

JAVNI POTNIŠKI PROMET KOT TRŽNI SISTEM: PRIMERJAVA INSTITUCIONALNIH POGLEDOV NA NJEGOV RAZVOJ

izr. prof. dr. **Tomaž Kolar**
Ekonomska Fakulteta
Univerza v Ljubljani
tomaz.kolar@ef.uni-lj.si

doc. dr. **Barbara Culiberg**
Ekonomska Fakulteta
Univerza v Ljubljani
barbara.culiberg@ef.uni-lj.si

dr. **Aljaž Plevnik**
Urbanistični institut
Republike Slovenije
aljaz.plevnik@uirsi.si

Povzetek: Prispevek se osredotoča na aktualen družbeni problem, pri katerem skuša trženju nakazati širšo perspektivo in smiselne izboljšave v smeri bolj systemskega fokusa, integrativne vloge in večje multidisciplinarnosti. V ta namen v teoretskem delu predstavljamo pristop makrotrženja in koncept agregiranih trženjskih sistemov, ki ga zatem apliciramo na sistem javnega potniškega prometa (JPP). V empiričnem delu primerjamo poglede predstavnikov različnih institucij na vprašanje razvoja in managementa sistema JPP, s ciljem večje ozaveščenosti uporabnikov in same uporabe JPP. Primerjava obravnava ključne značilnosti in izboljšave sistema, razvoj in management sistema, ključne inpute/outpute sistema in vlogo porabnikov v sistemu JPP. Rezultati nakazujejo precejšnje strinjanje s tezo o potrebnem premiku od kampanjskega k systemskemu/integriranemu razvoju in managementu sistema JPP, glede drugih vprašanj pa so razlike med institucijami precejšnje in kot take nakazujejo različne raziskovalne in managerske implikacije za nepridobitno trženje.

Ključne besede: makrotrženje, trženjski sistemi, javni potniški promet, družbene institucije, multidisciplinarnost

PUBLIC TRANSPORT AS A MARKETING SYSTEM: COMPARING INSTITUTIONAL VIEWS OF ITS DEVELOPMENT

Abstract: Focusing on a current social issue, this paper aims to direct marketing towards a broader perspective and meaningful improvements in terms of a more systemic focus, an integrative role, and a multi-disciplinary approach. For this purpose, the macromarketing approach and the concept of aggregated marketing systems are presented in the theoretical part, which are then applied to the system of public transport. In the empirical part, views of the representatives of

different institutions are compared regarding the issue of the public transport development and management, with the objective of increasing consumers' awareness and their utilization of the public transport. The comparison addresses key characteristics and improvements of the system, its development and management, its key inputs/outputs, and the role of consumers in the public transport system. The results suggest a substantial agreement with the proposition that a shift from the campaign-oriented to the system/integrated development and management of the public transport system is necessary. In regards to other issues, there are substantial differences between the institutions, and as such they bring out different research and management implications for not-for-profit marketing.

Keywords: macromarketing, marketing systems, public transport, public institutions, multi-disciplinary

1. UVOD

Problematika javnega potniškega prometa (JPP) je vse pogostejša na dnevnem redu politike, medijev, strokovne javnosti, lokalnih skupnosti in drugih interesnih skupin. Na področju JPP v zadnjih 30 letih v Sloveniji namreč ni bilo narejene veliko, zaradi česar se je stanje mobilnosti močno nagnilo v prid osebne (avtomobilskega) motoriziranega prevoza (Cipra, 2011). Ne preseneča torej, da je raziskava o zadovoljstvu Evropejcev z mestnim prevozom pokazala, da le 11 % prebivalcev Slovenije dnevno uporabljajo mestni javni prevoz, medtem ko jih kar 33 % zatrjuje, da ga ne uporabljajo nikoli. Primerjave med različnimi državami članicami EU pa kažejo, da so med najmanj zadovoljnimi z JPP ravno prebivalci Slovenije (Flash Eurobarometer 382b, 2014). Ker je uporaba JPP povezana z več pozitivnimi učinki, kot npr. zmanjševanje onesnaževanja okolja, povečevanje socialne enakopravnosti, večja prometna varnost in tudi stroškovna ter energetska učinkovitost (Cipra, 2011), so tudi na področju JPP v Sloveniji začeli izvajati različne aktivnosti, s katerimi naj bi spodbudili spremembe potovalnih navad ljudi.

Pri konkretnih promocijskih kampanjah tipa »ozaveščanje in uporaba javnega potniškega prometa (JPP)« je vloga trženja pogosto omejena na izvedbo oglaševalskih kampanj. Tako je bilo tudi v projektu »Dobimo se na postaji«¹ iz leta 2013, izvedenem ob pomoči sofinanciranja EU iz kohezijskih skladov. Trženju se na ta način, tudi ko gre za širše družbene probleme, implicitno pripisuje »mikro« perspektiva, ki se osredotoča predvsem na spremembo stališč in vedenj ciljnega porabnika s komunikacijskimi orodji. Zato ne preseneča, da praksa in projekti, ki skušajo vplivati na uporabo JPP, kažejo, da se trženje še vedno razume primarno kot uporaba promocijskih aktivnosti (Taniguchi in Fujii, 2007).

Na ta način javne službe, kot je JPP, povsem prezrejo številne tržne in trženjske dejavnike, interakcije, možne cilje in strategije za doseganje bolj daljnosežnih in trajnih sprememb na tovrstnih trgih. Vedenje porabnikov na področjih, kot je JPP, je namreč odvisno od številnih infrastruk-

¹ Projekt »Dobimo se na postaji« je del aktivnosti ministrstva za infrastrukturo in prostor na področju integracije JPP. Ukvarja se z izobraževanjem, informiranjem in ozaveščanjem javnosti o pomenu JPP. Ciljne skupine projekta so otroci in vzgojitelji v vrtcih, osnovnošolci in dijaki z učitelji, študenti in uporabniki osebnih avtomobilov. Osnovni cilj projekta je krepitev zavesti o JPP kot pomembni alternativni avtomobilskemu prevozu in spodbuditev spreminjanja potovalnih navad v smeri njegove večje uporabe znotraj ciljnih skupin (podrobnejše informacije o projektu so na voljo na spletni strani projekta: <http://www.na-postaji.si/>).

turnih, informacijskih, ekonomskih, okoljskih in drugih vplivov, ki tvorijo celovit sistem. Ob tem porabnikov ne gre razumeti le kot končnih in pasivnih objektov, ki so rezultat delovanja silnic sistema. Schiefelbusch (2010), denimo, navaja različne primere in ravni vključevanja uporabnikov (državljanov) v sistem načrtovanja in razvoja JPP v Švici in Italiji. Te ravni obsegajo manj intenzivne oblike vključevanja (npr. deljene informacije in posvetovanje), pa tudi bolj intenzivne (sodelovanje, soodločanje in pooblaščenje). Drug zanimiv primer navajajo Larsson et al. (2010), ki obravnavajo prometno varnost na Švedskem. Kot izhodišče strategije prometne varnosti v projektu, imenovanem *Vision Zero*, je bil uporabljen sistemski pristop, ki vključuje različne ravni in elemente varnosti v cestnem prometu. Še posebej zanimivi pa sta dve ključni načeli, ki so jim sledili pri razvoju strategije: prometni sistem mora biti *prilagojen* fizičnim in psihičnim značilnostim in omejitvam uporabnikov in odgovornost za varnost mora biti *deljena* med uporabnike, razvijalce in upravljavce sistema. Obe načeli namreč narekujeta razmislek o strateških trženjskih predpostavkah, saj se običajno predpostavlja, da se uporabniki prilagajajo sistemu (in ne obratno), obenem pa se o deljenem prevzemanju odgovornosti za spremembe (ne)želenih vedenj in njihovih posledicah praviloma sploh ne razpravlja. Tovrstni primeri nakazujejo, da je eden še posebej aktualnih izzivov oz. priložnosti nepridobitnega trženja vprašanje sodelovanja med različnimi deležniki, še bolj pa med posameznimi strokami, ki lahko zagotovijo interdisciplinaren pristop k reševanju problematike. Cronin et al. (2011) poudarjajo ključni pomen proučevanja interakcij med različnimi eksternimi deležniki in internimi poslovnimi funkcijami za boljše razumevanje »zelenih« trženjske strategije.

