

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV TRENJ PRI URAVNOTEŽEVANJU KRATKOROČNIH IN
DOLGOROČNIH TRŽENJSKIH STRATEGIJ NA TRŽENJSKO
KOMUNICIRANJE PODJETIJ**

Ljubljana, november 2021

IRENA ČEBULJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Irena Čebulj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv trenj pri uravnoteževanju kratkoročnih in dolgoročnih trženjskih strategij na trženjsko komuniciranje podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Vesno Žabkar

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE TRŽENJSKIH KOMUNIKACIJ	3
1.1 Vloga trženja v podjetju	3
1.2 Trženjske komunikacije	4
1.2.1 Opredelitev in vloga trženjskih komunikacij	4
1.2.2 Obseg in naloge trženjskih komunikacij	5
1.2.3 Trženjsko-komunikacijski splet	6
1.3. Vodenje trženjskih komunikacij	7
1.3.1 Strategije, načrtovanje, cilji in pozicioniranje	7
1.3.2 Oblikovanje uspešnih trženjskih komunikacij	9
1.4 Ključni izzivi na področju trženjskih komunikacij	10
1.4.1 Globalizacija in trženjske komunikacije	10
1.4.2 Tehnološki razvoj in trženjske komunikacije	11
1.4.3 Etični in družbeni vidik trženjskih komunikacij	11
1.4.4 Panožni pritiski na trženjske komunikacije	12
1.4.5 Kratkoglednost v trženjskih komunikacijah	13
2 URAVNOTEŽEVANJE KRATKOROČNIH TRŽENJSKIH CILJEV IN DOLGOROČNIH TRŽENJSKIH INTERESOV	14
2.1 Značilnosti kratkoročnega vodenja in vodenja na dolgi rok	14
2.2 Trenja pri uravnoteževanju kratkoročnih in dolgoročnih strategij	14
2.3 Dejavniki, ki povečujejo trenja pri uravnoteževanju kratkoročnih in dolgoročnih trženjskih strategij	15
2.2 Oblikovanje uravnotežene trženjsko-komunikacijske strategije	17
2.2.1 Cilji in pozicioniranje	17
2.2.2 Vrednotenje in merjenje	18
2.2.3 Časovni okvir	19
2.2.4 Vpliv kreativnosti	20
3 RAZISKAVA O VPLIVU TRENJ PRI URAVNOTEŽEVANJU KRATKOROČNIH IN DOLGOROČNIH TRŽENJSKIH STRATEGIJ NA TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE SLOVENSКИH PODJETIJ	22
3.1 Namen in cilji raziskave	22
3.2 Metodologija in načrt raziskave	22
3.3 Raziskovalne hipoteze	24
3.4 Analiza odgovorov na anketni vprašalnik	26

3.3.1 Značilnosti vzorca.....	26
3.3.2 Rezultati preverjanja hipotez	28
3.3.3 Ostali rezultati.....	31
3.4 Analiza polstrukturiranih intervjujev	39
3.4.1 Značilnosti vzorca.....	39
3.4.2 Predstavitev rezultatov.....	40
4 ANALIZA VPLIVA TRENJ PRI URAVNOTEŽEVANJU KRATKOROČNIH IN DOLGOROČNIH TRŽENJSKIH STRATEGIJ NA TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE PODJETIJ	47
4.1 Ugotovitve na osnovi preizkusa hipotez	47
4.2 Ostale raziskovalne ugotovitve	48
4.3 Priporočila na osnovi raziskovalnih ugotovitev	50
4.4 Priložnosti za nadaljnje raziskovanje	51
SKLEP.....	52
LITERATURA IN VIRI	54
PRILOGE	63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povečevanje vloge trženjskih komunikacij.....	4
Tabela 2: Naloge trženjskih komunikacij po modelu DRIP	6
Tabela 3: Značilnosti oziroma odlike uspešnih trženjskih komunikacij.....	10
Tabela 4: Respondenti glede na glavno dejavnost.....	27
Tabela 5: Profil intervjuvanih oseb oziroma podjetij	39
Tabela 6: Pregled citatov glede merjenja vpliva, ki ga imajo dolgoročne trženjske aktivnosti na poslovanje podjetja.....	41
Tabela 7: Pregled citatov glede mehanizmov, s katerimi podjetja merijo vpliv dolgoročnih trženjskih aktivnosti na poslovanje.....	42
Tabela 8: Pregled citatov glede načinov, prek katerih ohranjajo ustrezno ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi trženjskimi aktivnostmi	43
Tabela 9: Pregled citatov glede odločanja o ustrezni kreativni oziroma medijski agenciji...	44
Tabela 10: Pregled citatov glede zniževanja tveganj pri izbiri kreativnega koncepta	45
Tabela 11: Pregled citatov glede vloge, ki jo ima trženjskegi oddelek v podjetju	45
Tabela 12: Pregled citatov, ki se nanašajo na spremembe, ki bi jih, v kolikor bi bilo to mogoče, na trženjskem področju uveljavili sogovorniki	46

KAZALO SLIK

Slika 1:	Ključne vloge sodobnega trženja	4
Slika 2:	Obseg trženjskih komunikacij.....	5
Slika 3:	Sodobni trženjsko-komunikacijski splet	7
Slika 5:	Okvir načrtovanja trženjskih komunikacij	8
Slika 6:	Kratkoročna in dolgoročna komunikacijska uspešnost.....	17
Slika 7:	Prevladujoče področje poslovanja anketiranih podjetij	27
Slika 8:	Izbira do treh tipov komunikacijskih aktivnosti, ki jim je podjetje v obdobju od leta 2018 dalje namenilo največ pozornosti	28
Slika 9:	Pomen posameznih elementov pri načrtovanju komunikacijske akcije	30
Slika 10:	Aktivnosti podjetja, kjer je vloga trženja vodilna	31
Slika 11:	Sodelovanje vodje trženjskega oddelka na sejah uprave oz. najvišjega vodstva podjetja.....	32
Slika 12:	Dokazovanje vpliva trženjsko-komunikacijskih aktivnosti na podjetje	33
Slika 13:	Kazalniki uspešnosti, ki jih anketirana podjetja redno spremljajo	34
Slika 14:	Razlogi, ki v največji meri omejujejo uspešnost trženjskega oddelka.....	34
Slika 15:	Spreminjanje obsega odobrenih trženjskih sredstev v obdobju od leta 2018 dalje	35
Slika 16:	Znižanje že odobrenih trženjskih sredstev na račun zniževanja stroškov v teku poslovnega leta v obdobju od leta 2018 dalje	36
Slika 17:	Gibanje števila zaposlenih v trženjskem oddelku v obdobju od leta 2018 dalje ...	36
Slika 18:	Pomen posameznega vira informacij pri sprejemanju trženjskih odločitev	37
Slika 19:	Pomen posameznih elementov pri oblikovanju nakupne odločitve v zvezi z nosilnim izdelkom/storitvijo podjetja	38
Slika 20:	Mnenja o vplivu nagrajene komunikacijske akcije na podjetje v primerjavi z nenagrajeno	39

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Anketni vprašalnik	1
Priloga 2:	Opomnik za izvedbo intervjuja.....	8
Priloga 3:	Preverjanje hipotez – statistični izračuni	10

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ACS – (angl. Award Creativity Score); merilo kreativnosti, ki ga uporablja družba McKinsey

AI – (angl. Artificial Intelligence); umetna inteligenca

AMA – American Marketing Association

CLV – (angl. Customer Lifetime Value); življenjska vrednost stranke

CMO – (angl. Chief Marketing Officer); direktor trženja

DMS – Društvo za marketing Slovenije

DRIP – (angl. Differentiate, Reinforce, Inform, Persuade); model, ki povzema ključne naloge trženjskih komunikacij: razlikovanje, utrjevanje, informiranje, prepričevanje

FMCG – (angl. Fast Moving Consumer Goods); blago za široko potrošnjo

IoT – (angl. Internet of Things); internet stvari

IPA – Institute of Practitioners in Advertising

IPA Effectiveness Awards – nagrada za uspešnost IPA

NPS – (angl. Net Promoter Score); merilo, ki je praviloma interpretirano kot indikator zadovoljstva ali zvestobe potrošnika

ROI – (angl. Return on Investment); donosnost investicije

ROMI – (angl. Return on Marketing Investment); donosnost trženjske investicije

SOV – (angl. Share of Voice); delež, ki ga predstavlja vsota vseh naložb v vse komunikacijske kanale znotraj kategorije, v kateri konkurira posamezna znamka

SOZ – Slovenska oglaševalska zbornica

WFA – (angl. World Federation of Advertisers); Svetovna zveza oglaševalcev

TK-splet – trženjsko-komunikacijski splet

WARC – (angl. World Advertising Research Center); spletno mesto, ki ponuja vpogled v najboljše oglaševalske prakse, primere in dognanja

UVOD

Oblikovanje, implementacija in uresničevanje uspešnih trženjskih strategij so kompleksne in zahtevne naloge, zato ni presenetljivo, da so podjetja negotova glede vloge trženja in njegove uspešnosti (Rodriguez-Vila, Bharadway, Morgan & Mitra, 2020; O'Brien, Veenstra & Murphy, 2019; Whitley & Morgan, 2019; Germann, Ebbes & Grewal, 2015). Nekateri avtorji kot pomemben razlog za to izpostavljajo pomanjkljivo definirano vlogo trženja in s tem povezana neskladja med odgovornostmi, pristojnostmi in merili uspešnosti (Hanssens & Pauwels, 2016; Fleit, 2017; O'Brien, Veenstra & Murphy, 2019).

Razkorak med realnostjo, kjer ima trženje vodilno vlogo predvsem pri ukvarjanju z blagovnimi znamkami in vodenju trženjskih kampanj (Moorman, 2020; Moorman & Kirby, 2019), ter pričakovanji, po katerih naj bi bilo trženje ključno pri pospeševanju poslovne rasti in finančne uspešnosti podjetja (O'Brien & Murphy, 2018; Gulin-Merle, 2020), je precejšen. Med drugim je razviden tudi iz trenda pri uravnoteževanju kratkoročnih in dolgoročnih aktivnosti oziroma pri sklepanju kompromisov med izvajanjem takojšnjih ukrepov s kratkoročnim poudarkom in investiranju sredstev v projekte, namenjene dolgoročnejšemu pozicioniranju. Zdi se, kot da je trženje razcepljeno. Na eni strani je tradicionalno utrjevanje znamk, ki temelji na TV-oglaševanju in drugih medijih širokega dosega. Na drugi strani je akcijsko trženje z uporabo racionalnih in sproti merljivih digitalnih aktivnosti. Adler, Boudet, Brodherson in Robinson (2021) opozarjajo, da je tipična posledica takšnega razdora neaktivnost tržnikov, ta pa v številnih podjetjih sabotira doseganje pričakovanih stopenj rasti. Akcijski tržniki izpostavljajo svoje sposobnosti doseganja klikov in ogledov, medtem ko imajo skrbniki znamk z vrednotenjem dolgoročnih trženjskih kampanj precejšnje težave. Številni vodilni tržniki zato sredstva raje namenjajo kratkoročnim aktivnostim, ki jih je enostavneje upravičiti. Na ta način postaja pomen kampanj za utrjevanje znamke vse bolj obskuren.

Gre za naraščajočo napetost v trženju – na eni strani je zahteva po doseganju hitrih prodajnih rezultatov, ki so običajno povezani s kvartalnimi cikli poročanja, na drugi strani pa potreba po stalnem izboljševanju trženjske učinkovitosti na dolgi rok. Težava je v tem, da osredotočenost na en vidik poslovanja spodjeda dosežke drugega, saj dolgoročnih rezultatov seštevanje kratkoročnih učinkov ne zagotavlja. Zagotavlja jih uravnoteženje z dolgoročnimi potrebami in interesi (Binet & Field, 2013, str. 31; Drucker, 1993, str. 80). Podobno menijo tudi O'Brien, Veenstra in Murphy (2019) in hkrati navajajo, da je analiza podatkov, ki jih je Journal of Marketing med javnimi delniški družbami zbral v več kot 15 letih, pokazala, da naložbe v dolgoročne trženjske pobude, kot sta povečevanje vrednosti blagovne znamke ali izgrajevanje odnosov s strankami, vplivajo na vrednost za delničarje, medtem ko kratkoročne aktivnosti, na primer promocijske akcije, vplivajo na donosnost sredstev. Agresivno zasledovanje kratkoročnih učinkov pa lahko izčrpa dolgoročne trženjske vire.

Na pojav tako imenovane kratkoglednosti (angl. short-termism) trženjska stroka ni imuna. Institute of Practitioners in Advertising (IPA) je na nagnjenost h kratkoročnim praksam in

metrikam v trženju na primer opozoril že leta 2007 v poročilu Marketing in the Era of Accountability, podrobneje pa ta pojav obravnava kasneje v poročilih The Long and the Short of It (2013), Selling Creativity Short (2016) in The Crisis in Creative Effectiveness (2019).

Field, Gunn in Hull (2016, str. 9) navajajo, da se je v obdobju od leta 2006 do leta 2014 odstotek kampanj, ki so se potegovala za nagrado uspešnosti IPA in so trajale manj kot šest mesecev (kratkoročne kampanje), povečal za več kot štirikrat, na dobrih 30 odstotkov. Med kampanjami, ki so prejele nagrado za kreativnost, je bil vzpon kratkoročnih še večji, na približno 45 odstotkov. Ta trend se je po navedbah Fielda (2019, str. 8 – 9) nadaljeval tudi naslednja štiri leta, »saj so bile v letu 2018 kreativno nagrajene kampanje manj uspešne kot kadar koli v 24 letih, odkar IPA zbira podatke in v tem pogledu ne odstopajo od nenagrajenih kampanj«. To pomeni, da nagrajena kreativnost podjetju prinaša malo ali nič prednosti.

V magistrskem delu raziskujem okoliščine, ki povečujejo trenja med zahtevanimi kratkoročnimi učinki in pričakovano dolgoročno rastjo, ter vpliv, ki ga imajo ta trenja na trženjsko komuniciranje v slovenskih podjetjih. Preveriti želim, kako se z opisano dilemo soočajo slovenski trženjski oddelki in kako se ta dilema odraža v trženjskih komunikacijah, saj so te v veliki meri načrtovane in izvedene na osnovi pričakovanj, s katerimi se soočajo vodje trženjsko-komunikacijskih oddelkov oziroma vsi, ki odločajo o trženjskem komuniciranju.

Vsebina magistrskega dela je tako razdeljena na štiri glavne dele. Prvi del obravnava trženje ter trženjske komunikacije. V splošnem opredeljuje vlogo in pomen trženja ter trženjskih komunikacij ter vodenje oziroma oblikovanje učinkovitih in uspešnih trženjskih komunikacij, nazadnje pa povzema še ključne trende oziroma izzive, s katerimi se pri svojem delu srečujejo tržniki.

Eden takšnih izzivov je uravnoteževanje kratkoročnih trženjskih ciljev in dolgoročnih trženjskih interesov, na katerega se osredotočam v drugem delu. Opredelim ključne značilnosti kratkoročnega vodenja in vodenja na dolgi rok, predstavim medsebojna trenja in okoliščine, ki ta trenja povečujejo, poglavje pa sklenem s predstavitvijo izhodišč za oblikovanje uravnotežene trženjsko-komunikacijske strategije.

Tretji, najbolj obsežen del, namenjam empirični raziskavi med vidnejšimi slovenskimi oglaševalci, s katero opredeljujem dejavnike, ki povečujejo tveganja za favoriziranje kratkoročnih učinkov in s tem nagnjenost k kratkoročnim trženjskim pristopom, ter ugotavljam njihov vpliv na trženjsko komuniciranje anketiranih podjetij. Cilji, ki sem jih želela doseči, so ugotoviti, v kolikšni meri so opisanim trenjem izpostavljeni trženjski oddelki v večjih slovenskih podjetjih oziroma oglaševalcih, opredeliti okoliščine, iz katerih izhajajo neravnovesja pri uporabi mehanizmov za doseganje kratkoročnih oziroma dolgoročnih poslovnih učinkov, identificirati prevladujoče komunikacijske pristope kot odraz zahtev, ki jih trženjskim oddelkom postavlja vodstvo podjetij ter potrditi oziroma zavrniti postavljene hipoteze.

V četrtem, sklepnem delu naloge, pridobljene rezultate raziskave kritično analiziram z vidika strokovno-teoretičnih spoznanj. Prakso nadgradim s teoretičnimi znanji iz predhodnih poglavij in jih povzamem v obliki ključnih ugotovitev, iz njih pa izpeljem zaključke in priporočila, ki so odjemalcem in ponudnikom tržno-komunikacijskih storitev lahko v pomoč pri sprejemanju trženjsko-komunikacijskih odločitev.

1 VODENJE TRŽENJSKIH KOMUNIKACIJ

1.1 Vloga trženja v podjetju

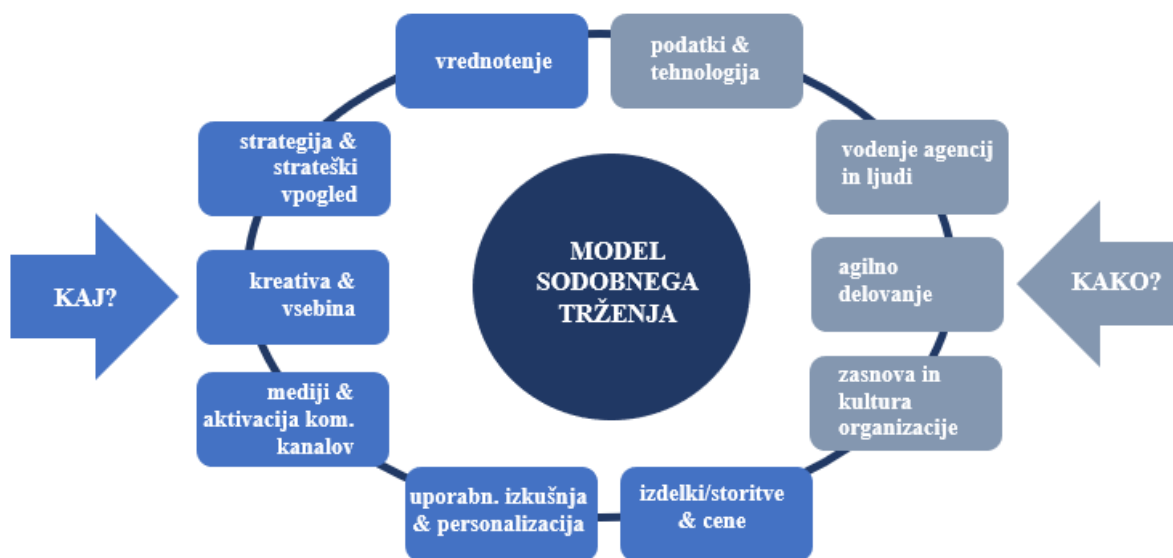
Po formalni opredelitvi združenja American Marketing Association (brez datuma) iz leta 2017, je trženje aktivnost, set institutov in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, izpolnjevanje in izmenjavo ponudb, ki strankam, klientom, partnerjem in družbi kot celoti predstavljajo vrednost. Iz širine opredelitev trženja, njegove vloge in pomena (Drucker, 1973; Kotler, 1998; Jančič & Žabkar, 2013; Kotler & Keller, 2016) pa je mogoče sklepati, da je trženje pravzaprav vsaka poteza, vsak ukrep, vsaka odločitev, ki jo zato, da vpliva na povpraševanje, sprejme oziroma izvede ponudnik.

V podjetju se strateška vloga trženja nanaša na uveljavljanje metod, ki podjetju omogočijo, da se razlikuje od konkurentov, predvsem je to osredotočanje na prednosti, zaradi katerih lahko podjetje svojim odjemalcem ponudi večjo vrednost. Povedano drugače, cilj strateškega trženja je z vidika odjemalca kar najbolje izkoristiti pozitivno razlikovanje od konkurence. Aaker in Moorman (2017, str. 5) pravita, da na strateški ravni trženje odgovarja zlasti na dve vprašanji, in sicer »Kje konkurirati?« in »Kako konkurirati?« Mehta in Hayward (2019) skladno s tem trženju pripisujeta tri strateške vloge:

- Vrednotenje trenutnega poslovnega okolja: strateško trženje prek informacij, ki jih zagotavlja, pomaga pri pozicioniranju in ocenjevanju uspešnosti podjetja, olajša tudi načrtovanje prihodnjih aktivnosti.
- Postavljanje jasnih trženjskih ciljev: strateško trženje prek vzpostavljanja dosegljivih trženjskih ciljev oblikuje strateški trženjski načrt.
- Usmerjanje razvoja izdelkov oziroma storitev: strateško trženje usmerja razvoj izdelkov in storitev, ki podjetju zagotavljajo ustvarjanje dobička.

Armstrong, Esber, Heller in Timel (2020) trženje vidijo kot sposobnost podjetja, da izkoristi vse poslovne sposobnosti, na ta način kupcem omogoči najboljšo mogočo izkušnjo, s tem pa zagotavlja dolgoročno rast. Model sodobnega trženja, ki je sestavljen iz posameznih in med seboj povezanih komponent, ponuja jasen vpogled tako v vloge, ki jih ima trženje, kot v način, kako se te med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Razviden je iz slike 1.

