

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Markežič Pogačar

Aplikacija Schellingove teorije iger na marketinško disciplino

Diplomsko delo

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Markežič Pogačar

Mentor: prof. dr. Zlatko Jančič

Aplikacija Schellingove teorije iger na marketinško disciplino

Diplomsko delo

Ljubljana, 2018

Hvala mami za vso podporo, Leonardu za spodbudne besede ... in tudi Pumi *mjav*.

Aplikacija Schellingove teorije iger na marketinško disciplino

Teorija iger poskuša kar se da dobro razumeti človeško vedenje ter medčloveške interakcije in naj bi bila sposobna pojasniti dinamiko vseh človeških odnosov. Interakcije analizira v sklopu igre. Igralci so lahko posamezniki, pari, znanci ali neznanci, organizacije itd., ki so soodvisni in želijo priti do najboljšega rezultata. Thomas Schelling v teorijo iger prinaša širši pogled, ki upošteva psihološke, družbene in kontekstualne elemente. Njegova teorija, ki daje poudarek človeškim odnosom in ustvarja temelje za analizo dolgoročnih socialnih interakcij, pa odpira možnost za nov pogled na interakcije in odnose v marketingu. Ključni koncepti Schellingove teorije iger, predvsem osrednjih točk, so razširjeni s spoznanji drugih avtorjev. Temu sledi pregled literature s področja marketinga ter razlaga družbene menjave in marketinških odnosov. Diplomsko delo nakazuje na možnosti nadaljnjih raziskav, ki bi dopolnile razumevanje marketinškega koncepta skozi teorijo osrednjih točk.

Ključne besede: teorija iger v marketingu, osrednje točke, marketinški odnosi, družbena menjava, Thomas Schelling.

Application of Schelling's game theory to the marketing discipline

Game theory attempts to deeply understand human behavior and interpersonal interactions and thus should be able to explain the dynamics of all human relationships. Interactions are analyzed within a game. Players can be individuals, dyads, colleagues or strangers, organizations, who are interrelated and striving for the best possible outcome. Thomas Schelling offers a wider view on game theory by considering psychological, social and contextual elements. His theory focuses on human relationships and offers a base to analyze social interactions, offering a new point of view on interactions and relationships in marketing. The key concepts of Schelling's game theory and foremost focal points are expanded with other author's findings. This is followed by a review of marketing literature and definition of social exchange and marketing relationships. The thesis indicates the possible further research to integrate the understanding of marketing concept through the theory of focal points.

Key words: game theory in marketing, focal points, relationship marketing, social exchange, Thomas Schelling.

Kazalo

1 UVOD	6
2 TEORIJA IGER	8
2.1 Igra	9
2.2 Konflikt	10
2.3 Thomas Schelling	11
2.4 Osrednje točke	13
2.4.1 Označevanje	15
2.4.2 Družbene osrednje točke	16
3 MARKETINŠKA TEORIJA	20
3.1 Marketinški koncept	20
3.2 Menjava	21
3.2.1 Menjalni odnos	22
3.2.2 Družbena menjava	23
3.3 Marketinški odnosi	23
3.3.1 Upravljanje marketinških odnosov	24
3.3.2 Strateške zveze	25
4 APLIKACIJA TEORIJE IGER NA MARKETINŠKO DISCIPLINO	27
4.1 Igre z mešanimi interesi	28
4.1.1 Soodvisnost	29
4.2 Mediatorji	30
4.3 Racionalnost in informacije	31
4.4 Recipročnost, sebičnost in altruizem	31
4.4.1 Zaupanje in zaveza	32
5 ZAKLJUČEK	34
6 VIRI	36

1 UVOD

V marketingu in teoriji iger je bila pomembna oddaljitev od racionalnosti. Tudi teorija iger je bila sprva strogo matematična teorija, ki je temeljila na predpostavki popolno informiranega racionalnega igralca, ki v igri išče strategijo, ki mu bo prinesla zanj najboljši možni izkupiček. To pa ni daleč od *homo economicusa*, ki ga vodijo racionalnost, lastni interes in želja po maksimizaciji profita. Marketing kot ga razumemo danes še zdaleč ni omejen zgolj na prodajo. Marketinški koncept se je bistveno spremenil in današnje razumevanje marketinga zavzema čedalje bolj družbeno kot pa ekonomsko vlogo, čeprav eden glavnih ciljev organizacij ostaja gospodarska rast. Teorija iger se sicer ni oddaljila od svoje matematične narave, njeno teorijo so začeli dopolnjevati znanstveniki s številnih področij in jo s tem naredili bolj primerno za aplikacijo.

Schelling se je s svojim delom in širokim pogledom korenito odmaknil od tedanje literature s področja teorije iger. Izpopolnil je razumevanje konflikta in kooperacije skozi teorijo iger. Pri tem je upošteval zelo zapletene igre, kot je oboroževalna tekma v času hladne vojne in veliko bolj enostavne, kot je denimo shajanje s sosedi. Razvil je teorijo tihe koordinacije (ang. *tacit coordination*), ki pravi, da smo ljudje tudi brez komunikacije zmožni uskladiti svoja dejanja. To storimo z opiranjem na osrednje točke (ang. *focal points*), ki naredijo eno izbiro bolj očitno od ostalih. Osrednje točke nam pomagajo najti rešitev tako v problemih ujemanja (ang. *matching games*) kot neujemanja (ang. *mismatching games*). Igre so v vseh teh primerih čisto običajne situacije, s katerimi se srečujemo vsak dan. Za njihovo reševanje se poslužujemo strategij, ki jih številni znanstveniki poskušajo razložiti v okviru teorije iger. Njegova teorija, ki daje poudarek človeškim interakcijam in ustvarja temelje za analizo dolgoročnih socialnih interakcij, pa odpira možnost za nov pogled na interakcije in odnose v marketingu.

Teorija iger poskuša kar se da dobro razumeti človeško obnašanje ter medčloveške interakcije in naj bi bila sposobna pojasniti dinamiko vseh človeških odnosov – od ljubezenskih razmerij do vojnih taktik. Zakaj torej ne bi mogla ponuditi vpogleda v marketinške odnose in pojasniti vezi, ki nastanejo med potrošniki in organizacijami? Z nalogo želim pokazati, da Schellingova teorija iger lahko pojasni in bolj natančno opredeli marketinške odnose. Zanima me predvsem, ali so koncepti Schellingove teorije iger povezani z marketinškimi odnosi in kako. Iz tega izvirajo tri raziskovalna podvprašanja:

1. V čem je obča menjava med potrošnikom in organizacijo podobna strateški igri?

2. Ali v odnosu med potrošniki in organizacijami obstajajo osrednje točke?
3. Kako označevanje in ozadje vplivata na oblikovanje osrednjih točk?

Prvi del diplomske naloge je namenjen predstavitvi teorije iger, s poudarkom Schellingovega prispevka. V osrednjem delu bodo povzete ugotovitve ključnih teorij o marketinški disciplini. Drugi del naloge združuje obe teoriji in išče vzporednice med njima, gre torej za poskus aplikacije Schellingove teorije iger na marketinško disciplino. V tem delu so izpostavljene podobnosti med obema področjema, kako se med seboj dopolnjujeta, kakšne so omejitve in nadaljnje možnosti raziskovanja.

V obstoječi literaturi primanjkuje tovrstnih poskusov aplikacije teorije iger na marketing. V marketingu so prešli v ospredje marketinški odnosi, a kljub temu znotraj marketinške teorije obstaja še veliko lukenj (Vargo in Lusch, 2004; Day, 2011). Pomen odnosov v marketingu lahko pojasnimo skozi teorijo menjave, ki se pogosto opira na spoznanja, ki izvirajo iz teorije iger, da bi pojasnila interakcije med ljudmi, še zlasti, ko gre za izbiro med alternativnimi strategijami (Jančič, 1999, str. 28). Schellingov pogled na višjem, abstraktnejšem nivoju, lahko marketingu prinese to, kar mu manjka za poenotenje in definicijo dominantne logike (Vargo in Lusch, 2004, str. 2).

2 TEORIJA IGER

Teorija iger izvira iz matematike in je analitično orodje, ki omogoča, da ocenimo, katero strategijo izbrati v določeni situaciji, da bo izid čim bolj v skladu z našimi interesi. Zaradi matematične narave teorije in njene kompleksnosti, je bila teorija dolgo nezanimiva za številne teoretike. Tradicionalna teorija iger ima veliko predpostavk (npr. o racionalnosti in popolni informiranosti igralcev), ki so omejevale aplikacijo teorije na druga področja. V svojih začetkih je bila teorija najpogosteje aplicirana na vojne in ekonomske primere. Kasneje je prodrla na številna druga področja in vanje prinesla nova znanja in metodologije, ki omogočajo bolj inovativen pristop k reševanju problemov. Uporaba znanj iz teorije iger se je uveljavila predvsem na področju družbenih ved in ekonomije. (Gibbons, 1992) Danes se uporablja na različnih področjih – v družbenih vedah, politologiji, sociologiji, pravu, računalništvu, biologiji, ekologiji itd.

Ključni element teorije iger je preučevanje ravnanja v konfliktnih situacijah, pri čemer gre za raziskovanje komunikacij in pogajanj med igralci. Vsakdo se v življenju srečuje z odločitvami, ki so odvisne od dejanj drugih, njihove posledice pa so vidne na številnih področjih delovanja (Schelling, 1966). Teorija iger je uporabna tako pri enostavnih odločitvenih procesih, kot tudi pri zelo zapletenih situacijah, ko imamo opraviti s številnimi igralci, ki so medsebojno povezani in soodvisni. Med njimi prihaja do situacij, ki so lahko konfliktna ali kooperativna.

Med najpomembnejše prispevke k teoriji iger sodi delo Johna Nasha, ki je vanjo vpeljal teorijo ravnovesja. Gre za situacijo, v kateri noben igralec ne more povečati svojega izkupička tako, da bi enostransko spremenil svoja dejanja. Zelo pomemben je tudi Thomas Schelling, ki je s svojim delom šel v drugo smeri in teorijo opisal s pomočjo praktičnih, opisnih primerov in tako poudaril tudi psihološke in kontekstualne vidike teorije iger. Leta 2005 je z Robertom Aumannom prejel Nobelovo nagrado za svoj prispevek k izboljšanju in izpopolnjenju razumevanja konflikta in kooperacije skozi teorijo iger. Schellingova teorija poudarja človeške interakcije in daje temelje za analizo dolgoročnih družbenih interakcij. Schelling je prišel do spoznanja, da mnoge vsakdanje interakcije združujejo tako skupni kot konfliktni interes, in da lahko nanje gledamo kot na nekooperativne igre. (Nobel Prize Committee, 2005, str. 1–9)

2.1 Igra

Igra je problem, ki vključuje posameznike, ki imajo različne cilje, njihova *usoda* pa je prepletena, zato ni vsak konflikt tudi igra. Pri igri ne gre le za maksimiziranje lastnega izkupička, gre za trud, da bi dobili največ kar je možno, ob upoštevanju drugih (Schelling, 1966). Igra je vsaka situacija, za katero velja, (1) da sta vanjo vključena vsaj dva odločevalca oziroma igralca, (2) da vsak igralec izbira med vsaj dvema možnima strategijama, tako da je izid igre odvisen od strateških izbir vseh igralcev in (3) na podlagi preferenc igralcev lahko s številko ocenimo zaželenost posameznih izidov oziroma skupni izkupiček igralca (Jamnik, 1985). Za delovanje teorije iger potrebujemo igralce, pravila in strateške odločitve.