Aktualen problem JPP, ki je razviden iz namena projekta »Dobimo se na postaji« (izobraževanje, informiranje, ozaveščanje in spreminjanje navad izbranih ciljnih skupin), se tako kaže kot razmeroma ozek oz. preveč »mikro« zastavljen, da bi lahko trženje v polni meri izkazalo svoj (strateški) prispevek. Tako razumljena vloga trženja je v tovrstnih projektih prej pravilo kot izjema, kar pa ne velja zgolj za Slovenijo (glej npr. Taniguchi in Fujii, 2007; Gärling et. al, 2010, Friman et. al, 2013). Temeljni namen pričujočega prispevka je zato dvojen. Prvič, predstaviti ustrezno širšo teoretsko perspektivo, ki bo preseгла tradicionalni, »kampanjski« fokus, zato v teoretskem delu prispevka predstavljamo pristop makrotrženja in koncept trženjskih sistemov ter njuno relevantnost za nepridobitno trženje, pri čemer je v ospredju vidik *managementa* tovrstnih sistemov. Drug namen

pa je poskus aplikacije makrotrženjskega teoretskega okvirja na konkreten trženjski sistem. Zato v empiričnem delu prispevka na primeru JPP predstavljamo primerjavo pogledov predstavnikov različnih institucij glede vprašanja razvoja in managementa sistema JPP. Na osnovi primerjave pogledov na razvoj sistema JPP so identificirane ključne strukture in managerske aktivnosti sistema, kot tudi ovire ter spodbude za njegovo večjo uspešnost in vzdržnost.

2. TEORETSKO OZADJE: MAKROTRŽENJE IN TRŽENJSKI SISTEMI

Wilkie in Moore (1999) v preglednem članku ob stoletnici trženja analizirata različne družbene prispevke, pa tudi kritike ter probleme trženja, in poudarjata pomen ustrezne perspektive za ta namen. Tako perspektivo po njunem mnenju predstavljajo *agregirani trženjski sistemi*, ki so bili spočetka ena centralnih tem trženja, ki pa je bila kasneje na račun dominantne (managerske) perspektive več desetletij v ozadju. Agregirani trženjski sistemi zajemajo vse vidike poslovanja (pridobitno in nepridobitno naravnane), kot tudi povezanih centrov za vladne ukrepe in vseh porabniških enot v družbi (Peterson, 2013). V zadnjem obdobju se aktualnost trženjskih sistemov ponovno potrjuje in intenzivno proučuje predvsem v okviru področja *makrotrženja* (e.g., Layton, 2014). Makrotrženje pomeni širši pogled na trženje in njegovo vlogo v družbi, ki je v veliki meri osredotočen prav na trženjske sisteme (industrije, institucije, združenja, ipd.). Fisk (1981) makrotrženje opredeljuje kot družbeni proces in kot zagotavljanje tehnologij, ki omogočajo/podpirajo vsakodnevno življenje in alokacijo virov, v pogledu raziskovanja pa je osredotočeno na proučevanje kakovosti življenja in daljnosežne družbene učinke trženja (lakota, neenakost, varnost, zdravje, ipd.). Tako že samo izhodišče makrotrženja nakazuje pomemben premik in razširitev perspektive nepridobitnega trženja: od managementa kampanj k razumevanju različnih institucionalnih, tehnoloških in drugih dejavnikov ter premik od »vplivanja na vedenje uporabnikov« k poudarku na vire in procese, ki vplivajo na trajno kakovost življenja. Wilkie in Moore (1999) navajata nekaj temeljnih predpostavk in značilnosti, ki opredeljujejo agregirane trženjske sisteme, kot so npr. kontinuirani tokovi in procesi (dobrin, informacij), strukturna sofisticiranost (javna infrastruktura), širša (družbena) učinkovitost v povezavi s trženjskimi (profitnimi) kriteriji, družbene omejitve (zakonodaja, kulturne norme) in odprtost (rast, inovacije). Trženjski sistemi so jedro makrotrženja, obenem pa predstavljajo zelo kompleksen

in zahteven koncept v pogledu operacionalizacije in managementa. Že v pogledu temeljnih komponent in značilnosti trženjskih sistemov, v literaturi ni zaslediti jasno in natančno definiranih modelov tovrstnih sistemov. Še večji izziv pa je sam management trženjskih sistemov. Zato ne preseneča, da številni avtorji s tega področja predlagajo različne tipologije trženjskih sistemov in različne pristope ter kriterije, kako tovrstne sisteme opisati in analizirati. Layton in Grossbart (2006) kot temeljne dimenzije njihovega proučevanja, ki jih zatem delita v številne podelemente, predlagata naslednje:

- okolje, začetni pogoji, meje, ravni agregacije, inputi;
- komponente sistema: struktura stroškov, vozlišča, povezave/odnosi, tokovi, aktivnosti;
- značilnosti sistema: statičnost/dinamičnost, vrste in značilnosti povezav/tokov/aktivnosti, inovativnost, samozadostnost, ipd.;
- outputi: ekonomski rezultati/indikatori, cene, zadovoljstvo, dostopnost, dohodki, varnost, kulturne spremembe, eksternalije

Layton (2007) kot temeljna vprašanja, relevantna za razumevanje trženjskih sistemov, predlaga proučevanje njihove ekonomske in družbene strukture, obstoj paralelnih in povezanih sistemov, razmerje med celoto in komponentami sistema in razumevanje specifičnosti okolja, v katerem sistem deluje. Raziskovanje trženjskih sistemov je tako osredotočeno na proučevanje zgoraj naštetih značilnosti in elementov, nekoliko v ozadju pa je vprašanje zasnove in managementa trženjskih sistemov, ki ga Layton (2007, p. 237) obravnava retorično (Ali je dizajn sistemov opcija?), četudi obenem poudarja, da gre za pomemben imperativ. Eden redkih avtorjev, ki je sledil temu imperativu, je bil Zif (1980), ki zagovarja pozicijo, da je managerski pristop, ki je sicer inherenten mikrotrženju, uporaben tudi za makrotrženje. Glavna managerska vprašanja oz. teme, ki so relevantna tako za mikro-, kot za makrotrženje, so po njegovem mnenju (a) odgovornosti managerjev, (b) cilji managerjev, (c) usmeritve in strategije in (d) odločitvene spremenljivke. Ob tem poudarja, da razlike med obema ravnema nedvomno so; za makrotrženje je značilno manj neposredne konkurence in več sodelovanja, managerji pa naj bi se posledično namesto tekmovanja s konkurenti v večji meri osredotočali na razvoj celotnega trga in bolj prevzemali vlogo integratorja. Žal je bil Zifov poskus povezave obeh vej trženja in aplikacije managerskega pristopa v makrotrženje precej osamljen, saj se je večina avtorjev s tega področja praviloma osredotočala na razlikovanje mikro- in makrotrženja in vprašanja, ki so tipično ali specifično »makrotrženjska« (Sheth

et al., 1988). Takšno vprašanje, ki je danes eno osrednjih makrotrženjskih tem, je vprašanje trženjskih sistemov. Makrotrženje se namreč v veliki meri osredotoča na vprašanje konceptualnih značilnosti trženjskih sistemov in njihovih pojavnih oblik ter družbenih vplivov v konkretnih kontekstih in družbah. Tega izziva se praviloma loteva iz pozicije »kako trženjski sistemi pojasnjujejo makrotrženje«, medtem ko je vprašanje, »kaj lahko (makro)trženje prispeva k bolj uspešnim in učinkovitim trženjskim sistemom, kot je JPP«, zapostavljeno. A prav vprašanje managerske relevantnosti systemskega pogleda je z vidika zasnove, razvoja in managementa trženjskih sistemov (v našem primeru JPP) osrednjega pomena. Da bi lahko razumeli management trženjskih sistemov in opredelili ključne akterje znotraj teh sistemov, ki so nosilci sprememb, se lahko naslonimo na trikotnik družbene blaginje (Kolarič et al., 2002). Gre za enostaven model, ki opredeljuje odnos med tremi različnimi sferami v sodobnih družbah: sfero trga, sfero države in sfero skupnosti. Posamezniki sredstva za zadovoljitev potreb pridobivajo iz teh treh sfer. Njihova blaginja je tako odvisna od obsega in kombinacij odnosov, ki jih uspejo vzpostaviti s temi sferami. Vsaka od teh sfer ima na voljo specifične načine in instrumente, prek katerih se zagotavljajo sredstva, in sicer je instrument trga denar, instrument države moč in instrument skupnosti solidarnost (Kolarič et al., 2002). Država, trg in skupnost so ključni akterji, ki lahko spremenijo trženjski sistem na makroravni, pri čemer imajo za uveljavitev sprememb na razpolago različne vzvode.