Slika 1: Ključne vloge sodobnega trženja



Prirejeno po Armstrong, Esber, Heller & Timel (2020).

1.2 Trženjske komunikacije

1.2.1 Opredelitev in vloga trženjskih komunikacij

Trženjske komunikacije so izvedbeno podpodročje trženja, ki ima v osnovi dve primarni nalogi. Prvo predstavljajo prizadevanja za ustvarjanje vrednosti znamk oziroma oblikovanje čustvovanja potrošnikov, vzpostavljanje pozitivnega odnosa, naklonjenosti do izbrane znamke. Druga, sodobnejša uporaba trženjskih komunikacij, je namenjena oblikovanju vedenja potrošnikov, ki omogoča hitrejše donose naložb v znamke. Trženjske komunikacije se tako na eni strani lahko uporabljajo za oblikovanje zelenega odnosa do izbrane znamke, na drugi strani pa za spreminjanje vedenja ciljnega potrošnika. Ni nujno, da se to dvoje medsebojno izključuje, saj je s hibridnim pristopom mogoče hkrati dosegati oba cilja (Fill & Turnbull, 2019, str. 10).

Opredelitve trženjskih komunikacij so se razvijale sočasno z razvojem trženjskih komunikacij in povečevanjem vloge, ki jo prevzemajo. Razvoj vlog, ki jih prevzemajo trženjske komunikacije, je strnjeno prikazan v tabeli 1.

Tabela 1: Povečevanje vloge trženjskih komunikacij

Vloga	Pojasnilo
informiranje in prepričevanje	Komunikacije so namenjene prepričevanju potrošnika v nakup, uporabljajo se množični mediji. Poudarek je na racionalnih, z izdelkom povezanih informacijah.

se nadaljuje

Tabela 1: Povečevanje vloge trženjskih komunikacij (nad.)

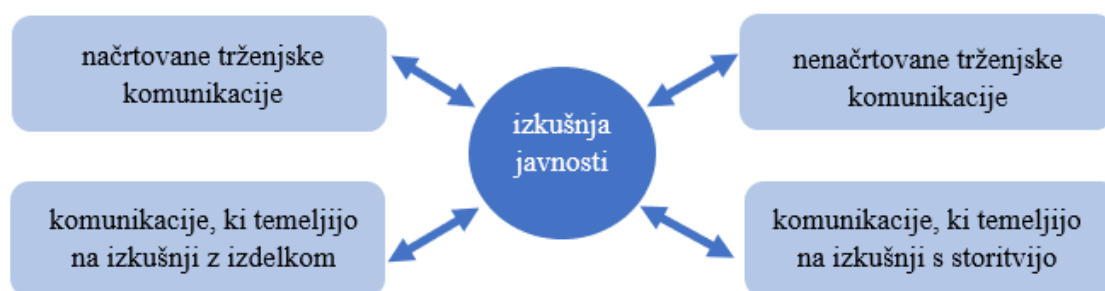
proces in slikovne metafore	Komunikacije so namenjene vplivanju na različne stopnje nakupnega procesa. Uporabljajo se različna orodja. Poudarek je na prikazovanju izdelka in emocionalnih sporočilih.
integracija	Komunikacije potrošniku omogočajo jasen pogled na ponudbo blagovne znamke. Poudarek je na strategiji, medijski nevtralnosti in uravnoteženi rabi emocionalnih in racionalnih komunikacij.
odnosi	Komunikacije so sestavni del različnih odnosov, ki jih imajo podjetja s svojimi potrošniki. Poudarek je na skupni medsebojni vrednosti in pomenu, priznava se različne komunikacijske potrebe in stile procesiranja različnih skupin deležnikov.
izkušnja	Komunikacije so namenjene oblikovanju edinstvene potrošniške izkušnje, kar vključuje tako elemente integracije kot odnosov, potrebne za zagotavljanje doslednosti in smiselnosti.

Prirjeno po Fill & Turnbull (2019).

1.2.2 Obseg in naloge trženjskih komunikacij

Trženjske komunikacije se v osnovi uporabljajo za komuniciranje elementov ponudbe podjetij ciljnim skupinam potrošnikov. Te ponudbe se nanašajo na izdelek, storitev ali podjetje samo, ki si na primer želi zagotoviti določen ugled. To so načrtovane komunikacije. Ta poenostavljeni pogled pa ne upošteva številnih vprašanj, ki prav tako prispevajo k oblikovanju trženjskih komunikacij. Sem na primer sodi izkušnja potrošnika s posameznim ponudnikom, kot jeokus sladoleda, ali izkušnja ponudnika, ki mu je zagorelo v tovarni. To so nenačrtovane komunikacije. Trženjske komunikacije vključujejo oboje, načrtovane in nenačrtovane, kar je predstavljeno na sliki 2.

Slika 2: Obseg trženjskih komunikacij



Prirjeno po Huges & Fill (2007).

Bowersox in Morash (1989), ki trženjske tokove obravnavata kot mrežo, katere namen je zadovoljiti želje in potrebe potrošnika, pravita, da so trženjske komunikacije pomemben del te mreže, saj informirajo, prepričujejo, utrjujejo in ustvarjajo ugled, s čimer zagotavljajo razlikovanje med posameznimi ponudniki. Na tej osnovi sta Fill in Jamieson (2006) oblikovala

tako imenovani model DRIP, ki povzema ključne naloge trženjskih komunikacij, prikazan pa je v tabeli 2.

Tabela 2: Naloge trženjskih komunikacij po modelu DRIP

Naloga	Pod-naloga	Pojasnilo
Razlikovati (angl. <i>Differentiate</i>)	pozicionirati	zagotoviti, da izdelek ali storitev znotraj kategorije izstopa
Utrditi (angl. <i>Reinforce</i>)	opomniti, zagotoviti, osvežiti	konsolidirati in okrepiti pretekla sporočila in izkušnje
Seznanimi (angl. <i>Inform</i>)	izobraziti, spoznati	seznaniti in svetovati glede značilnosti, dosegljivosti
Prepričati (angl. <i>Persuade</i>)	v nakup ali v nadaljnje poizvedovanje	spodbuditi nadaljnje pozitivno nakupno vedenje

Prirjeno po Fill & Jamieson (2006).

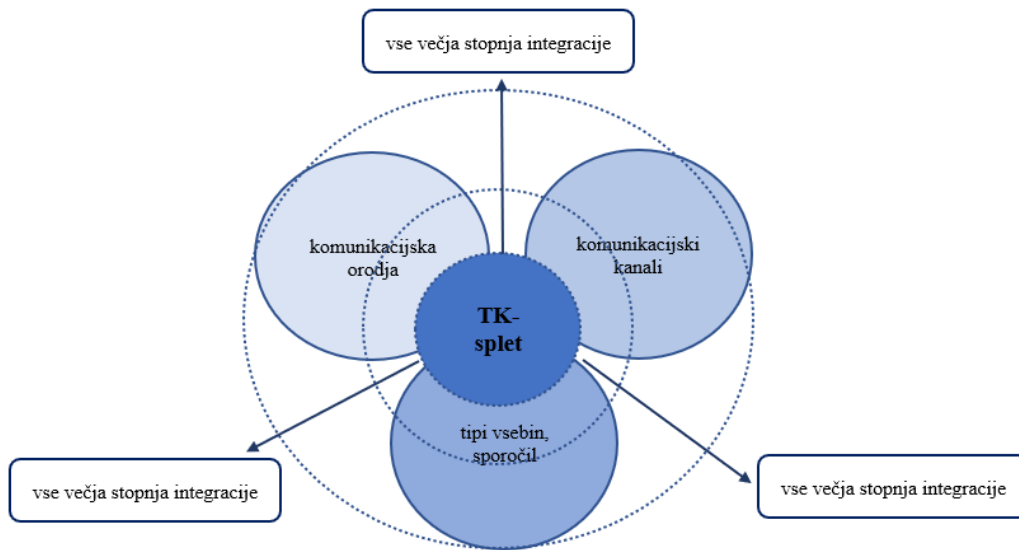
1.2.3 Trženjsko-komunikacijski splet

Trženjsko-komunikacijski splet (TK-splet) je sestavljen iz nabora različnih orodij, ki jih je mogoče uporabiti v različnih kombinacijah in v različnih stopnjah komunikacijske intenzivnosti glede na ciljno javnost. Kotler in Keller (2016, str. 582), navajata osem glavnih komunikacijskih orodij: (1) oglaševanje, (2) pospeševanje prodaje, (3) dogodki in izkušnje, (4) odnosi z javnostmi, (5) on-line komunikacija in družbena omrežja, (6) mobilno trženje, (7) neposredno trženje in trženje z bazami podatkov in (8) osebna prodaja.

Ta prvotni trženjsko-komunikacijski splet je »intervencijski«, saj temelji na iskanju pozornosti potrošnika. Pozornost doseže z intervencijo, z motnjo v njegovi siceršnji aktivnosti. Sodobnejši trženjsko-komunikacijski splet je »pogovorni«. Osredotoča se na komunikacijo s potrošnikom in med potrošniki, ki lahko celo sami prispevajo k vsebini. V tem primeru je trženjsko-komunikacijski splet središče treh elementov, ki se medsebojno prekrivajo. To so komunikacijska orodja, komunikacijski kanali ter vsebine.

Spremembo v pristopu prikazuje slika 3. Črtkane linije predstavljajo različne stopnje integracije in koordinacije med navedenimi tremi elementi. Širši je krog, višja je stopnja integracije in bolj učinkovit je komunikacijski splet.

Slika 3: Sodobni trženjsko-komunikacijski splet



Prirjeno po Fill & Turnbull (2019).

1.3. Vodenje trženjskih komunikacij

1.3.1 Strategije, načrtovanje, cilji in pozicioniranje

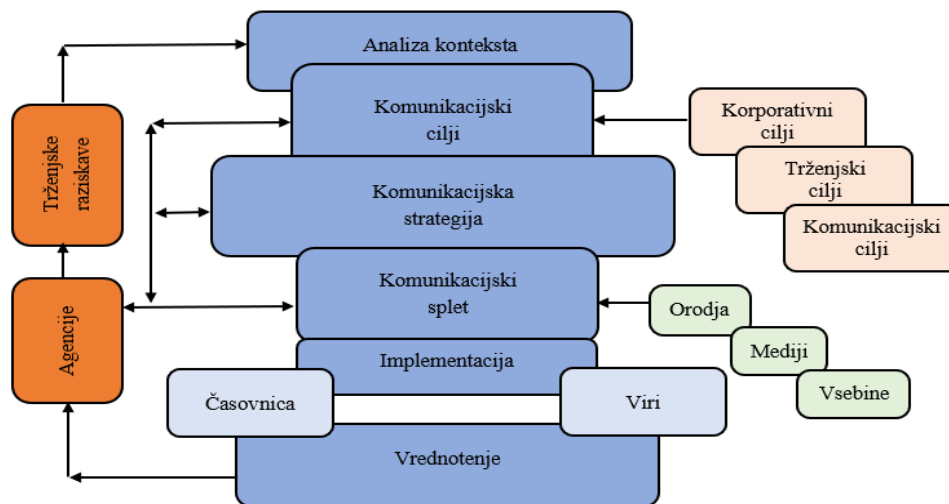
V grobem se strategija trženjskih komunikacij nanaša na splošni pristop v okviru konteksta, povezanega s potrošniki, ki ga podjetje uporablja za doseganje trženjskih in komunikacijskih ciljev. Fill in Turnbull (2019, str. 153–168) ta splošni okvir zožita na štiri ključne opredelitve komunikacijske strategije, in sicer:

- Strategija pozicioniranja, ki je relativno dobro poznana in vključuje tri glavne aktivnosti: tržno segmentacijo, izbiro ciljnega trga in pozicioniranje;
- Strategija ciljnih segmentov, ki temelji na načinih, po katerih različne skupine potrošnikov oblikujejo svoje nakupne odločitve;
- Platformna strategija, ki temelji na dogovorjeni osnovni tematiki ali platformi. IPA (2011) navaja tri glavne platformne strategije: (a) kreativne platforme, ki temeljijo na eni sami, veliki, osnovni oglaševalski zamisli, ki jo javnosti prepoznajo v vseh orodjih in kanalih, (b) platforme koncepta znamke, ki so zakoreninjene znotraj znamke in skozi čas dovoljujejo številne različne kreativne prikaze (npr. sreča/Coca-Cola, varnost/Volvo, adrenalin/Red Bull ipd.) ter (c) participacijske platforme, pri katerih gre za pristop, ki si prizadeva znamko vključiti v vsakodnevno rutino potrošnika, kar z omogočanjem interakcije med znamkami in potrošniki ponujajo digitalni mediji;
- Konfiguracijska strategija, ki poudarja strukturne vidike oblikovanja sporočila ter način, kako je to posredovano in sprejeto.

Uspešno in učinkovito uresničevanje strategije potrebuje jasen načrtovalni okvir. Gre za načrt

trženjskih komunikacij, to je pisni dokument, ki se nanaša na točno določeno obdobje, povzema razumevanje trga in nakazuje, katere trženjsko-komunikacijske cilje bo doseglo podjetje in kako. Vsebuje taktične usmeritve in alokacijo virov, ki so potrebni za izvedbo trženjsko-komunikacijskih programov (Wood, 2014, str. 4). Sestavlja ga niz zaporednih korakov, ki se v realnosti pogosto odvijajo sočasno, simultano. Osnovo razumevanja vsakega trženjsko-komunikacijskega načrta zato predstavlja razumevanje medsebojne prepletenosti med posameznimi elementi oziroma koraki. Ti koraki so prikazani na sliki 4.

Slika 4: Okvir načrtovanja trženjskih komunikacij



Prirjeno po Fill & Turnbull (2019).

Pri načrtovanju trženjsko-komunikacijskih kampanj je premišljeno postavljanje komunikacijskih ciljev ključnega pomena. S tem imajo težave številna podjetja, čeprav so z vidika ocenjevanja smiselnosti, učinkovitosti in uspešnosti komuniciranja cilji nepogrešljivi. Na to kaže tudi analiza kampanj v IPA-bazi podatkov, iz katere je jasno razvidno, da so kampanje z jasno postavljenimi cilji uspešnejše (Binet & Field, 2007 in 2013).

Glede na to, da kontinuirane spremembe v poslovnem okolju od podjetij zahtevajo prilagodljivost, bi bilo postavljanje enega samega, vseobsegajočega cilja, ki bi mu bilo mogoče slediti na dolgi rok, naivno; nujno je postaviti več različnih ciljev. V splošnem tako velja, da se že ob razvijanju korporativne strategije postavi niz ciljev na različnih ravneh podjetja (Johnson, Whittingham, Angwin, Regner & Scholes, 2014; Quin, Mintzberg, James, Lampel & Ghosal, 2003). Podobno velja tudi cilje, povezane s trženjskimi komunikacijami. Tudi ti naj bodo sestavljeni iz treh ravni (Fill, 2011, str. 105):

- Cilji, povezani s prodajo: obseg, vrednost, donosnost investicije, tržni delež, dobičkonosnost
- Cilji, povezani s potrošnikom: zavedanje, odnos, prepoznavnost, razumevanje, dojetje
- Cilji, povezani z ostalimi deležniki: ugled, podoba, uspešnost, naklonjenost

Učinkovita komunikacija s ciljnimi skupinami in uresničevanje postavljenih ciljev ni mogoče brez uspešnega pozicioniranja, zato razvijanje in vzpostavljanje želene tržne pozicije predstavlja eno temeljnih aktivnosti trženjskih komunikacij. Pozicioniranje je proces, prek katerega potrošnik oziroma deležnik znamko ločuje od konkurence in prek katerega ta na trgu zasede točno določeno mesto ter uresničuje svoje poslovne cilje (Fill & Turnbull, 2019, str. 198). Pri pozicioniranju torej ne gre za izdelek, znamko ali podjetje, pač pa za to, kaj si o izdelku, znamki ali podjetju misli potrošnik (Kotler & Keller, 2016, str. 297). Pozicioniranje je močno gonilo prihodnje prodaje, kot takšno pa ima ključno vlogo pri vzpostavljanju pogojev za stabilno in donosno rast poslovanja v prihodnosti. Zato je pomembno, da znamko pozicioniramo pravilno in da smo ves čas pozorni na to, da navkljub spremembam v poslovnem okolju med ciljnim potrošniki ohranja oziroma utrjuje želeno pozicijo (Lloyd, 2021).

Več avtorjev navaja kriterije uspešnega pozicioniranja (Jobber & Fahy, 2009; Laforet, 2010; Sharp, 2010; Lloyd, 2021), ki so si med seboj dokaj podobni. Navajam tiste, ki jih kot ključne izpostavljata Kosteljik in Alsem (2020), ki pravita, da mora:

- pozicioniranje ustrezati sami znamki, kar pomeni, da mora znamka izpolniti dane obljube, pozicioniranje pa mora biti usklajeno s prednostmi znamke – to je sestavni del doslednosti;
- pozicioniranje biti relevantno za ciljno skupino, saj nima smisla delati na podobi znamke, ki potencialnih potrošnikov ne zanima;
- zelena podoba znamke biti prepoznavna, drugačna od podobne konkurenčnih znamk, kar je v osnovi bistvo oblikovanja znamke – najti prepoznavno, distinktivno pozicijo.

1.3.2 Oblikovanje uspešnih trženjskih komunikacij

Smernic, na katere se je mogoče opreti pri oblikovanju uspešnih trženjskih komunikacij, v akademski literaturi praktično ni najti, več vpogleda v tematiko ponujajo praktiki trženjskega komuniciranja. Med vidnejšimi je inštitut IPA, ki na osnovi analize uspešnih komunikacijskih praks navaja naslednja priporočila (Ascential Events Europe Ltd, 2021):

- Tržniki naj razmišljajo celostno – ne v smislu »ali znamka ali rezultat«, pač pa »ob znamki tudi rezultat«. Sočasna kratkoročna in dolgoročna aktivacija lahko utrjujeta znamko in zagotavljata rezultate.
- Za dolgoročno utrjevanje znamke je ključna doslednost, ki je lahko učinkovitejša, če vključuje zasuk, osveženo doslednost.
- Trdni podatki za lažje odločanje, zavezanost kreativnosti in kultura učinkovitosti so ključnega pomena pri preprečevanju erozije znamke.
- Prepoznavni atributi delujejo v prid blagovni znamki zlasti v časih, ko se proračuni krčijo.
- Dobra praksa je povezana z velikostjo blagovne znamke, njenimi potrošniki in cilji. Izzivalno lahko razmišlja vsaka znamka, ne glede na velikost in uveljavljenost, a manjše blagovne znamke, ki še rastejo, si praviloma lahko privoščijo več eksperimentiranja.

Za uspešne trženjsko-komunikacijske kampanje na splošno velja, da s svojo izvirnostjo presenečajo, so emocionalno angažirane in zato tudi odmevne. Iz študij primerov, ki so na voljo v IPA-bazi podatkov, je mogoče identificirati značilnosti in odlike, ki so skupne najbolj uspešnim trženjsko-komunikacijskim kampanjam. Povzete so v tabeli 3.

Tabela 3: Značilnosti oziroma odlike uspešnih trženjskih komunikacij

Značilnosti	Odlike
<ul style="list-style-type: none"> – kreativnost (izvirnost, relevantnost) – soustvarjanje (povabilo potrošnikom, da prispevajo h kampanji) – kršenje pravil in tabujev (navihanost) – povezava s spodbudnimi ali provokativnimi družbenimi okoliščinami, ki znamki doda novo dimenzijo – nepričakovana, presenetljiva uporaba znane osebnosti – izjemen humor 	<ul style="list-style-type: none"> – uravnotežen pristop pri uresničevanju kratkoročnih in dolgoročnih ciljev – zadostno obdobje trajanja kampanje, da ta povzroči spremembo vedenja pri potrošnikih (vsaj 6 mesecev) – širše in zgodnejše nagovarjanje potrošnikov namesto komunikacije v realnem času – uravnotežena alokacija medijskih sredstev med medije, namenjene utrjevanju znamke in medije za prodajno aktivacijo

Prirjeno po Field, Gunn & Hull (2016) ter Field (2019).

Podjetja se morajo upreti skušnjavi po ločevanju kampanj za utrjevanje znamke od aktivacijskih kampanj. Treba jih je uskladiti, med njimi poiskati ravnotežje in jih osredotočiti na doseganje poslovnih ciljev. Spodbujanje kulture učinkovitosti je pomembno. To se prične z oblikovanjem jasnih ciljev, zavzemanjem za kreativnost ter zagotavljanjem dostopa do relevantnih podatkov, s čimer bo trženje pozicionirano kot investicija v nadaljnjo rast. Priporočljivo je razmišljati na način, kot bi o znamki razmišljal izzivalec. To pripomore k inovativnosti, hkrati pa privlači nove skupine potrošnikov (Ascential Events Europe, 2021).