Ločimo dve glavni vrsti iger, in sicer kompetitivne igre z ničelno vsoto in kooperativne igre z neničelno vsoto. V kompetitivnih igrah z ničelno vsoto je izkupiček enega igralca enak strošku drugega, v praksi je to podobno menjavi med prodajalcem in kupcem. Kooperativne igre se ukvarjajo z analizo dogovorov in sporazumom med igralci. Igralci pri tem medsebojno sodelujejo. Rešitve kooperativnih iger so veliko kompleksnejše od rešitev kompetitivnih iger z ničelno vsoto. (Davis, 1970, str. 9)

Igralci so lahko posamezniki ali organizacije, ki se odločajo med več strategijami, v katerih nastopajo notranji in zunanji dejavniki, ki vplivajo na izid situacije. Ker je teorija iger v osnovi matematični model, so zelo pomembne predpostavke. Med temi tudi racionalnost igralcev, ki zahteva, da igralec izbira strategije, ki mu prinašajo največjo možno korist ob zavedanju možnih strategij nasprotne strani in poznavanju zunanjih okoliščin. Predpostavka popolne informiranosti igralcem omogoči, da pravilno ocenijo alternativne možnosti ter zmanjšajo število možnih strategij in izidov. Z razvojem in širitvijo uporabe teorije iger na več strokovnih področjih, sta postali obe predpostavki manj strogi. (Davis, 1970, str. 10)

Na enem ekstremu imamo matematičen pristop k teoriji iger, ki ne posveča pozornosti posamezniku in njegovemu pojmovanju lastnih strategij (Sugden 1995, str. 533) ter postavlja visoke racionalne zahteve, ki jim posamezniki in organizacije pri vsakdanjem odločanju ne morejo zadostiti (Camerer, 1997). Na drugi strani pa imamo adaptivne in evolucijske teorije, ki uporabljajo zelo poenostavljene pristope, v katerih igralci morda sploh ne vedo, da igrajo igro. Številni avtorji so poskušali z vedenjsko teorijo iger opisati dejansko vedenje, tako da so eksperimentom dodajali psihološke interpretacije, in tako ubrali srednjo pot med pretirano racionalnimi analizami ravnovesij in premalo racionalnimi adaptivnimi analizami.

Schelling in Lewis sta nakazala, da klasična teorija sklepa tako preveč kot tudi premalo o kognitivnih sposobnostih igralcev. Sklepa preveč, ko igralcem pripisuje zmožnosti reševanja zelo kompleksnih problemov. Sklepa premalo, ko zahteva, da racionalni posamezniki ignorirajo nerelevantne informacije, samo zato, ker gre za splošno znanje – to so tiste informacije, ki jih dejansko potrebujemo za koordiniranje vedenja. (Sugden v Foss in Lorenzen 2001, str. 7)¹ Ljudje imamo omejene zmožnosti procesiranja informacij (Fenzl in Pelzmann, 2012, str. 59). Običajni igralec, za razliko od racionalnega, tehta med informacijami, ki mu jih prinašajo oznake, medtem ko racionalni igralec osredotoča na podlagi stroškov usmerja svoje vedenje (Sugden 1995, str. 459).

2.2 Konflikt

Konfliktna situacija je vsakršno križanje interesov. Strani v konfliktu torej stremita k doseganju svojih ciljev (Pondy v Eliashberg in Michie, 1984, str. 75). Konflikti se med seboj razlikujejo v tem, kakšen rezultat prinesejo nasprotni strani. Situacija je antagonistična, če je vsaka prednost ene strani enaka izgubi druge strani (Jamnik, 1985). Take situacije so v realnosti sicer razmeroma redke. Na obnašanje strani v konfliktu bistveno vpliva način, na katerega posamezniki konceptualizirajo konflikt, tj. kako posamezniki razmišljajo o konfliktu in kako mu pripisujejo pomene. Veliko raziskav v vedenjskih znanostih, marketingu in teoriji iger obravnava konflikt, ga definira in pojasnjuje njegove posledice. Konfliktnih epizod vpletene strani ne razumejo na enak način, zato je potrebna subjektivna (percepcijska) metoda merjenja pri študiji konflikta. Ta v obravnavo vključuje percepcije, emocije, vedenje in izkupičke obeh strani (Eliashberg in Michie, 1984, str. 77).

Schelling (1966, str. 3–4) enači teorijo pogajanja s teorijo konflikta in teorijo strategije. Na konflikt gleda z dveh zornih kotov. Prvi obravnava konflikt kot patološko stanje, pri katerem iščemo vzroke in rešitve. Drugi jemlje konflikt za samoumeven in obravnava z njim povezano obnašanje. Pri tem loči preučevanje strani v konfliktu v vsej njihovi kompleksnosti in racionalnosti (neracionalno obnašanje, zavedno in nezavedno, motivi in preračunljivost) ter preučevanje racionalnega in zavednega obnašanja igralcev. Konflikt je v tem primeru bolj tekmovalen in igralci si želijo zmage. Velja poudariti, da za Schellinga zmagati v konfliktu nima povsem kompetitivnega pomena, saj ne gre toliko za zmago v primerjavi z nasprotnikom, kolikor gre za pridobitev v odnosu, v razmerju z njegovim lastnim vrednostnim

¹ Sugden, R. (1989). Spontaneous Order. *Journal of Economic Perspectives*, 3(4), 85–97. doi:10.1257/jep.3.4.85

sistemom. Schelling pogajalske situacije uvršča med popoln konflikt, v katerem so interesi v diametralnem nasprotju, in koordinacijske situacije, v katerih so interesi obeh strani povsem enaki. Za pogajalske situacije so značilni motivi, ki vključujejo mešanico odvisnosti in konflikta. V takih igrah lahko vsak igralec pridobi s strinjanjem o dejanju, ki prinaša koristi obema, da bi se izognil možnosti nedogovora. Celo v pogajalskih situacijah, v katerih je konflikt interesov zelo močan, osrednje točke lahko pripomorejo k temu, da se nasprotni strani izogneta slabemu izidu oziroma nedogovoru. (Dixit, 2006, str. 222) Igre z mešanimi motivi so veliko bolj psihološke narave in vključujejo fenomene kot so pretvarjanje, grožnje, hoja po robu, neiskrenost, zaupanje, presojanje, obljube in maščevanje, to so torej zelo abstraktne situacije, ki presegajo analitični opis in so vedenjsko zelo bogate (Green, Gross in Robinson, 1967, str. 374).

2.3 Thomas Schelling

Schelling je v svoji knjigi *The Strategy of Conflict* prevzel pojmovanje strategije, ki izvira iz teorije iger. Strategija je tako situacija, ko je en igralec odvisen od soigralca, njuna dejanja pa so povezana in soodvisna, pri tem se osredotočamo tudi na pričakovanja glede vedenja nasprotnika (Schelling, 1966). Strategija igre je vedenje igralca in ni v nikakršni povezavi z njegovo spretnostjo (Davis, 1970, str. 10). Proučevanje strategije konflikta nam pomaga razumeti, kako se igralci obnašajo v konfliktni situaciji. Schelling želi poudariti, da so interesi igralcev lahko skupni ali konfliktni, a popolnoma antagonistični interesi so praktično nemogoči. Dokazal je, da smo sposobni uskladiti naše vedenje, da bi prišli do skupnih koristi, tako da se osredotočimo na skupne percepcije in se orientiramo na podlagi tega, kar je očitno, izstopajoče (Sugden 1995, str. 533), opremo se na osrednje točke (Dugar in Shahriar, 2012, str. 954). Nasprotnika opazujeta in interpretirata obnašanje drug drugega ter igrata v skladu z ustvarjenimi pričakovanji. Vsak od njiju se pri tem zaveda, da nasprotnik njegova dejanja interpretira in jih poskuša predvideti (Schelling, 1966, str. 21).

Nekatere igre imajo lahko več Nashevih ravnovesij in rešitev igre ni vedno predvidljiva. Schelling je v razumevanje ravnovesij vpeljal zunanje dejavnike – zgodovino, kulturo in okolje, ki pomembno vplivajo na izbiro strategije – in s tem nadgradil Nashevo ravnovesje. Ključna ugotovitev Schellinga je, da tudi če igralci med seboj ne komunicirajo, običajno dosežejo dogovor. Njegova rešitev igre je v stabilizaciji pričakovanj igralcev, ki se srečajo v stičišču, ki mu pravimo osrednja točka (Hedoin in Larrouy 2016, 13). Schelling je največ

pozornosti posvetil igram v katerih je komunikacija nepopolna ali pa sploh ni možna. Pri tem je ločil tiho koordinacijo (ang. *tacit coordination*) in tiho pogajanje (ang. *tacit bargaining*).

Najpomembneje pri Schelling je, da jemlje kognitivne omejitve igralcev kot sestavni del analize strategij. Resnični problemi koordinacije zahtevajo hitre strateške izbire, z omejenimi informacijami. Največji izziv pri tem je bil pojasniti, kako lahko posamezniki z omejenimi kognitivnimi zmožnostmi, brez pomoči zahtevnih računov, visokega nivoja vpogleda in zahtevnih standardov skupnega znanja, rešijo koordinacijske probleme. Rešitev je iskal z analizo dejanskih sposobnosti igralcev in analizo strateškega okolja. Schellingova analiza strategije izpostavlja dva osnovna mentalna procesa: prepoznavanje vzorcev in skupne percepcije. Prepoznavanje vzorcev je povezano s sklepanjem o obnašanju drugih. Skupne percepcije posamezniku omogočijo, da prepozna relevantne spremenljivke za koordinacijski problem in jim pripiše enak pomen kot ostali, oziroma prilagodi svojo zaznavo z ostalimi. Mehanizem, ki se pri tem vzpostavi je podoben branju misli, ki z introspekcijo pomaga predvideti izbire drugih. (Martin, 2016, str. 3–10)

2.3.1 Koordinacija

V igri koordinacije imajo igralci interes uskladiti svoja dejanja in svoja pričakovanja o dejanjih drugih. Osrednja točka je vsaka značilnost v igri, ki izstopa. Kombinacija dejanj lahko služi kot osrednja točka, če izstopa od drugih zaradi določene lastnosti, četudi je ta razločevalna lastnost psihološki ali kulturni atribut (Colman, 2006, str. 604). Schellingove igre, v katerih oba igralca dobita nagrado, le če se njuni strategiji ujemata, umeščamo k igram koordinacije. V takih igrah igralca želita uskladiti izbiro, tako da zasledujeta enako strategijo, ne glede na to, za katero strategijo gre (Camerer, 1997, str. 175).

2.3.2 Tiha koordinacija

Tiha koordinacija je ključna za uspešne družbene interakcije. Pogosto se znajdemo v situacijah, ko smo soodvisni od ostalih. Dejanja, ki vodijo do nam najboljših rezultatov, so odvisna od dejanj drugih in obratno. Koordinacijo srečamo v vseh vrstah družbene interakcije – od velikih skupin neznancev, do tesnih prijateljev in ljubezenskih zvez. Koordinacija je pogosto tiha, ker strani v interakciji ne čutita potrebe po komunikaciji. Kar kaže na to, da se strani v resnici ne zavedata svoje nesposobnosti koordinacije v problemu neujemanja. Zato se lahko zgodi da preskočita komunikacijo, čeprav bi bila koristna za njuna izida. Pomembno je

zagotoviti, da koordinacija ni tiha, ko je komunikacija možna in koristna. (Chartier in Abele, 2015, str. 8).

