  
SMERI IN  
RAZMIŠLJANJA

**Nova paradigma v  
marketinški disciplini:  
Soupravljanje marketinških  
odnosov**

**UVOD**

Devetdeseta leta so v marketinško disciplino in prakso prinesla dramatičen preobrat – paradigmo marketinških odnosov. Še nedavno se je le nekaj teoretikov ubadalo s problemom, kako namesto neprestanega osvajanja novih porabnikov marketinško razmišljanje usmeriti raje k ohranjanju sedanjih. Menilo se je, da to ni dovolj profitabilno početje, da obstajajo razvite metode ustvarjanja lojalnosti porabnikov, ki jih je marketinška disciplina osvojila že pred desetletji. Če niso več dovolj učinkovite, jih je pač treba dodatno raziskovati in razvijati. Tu se je marketinška disciplina ujela v lastno zanko marketinške miopije. Verjela je v neomajno moč marketinške tehnologije, ni pa docela razumela diskontinuitetnih sprememb, ki že dlje časa zahtevajo spremembo paradigme v menedžmentu in s tem tudi v marketinški disciplini. Če celotna družba preusmerja svoja prizadevanja k trajnostnemu razvoju, in ne več osvajalskemu načinu gospodarjenja, je zares čudno, da njen verjetno najpomembnejši mehanizem – proces menjave – še naprej temelji na preseženih premisah.

V naši razpravi bomo poskusili na teoretičen način opisati probleme, s katerimi se danes ubada marketinška disciplina, ko hoče svoje temelje postaviti na novo. Posebej bomo proučili verjetno najpomembnejšo dilemo, ki se v povezavi z marketinškimi odnosi postavlja pred disciplino. Šlo bo za vprašanje, ali je možno marketinške odnose upravljati ali pa je zanje treba najti povsem nov okvir.

**1. MARKETINŠKA AKCIJA V KRIZI**

Vse več marketinških teoretikov danes spoznava globino krize, v katero je zašla akcijska marketinška paradigma. Temeljla je na podmeni, da je mogoče s pravilno metodo marketinškega upravljanja obvladati želeni trg, izvajati torej načrtovano in nadzorovano akcijo, ki mora roditi predvidljive

dr. Zlatko Jančič, Fakulteta za družbene vede,  
Univerza v Ljubljani

sadove. Osnovna premisa tovrstnega prepričanja je bila, da je organizacija aktivni subjekt, porabniki pa le pasivni objekt. So neke vrste "mirujoča tarča", ki jo je mogoče identificirati in zadeti iz različnih položajev, kar nam omogoči obvladovanje marketinškega raziskovanja in nato sposobnost izbire ustreznega postopka marketinškega upravljanja. Na temelju te premise je v povojnih letih vsesplošne gospodarske rasti nastala "upravljalna šola marketinga" (Sheth, Gardner in Garrett 1988), ki je vse do današnjih dni pomenila prevladujočo smer razmišljanja v marketinški disciplini.

Marketinško upravljanje si je s pomočjo omenjene šole ustvarilo jasen in razumljiv splet orodij (model 4P, segmentacija trga, porabniško obarvan marketinški koncept, življenjski cikel izdelka itd.), ki so bila dolgo časa neproblematiziran okvir funkcijske vloge marketinga v podjetju. Kakorkoli so si bili posamezni modeli marketinškega upravljanja različni, pa so vsi bolj ali manj vsebovali naslednje faze:

- iskanje priložnosti z uporabo marketinškega informacijskega sistema,
- postopek izbiranja strategij (izbira ciljnega trga, konkurenčno pozicioniranje, marketinški splet),
- postopek taktične predpriprave,
- implementacijo marketinške akcije na izbranih segmentih trga,
- preverjanje uspešnosti strategij in taktik.

Pravilna uporaba marketinških orodij je na koncu postopka morala rezultirati v profitu (skozi njegovo doseganje se je vrednotila uspešnost zaposlenih v marketingu), ki je bil tudi temeljni smisel uporabe marketinškega upravljanja v organizacijah. Gre torej za izrazito akcijsko miselnost, ki naj bi bila bolj uspešna, kot so ostali načini povezovanja organizacije s trgov oz. porabniki. Če bi bilo namreč mogoče v razmerah zaostrene kompetitivnosti uspešneje poslovati z drugačnimi usmeritvami, na primer s socialno-lokalno, izdelčno, proizvodno ali pa s prodajno usmeritvijo (Jančič, 1990), bi organizacije to vsekakor raje storile, kot pa da se ubadajo z zapleteno marketinško upravljalno metodologijo.

Upravljalna logika v marketingu je na videz odlično sredstvo uvajanja reda v siceršnji tržni kaos. Odlična je za začetnike, meni Percy (1991), saj dobro osvetli osnovno problematiko, žal pa danes ni več dovolj učinkovita pri doseganju poslovne odličnosti. Po avtorjevem mnenju ni bil noben pomemben tržni uspeh zadnjih let posledica zgolj sledenja navedenim korakom.