1.4 Ključni izzivi na področju trženjskih komunikacij

Na trženjske komunikacije vplivajo številni dolgoročni trendi, ki od tržnikov zato, da ostanejo v koraku z njimi, pogosto zahtevajo radikalne spremembe. Med pomembnejšimi izzivi, s katerimi se srečujejo, so vplivi globalizacije, tehnološkega razvoja, etičnih in družbenih norm ter pritiski same trženjske dejavnosti (Fill & Turnbull, 2019). Vse več avtorjev (Field, 2019; Wood, 2019; Srinivasan & Ramani, 2019; Roach, 2020) pa med izzive, ki močno vplivajo na vodenje trženjskih komunikacij, prištevajo tudi kratkoglednost (angl. short-termism).

1.4.1 Globalizacija in trženjske komunikacije

Podjetja, ki delujejo globalno, morajo upoštevati vrsto ekonomskih, kulturnih, družbenih, pravnih, izobraževalnih, vedenjskih in verskih posebnosti oziroma razlik. Oblikovanje trženjskih komunikacij za tuje trge pomeni razumeti razlike v prepričanjih in vrednotah potrošnikov ter interpretirati subtilne odtenke, ki obstajajo med različnimi kulturami, kar

tržnikom že desetletja predstavlja izziv (Melewar, Turnbull & Balabanis, 2000). Fromowitz (2017) izpostavlja kar nekaj znamk, ki so z napačnim sporočilom užalile ciljne potrošnike. Tudi Tylee (2017) navaja, da se podjetja pri izvajanju globalnih komunikacijskih kampanj srečujejo s težavami, ko želijo ohraniti globalni status, sočasno pa izpolniti potrebe lokalnih potrošnikov, a da nekaterim to izvrstno ustreza. Kot primere navaja P&G, Heineken in Unilever. Ključna dilema pri tem je, ali oblikovati eno samo kreativno platformo, ki jo je mogoče uporabljati globalno (standardizacija) ali komunikacijo prilagajati vsakemu lokalnemu trgu (adaptacija). Kako daleč naj gredo podjetja pri prilagajanju njihovih trženjskih komunikacij, da bodo te ustrezale lokalnim zahtevam, je še vedno predmet akademskih razprav (Fill & Turnbull, 2019, Navarro, Losada, Ruzo & Diez, 2010; Fastoso & Whitelock, 2007; Melewar, Turnbull & Balabanis, 2000).

1.4.2 Tehnološki razvoj in trženjske komunikacije

Bistvene smernice, ki jih v trženjske komunikacije vnaša tehnološki razvoj, so vse večja sposobnost podjetij za komunikacijo s strankami, vse večja sposobnost podjetij za zbiranje in shranjevanje informacij o strankah in vse večja sposobnost podjetij za analizo informacij o strankah (Rust & Huang, 2014). Rust (2020) med pomembnejše tehnološke preboje prišteva zlasti:

- masovne podatke (angl. Big Data) oziroma ogromne količine dnevno ustvarjenih podatkov, ki omogočajo stroškovno učinkovite in inovativne oblike procesiranja informacij za boljši vpogled in odločanje (Sicular, 2013);
- spletno sledenje (angl. on-line tracking) oziroma »vohljanje« za spletnim vedenjem potrošnika (Kannan & Li, 2017), kar omogoča povsem personalizirano oglaševanje;
- umetno inteligenco (angl. Artificial Intelligence – AI), ki naj bi področju trženja in trženjskega komuniciranja zagotovila predvsem vrhunsko napovedno analitiko, s tem pa pod vprašaj postavlja smiselnost številnih trženjskih aktivnosti, npr. trženjskega raziskovanja, alokacije medijskih sredstev ipd. (Rust, 2020; Davenport, Guha, Grewal & Bressgott, 2019; Rogers, 2017);
- internet stvari (angl. Internet of Things – IoT), ki v nizu številnih značilnosti in vplivov med drugim prinaša tudi možnost, da bo se bo »stroj, naprava« pojavljala tako v vlogi potrošnika kot v vlogi ponudnika ali izvajalca storitve (Schwab, 2016, str. 30).

1.4.3 Etični in družbeni vidik trženjskih komunikacij

Med etičnimi izzivi, ki so jim pri svojem delovanju izpostavljene trženjske komunikacije, Fill in Turnbull (2019) izpostavljata naslednje:

- Zavajanje, lažno predstavljanje. Trženjsko komuniciranje se od nekdaj sooča z očitki o tem, da je to množično zavajanje, ki spodbuja potrošništvo do nesprejemljivih ravni ter onesnažuje in celo ogroža mesta (Pollay, 1986; Klein, 2000; Brodsky, 2017). Na istem

spektru je problem lažnega ali napačnega predstavljanja, s čimer je povezana tudi epidemija lažnih novic (Schiff, 2017).

- Odnos do ranljivih skupin. Večina držav nadzira vsebino in časovnico trženjskih komunikacij, namenjenih otrokom, medtem ko se vprašanju oglaševanja ostalim ranljivim skupinam izogibajo, čeprav ponudniki pogosto izkoriščajo zlasti njihovo nezmožnost oblikovanja informirane nakupne odločitve (Abrahamas, Temple, Mchiza & Steyen, 2016; Rogers, 2016).
- Diskriminacija, materialna neenakost. Problem diskriminacije se povečuje zlasti zaradi migracij prebivalstva iz manj- v bolj razvite države, kjer nastaja tako imenovana drugorazredna populacija, ki je vse bolj raznolika (Nathale, Münz & Migali, 2018). Za ponudnike je kratkoročno bolj oportuno, da so pri svoji ponudbi diskriminatorni do potrošnikov, ki sodijo v manj dobičkonosne skupine, čeprav podjetje samo po sebi nima iracionalnih predsodkov (Ukanwa & Rust, 2018; Prahalad, 2012).
- Zasebnost, dostojnost. Izzivi, povezani z zasebnostjo, se nanašajo na vsiljive prodajne pristope ter na posledice, jih prinaša uporaba masovnih podatkov in spletnega sledenja. Dostojnost pomeni predvsem izogibanje nepredvidnemu stereotipnemu prikazovanju ljudi, skupin, kultur ali regij na račun komercialnih interesov (Borgerson & Schroeder, 2002).
- Spodbude, podkupnine. Gre za zahtevna praktična vprašanja, med drugim tudi za to, ali poslovati na trgih, kjer je korupcijska praksa običajna ter kdaj je uporaba daril ali pogostitev sprejemljiva, kdaj pa je to podkupnina. Večina podjetij ima v zvezi s tem oblikovane ustrezne interne politike.

1.4.4 Panožni pritiski na trženjske komunikacije

Vsi prej naštetih vplivi so se odrazili tudi strukturi, odnosih in regulaciji trženjsko-komunikacijske panoge. V globalnem merilu se je velikost panoge povečevala, kar je bila posledica napredka v tehnologiji, rasti števila trženjsko-komunikacijskih aktivnosti ter s tem vrednosti trženjskih komunikacij (Fill & Turnbull, 2019).

V sami strukturi agencijskih storitev se v veliki meri odražajo konsolidacijske poteze velikih oglaševalskih agencij, ki so s kupovanjem manjših igralcev na trgu utrjevale svoje položaje. Danes trg obvladuje peščica globalnih holdinških družb, ki ima v lasti veliko število različnih agencij. Po navedbah portala Adbrands.net (Mind Advertising, 2020) je na vrhu panožne piramide v letu 2018 kraljevalo naslednjih 10 mednarodnih skupin: Dentsu, DDB, BBDO, Hakuhodo, TBWA, McCann, Ogilvy, Wunderman Thompson, Publicis in Grey. Zelo podobna je tudi zastopanost na seznamu največkrat nagrajenih agencij, ki jih pripravlja spletni portal The Big Won (Carnyx Group, 2019).

Te spremembe so vplivale tudi na naročnike agencijskih storitev. Povprečno obdobje sodelovanja med agencijo in naročnikom je v letu 2017 trajalo 3,2 leti in se skrajšuje. Delno je to posledica prevzemov in združitvev na strani agencij, delno pa naročniških potreb po osvežitvi (Antoniewicz, 2017). Predvsem pa naročniki zahtevajo več nadzora nad kreativnimi in

medijskimi aktivnostmi, kar vodi do sodelovanja z manjšim številom agencij, do razvoja po meri oblikovanega pristopa do medijev in trženja (Spanier, 2017) in do vzpostavljanja lastnih kreativnih ali medijskih oddelkov (Hobbs, 2017).

Trženjsko-komunikacijsko panogo urejajo nekateri zakonodajni akti (npr. Zakon o varstvu potrošnikov, Zakon o varstvu konkurence idr.), a je odpravljanje problemskih situacij trženjskega komuniciranja prek zakonodaje dokaj togo. Panoga je zato sama razvila mehanizme nadziranja pravilnega delovanja na področju trženjskega komuniciranja (kodeksi, častna razsodišča). Ključni problem nadzora predstavljajo nove oblike medijev oziroma kompleksnost trženjskega komuniciranja prek različnih platform. Spletni portal WARC (Ascential Events Europe, 2017) navaja, da se težave, ki po oceni 35 največjih svetovnih oglaševalcev zahtevajo prioritarno obravnavno, nanašajo na transparentnost (stroški in cene), varnost znamk (prikazi v primernem okolju), oglasne prevare (lažni zadetki in kontakti) ter spletno metriko (samo videni oglasi).

1.4.5 Kratkoglednost v trženjskih komunikacijah

Trženjska literatura navaja, da se tržniki osredotočajo na srednjeročno in dolgoročno učinkovitost (Homburg & Jensen, 2007) in da so praviloma odgovorni za zagotavljanje dolgoročnih koristi (Verhoef & Leeflang, 2009, str. 18). Raziskave te trditve podpirajo s povezovanjem trženja in dolgoročne uspešnosti podjetij (Park, Auh, Maher & Singhapakdi, 2012). Ne glede na to pa ta konvencionalna dolgoročna naravnost trženja ni nujno dovolj odporna na kratkoglednost podjetij oziroma njihovo nagnjenost k uporabi na sedanost osredotočenih prodajnih pristopov s pričakovanjem takojšnjih rezultatov (Agnihotri, Yang & Briggs, 2019, str. 138). To se kaže v trenjih med odnosi, ki favorizirajo dolgoročne cilje in ravnanjih, ki promovirajo kratkoročne aktivnosti. Ker se od trženja pričakuje, da bo upravljalo s trženjskim premoženjem tako, da bo povečevalo kratkoročno uspešnost, bodo nekatere trženjske aktivnosti dolgoročno v škodo uspešnosti znamke. V izogib marginalizaciji in funkcijski podrejenosti naj bi trženje poudarjalo dolgoročno usmerjenost, zato mora biti vselej pozorno na kakršne koli iniciative, ki bi lahko vodile v kratkogledne aktivnosti (Mizik & Jacobson, 2007).

Uravnoveževanje kratkoročnih trženjskih strategij z dolgoročnimi, medsebojna trenja, do katerih prihaja v procesu usklajevanja, ter dejavnike, ki takšna trenja povečujejo, obravnavam v nadaljevanju, v poglavju 2.

2 URAVNOTEŽEVANJE KRATKOROČNIH TRŽENJSKIH CILJEV IN DOLGOROČNIH TRŽENJSKIH INTERESOV

2.1 Značilnosti kratkoročnega vodenja in vodenja na dolgi rok

Hofstede (2001) pojem kratkoročne naravnosti opredeljuje kot osredotočenost na sedanost ali na preteklost; oboje je pomembnejše od prihodnosti. Podjetja in posamezniki, ki so kratkoročno naravnani, cenijo tradicijo, trenutno družbeno hierarhijo in izpolnjevanje družbenih vlog. Veliko pomembnejša od dolgoročne izpolnitve jim je takojšnja zadovoljitev. Dolgoročna naravnost pa na drugi strani pomeni osredotočenost na prihodnost, odlaganje kratkoročnega materialnega ali družbenega uspeha na račun boljše pripravljenosti na prihodnost. Podjetja in posamezniki z dolgoročno perspektivo cenijo vztrajnost, ohranjenost, varčnost in sposobnost prilagajanja.

V poslovnem okolju s pojmom kratkoročno označujemo obdobje, ki je krajše od enega leta, za srednjeročno obdobje šteje čas od enega do petih letih, dolgoročno obdobje pa pomeni pet let ali več (Forrester, 2019). Kratkoročno vodenje v podjetju se tako nanaša na razvijanje strategij, ki kratkoročno izboljšujejo značilnosti podjetja na način, da bodo doseženi njegovi dolgoročni cilji. Vodenje in načrtovanje na kratek rok se običajno odrazi v kazalnikih kratkoročne uspešnosti, kot so denarni tok, proračun, kapitalski prihranki ipd. V kratkoročnem smislu se ocenjuje trenutni napredek organizacije in oblikuje akcijske načrte za izboljševanje uspešnosti na dnevni ravni. Dolgoročno vodenje pa pomeni kontinuirano reševanje poslovnih problemov z namenom doseganja ključnih ciljev. Pomeni reagiranje na konkurenčno situacijo v družbenem, ekonomskem in političnem okolju organizacije in razvijanje strategij za ustrezno prilaganje in vplivanje na te situacije. Povezano je z razmisleki o večjih kapitalskih izdatkih oziroma investicijah ter z implementacijo politik in postopkov, ki oblikujejo profil organizacije (Markgraf, 2019).

Med panogami so se za bolj kratkoročno naravnane izkazale bančništvo, elektronska oprema, poslovne storitve in veleprodaja. Na drugi strani pa so proizvodnja hrane in pijač, maloprodaja, farmacija in medicinski izdelki identificirane kot dolgoročno naravnane panoge (Brochet, Loumioni & Serafeim, 2012).

2.2 Trenja pri uravnoteževanju kratkoročnih in dolgoročnih strategij

Ekonomska realnost kaže, da se zlasti v zahtevnih poslovnih okoliščinah podjetja hitro zatečejo k tako imenovani kratkoglednosti, ki je v splošnem opredeljena kot fenomen pretiranega podcenjevanja prihodnjih rezultatov. Med faktorji, ki ta trenja povečujejo, so nove tehnologije, skrajševanje trgovalnih časov, zniževanje transakcijskih stroškov, povečevanje volatiliti trgov, medijski odzivi in naraščajoča vloga institucionalnih investitorjev (Olesiński, Rozkrut & Torój, 2016).

Zaradi pritiska lastnikov po izboljšanju tekočih poslovnih rezultatov tako vodstva podjetij pogosto manipulirajo z dejansko uspešnostjo podjetja, in sicer na dva načina: z »računovodsko gimnastiko« ter z dejanskimi odstopanji od strategije in posegi v prihodke ali stroške. Slednjim je izpostavljeno tudi trženje, saj se zasledovanje kratkoročnih učinkov pogosto izrazi v zmanjšanju trženjsko-komunikacijskih sredstev in sredstev za raziskave ter v povečanju cenovnih popustov ali drugih nagrad potrošnikom (Mizik, 2010). Takšne poteze se resda nemudoma odrazijo v višjem dobičku, kot opozarja Vermeulen (2018), pa to na dolgi rok za podjetje pomeni izgubo znanja, slabše poznavanje potrošnika ter številne operativne napake.

Srinivasan (2019) pri tem izpostavlja računovodski paradoks, ki se kaže v tem, da se učinki, ki jih ustvarjajo trženjske komunikacije in raziskave, v bilancah ne izrazijo v obliki opredmetenih osnovnih sredstev, zato morajo podjetja tovrstne izdatke beležiti v leto, v katerem so nastali, saj njihovi prihodnji donosi niso znani. Ni presenetljivo, da kratkogledni managerji računajo na to, da z zniževanjem teh izdatkov trenutnih prihodkov ne bodo ogrozili, bodo pa povečali dobiček in prihodnje poslovanje ne bo trpelo. To pa ni res, takšno ravnanje negativno vpliva na dolgoročno uspešnost podjetja (Currim, Lim & Joung, 2012; Wies & Moorman, 2015), na njegovo vrednost in dobičkonosnost (Ahearne, Boichuk, Chapman & Steenburgh, 2016; Bendig, Willmann, Strese & Brettel, 2018; Chakravarty & Grewal 2016; Kothari, Mizik & Roychowdhury, 2015; Mizik 2010; Mizik & Jacobson, 2007; Saboo, Chakravarty & Grewal, 2016).

Praviloma naj bi se redki tržni viri podjetja dodelili tja, kjer bodo imeli največjo dolgoročno korist. To pravilo pa je lažje sprejeti kot uporabiti, ker je dolgoročne učinke tržne porabe težko oceniti (Hanssens, 2018). Tržniki se zato kontinuirano soočajo s cilji, ki si potencialno nasprotujejo. Poleg tega, da odgovarjajo za rast in dobičkonosnost (O'Driscoll, 2008), se ukvarjajo tudi s trenji med interesi potrošnikov in interesi podjetja (Abela & Murphy, 2008), maksimiranjem obstoječih izdelkov in raziskovanjem novih priložnosti (Smith, 2014), pa tudi z generiranjem denarnega toka in izgrajevanjem dolgoročnega trženjskega premoženja (Feng, Morgan & Rego, 2015).

2.3 Dejavniki, ki povečujejo trenja pri uravnoteževanju kratkoročnih in dolgoročnih trženjskih strategij

Na področju trženja se trenja pri uravnoteževanju kratkoročnih in dolgoročnih strategij kažejo v konfliktih med odnosi, ki favorizirajo dolgoročne cilje in ravnanjih, ki promovirajo kratkoročne aktivnosti. Ker se od trženja pričakuje, da bo upravljalo s trženjskim premoženjem tako, da bo povečevalo tudi kratkoročno uspešnost, bodo nekatere trženjske aktivnosti dolgoročno v škodo uspešnosti znamke (Chapman & Steenburgh, 2011; Rust, Ambler, Carpenter, Kumar & Srivastava, 2004; Mizik & Jacobson, 2007), to pa omejuje vpliv trženja v podjetju (Joshi & Hanssens, 2010). V izogib marginalizaciji in funkcijski podrejenosti naj bi trženje poudarjalo dolgoročno usmerjenost, zato mora biti vselej pozorno na kakršne koli iniciative, ki bi lahko vodile v kratkogledne aktivnosti (Mizik & Jacobson, 2007).

Iz strokovne literature in razpoložljivih raziskav je razvidno, da se tveganja za favoriziranje ozkega kratkoročnega trženjskega pristopa v podjetju povečajo, kadar:

- je vloga trženjskega oddelka pomanjkljivo opredeljena (Feng, Morgan & Rego, 2015; Hanssens & Pauwels, 2016; Fleit, 2017; O'Brien, Veenstra & Murphy, 2019; Moorman & Kirby, 2019);
- kadar sta vpliv in moč vodilnega tržnika oziroma CMO (angl. Chief Marketing Officer) v podjetju šibka (Feng, Morgan & Rego, 2015; Srinivasan & Ramani, 2019)
- se vodilni tržniki več ukvarjajo s trenutnimi prioritetami in s spodbujanjem prodajnih rezultatov kot pa z načrtovanjem prihodnosti in s snovanjem dolgoročnih trženjskih projektov (Moorman & Kirby, 2019; Roach, 2021);
- se trženjski proračuni in obseg naložb v trženjske zmogljivosti zmanjšujejo (Gartner, 2021; Moorman & Kirby, 2019);
- trženjski oddelki ne znajo jasno demonstrirati vpliva, ki ga imajo trženjske aktivnosti na poslovanje podjetja (Moorman & Kirby, 2019, Hanssens & Pauwels, 2016.)

Trenja pri uravnoteževanju kratkoročnih in dolgoročnih trženjskih strategij se odražajo tudi pri trženjskem komuniciranju podjetij. Čeravno so bili pritiski po uporabi kratkoročnih komunikacijskih mehanizmov vedno prisotni, so se ti v obdobju rasti novih spletnih kanalov, ki ponujajo možnost neposrednega spremljanja rezultatov, močno povečali (Field, Gunn & Hull, 2016).