Makrotrženje s sistemskim pristopom nedobitnemu trženju zagotavlja širši in celovitejši pogled na vprašanja družbenih sprememb in blaginje. Systemski pogled namreč narekuje premik poudarka iz posameznih aktivnosti (npr. komunikacijske) na celoto delov, na vprašanje strukture, povezav in dinamike te celote. V ta namen je smiselno družbene sisteme razumeti kot kompleksne celote elementov, ki so v interakciji in delujejo v specifičnem okolju (Mele et al., 2010). Temeljna enota (entiteta) analize je ves sistem, ki je lahko bolj ali manj odprt, kar pomeni, da se med sistemom in okoljem izmenjuje energija, snovi in informacije. Te izmenjave z okoljem narekujejo več internih transformacijskih procesov, kot so samoregulacija, homeostaza, ravnovesje, avtopoetičnost, ekvifinalnost idr. (Mele et al., 2010). Temelje in univerzalne značilnosti sistemov (npr. da sistem kot celota ni zgolj vsota delov), ki jih opredeljuje splošna teorija sistemov (von Bertalanffy, 1969), presegajo namen in okvir prispevka, kljub temu pa je pomembna, saj pomeni osnovo, ki se je sčasoma razvila v

številine pristope in teorije, prilagojene posameznim okoljem (npr. organizacijske systemske teorije, kibernetika, biološki sistemi/ekologija, družbeni sistemi/sociologija), pa tudi različnim namenom. Določene systemske teorije, kot so npr. organizacijske systemske teorije, so namreč že v osnovi namenjene razumevanju in managementu organizacij, zaradi česar so bolj managersko relevantne kot splošna teorija sistemov. Pa vendar je že von Bertalanffy (1969) ugotavljal, da pri prometu (omenjal je zračnega in avtomobilskega) ni pomembno samo število prevoznih sredstev v obtoku, ampak gre za sisteme, ki jih je treba načrtovati in urejati, zaradi česar je sistemski pristop nujno potreben.

Med številnimi systemskimi pristopi in teorijami je managersko ena bolj relevantnih t. i. »teorija sistemov, zmožnih preživetja« (ang. Viable Systems Approach) – VSA, ki jo lahko glede na značilnosti tovrstnih sistemov v grobem enačimo s trajnostnimi (vzdržnimi) sistemi. VSA je v izhodišču vedenjska teorija in se osredotoča na analizo odnosov med družbeno-ekonomskimi entitetami pri iskanju izvedljivih/dosegljivih oz. preživetja zmožnih (ang. viable) pogojev in načinov interakcije (Barile in Polese, 2010). Kot ugotavljata omenjena avtorja, se teorija VSA pogosto uporablja kot izhodišče za raziskovanje in prenavo organizacij ter podporo managementu sprememb. Po njunih navedbah so temeljne značilnosti pristopa VSA multidisciplinarnost, odprtost, ciljnost, samoregulacija, kompleksnost in (načrtno) odločanje. Mravljak (2012) predstavlja zanimiv primer aplikacije modela VSA na primeru javne uprave Republike Slovenije. Temeljne komponente modela (produkcijske aktivnosti, operativni nadzor, vrhni management, zajem informacij iz okolja in oblikovanje politik) aplicira na organizacijske strukture javne uprave in dodaja nekatera ključna načela sistema VSA (npr. učinkovitost/enostavnost sprejemanja odločitev, prilagajanje zahtevam okolja in učenje iz izkušenj). Čeprav je v tem primeru poudarek na organizacijskih vidikih, iz tega izhajajo tudi nekatere pomembne implikacije za trženje – npr. večji poudarek trženja pri zagotavljanju informacij in kompetenc pomembnih za prilagajanje okolju (navigacijska/usmerjevalna funkcija) in učenju (npr. na osnovi predhodnih kampanj). Systemski pristop se je kot uporaben izkazal tudi v poslovnem kontekstu, kjer njegovo uporabnost ilustrirata Ng in Briscoe (2011), ki obravnavata vključevanje (soustvarjanje) porabnikov v kompleksnih *storitvenih* sistemih, pri čemer ugotavljata, da sta ključna dejavnika zmožnosti preživetja ciljna soustvajerna vrednost in kontekstualna variabilnost uporabe storitev. *Storitveni sistem* Vargo et al. (2008) sicer opredeljujejo kot nabor

virov (človeških, tehnoloških, informacijskih), ki so z drugimi sistemi povezani z različnimi obljubami vrednosti. Pri tem je naloga storitvenega sistema takšna uporaba virov, ki izboljšuje lastne pogoje in pogoje drugih. Pomen (eko)systemskega pristopa za razumevanje ustvarjene vrednosti v kompleksnih tržnih sistemih izpostavljajo tudi drugi avtorji (Hearn in Pace, 2006; Lansiti in Levien, 2004), ki poudarjajo potrebo po refokusiranju od diadnih/verižnih odnosov z dobavitelji in porabniki, k razumevanju in oblikovanju strategij ustvarjanja vrednosti v celotnem *poslovnem ekosistemu*. Lansiti in Levien (2004) pri tem navajata tudi temeljne kriterije »zdravega« ekosistema, ki so produktivnost (pretvorbe inputov v outpute), robustnost (odpornost na motnje in šoke iz okolja) in variabilnost (podpora diverziteti, obstoj niš). Temu dodajata zanimiv koncept ključnih (ang. keystone) organizacij, ki zagotavljajo stabilen nabor skupnih premoženj (platform), ki so centralnega pomena za zdravje in razvoj celotnega ekosistema (npr. Wal-Martov sistem oskrbe). Z vidika trženja so implikacije ecosystemske teorije zelo relevantne, saj so vprašanja variabilnosti, ključnih organizacij in platform »zdravega« sistema JPP še kako aktualna. Ob makrotrženju in tržnih sistemih, tako tudi druge (nekoliko ožje – »mezzo«) systemske teorije (VSA, storitveni sistemi, poslovni ekosistemi) nakazujejo pomembne implikacije (npr. razvoj povezovalnih platform) in perspektivne možnosti konceptualizacije in managerskih implikacij za nepridobitno trženje.

3. ORGANIZACIJA KOT ANALOGIJA SISTEMA

Ustrezna systemska teorija je v našem primeru podlaga za raziskovanje in razlago delovanja sistemov ter za oblikovanje priporočil managerjem. Kot navajata Arbnor in Berke (1997), systemski pristop »deluje« z analogijami, pri čemer osnovo za analizo in primerjave sistemov predstavljajo primerljive oz. podobne *systemske strukture*. Na celoten JPP je tako mogoče in smiselno gledati kot na »veliko organizacijo, ki proizvaja transport« (Larsson et al., 2010). Analogija sistema JPP z organizacijo je z vidika namena prispevka pomembna, saj nas vrača h ključnemu vprašanju: kako naj bo sistem oz. organizacija JPP zasnovan in voden, da bo *proizvajal ustrezen transport*? Pri tem vprašanju je teorija agregiranih trženskih sistemov šibka, saj ponuja le malo uporabnih razlag in pristopov za sam management makrotrženskih sistemov. V ta namen se kot uporabne izkažejo različne organizacijske teorije, ki izpostavijo različne (managersko relevantne) systemske strukture. Donaldson (1995) kot ključne organizacijske teorije in strukture navaja naslednje: kontingenčna teorija (ki predpostavlj-

ja, da organizacije svojo uspešnost zagotavljajo s prilagajanjem svojih struktur in strategije značilnostim in zahtevam okolja), teorija virov (ki predpostavlja, da je uspešnost organizacije odvisna predvsem od nabora strateških virov, ki ji zagotavlja prednost pred konkurenti), institucionalna teorija (ki poudarja pomen širšega in ožjega socialnega ter institucionalnega okolja, ki prek norm in drugih kulturnih in političnih vzvodov vpliva na »konformistično« vedenje ljudi in delovanje organizacij), organizacijska ekologija (ki poudarja evolucijski princip prilagajanja in proučuje vpliv pogojev v okolju na rojevanje, razvoj in umiranje organizacij) ter teorije organizacijske ekonomike (teorija agentov in transakcijskih stroškov). Donaldson (1995) je izrazil zagovornik superiornosti kontingenčne teorije in mnenja, da ta predstavlja najustreznejši okvir za sintezo različnih organizacijskih teorij. Pri primerjavi teh teorij pa uporabi tudi zanimiv kriterij, in sicer vlogo managerjev, kot jo implicira posamezna teorija. Po njegovem mnenju zgolj kontingenčna teorija managerje vidi kot pozitivne in konstruktivne agente, medtem ko druge teorije njihovo vlogo vidijo bolj pasivno, simbolno ali celo negativno, kar še posebej velja za teorijo agentov.