Aksijska marketinška paradigma ima očitno vrsto temeljnih pomanjkljivosti, ki danes zahtevajo celovit razmislek o prihodnosti marketinške discipline. Ključne pomanjkljivosti so naslednje:

- ne razloži novih smeri širitve uporabe marketinškega koncepta,
- vprašljiva je njena družbena in okoljska legitimnost in
- problematična postaja tudi njena poslovna učinkovitost.

Prav zaradi kombinacije vrednotnih in ekonomskih problemov v disciplini ter njene nezmožnosti nadaljnega razvoja na starih konceptih, je postalo povsem očitno, da mora marketinška disciplina sprejeti nova pravila, nov vzorec temeljnih predpostavk, če noče zaradi lastne togosti same sebe obsoditi na marginalizacijo v sklopu vsesplošnih sprememb, ki se v poslovnem svetu dogajajo ob prelomu tisočletja. Za podkrepitev citirajmo še mlajšega Webstra (1994: 68): *"Stara definicija marketinga – tista, ki ga omejuje na funkcijo prodaje, oglaševanja, promocije, distribucije in storitev za porabnike – je manj kot neadekvatna. Je samouničujoča in zanesljivo vodi h konkurenčnemu porazu in poslovnemu polomu."*

Med mnogimi smermi rekonceptualizacije marketinške discipline, kamor štejemo številne poskuse bolj ali manj uspešne spremembe sestavin marketinškega spleta (Booms in Bitner 1981, Lauterborn 1990, Kotler 1991), predloge radikalizacije (Dholakia, Firat in Bagozzi 1987), Kotlerjev (1987) poskus humanizacije marketinga in še mnoge druge, največ obeta gibanje, ki se zavzema za paradigmo marketinških odnosov.

## 2. TEORETSKA ZASTAVITEV MARKETINŠKIH ODNOSOV

### 2. 1. Definicije

Čeprav so marketinški odnosi (marketing relationships)<sup>1</sup> predmet proučevanja marketinških teoretikov šele nekaj zadnjih let, pa velja omeniti, da ne gre za povsem nov koncept. Nasprotno, marketinški odnosi so pravzaprav temeljni način izvajanja medčloveških menjav in obstajajo toliko časa kot človeška civilizacija. V sodobnejšem času pa so se kazali predvsem v različnih oblikah negovanja stalne pripadnosti porabnikov (klubi, abonmaji itd.). Vendar marketinški teoretiki zaradi neprivačnosti tega koncepta v kompetitivnih družbah dolgo časa niso bili pozorni nanje. Preobrat je prinesel šele razvoj spoznanj na področju storitvenega in medorganizacijskega marketinga, ki naj bi bila po mnenju mnogih naravni biotop marketinških odnosov.

Prvi resen teoretski poskus<sup>2</sup> datira v leto 1983, ko je Berry

<sup>1</sup> Razlika med pojmovoma "relationship marketing" in "marketing relationships" je za našo razpravo temeljna. Slednji namreč (slov.: marketinški odnosi) omogoča razumevanje paradigmatike spremembe v marketingu, v nasprotju s prvim (slov.: odnosni marketing), ki ponuja razlago, da gre pač za že eno žiritev oz. označbo sodobnega marketinga. Podobno o tem problemu razpravlja tudi Peterson (1995: 279), ki striktno priporoča uporabo izraza "marketing relationships".

<sup>2</sup> Bagozzi (1995) omenja, da je svoj prvi članek že v študentskih časih, leta 1974, objavil prav na to temo, in sicer z naslovom: What is a Marketing Relationship?

definiral marketinške odnose v kontekstu storitvenega marketinga kot: *"privabljanje, vzdrževanje in – v multistoritvenih organizacijah – vzpodbujanje odnosov s porabniki"* (Berry 1995: 236).

Oglejmo si še nekatere sodobnejše definicije:

*"Marketing pomeni vzpostavljati, vzdrževati in vzpodbujati (običajno, a ne vedno dolgoročne) odnose s porabniki in ostalimi partnerji, na profitabilen način, tako da so izpolnjeni cilji udeležencev. To se dogaja z obojestranskimi menjavami in izpolnjevanjem obljub."* (Grūnoos 1995: 138)

*"Marketinški odnosi se nanašajo na vse marketinške aktivnosti usmerjene k razvoju in vzdrževanju uspešnih relacijskih menjav."* (Morgan in Hunt 1995: 22)

*"Marketinški odnosi so vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi."* (Jančič 1994a: 18)

Koncept marketinškega odnosa je praktično čez noč preusmeril pozornost marketinških teoretikov stran od klasičnih konceptov transakcijskega marketinga, čemur se je v osmi izdaji knjige Marketing management pridružil celo Kotler (1994: 10-1). Marketinške odnose pojmuje kot nadredno obliko običajnemu transakcijskemu marketingu, še posebej v kontekstu uvajanja marketinških omrežij podjetja s svojimi javnostmi. Profit tako postaja odvisna variabla navezovanja dobrih odnosov. Seveda pa Kotler v nadaljevanju svoje kultne knjige ostaja v okvirih upravljalске marketinške paradigme in ne poizkuša na osnovi prej omenjenih spoznanj spreminjati temeljnih predpostavk svoje knjige.