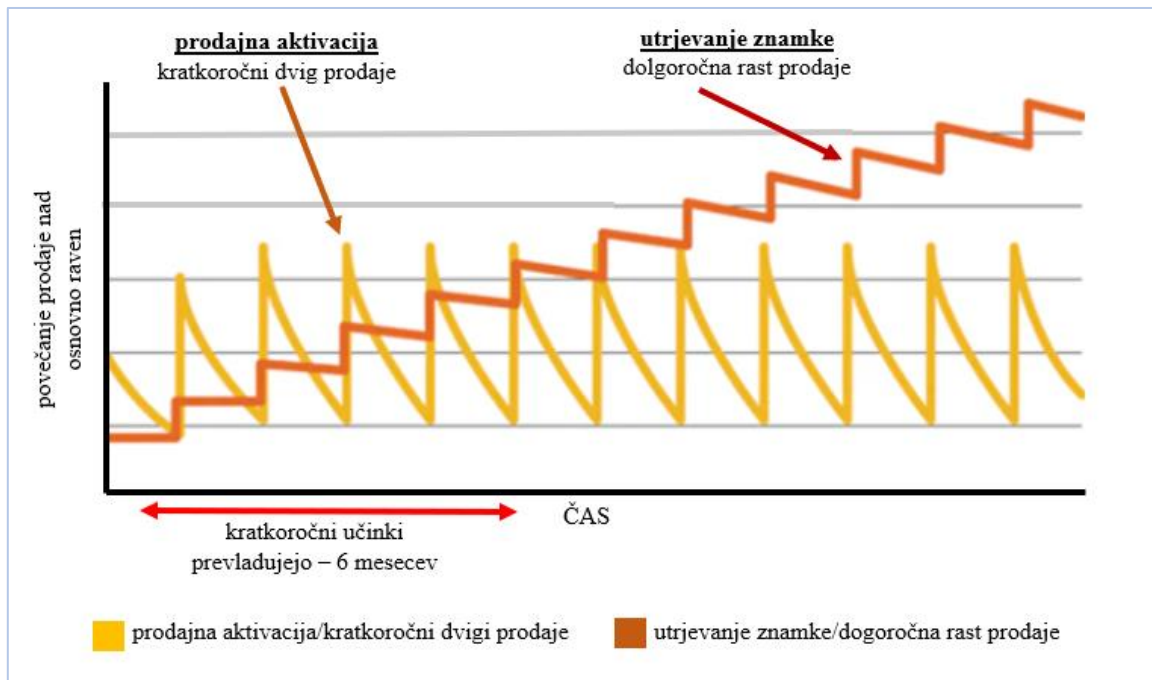
Vpliv, ki ga ima kratkoglednost na trženjske komunikacije, je v literaturi zaenkrat še relativno skromno raziskan. Največ vpogleda v to tematiko ponujajo raziskave in analize, ki so jih v obdobju od leta 2007 do leta 2019 pod okriljem IPA izvedli Peter Field, Les Binet, Donald Gunn in Janet Hull. Na tej osnovi je kot ključne indikatorje povečanega pritiska po doseganju kratkoročnih rezultatov mogoče izpostaviti naslednje:

- Aktivacijske, promocijske komunikacijske kampanje prevladujejo nad emocionalnimi komunikacijskimi kampanjami za utrjevanje blagovne znamke;
- Uporaba več kratkoročnih kampanj prednjači pred lansiranjem dolgoročne komunikacijske kampanje z medletnimi izboljšavami;
- Naložbe v kreativnost upadajo, saj kreativne kampanje na kratek rok po rezultatih lahko celo zaostajajo za racionalnimi kampanjami, naložba v kreativnost pa je na ta način zapravljena;
- Izbira komunikacijskih kanalov se nagiba v korist kanalov, ki omogočajo sprotno merjenje uspešnosti;
- Med merili uspešnosti prevladujejo neposredni odzivi kupcev in direktni prodajni rezultati, manj je uporabe dolgoročnih meril uspešnosti (NPS, CLV, cenovna elastičnost);
- Več virov je namenjenih obstoječim kupcem, obstoječim izdelkom oziroma storitvam in obstoječim trgov kot novim kupcem, novim izdelkom oziroma storitvam in novim trgov.

2.2 Oblikovanje uravnotežene trženjsko-komunikacijske strategije

Eden bolj znanih teoretičnih modelov delovanja trženjskih komunikacij uči, da obstaja meja, do katere pri zagotavljanju rasti lahko seže prodajna aktivacija in da od te meje naprej podjetja za rast potrebujejo izgrajevanje in oblikovanje znamke (angl. brand-building). Prikazuje ga slika 5.

Slika 5: *Kratkoročna in dolgoročna komunikacijska uspešnost*



Prirejeno po Binet & Field (2013).

Kite (2020) in Roach (2020) se strinjata, da mora kakršna koli diskusija v zvezi z dolgoročno in kratkoročno komunikacijsko strategijo vključevati obe obliki vpliva na rast prodaje, ki ju prikazuje slika 5, se pa pri tem pogosto spregleda osrednje sporočilo avtorjev (Binet & Field, 2013), to je pomen uravnoteženosti. Roach (2020) poudarja, da je debata na temo dolgoročnih proti kratkoročnim trženjskim taktikam zgrešena, saj morajo te za maksimiranje učinkov delovati skupaj in skladno. Izpostavlja, da brez kratkoročnih uspehov za prenekatero znamko dolgi rok sploh ne bi obstajal. Zato je smiselno zavzeti sredinsko pozicijo, ki pomeni kombinacijo kratkoročne moči in dolgoročnih učinkov, pri čemer je ključno kontinuirano ohranjanje ravnotežja; tako prek vsake posamezne komunikacijske kampanje, kot tudi v samem trženjskem načrtu.

2.2.1 Cilji in pozicioniranje

Predhodno je že bilo izpostavljeno, da številna podjetja razumejo prodajo kot edini smiselni cilj komunikacijske kampanje, da pa obstajajo tudi situacije, kjer ključni cilj predstavlja povečevanje ugleda blagovne znamke ali izdelka. Za uspešne trženjsko-komunikacijske

kampanje pa velja, da obe vrsti ciljev uspešno vgradijo v kampanjo in jih ustrezno obtežijo glede na trenutne okoliščine, izkušnje, s katerimi razpolagajo ter glede na kulturo in stil podjetja (Binet & Field, 2013; Fill & Turnbull, 2019).

IPA predlaga takšno hierarhijo komunikacijskih ciljev, pri kateri so najpomembnejši poslovni cilji (angl. business goals). Sem na primer sodijo dobiček, tržni delež, cenovna elastičnost, prodaja ipd. Kampanje, ki si kot ultimativni cilj jasno postavijo povečevanje dobička, so praviloma najbolj uspešne, najslabše pa se obnesejo kampanje, ki so zavezane prodajnim ciljem. Binet in Field (2007) priporočata kombinacijo tržnega deleža in dobičkonosnosti oziroma zniževanje cenovne elastičnosti. Na drugem mestu IPA-lestvice so vedenjski cilji (angl. behavioural goals), to sta na primer penetracija ali zvestoba. Te cilje je treba uresničiti, če želimo dosegati poslovne cilje, ki so primarni. Za najbolj uspešne so se izkazale kampanje, ki so ciljale na nove uporabnike, zlasti v povezavi s povečevanjem tržnega deleža (Binet & Field, 2007). Vmesni cilji (angl. intermediate goals), kot so zavedanje, odnos in dojemanje, so na tretji hierarhični ravni. To so faktorji, ki vplivajo na prihodnjo poslovno uspešnost. Gre za sekundarne cilje, ki naj vodijo k doseganju vedenjskih ciljev.

Pomembno orodje pri uresničevanju ciljev je pozicioniranje oziroma proces, v katerem skuša ponudnik ciljne potrošnike kar najbolje opozarjati na to, da s svojimi edinstvenimi atributi bolje od konkurenčnih ponudnikov izpolnjuje njihove potrebe. To so seti premišljeno zasnovanih sporočil in aktivnosti, prek katerih se gradi in utrjuje prepoznavna in ugledna znamka. »Zavzeti pozicijo, se pozicionirati« podjetju pomaga držati zeleno strateško smer, ohranjati relevantnost pri ciljnih potrošnikih, posledično pa vzpostavljati pogoje za uspešno poslovanje v prihodnosti (Olson, 2020).

Več avtorjev (Kosteljik & Alsem, 2020; Laforet, 2010) je mnenja, da gre pri pozicioniranju v osnovi za dve zadevi; najprej je potrebno domisliti, kakšne vrste sporočilo in podobo želiš posredovati ciljni skupini, kar zadeva strateško izbiro prepoznavne pozicije na trgu. Nato je treba poskrbeti, da takšno pozicijo tudi dosežeš in jo ohranjaš. To se zagotovi prek taktik oziroma z orkestracijo elementov trženjskega spleta. Sharp (2010) pravi, da je pri utrjevanju znamke potrebno upoštevati sedem pravil: (1) kontinuirano ciljati na vse potrošnike v kategoriji, (2) zagotavljati enostaven nakup znamke, (3) biti opazen, (4) osveževati in izgrajevati spominske strukture, (5) ustvarjati in uporabljati prepoznavne značilnosti znamke, (6) izogibati se nepotrebnim spremembam, (7) ne dajati razlogov za ne-nakup.

2.2.2 Vrednotenje in merjenje

Tržnike se vse pogosteje poziva k opravičevanju investicij v trženjske komunikacije v smislu finančnega učinka, pa tudi z vidika izgrajevanja znamke ali povečevanja baze kupcev. Podjetja priznavajo, da veliko njihove tržne vrednosti izhaja iz neopredmetenih sredstev, zato uvajajo nove metrike, kakršne so vrednost blagovne znamke, življenjska vrednost strank, donosnost trženjskih investicij ipd., ki so namenjene merjenju in razumevanju uspešnosti trženjske

funkcije in prispevku, ki ga ta prinaša k širši poslovni uspešnosti (Kotler & Keller, 2016, str. 42). Vrednotenje trženjskih aktivnosti in merjenje njihovega vpliva na poslovanje pa za številna podjetja kljub temu ostaja cilj, ki ga ne uspejo uresničiti. Problem predstavljajo različni cilji in različna merila uspešnosti, med katerimi ni ustrezne povezave, ter pristranskost informacij, ki so osnova za izračun donosnosti trženjskih investicij, medtem ko je verodostojne ekonometrične modele in analitične vpoglede izjemno težko interpretirati na način, ki bi olajšal odločanje (Lewis & Rao, 2015; Hanssens & Pauwels, 2016).

Številna vodilna podjetja to dilemo rešujejo s tako imenovanim trženjskim lijakom (angl. marketing funnel), ki ga priporočajo tudi Court, Elzinga, Mulder in Vetvik (2009), Binet in Field, (2013) ter Adler, Boudet, Brodherson in Robinson (2021). Gre za pristop, ki prek ustreznih sistemov merjenja in ključnih kazalnikov uspešnosti zagotavlja boljše in natančnejšo sliko učinkov, ki jih na eni strani prinašajo dolgoročne aktivnosti za utrjevanje znamke, na drugi strani pa kratkoročne prodajno naravnane aktivnosti. Na ta način je mogoče bolje razumeti, kako vsaka posamezna stopnja lijaka vpliva na ostale – kako se na primer sprememba v alokaciji medijske porabe odraža v večjem vplivu personalizirane e-pošte ali kako sprememba kreative vpliva na obisk spletnega mesta ali trgovine, kar je lahko izvrstno orodje pri postavljanju prioriteten ciljev, pri alokaciji trženjskih sredstev ter pri kreiranju ključnih sporočil.

Merjenje učinkov kratkoročnih aktivnosti na poslovanje je relativno enostavno, saj se ti praviloma nemudoma odražajo v prodaji, na učinke dolgoročne komunikacijske kampanje pa je dokaj težko sklepati. Roach (2020) zato opozarja, da bi moral biti dolgoročni potencial rasti, ki ga ponuja posamezna kampanja, tudi kratkoročno merljiv. V ta namen kot vse bolj pomembno merilo predlaga delež poizvedb na iskalniku Google (angl. Share of Google Search), ki pove, kakšno je razmerje med številom poizvedb o točno določeni znamki glede na skupno število poizvedb o vseh znamkah v kategoriji. Da število poizvedb na Googlu dobro odraža moč in prepoznavnost znamke, menijo tudi Binet (2019) ter Taylor, Tougeron, Bruetting in Christensen (2019).

2.2.3 Časovni okvir

Field, Gunn in Hull (2016) opozarjajo, da se poslovni učinki komunikacijske kampanje se ne izrazijo naenkrat ali hkrati, njihova dinamika je različna. V kolikor gre za dolgoročno »hibridno« kampanjo, ki združuje tako aktivacijske elemente kot elemente utrjevanja znamke, skupni obseg poslovnih učinkov narašča postopoma, vzporedno s trajanjem kampanje. Sprva poslovne učinke zagotavljajo kratkoročni, prodajno naravnani sprožilci, ki sčasoma (po preteku približno 3 do 12 mesecev) pojenjajo, močnejše pa se izrazi kreativni potencial kampanje, ki prek spremenjenega odnosa do znamke zagotavlja učinke, ki lahko trajajo tudi leto, dve ali več. Kadar kot merilo na primer spremljamo rast tržnega deleža, bo ta najvišja po prvem letu, medtem ko bo pri dobičku porast praviloma največji med prvim in drugim letom trajanja kampanje. Takšna dinamika je logična: dlje, ko traja kampanja, večja je naložba vanjo in več

ima časa za generiranje rezultatov. To jasno kaže na potrebo po premišljeni uporabi kratkoročnih odzivnih aktivnosti in aktivnosti za dolgoročno izgradnjo znamke: povsem mogoče je zagotoviti močan porast obsega prodaje, vendar to še zdaleč ne pomeni tudi pozitivnih učinkov na znamko (cenovna občutljivost).

Pri poslovnih merilih je dokaj logično, da je takojšnja ali skoraj takojšnja prodaja kratkoročno merilo, medtem ko je prodaja po drugem letu praviloma vezana na dolgoročni rezultat. Kje je meja? Analiza IPA-kampanj (Binet & Field, 2013, str. 70) kaže, da je ta meja pri približno 6 mesecih, oziroma nekje med 3 in 12 meseci. Takrat se upadajoča kratkoročna gonila srečajo z naraščajočimi dolgoročnimi gonili. Pri tem je pomembno razjasniti, da en sam kratkoročni stimulus, na primer ena izpostavitve racionalnemu oglasu ali cenovni promociji, ne bo učinkoval skozi šestmesečno obdobje. Takšen stimulus praviloma deluje zelo kratek čas, pogosto manj kot en teden. A kolektivno, prek ponovitev in krepitev, lahko zaporedje kratkoročnih stimulusov na prodajo vpliva več dni, tednov in celo mesecev. Vendar pa se učinki ne nadgrajujejo, kot se to dogaja pri ponovitvah emocionalnega stimulusa. V praksi to pomeni, da bodo v primeru, ko prodajni uspeh merimo v obdobju, krajšem od 6 mesecev, metrike bolj naklonjene kratkoročnim, aktivacijskim komunikacijskim taktikam, če pa uspeh merimo v obdobju, ki presega 6 mesecev, bodo metrike bolj naklonjene dolgoročnim, kreativnim komunikacijskim kampanjam.

2.2.4 Vpliv kreativnosti

Povezava med kreativnostjo in poslovno uspešnostjo je dokaj prepričljiva. Kreativnejša podjetja svoje manj kreativne konkurente prekašajo zlasti po finančni uspešnosti (organska rast prihodkov, delničarski donosi, čista vrednost podjetja) ter po indeksu kreativnosti ACS (angl. Award Creativity Score), ki ga sestavljajo skupno število v Cannesu dobljenih nagrad, širina zastopane kategorije in število let delovanja podjetja. Kreativno nagrajena podjetja izkazujejo vrsto poslovnih praks, ki povečujejo njihovo sposobnost inoviranja in prevajanja kreativnih vrlin v poslovno vrednost (Brodherson, Heller, Perrey & Remley, 2017). Hurman (2016) ugotavlja, da je rast, ki so jo dosegle cene delnic oglaševalcev leta v Cannesu, v obdobju od 1999 do 2016 za faktor 3,5 presegla rast cen delnic podjetij, vključenih v S&P 500¹. Nielsen (2017), ki je analiziral 500 FMCG-podjetij v letih 2016 in 2017, ugotavlja, da je kreativnost tista, ki ji gre pripisati 48 odstotkov pri dvigu prodaje. S tem presega doseg (22 %), znamko (15 %), ciljanje (9 %) in kontekst ter aktualnost (7 %) Tem ugotovitvam pritrjujejo tudi Arpan, Sujo in Susmita (2020), ki kreativnost vidijo kot eno ključnih dimenzij poslovne rasti in napredka.

Prav tako velja, da kreativnost pozitivno vpliva na odzive potrošnikov in da je za učinkovitost trženjskega komuniciranja ključnega pomena (Mazerat, Willemsen, Neijens & van Noort, 2021), na kar kažejo številni oglaševalski priročniki, akademske raziskave in strokovne publikacije (Smith, Chen & Yang, 2008). Kreativnost pozitivno vpliva na pozornost (Smith,

¹ Standard and Poor's 500 ali preprosto S&P 500 je borzni indeks, ki spremlja uspešnost 500 velikih podjetij, ki kotirajo na borzah v ZDA.

Chen & Yang, 2008; Yang & Smith, 2009), priklic (Ang, Leong & Lee, 2007; Baack, Wilson & Till, 2008; Lehnert, Till & Carlson, 2013), odnos do znamke in sporočila (Ang, Leong, Lee & Lou, 2014; Baack, van Dessel, Patti & Wilson, 2015; Dahlén, 2005; Heiser, Sierra & Torres, 2008), odzive na spletu (Southgate, Westoby & Page, 2010) in na nakupne namene (Heiser, Sierra & Torres, 2008; Smith, Chen & Yang, 2008; Yang & Smith, 2009).

Tudi pri kreativnosti pa je potrebno upoštevati časovni okvir. Na kratek rok odmevne in zelo kreativne kampanje po rezultatih lahko zaostajajo za racionalnimi, aktivacijskimi kampanjami. Če imajo torej kreativne kampanje kratek rok trajanja, s tem zapravimo velik del dolgoročnih koristi, ki bi jih sicer prinesle, hkrati pa zapravimo tudi investicijo v kreativnost. Zato je priporočljivo, da kreativne in odmevne kampanje dopolnimo z aktivacijskimi kampanjami, s čimer zagotovimo tudi nadpovprečne kratkoročne rezultate (Binet & Field, 2013). Zmotno je predvidevati, da je s kreativnostjo mogoče kompenzirati pomanjkljivo naložbo v medijski zakup, saj ta ne deluje kot substitut, pač pa kot multiplikator naložbe v medijsko izpostavitve. Dobra kreativa prav gotovo lahko prinese kar nekaj brezplačnega medijskega prostora (zlasti prek deljenja video-vsebin ali odzivov na družbenih omrežjih), vendar za to potrebuje »gorivo« v obliki plačljivih objav (Field, Gunn & Hull, 2016). Binet in Field (2013) ter Field, Gunn in Hull (2016) trdijo, da mora naložba v plačljive objave oziroma v medijski zakup najmanj dosegati, praviloma pa presegati tako imenovani SOV (angl. Share of Voice), sicer bo blagovna znamka postopoma izgubljala svoj tržni delež. SOV je delež, ki ga dosega vsota vseh naložb v vse komunikacijske kanale znotraj kategorije, v kateri konkurira posamezna znamka. Nevtralni SOV pomeni, da je delež investicije komunikacijske kanale (SOV) enak tržnemu deležu (glede na prodane količine ali vrednost prodaje), ki ga ima znotraj svoje kategorije blagovna znamka. Trditev o povezavi med investicijo v medijski zakup (merjeno v SOV) ter gibanjem tržnega deleža je znana in je bila ob porastu digitalnih medijev izpostavljena številnim dvomom, a so vse dosedanje analize pokazale, da drži – tržni delež, ki ga znamka dosega v svoji kategoriji, naj bi se v poprečju spreminjal po formuli $0,05 \times \text{SOV}$. Na kratek rok sicer lahko prihaja do odstopanj, na dolgi rok pa razmerje ostaja nespremenjeno.

Postavlja se torej vprašanje, ali je kreativnost orodje, ki deluje zgolj na dolgi rok. Field (2019, str. 22) pravi, da kreativnost - seznanjanje potrošnikov z novimi zamislimi - dobro deluje na dolgi rok, na kratek rok pa je lahko celo moteča. Podobno meni tudi Wood (2019, str. 96–107). Mazerant, Willemsen, Neijens in van Noort (2021) pa ugotavljajo, da ima kreativnost kratkoročno večji pomen kot se zdi na prvi pogled. Pri trženju v realnem času je zapostavljena, saj časovni pritiski izvirnosti in izvedbene odličnosti praktično ne dopuščajo, vendar pa aktualnost in angažiranost tega ne odtehtata. Kupci se pozitivno odzivajo predvsem na izvirnost in na odlično izvedbo. Na račun širjenja spletnih platform in družbenih medijev ter njihovih funkcionalnosti se bodo učinki kreativnosti prav gotovo spremenili (Kover, 2016; West, Koslow & Kilgour, 2019). Na težave pri združevanju zakonitosti digitalizacije in trženja v realnem času z načeli kreativnosti opozarja tudi Lies (2021), prav kreativnost pa je tista, ki jo nove oblike trženja kot so viralno trženje, trženje na družbenih omrežjih in vsebinsko trženje vse bolj potrebujejo.

Nadaljujem s poglavjem 3, ki ga namenjam empirični raziskavi med vidnejšimi slovenskimi oglaševalci, s katero opredeljujem dejavnike, ki povečujejo trenja med uravnoteževanjem kratkoročnih in dolgoročnih trženjskih strategij ter ugotavljam njihov vpliv na trženjsko komuniciranje podjetij.

3 RAZISKAVA O VPLIVU TRENJ PRI URAVNOTEŽEVANJU KRATKOROČNIH IN DOLGOROČNIH TRŽENJSKIH STRATEGIJ NA TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE SLOVENSКИH PODJETIJ

3.1 Namen in cilji raziskave

Trženjska literatura navaja, da se tržniki osredotočajo na srednjeročno in dolgoročno učinkovitost (Homburg & Jensen, 2007) in da so praviloma odgovorni za zagotavljanje dolgoročnih koristi (Verhoef & Leeflang, 2009). Kljub temu pa konvencionalna dolgoročna naravnost trženja ni vselej dovolj odporna na kratkoglednost podjetij (Agnihotri, Yang & Briggs, 2019, str. 138). To se kaže v trenjih med odnosi, ki favorizirajo dolgoročne cilje in ravnanjih, ki promovirajo kratkoročne aktivnosti (Chapman & Steenburgh, 2011).