Z vidika trženja je aktualno predvsem vprašanje, kakšno vlogo pri upravljanju organizacij in tržnih sistemov lahko oz. naj igra trženje? Hult (2011) kot odgovor ponuja teorijo *trženja kot medfunkcijskega povezovalca*, ki deluje preko tradicionalnih (mikro, izoliranih, hierarhičnih) mej tržne funkcije v podjetjih. Ta teorija povezovalno vlogo trženja pojasnjuje s štirimi temeljnimi sestavinami: trženske aktivnosti (zunanje, notranje, povezovalne), procesi ustvarjanja vrednosti za porabnika (razvoj izdelkov, odnosi s porabniki, procesi dobavne verige), razvoj omrežij (interna, vertikalna, internetna) in sodelovanje z deležniki (primarni, sekundarni). Končni cilj uspešne tržne integracije je ustvarjanje vrednosti za porabnike in deležnike, ki je rezultat učinkovite integracije in preseganja tako notranjih (funkcijskih) kot zunanjih mej (omrežja) organizacije. Hult (2011) ponuja širši pogled na delovanje organizacij, saj navaja bistveno več (kar 31!) organizacijskih teorij in jih primerja po različnih kriterijih, pri čemer navaja tudi njihove potencialne implikacije za integrativno vlogo trženja. Med vsemi teorijami je z vidika prispevka še posebej zanimiva teorija strateške izbire, ki ima s kontingenčno teorijo nekaj pomembnih stičnih točk. Ob tem, da obe poudarjata pomen prilagajanja zahtevam okolja, namreč tudi obe predpostavljata konstruktivno in proaktivno vlogo managerja. Pri tem je teorija strateških izbir nekoliko natančnejša in bližje strateškemu trženju, ko pojasnjuje, da lahko mana-

ger z izbiro strateških alternativ (npr. segmenti, pozicija na trgu) aktivno vpliva na delovanje sistema in njegove outpute (ustrezen transport). To počne prek ključnih nalog – preнове ponudbe in re/pozicioniranja na trgu, pri tem pa je za uspeh ključna nedeterministična pozicija in organizacijsko učenje znotraj organizacij (ki predstavljajo družbeno-politični sistem). Ne glede na to, kako posamezna teorija razlaga delovanje organizacije oz. sistema, je povezovalna vloga trženja ključna implikacija oz. potencialni prispevek tovrstnih teorij, ki se morajo v večji meri osredotočiti na razumevanje vloge in povezovanje različnih institucij in strok pri vplivanju na družbeno zaželeno vedenja uporabnikov.

4. TRŽENJSKI SISTEMI IN UKREPI V PROMETU

Na podlagi predstavljenih sistemskih teorij in njihovih implikacij lahko povzamemo, da te nakazujejo potrebo po razvoju JPP v smeri »preživetja zmožnega« (neodvisnega, trajnostnega, ravnotežnega) sistema, kar je za JPP gotovo velik izziv, obenem pa tudi razvojni potencial. Na ta način sistemski pristop nakazuje tudi pomembna raziskovalna vprašanja: v kakšni meri je sistem JPP zmožen (samostojnega) preživetja in kakšna je vloga uporabnikov pri razvoju takšnega sistema. Tovrstna načela in implikacije sistemskega pristopa so se že izkazale kot uporabne pri reševanju kompleksnih družbenih problemov in v konkretnih sistemih, kot je promet. V literaturi in projektih, kot je »Dobimo se na postaji« sicer zasledimo številne »mikro« in »mehke« ukrepe, kot je promocija JPP in uporaba različnih spodbud za spremembo prometnih navad, ki lahko prinesejo želene učinke (glej npr. Garling et al., 2009; Taniguchi in Fujii, 2007; Fujii in Kitamura, 2003). Vendar pa je njihova vzdržnost in učinkovitost na dolgi rok pogosto vprašljiva (glej npr. Thørgersen in Møller, 2008). To še posebej velja za spreminjanje nezaželenih navad, kot je npr. navada uporabe osebnega avtomobila, saj se navade »upirajo informacijskim intervencijam« in zahtevajo dodatne vzvode, kot so sprememba konteksta, izobraževanje in ekonomske spodbude (Verplanken in Wood, 2006). Kot poudarjajo Garling et al. (2009), velja upoštevati, da so »trde« spremembe (npr. izboljšave prometne infrastrukture in višji stroški uporabe avtomobila) praviloma drage ali politično težko izvedljive in se jim tudi javnost pogosto upira. Mehkih ukrepov torej ne gre zanemariti, jih je pa treba povezati s trdimi in razvijati napredne in alternativne rešitve (oz. družbene produkte), na »mezzo« ravni, kot so npr. individualni mobilnostni načrti, skupna uporaba avtomobilov, delo in kupovanje od doma (Friman et al., 2013). V to kategorijo

ukrepov sodijo tudi izboljšave kakovosti prometnih storitev, ki ne zahtevajo tako visokih vlaganj in so hitreje ter lažje izvedljive kot infrastrukturni posegi. Po drugi plati pa je predpostavka, da so trdi oz. obsežni infrastrukturni in družbeni ukrepi »predragi in (pre)težko izvedljivi«, problematična. Kot poudarjata Too in Earl (2010: 51), trajnostna prometna ureditev »ni opcija, ampak imperativ«, saj je dobro urejen javni transport kritičen za doseganje treh ključnih ciljev (outputov) trajnostnega razvoja: okoljskih, ekonomskih in družbenih. Celovitih izboljšav, ki vključujejo trde/infrastrukturne in napredne mehke izboljšave, zato ne gre vrednotiti skozi prizmo parcialnih/mikrokriterijev, kot so npr. (kratkoročno) zmanjšanje nezaželenega vedenja in neposredni stroški ukrepov. Upoštevati je treba eksternalije sistemskih posegov in njihov dolgoročni vpliv (sistemske koristi – sistemski stroški) na okolje, ekonomijo in družbo.

Prav tu pa se sistemski pristop izkaže kot relevanten teoretski okvir za načrtovanje in ovrednotenje pobud za reševanje/izboljšave družbenih problemov. Larsson et al. (2010) na primeru švedskega projekta prometne varnosti primerjajo »na končnega uporabnika osredotočen« pristop s sistemskim pristopom k prometni varnosti, ki temelji na modelu, ki vključuje različne dejavnike, kot so varnost vozil, cest, vedenje voznikov, idr. Avtorji poudarjajo, da gre pri prometu za kompleksen družbeno-tehnični sistem, pri katerem je na porabnika osredotočen pristop iz več razlogov manjvreden, saj ne omogoča razumevanja prometne varnosti kot rezultata kompleksnih interakcij različnih dejavnikov (elementov sistema), ni sposoben pojasniti variabilnosti v delovanju sistema/komponent in ne upošteva hierarhičnih struktur prometnega sistema. Hierarhija sistemov je s trženjskega vidika in z vidika razvoja JPP pomemben koncept, saj nakazuje, da je mogoče in smiselno prometni sistem obravnavati na različnih ravneh in razsežnostih, kot je nacionalna/regionalna/občinska, cestni/železniški/letalski, pa tudi na »ožjih« razsežnostih in podsistemih (npr. plačevanje, vozni redi). Tako sta v prometu tehnični in informacijski podsistem pomembna dejavnika varnosti, ki pa imata v cestnem in letalskem podsistemu drugačne značilnosti in vlogo (Larsson et al., 2010). Pri kompleksnih družbeno-tehničnih sistemih, kot je promet, pa so pomembne tudi družbene, človeške, informacijske in simbolne razsežnosti sistema. Djavlonbek in Varey (2011) poudarjata, da imajo tržni sistemi funkcionalno in ideološko/simbolno razsežnost ter da oblikovanje sistema ne more biti uspešno, če pri tem ni upoštevana tudi »simbolna struktura« sistema. Avtorja ugotavljata, da je simbolna struktura sistema še posebej pomembna pri

kompleksnih in nejasnih idejah in ideologijah, kot je trajnostna potrošnja. Pomen take (simbolne) razsežnosti ilustrirata na primeru sistema proizvodnje in uporabe hibridnih vozil, pri katerih ugotavljata, da »požrešna terenska vozila« počasi postajajo »naravi prijazni hibridi« prav na račun tega, da nov simbolni/pomenski sistem počasi prekriva prejšnjega.

5. EMPIRIČNI DEL: PRIMERJAVA INSTITUCIONALNIH POGLEDOV NA RAZVOJ IN MANAGEMENT JPP

V teoretskem delu smo identificirali relevantne strukture in potencialno aktualne pristope in ukrepe za management trženjskih sistemov. V empiričnem delu pa skladno z namenom prispevka predstavljamo poskus aplikacije makro-trženjskega teoretskega okvirja na konkreten trženjski sistem – JPP. V ta namen v nadaljevanju predstavljamo analizo mnenj strokovnjakov glede vprašanja razvoja in managementa sistema JPP. Raziskovalni pristop je tako v osnovi preiskovalni oz. eksploratorni. S pomočjo delno strukturiranih intervjujev smo želeli raziskati predvsem tri temeljne in kritične spremenljivke: ugotoviti, (a) katere strukture sistema, (b) katere managerske aktivnosti (strateške, taktični ukrepi) in (c) kakšna vloga uporabnikov (aktivna-pasivna) so ključni za večjo uporabo JPP po mnenju poznavalcev – predstavnikov različnih institucij, ki se v Sloveniji ukvarjajo s problematiko JPP.