Tudi vrsta drugih avtorjev se ob spoznanju o pomenu nove marketinške paradigme ne znajde v celoti. Mnogi marketinških odnosov sploh ne definirajo, drugi pa jih pogosto opisujejo z izrazom relacijski marketing (relational marketing) (Sherden 1994), še pogosteje pa jih zamenjujejo z interakcijskim marketingom (Vavra 1992), pri čemer se o novih smereh marketinga govori predvsem kot o upravljalškem orodju insceniranja osebnih stikov v času konca množičnega trga.

## 2. 2. Podstat marketinških odnosov

Vsa iskanja v marketinški disciplini se na koncu vrnejo k temeljni zahtevi, ki jo je marketinški disciplini svoj čas postavil Drucker (1973: 64-5): *"Smisel marketinga je poznati in razumeti kupca tako dobro, da mu bosta izdelek ali storitev popolnoma ustrezala in se sama prodala."* Le tako se namreč lahko marketing vzpostavi na povsem samostojnih temeljih, onstran laične, a prevladujoče percepcije kot oblike sofisticirane prodaje. Prav marketinški odnosi dajejo upanje, da se danes marketinška disciplina lahko poistoveti z omenjeno zahtevo.

Tako že Levitt (1983), kasneje pa tudi Webster (1994), meni, da v nasprotju s konvencionalnim, transakcijskim marketingom, kjer je prodaja konzumacija marketinškega procesa, pomeni v marketinških odnosih le-ta pravzaprav šele njegov začetek. Uspešen začetek procesa menjave je lahko zametek potencialnega marketinškega odnosa.

Pri razumevanju tega mnenja si moramo pomagati z zakonitostmi, ki si jih marketinška disciplina izposoja iz sociologije, socialne psihologije in antropologije (Blau 1989, Thibaut in Kelley 1959, Mauss 1982). Gre za teorijo družbene menjave, ki razlaga družbene procese, ki so v ozadju pogosto odtujenih ekonomskih menjav, in v njihovo pojasnitev vnaša tudi intrinzične menjalne količine. Za razumevanje marketinga kot procesa menjave je ta teorija ključna, saj vnese v pojmovni aparat izraze kot so: recipročnost, odnosi moči, distanca v menjavi, zaupanje, dolgoročnost menjav itd. Več o tem smo zapisali v drugih prispevkih (Jančič 1993, Jančič 1994a, 1994b).

Če vendarle povzamemo bistvo sporočila teorije družbene menjave za razumevanje marketinga, povejmo, da lahko v primeru medsebojnega spoštovanja in recipročne menjave nagrajujočih se zadovoljitev potreb, želja oz. zahtev, pričakujemo zaupanje med akterji. To je temelj za dolgoročno in vedno bolj obsežno menjavo, povezano s prijateljskim odnosom med akterji. Taka povezanost pa je tudi temeljna zahteva sodobnega marketinga, ki hoče (je prisiljen) preseči enostransko akcijsko naravnost in delovanje s pozicije moči v odnosu do porabnikov in drugih dtležnikov organizacije. Filozofija marketinških odnosov je torej izražena s prepričanjem, da je v vsakokratnem odnosu mogoče doseči zadovoljstvo le v primeru hkratnega doseganja zadovoljstva partnerja v menjavi. Postopek je posledica empatičnega življenja v potrebe drugega, upoštevanja njegove enakovrednosti, medsebojnega zaupanja in prilagajanja ter seveda izpolnjevanja obljub.

Po drugi strani pa transakcijski marketing tega postopka ne pozna oz. ga skuša nadomestiti na umeten način. Za doseganje zadovoljstva druge strani najprej uporablja marketinško raziskovanje, nato pa razvejan sistem prepričevanja (embalažo, blagovne znamke, oglaševanje, odnose z javnostmi, pospeševanje prodaje itd.). Na ta način nadomesti odsotnost neposrednega odnosa s porabniki oz. predstavniki drugih javnosti in le-tega skuša nadoknaditi na odtujen in pretežno akcijsko zasnovan način. Tako je transakcijski marketing v resnici prodajna inačica marketinga, medtem ko lahko korektno vodeni marketinški odnosi udejanijo idealni marketinški koncept.