Povsem vsakdanji primeri tihe koordinacije so shajanje s sosedom, s katerim se ne pogovarjamo, pravni manevri, vedenje v prometnem zastoju, najti partnerja, ki smo ga izgubili v trgovini itd. Mož in žena, ki sta drug drugega izgubila v trgovini, se bosta najbrž uspela najti. Primer tega je Schelling poimenoval tiha koordinacija in temelji na skupnem interesu najti partnerja. Partnerja, ki sta se izgubila, bosta najprej pomislila na najbolj očitno mesto, kjer bi se lahko srečala. To mesto mora biti povsem očitno za oba. Posameznik mora predvideti kam bo drugi šel in upoštevati to, kar meni, da bo drugi mislil, da je najbolj očitno mesto zanj. Razmišljati je potrebno *Kaj bi jaz storila, če bi bila on in bi premišljevala kam je šla "ona", ker je predvidela, da bi bil jaz lahko tam ... ?* Tako zastavljeno vprašanje nas lahko prej pripelje do srečanja kot razmišljanje *Kaj bi jaz naredila na njegovem mestu?* Nujno je, da oba poskusita predvideti početje drugega, da sta seznanjena z enakim sporočilom in sta v skupni situaciji.² (Schelling, 1966, str. 54) Glavna značilnost tihe koordinacije je, da bolj kot sta strani soodvisni, bolj tesen je njun odnos (Clark in Reis v Chartier in Abele, 2015, str. 2)³.

2.4 Osrednje točke

Schelling je ugotovil, da v vseh situacijah igralci opazujejo vedenje ostalih in pri tem iščejo namige o tem, kaj bo njihova naslednja poteza. Ta odnos, ki se vzpostavi med igralci je primerjal z dogajanjem na plesišču, ko se plesalci brez komunikacije uspejo povezati in delovati enotno. Ljudje so zmožni uskladiti svoje namere in pričakovanja z drugimi, če vedo, da tudi oni poskušajo narediti enako. V večini situacij ljudje dajo namige, ki pripomorejo k usklajevanju obnašanja. Skupna lastnost rešitev nalog je, da so osrednje točke vedno nekaj vidnega, izstopajočega. Poudarjenost je odvisna od prostora in časa, predvsem pa od tega, kdo sta igralca. Vendar igre brez komunikacije niso nujno zahtevnejše. Predvsem zato, ker ni blefiranja, izsiljevanja, prevar itd., ki v komunikacijo in igro prinašajo nepotrebne zaplete

² Eden najbolj prepoznavnih primerov Schellingove osrednje točke je v vprašanju, ki ga je zastavil svojim študentom. Kje in kdaj bi se z nekom dobili v New Yorku, če niste dogovorjeni ne glede ure ne glede kraja srečanja? Gre torej za situacijo v kateri partnerja ne poznamo dobro in v kateri ni možnosti komunikacije. Možnih je neskončno kombinacij krajev in časov srečanja. Vsaka kombinacija, ki omogoči, da se igralca srečata, je Nashevo ravnovesje. Za osrednjo točko se je v tem primeru izkazal Grand Central Station opoldne (Carvalho, 2007, str. 4).

³ Clark, M. in Reis, H. (1988). Interpersonal processes in close relationships. *Annual Review of Psychology*, 39(1), 609–672. doi:10.1146/annurev.ps.39.020188.003141

(Schelling, 1966).

Osrednje točke ostajajo še delno nepojasnjene. Razlog zato je predvsem dejstvo, da teorija osrednjih točk nasprotuje predpostavki o popolni racionalnosti in logiki ter primanjkuje analitičnih metod za njihovo določanje. Pri identifikaciji osrednjih točk sta ključni dve dimenziji: percepcijski elementi in strukturni elementi igre. Prva dimenzija se navezuje na psihologijo igralca – njegove percepcije, druga pa na kontekst igre – družbeno in fizično okolje. Bacharach Schellinga dopolnjuje v smislu kulturnih okvirjev in iskanja skupnih kulturnih značilnosti, ki vplivajo na oblikovanje osrednjih točk. (Hedoin in Larrouy, 2016, str. 13)

Schelling je ugotavljal, da so v odsotnosti družbenih informacij, osrednje točke ali možne alternative to, kar vodi skupni dogovor. Osrednje točke so bolj očitne rešitve od drugih izbir. Ta očitnost je lahko primarna, sekundarna ali Schellingova (Mehta, Starmer in Sugden v Chartier in Abele, 2015)⁴. Primarna očitnost izvira iz značilnih preferenc ali tendenc odgovorov posameznika. Izbira, ki je očitna v izolaciji od katerih koli koordinacijskih problemov, ima za posameznika primarno očitnost. Kdor ima tesen odnos si je bolj podoben v svojih lastnih preferencah oziroma značilnem odgovarjanju. Sekundarna očitnost izvira iz posameznikovega védenja o nasprotnem partnerju in koordinacijski situaciji. Kar ima primarno očitnost za enega posameznika, ima lahko sekundarno očitnost za drugega. Pari vedo več o izbirah, ki so očitne za njihove partnerje, kot pa neznanci. Tako igre ujemanja kot neujemanja zahtevajo pravilno napovedovanje tega, kar je očitno za partnerja v interakciji. Schellingova očitnost izvira iz koordinacijskega problema samega po sebi in se lahko razvije iz kritičnega sklepanja ali strategije, ki jo oba razumeta. Če morata partnerja izbrati isto mesto, je mesto, v katerem sta se srečala bolj očitno. Teoretično se koncepti sekundarne in Schellingove očitnosti naslanjajo na družbeno znanje o partnerju v interakciji. (Chartier in Abele, 2015, str. 2) Koordinacijska rešitev, ki ima Schellingovo očitnost, se nanaša na Schellingovo ugotovitev, da smo ljudje pogosto zmožni uskladiti svoje izbire na podlagi napovedi, ki jo osnujemo s poznavanjem individualnih preferenc in nagnjenj dejanj. Schellingova očitnost je tako osnovana na atributih igralcev (Abele, Stasser in Chartier, 2014, str. 31).

⁴ Mehta, J., Starmer, C., in Sugden, R. (1994). The nature of salience: An experimental investigation of pure coordination games. *American Economic Review*, 84, 658–673. doi:10.1007/BF01079211

Evolucijska teorija iger je raziskovala izvor osrednjih točk, ki naj bi se razvile iz predhodnih interakcij in se oblikovale na podlagi analogij. Osrednja točka nastane, ko igralci naredijo analogijo – potegnejo vzporednice s preteklimi podobnimi situacijami interakcije. Ločimo tri kategorije situacij, ki izpostavijo osrednje analogije. Situacije, v katerih rešujemo osnovne praktične primere, ki so logični. Takšni problemi so bili vedno prisotni in v celotni človeški zgodovini rešeni na enak način. Ker gre za analogijo z isto predhodno rešitvijo, to za večino predstavlja osrednjo točko. Primer tega je enakovredna delitev. V drugi skupini najdemo situacije, ki imajo le nekaj strategij (npr. izberi število ali zaporedja). V tretji skupini so zelo ozko definirane situacije, v katerih relativno majhne skupine akterjev razvijejo strategije, ki se uporabljajo v koordinacijske namene po analogiji. Te osrednje točke so bolj specifične, njihova aplikacije pa je omejena. Tako denimo delitev dela v mehanični delavnici težko apliciramo na menihe v samostanu (Foss in Lorenzen, 2001, str. 8–9). Osrednje točke lahko postanejo tudi institucionalizirane znotraj večje populacije ali skupnosti. V tem primeru se igralci ne zanašajo na svoje lastne izkušnje, ampak se morajo naučiti procesov, ki temeljijo na imitaciji in ne na eksperimentiranju. Gre za imitiranje opazovanih uspešnih strategij, ki jih uporabljajo drugi. Bandura pravi, da skozi socialno učenje skupna osrednja točka postane institucionalizirana, kar populaciji omogoča, da v 75 % primerov koordinira svoja pričakovanja (prav tam, 2001, str. 12).

Za definicijo osrednjih točk sta pomembni dve vrsti družbenega znanja: splošni vtis podobnosti in specifična značilnost, ki je povezana z možnimi izbirami v koordinacijskem problemu (Abele in drugi, 2014, str. 23). Družbeno znanje o preferencah, stališčih in preteklem obnašanju lahko vpliva na pričakovanja o prihodnjem vedenju. Vendar je uporabnost družbenega znanja odvisna od koordinacijskega problema (prav tam, str. 24). Bacharach (v Sugden, 1995, str. 535)⁵ izpostavlja, da je koordinacija možna, ker igralec uporablja, in od drugega pričakuje, da tudi on uporablja podobne konceptualne sheme. Prispevek Schellinga in Bacharacha k teoriji iger je predvsem v dajanju pomena trem prepletajočim se dimenzijam, in sicer zgodovini, kontekstu in posameznikovi empatični zmožnosti. Pri identifikaciji osrednjih točk sta ključna dejavnika psihologija igralca (njegove percepcije) ter kontekst igre (družbeno in fizično okolje). (Hedoin in Larrouy, 2016, str. 13)

2.4.1 Označevanje

Osrednje točke pripomorejo k večji učinkovitosti in oznake, ki jih pripisujemo alternativnim

⁵ Bacharach, M. (1993). *Variable universe games: In frontiers of game theory*. Cambridge, MA: MIT Press.

strategijam so zelo pomembne pri posameznikovih odločitvah (Dugar in Shahriar, 2012). Teorija iger je sprva zapostavljala, kako posamezniki sebi opišejo oziroma označijo strategije (Foss in Lorenzen, 2001). Schelling za razliko od predhodnikov daje veliko večji pomen oznakam. Meni, da so v igri ključne miselne asociacije igralcev, ki izvirajo iz izkušenj izven igre. Posameznikove percepcije osrednjih točk so tako odvisne od njegovih stališč do teh izkustev (Isoni, Poulsen, Sugden in Tsutsui, 2013, str. 168). Oznake so lahko besede, slike, ali karkoli, kar igralci prepoznajo in ustvarja pričakovano koordinacijo. Imeti morajo neko vidnost, očitnost, nekaj, kar jih naredi bolj izstopajoče od ostalih (Schelling v Dugar in Shahriar, 2012, str. 956)⁶. Igralci v igrah popolne koordinacije uporabljajo oznake, ki so očitne, da bi dosegli obojestransko korist (Mehta, Starmer in Sugden v Dugar in Shahriar, 2012, str. 954)⁷. Ravnoesje, ki pri tem nastane je psihološko izrazita osrednja točka, oznake pa nam pomagajo razumeti, kako igralci procesirajo informacije (Camerer, 1997, str. 178). Ko igralci poskušajo uskladiti svoja dejanja, iščejo informacije, ki namigujejo na to, kaj bodo storili drugi. Te informacije so pogosto družbene in povezane z družbenimi lastnostmi igralcev (Abele in drugi, 2014, str. 30). Oznake strategij, ki so osrednje v igrah ujemanja, pa so navadno tiste, ki so najbolj izstopajoče v skupni kulturi igralcev (Sugden, 1995, str. 548). Zgodovinska, kulturna, jezikovna ali celo matematična očitnost je potrebna, da se oblikujejo konvergentna pričakovanja v mislih igralcev. To tudi pojasnjuje, zakaj ljudje z različnim družbenim ali kulturnim ozadjem težje in manj uspešno rešijo probleme tihe koordinacije (Dixit, 2006, str. 221).