Kot podlago za podrobnejšo opredelitev in zajem relevantnih sistemskih struktur ter oblikovanje vprašalnika smo uporabili naslednje dimenzije sistema (po Layton in Grossbartu, 2006): okolje, komponente sistema, značilnosti sistema in outputi. Podrobnejši raziskovalni cilji pa temeljijo na identifikaciji in podrobnejšem vpogledu v:

- elemente in značilnosti sistema JPP, ki so ključni za večjo uporabo JPP;
- ključne vire, inpute in outpute ter zunanje vplive na sistem JPP;
- ključne izboljšave JPP in priporočljiva orodja ter pristope za izboljšave;
- možne in priporočljive pristope k razvoju in managementu sistema JPP;
- vlogo uporabnikov v sistemu JPP, kot jo vidijo različne institucije.

5.1. METODOLOGIJA

Na podlagi raziskovalnih ciljev smo pripravili kratek vprašalnik z odprtimi odgovori z osrednjim vprašanjem: »Kako dolgoročno izboljšati oza-veščenost in uporabo JPP s pomočjo izboljšav sistema JPP?«. V nadaljevanju vprašalnik obsega 13 odprtih vprašanj, ki razkrivajo različne

elemente in vizije »boljšega JPP sistema« in se glasijo takole:

1. Naštejte izboljšave in spremembe (česa?), ki so smiselne in potrebne glede na sedanje stanje JPP.
2. Kakšni viziji, prioritetam in ciljem naj sledijo razvoj in izboljšave sistema JPP v bodoče?
3. Kako naj bi se sistem JPP v bodoče razvijal in deloval, da bo lahko sledil predlaganim prioritetam in dosegal predlagane cilje?
4. Katere probleme in ovire vidite kot ključne pri doseganju predlaganih ciljev in kako jih odpraviti?
5. Katere sestavine, elementi in aktivnosti sistema JPP so po vašem mnenju ključni za uspešno/učinkovito delovanje sistema JPP v bodoče?
6. Katera merila bi predlagali za presojo uspešnosti/učinkovitosti sistema JPP?
7. Kaj so po vašem ključni mehanizmi in ukrepi za uspešno/učinkovito delovanje sistema JPP?
8. Kako naj bo sistem JPP organiziran in po kakšnih načelih naj deluje?
9. Kdo naj v bodoče upravlja sistem JPP? Kdo naj bo v upravljanje/vodenje vključen in kakšno vlogo imajo potencialni partnerji in deležniki sistema JPP?
10. Kateri procesi, informacije, metode in pristopi so ključni za uspešno/učinkovito delovanje JPP?
11. Kateri predpogoji, viri (inputi) in vzvodi so ključni za uspešno/učinkovito delovanje JPP?
12. Kakšno vlogo naj imajo v bodoče uporabniki sistema JPP pri sami zasnovi, razvoju, delovanju, uporabi, storitvah, informacijah, ipd.? Kako tako (spremenjeno?) vlogo zagotoviti?
13. Kakšen vpliv in vlogo bodo po vašem mnenju v bodoče imeli različni dejavniki in institucije v širšem okolju JPP na njegovo delovanje?

Vprašalnik smo poslali januarja 2013 po elektronski pošti vnaprej identificiranim predstavnikom petih institucij, ki se posredno ali neposredno ukvarjajo s problematiko prometa in/ali trženja in so bili izvajalci projekta »Dobimo se na postaji« ali pa so bili vanj posredno vključeni. Te institucije so Ministrstvo za infrastrukturo (Inšpektorat za promet), Urbanistični institut RS, Društvo Fokus (nevladna, civilna org.), start-up podjetje TTdrive (ki razvija niz tehnološko podprtih rešitev in storitev s področja prometa) in Ekonomska fakulteta (katedra za trženje – pogled strateškega trženja). Ker v primeru izvedene ankete analiziramo mnenja strokovnjakov v povezavi z obravnavano problematiko, gre v osnovi za intervju s strokovnjaki (ang. expert interview) (Flick, 1998). V tem primeru raziskovalcev ne zanimajo intervjuvanci kot posamezniki, ampak kot izkušeni poznavalci proble-

matike, ki predstavljajo organizacijo oz. institucijo, njen način odločanja in oblikovanja rešitev (Littig, 2013). Strokovnjaki so izbrani načrtno (Muskat et al., 2012) zaradi njihovih specifičnih znanj, kar pomeni, da govorimo o namenskem vzorčenju.

5.2. REZULTATI

Rezultati odgovorov so pregledno prikazani v Tabeli 1, interpretirani pa so predvsem iz sistemске perspektive, pri čemer struktura interpretacije sledi opredelitvi namena in ciljev prispevka. Pri tem se osredotočamo na podobnosti in razlike med institucijami ter na implikacije za trženje. V pogledu temeljnih ugotovitev so rezultati razveseljivi, saj je temeljna teza o potrebnem premiku od kampanjskega k sistemskemu/integriranemu pristopu k problematiki razvoja sistema JPP skupna točka pogledov vseh predstavnikov institucij. Nobena izmed institucij namreč ne zagovarja izključno enostranskih in parcialnih »taktičnih« ukrepov, ampak praktično vse poudarjajo pomen integracije delov sistema JPP (npr. avtobusnega in železniškega prometa; državne, regijske in lokalne ravni sistema). Primerjava navedenih ugotovitev z raziskavami v drugih državah, kot npr. Izrael (Shiftan et al., 2003) in Nizozemska (Nijkamp et al., 1997), kaže na določene skupne točke, predvsem z vidika celovitega razvoja sistema, ki pa po mnenju tamkajšnjih strokovnjakov zahteva jasno usmeritev pri oblikovanju transportne politike. Kot enega temeljnih vzvodov za spremembe JPP ne samo v Sloveniji, ampak tudi širše, lahko torej izluščimo zamisel o povezovanju in pomenu enotne strategije sledenja skupnim, družbenim ciljem.

Med institucijami so sicer še vedno precejšnje razlike v izpostavljenih ravneh in elementih sistema, kot tudi predlaganih managerskih pristopih in orodjih, enako pa velja tudi za vlogo uporabnikov JPP, kar pa je lahko tudi spodbuda in ne zgolj ovira. Pogledi institucij se namreč ne izključujejo, ampak dopolnjujejo, kar nakazuje smiselnost interdisciplinarnega povezovanja oz. bolje – šele integracija institucionalnih/disciplinarnih pogledov omogoča in zagotavlja resnično celovit sistemski pogled na obravnavano problematiko. Pri tem je sicer precej različen fokus na posamezne vidike sistema in vlogo posameznih institucij/akterjev sistema pri posameznih institucijah očiten in razumljiv, njihova primerjava pa kaže, da vsak od njih obenem predstavlja razširitev in obogatitev v pogledu skupne in sistemске vizije razvoja in uporabe JPP. Skupna točka je tudi precejšnje strinjanje v pogledu fragmentiranosti sistema JPP, kjer institucije izpostavljajo problem organizacijske in informacijske nepovezanosti (različni informacijski sistemi, različne/ločene vozovnice, neusklajeni vozni redi ipd.).

Tabela 1: Primerjava institucionalnih pogledov na vizijo razvoja JPP.