Toda v čem je pravzaprav podstat marketinških odnosov? Razen v splošnih opredelitvah, da je danes razmišljanje o marketinških odnosih poslovno oportuno in tudi nadvse uspešno, saj zagotavlja podjetju dolgoročen profit, se teoretiki v sami razlagi bistva tovrstne marketinške filozofije močno razhajajo. Sheth in Parvatiyar (1995) skušata dokazati bistvo marketinških odnosov skozi prizmo

zmanjševanja možnih alternativ izbire pri nakupu oziroma načina najboljše rešitve porabnikovega problema, ki je posledica navezave lojalnih odnosov s ponudniki. Temu vedenju porabnikov pravita "relacijsko tržno vedenje". Po njunem mnenju je namreč izbira naporna in ljudje so nagnjeni k olajševanju le-te.

Po vsem, kar smo doslej povedali, moramo ugotoviti, da tako poenostavljena razlaga za nas ne more biti sprejemljiva. Omeniti velja, da ni sprejemljiva niti za mnoge druge marketinške teoretike. Tako Bagozzi (1995) ostro oporeka prej omenjenemu razmišljanju in močno dvomi o smislu vstopanja v odnose zgolj zaradi zmanjševanja razpona izbire. Namesto tega predlaga, da bistvo marketinških odnosov iščemo v človeški ciljni naravnosti. Človek lahko svoje cilje hitreje in učinkoviteje realizira v povezovanju z drugimi. Pri tem še omenja, da so ... "prav marketinški odnosi (in njihova bližnja sestrična teorija družbene menjave) v samem bistvu teorije in prakse marketinga." (Bagozzi 1995: 272)

Po našem mnenju bi morali razlago podstati marketinških odnosov obogatiti še z razlogi, ki izvirajo iz prirojenega ali privzgojenega nezaupanja, ki je zraven pri vsakokratnem človekovem vstopu v menjalni proces. Z marketinškimi odnosi pa človek lahko ustvari skupnost z drugimi, v kateri pričneta delovati principa recipročnosti in zaupanja, ki sta ključni lepili sproščenih in prostovoljnih družbenih interakcij.

### 2. 3. Zaupanje kot temeljna značilnost marketinških odnosov

Zaupanje je trdna vera<sup>3</sup> v to, da bo nasprotna stran izpolnila svojo eksplicitno ali implicitno obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo. Vloga tega družbenega lepila narašča z intenziteto stikov med ljudmi oz. s preraščanjem stikov v odnose. Čim bolj tesen je ta odnos, tem večji je torej pomen zaupanja.

V konvencionalnem transakcijskem marketingu moramo, kot rečeno, ustvariti nadomestke zaupanja z blagovno znamko, imidžem, celostno grafično podobo, marketinškim komuniciranjem, v medosebnih odnosih pa to ni mogoče. Med prijatelji, v zakonu, v družini pa zaupanja ni mogoče nadomestiti z umetnimi orodji. Zato je tudi v marketinških odnosih, katerih namen je prav v vzpostavljanju tesnih vezi, treba več pozornosti posvetiti dejanski medsebojni pripadnosti udeležencev v procesu menjave.

Zaupanje obstaja takrat, ko je določena stran prepričana o zanesljivosti in integriteti nasprotne strani v menjavi. Zaupanje upade, kadar ena od strani spozna, da je nasprotna stran naravnana zgolj k doseganju lastne koristi (Morgan in Hunt 1994). Berry (1995) dodaja, da z vstopanjem v marketinške odnose, ki temelje na zaupanju,

<sup>3</sup> Vera rečemo zaradi tega, ker ne obstaja racionalna razlaga tega družbenega mehanizma. Mauss (1982) namesto besede vera uporabi maorski izraz "hau", ki naj bi bil duh darila v recipročnih menjavah, ki temeljijo na zaupanju.

udeleženci reducirajo negotovost in ranljivost. Nevin (1995) pa opozarja na družbene norme, ki pospešujejo pomen zaupanja in recipročnosti v družbi. Nekatere družbe so nasploh bolj usmerjene k odnosom (azijske); poslovni odnosi so v bistvu osebni odnosi. Na Zahodu, predvsem v ZDA, pa se še vse prevečkrat prisega na antagonistične odnose, t. i. kult kupčije (Baker 1994), oz. kot bi lahko še drugače rekli – na umetnost doseganja nerecipročnih menjav – na igro ničelne vsote.

Morda je tudi v tem razlog, da so se marketinški odnosi resneje začeli izvajati na Japonskem z gibanjem za kakovost in v povezavi s "pravočasno" proizvodnjo in zanimivo, v nekaterih, zlasti severnoevropskih državah, kjer se je razvilo intenzivno proučevanje strateških zvez in omrežij (skupina IMP).

Pomemben razlog za kljub vsemu relativno počasno uveljavljanje marketinških odnosov pa vsekakor leži v še vedno prevladujoči mikroekonomski zastavitvi marketinške discipline. Zaupanje na primer ni ekonomsko merljiva količina in naj bi bilo po tradicionalnih premisah te teorije zanemarljiva kategorija. Ni plod racionalnih razlogov, ni merljivo in je zato nadvse nezanesljivo v "znanstvenih" razpravah o marketingu.