Namen raziskave je ugotoviti, v kolikšni meri so omenjenim trenjem pri uravnoteževanju kratkoročnih in dolgoročnih trženjskih strategij izpostavljeni trženjski oddelki večjih slovenskih oglaševalcev in kako s tem povezane dileme vplivajo na njihovo trženjsko komuniciranje.

Cilji raziskave, ki jih želim doseči, so tako naslednji:

- ugotoviti, v kolikšni meri so opisanim trenjem izpostavljeni trženjski oddelki v večjih slovenskih oglaševalcih,
- opredeliti okoliščine, ki povečujejo tveganja za favoriziranje kratkoročnih trženjskih pristopov,
- identificirati prevladujoča komunikacijska orodja, tehnike, kanale in metrike kot odraz prevladujočih zahtev, ki jih trženjskim oddelkom postavlja vodstvo podjetij ter
- opredeliti vpliv, ki ga imajo trenja pri uravnoteževanju kratkoročnih in dolgoročnih trženjskih pristopov na trženjske komunikacije podjetij.

3.2 Metodologija in načrt raziskave

Proces zbiranja informacij sem začela s poglobljenim pregledom strokovno-teoretične literature s področja trženja in trženjskih komunikacij, pri čemer sem bila pozorna zlasti na zagotavljanje ravnotežja med aktivnostmi, ki so osredotočene na doseganje kratkoročnih ciljev z aktivnostmi,

ki omogočajo doseganje dolgoročnih ciljev. Ključna spoznanja so povzeta v poglavjih 1 in 2.

Postopek pridobivanja primarnih podatkov je bil izveden v dveh korakih. Prvi korak je vključeval zasnovo in izvedbo ad-hoc spletne raziskave. Z njo sem med večjimi slovenskimi podjetji oziroma oglaševalci ugotavljala, v kolikšni meri so izpostavljeni trenjem, ki izhajajo iz zahtev po doseganju kratkoročnih ciljev ob sočasnem pričakovanju dolgoročne uspešnosti in kako se ta trenja odražajo v njihovih trženjsko-komunikacijskih aktivnostih. V drugem koraku sem (nekatero) ugotovitve predhodne kvantitativne analize dopolnila s kvalitativnimi spoznanji, ki sem jih pridobila prek sedmih delno strukturiranih intervjujev. Intervjuje sem izvedla s posamezniki, ki so v podjetjih (so)odgovorni za delovanje trženjske funkcije.

Spletni anketni vprašalnik je sestavljalo 35 vprašanj (Priloga 2). Poleg zajema demografskih podatkov o podjetjih so se vprašanja (na podlagi teoretičnih izhodišč iz poglavij 1 in 2) nanašala

- a) na ugotavljanje vpliva trenj pri uravnoteževanju kratkoročnih trženjskih strategij z dolgoročnimi na trženjske komunikacije anketiranih podjetij (ugotovitve preverjanja hipotez): prevladujoči tipi trženjsko-komunikacijskih aktivnosti, izbira komunikacijskih kanalov, čas trajanja komunikacijskih kampanj, elementi načrtovanja komunikacijskih akcij, naložbe v kreativnost;
- b) na opredeljevanje okoliščin, ki povečujejo tveganja za favoriziranje kratkoročnih trženjskih pristopov (ostale ugotovitve): umestitev in vloga trženjskega oddelka v podjetju, vpliv in moč vodilnega tržnika, gibanje obsega trženjskih sredstev, načrtovanje in izvajanje aktivnosti, merjenje in dokazovanje uspešnosti, pomen, ki ga tržniki pripisujejo kreativnosti.

Zaporedje vprašanj je bilo postavljeno tako, da so bile najprej zbrane ključne značilnosti anketiranih podjetij, sledila so vprašanja, ki so anketiranim olajšala uvedbo v temo raziskave, šele nato so bila na vrsti vsebinsko kompleksnejša vprašanja. Ob koncu vprašalnika je bila anketiranim ponujena tudi možnost sodelovanja v naknadnem osebnem intervjuju (korak 2), ki jo je sprejelo pet respondentov.

Vzorec anketiranih je bil izbran neslučajno, izbira enot je bila namerno pristranska. Vprašalnik je bil z individualiziranim e-sporočilom posredovan neposredno v e-predale direktorjev/ic trženja 113 podjetij, ki poslujejo v Sloveniji, imajo organizacijsko enoto, ki je odgovorna za trženje, hkrati pa so to tudi podjetja, ki so v domačem trženjsko-komunikacijskem prostoru dokaj opazna. Opredeljena so bila na temelju lestvice 25 največjih slovenskih bruto oglaševalcev v letu 2019 (Mediana) in razširjena s pomočjo 2-mesečnega spremljanja TV-oglasnih blokov, omemb v spletnem Marketing Magazinu v obdobju zadnjih 12 mesecev ter angažmaja v slovenskih strokovnih združenjih (DMS, SOZ).

Anketiranje je potekalo od 11. do 24. marca 2021. Na anketo se je odzvalo 78 respondentov, a je bilo med njimi 10 takšnih, ki ankete niso izpolnili v celoti oziroma so po določenem številu

vprašanj z reševanjem prenehali. Vseh 10 je bilo iz analize izvzetih. Brez upoštevanja slednjih je bila dosežena 60,2-odstotna stopnja odzivnosti.

Osebnih intervjujev so bili izvedeni s pomočjo opomnika, ki je vseboval dva sklopa vprašanj. Ta so bila opredeljena zlasti na temelju ugotovitev, pridobljenih z analizo odgovorov na anketni vprašalnik (korak 1), ki so zaradi ustrežnejše interpretacije potrebovale dodaten, kvalitativni vpogled. Vrstni red postavljenih vprašanj je bil na račun kar najbolj smiselnega navezovanja na vsebino, ki so jo sogovorniki podali v predhodnem odgovoru, v vsakem posameznem intervjuju nekoliko drugačen, ne glede na to pa so vsi sodelujoči odgovarjali na enaka vprašanja. Prvi sklop vprašanj se je nanašal predvsem vodenje projektov, ki imajo dolgo povratno zanko, drugi sklop je bil povezan s formalno in neformalno vlogo trženjskega oddelka.

Izvedenih je bilo sedem intervjujev: šest prek video-povezave (aplikaciji Zoom in Blue Jeans), eden pa prek telefona, in sicer v zadnjem tednu junija in prvem tednu julija 2021. V povprečju so trajali okrog 70 minut, v pisno obliko pa so bili prevedeni neposredno po sami izvedbi. Zapisi intervjujev so shranjeni v osebni arhivu avtorice, opomnik z vprašanji pa je priloga te naloge (Priloga 2). Zlasti zaradi internih pravil podjetij, povezanih s pooblastili za posredovanje informacij o podjetju, so vsi sogovorniki izrazili zahtevo po anonimnosti, zato njihova imena in imena podjetij, v katerih so zaposleni, v dokumentu niso navedena.

Metode obdelave in analize podatkov so v prvem koraku zajemale obdelavo s spletnimi orodji, ki jih omogoča aplikacija 1KA. Sledil je izvoz podatkov v Microsoft Excel 2016 in IBM SPSS Statistics 25.0, oba za 64-bitno okolje Windows. Pri analizi so mi bila v pomoč dela, povezana z osnovami statistike (Rogelj & Marinšek, 2014; Košmelj & Rovar, 2006) in navodila za uporabo spletnega orodja 1KA. Pri pripravi, izvedbi in analizi osebnih intervjujev sem se opirala na izhodišča in strokovna priporočila avtorjev Patton (2015), Rowley (2012), Eisenhardt in Graebner (2007) ter Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005). Na tej osnovi sem z navzkrižno analizo povezala odgovore udeležencev na enaka vprašanja, v dokumentu pa sem odgovore povzela v zaporedju, ki je skladno z opomnikom.

V sklepnem delu naloge sem pridobljene rezultate kvantitativne in kvalitativne raziskave kritično analizirala z vidika strokovno-teoretičnih izhodišč; prakso nadgradila s teoretičnimi spoznanji iz prvih dveh poglavij, magistrsko delo pa zaključila s sklepnimi ugotovitvami in priporočili.

3.3 Raziskovalne hipoteze

Raziskovalne hipoteze se nanašajo na ugotavljanje vpliva, ki ga imajo trenja pri uravnoteževanju kratkoročnih trženjskih pristopov z dolgoročnimi na trženjske komunikacije podjetij. Glede na to, da je vpliv teh trenj na trženjsko komuniciranje še relativno slabo raziskan, sem se pri oblikovanju hipotez opirala predvsem na ugotovitve raziskav, ki so jih v obdobju od leta 2007 do leta 2019 pod okriljem IPA izvedli Peter Field, Les Binet, Donald Gunn in Janet

Hull (poglavje 2). Skupaj s teoretičnimi spoznanji, ki jih na to temo ponuja razpoložljiva strokovna literatura, predstavljajo podlago za glavno tezo magistrskega dela, ki se glasi: »*Večja osredotočenost na kratkoročne rezultate v primerjavi z dolgoročnimi se odraža tudi v trženjskih komunikacijah podjetja.*« Iz tega je izpeljanih tudi pet raziskovalnih hipotez, ki so predstavljene v nadaljevanju.

Uporaba akcijskih kampanj za doseganje kratkoročnih rezultatov. Konflikt med kratkoročnimi prodajnimi cilji ter dolgoročnim ohranjanjem visoke vrednosti blagovne znamke je velik (Casenavea & Klarmann, 2020). Po eni strani se od tržnikov zahteva hitro doseganje prodajnih rezultatov, na drugi strani pa izboljševanje trženjskega premoženja na dolgi rok. Agresivno zasledovanje kratkoročnih učinkov pa lahko izčrpa dolgoročne trženjske vire (O'Brien & Murphy, 2018, str. 76). Težava je v tem, da osredotočenost na en vidik poslovanja spodjeda dosežke drugega, kar pomeni, da dolgoročnih rezultatov seštevanje kratkoročnih učinkov ne zagotavlja (Binet & Field, 2013, str. 31; Drucker, 1993, str. 80). Čeprav zaporedje kratkoročnih odzivnih kampanj na dolgi rok praviloma ne doseže enake stopnje poslovnega uspeha kot dolgoročna kreativna kampanja, se tehtnica izbire kljub temu nagiba v korist aktivnostim z učinkom na kratek rok (Binet & Field, 2013, str. 9). Iz navedenega sledi naslednja hipoteza:

Hipoteza 1: Uporaba komunikacijskih kampanj, ki zagotavljajo neposredne prodajne rezultate, je pogostejša od uporabe komunikacijskih kampanj z dolgoročno povratno zanko.

Komunikacijski kanali in merjenje v realnem času. Naklonjenost hitrim aktivacijskim mehanizmom povečuje rast uporabe spletnih kanalov, ki ponujajo možnost neposrednega spremljanja rezultatov. V primerjavi z digitalnimi kampanjami imajo tradicionalne kampanje daljšo povratno zanko glede uspešnosti in učinkov izbrane strategije trženja. Težnja k uporabi zelo kratkoročnih spletnih meritev kot primarnih meril uspešnosti pa se v praksi odraža v slabši dolgoročni donosnosti blagovnih znamk. Ta grožnja se povečuje s premikanjem v smer vodenja kampanj v realnem času in z neizogibnim poudarkom na kratkoročnih rezultatih (Binet & Field, 2013). IPA kot optimalno razmerje med kanali za dolgoročno utrjevanje znamke in kanali za kratkoročno aktivacijo še vedno priporoča razmerje 60 : 40. Omeniti velja tudi naraščajoče težave s transparentnostjo digitalnega oglaševanja, na katere od leta 2017 dalje opozarja WFA (angl. World Federation of Advertisers). Ne glede na to pa naložbe v digitalno oglaševanje še naprej rastejo. V Sloveniji naj bi v letu 2021 dosegle 8-odstotno rast, med pomembnejšimi razlogi za to pa je možnost izvajanja natančnih meritev akcije (Ivanec, julij 2021). Na tej osnovi je oblikovana naslednja hipoteza:

Hipoteza 2: Uporaba komunikacijskih kanalov, ki omogočajo merjenje v realnem času, je pogostejša od uporabe komunikacijskih kanalov, ki tega ne omogočajo.

Čas trajanja trženjsko-komunikacijskih kampanj. Zahteve po doseganju kratkoročnih rezultatov praviloma najbolje izpolnjujejo različne oblike cenovnih promocij, medtem ko kontinuirano izboljševanje trženjskega premoženja ni mogoče brez investiranja v dolgoročne kreativne kampanje za utrjevanje znamke. Vprašanje pa je, kje se konča kratek in začne dolgi

rok? Analiza IPA-kampanj kaže, da je ta meja pri približno 6 mesecih, oziroma nekje med 3 in 12 meseci (Binet & Field, 2013, str. 70). Čeprav zaporedje kratkoročnih odzivnih kampanj na dolgi rok praviloma ne doseže enake stopnje poslovnega uspeha kot dolgoročna kreativna kampanja, delež kampanj, ki trajajo manj kot 6 mesecev (kratkoročne kampanje), narašča. Field, Gunn in Hull (2016, str. 9) navajajo, da se je v obdobju od leta 2006 do leta 2014 njihov delež med kampanjami IPA (kandidati za nagrado uspešnosti IPA), povečal za več kot štirikrat. Ta trend se je nadaljeval tudi naslednja štiri leta (Field, 2019, str. 8). Iz teh ugotovitev izhaja naslednja hipoteza:

Hipoteza 3: Trajanje posamezne trženjsko-komunikacijske kampanje praviloma ne presega obdobja šestih mesecev.

Elementi načrtovanja trženjsko-komunikacijske akcije. Ob predpostavki, da v trženjskem komuniciranju podjetij prevladujeta uporaba kratkoročnih odzivnih kampanj, ki so prodajno naravnane ter uporaba komunikacijskih kanalov, ki omogočajo sprotno merjenje rezultatov, je smiselno predpostaviti, da je pričakovani vpliv, ki ga bo imela komunikacijska kampanja na prodajne rezultate, pomembnejši element pri njenem načrtovanju, kot pa vpliv, ki ga bo imela komunikacijska kampanja na blagovno znamko. Field, Gunn in Hull (2016, str. 30 - 43) navajajo, da se je v obdobju od leta 2006 do leta 2014 odstotek kratkoročnih IPA-kampanj več kot početeril in da nadaljnja analiza teh kampanj pokaže tudi na močno povezavo z obsegom uporabe digitalnih komunikacijskih kanalov. Te ugotovitve kažejo, da v trženjskem komuniciranju zasledovanje kratkoročnih povečanj prodaje prednjači pred zagotavljanjem stalne rasti prek utrjevanja blagovne znamke. Na teh predpostavkah temelji naslednja hipoteza:

Hipoteza 4: Povečanje prodajnih prihodkov je pomembnejši element pri načrtovanju komunikacijske akcije kot utrjevanje blagovne znamke.

Trženjske komunikacije in kreativnost. Ker kreativnost v trženjskih komunikacijah prinaša poslovne rezultate predvsem na dolgi rok, izbira kratkoročnih kampanj vpliv kreativnosti spodkopava: v kratkih časovnih okvirih se namreč racionalne kampanje bolje obnesejo od kreativnih. To lahko pomeni, da utegne biti pri iskanju učinkov na kratek rok velik del koristi naložbe v kreativnost zapravljen (Field, Gunn & Hull, 2016, str. 26). Postavlja se torej vprašanje, ali je kreativnost orodje, ki deluje zgolj na dolgi rok. Tako vsekakor meni Field (2019). Tudi Mazerant, Willemsen, Neijens in van Noort (2021) ugotavljajo, da je kreativnost pri trženju v realnem času zapostavljena, saj časovni pritiski izvirnosti in izvedbene odličnosti praktično ne dopuščajo. Na tej osnovi je bila oblikovana zadnja, peta hipoteza:

Hipoteza 5: Letni obseg sredstev, namenjenih kreativni, se zmanjšuje.

3.4 Analiza odgovorov na anketni vprašalnik

3.3.1 Značilnosti vzorca

Podjetja, ki so se odzvala na anketo, so panožno zelo raznovrstna, kar je razvidno iz tabele 4.

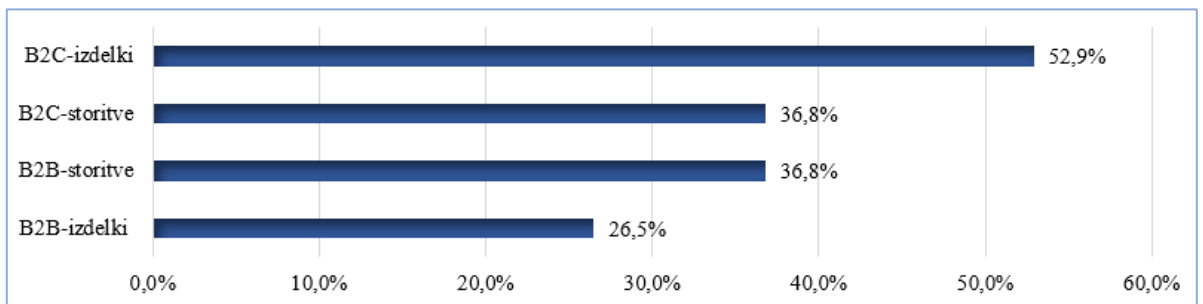
Tabela 4: Respondenti glede na glavno dejavnost

Dejavnost	Število	Delež	Dejavnost	Število	Delež
banke, zavarovalnice, inv. skladi	13	19,12	industrijska proizvodnja	5	7,35
tehnična, pohištvena, avtomobilska trgovina	11	16,18	informacijska tehnologija	4	5,88
energetika, gradbeništvo, farmacija	6	8,82	produkcija in analiza medijskih vsebin	4	5,88
kozmetična in modna industrija	5	7,35	živilska industrija	4	5,88
šport, zabava, rekreacija, turizem	5	7,35	promet, logistika, telekomunikacije	3	4,41
trgovina z živili (FMCG)	5	7,35	poslovne storitve	3	4,41
SKUPAJ	68 podjetij			100 %	

Vir: lastno delo.

Med podjetji, ki so se odzvala na anketo (N = 68), je največ takšnih, ki ponujajo izdelke končnim potrošnikom (52,9 %), najmanj pa se jih ukvarja s ponujanjem izdelkov podjetjem (26,5 %). Razporeditev podjetij glede na to, ali poslujejo na medorganizacijskih ali medpotrošniških trgih (anketirani so lahko izbrali več kot en odgovor), je razvidna iz slike 6.

Slika 6: Prevladujoče področje poslovanja anketiranih podjetij



N = 68

Vir: lastno delo.

Dobra polovica podjetij (52,9 %), ki so se odzvala na anketo, navaja, da je del mednarodnega podjetja oziroma verige. Več kot tri četrtine (76,5 %) je takšnih, kjer Republika Slovenija ni niti neposredno niti posredno udeležena pri lastništvu podjetja. V dobri petini podjetij (22,1 %) je Republika Sloveniji med prvimi 10 največjimi lastniki oziroma je večinski lastnik. Podjetij, kjer bi bil lastniški delež države zanemarljiv oziroma ta ni med 10 največjimi lastniki, med anketiranimi ni bilo.

Med posamezniki, ki so izpolnjevali vprašalnik (N = 68), prevladujejo direktorji/ice trženja (33; 48,5 %), sledijo jim izvršni, strateški oziroma poslovni direktorji/ice (17; 25,0 %), tem pa vodje

oddelkov znotraj trženjskega področja (10; 14,7 %) in zaposleni na različnih drugih delovnih mestih v trženju (8; 11,8 %).

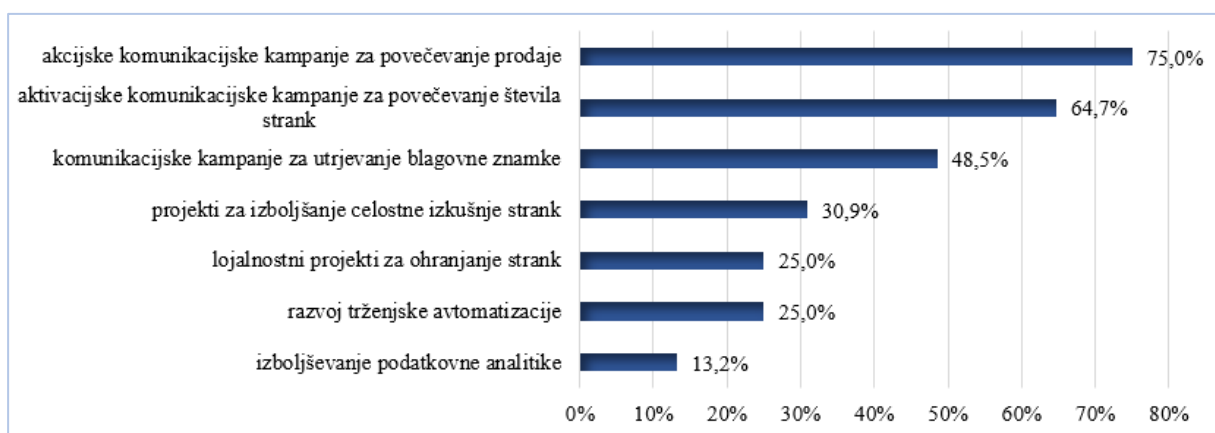
Med anketiranimi podjetji povprečni mandat osebe, ki vodi trženjski oddelek, traja 6,3 leta, srednja vrednost je 5 let. Najdaljše obdobje trajanja mandata dosega 21 let, najkrajše niti leto dni. Razlike so relativno velike, standardni odklon znaša 4,48 let. Med anketiranimi podjetji je največ takšnih, kjer ista oseba trženjski oddelek vodi od 4 do 6 let (N = 68).