2.4.2 Družbene osrednje točke

Teorija družbenih osrednjih točk združuje koncept družbenih točk iz behavioristične ekonomije s teorijo družbene kategorizacije. Teorija identificira številne načine ujemanja in neujemanja v koordinacijskih problemih, ki jih lahko rešimo s pomočjo družbenih namigov. Ljudje spontano uporabljajo družbene informacije, če so te relevantne (postulat izbire značilnosti) in uporabne (postulat relevantnosti) znotraj vrste koordinacije, ki jo problem zahteva. (Abele in drugi, 2014, str. 32) Temeljna predpostavka teorije družbenih osrednjih točk je, da igralci iščejo vzorce družbenih informacij, ki zadovoljijo dvema zahtevama: informacije naredijo eno rešitev koordinacijskega problema bolj vidno od drugih rešitev ter družbeno znanje in nakazana rešitev sta splošno znana. Iz tega sledita dva postulata teorije:

⁶ Schelling, T. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge, MA: Harvard University

⁷ Mehta, J., Starmer, C., in Sugden, R. (1994). The nature of salience: An experimental investigation of pure coordination games. *Theory and Decision*, 36(2), 163–185. doi:10.1007/BF01079211

1. Postulat izbire značilnosti: ko se srečamo s koordinacijskim problemom, iščemo relevantne družbene informacije o nasprotnem igralcu, to so lahko informacije o pripadnosti določeni kategoriji ali o njem kot posamezniku.
2. Postulat relevantnosti: družbene informacije so relevantne, če nakažejo na strategijo za rešitev koordinacijskega problema. Točneje, za probleme z binarno izbiro, so osrednje točke ujemanja definirane s skupnimi značilnostmi igralcev, saj je pričakovan enak odgovor. Osrednje točke neujemanja zahtevajo, da sta si igralca različna v določeni značilnosti in da je ta različnost povezana s pričakovanim različnim odgovorom. (Abele in drugi, 2014, str. 24, 31)

Ljudje kot koordinacijski namig uporabljajo izstopajočo relevantno značilnost in splošno strinjanje glede preferenc. Stopnja strinjanja glede preferenc ima močan vpliv na percepcijo partnerjeve podobnosti, všečnosti in inteligence. Visoka skladnost preferenc se kaže v tem, da partnerja vidimo kot sebi podobnega, všečnega in inteligentnega, kar je skladno s splošno idejo, da podobnost vodi k privlačnosti. (Abele in drugi, 2014, str. 30) Naglas in hitrost govora pozitivno vplivata na koordinacijo, tekočo interakcijo in všečnost. Tesne diade navadno uporabljajo bolj podoben stil govora in pisanja. Sovpadanje jezikovnega stila ima tudi pomemben vpliv na vzpostavitev odnosa in na njegovo stabilnost. (Chartier in Abele, 2015, str. 2–3). Da bi lahko v celoti določili preferenčno strukturo, moramo za vsako stran izmeriti relativno pomembnost ciljev in relativne preference za vsak cilj. V nekaterih primerih so diskrepance med relativno pomembnostjo dovolj, da zajamemo neskladje preferenc. Kako vsaka stran dojema preferenčno strukturo druge strani, nam pomaga izmeriti perceptualna razhajanja med njima. (Eliashberg in Michie, 1984, str. 78).

Večina družbenih kontekstov, še posebej tisti, ki vključujejo tesne diade, predstavljajo bolj kompleksno situacijo. Tesne diade pogosto vedo številne stvari o partnerju in večina tega znanja ni uporabna, ko morajo rešiti specifičen problem tihe koordinacije. Torej, da bi bili uspešni v reševanju povsem novega koordinacijskega problema, mora vsak iskati družbeno relevantne informacije in sklepati, da bo drugi počel enako. Znanje o drugem do določene mere sicer pomaga brati misli, a takšne meta kognitivne sposobnosti ne vodijo vedno h koordinacijski uspešnosti. (Chartier in Abele, 2015, str. 2–3) V tesnih odnosih se sčasoma razvija sistem transakcijskega spomina (Wegner, prav tam)⁸, ki olajša tihi dogovor.

⁸ Wegner, M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. *Theories of group behavior*, 185–208. doi:10.1007/978-1-4612-4634-3_9

2.4.2.1 Igre ujemanja in neujemanja

Teorija družbenih osrednjih točk pravi, da pri igri ujemanja (ang. *matching*) ljudje iščejo skupne značilnosti, ki naredijo eno izbiro bolj očitno od ostalih. Te igre od igralcev zahtevajo, da za uspešno koordinacijo izberejo enako dejanje. V primeru neujemanja (ang. *mismatching*) pa iščemo komplementarne lastnosti, ki naredijo različne izbire bolj očitne za obe strani. V resničnem, vsakdanjem življenju se pogosteje srečujemo s problemi neujemanja. (Abele in drugi, 2014) Teorija družbenih osrednjih točk ugotavlja, da zavedanje o družbeni podobnosti poveča usklajevalno sposobnost, zavedanje o različnosti pa ojača koordinacijo pri neujemanju (Chartier in Abele, 2015, str. 1).

Sposobnosti koordinacije sta Chartier in Abele (2015) preverjala z eksperimentom, v katerega sta vključila tesne diade (ljubezenske pare) in diade sestavljene iz popolnih neznancev. Rezultati so, kot napovedano, pokazali, da se pari bolje odrežejo v koordinaciji kot neznanci, a le ko gre za ujemanje. Pari sami po sebi nimajo nobene posebne koordinacijske veščine. Boljši rezultat v ujemanju jim je prinesla skladnost njihovih lastnih preferenc (medsebojna podobnost) in družbeno znanje o partnerjevih preferencah. Proces iskanja skupne rešitve ob odsotnosti družbenih namigov je enako zahteven za pare kot za popolne neznance. Teorija družbenih osrednjih točk pravi, da ko se srečamo s problemom koordinacije, iščemo družbene značilnosti, ki so lahko relevantne za problem. Nato ocenimo, ali je položaj partnerja glede relevantne značilnosti koristna za rešitev problema. Posamezniki, ki so si podobni glede značilnosti, ki je relevanten za problem, so bolj sposobni pri problemih ujemanja kot pa neujemanja. Medtem ko tisti, ki si niso podobni glede značilnosti, so bolj uspešni pri neujemanju.

Vsaka družbena informacija, ki je neposredno vezana na nalogo, izboljša koordinacijo. Najprej identificiramo relevantno družbeno značilnost in na podlagi tega določimo družbeno kategorijo, v katero spada posameznik. Značilnosti so lahko vedenjska nagnjenja in preference. Nabor relevantnih značilnosti vključuje informacije in neposredni kontekst značilnosti, vendar, ko se partnerja dobro poznata, je teh informacij ogromno. Da bi zares razumeli učinkovitost družbenih informacij, je potrebno upoštevati dva pomembna dejavnika: položaj vsakega posameznika glede relevantne značilnosti in specifične zahteve za koordinacijsko nalogo. To pomeni, da nas zanima, če si je diada podobna ali različna glede relevantne značilnosti, in če problem zahteva usklajevalno ali neusklajevalno obnašanje. (Chartier in Abele, 2015, str. 4)

Osrednje točke ujemanja in neujemanja lahko definiramo na podlagi skupnega družbenega znanja. Skupno družbeno znanje je skupno obema partnerjema in oba vesta, da je splošno znano. Obstajata dve vrsti relevantnega družbenega znanja. (1) Informacije o pripadnosti skupini nam povedo, ali igralci pripadajo enakim ali drugačnim družbenim kategorijam (npr. nacionalnost, politična usmerjenost, spol itd.). To je uporabno pri oblikovanju osrednjih točk, če nam sporoča o pričakovanih odzivih. (2) Informacije o posamezniku so vezane neposredno na nasprotnega igralca (npr. preference, preteklo obnašanje, sposobnosti). (Abele in drugi, 2014, str. 24)

Potrebno je poudariti, da implikacije skupnega znanja niso povsem skladne s Schellingovo mislijo. Ljudje smo nagnjeni k ustvarjanju ločenih, nepovezanih ali asimetričnih interpretacij in pretiravati ter komplicirati v tem, kar mislimo, da drugi mislijo, da mi mislimo o določeni situaciji (Klein, Cowen in Kuran, 2005, str. 161). Schelling (1960, str. 163–164) pravi, da je jemanje namigov povsem drugačno od dešifriranja formalne komunikacije ali reševanja matematičnega problema. Namig najprej zahteva, da v kontekstu odkrijemo sporočilo nekoga, ki je prepričan, da ima podobne vtise in asociacije kot prejemnik.

3 MARKETINŠKA TEORIJA

Marketing je aktivnost, niz institucij in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, dostavljanje in menjavo ponudb, ki imajo vrednost za porabnike, stranke, partnerje in družbo kot celoto (American Marketing Association, 2013). *Raison d'être* marketinga je izjemno plemenit, saj ima moč uskladiti interese organizacije in njenih deležnikov, ter posredno tudi družbe kot celote. Zaupanje je izgubil, ko je opustil svojo dolžnost do potrošnikov in se je pretirano osredotočil na kratkoročne interese organizacije (Sheth in Sisodia, 2005, str. 160). S prevlado ozke konceptualizacije marketinga kot funkcije za maksimizacijo kratkoročnih profitov je postala preusmeritev, od poudarka na izdelke in podjetja k ljudem, organizacijam in družbenim procesom, neizbežna (Webster, 1994b, str. 16).

Marketing se je preusmeril od izdelčne in proizvodne osredotočenosti k potrošniku, in v zadnjem času k odnosom. Jedro osredotočenja na odnose je pogled na menjavo, ki jo vodijo individualne percepcije potrošnikov o koristi potencialnih partnerjev v menjavi. V takem pogledu na marketing je potrošnik jedro in aktivni udeleženec menjalnega procesa. Pred in po menjalni transakciji so prisotne številne aktivnosti, ki ustvarjajo dolgoročni ali kratkoročni odnos, ki je pomembnejši od transakcije same. (Vargo in Lusch, 2004, str. 12) Poudarek je na odnosih, ki ne zajemajo le diade ponudnik-porabnik, temveč vključujejo partnerje iz celotne oskrbovalne verige (Day in Montgomery, 1999, str. 4–5). To posredno nakazuje tudi na vse večjo pomembnost komunikacije, ki je nujna za izgradnjo odnosov, in loči nov marketinški pristop od tradicionalnega (Duncan in Moriarity, 1998, str. 1). Shultz II (2007, str. 293) predlaga definicijo marketinga, ki zajema njegovo kompleksnost: marketing je oblika konstruktivnega vključevanja družbene funkcije in niz procesov za ustvarjanje, komuniciranje in dostavljanje vrednosti potrošnikom ter za upravljanje odnosov s potrošniki in družbo, na način, ki prinaša koristi vsem deležnikom v teh procesih.

3.1 Marketinški koncept

Cilj starega marketinškega koncepta, ki je nastal v povojnem času pomanjkanja, je bila prodaja. Nov marketinški koncept – nastal v svetu blaginje, sofisticiranih in informiranih potrošnikov, ekonomskega pesimizma in globalne konkurence – si prizadeva za razvoj odnosa (Webster, 1994a, str. 25). Avtorji, ki so se ukvarjali s konceptualizacijo marketinga, so prišli

do zaključka, da je primarni fokus marketinga menjalni odnos, in da je marketing značilen tako za profitne kot za neprofitne organizacije (Hunt, 1983, str. 9). Zavedanje, da se tudi neprofitne organizacije srečujejo z marketinškimi problemi, ki jih lahko pojasnimo v marketinškem jeziku in z marketinškimi koncepti, je dalo povod za širitev marketinškega koncepta (Kotler, 2005, str. 114).