### 3. PARADIGMATSKI ZASUK V MARKETINŠKI DISCIPLINI

Izraz paradigma je za sodobno uporabo v znanosti oživil Kuhn (1962). V svoji razlagi o novi paradigmi, torej o spremembah temeljnih vzorcev znanstvenega mišljenja, je natančno opisal procese in težave, ki nastopajo pri prehodu iz starega v novo. To osnovno razmišljanje sta kasneje na poslovni svet aplicirala Peters in Waterman (1982), ki sta predvidela številne zasuke v menedžmentu sodobnih podjetij, kot so npr.: usmeritev k majhnosti, organskosti, primarnosti človeškega dejavnika, individualizmu, samokontroli, soupravljanju, intuiciji itd. V marketingu pravih paradigmatških zasukov nismo mogli intenzivneje zaznati, saj je kot rečeno stara paradigma bila še do nedavnega močno vraščena v razmišljanje vodičnih teoretikov discipline. Šele novejša iskanja se počasi spogledujejo denimo s postmodernimi pogledi v marketinški disciplini (Nooteboom 1992, Brown 1993, Firat, Dholakia in Venkatesh 1995). Rekli bi torej lahko, da je že skrajni čas, če hoče marketinška disciplina ostati med središčnimi v sodobnem svetu tržnega gospodarstva.

Menimo, da so prav marketinški odnosi tisti ključni zasuk, ki lahko pomeni novo paradigmo marketinške discipline. Da bi to ponazorili, bi lahko uporabili preprosto dialektiko, vendar si bomo raje pomagali s starodavnimi filozofskimi koncepti, ki prihajajo iz Kitajske. Uporabili bomo koncept jina in janga, ki ju je pri razlagi nekaterih paradigmatških sprememb v sodobni družbi uporabil že fizik Capra (1992).

Izhajamo iz podmene, da so si konvencionalno oz.

transakcijsko marketinško upravljanje in marketinški odnosi v temeljnem nasprotju ter tako sestavljajo jang in jin marketinške discipline. Oglejmo si nekatera nasprotja:

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

To je le nekaj najbolj značilnih nasprotij med obema pogledoma na marketing. Sedaj si seveda lahko zastavimo napačno vprašanje, kateri izmed pogledov je pravi? Napačen odgovor bi bil, če bi se odločili za enega ali drugega. Ponazorimo naše razmišljanje spet z uporabo koncepta jina in janga. Capra (1975: 96) navaja izrek filozofa Wang Ch'unga, ki se glasi: *"Ko jang doseže svoj vrhunec, se umakne v korist jina; ko jin doseže svoj vrhunec, se umakne v korist janga."* To bi za našo razpravo pomenilo, da lahko zaradi krize marketinške akcijske paradigme pričakujemo vsesplošen preobrat razmišljanja v smeri marketinških odnosov. Vendar pa lahko dolgoročno pričakujemo spet vračanje starega, čeprav ne nujno v enaki obliki. Tako sta si nasprotujoča pola marketinške discipline le na videz medsebojno izključujoča, v resnici pa sta del ene iste celote, ki v posameznem trenutku časa išče svoje dinamično ravnovesje. Nikoli ne prevlada le en sam pol. Razlika je vedno le v poudarku.

#### 4. UPRAVLJANJE ALI SOUPRAVLJANJE MARKETINŠKIH ODNOSOV

Mnogi teoretiki, predvsem pa praktiki si zastavljajo vprašanje, kako je mogoče upravljati z marketinškimi odnosi. Vprašanje je po našem mnenju pravzaprav nesmiselno, saj naj odnosov ne bi bilo mogoče upravljati v klasičnem pogledu.

To pa še ne pomeni, da vrsta avtorjev ne poskuša najti odgovora na ta izziv. Tako Christopher, Payne in Ballantyne (1991) poskušajo dokazati, da je pri marketinških odnosih mogoče prevzeti logiko iz marketinškega upravljanja, le da je ta tokrat namenjena ohranjanju (retenciji) kupcev, in ne njihovem novemu zavojevanju. Vendar pa na koncu ugotove, da je najočitnejši možni način upravljanja v tem kontekstu podatkovni marketing (database marketing), kar seveda ni rešitev problematike upravljanja marketinških odnosov, pač pa le stikov s porabniki. Slednjih pa ne moremo v celoti šteti v okvir nove paradigme marketinških odnosov, saj pomenijo tehnološki in menedžerski odgovor na tržne spremembe, ne pa zasuka v sami marketinški filozofiji. Podoben rezultat o upravljalškem pomenu interakcijske marketinške tehnologije kažejo tudi mnoge

druge razprave s tega področja (Vavra 1992, McKenna 1992, Webster 1994, Rapp in Collins 1994).