3.3.2 Rezultati preverjanja hipotez

S preverjanjem hipotez ugotavljam vpliv, ki ga imajo trenja, ki nastajajo pri iskanju ravnotežja med kratkoročnimi in dolgoročnimi trženjskimi strategijami na trženjsko komuniciranje podjetij. Potrdim lahko štiri hipoteze, medtem ko peto hipotezo zavrnem. Rezultati preverjanja so predstavljeni v nadaljevanju.

Hipotezo 1, ki se glasi: »Uporaba komunikacijskih kampanj, ki zagotavljajo neposredne prodajne rezultate, je pogostejša od uporabe komunikacijskih kampanj z dolgoročno povratno zanko«, preverim z vprašanjem o tem, katerim vrstam trženjskih aktivnosti so podjetja v obdobju zadnjih treh let (od leta 2018 dalje) namenjala največ pozornosti (vprašanje 24). Respondenti so bili pozvani k izbiri največ treh vrst aktivnosti iz ponujenega seznama. Iz odgovorov je razvidno, da prevladuje izbira akcijskih in aktivacijskih kampanj za povečevanje obsega prodaje (75,0 %) in števila strank (64,7 %). Oba tipa komunikacijske kampanje omogočata merjenje rezultatov vzporedno s potekom kampanje, prav tako sta oba tipa kampanje v prvi vrsti osredotočena na ustvarjanje prodajnih prihodkov. Uporaba ostalih vrst trženjskih projektov je manj pogosta. *Hipotezo št. 1 tako lahko potrdim.* Razporeditev odgovorov je prikazana na sliki 7.

Slika 7: Izbira do treh tipov komunikacijskih aktivnosti, ki jim je podjetje v obdobju od leta 2018 dalje namenilo največ pozornosti



N = 68

Vir: lastno delo.

Hipotezo 2, ki se glasi: »Uporaba komunikacijskih kanalov, ki omogočajo merjenje v realnem času, je pogostejša od uporabe komunikacijskih kanalov, ki tega ne omogočajo«, preverim z vprašanjem o pogostosti uporabe posameznih komunikacijskih kanalov v obdobju od leta 2018 dalje (vprašanje 20). Anketirani so izbirali med osmimi različnimi kanali, njihovi odgovori pa so distribuirani med ocenami od 1 (nikoli) do 5 (vsakokrat). Pred preverjanjem te hipoteze oblikujem dve novi spremenljivki, in sicer:

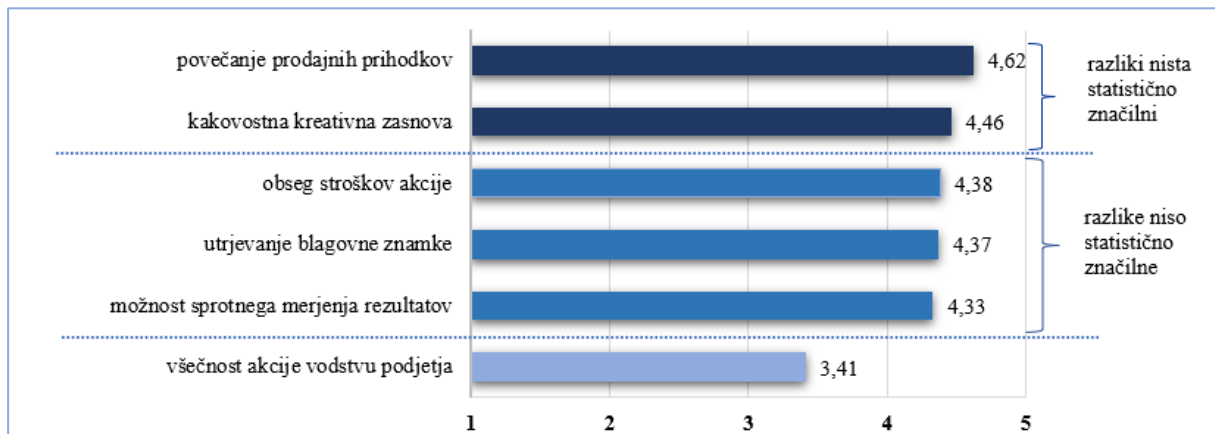
- uporaba komunikacijskih kanalov, ki omogočajo merjenje v realnem času (spletni kanali, mobilno trženje, trženje prek e-pošte, družbena omrežja)
- uporaba komunikacijskih kanalov, ki merjenja v realnem času ne omogočajo (TV, radio, OOH, tisk)

S Kolmogorov-Smirnovim testom preverim normalnost porazdelitve obeh spremenljivk (Priloga 3, Tabela 13). Ugotovim, da sta spremenljivki normalno porazdeljeni ($P > 0,05$). Iz opisnih statistik (Priloga 3, Tabela 14) je razvidno, da so anketirana podjetja v zadnjih treh letih (od leta 2018 dalje) pri trženjsko-komunikacijskih akcijah, izvedenih na slovenskem trgu, v povprečju pogosteje uporabila komunikacijske kanale, ki omogočajo merjenje v realnem času, kot pa komunikacijske kanale, ki tega ne omogočajo. Pri prvih (merjenje v realnem času) je povprečje 4,04 ($\pm 0,80$), pri drugih (brez merjenja v realnem času) pa je povprečje 2,70 ($\pm 0,81$). Tudi rezultat t-testa dvojic (Priloga 3, Tabela 15) pokaže, da med uporabo obeh tipov komunikacijskih kanalov obstajajo statistično pomembne razlike ($t = 10,548$; $df = 67$; $P = 0,000$). *Hipotezo 3 tako lahko potrdim.*

Hipotezo 3, ki se glasi: »Trajanje posamezne trženjsko-komunikacijske kampanje praviloma ne presega šestih mesecev«, preverim prek dveh povezanih vprašanj (vprašanja 21 in 22). S prvim vprašanjem izločim podjetja, ki v obdobju zadnjih treh let tradicionalnega oglaševanja niso uporabljala. Med anketiranimi je bilo takšnih podjetij 7 oziroma 10,2 odstotka. Preostalih 61 podjetij (89,8 %), ki so uporabljala tradicionalno oglaševanje, vprašam, če so v zadnjih treh letih izvedla celostno trženjsko-komunikacijsko akcijo, ki je trajala 6 mesecev ali več. Med njimi je bilo takšnih podjetij za dobro tretjino; 21 oziroma 34,4 odstotka (1. skupina). V ostalih 40 podjetjih (65,6 %) pa so bile komunikacijske akcije, izvedene v zadnjih treh letih, krajše od šestih mesecev (2. skupina). Hipotezo preverim še s hi-kvadrat preizkusom enake verjetnosti (Priloga 3, Tabela 16), ki pokaže, da med obema skupinama obstajajo statistično pomembne razlike (Hi-kvadrat = 28,588; $P = 0,015$). *Hipotezo 3 tako lahko potrdim.*

Hipotezo 4, ki se glasi: »Povečanje prodajnih prihodkov je pomembnejši element pri načrtovanju komunikacijske akcije kot utrjevanje blagovne znamke«, preverim z vprašanjem 19. Anketiranim je bilo ponujenih šest elementov, ob vsakem posameznem elementu pa so morali označiti, kako pomemben je pri načrtovanju komunikacijske akcije. Njihovi odgovori so bili distribuirani med ocenami 1 (sploh ni pomemben) in 5 (zelo je pomemben) – višja ocena označuje večji pomen elementa. Razporeditev ocen je grafično prikazana na sliki 8, iz katere je tudi razvidno, da so razlike med prvimi petimi ocenami relativno majhne.

Slika 8: Pomen posameznih elementov pri načrtovanju komunikacijske akcije



N = 68

Vir: lastno delo.

Statistično značilnost razlik v pomembnosti posameznih elementov zato dodatno preverim z Wilcoxonovim rang-testom, kjer primerjam razlike med pari elementov (Priloga 3, Tabela 17). Rezultat testa pokaže ($Z = -1,585$; $P = 0,113$), da med pomembnostjo prvih dveh elementov (»povečevanje prodajnih prihodkov« in »kakovostna kreativna zasnova«) ni statistično značilne razlike – anketiranim sta v povprečju oba elementa enako (in najbolj) pomembna pri načrtovanju komunikacijske akcije. Statistično značilnih razlik tudi ni med naslednjimi tremi elementi (»obseg stroškov akcije«, »utrjevanje blagovne znamke«, »možnost sprotnega merjenja rezultatov«). Anketiranim so pri načrtovanju v povprečju vsi trije elementi enako pomembni, a manj od prej omenjenih »povečevanja prodajnih prihodkov« in »kakovostne kreativne zasnove«. Zadnji, šesti element, to je »všečnost akcije vodstvu podjetja«, je anketiranim med vsemi navedenimi elementi najmanj pomemben. Iz navedenega tako izhaja, da »povečanje prodajnih prihodkov« pri načrtovanju komunikacijske akcije anketiranim predstavlja pomembnejši element od »utrjevanja blagovne znamke«. *Hipotezo 4 zato potrdim.*

Hipotezo 5, ki se glasi: »Obseg sredstev, namenjenih kreativni, se zmanjšuje«, preverim z vprašanjema o obsegu in razmerjih v strukturi trženjsko-komunikacijskega proračuna v obdobju od leta 2018 dalje (vprašanje 17), pri čemer me zanimajo odgovori, vezani na gibanje obsega sredstev, namenjenih kreativni. Iz Priloge 3, Tabele 18 je razvidno, da je največ anketiranih podjetij (48,5 %; 33) v navedenem obdobju sredstva za kreativno ohranjalo na enaki ravni, sledi delež podjetij, ki so sredstva za kreativno v tem obdobju povečevala (26,5 %; 18), najnižji pa je delež podjetij, ki so sredstva za kreativno v zadnjih treh letih krčila (22,1 %; 15). Tudi rezultat hi-kvadrat preizkusa enake verjetnosti pokaže, da med odgovori obstajajo statistično pomembne razlike (Hi-kvadrat = 28,588; $P = 0,000$). *Hipoteze 5 zato ne sprejemem oziroma jo zavrnem.*

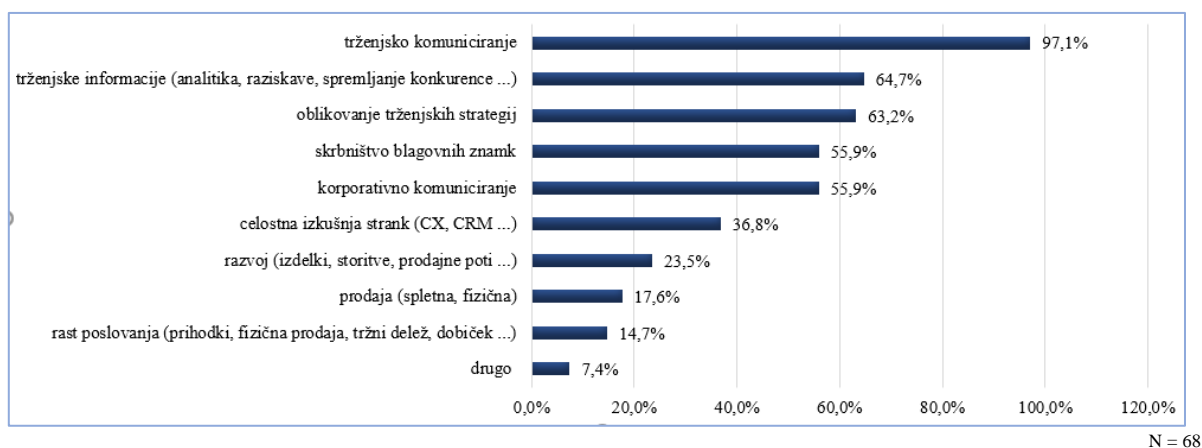
3.3.3 Ostali rezultati

Medtem ko se raziskovalne hipoteze nanašajo na ugotavljanje vpliva trenj pri uravnoteževanju kratkoročnih in dolgoročnih trženjskih strategij na trženjske komunikacije podjetij, se ostali rezultati nanašajo na identifikacijo okoliščin, ki povečujejo verjetnost za nastanek omenjenih trenj. Predstavljeni so v nadaljevanju.

Vloga in umestitev trženjskega oddelka. Moorman in Kirby (2019) opozarjata, da se trženje pogosto razume kot orodje za hitrejšo ustvarjanje kratkoročne prodaje, namesto vzvoda dolgoročne poslovne rasti. Enega pomembnih razlogov za to vidita v tem, da se trženju dodeljuje preveč taktične vloge, na primer odgovornost za oglaševalske kampanje, nima pa pomembnejše vloge pri rasti poslovanja, strateški izbiri trgov ali pri razvojnih aktivnostih.

Podobno sliko kažejo tudi odgovori anketiranih podjetij. Povečini ima trženjski oddelek vodilno vlogo pri trženjskem komuniciranju (66; 97,1 %). Naslednji dve najbolj tipični aktivnosti, za kateri je odgovoren trženjski oddelek, sta zagotavljanje informacij o trgu (44; 64,7 %) ter oblikovanje trženjskih strategij (43; 64,2 %). V več kot polovici anketiranih podjetij (38; 55,9 %) ima trženjski oddelek vodilno vlogo še pri korporativnem komuniciranju in pri skrbništvu blagovnih znamk. Odgovornost za celotno izkušnjo strank oddelku trženja pripisuje zgolj 25 anketiranih podjetij (36,8 %), prav tako le v 16 podjetjih (23,5 %) trženje prevzema vodilno vlogo pri razvojnih aktivnostih. V splošnem je vloga trženjskih oddelkov relativno šibka tudi pri prodaji (17,6 %; 12) in oblikovanju cen (11,8 %; 8) ter na segmentu rasti poslovanja (14,7 %; 10).

Slika 9: Aktivnosti podjetja, kjer je vloga trženja vodilna



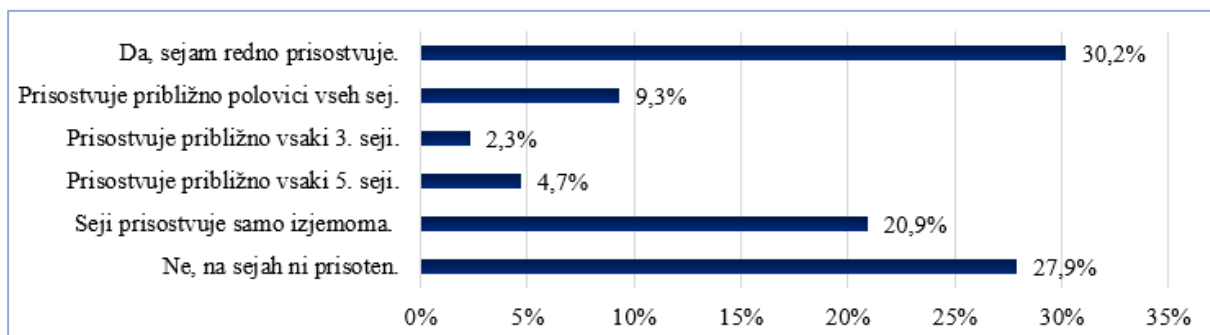
Vir: lastno delo.

Vpliv trženja na sprejemanje ključnih odločitev v podjetju zmanjšuje tudi slabo opredeljena vloga trženjskega oddelka. Hkrati je to eden pomembnih razlogov, zaradi katerih se trženjski oddelki slabše spoprijemajo s trenji pri vodenju kratkoročnih in dolgoročnih trženjskih aktivnosti (Feng, Morgan & Rego, 2015; Moorman & Kirby, 2019). Kot navaja The CMO Survey (2019), le vsak tretji anketirani meni, da je vloga trženja v podjetju zelo jasna. Glede na

navedeno se osebne ocene anketiranih o tem, kako dobro je opredeljena vloga trženjskega oddelka v podjetju, zdijo visoke. Na grafični premici, kjer ocena 0 pomeni zelo slabo, ocena 100 pa zelo dobro, je bila opredelitev vloge oddelka namreč v povprečju ocenjena s 77,8. Najnižja dodeljena ocena je znašala 30 (eno podjetje), najvišja pa 100 (10 podjetij). Najpogosteje je bila opredelitvi vloge trženjskega oddelka v anketiranih podjetjih dodeljena ocena 80. Anketirani so bili pri ocenjevanju sicer precej neenotni, standardni odklon med ocenami namreč znaša kar 19,3 ocene.

Srinivasan in Ramani (2019) pri preprečevanju morebitne kratkoglednosti v trženju izpostavljata zlasti vlogo močnega voditelja trženjskega oddelka. Ta namreč zagotavlja, da se vloga trženjskega oddelka v podjetju povečuje, hkrati s tem pa se zmanjšuje verjetnost kratkogledne porabe trženjskih sredstev in kratkoglednega ravnanja s prihodki. Odgovori anketiranih pokažejo, da je oseba, ki vodi trženjski oddelek, v 25 podjetjih (36,8 %) član uprave oziroma najvišjega vodstva podjetja. Med 43 podjetji (63,2 %), kjer vodja trženjskega oddelka ni član najvišjega vodstva, je 13 (30,2 %) takšnih, v katerih je vodja oddelka redno prisoten na sejah najvišjega vodstva, kjer se obravnava strateške razvojne odločitve. Kar 21 podjetij pa vodje trženjskega oddelka nikoli (12; 27,9 %) ali pa samo izjemoma (9; 20,9 %) vključuje v seje najvišjega vodstva. Podrobnosti prikazuje slika 10.

Slika 10: Sodelovanje vodje trženjskega oddelka na sejah uprave oz. najvišjega vodstva podjetja



N = 68

Vir: lastno delo.

Pogostost udeležbe vodje trženja na sejah najvišjega vodstva analiziram še z vidika velikosti podjetja. Ugotovim, da je prisotnost vodje trženja na takšnih sejah še najbolj značilna za podjetja, ki se po številu zaposlenih uvrščajo med srednje velika podjetja (51 – 250 zaposlenih). 40 odstotkov anketiranih srednje velikih podjetij navaja, da je vodja trženja prisoten na vsaki seji oziroma vsaj na polovici vseh sej, kjer se obravnavajo strateške tematike. Med malimi podjetji je takšnih 29 odstotkov, medtem ko velika podjetja vodjo trženja le redko oziroma zgolj izjemoma vključijo v sodelovanje na sejah, kjer se obravnavajo strateške vsebine.

Načrtovanje trženjskih aktivnosti. Roach (2021) ter Moorman in Kirby (2019) menijo, da se pritisk po hitrem ustvarjanju rezultatov odraža tudi v tem, da se tržniki več ukvarjajo s trenutnimi prioritetami kot pa z načrtovanjem prihodnosti. Osredotočeni so predvsem na

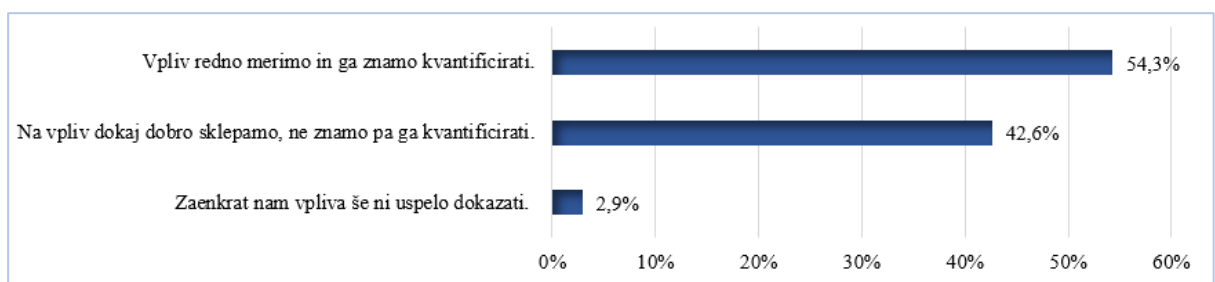
prodajo in na prodajne rezultate, medtem ko trženjske in komunikacijske strategije ostajajo nedodelane. Vodila za dolgoročno utrjevanje blagovne znamke so pomanjkljiva, zato se več investira kratkoročne aktivnosti, ki so z vidika doseganja rezultatov manj tvegane (Moorman & Kirby, 2019; Roach, 2021).