V sodobnem marketingu imamo tako dve glavni smeri razmišljanja. Prva se osredotoča na vzpostavljanje dolgoročnih marketinških povezav oziroma odnosov z vsemi deležniki. Druga, upravljaljska, pa na marketinški splet (Jančič, 1999, str. 100–101). Prva smer v sebi zajema tudi širjenje marketinškega gibanja in trud, da bi marketinško paradigmo osvobodili iz ozkih meja prodajnega marketinga in pokazati njegovo aplikacijo na več kontekstov, v katerih prihaja do menjav in vzpostavljanja odnosov (Kotler, 2005, str. 114). Za prve se vse začne in konča pri končnem potrošniku, medtem ko pristaši dolgoročne marketinške povezave razumejo marketinški koncept skozi menjavo z vsemi relevantnimi deležniki. Konvencionalni marketing in tudi ekonomija namreč do zdaj nista upoštevala pomena vpliva zadovoljevanja sebičnih interesov človeka na družbeno in naravno okolje, saj sta izhajala iz individualističnih premis. (Jančič, 1999, str. 79–81) Marketinški koncept je pravzaprav ideja usmeritve k potrebam drugega in je temelj uspešnih procesov menjave. “Marketinški koncept je torej, /.../ filozofija marketinških odnosov, marketinško upravljanje pa raba oz. zloraba te filozofije v vsakodnevnih menjalnih aktivnostih v družbi” (prav tam, str. 15).

3.2 Menjava

Ključni koncept, na katerega se opira ekonomska aktivnost, je izmenjava vrednosti (Christopher, Payne in Ballantyne, 2002, str. xiii), zato so tudi številni marketinški raziskovalci v menjavi videli temeljni okvir za pogled na marketing (Bagozzi, 1974, str. 77). Kotler (2005) je definiral marketing kot nabor človeških aktivnosti, ki so usmerjene k lajšanju in izvedbi menjav. Spekter menjav zajema vse od transakcijskih do odnosnih menjav (Palmatier, Dant, Grewal in Evans, 2006, str. 136). Vsem menjavam je skupno, da do njih pride znotraj okvira pravil in norm (Palmer, 1997, str. 320). Marketinška teorija, osnovana na menjavi, mora zadostiti dvema zahtevama. Prva zahteva je potreba po specifikaciji strukture menjave – identificirati moramo družbene akterje, njihove odnose in medij menjave. To tudi pomeni, da mora teorija dopuščati pozitivna in negativna dejanja na strani obeh partnerjev v

menjavi. Druga, najpomembnejša zahteva je, da mora teorija specificirati vzročno-posledične odnose, ki določajo izide menjav. (Bagozzi, 1974, str. 79)

3.2.1 Menjalni odnos

Menjalni sistem je nabor družbenih akterjev, njihovih odnosov ter endogenih in eksogenih spremenljivk, ki vplivajo na njihovo vedenje v odnosih. Odnosi so vzorci povezav med družbenimi akterji, spremenljivke pa vključujejo družbene, psihološke in fizične fenomene (Bagozzi, 1974, str. 78). Na menjave in posledično odnose močno vplivajo zunanji dejavniki, tudi kultura. V kulturi s predpostavko, da lahko ena stran pridobi, le če druga izgubi, je uporaba principov marketinških odnosov težko izvedljiva v celoti, medtem ko v mnogih kulturah daljnega vzhoda obstaja predpostavka, da bosta partnerja v menjavi pravična pri delitvi izkupička (Palmer, 1997, str. 320). Prodaja je primer menjave, ki nosi pečat nečesa inferiornega in pogosto tudi neetičnega. Njen smisel je v primerjavi z marketinškim konceptom večinoma usmerjen k doseganju neekvivalentne menjave (Jančič v Jančič 1999, str. 125)⁹. Menjalni odnos, v nasprotju s prodajo, zahteva kooperacijo, ki temelji na skupnih interesih in skupaj sprejetih pravilih poteka menjave (Palmer, 1997, str. 320). Preden pride do menjalnega odnosa je potrebno dolgo obdobje, v katerem partnerja pridobivata družbeno znanje in zaupanje do drugega, kot predpogoj za bodoč marketinški odnos (Morgan in Hunt, 1994, str. 21).

Vsak menjalni odnos zahteva obstoj vsaj dveh vrednih stvari. Marketing je med drugim vedenjska znanost, ki poskuša razložiti menjalne odnose (Hunt, 1983, str. 13). Za definicijo marketinške situacije potrebujemo tri elemente: (1) dve ali več strani, ki so potencialno zainteresirane za menjavo, (2) vsaka stran mora imeti nekaj, kar je za drugega vredno, ter (3) vsaka stran mora biti sposobna komunicirati in dostaviti obljubljeni (Kotler v Bagozzi, 1974, str. 77). Podobno je tudi Alderson (v Jančič, 1999, str. 37)¹⁰ “skušal menjalno podstat marketinga dokazati z zakonom menjave, ki pravi, da do menjave pride, le če obe strani čutita, da je vrednost, ki jo pridobita, večja kot strošek, ki ga imata pri tem.” Iz tega izhaja, da je glavna značilnost marketinških odnosov predpostavka win-win izida za obe strani v menjalnem odnosu (Palmer, 1997, str. 320).

⁹ Jančič, Z. (1990). *Marketing: Strategija menjave*. Ljubljana: Knjižnica SM Univerze, GV.

¹⁰ Alderson, W. (1965). *Dynamic Marketing Behavior*. Homewood: Richard D. Irwing Inc.

3.2.2 Družbena menjava

Teorija družbene menjave je eden izmed načinov pojasnjevanja menjav, pa vendar ne more razložiti vseh vzvodov, ki vodijo človekovo obnašanje v družbi, še manj pa obnašanje nasploh. Osredotoča se na razumevanje povezav med ljudmi, ki so predvsem določene s pozitivnim pričakovanjem rezultata menjave. S tem je družbena menjava fenomen družbe in hkrati razlaga njenega delovanja (Jančič, 1999, str. 17–19). Na najbolj osnovni ravni model družbene menjave trdi, da ljudje in organizacije stopajo v stik, da maksimizirajo svoje nagrade in zmanjšajo svoje stroške. Nagrade so lahko želeni fizični objekti, psihološka zadovoljitev, ali družbena pridobitev. Stroški so neželeni, škodljivi objekti ali psihološka in družbena kazen. (Bagozzi, 1974, str. 77)

Fromm (v Jančič, 1999, str. 18)¹¹ ugotavlja, da celotna družba deluje po načelih koristne zamenjave. Edino izjemo Fromm vidi v odnosih ljubezni, na katere ne bi smeli gledati zgolj kot na menjavo zaradi lastne koristi. Ne bi smelo biti presenetljivo, da v družbi, v kateri prevladuje tržna usmerjenost in je materialni uspeh glavna vrednota, tudi človeški ljubezenski odnosi sledijo vzorcem menjave, ki vladajo na trgu. Pa vendar obstaja dejstvo, da teorija družbene menjave deluje tudi v najintimnejših medčloveških odnosih (npr. v zakonski zvezi) in drugih čustvenih povezavah med ljudmi. Menjave niso le materialne in izključno ekonomske, veliko je nematerialnih protivrednosti. Po določenem času se morajo menjalne koristi in menjalni stroški v zakonu, znotraj prijateljske skupine, povezave med poslovnimi partnerji itd. na nek način vseeno izravnati (Jančič, 1999, str. 19). Ljudje vstopamo v odnose ker pričakujemo enakovrednost in si želimo povečati predvidljivosti izida menjav. Vsaka stran v menjalnem odnosu, daje drugi strani koristi, ki so primerljive s pridobljenimi koristmi. Vsaka stran pri tem pomni, kaj je v odnosu dala in kaj je dobila v zameno. To obe strani počneta, dokler ne prideta do izravnave, le tako se lahko njun odnos nadaljuje. (Peterson, 1995, str. 280) Marketing je veliko bolj podoben zakonski zvezi, kot bi si lahko predstavljali.

3.3 Marketinški odnosi

Že od nekdaj so odnosi, omrežja in interakcija v središču poslovanja (Gummesson, 2008, str. 15). Marketinški odnosi so osnovani na premisi, da izgradnja trdnih odnosov pozitivno vpliva na izide menjav (Palmatier in drugi, 2006, str. 140). Posel pogosto razumemo kot sosledje

¹¹ Fromm, E. (1965). *Umijeće ljubavi*. Zagreb: Matica Hrvatska.

oddvojenih menjav zunanjih (ekstrinzičnih) vrednosti. V resnici pa gre za graditev dolgoročnih povezav in odnosov, ki se med akterji spletejo tudi z izmenjavo notranjih (intrinzičnih) vrednosti (Jančič, 1999, str. 40). Posel je prepletено prehajanje medčloveških odnosov. Tako so številni marketinške odnose videli kot odnose menjav, ki jih lahko primerjamo z intimni odnosi (Peterson, 1995, str. 280).

Morgan in Hunt (1994) sta marketinške odnose definirala kot vse marketinške aktivnosti usmerjene k vzpostavljanju, razvijanju in ohranjanju uspešnih menjav v odnosu. Marketinški odnosi si prizadevajo ustvarjati obojestransko zadovoljujoče dolgoročne win-win odnose s ključnimi stranmi (Gummesson, 2008, str. 40). Marketinški odnosi zahtevajo negovanje prave vrste odnosov s pravimi javnostmi (Keller in Kotler, 2006, str. 302–303). Splošna teorija marketinških odnosov ne obstaja, koncept marketinških odnosov je zgrajen na treh ločenih in medsebojno povezanih teoretičnih pristopih – vedenjski perspektivi, teoriji omrežij in pristopu institucionalne ekonomije (Hennig-Thurau in Hansen, 2000, str. 4).

Danes velja, da je pravi cilj poslovanja ustvarjanje in ohranjanje obojestransko zadovoljivih večplastnih odnosov. Enako razširjeno je spoznanje, da je pravo vezivo v odnosih dvosmerni tok vrednosti (Christopher in drugi, 2002; Keller in Kotler, 2006). Informacije in komunikacija sta prav tako povezovalna elementa v vsakem odnosu, tudi v odnosu organizacije s svojimi deležniki (Duncan in Moriarity, 1998, str. 4). Osnovni pogoji za nastanek tesne marketinške povezave oziroma marketinškega odnosa so popolno spoštovanje pravil recipročnosti ter hkratna menjava tudi notranjih in ne le zunanjih vrednosti (Jančič, 1999, str. 133–134). Sposobni moramo biti razločiti dejansko pomembne odnose, ki so zgrajeni na recipročnosti, od serije transakcij (Day in Montgomery, 1999, str. 5).

3.3.1 Upravljanje marketinških odnosov

Možnost upravljanja marketinških odnosov je zgolj filozofsko vprašanje. Lahko morda upravljamo prijateljstvo in ljubezen? Upravljanje je tu možno, le če ga razumemo izven klasičnega razumevanja in smo pripravljeni dati od sebe vse tisto, kar bi želeli od drugega. Klasično upravljanje tudi ne izhaja iz win-win situacije, ki je značilna za tesne medčloveške odnose. Odnosov ni možno vzpostavljati, ohranjati in poglobljati le z aktivnostjo ene strani in pasivnostjo druge. Marketinški odnosi zahtevajo interakcijo, saj je nujno upoštevanje drugega, agiranje in reagiranje, zato lahko govorimo le o skupnem upravljanju ali soupravljanju marketinških odnosov, nikakor pa o upravljanju (Jančič, 1999, str. 138–139). Razlogi za vstop

v marketinški odnos so kognitivni in afektivni, čeprav ostaja afektivna dimenzija marketinških odnosov še razmeroma neraziskana (Peterson, 1995, str. 280).