Vprašanje o možnostih upravljanja marketinških odnosov je eklatantno filozofsko vprašanje. Je mar mogoče upravljati s prijateljstvom, z ljubeznijo? Odgovor bi lahko bil pozitiven, če smo pri "upravljanju" pripravljani dati od sebe vse tisto, kar bi želeli tudi od drugega. To pa seveda ni klasična definicija upravljanja, ki običajno ne izhaja iz situacije win – win, kakršna je značilna za tesne medčloveške odnose. Odnosov preprosto ni možno navezovati ohranjati in poglobljati le z aktivnostmi ene strani in pasivnostmi druge. Upravljanje marketinških odnosov bi tako prej morali opisati s pojmom skupnega upravljanja ali soupravljanja, saj pri odnosih ni mogoče govoriti le o akciji ene strani, pač pa o interakciji.<sup>4</sup> Interakcija pa je vedno upoštevanje drugega – je agiranje in reagiranje.

Bolj ali manj klasično (seveda s pomočjo nove informacijske tehnologije) bo torej mogoče upravljati le marketinške stike, marketinške odnose pa bo možno zgolj in samo soupravljati. To se bo moralo pokazati tudi v strokovni literaturi, ki bo obravnavala navedeno problematiko. Predvidimo lahko, da ta vsekakor ne bo neposredna izpeljanka iz sedanje literature "upravljalške šole" pač pa, da se bo morala oblikovati na novih temeljih. Koncepti, ki bi po vsej verjetnosti lahko ostali, so na primer po mnenju Webstra (1994) tržna segmentacija, ciljni marketing in pozicioniranje, vendar je naše mnenje, da tudi ti ne v popolnoma nespremenjeni obliki.<sup>5</sup>

Povsem drugo vprašanje pa se pojavi, če razmišljamo o tem, ali je mogoče že danes uspešno poslovati na temeljih nove marketinške paradigme. Čeprav obstaja vrsta *novodobnih podjetij*, ki lahko dokažejo, da je to mogoče, pa za večino to še ne velja.<sup>6</sup> Bolj ali manj prevladuje prepričanje, da mora sodobno podjetje izvajati "dualno strategijo" oziroma, kot bi se lahko še drugače izrazili, uporabljati mora nekakšno shizomarketinško upravljanje. Pod tem pojmom mislimo na kombinacijo konvencionalnega marketinškega upravljanja in marketinških odnosov, ki je danes prisotna v mnogih uspešnih podjetjih. Razlog je predvsem v prepričanju, da partnerji, predvsem pa porabniki, še niso zreli za odnose in

<sup>4</sup> Christopher, Payne in Ballantyne (1991:24) govore o somarketingu in soizdelavi, ki ponazarjata pojem za skupna prizadevanja proizvajalcev in dobaviteljev, ki so več kot partnerstvo; so marketinški odnos. Podobna prizadevanja s področja medorganizacijskih marketinških odnosov opisujejo tudi McKenna 1992, Bucklin in Sengupta (1993).

<sup>5</sup> O upravljanju marketinških odnosov razmišlja tudi Gummesson (1994), ki predlaga namesto uporabe modela 4P model 30 R. Že samo žtevilo variabel predlagane inačice upravljanja je dokaz, da marketinških odnosov ni mogoče klasično upravljati. Avtor zato tudi sam govori o nujni po vtkanosti (embeddedness) novega marketinga v celoten upravljalški proces, pojmu, ki ga je povzel po sociologu Granovetterju.

<sup>6</sup> Anita Rodick, lastnica izredno uspešne verige trgovin Body Shop, je bila že dvakrat izbrana za podjetnico leta v Veliki Britaniji, čeprav je njeno vodenje eklatanten primer marketinških odnosov oz. celo odnosov celostnega marketinga, o katerem pa v tej razpravi že nismo govorili.

da mnogi med njimi pač preferirajo antagonistične odnose (Webster 1994, Berry 1995, Sheth in Parvatiyar 1995). Tudi tak dualen pogled na marketing pa je po našem mnenju ogromen korak naprej od še včerajšnje zgolj enosmerne akcijske perspektive.

## SKLEPNA BESEDA

V našem članku smo se dotaknili nekaterih temeljnih dilem, ki se danes postavljajo pred marketinško disciplino. Prav je, da o novi paradigmi spregovorimo najprej z vidika teorije, dokler dodobra ne doumemo, kaj bi lahko znotraj marketinških odnosov sploh empirično raziskovali. Seveda si ne delamo utvar, da smo z razpravo odgovorili na vse teoretske dileme marketinških odnosov. Posamezni teoretiki (Berry 1995, Bitner 1995) predlagajo še celo kopico smeri relevantnega teoretičnega in empiričnega raziskovanja. Ne da bi ponavljali predloge drugih, bi tudi sami opozorili na nekaj žgočih problematik. Raziskovanje bi moralo razjasniti na primer tudi naslednje sklope:

- Kako najbolje organizirati marketinške odnose v podjetju?
- Kako razširiti marketinške odnose na vse relevantne javnosti podjetja?
- Kako razmejiti lojalnost, ki je posledica marketinškega upravljanja, od lojalnosti skozi marketinške odnose?
- Kako povezati teorijo življenjskega cikla s spoznanji o marketinških odnosih?
- Kakšen – če sploh kateri – marketinški splet je relevanten za marketinške odnose?
- Kako lahko marketinški odnosi vplivajo na doseganje konkurenčne prednosti podjetja?
- Kako razširiti filozofijo marketinških odnosov na neprofitne organizacije?