Odgovori anketiranih pokažejo, da ob predpostavki 40-urnega delovnega tedna načrtovanju v povprečju namenijo 10 ur in 12 minut, najpogosteje ta čas znaša od dve do šest ur na teden. Tudi v primeru, da izločim tiste anketirane, ki niso zaposleni na mestu vodje, direktorja ali namestnika direktorja (8), se povprečje le malenkost povzpne, in sicer na 10 ur in 30 minut. Rezultat binomskega testa (Priloga 3, Tabela 19) pa pokaže ($P = 0,000$), da kar 86,8 odstotka oziroma 52 vodij načrtovanju aktivnosti nameni manj kot polovico delovnega časa oziroma manj kot 20 ur na teden.

Argumentiranje uspešnosti trženjskega oddelka. Vloga in moč trženjskega oddelka sta neposredno povezani s sposobnostjo demonstriranja dodane vrednosti, ki jo podjetju prinašajo trženjske aktivnosti. Gre za vse večji izziv, saj podjetja pri tem uporabljajo številne in različne vrste meril, ki se nanašajo na kakovost, odnose, vedenje in finančne učinke. Ta merila je pogosto težko smiselno medsebojno povezati. Nekatera od njih namreč trženjske aktivnosti prikazujejo kot uspešne, medtem ko so te po nekoliko drugačnih merilih lahko videti kot nesmiselna poraba virov. To močno vpliva na oblikovanje in izvajanje trženjskih odločitev (Hanssens & Pauwels, 2016).

Ne glede na navedeno pa 37 (54,4 %) anketiranih meni, da vpliv trženjsko-komunikacijskih aktivnosti na poslovanje redno merijo in ga tudi znajo kvantificirati. 29 anketiranih (42,6 %) navaja, da na vpliv dokaj dobro sklepajo, ne znajo pa ga kvantificirati. Le v dveh anketiranih podjetjih (2,9 %) priznavajo, da jim vpliva tržnih komunikacij na poslovanje še ni uspelo dokazati. Razporeditev odgovorov prikazuje slika 11.

Slika 11: Dokazovanje vpliva trženjsko-komunikacijskih aktivnosti na podjetje



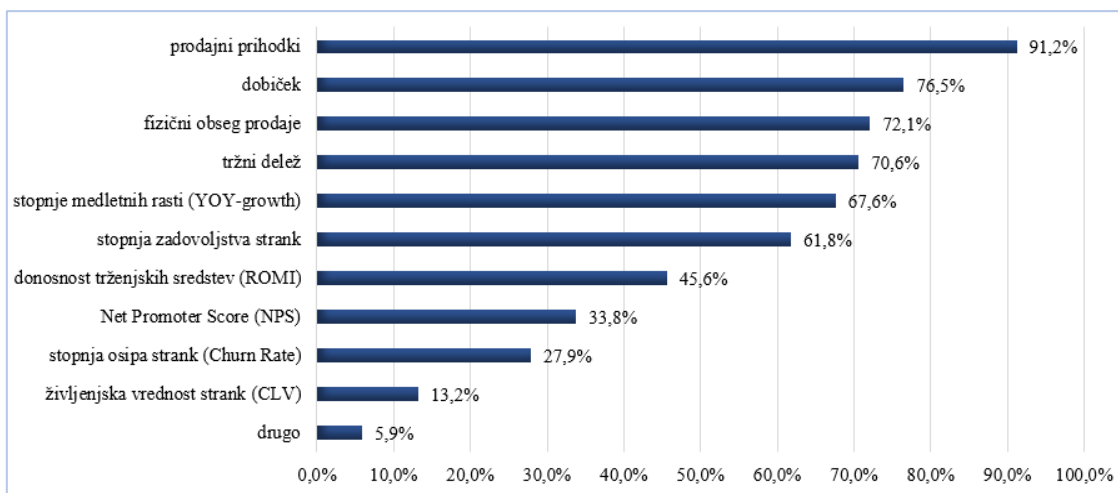
N = 68

Vir: lastno delo.

Med kazalniki uspešnosti, ki jih v podjetju redno spremljajo, prevladujejo standardni računovodski kazalniki, to so prodajni prihodki, obseg prodaje, dobiček, tržni delež in stopnje medletne rasti. Med anketiranimi podjetji to skupino kazalnikov v povprečju redno spremlja 67,5 odstotka vseh podjetij. Spremljanje sodobnih trženjskih kazalnikov uspešnosti (ROMI,

CLV, NPS, zadovoljstvo, osip) je v anketiranih podjetjih manj pogosto; v povprečju jih namreč redno spremlja 32,5 odstotka podjetij. Največ podjetij (62; 91,2 %) sicer redno spremlja prodajne prihodke, najmanj anketiranih podjetij (9; 13,2 %) pa življenjsko vrednost strank (CLV). Podrobnosti so razvidne iz slike 12.

Slika 12: Kazalniki uspešnosti, ki jih anketirana podjetja redno spremljajo



N = 68

Vir: lastno delo.

Iz slike 13 je razvidno, da med tremi najpomembnejšimi razlogi, ki omejujejo uspešnost trženjskega oddelka, anketirani daleč najpogosteje navajajo nezadostne vire (46; 67,6 %), najmanj pogosto pa nezmožnost, da bi vodstvu podjetja jasno dokazali vpliv trženjskih aktivnosti na poslovanje podjetja (7; 10,3 %). Vpliv trženjskih oddelkov ni dovolj močan, da bi si izpogajali več in boljše usposobljene zaposlene oziroma večji obseg trženjskega proračuna. Oboje namreč predstavlja eno od prednosti, ki v konkurenčni tekmi za sicer omejene vire podjetja odlikuje močne trženjske oddelke (Moorman & Rust, 1999; Homburg, Workman & Krohmer, 1999; Verhoef & Leeflang, 2009).

Slika 13: Razlogi, ki v največji meri omejujejo uspešnost trženjskega oddelka



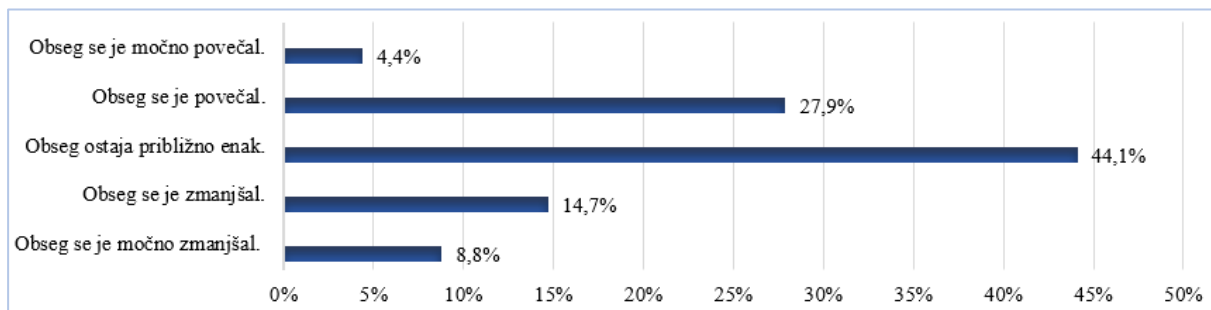
N = 68

Vir: lastno delo.

Zmogljivosti trženjskega oddelka. Zagotavljanje poslovne rasti zahteva trajno investiranje v povečevanje trženjskih zmogljivosti, seveda pa mora trženje te investicije prek dokazovanja pozitivnega vpliva na poslovanje tudi upravičiti (Moorman & Kirby, 2019). Ugotovitve CMO Spend Survey (Gartner Inc., 2021) kažejo, da kljub drugačnim pričakovanjem leto 2021 predstavlja nadaljevanje sicer dlje trajajočega obdobja postopnega, dekrementalnega zniževanja trženjskih proračunov, ki je značilno za podjetja vseh velikosti in vseh panog. Kot pomemben razlog počasnega izčrpavanja »trženjske blagajne«, ki si vse od globalne finančne krize v letu 2008 ni opomogla, študija navaja dejstvo, da se takšni dekrementalni posegi v proračun v vrednosti blagovne znamke ne odražajo takoj, zato podjetja in njihovi lastniki o tem niti ne razmišljajo. Naloga tržnikov je demonstrirati, da iluzija današnjih prihrankov v prihodnje odnose med znamko in potrošniki vnaša velika tveganja.

Tudi anketirana podjetja v nezadostnih virih vidijo razlog, ki v največji meri ovira uspešnost trženjskih oddelkov (slika 13). Največji delež anketiranih ob tem navaja, da je obseg odobrenih trženjskih sredstev v obdobju od leta 2018 do leta 2020 ostal približno enak (30; 44,1 %), medtem ko je 22 anketiranih podjetij (30,9 %) v tem obdobju zabeležilo povečanje trženjskega proračuna. Z zmanjšanim proračunom se je soočilo 16 podjetij (23,5 %). Podrobnosti so razvidne iz slike 14.

Slika 14: Spreminjanje obsega odobrenih trženjskih sredstev v obdobju od leta 2018 dalje

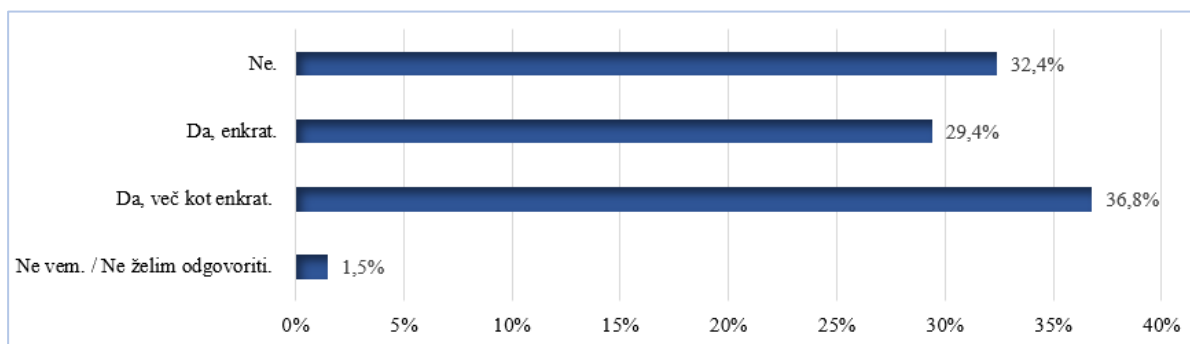


N = 68

Vir: lastno delo.

Po drugi strani pa se je v navedenem obdobju sprva odobreni obseg trženjskih sredstev na račun zmanjševanja stroškov v teku poslovnega leta znižal kar 45 podjetjem (66,2 %); med njimi je 25 (36,8 %) takšnih, ki so bila znižanja sredstev deležna več kot enkrat. Pri 22 anketiranih podjetjih (32,4 %) v obdobju od leta 2018 dalje do znižanja že odobrenih trženjskih sredstev v teku poslovnega leta ni prišlo (slika 15).

Slika 15: Znižanje že odobrenih trženjskih sredstev na račun zniževanja stroškov v teku poslovnega leta v obdobju od leta 2018 dalje

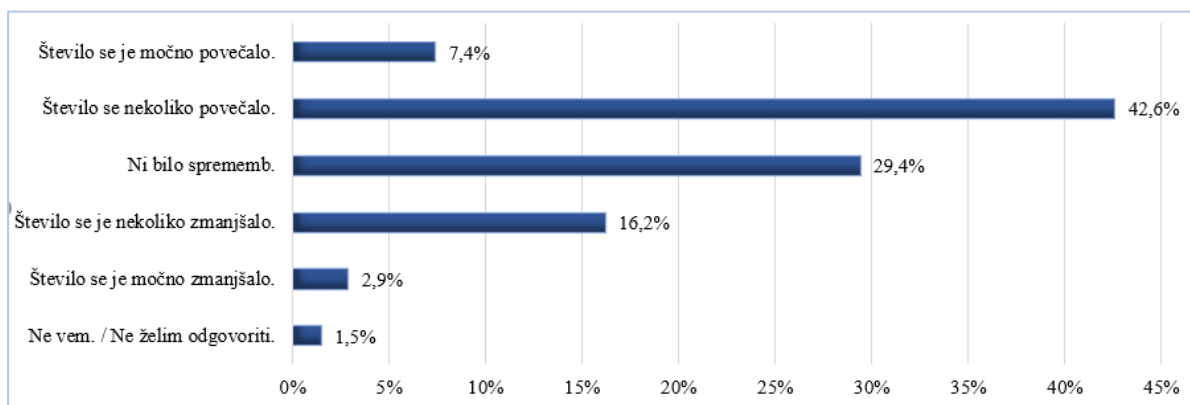


N = 68

Vir: lastno delo.

Kar se tiče zaposlenih v trženjskih oddelkih, v zadnjih treh letih (od leta 2018 dalje) polovica anketiranih podjetij beleži njihovo povečanje (34; 50,0 %); v 29 podjetjih (42,6 %) se je njihovo število rahlo povečalo, v 5 podjetjih (7,4 %) pa je šlo za znatno povečanje. V 20 podjetjih (29,4 %) se število zaposlenih v omenjenem obdobju ni spremenilo, v 13 anketiranih podjetjih (19,1 %) pa so število zaposlenih v trženjskem oddelku zmanjšali; v dveh primerih (2,9 %) močno, v 11 (16,2 %) pa malo. Gibanje števila zaposlenih prikazuje slika 16.

Slika 16: Gibanje števila zaposlenih v trženjskem oddelku v obdobju od leta 2018 dalje



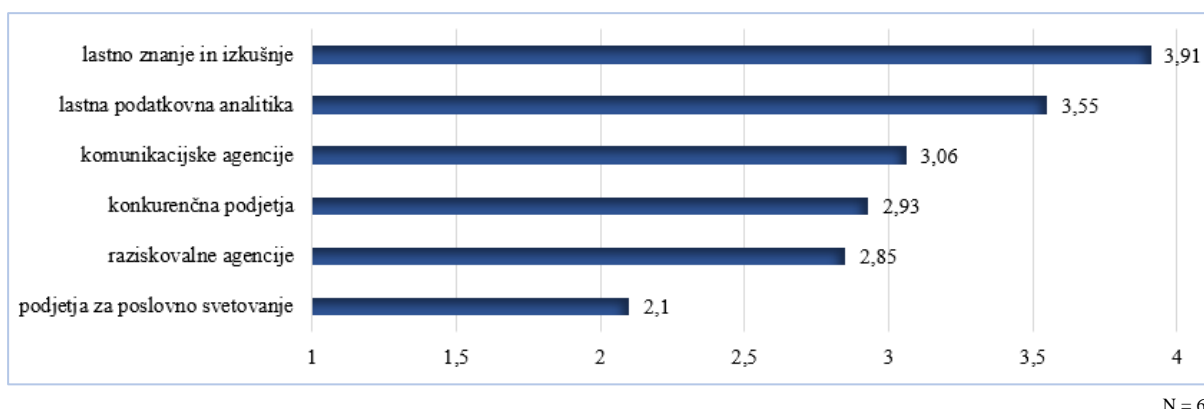
N = 68

Vir: lastno delo.

The CMO Survey (2019) razkriva, da se tržniki pri oblikovanju odločitev v 39 odstotkih opirajo na trženjsko analitiko. Moorman & Kirby (2019) menita, da je to premalo, da je subjektivnosti in intuicije preveč, da bi bil tak pristop lahko odporen na kratkoročne pritiske. Joshi in Gimenez (2014) pa zagovarjata tezo, da pristop k odločanju poleg uporabe tehnoloških orodij in podatkov potrebuje tudi kreativnost, ki je v osnovi subjektivna. Je pa subjektivnosti pri odločanju več v podjetjih, kjer je vloga trženja zožena na taktično načrtovanje in izvedbo, medtem ko so vse ključne odločitve, tudi v zvezi z oglaševalsko akcijo, v rokah vodstva podjetja ali vodij poslovnih enot. Iz slike 17 pa je razvidno, da se tržniki v anketiranih podjetjih pri sprejemanju odločitev v največji meri opirajo na lastno znanje in izkušnje, na drugem mestu pa je lastna podatkovna

analitika. Povprečni oceni sta tu najvišji (3,91 in 3,55), standardna odklona pa najnižja (0,29 in 0,66), kar pomeni, da so bili anketirani pri teh dveh odgovorih najbolj enotni. Kot najmanj pomemben vir informacij so anketirani navedli podjetja za poslovno svetovanje (2,10; 0,84). Odgovore so podajali na lestvici od 1 (sploh ne uporabljamo) do 4 (pogosto uporabljamo); višja ocena tako pomeni pogostejšo uporabo.

Slika 17: Pomen posameznega vira informacij pri sprejemanju trženjskih odločitev



Vir: lastno delo.

Kljub temu, da se anketirani pri sprejemanju odločitev v največji meri opirajo na lastno znanje in izkušnje, pa obseg sredstev, namenjen izobraževanju zaposlenih, v obdobju od leta 2018 dalje pri 40 anketiranih podjetjih (58,8 %) ostaja nespremenjen. 13 respondentov (19,1 %) je v tem obdobju sredstva za izobraževanje zmanjšalo, enako število pa povečalo. Dve anketirani podjetji (2,9 %) zaposlenih v trženjskem oddelku v navedenem obdobju nista izobraževali. Sredstva, investirana v podatkovno analitiko, so v navedenem obdobju pri 35 anketiranih podjetjih (51,5 %) ostala nespremenjena, 25 respondentov (36,8 %) pa je njihov obseg povečalo. Po štiri anketirana podjetja (5,9 %) so tovrstna sredstva zniževala oziroma lastne podatkovne analitike ne uporabljajo.

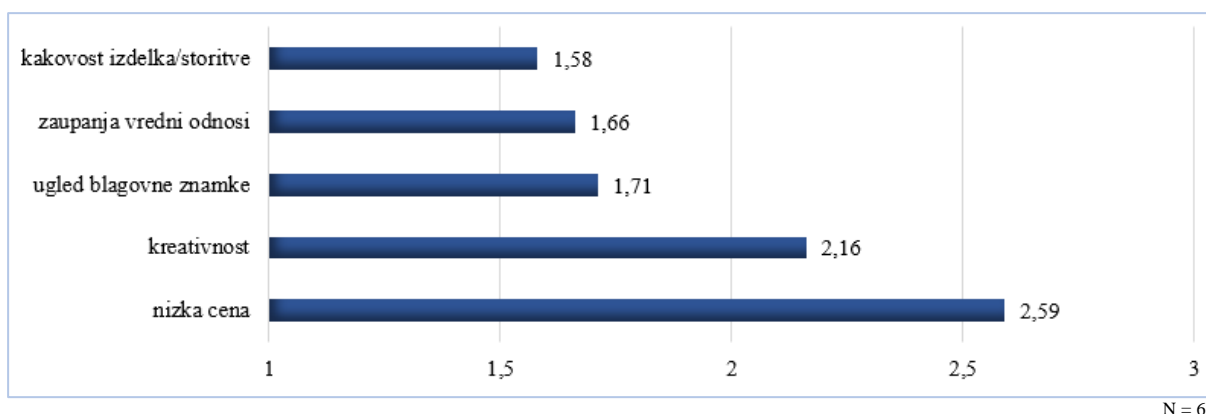
Pomen kreativnosti. Številni avtorji menijo, da kreativnost pozitivno vpliva na odzive potrošnikov, njihov odnos do znamke in na nakupne namere in da je za učinkovitost trženjskega komuniciranja ključnega pomena (Smith, Chen & Yang, 2008; Yang & Smith, 2009; Lehnert, Til & Carlson, 2015; Ang, Leong, Lee & Lou, 2014; Baack, van Dessel, Patti & Wilson, 2015; Mazerant, Willemsen, Neijens & van Noort; 2021). Kljub temu pa Field in Binet (2013) opozarjata, da naraščajoči delež kratkoročnih kampanj vpliv kreativnosti spodkopava, saj je kreativnost orodje, ki deluje predvsem na dolgi rok. To pomeni, da je v primeru kratkoročne in akcijsko naravnane kampanje velik del investicije v kreativnost zapravljen.

Iz preizkusa H5 (poglavje 3.3.2) je razvidno, da je med anketiranimi podjetji le dobra petina takšnih, ki so v obdobju od leta 2018 dalje zniževala obseg sredstev, ki so jih znotraj trženjskega proračuna namenjala kreativni (idejne zasnove, koncepti, slogani, scenariji, tekstopisje). Večina je v navedenem obdobju obseg tovrstnih sredstev ohranila, dobra četrtina podjetij pa celo

povečala. Poleg tega anketirani navajajo, da je kakovostna kreativna zasnova (skupaj s povečevanjem prodajnih prihodkov) najpomembnejši element pri načrtovanju komunikacijskih akcij (poglavje 3.3.2).

Pri oblikovanju nakupne odločitve strank v zvezi z nosilnim izdelkom oziroma storitvijo posameznega ponudnika pa anketirani kreativnosti ne pripisujejo pomembnejše vloge. Med petimi izbirnimi elementi (nizka cena, kakovost, kreativnost, zaupanja vredni odnosi, ugled blagovne znamke) so jo uvrstili šele na 4. mesto. Vlogo posameznega elementa so sicer ocenjevali na lestvici od 1 (zelo pomembna) do 5 (sploh ni pomembna). Nižja ocena torej pomeni večjo vlogo. Razvrstitev izbirnih elementov je prikazana na sliki 18.