3.3.2 Strateške zveze

Vrsta avtorjev danes govori o nujnosti prehoda iz kompetitivne v kooperativno naravnost organizacij. Končni rezultat marketinških odnosov je izgradnja marketinškega omrežja podjetja z vsemi deležniki, s katerimi je vzpostavilo obojestransko koristen odnos. Marketinško omrežje je neprecenljivo za podjetje, saj danes konkurenca čedalje bolj temelji na omrežjih in ne več na posamičnih podjetjih (Keller in Kotler, 2006, str. 302–303). Tekmujemo lahko tudi s sodelovanjem in ne le z neposredno konfrontacijo. Da bi podjetje postalo strateški partner, mora najprej pokazati, da je lahko tudi strateško nevaren nasprotnik (Jančič, 1999, str. 96).

Marketing ima ogromno vlogo pri ohranjanju celotnega omrežja osredotočenega, z ustvarjanjem skupne kulture in simbolično komunikacijo (Webster, 1994b, str. 15). Vsaka organizacija je objekt identifikacije, je več kot zgolj skupina ljudi – je širša družbena kategorija, značilna in edinstvena entiteta s samosvojimi značilnostmi, ter identifikacijo, ki se lahko zgodi na abstraktnejšem nivoju, ločeno od medosebnih interakcij (Alvesson v Podnar, Golob in Jančič, 2011, str. 1402)¹². Pomanjkanje skupnega razumevanja lahko predstavlja veliko komunikacijsko oviro. Zelo pomembno je, razviti skupen jezik, ki odseva podobnosti v interpretacijah, razumevanju in odzivu na informacije. Kdor ni seznanjen s kodom pogosto narobe razume informacije in jih popači, zato je zanje komunikacija znotraj skupine zelo težavna. (Duncan in Moriarity, 1998, str. 4) Morgan in Hunt (1994) sta prišla do naslednjih ugotovitev glede strateških zvez:

1. Podjetje zaupa svojemu partnerju v odnosu, ko imata podobne vrednote, zdravo komunikacijo in v njunem odnosu ni preteklih incidentov, v katerih se je en hotel okoristiti na račun drugega.
2. Zavezanost odnosu ne izvira samo iz zaupanja in preteklosti, ampak tudi iz neposrednih učinkov skupnih vrednot in prepričanja, da bi bilo takega partnerja težko nadomestiti.
3. Več kot polovico razlik v nivoju kooperacije v odnosih lahko pojasnimo z zavezanostjo odnosu, zaupanjem in s preteklostjo.

¹² Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101–23. doi: 10.1111/1467-6486.00218

Ta spoznanja morda delujejo očitna, a pogosto velja, da so poslovni odnosi zaznamovani s pomanjkanjem zaupanja in zavezanosti, kar je tudi razlog za neuspeh številnih zavezništev.

4 APLIKACIJA TEORIJE IGER NA MARKETINŠKO DISCIPLINO

Kot smo videli v prejšnjih dveh poglavjih, je marketingu in Schellingovi teoriji iger skupen predvsem odklon od številnih predpostavk. Teorija iger je bila zelo pogosto aplicirana na ekonomijo, a je pri tem šlo večinoma za aplikacijo matematičnega pristopa. Za Schellinga je značilna odmaknitev od iskanja matematične rešitve in večja vključenost osebnostnih lastnosti, okolja, konteksta, preferenc itd. Ravno zato je takšen pristop bolj primeren za pojasnitev novejših marketinških usmeritev, ki temelji na odnosih. Akterji na trgu so namreč vpeti v družbeno okolje, ki vpliva na njihove odločitve, obnašanje in preference, s svojimi dejanji pa tudi sami vplivajo na okolje (Schelling v Fenzl in Pelzmann, 2012, str. 60)¹³, zato je zelo pomembno, da so marketinške aktivnosti izvedene tako, da zajamejo pričakovani odziv deležnikov (Svensson, 2001, str. 97). Pravila marketinške igre morajo biti napisana v luči političnih dogodkov, sprememb vrednot, vzorcev potrošnje in tehnologije. Marketinška realnost zahteva živeti s kompleksnostjo, paradoksi, negotovostjo, nejasnostjo in nestabilnostjo (Gummesson, 2008, str. 27).¹⁴

Dosedanje aplikacije teorije iger na marketing so omejene predvsem na marketinški splet in so uporabljene za določanje višine plač, analize cenovnih vojn, analize konkurence (zlasti v oligopolu), določanje proračuna itd. Zato je potrebno narediti korak naprej in poskusiti aplicirati teorijo iger še na druge koncepte znotraj marketinga. V ekonomiji in družbenih vedah obstajajo mnogi koordinacijski problemi, osrednje točke pa predstavljajo učinkovit način reševanja tovrstnih problemov (Dugar in Shahriar, 2012). *The Strategy of Conflict* Thomasa Schellinga ima pomembne vedenjske implikacije, ki so jih ekonomisti spregledali (Martin, 2016, str. 1), medtem ko ima princip osrednjih točk dober potencial za aplikacijo na širše ekonomsko področje (Kreps v Camerer, 1997, str. 176)¹⁵. Myerson (2009, str. 5) ob tem dodaja, da osrednje točke odpirajo možnosti za analizo dejavnikov kulture in okolja na racionalno vedenje. Ob tem izpostavlja okus, ki ga oblikuje družbeno okolje in ima pomemben vpliv na potrošnjo.

¹³ Schelling, T. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge, MA: Harvard University

¹⁴ Kar bi lahko za koga pomenilo, da so trgi kaotični, pa vendar kaos in kaotičen sam po sebi. V njem je red, vendar mnogi spregledajo vzorec, ki je v ozadju (Gummesson, 2008, str. 27).

¹⁵ Kreps, D. (1990). Corporate Culture and Economic Theory. V J. Alt in K. Shepsle (ur.), *Perspectives on positive political economy*. (str. 90–143) Cambridge: University Press.

Kar je pri Schellingu pomembnega za družbene vede je, kako bogati in raznoliki so lahko odnosi med posamezniki, in koliko različnih pomenov obstaja za enostavne nocije kot so grožnja, dogovor in konflikt. Iz tega razloga je teorija iger več kot le teorija ter niz teoremov in rešitev, saj predstavlja okvir za analizo. Za družbene teoretike zna biti ta okvir uporaben pri razvoju njihovih lastnih teorij. Ne glede na to, ali je njihova teorija usmerjena k teoriji iger, sociologiji, ekonomiji, teoriji konflikta, strategije, ali drugemu (Schelling v Ayson, 2004, str. 133)¹⁶.

Pri vrednotenju Schellingovega prispevka in možnosti nadaljnjih aplikacij je treba imeti v mislih dvoje:

1. Njegova študija strategije ima močan vedenjski pogled. Eden glavnih ciljev je identificirati dejanske procese, ki tvorijo strateško sklepanje. Številne poteze in taktike, ki jih običajno srečamo v kontekstu pogajanja in konflikta je težko definirati s standardnimi predpostavkami racionalne igre in jih ne moremo pravilno razumeti brez globlje raziskave. Zato v razumevanje iger vnaša zavezanost, grožnje, obljube, hojo po robu, in številne instance paradoksa zvezanih rok, ki je bistven v vplivanju na izkupičke s slabenjem položaja enega (zmanjšanjem njegovih možnosti, prepuščanjem iniciative itd.). Ti procesi imajo tudi osredno vlogo v Schellingovi analizi igralčeve sposobnosti koordiniranja odločitev znotraj širokega nabora možnosti (Martin, 2016, str. 1).
2. Schellingova študija strategije ima širše teoretične ambicije. Z integracijo strateških procesov in vsebine v teorijo iger poskuša ne le izboljšati praktično aplikativnost discipline, temveč tudi vzpostaviti teorijo medsebojno povezanih odločitev, ki lahko pomaga najti smisel v kompleksnih interakcijah znotraj številnih področij. V tem smislu ima njegovo delo hkrati implikacije o strategiji za teorijo iger, kot tudi o aplikaciji teorije iger na strategijo (prav tam, str. 2).

4.1 Igre z mešanimi interesi

V marketinških odnosih lahko pride sočasno do konflikta in kooperacije (Bagozzi, 1974, str. 78), čeprav tradicionalno v marketingu, kooperacija predstavlja nasprotje konflikta (Kapron v

¹⁶ Schelling, T. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge, MA: Harvard University

Rindfleisch, 1996, str. 3)¹⁷. Številni marketinški teoretiki so še nedolgo dejali, da kooperativni odnosi med konkurenti predstavljajo begajoč paradoks in so neetični za tipičen pogled na konkurenčnost (Rindfleisch, 1996, str. 3).

V poslovni realnosti so motivi torej mešani. Namesto želje po premagovanju in uničenju konkurenta, je opaziti čedalje več sodelovanja. Namen ustvarjanja povezav in sodelovanja je povečati konkurenčnost na trgu. Tovrstne situacije so v jeziku teorije iger igre z mešanimi motivi, so win-win situacije z neničelno vsoto. Igre s tem postanejo kompleksnejše, ker morajo igralci poleg kompetitivnih strategij preučiti tudi možne kooperativne strategije (Neslin in Greenhalgh, 1983). Schelling je veliko pozornosti posvetil ravno igram z mešanimi motivi (ang. *mixed motive games*), ki so jim strateške zveze po svoji ciljni naravnosti zelo podobne.

4.1.1 Soodvisnost

V vsakršnem tekmovanju, tudi konkurenci, je ključna soodvisnost. Soodvisnost pomeni, da posledice odločitve podjetja, ki sprejema odločitev, niso odvisne le od njegovih dejanj, ampak tudi od dejanj nasprotnikov. Kar je optimalno za eno podjetje, je odvisno od dejanj drugega podjetja. Teorija iger ponuja način za razlago dinamike takšnega odnosa (Moorthy, 1985, str. 262). Schellingova želja po večjem realizmu ga je pripeljala do tega, da je vključil psihološke elemente in kontekstualne spremenljivke v okvir teorije iger, ne da bi se odrekel nanašanju na posameznikovo racionalnost in tako razvil svojo teorijo medsebojno povezanih odločitev (Martin, 2016, str. 5). Teorija medsebojno povezanih odločitev mora vključevati (1) percepcijsko os, ki obravnava način, na katerega igralci identificirajo namene drugih, na katere vire se zanašajo, da tako počnejo in kakšna pričakovanja lahko oblikujejo na podlagi tega; ter (2) komunikacijsko os, ki specificira pomene komunikacije in dejanj. Schelling s tem ugotavlja, da tihi in neformalni načini komunikacije vplivajo na obnašanje in okrepijo bolj očitne oblike komunikacije (Martin, 2016, str. 4).

Martin (2016, str. 2) izpostavlja Schellingovo intuicijo, da v soodvisnosti racionalni posamezniki sprejemajo odločitve z bolj specifičnimi procesi. To intuicijo podpira vrsta opažanj:

1. Ko so igralci soodvisni, postane sprejemanje odločitev manj vprašanje določanja, kateri potek akcije je najboljši za posameznika in bolj stvar napovedi, kaj bodo storili

¹⁷ Kapron, J. Encouraging cooperative behavior in channels. V American Marketing Association (ur.) *Distribution: A social motives perspective*. (str. 260-268). Chicago: American Marketing Association. 260-268.

drugi. V tem smislu strategija preusmerja pozornost k načinu, na katerega igralci oblikujejo pričakovanja znotraj družbenega konteksta.