	Ministrstvo za infrastrukturo (država)	TTDrive (podjetništvo)	Strateško trženje (Univerza, EF)	Fokus (civilna iniciativa)	UIRS (Urbanistični inštitut)
Ključne izboljšave (vprašanje: 1)	Enotna vozovnica z enotnim upravljalcem JPP	Informacijska povezava različnih sistemov in ponudnikov JPP – poenotenje. Trženje prek družabnih omrežij.	Širitev infrastrukture in večja optimizacija. Izboljšanje storitev in ciljno trženje. Komuniciranje/spodbude.	Sprememba linij, dodatne storitve, usklajitev voznih redov, enotna vozovnica, dostopnost do informacij, posodobitev železniških povezav, konkurenčne cene.	Izboljšanje ponudbe in hitrosti JPP; frekvenca, kakovost storitev (vozni park), razpoložljivost informacij, enotne vozovnice, hibridne storitve.
Razvoj in vodenje sistema (vprašanja: 3, 7, 9, 10, 12)	Celovit pristop na ravni države in občin z izvajanjem trdih in mehkih ukrepov upravljanja mobilnosti. En upravljalcev; družba v državni lasti. Uporabniki kot aktivni državljan.	Tržna logika učinkovitih in profitabilnih ponudnikov. Vključitev zainteresiranih skupnosti, tehnoloških in inovativnih podjetij v projekte. Vključevanje stroke, javnosti in uporabnikov.	Korporativno upravljanje, možnost javno/zasebnih partnerstev. Integrirano razumevanje delov in funkcij sistema, multidisciplinarnost. Odzivnost na sodobne trende in tehnologije, soustvarjanje uporabnikov.	Enotno upravljanje, ekonomska prometna politika. Integracija oblik in ponudnikov prevoza, omogočanje inovativnih pristopov in popularizacija JPP. Vključevanje uporabnikov v razvoj in organizacijo JPP.	Vzpostavitev enotnega državnega upravljanja. Državni upravljalcev, vključevanje lokalnih skupnosti in regij, vključenost drugih sektorjev na državni ravni (šolstvo, sociala).
Značilnosti sistema (vprašanja: 4, 5, 8)	Favoriziranje cestnega prometa. Zakoreninjenje prometne navade (avtomobil). Začaran krog. Fragmentiranost podsistemov.	Togost/počasnost uvajanja sprememb, nezmožnost dogovora/sodelovanja, vpliv politike, slab ugled JPP.	Pasivnost uporabnikov, nevpletenost, neinformiranost, stereotipi. Zaprtost in fragmentiranost sistema, togost in neučinkovitost institucij, neizkoriščenost potencialov znanja, tujih zgledov, tehnologij.	Institucionalni okvir in odgovornost državnih in lokalnih institucij – načrtovanje politik in financiranje ter centralno/enotno upravljanje sistema JPP.	Pomanjkanje sredstev, znanj in dolgoročnega/strateškega pogleda pri odločevalcih, kratkoročna miselnost.
Ključni Inputi / outputi / okolje (vprašanja: 11, 2, 6, 13)	I: Finančni in človeški viri, politična podpora. O: Št. potnikov, kilometrov, eval. standardov dostopnosti postajališč, vlaganj in kakovosti vozil in storitev. Okolje: Pospesjevalne (kriza, demografija, pritisk EU) in zaviralne (subvencije) silnice.	I: Informatizacija, ekonomska vozila, prometna organizacija, volja za sodelovanje; O: stroški uporabnika, obremenitev okolja, zdravje, varnost, hrup, zastoji, neodvisnost, št. potnikov, zadovoljstvo uporabnikov. Okolje: Občine in država ustvarja optimalne delovne pogoje, aktivno spodbuja uporabo JPP.	I: strategija, miselnost, reorganizacija, znanja in sodobne tehnologije; O: Kombinacijo trdih (št. potnikov, stroški, prihodki, dobiček; povprečni čas; strošek/ekološki vpliv) in mehkih meril (ocene zadovoljstva, kakovosti storitev, ozaveščenosti, ugleda JPP). Okolje: Kriza kot ovira, primeri držav/mest kot zgledi in država s podporno in omogočevalno vlogo.	I: Finančni viri, institucionalni okvir, nacionalni program, želje uporabnikov. O: učinkovitost sistema JPP (št. potnikov, linij, frekvenca), ocena uporabnikov (zadovoljstvo, percepcija JPP) in drugi indikatorji »razvitosti« sistema. Okolje: Država, državno planiranje, stroški individualne mobilnosti, prometna izobraženost in vrednote v družbi.	I: Znanje, strateški dokumenti, javna sredstva. O: kakovostno življenje v državi brez osebnega avtomobila; delež uporabe (modal split), hitrosti in pogostosti voženi, zadovoljstvo uporabnikov, umiritev razvoja motorizacije. Okolje: Cena goriv, podnebne spremembe, staranje prebivalstva (brez možnosti avtomobila) – vse v prid JPP. Možnost revolucije pogonskih sredstev – nasprotni učinek.

Smiselnost integracije institucionalnih pogledov se kaže predvsem v konkretnih idejah glede vizije razvoja JPP, kjer je zanimiva ideja podjetnikov, da bi enoten sistem vključeval tudi taksi službe in deljeno uporabo avtomobilov (ang. car-sharing), torej tudi končne uporabnike in njihove vire (avtomobile). V tem pogledu sicer ni konsenza in so nekatere institucije (npr. država in civilna iniciativa) popolnoma drugačnega mnenja (avto kot konkurenca oz. problem). Tovrstne ideje pa po drugi strani nakazujejo različne poglede na naravo in pojmovanje JPP kot sistema. Večina institucij (razen podjetnikov) sistem JPP razume kot zaprt in tog (nedinamičen, neprilagodljiv) sistem, v katerem gre za kombinacijo avtobusnega in železniškega prometa. Izpostavljena značilnost sistema JPP je tudi njegova fragmentiranost oz. nepovezanost posameznih podsistemov, predstavniki institucij pa omenjajo tudi problem (ne) enotnega upravljanja in nadzora. To je seveda precejšnja ovira za celovit razvoj sistema JPP, po drugi strani pa priložnost oz. potencialna naloga nepridobitnega trženja. Država pri tem izpostavlja problem favoriziranja enega (cestnega) podsistema in »patološko« odvisnost uporabnikov od avtomobila, druge institucije pa v ospredje postavljajo druge vidike sistema, kot so institucionalni in informacijski, pa tudi vidik znanj in finančnih virov. Slednji elementi nakazujejo tudi pomen »simbolnega« vidika sistema JPP, ki ga institucije sicer bolj implicitno omenjajo, ko navajajo probleme slabe osveščenosti, negativnih stereotipov (o JPP) in zakoreninjenih prometnih navad.

To nas vodi tudi k interpretaciji rezultatov z vidika vprašanja, kaj so ključni inputi in zunanji vplivi na sistem na eni in outputi ter pripadajoče merila uspešnosti sistema JPP na drugi strani. V tem pogledu se institucije precej razlikujejo, saj nekatere med inputi oz. viri v ospredje postavljajo »omogočevalne« (finančne, politične in infrastrukturne) vire, druge pa bolj »mehke« vire, kot so znanja, strategija in informacije. Podobno velja za outpute in merila, kjer večina institucij izpostavlja učinkovitost/produktivnost sistema, drugi pa nekoliko bolj izpostavljajo tudi bolj dolgoročne, ekološke in porabniške kriterije (npr. zadovoljstvo uporabnikov). V tem pogledu se zdi najbolj daljnosežen in domišljen pogled Urbanističnega instituta, ki kot temeljni kriterij uspešnega sistema JPP navaja vpliv na »kakovost življenja« in poudarja, da so v tem pogledu ključen in kritičen segment predvsem prebivalci brez avtomobila. Z vidika trženja to pomeni primarni poudarek na t. i. »ujetih« uporabnikih, ki so »obsojeni« na uporabo JPP in torej nimajo druge izbire, četudi sta kakovost ponudbe in celo sama dostopnost JPP

nezadovoljivi. Po nekaterih podatkih je namreč v Sloveniji JPP dostopen le 42 % uporabnikov avtomobilov (Na postaji, 2011).

Med institucijami prevladuje mnenje, da mora ključne vire (finančne, infrastrukturne) zagotoviti država, ta pa naj bi zagotovila tudi enotno (državno) upravljanje in sistem spodbud (npr. subvencij) za izvajalce in uporabnike sistema JPP. To odpira vprašanje, ali je sistem JPP v perspektivi sploh možno razviti tako, da bo zadostil kriterijem »samostojnega preživetja zmožnega sistema (VSA)«. Edina institucija, ki zagovarja možnost oz. idejo samozadostnega tržnega sistema brez subvencij, je podjetništvo, kar je sicer zanimiva in obetavna vizija, za katero pa je težko presoditi, v kolikšni meri je izvedljiva in mogoča. Predstavniki Urbanističnega instituta je poudaril, da izkušnje, ki jih ponujajo primeri dobre prakse tudi v najbolj razvitih državah (npr. Švica), ne kažejo, da bi bil tak (samozadosten, preživetja zmožen) tržni sistem JPP realno mogoč oz. da bi lahko zagotovil sprejemljivo kakovost transporta (in življenja) za vse uporabnike.

Pomemben vidik, ki nas zanima v prispevku, je tudi management sistema JPP in uporaba pristopov in orodij za izboljšave ozaveščenosti in večje uporabe JPP, pri čemer so mnenja, kateri so najprimernejši akterji za reševanje te problematike, deljena. Večina institucij kot najustrežnejšega upravitelja sistema vidi državo, z ustrezno organiziranimi (integrirano in centralno koordiniranimi) institucijami, ki skrbijo za načrtovanje, omogočanje (skozi razvoj infrastrukture), prometne politike in sistema, pri tem pa sodelujejo in vključujejo lokalne skupnosti in uporabnike. Od te vizije nekoliko odstopa podjetništvo (in delno strateško trženje), ki izpostavlja (ta) pomen sfere trga ter zagovarja (ta) tržno logiko in omrežje različnih ponudnikov, ki so tržni subjekti, predlagajo pa tudi vključevanje podjetij, strok in različnih javnosti. Pri tem je zanimivo, da je pomen narodnogospodarskih koristi tako organiziranega sistema izpostavil le predstavnik podjetništva (in ne npr. države), kar prav tako kaže na širino (meje) sistema, ki ga imajo v mislih predstavniki institucij. Strateško trženje v pogledu vodenja sistema izpostavlja potrebo po večji odzivnosti na sodobne trende, tehnologije in primere dobre prakse, potrebo po bolj inovativni strategiji, procesni organiziranosti, internem trženju (znotraj sistema JPP) ter razvoju povezovalnih platform, ki bi omogočile intenzivnejše vključevanje (soustvarjanje) porabnikov in različnih deležnikov. Tukaj še posebej pride do izraza sfera skupnosti, ki ima s povezovanjem porabnikov v neformalne mreže (npr. ang. car-pooling – skupinski prevo-