Na popolno spremembo marketinške paradigme bo treba še nekoliko počakati. To še posebej velja za naše razmere, kjer vse poteka še vse preveč na margini svetovnih dogajanj, pa naj gre za nove organizacijske smeri v menedžmentu, ekološko in etično naravnost podjetij ali pa za splošno marketinško naravnost. Podjetja namreč niso obvladala niti transakcijske vloge marketinga, kaj šele, da bi razumela oz. načrtno vstopala v marketinške odnose s svojimi porabniki in partnerji. Vse to pa še ne pomeni, da moramo pri raziskovanju nove marketinške paradigme pri nas zaostajati in čakati na boljše čase. Nasprotno, treba je preskočiti čas. Glede na situacijo, v kateri je naše gospodarstvo, ki v resnici nikoli ni v celoti prevzelo kompetitivne industrijske paradigme in je bilo v preteklosti zelo naklonjeno kooperativnemu urejanju svojega tržnega položaja, bi lahko predvideli, da bo prav paradigma marketinških odnosov morda naletela na bolj plodna tla, kot pa je to veljalo za konvencionalno, upravljalško inačico marketinškega upravljanja.

## Povzetek

Akcijska naravnost marketinga je v krizi. Njegova upravljalška paradigma ne zmore več dohajati silovitega širjenja discipline, se ne more uspešno soočiti s spremenjenimi zahtevami družbenega razvoja in nenazadnje, vedno redkeje lahko zanesljivo zagotovi tudi povsem profitne cilje podjetij. Če hoče marketing ostati središčna filozofija sodobnega gospodarjenja, mora spremeniti svojo dosedanja paradigmo. Iz akcijske naravnosti mora preiti v interakcijsko.

Najpogosteje se danes v povezavi z novo paradigmo v disciplini uporablja pojem marketinških odnosov. Njihova teoretska podstat je za marketing nenavadna, saj ne sloni na mikroekonomskih ali pa vedenjskih premisah, pač pa išče interdisciplinarno osnovo in se zlasti naslanja na sociologijo, socialno psihologijo in antropologijo. Omenjene vedesi namreč dele primat v t.i. teoriji družbene menjave, ki postaja en izmed ključnih okvirjev pri oblikovanju splošne teorije marketinga.

Osrednji del mojega prispevka se ukvarja z upravljalškimi vidiki marketinških odnosov. V nasprotju z nekaterimi drugimi teoretiki menim, da v marketinške odnose ni moč vnašati istih tehnologij, kot so se uporabljale v konvencionalnem množičnem marketingu izdelkov široke porabe. Tovrstne tehnologije so sicer uporabne pri nekaterih interaktivnih oblikah marketinga (podatkovnem marketingu, neposrednem marketingu itd.), ne pa tudi pri marketinških odnosih. Slednjih po mojem mnenju ni mogoče klasično upravljati. Vedeti namreč moramo, da gre pri tej obliki marketinga za partnerstvo med aktivnimi subjekti, ne pa tako kot pri konvencionalnem marketingu, za prepričanje, da je ponudnik aktiven dejavnik, porabnik pa le pasiven objekt. Marketinške odnose je po mojem mnenju zato potrebno zgolj in le soupravljati.

Zaključne besede namenjam vprašanju slovenske marketinške prakse v povezavi s tem novim pojmom. Dejstvo, da naša podjetja v večini primerov nikoli niso uporabljala vseh konkurenčnih marketinških orožij in so nasploh močno zaostajala pri sprejemu znanj o množičnem marketinškem upravljanju, še ne pomeni, da bi moralo biti enako tudi zdaj, ko gre za marketinške odnose. Moje mnenje je, da bi moralo biti prav nasprotno. Poleg povsem strukturnih značilnosti našega gospodarstva, me v to prepričuje tudi spoznanje o kulturni bižini tovrstnega pristopa našim podjetnikom.

## Abstract

Marketing action is in crisis. Its management paradigm is unable to embrace further broadening of the discipline, is unable to face the changed demands of societal development and last but not least is nowadays seldom fully effective in profit terms. In order to cope with various discontinuities in broader business environment marketing must change from action perspective to interactive perspective.

The term marketing relationships denotes deeply needed new marketing paradigm. Its theoretical basis is not coming from micro economics or behavioral science but rather from sociology, social psychology and even anthropology. We are talking especially about theory of social exchange that lies in the heart of marketing theory building.