2. Igralec v teh kontekstih prevzema posebne oblike sklepanja, ki so povsem strateške. Najbolj viden primer tega je osredotočanje (ang. *focusing*)¹⁸, ki vključuje napovedovanje obnašanja tistih, s katerimi smo v interakciji z anticipacijo pričakovanj, ki jih lahko imajo o nas. Te oblike sklepanja so lahko tudi problematične z vidika teorije iger, ker se pogosto naslanjajo na kontekstualne spremenljivke (oznake, elemente ozadja, itd.) in jih ni možno zajeti s formalnim opisom igre in strukturo izkupičkov.
3. Takšno strateško sklepanje lahko prispeva k pojavu družbenega reda. Izpostavlja namreč povezavo med pomembnimi makro fenomenimi, kot je neformalna regulacija konflikta, prostovoljna kooperacija in sposobnost igralcev, da izpogajajo skupna pričakovanja (s tihim ali eksplicitnim pogajanjem) ter najdejo rešitev koordinacijskega problema. Tako razumevanje strategije ponuja temelj za Schellingov projekt vzpostavitve teorije iger kot teorije soodvisnih odločitev.

4.2 Mediatorji

Schelling (1966, str. 63–67) je ugotovil, da ima mediator, ki predstavlja avtoriteto, pomemben vpliv na igralčevo izbiro in izid igre. Podobna opažanja izhajajo tudi iz teorije družbenih osrednjih točk. Družbene osrednje točke so lahko oblikovane na podlagi preferenc ene osebe. De Kwaadsteniet in Van Dijk (v Abele in drugi, 2014)¹⁹ sta pokazala, da se ljudje uklonijo preferencam človeka z višjim statusom. Človek z višjim statusom izbere svoje preference, ostali nato njegovo izbiro sprejmejo za osrednje točke ujemanja. Ljudje pa ne posnemajo le tistih, ki jim pripisujejo višji status. V situacijah, ko je družbena kompleksnost prevelika oziroma imajo v njih malo ali nič izkušenj, ljudje svoje (ekonomsko) vedenje prilagajajo svojim prijateljem, vrstnikom, družini, in drugim, tudi medijsko posredovanim modelom. Ravno to zanašanje na izbire drugih ima pomembne ugotovitve za tržne razmere. Vedenje na trgu pogosto ni odziv posameznikove pristne odločitve in racionalnega vedenja za maksimiziranje lastnih koristi. Pogosto je namreč odvisno od tega, kaj ostali počno, oziroma

¹⁸ O očitnosti in osredotočanju v igrah koordinacije govori tudi Colman (1997).

¹⁹ De Kwaadsteniet, E. in Van Dijk, E. (2010). Social status as a cue for tacit coordination. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(3), 515–524. doi:10.1016/j.jesp.2010.01.005

kakšna so njihova pričakovanja o našem obnašanju in odločanju (Fenzl in Pelzmann, 2012, str. 60).

Bolj kot smo v neki situaciji negotovi, bolj bodo naše odločitve, obnašanje in odzivi odvisni od obnašanja drugih (Fenzl in Pelzmann, 2012, str. 61). Za menjave, v katerih so odnosi bolj pomembni, bodo imeli odnosni mediatorji (ang. *relational mediators*) večji vpliv na izide, medtem ko ima v transakcijskih menjavah odnos med prodajalcem in kupcem zelo majhen vpliv na izid (Palmatier in drugi, 2006, str. 140).

4.3 Racionalnost in informacije

Ljudje ne morejo zbrati in procesirati vseh potrebnih informacij, da bi prišli do odločitve. Namesto tega se poslužujejo hevrističnega načela, ki omogoča hitro in bežno oceno situacije. Pogosto imamo opraviti z omejeno racionalnostjo, saj se vse pogosteje zahteva hitro odločanje, ki daje manj časa za temeljit premislek in procesiranje informacij. Standardna ekonomija predpostavlja, da ima posameznik popolno znanje o alternativah in posledicah dejanj. Model omejene racionalnosti dopušča pomanjkljivo informiranost, pomanjkanje alternativ in nezmožnost predvidenja vseh možnih izidov in alternativ. (Fenzl in Pelzmann, 2012, str. 59) S podobno problematiko je bila soočena tudi teorija iger. V resničnem svetu ne razpolagamo s popolnimi informacijami in navadno vemo več o naših lastnih zmožnostih, kot pa o zmožnostih nasprotne strani. Harsanyi je eden izmed avtorjev, ki so naredili pomemben korak, k temu, da lahko teorijo iger apliciramo tudi na igre z nepopolnimi informacijami (Moorthy, 1985, str. 275). Predvsem za tradicionalno teorijo iger velja, da v marketingu ne more ponuditi natančnih rešitev za marketinške probleme. Predvsem zato, ker ni sposobna ponuditi ene in edine rešitve (Moorthy, 1985, str. 279).

4.4 Recipročnost, sebičnost in altruizem

Camerer (1997, str. 169) je z vedenjsko teorijo iger ugotovil, da ljudje ne marajo biti obravnavani nepravilno in so pogosto pripravljeni celo zavrniti nepravilno ponudbo, četudi to pomeni, da na koncu ne bodo dobili ničesar. Pri tem gre za pravično ravnovesje, ki pojasnjuje, zakaj so se ljudje pripravljeni v igri odreči lastnemu interesu. (Rabin, 1993) Goljufanje pri dogovoru lahko prinese kratkoročne koristi, ki so veliko večje od kratkoročnih izgub, a to uniči vsakršno možnost za obojestransko zaupanje. Če obe strani prepoznata enako točko

stika, ki ponuja možnost za dolgoročno stabilnost²⁰, je velika verjetnost, da se bosta odločili za to točko. Ker jima je dolgoročna perspektiva pomembnejša, se bosta pripravljene soočiti s kratkoročnimi nesoglasji (Schelling v Ayson, 2004, str. 101– 102)²¹. Ustvarjanje zaupanja navadno pretehta trenutno korist, saj obe strani bolj cenita dolgoročno perspektivo in se raje odločita za večkratno interakcijo. Skupni interes je dovolj močan, da vzdržuje kooperacijo. Ko interakcijo razširimo skozi čas, lahko oblikujemo odnose in zmanjšamo možnost, da bi se v kateremkoli trenutku vedli oportunistično. (Nobel Prize Committee, 2005, str. 8)

Številni avtorji so mnenja, da se organizacije in potrošniki pogosto vključujejo v sebične aktivnosti, ki prinašajo kratkoročne koristi in imajo včasih negativne dolgoročne posledice za ostale in njih same. Shultz (2007, str. 294) kot pomembna marketinška cilja izpostavlja (1) identifikacijo potrebnih kompromisov, da bi premagali željo po takojšnji zadovoljitvi in (2) optimizacijo izkupičkov za večje število deležnikov v marketinškem sistemu, pa tudi za prihodnje generacije. Marketinško obnašanje se je razvilo kot izrazito sebična poslovna aktivnost in načela marketinške etike, tako kot vsa druga načela v družbi, temeljijo na sebičnosti (Fisk v Jančič, 1999, str. 127–128):

1. Ljudje so motivirani, da iščejo osebno korist (zadovoljstvo).
2. Menjave se zgodijo, ko so koristne za obe strani.
3. Marketing je disciplina, ki se ukvarja z ustvarjanjem menjalnega obnašanja.

Motiviranost z lastnim interesom pa ne pomeni, da sta marketing ali menjava nepravilna. Pravičnost je vedno subjektivna in je stvar percepcije. Večina ekonomskih modelov predpostavlja, da ljudje zasledujejo le svoje materialne lastne interese in jih ne zanimajo družbeni cilji. Ena izjema lastnemu interesu, za katero so se zanimali ekonomisti, je preprosti altruizem – ljudje ne skrbijo le za svojo lastno korist, ampak tudi za dobrobit ostalih (Rabin, 1993, str. 1271).

4.4.1 Zaupanje in zaveza

Zaupanje je temeljna značilnost marketinških odnosov in obenem njihovo najmočnejše orodje (Palmatier in drugi, 2006, str. 139). Ljudje vstopajo v menjavo s tistimi, ki jim zaupajo (Gummesson, 2008, str. 15), zato je zaupanje temelj dolgotrajnega odnosa (Palmatier in drugi,

²⁰ Schelling opozarja, da najti osrednjo točko še ni zagotovilo za dolgoročno stabilnost. Osrednje točke so včasih nestabilne že same po sebi. V tem primeru osrednja točka ni rešitev, ampak nakazuje v kateri smer iskati rešitev. To pomeni, da je osrednja točka stabilna le če je dosežen dogovor trajen (Ayson, 2004, str. 101).

²¹ Schelling, T. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge, MA: Harvard University

2006, str. 139). Zaupati pomeni verjeti v zanesljivost in integriteto partnerja (Morgan in Hunt, 1994, str. 23). Zaupanje zbledi, kadar ena od strani spozna, da je nasprotna stran naravnana zgolj k doseganju lastne koristi (Morgan in Hunt v Jančič, 1999, str. 135). Zaupanje je torej obojestranski konstrukt, saj če en partner v odnosu zahteva zaupanje, mora tudi sam zaupati svojemu partnerju (Hennig-Thurau in Hansen, 2000, str. 8). Všečnost je pogosto podlaga za razvoj zaupanja, in je pomembna za razvoj tesnih odnosov (Palmer, 1997, str. 319). Ob zaupanju je pogosto obravnavana tudi zavezanost (ang. *commitment*). Zavezanost je usmerjenost k dolgotrajnim odnosom, osnovanih na čustvenih povezavah in prepričanje, da ostati v odnosu prinaša večje koristi kot prenehanje odnosa (Hennig-Thurau in Hansen, 2000, str. 8).

5 ZAKLJUČEK

O povezanosti teorije iger in ekonomskega področja govori vrsta avtorjev. V literaturi najdemo tudi številne aplikacije modelov teorije iger na ekonomske situacije. Če želimo aplicirati teorijo iger na marketing, je potrebno najprej definirati marketing in naš pogled nanj. V diplomski nalogi prevzeman pogled na marketing, ki temelji na družbeni menjavi ter z izmenjavo notranjih in zunanjih vrednosti poskuša vzpostaviti dolgoročne odnose z vsemi relevantnimi javnostmi. V takem pogledu je marketing družbeni proces, ki ga sestavljajo omrežja odnosov in povezav, zato tradicionalna teorija iger ni dovolj za pojasnjevanje njegovih ključnih konceptov. Aplikacija tradicionalne teorije iger na marketing bi se potemtakem lahko zaključila že pri predpostavki o racionalnem in informiranem posamezniku. Schellingovo delo sega na področje družbenih ved in je zato smiseln pogled v tej smeri, da zajamemo skupno kulturo, okolje, lastnosti dveh strani v odnosu oziroma menjavi in druge dejavnike.