zi) velik potencial. V kombinaciji s podjetniškim pristopom (ang. car-sharing, tehnološke inovacije) strateško trženje tako odpira široko polje strateških izbir, ki so na voljo managerjem in predstavlja konstruktiven pristop – v primerjavi z nekaterimi drugimi pogledi in pristopi, ki temeljijo na bolj determinističnih izhodiščih (npr. da je možno izboljšave JPP sistema doseči primarno z dodatnimi viri). Take izbire so v sistemu JPP možne med različnimi segmenti, kjer nekatere institucije (civilna iniciativa, UIRS) nakazujejo smiselne ciljne segmente (deprivilegirani, »ujeti« porabniki). Druga možnost, ki jo navaja strateško trženje, je prenova, obogatitev, diferenciacija in re/pozicioniranja ponudbe JPP, saj JPP za zdaj zagotavlja praktično eno samo in popolnoma nediferencirano *prevozno storitev* (če izvezemo 1. razred na vlakih). Kljub temu je strateško trženje precej (pre)splošno v predlaganih rešitvah in orodjih, zato so koncepti in orodja drugih institucij/strok več kot dobrodošli. Eden takih konceptov je upravljanje mobilnosti, ki ga zagovarjata tako država kot UIRS in se nanaša tako na posameznike, kot na organizacije. Oboji bi z ustreznim znanjem in načrtnim delovanjem lahko dosegli pomembne izboljšave (dodano vrednost) pri učinkovitosti in ekološki sprejemljivosti, kot gre za načrtno in sistematsko organizacijo lastnih transportnih aktivnosti.

Interpretacija rezultatov skozi prizmo sistemske in organizacijske teorije kaže še na eno slabost sistema JPP, namreč na neobstoje procesne organiziranosti, povratne zanke in oteženo učenje sistema JPP, kar je rezultat njegove fragmentiranosti in fokusa na posamezne (nepovezane) projekte. Z vidika predlaganih izboljšav in orodij institucionalne vizije predstavljajo kombinacijo taktičnih in strateških ukrepov. Med njimi najdemo predvsem »trde« ukrepe, kot so izboljšana prometna infrastruktura, ločeni pasovi, enotna vozovnica, informacijska povezava podsistemov, izboljšana ponudba storitev, pa tudi mehke ukrepe (promocija). Zanimiv je tudi pogled institucij na vlogo porabnikov; skoraj vse institucije predlagajo aktivno vključevanje porabnikov v sistem JPP, pri čemer je obseg/intenzivnost in aktivnosti vključevanja med institucijami precej različen. Urbanistični institut RS predlaga spremljanje zadovoljstva uporabnikov, sicer pa jih vidi kot ciljni segment, pri katerem je treba doseči »spreminjanje potovalnih navad«, država navaja potrebo po aktivnejših državljanih, ki sodelujejo s predlogi, drugi pa gredo pri tem še dlje, saj predlagajo vključevanje uporabnikov v razvoj in organizacijo JPP, sodelovanje pri načrtovanju prog, cen in promocijskih akcij ter tudi pri deljenju informacij in zagotavljanju virov (npr. ang. car-sharing).

6. ZAKLJUČEK

Vprašanje, kako narediti JPP bolj privlačen za porabnike in obenem samozadosten, je kompleksno, zato kratkotrajne, sporadične oglaševalske kampanje predstavljajo le parcialen odgovor. Trajnejšo rešitev je treba poiskati sistemsko. Pristop makrotrženja in tržnih sistemov se je izkazal kot svež in relevanten za nadgradnjo kampanj ozaveščanja uporabnikov v smeri razvoja vzdržnih in trajnostnih sistemov. Pri tem ni dovolj, da začnemo individualno nagovarjati posamezne interesne skupine, ampak je smiselno k iskanju ustreznih rešitev pristopiti celostno. Že sam nabor sogovornikov je pokazal, da je pri reševanju kompleksnih družbenih problemov, kot je javni prevoz, veliko akterjev, ki predstavljajo različne družbene sfere (že prej omenjeni: država, trg, skupnost), pri čemer ima vsaka nekoliko drugačen pogled na vprašanje razvoja sistema JPP. Kljub temu je mogoče izluščiti nekatere skupne točke glede temeljnih ovir in spodbud za razvoj sistema.

Ključne ovire predstavljajo zaprtost in togost, predvsem pa nepovezanost posameznih podsistemov (železniški in avtobusni npr.) in ravni sistema (država – regije – občine – mesta) in elementov sistema (vozovnice, urejenost prog). V kombinaciji s prevladujočim managerskim pristopom pri uvajanju izboljšav (nepovezani projekti namesto sistemskega razvoja celotnega sistema) in hkratnim spodbujanjem alternativnega sistema (osebni avtomobil) se sistem JPP kaže kot neučinkovit in nevzdržen. Oblikovanje razvojnih programov v prihodnosti tako mora slediti ideji povezovanja in enotnega upravljanja, s čimer bi lahko sistemski pristop predstavljal ustrezno orodje za premagovanje ovir in odpravljanje pomanjkljivosti JPP. Čeprav mnogi kot ključnega akterja za preoblikovanje in upravljanje JPP vidijo državo, pa ne smemo pozabiti na trg in skupnost, ki pri spreminjanju in izboljševanju obstoječega sistema ne nadomeščata države, ampak jo s svojimi sredstvi in vzvodi dopolnjujeta. Vendar je pri tem treba upoštevati dodatno oviro, ki jo predstavlja tog institucionalni okvir, kjer ni posluha za spremembe in povezovanje med institucijami. Ob infrastrukturnih je problematična tudi »ideološka« razsežnost sistema, ki je pomemben razlog za prevlado alternativnega (avtomobilskega) sistema prevoza. Ne nazadnje so eno od ključnih ovir porabniki s svojimi zakoreninjenimi navadami in predsodki, povezanimi z JPP, zaradi česar bi bilo treba razmisliti o njihovem aktivnejšem vključevanju v razvoj sistema.

Po drugi strani je že na teoretski in konceptualni ravni prispevek nakazal niz spodbud, bodisi v

smislu temeljnih sistemskih usmeritev in povezav (npr. z državnimi institucijami, kot je šolstvo) bodisi v smislu praktičnih implikacij in ukrepov za soočanje z navedenimi ovirami (skupna vozovnica, mobilnostni načrti). Ključne priložnosti/pobude, ki jih na podlagi intervjujev s strokovnjaki lahko identificiramo, se nanašajo predvsem na pomen virov – bodisi bolj »trdih« virov, ki predstavljajo povečan finančni vložek, spremembe v prometni politiki in infrastrukturne izboljšave, bodisi bolj »mehkih« virov, ki temeljijo na nadgradnji znanja, povezovalnih aktivnostih in dostopnejših informacijah. Prezrta priložnost se zdi tudi širše zastavljeno vrednotenje outputov sistema, kjer bi pričakovani narodnogospodarski učinki in pozitivne eksternalije sistema lahko predstavljali spodbudo za zagotavljanje potrebnih virov za razvoj JPP. Pomembno vlogo pri spodbujanju uporabe JPP ima nedvomno širše okolje, kjer mnogi trendi delujejo v prid razširitvi JPP, kot npr. usmerjenost v trajnostno delovanje, staranje prebivalstva, medtem ko je kriza zaznana tako kot priložnost in kot ovira. Ob virih je za razvoj JPP ključna priložnost in potreba tudi strateško načrtovanje, ki bo usmerjalo odzivanje celotnega sistema JPP na zahteve okolja in uporabnikov ter upoštevalo tako ovire kot priložnosti v okolju in na »trgu«.

Nekatere spodbude za aplikacijo systemskega pristopa izhajajo tudi iz teoretskega dela prispevka. To velja za nekatere daljnosežne ideje, kot so vprašanje prilagajanja sistemov potrebam (omejitvam) porabnikov in vprašanje deljene odgovornosti (še posebno odgovornosti tržnikov in porabnikov), pa tudi vprašanja usmerjevalne in povezovalne vloge trženja pri procesnem upravljanju in organizacijskem učenju. Potrebo po tovrstnih odlikah sistema JPP primerjava institucionalnih pogledov v empiričnem delu sicer implicitno nakazuje, vendar pa systemski koncepti, kot so npr. ciljna (so)ustvarjena vrednost, samozadostnost, kontekstualna variabilnost in družbene eksternalije sistema, nakazujejo možnost njihovega nadaljnega proučevanja in razvoja. Obravnavane teorije, še posebej Hultova (2011) teorija trženja kot medfunkcijskega povezovalca, pa kažejo tudi možne strateške naloge trženja pri razvoju učinkovitih in vzdržnih sistemov preko aktivnosti, kot so tržne raziskave, procesi ustvarjanja vrednosti (npr. razvoj ponudbe), razvoj omrežij in povezovanje različnih deležnikov sistema, pa tudi s pomočjo oblikovanja (multidisciplinarnega) nabora indikatorjev uspešnosti.