Main subject of this article is concerned with management aspects of marketing relationships. Contrary to some we claim, that the use of marketing management technology is not very applicable when discussing this new marketing paradigm. Such technology might be useful in interactive marketing, through use of database marketing techniques and direct marketing practices. Relationships, however, can only be co-managed, since every normal relationship is formed by two active participants.

Last remarks are dedicated to Slovenian marketing practices. The fact that our companies never actually used all competitive marketing weapons, does not mean that they should also delay in using marketing relationships thinking. Quite the opposite will hopefully happen. Marketing relationships are culturally nearer to our society than other more militant marketing techniques. Through proper learning our companies could therefore with greater ease enter into the future allprevailing relationships paradigm.

## Reference:

- Bagozzi Richard (1995): Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, Vol. 23, No. 4 (str.272-277).
- Baker Wayne E. (1994): *Networking Smart*, McGraw Hill.
- Berry Lenard (1995): Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, Vol. 23, No. 4 (str. 236-245).
- Blau Peter M. (1989): *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers.
- Booms B. M., Bitner, M. J. (1981): Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms v Donnely J. in George W. R. (ur.): *Marketing of Services*, AMA, Chicago.
- Brown Stephen (1993): Postmodern Marketing?, *European Journal of Marketing*, Vol. 27 no. 4 (str. 19-34).
- Capra Fritjof (1975): *Tao of Physics*, A Bantam New Age Book.
- Capra Fritjof (1992): Čas zasuka, *Časopis za kritiko znanosti*, maj (str. 41-48).
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D. (1991): *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Cross R., Smith I. (1995): *Customer Bonding*, NTC Business Books.
- Drucker Peter (1973): *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper & Row, New York.
- Firat F. A., Dholakia N., Venkatesh A. (1995): Marketing in a postmodern world, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No.1 (str. 40-56).
- Firat Fuat A., Dholakia Nikhilesh, Bagozzi Richard P. (1987): *Philosophical and Radical Thought in Marketing*, Lexington Books.
- Grenroos Christian (1990): *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books.
- Gummesson Evert (1994): *Is relationship marketing operational?, referat na konferenci EMAC*, Maastricht.
- Jančič Zlatko (1990): Marketing – strategija menjave, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- Jančič Zlatko (1993): *Teorija družbene menjave in celostni koncept marketinga*, doktorska disertacija, FDV, Univerza v Ljubljani.
- Jančič Zlatko (1994a): Marketinški odnosi (1), *Marketing Magazin*, junij (str. 18-19).
- Jančič Zlatko (1994b): Marketinški odnosi (2), *Marketing Magazin*, julij, avgust (str. 32-35).
- Kotler Philip (1987): *Humanistic Marketing: Beyond the Marketing Concept*, v Firat, Dholakia, Bagozzi: *Philosophical and Radical Thought in Marketing*, Lexington Books.
- Kotler Philip (1991): *Principles of Marketing*, Fifth Edition, Prentice Hall.
- Kuhn Thomas S. (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press .
- Levitt Theodore (1983): *The Marketing Imagination*, Free Press, New York.
- Lauterborn Bob (1990): New marketing litany, *Advertising Age*, 1. oktober, str. 26.
- Mauss Marcel (1982): *Sociologija i antropologija*, Prosveta, Beograd.
- McKenna Regis (1992): *Relationship Marketing: Own the Market Through Strategic Customer Relationships*, Century Business, London.
- Morgan R. M., Hunt S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, July, Vol. 58 (str. 20-38).
- Nevin John R. (1995): Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, Vol. 23, No. 4 (str.327-334).
- Nooteboom Bart (1992): A Postmodern Theory of Markets, *International Studies of Management & Organisation*, Vol. 22, No. 2 (str. 53-76).
- Percy Nigel (1991): *Market-Led Strategic Change*, Thorsons.
- Peters T., Waterman R. H. (1982): *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- Peterson, Robert A. (1995): Relationship Marketing and the Consumer, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, Vol. 23, No. 4 (str.278-281).
- Rapp S., Collins T. L. (1994): *Beyond MaxiMarketing: The New Power of Caring and Daring*, McGraw-Hill, Inc..
- Sherden William A. (1994): *Market Ownership. The Art & Science of Becoming # 1*, American Marketing Association.
- Sheth J. N., Gardner D. M., Garrett D. E. (1988): *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, J. Wiley & Sons.
- Sheth J. N., Parvatiyar, A. (1995): Relationship Marketing in Consumer Marketis: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, Vol. 23, No. 4 (str.255-271).
- Thibaut J. W., Kelley H. K. (1959): *The Social Psychology of Groups*, J. Wiley & Sons Inc..
- Vavra Terry G. (1992): *Aftermarketing. How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*, Irwin.
- Webster Frederic E. Jr. (1994): *Market Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, J. Wiley & Sons.