V marketinških odnosih in Schellingovi teoriji iger se pojavljajo enaki koncepti in so prisotne podobne dinamike interakcije. Glede na to, da so osrednje točke sposobne ustvarjati konvergentna pričakovanja tako na nivoju diad, kot tudi družb, se zagotovo lahko vzpostavijo tudi v marketinškem odnosu. Organizacijska kultura, njene vrednote, poslanstvo, dejanja (na trgu in izven njega) ter eksplicitna komunikacija, nasprotni strani dajejo namige o tem, kakšen partner je podjetje, kakšne so njegove namere in pričakovani odzivi. Če imamo v marketinškem odnosu na drugi strani potrošnika, ki je podjetju lojalen, bo reševanje koordinacijskih problemov bolj podobno reševanju, ki smo mu bili priča pri tesnih diadah. Pri tem je pomembno, da gre resnično za marketinški odnos, ki je dolgoročno naravnan, temelji na načelih ekvivalentne menjave, ni omejen zgolj na materialno menjavo in upošteva načelo recipročnosti. Pričakujemo namreč, da med njima obstaja mnogo povezav, in da so njihove vrednote kar se da skladne. To posledično tudi pomeni, da je komunikacija med organizacijo in nasprotno stranjo olajšana, saj obe strani uporabljata podobne konceptualne sheme in si tako *bereta misli*.

Zelo pomembni koncepti so tudi recipročnost, zaupanje in zaveza, ki so pomembni tako v marketinških odnosih (in družbeni menjavi), kot tudi v Schellingovi teoriji iger. V strateški igri so igralci soodvisni, kar močno vpliva na izbiro njihovih dejanj in na možne izkupičke. Družbena menjava je podobna strateški igri predvsem zaradi implikacij win-win situacije.

Prinašati mora koristi obema stranema. Pri tem ni nujno, da je materialna vrednost tega, kar izmenjata enaka, a menjava mora biti ekvivalentna – biti mora enakovredna v širšem smislu, tudi z upoštevanjem neoprijemljivih dejavnikov in dolgoročne naravnosti. Menjalnim epizodam interakcije bi lahko v jeziku teorije iger rekli igra. Njihovo ponavljanje pa vodi do odnosa med igralcema. Tak odnos mora vključevati menjavo notranjih in zunanjih vrednosti, zato se strani izogibata okoriščanju na račun drugega ali dejanjem, ki bi lahko ogrozila prihodnost odnosa.

Podobnosti med Schellingovim delom in marketinško disciplino je veliko, vendar možnosti tovrstne aplikacije ostajajo še premalo raziskane. Več avtorjev je izrazilo zanimanje za aplikacijo Schellingovega dela na širše ekonomsko področje in na področje družbenih ved, a se pri aplikacijah niso odmaknili od preučevanja vojnih taktik ter aplikacije na ekonomsko menjavo. Schelling v svojem delu (ne le v knjigi *The Strategy of Conflict*) veliko pozornosti posveča stabilnosti. Tudi osrednje točke so v tem smislu nekakšne stabilizacijske točke in v takšnem pomenu odpirajo možnosti za njihovo nadaljnjo aplikacijo. Veliko težavo sicer pri tem povzroča dejstvo, da jih teorija še ni uspela v celoti razjasniti. Poskus aplikacije Schellingove teorije iger na marketing bi bilo morda smiselno nadaljevati v smeri aplikacije na posamezne odnose in menjave. Na ravni celotnega omrežja marketinških odnosov in povezav namreč ne moremo imeti vpogleda v ozadje odnosa, družbeno vpetost akterjev, njihove lastnosti, preference itd. Zato bi šla nadaljnja analiza lahko v smer identifikacije osrednjih točk organizacije v odnosu s posameznimi skupinami deležnikov.

6 VIRI

1. Abele, S., Stasser, G., in Chartier, C. (2014). Use of social knowledge in tacit coordination: Social focal points. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(1), 23–33. doi:10.1016/j.obhdp.2013.10.005
2. American Marketing Association. (2013). Dostopno prek <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
3. Ayson, R. (2004). *Thomas Schelling and the nuclear age: Strategy as social science*. London: Routledge.
4. Bagozzi, R. (1974). Marketing as organized behavioral system of exchange. *Journal of Marketing*, 38(4), 77–81. doi:10.2307/1250397
5. Camerer, C. (1997). Progress in behavioral game theory. *The Journal of Economic Perspectives*, 11(4), 167–188. doi:10.1257/jep.11.4.
6. Carvalho, J.-P. (2007). An interview with Thomas Schelling. *Oxonomics*, 2(1–2), 1–8. doi:10.1111/j.1752-5209.2007.00010.x
7. Chartier, C. in Abele, S. (2015). Tacit coordination in close dyads: The use of social focal points. *Group Processes & Intergroup Relations*. 19(1), 125–134. doi:10.1177/1368430215581429
8. Christopher, M., Payne, A., in Ballantyne, D. (2002). *Relationship marketing: creating stakeholder value*. London: Routledge
9. Colman, A. (1997) Saliency and focusing in pure coordination games, *Journal of Economic Methodology*, 4(1), 61–81. doi:10.1080/13501789700000004
10. Colman, A. (2006). Thomas C. Schelling's psychological decision theory: Introduction to a special issue. *Journal of Economic Psychology*, 27(5), 603-608. doi:10.1016/j.joep.2006.06.002
11. Davis, M. (1970). *Game Theory: a nontechnical introduction*. New York; London: Basic Books.
12. Day, G. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal Of Marketing*, 75(4), 183–195. doi:10.1509/jmkg.75.4.183
13. Day, G. in Montgomery, D. (1999). Charting new directions for marketing. *Journal of Marketing*, 63, 3–13. doi:10.2307/1252096
14. Dixit, A. (2006). Thomas Schelling's contributions to game theory. *The Scandinavian Journal Of Economics*, 108(2), 213–229. doi:10.1111/j.1467-9442.2006.00447.x

15. Dugar, S. in Shahriar, Q. (2012). Focal Points and Economic Efficiency: The Role of Relative Label Salience. *Southern Economic Journal*, 78(3), 954–975. doi:10.4284/0038-4038-78.3.954
16. Fenzl, T. in Pelzmann, L. (2012). Psychological and social forces behind aggregate financial market behavior. *Journal of Behavioral Finance*, 13(1), 56–65. doi:10.1080/15427560.2012.655383
17. Foss, N., in Lorenzen, M. (2011). Cognitive Coordination and Economic Organization: Analogy and the Emergence of Focal Points. doi:10.1.1.195.3567
18. Gibbons, R. (1992). *Game theory for applied economists*. Princeton: Princeton University.
19. Green, P., Gross, I. in Robinson, P. (1967). Behavioral experiment in two-person bargaining. *Journal of Marketing Research*, 4(4), 374–379. doi:10.2307/3149876
20. Gummesson, E. (2008). *Total relationship marketing: marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy*. London: Routledge
21. Hedoin, C., in Larrouy, L. (2016). *Game Theory, Institutions and the Schelling-Bacharach Principle: Toward an Empirical Social Ontology*. GREDEG Working Papers. 2016-21, Groupe de REcherche en Droit, Economie, Gestion, University of Nice Sophia Antipolis. Dostopno prek <https://ideas.repec.org/p/gre/wpaper/2016-21.html>
22. Hennig-Thurau, T. in Hansen, U. (2000). Relationship Marketing – Some reflections on the state-of-the-art of the relational concept. V T. Hennig-Thurau in U. Hansen (ur.), *Relationship Marketing* (str. 3–27). Berlin: Springer. doi:10.1007/978-3-662-09745-8_1
23. Hunt, S. (1983). General theories and the fundamental explanation of marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 9–17. doi:10.2307/1251394
24. Isoni, A., Poulsen, A., Sugden, R., in Tsutsui, K. (2013). Focal points in tacit bargaining problems: Experimental evidence. *European Economic Review*, 59, 167–188. doi:10.1016/j.euroecorev.2012.12.005
25. Jamnik, R. (1985). *Teorija iger*. Ljubljana: Društvo matematikov, fizikov in astronomov.
26. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Keller, K. in Kotler, P. (2006). Holistic marketing: A broad, integrated perspective to marketing management. V J. Sheth in R. Sisodia (ur.), *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future* (str. 300–305). Armonk: M.E. Sharpe.

28. Klein, D., Cowen, T. in Kuran, T. (2005). Salute to Schelling: Keeping it human. *Econ Journal Watch*, 2(1), 159–164. Dostopno prek <https://econjwatch.org/articles/salute-to-schelling-keeping-it-human>
29. Kotler, P. (2005). The role played by the broadening of marketing movement in the history of marketing thought. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 114–116. doi:10.1509/jppm.24.1.114.63903
30. Martin, N. (2016). Strategy as Mutually Contingent Choice: New behavioral lessons from Thomas Schelling's *The Strategy of Conflict*. *SAGE Open*, 6(2), 215824401665191. doi:org/10.1177/2158244016651912
31. Moorthy, S. (1985). Using Game Theory to Model Competition. *Journal of Marketing Research*, 22(3), 262–282. doi:10.2307/3151424
32. Morgan, R. in Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. doi:10.2307/1252308
33. Myerson, R. (2009). Learning from Schelling's *Strategy of Conflict*. *Journal of Economic Literature*, 47(4), 1109–1125. doi:10.1257/jel.47.4.1109
34. Neslin, Scott A. in Greenhalgh, L. (1983). Nash's Theory of Cooperative Games as a Predictor of the Outcomes of Buyer-Seller Negotiations: An Experiment in Media Purchasing. *Journal of Marketing Research*, 20(4), 368–379. doi:10.2307/3151441
35. Nobel Prize Committee. (2005). Robert Aumann's and Thomas Schelling's Contributions to Game Theory: Analyses of Conflict and Cooperation. *Nobel Prize In Economics Documents*. (2005, januar). Dostopno prek https://ideas.repec.org/p/ris/nobelp/2005_001.html
36. Palmatier, R., Dant, R., Grewal, D., in Evans, K. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153. doi:10.1509/jmkg.70.4.136
37. Palmer, A. (1997). Defining relationship marketing: An international perspective. *Management Decision*, 35(4), 319–321. doi:10.1108/00251749710169710
38. Peterson, R. (1995). Relationship marketing and the consumer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 278–281. doi:10.1177/009207039502300407
39. Podnar, K., Golob, U., in Jančič, Z. (2011). Identification with an organisation as a dual construct. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1399–1415. doi:10.1108/03090561111151826

40. Rabin, M. (1993). Incorporating Fairness into Game Theory and Economics. *The American Economic Review*, 83(5), 1281–1302. Dostopno prek <http://www.jstor.org/stable/2117561>
41. Rindfleisch, A. (1996). Marketing as warfare: Reassessing a dominant metaphor. *Business Horizons*, 39(5), 3–10. doi:10.1016/s0007-6813(96)90060-9
42. Schelling, T. (1966). *The Strategy of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University.
43. Sheth, J. in Sisodia, R. (2005). A Dangerous Divergence: Marketing and society. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 160–162. doi:10.1509/jppm.24.1.160.63896
44. Shultz II, C. (2007). Marketing as Constructive Engagement. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 293–301. doi:10.1509/jppm.26.2.293
45. Sugden, R. (1995). A Theory of Focal Points. *The Economic Journal*, 105(430), 533–550. doi:10.2307/2235016
46. Svensson, G. (2001). Re-evaluating the marketing concept. *European Business Review*, 13(2), 95–101. doi:10.1108/09555340110385263
47. Vargo, S. in Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal Of Marketing*, 68(1), 1–17. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036
48. Webster, F. Jr. (1994a). Defining the new marketing concept. *Marketing Management*, 2(4), 22–31. Dostopno prek <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/Pages/1994/2/4/9602160669.aspx>
49. Webster, F. Jr. (1994b). Executing the new marketing concept. *Marketing Management*, 3(1), 8–16. Dostopno prek <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/Pages/1994/3/1/9503211252.aspx>