Prispevek v osnovi predstavlja poskus aplikacije makrotrženjske systemske teorije v domeno strateškega nepridobitnega trženja, saj ugotavljamo, da v literaturi ni zaslediti uveljavljenih pristopov

in metodologij v ta namen. Kot tak pristop kaže nekatere obetavne smeri razumevanja, raziskovanja in reševanja družbenih problemov, ki jih nakazujejo zgoraj naštetá priporočila. Obenem pa se pristop sooča tudi z določenimi slabostmi in omejitvami, ki se kažejo tako v metodološkem, kot tudi v aplikativnem pogledu in narekujejo reflektivni razmislek. V pogledu metodoloških je ena izmed potencialnih omejitev vprašanje reprezentativnosti mnenj intervjuvanih strokovnjakov z vidika posameznih strok/disciplin. Druga omejitev je, da se prispevek v empiričnem delu osredotoča na vizije »idealnega« sistema JPP, zato iz rezultatov težko sklepamo, kakšne so dejanske značilnosti sistema JPP, predvsem pa kakšne izboljšave so na ravni sistema dejansko izvedljive. Določeni sogovorniki (podjetniki) sicer nakazujejo, kakšen bi (lahko) bil vzdržen in samozadosten sistem JPP, ki bi obenem generiral »neto pozitivne« družbene eksternalije. Vendarle pa mnenja drugih (npr. UIRS) in predvsem izkušnje iz drugih držav in podobnih iniciativ, ki jih nakazuje pregled literature, vodijo k sklepu, da JPP kot samozadosten sistem, ki bi deloval brez zunanje (državne) podpore in »od zunaj spodbujenega« razvoja, realno ni mogoč. Pomembno točko reflektivnega razmisleka predstavlja tudi vprašanje, s katerimi systemskimi in managerskimi ukrepi je mogoče kar najučinkoviteje doseči najbolj daljnosežne spremembe sistema – in vedenja uporabnikov. To v prihodnje narekuje bolj poglobljene študije sistemov, kot je JPP, iz tržne perspektive, ki bi kot nadgradnjo vključevala še dodatne analize, kot je npr. analiza prometnih politik in strategij, pa tudi analiza učinkovitosti različnih pristopov, ki so na taktični ravni uporabljeni pri posameznih projektih/kampanjah za ozaveščanje uporabnikov in trajnostno potrošnjo v sistemih, kot je JPP in podobni.

REFERENCE

1. Arbnor, I., & Bjerke, B. (1997). *Methodology for creating business knowledge*. Thousand Oaks: SAGE publications.
2. Barile, S., & Polese, F. (2010). Smart Service Systems and Viable Service Systems. *Service Science*, 2(1/2), 21-40.
3. Cipra (2014). Identifikacija stanja javnega potniškega prometa in ukrepov trajnostne mobilnosti v slovenskih občinah. Dostopno na: http://test.jpp.si/portal/c/document_library/get_file?uuid=62269870-9dff-4687-97c0-0622e5f2513a&groupId=18
4. Cronin, J.J., Smith, J.S., Gleim, M.R., Ramirez, E., & Martinez, J.D. (2011). Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 158-174.
5. Djavlonbek, K., & Varey, R.K. (2011). Symbolism in Marketing Systems. *Journal of Macromarketing*, 31(2), 160-171.
6. Donaldson, L. (1995). *American Anti-Management Theories of Organization*. Cambridge: University Press.
7. Fisk, G. (1981). An Invitation to Participate in Affairs of

- the Journal of Macromarketing. *Journal of Macromarketing*, 1(1), 3-6.
8. Flash Eurobarometer 382b (2014). Europeans' satisfaction with urban transport. Dostopno na: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_382b_en.pdf
 9. Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications.
 10. Friman, M., Larhult, L., & Garling, T. (2013). An analysis of soft transport policy measures implemented in Sweden to reduce private car use. *Transportation*, 40(1), 109-129.
 11. Fujii, S., & Kitamura, R. (2003). What does a one-month free bus ticket do to habitual drivers? *Transportation*, 30(1), 81-95.
 12. Gärling, T., Bamberg, S., Friman, M., Fujii, S., & Richter, J. (2009). Implementation of Soft Transport Policy Measures to Reduce Private Car Use in Urban Areas. Panels of the Energy Efficiency and Behaviour Conference 2009. Dostopno na: http://www.eceee.org/conference_proceedings/EE_and_Behaviour/2009/Panel_5/5.501
 13. Hearn, G., & Pace, C. (2006). Value-creating ecologies: understanding next generation business Systems. *Foresight*, 8(1), 55-65.
 14. Hult, G.T.M. (2011). Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 509-536.
 15. Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A., & Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV: Fakulteta za družbene vede.
 16. Lansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, 82(3), 68-81.
 17. Larsson, P., Dekker, S.W.A., & Tingvall, C. (2010). The need for a systems theory approach to road safety. *Safety Science*, 48(9), 1167-1174.
 18. Layton, R.A. (2007). Marketing Systems: A Core Macromarketing Concept. *Journal of Macromarketing*, 27(3), 227-242.
 19. Layton, R. A. (2014). Formation, Growth, and Adaptive Change in Marketing Systems. *Journal of Macromarketing*.
 20. Layton, R.A., & Grossbart, S. (2006). Macromarketing: Past, Present, and Possible Future. *Journal of Macromarketing*, 26(2) 193-213.
 21. Littig, B. (2013). Expert Interviews. Methodology and Practice. Dostopno na: http://www.uta.fi/iasr/lectures/index/17.9.2013_Beate%20Littig_Tampere%20Expert-Interviews.pdf
 22. Mele, C., Pels, J., & Polese, F. (2010). A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications. *Service Science*, 2(1/2), 126-135.
 23. Mravljak, J. (2012). Uvajanje modela VSM (Viable System Model) za zagotavljanje boljše interoperabilnosti. Magistrsko delo, Ekonomsko Poslovna Fakulteta, Univerza v Mariboru.
 24. Muskat, M., Blackman, D., & Muskat, B. (2012). Mixed Methods: Combining Expert Interviews, Cross-Impact Analysis and Scenario Development. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 10(1), 9-21.
 25. Na postaji (2011). Valicon: Poročilo kvantitativne faze raziskave. Dostopno na: <http://www.na-postaji.si/>
 26. Ng, I., & Briscoe, G. (2012). Value, Variety and Viability: New Business Models for Co-Creation in Outcome-based Contracts. *WMG Service Systems Research Group Working Paper Series*, 06/12.
 27. Nijkamp, P., Ouwersloot, H., & Rienstra, S. A. (1997). Sustainable urban transport systems: an expert-based strategic scenario approach. *Urban Studies*, 34(4), 693-712.
 28. Peterson, M. (2012). *Sustainable Enterprise: A Macromarketing Approach*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
 29. Schiefelbusch, M. (2010). Passengers as drivers of innovation in public transport planning? Conceptual issues and experiences. *Working Papers SIET 2010*.
 30. Sheth, J.N., Gardner, D.M., & Garret, D.E. (1988). *Marketing theory: Evolution and Evaluation*. New York: John Wiley.
 31. Shiftan, Y., Kaplan, S., & Hakkert, S. (2003). Scenario building as a tool for planning a sustainable transportation system. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 8(5), 323-342.
 32. Taniguchi, A. & Fujii, S. (2007). Promoting public transport using marketing techniques in mobility management and verifying their quantitative effects. *Transportation*, 34(1), 37-49.
 33. Thøgersen, J., & Møller, B. (2008). Breaking car use habits: The effectiveness of a free one-month travelcard. *Transportation*, 35(3), 329-345.
 35. Too, L., & Earl, G. (2010). Public Transport Service Quality and Sustainable Development: a Community Stakeholder Perspective. *Sustainable Development*, 18(1), 51-61.
 36. Vargo, S.L., Maglio, P.P., & Akaka, M.A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
 37. Verplanken, B., & Wood, W. (2006). Interventions to Break and Create Consumer Habits. *Journal of Public Policy & Marketing*, 25(1), 90-103.
 38. von Bertalanffy, L. V. (1969). *General system theory: foundations, development, applications*. New York: George Braziller Inc.
 39. Wilkie, L. W. & Moore, E.S. (1999). Marketing's Contributions to Society. *Journal of Marketing*, 63, 198-218.
 40. Zif, J. (1980). A Managerial Approach to Macromarketing. *Journal of Marketing*, 44, 36-45.