Slika 18: Pomen posameznih elementov pri oblikovanju nakupne odločitve v zvezi z nosilnim izdelkom/storitvijo podjetja



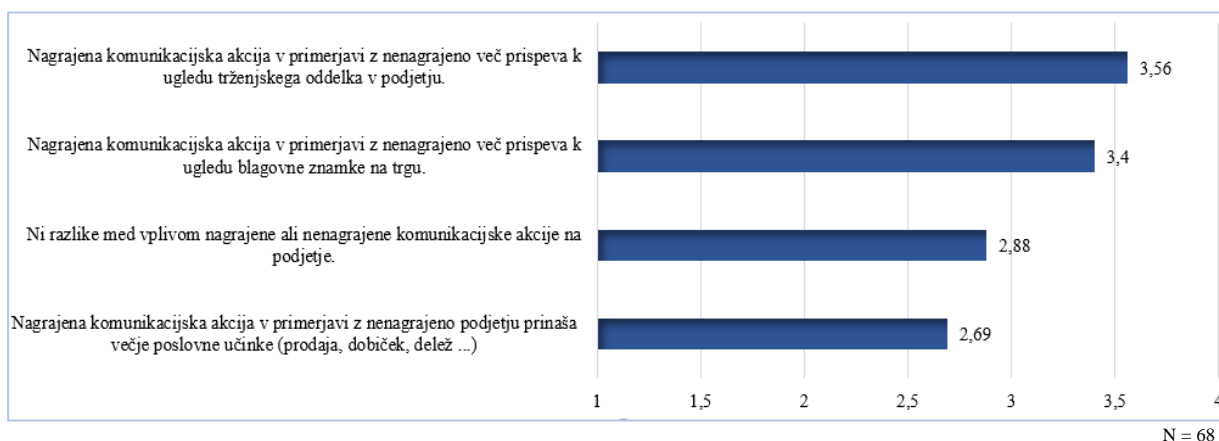
Vir: lastno delo.

Čeprav pomen kreativnosti, zlasti v oglaševanju, izpostavljajo tako odmevna panožna tekmovanja, kakršno je na primer Cannes Lions International Festival of Creativity, kot tudi strokovna literatura (npr. Reinartz & Saffert 2013; West, Koslow & Kilgour, 2019), pa vrednost kreativnosti še vedno ostaja predmet debate (Baack, van Dessel, Patti & Wilson, 2015) in kot kaže, dvom vanjo med tržniki narašča (Parsons, 2019; Premutico, 2019). Tudi Field (2019, str. 8–9) navaja, da vzpon kratkoročnih trženjskih kampanj, ki ga je zaznali že vse od leta 2006 dalje, spodjeda pomen kreativnosti, »saj so bile v letu 2018 kreativno nagrajene kampanje manj uspešne kot kdaj koli v 24 letih, odkar IPA zbira podatke in v tem pogledu ne odstopajo od nenagrajenih kampanj«.

Med anketiranimi podjetji je domačo in/ali tujo festivalsko nagrado za kreativnost doslej prejelo 33 podjetij (48,5 %). Brez takšne nagrade je 30 anketiranih podjetij (44,1 %), medtem ko 5 podjetij (7,4 %) na to vprašanje ni znalo ali želelo odgovoriti. Ne glede na to, ali so prejela nagrado ali ne, so bila anketirana podjetja pozvana, da izrazijo svoje strinjanje s posameznimi trditvami o morebitnem vplivu, ki ga ima po njihovi oceni nagrajena trženjsko-komunikacijska akcija na podjetje. Oznaka 1 je pri tem pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, oznaka 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Višja ocena tako pomeni višjo stopnjo strinjanja.

Iz slike 19 je razvidno, da se anketirani v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da nagrajena komunikacijska akcija v primerjavi z nenagrajeno več prispeva k ugledu trženjskega oddelka v podjetju (povprečje = 3,56; std. odklon = 0,94). Najmanj se strinjajo s trditvijo, da nagrajena komunikacijska akcija v primerjavi z nenagrajeno podjetju prinaša večje poslovne učinke (povprečje = 2,69; std. odklon = 0,95).

Slika 19: Mnenja o vplivu nagrajene komunikacijske akcije na podjetje v primerjavi z nenagrajeno



Vir: lastno delo.

3.4 Analiza polstrukturiranih intervjujev

3.4.1 Značilnosti vzorca

Intervjuji so bili izvedeni s tržniki sedmih podjetij, ki poslujejo v Sloveniji. Gre za priložnostni vzorec podjetij različnih velikosti, ki delujejo v različnih panogah. Vsak posamezni sogovornik je bil z okvirno tematiko intervjuja seznanjen vnaprej (prek e-pošte ali v telefonskem razgovoru), prav vsi so sodelovali tudi pri izpolnjevanju spletnega anketnega vprašalnika predhodne ad-hoc kvantitativne raziskave (korak 1). Vsem sodelujočim je bilo v uvodnem delu intervjuja pojasnjeno, da ugotovitve spletne ankete pomenijo ključno izhodišče za oblikovanje vprašanj, na katera bodo odgovarjali in ki so za vse sodelujoče enaka.

Tabela 5: Profil intervjuvanih oseb oziroma podjetij

OSEBA			PODJETJE		
oseba	naziv delovnega mesta	na tem del. mestu	panoga	področje poslovanja	lastništvo
A	direktor marketinga	9 let	turizem	B2B- in B2C-stortive	v večinski lasti RS
B	direktor marketinga	9 let	moda	B2C-izdelki	del mednarodne verige

se nadaljuje

Tabela 5: Profil intervjuvanih oseb oziroma podjetij (nad.)

OSEBA			PODJETJE		
oseba	naziv delovnega mesta	na tem del. mestu	panoga	področje poslovanja	lastništvo
C	direktor marketinga	1,5 let	blago široke potrošnje (FMCG)	B2B-izdelki	del mednarodne verige
D	vodja oddelka	7 let	energetika	B2C- in B2B-izdelki	v večinski lasti RS
E	vodja marketinga	3,5 let	trgovina z avtomobili	B2C- in B2B-izdelki	del mednarodne verige
F	direktor marketinga	16 let	bančništvo	B2B- in B2C-storitve	del mednarodne verige
G	vodja področja	3 leta	farmacija	B2C-izdelki	del mednarodne verige

Vir: lastno delo.

3.4.2 Predstavitev rezultatov

Odgovori oziroma rezultati intervjujev so v nadaljevanju predstavljeni po tematskih sklopih oziroma na način, kot je bil oblikovan sam opomnik. Rezultatov zaradi priložnostnega vzorčenja ni mogoče posploševati na celotno populacijo, ponujajo pa dodaten vpogled v obravnavano problematiko in s tem v oblikovanje ključnih ugotovitev.

Merjenje vpliva dolgoročnih trženjskih aktivnosti na poslovanje. Ugotovitve predhodne spletne ankete (korak 1) kažejo, da so anketirani pri merjenju vpliva trženjsko-komunikacijskih aktivnosti na poslovanje podjetja dokaj suvereni, saj jih 54,4 odstotka meni, da ta vpliv redno merijo in ga tudi znajo kvantificirati, medtem ko je na globalni ravni ta delež za več kot tretjino nižji (Moorman, 2020). Delež, ki ga navajajo Adler, Boudet, Brodherson in Robinson (2021), je celo manjši od petine. Rezultat, pridobljen prek spletne ankete, zato dodatno preverim še z intervjuji.

Sodelujoči povedo, da dejansko znajo sproti in dokaj dobro izmeriti ter dokazati vpliv, ki ga imajo na poslovanje kratkoročne trženjske aktivnosti, medtem ko pri aktivnostih na dolgi rok ta vpliv večina težko realno oceni. Takšne aktivnosti se jim zdijo potrebne predvsem zato, ker bi bile v primeru, da bi se jim iz kakršnih koli razlogov odpovedali, posledice za podjetje negativne. Ne bi pa znali takšnih posledic kvantificirati. Sicer pa je v treh podjetjih, vsa so del mednarodne verige, to odgovornost matične družbe. Podjetje enega od sogovornikov tradicionalnih kampanj za pozicioniranje sploh ne izvaja. Dva sogovornika pa menita, da bi poraba virov, ki bi jih podjetje namenilo natančnemu merjenju vpliva posamezne dolgoročne trženjsko-komunikacijske akcije na poslovanje podjetja, presegla koristi, ki bi jih te ugotovitve prinesle podjetju.

Citati, povezani z zmožnostjo vrednotenja dolgoročnih komunikacijskih aktivnosti na poslovanje, so prikazani v tabeli 6.

Tabela 6: Pregled citatov glede merjenja vpliva, ki ga imajo dolgoročne trženjske aktivnosti na poslovanje podjetja

oseba A	Priznati je treba, da smo pri merjenju učinkov aktivnosti, ki jih namenjamo znamki, bistveno manj eksaktni.
oseba C	Pri kampanjah, ki jih namenjamo pozicioniranju, pa zadeve niso tako transparentne, učinki niso neposredno razvidni.
oseba D	Pri imidž-kampanjah merjenje ni tako enostavno. Sigurno učinkov ne znamo izračunati in jih pretvoriti v procente ali pa v evre.
oseba F	Imidž kampanje so bolj redke in jih ne izvajamo redno, pač pa so bolj vezane so na specifične okoliščine. Tukaj bi pa o merljivih vplivih težko govoril.
oseba B	Pozicioniranje je enako v vseh državah. Tule notri je zajeto tudi ocenjevanje uspešnosti. To dela centrala, težko bi zdaj ocenjeval, kako.
oseba E	Vrednotenje aktivnosti, ki so globalne, je stvar štaba. S tem se mi ne ukvarjamo.

Vir: lastno delo.

Mehanizmi merjenja dolgoročnih aktivnosti. Odgovore sodelujočih na vprašanje v zvezi z mehanizmi merjenja uspešnosti je mogoče razdeliti v tri skupine. V prvo skupino se uvrščajo podjetja, ki jim ključen mehanizem merjenja uspešnosti predstavlja stopnja doseganja ciljev projekta (poslovnih, medijskih, vedenjskih). Hanssens in Pauwels (2016) ob tem opozarjata na problem različnih ciljev in z njimi povezanih različnih meril ocenjevanja, saj so cilji med seboj marsikdaj težko združljivi, uporabljena merila pa niso smiselno integrirana ali kombinirana na način, da bi olajšala trženjsko odločanje. V drugi skupini so podjetja, ki dolgoročne komunikacijske aktivnosti vrednotijo periodično, običajno enkrat letno, in sicer z izvedbo relevantne raziskave. Samo eden od sogovornikov pove, da ob zagonu vsake komunikacijske aktivnosti spremljajo tudi spremembe v deležu poizvedb na iskalnikih, kar nekateri avtorji (Roach, 2020; Binet, 2019; Taylor, Tougeron, Bruetting & Christensen, 2019) navajajo kot primeren način merjenja uspešnosti tako kratkoročnih kot dolgoročnih komunikacijskih aktivnosti. Morebitnega večdimenzionalnega merjenja ali povezovanja ugotovitev (z izjemo časovne vrste) sodelujoči ne omenjajo.

Citate, povezane z uporabo mehanizmov merjenja vpliva dolgoročnih trženjskih aktivnosti na poslovanje, prikazuje tabela 7.

Tabela 7: Pregled citatov glede mehanizmov, s katerimi podjetja merijo vpliv dolgoročnih trženjskih aktivnosti na poslovanje

Cilji.	
oseba C	Opiramo se na cilje – vsaka taka kampanja ima jasno postavljene medijske cilje, pa tudi cilje, kot so zavedanje, odnos, dojemanje, prepoznavnost. Medtem ko prve merimo ob vsaki kampanji, slednje preverjamo na daljša časovna obdobja, v obeh primerih s pomočjo specializirane medijske oziroma raziskovalne agencije.
oseba D	Predvsem dobro načrtujemo in pri tem upoštevamo tako pričakovano prodajno situacijo kot dolgoročne trženjske cilje, ki smo si jih postavili.
oseba E	Mi spremljamo predvsem prodajo, tržne deleže, stopnjo zadovoljstva in osipa. Ob izvedbi vsake posamezne aktivnosti pa, v kolikšni meri smo dosegli cilje, ki smo si jih postavili.
Periodična raziskava.	
oseba F	Na daljša obdobja preverimo pozicijo, naklonjenost oziroma zadovoljstvo z znamko. Enkrat letno merimo NPS in stopnjo osipa.
oseba B	Gre za metodo »TRS tracking«, s katero specializirani izvajalec ljudem postavlja enaka vprašanja o znamki, o komunikacijski učinkovitosti kampanj, o spletnem nakupovanju, o konkurenci ... To merjenje se izvaja redno, vsako leto.
Spletni iskalniki.	
oseba G	Letno merimo NPS in osip, tule imamo postavljene zelo jasne cilje. Dogajanje na iskalnikih in na naši spletni strani pa spremljamo stalno, sproti, marsikaj nam omogoča marketinška avtomatizacija.

Vir: lastno delo.

Uravnoteževanje kratkoročnih z dolgoročnimi trženjskimi aktivnostmi. Temeljni in tudi najbolj zaželeni rezultat trženjskih prizadevanj vsakega podjetja je ustvarjanje kratkoročnega denarnega toka ter izgrajevanje in ohranjanje dolgoročnega trženjskega premoženja za ustvarjanje prihodnjih denarnih tokov. Ta dva rezultata sta si med seboj pogosto nasprotujoča in zahtevata številne kompromise, ne glede na to pa mora podjetje za trajno uspešnost dosegati oba (Ambler & Roberts 2006; Feng, Morgan & Rego, 2015).

Kar se tiče zagotavljanja uravnoteženosti kratkoročnih z dolgoročnimi trženjskimi aktivnostmi, navedbe sogovornikov kažejo na dve vrsti prakse, ki sta razvidni iz tabele 8. V treh primerih, gre za podjetja, ki so del mednarodne verige, je zagotavljanje uravnoteženosti odgovornost, ki jo prevzema matično podjetje. Ti sogovorniki navajajo, da od okvirov, ki jih postavljajo štabni trženjski odločevalci, trženjski oddelki hčerinskih družb ne morejo odstopati. Ostali štirje sogovorniki pa pri iskanju oziroma ohranjanju ravnovesja izpostavljajo zlasti pomen načrtovanja.

Tabela 8: Pregled citatov glede načinov, prek katerih ohranjajo ustrezno ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi trženjskimi aktivnostmi

Stvar matične družbe.	
oseba E	Generalni komunikacijski pristopi so določeni centralno, hčerinske družbe smo z njimi redno seznanjene, opremljeni smo z vsemi smernicami in vodili, da je izvedba tistih marketinških aktivnosti, za katere pa smo odgovorni, povsem skladna s strategijo.
oseba B	Marketinške aktivnosti izvajamo znotraj postavljenih okvirov in potrjenih načrtov, soliranje praviloma ni dovoljeno. Kakšne dodatne iniciative ne pridejo v poštev. Samo enkrat nam je na primer uspelo s preračunom GRP-jev prepričati centralo, da del sredstev, sicer predvidenih za druge aktivnosti, preusmerimo v TV oglaševanje.
oseba C	Odločitve o tem, kaj se bo delalo in kdaj, so v domeni matice. Za tem stojijo desetletja izkušenj, veliko znanja, dober mednarodni vpogled v branžo in bogata praksa sodelovanja z vsemi deležniki.
Stvar načrtovanja.	
oseba D	Eno je seveda planiranje. Tam imaš cilje in imaš aktivnosti za doseganje teh ciljev. Se kar hitro vidi, v katero smer se nagiba tehtnica.
oseba A	Predvsem dobro načrtujemo. Letni plan je vsakokrat usklajen s triletno trženjsko strategijo in torej s cilji, do katerih moramo priti v danem triletnem obdobju.
oseba F	Razpoložljiva trženjska sredstva so omejena in vsako leto v naprej določena. Na nas je, da ta sredstva čim bolj učinkovito porazdelimo med aktivnosti, da bodo cilji doseženi.
oseba G	Mi smo v prvi vrsti pozorni na ciljno neto ustvarjeno maržo. Dokler imamo tu rezervo, stvari ne spreminjamo. Če pa opazimo, da je doseganje maržnih ciljev pod vprašajem, je pa potrebno reagirati.

Vir: lastno delo.

Izbira kreativne in medijske agencije. V predhodnih poglavjih je bilo večkrat izpostavljeno, da je za trajno rast potrebno graditi in utrjevati znamko. Kite (2020) ob tem opozarja, da je v praksi to izjemno negotovo in tvegano početje. Zahteva velike proračune, ti pa sami po sebi še ne zagotavljajo uspešnosti. Verjetnost, da se investicija ne bo obnesla, je dokaj visoka, saj podjetja ne vedo v naprej, ali je kreativna dejansko dovolj dobra in uporaba kanalov ustrezna.

V treh podjetjih, ki so del mednarodne verige, odločitve v zvezi s kreativno agencijo in kreativno zasnovo sprejemajo štabni odločevalci. Lokalni trženjski oddelki na to nimajo praktično nikakršnega vpliva, praviloma prevzemajo le odgovornost za ustrezno jezikovno prilagoditev posameznih kreativnih orodij. Pri medijskem zakupu je avtonomnost trženjskih oddelkov v hčerinskih podjetjih nekoliko večja, a se tudi tu praviloma zahteva predhodna potrditev načrta s strani matične družbe.

Trženjski oddelki v tistih podjetjih, ki sama izbirajo kreativno in medijsko agencijo, uporabljajo podobne prakse. Vsi so agencijo že izbrali prek natečaja, na osnovi priporočila, preteklih izkušenj ali referenčnega projekta, ključni kriterij pa so pretekle pozitivne izkušnje z agencijo. Med kriterije nihče od sogovornikov ne prišteva cene ali panožne nagrade. S kreativnimi in

medijskimi agencijami sicer sodelujejo podjetja vseh sogovornikov, razen enega. Gre za primer, kjer zaradi zahtev po hitrih reakcijskih časih razvijajo lastno, hišno kreativno ekipo.

Tabela 9: Pregled citatov glede odločanja o ustrezni kreativni oziroma medijski agenciji

Odloča matična družba.	
oseba C	To je sicer stvar matice, ampak v glavnem sodelujemo z agencijami, ki so se v preteklosti že izkazale. Veliko je izkušenj, tudi mednarodnih, vpogled v trg agencijskih storitev je bogat.
oseba B	Zgolj v izjemnih primerih centrala dopusti, da se kampanje, ki so sicer centralno dogovorjene, izvedejo na način, ki je vsebinsko, ne samo jezikovno, prilagojen lokalnim okoliščinam. Ampak to se je doslej zgodilo samo enkrat.
oseba E	Celostne kampanje pa se seveda usklajujejo globalno. Vloga marketinga hčerinskih družb je tukaj v najboljšem primeru podporna.
Odločilne so izkušnje.	
oseba A	Najraje uporabimo agencijo, s katero smo v preteklosti že sodelovali in imamo z njo dobre izkušnje.
oseba F	Največ se opiramo na izkušnje. Občasno gremo tudi v »pitch«, pri kakšnih čisto novih zadevah, pa ne zato, da bi nižali ceno, ampak zato, da na mizo dobimo več idej.
oseba D	Izkušnje, reference, tudi kakšna priporočila »od zgoraj« upoštevamo. Saj to ni samo po sebi napačno.
Kreativa je v hiši.	
oseba G	Praktično vse delamo v hiši, takšna je narava posla. Redko sodelujemo s kreativnimi, medijskimi ali raziskovalnimi agencijami. Operativni in reakcijski časi bi bili predolgi, specifika posla nam tega ne dopušča.

Vir: lastno delo.

Zniževanje tveganj. Kite (2020) tudi pravi, da se sicer ve, da je dolgoročno rast mogoče ohranjati samo s krepitvijo znamke, ampak to védenje ne zadostuje. Zagon odlične kreative, podprt z močnim medijskim vložkom bi lahko bila pot do rasti, vendar takšno navodilo tržnikom ne pomaga. Pomagalo bi jim vedeti, kako naj celoten projekt izpeljejo manj tvegano. Prav v tem, v zniževanju tveganja torej, je ključ do uspeha.

Kar se tiče tveganj pri izvedbi kreative komunikacijskih projektov, se trije od sedmih sogovornikov z njimi niti ne soočajo. Strateške trženjske odločitve namreč sprejemajo štabni odločevalci v krovnem podjetju. Sogovorniki, ki so sami odgovorni za izbrano kreativno in medijski načrt, pa ta tveganja znižujejo zlasti z izbiro uveljavljene kreativne in medijske agencije, kar je lepo povzeto v izjavi: »Zelo težko bi se zgodilo, da bi projekt, ki je za nas zelo pomemben, zaupali začetnikom ali agenciji, za katero nismo prepričani, da ima močno kreativno in izvedbeno zaledje.« Ključen element varnosti torej predstavlja uveljavljena in na trgu preizkušena agencija. Sicer pa sogovorniki navajajo še dobre napotke za agencijo (angl. brief) ali preverjanje kreative pri nekaterih drugih notranjih deležnikih. Plačilo agencijskega dela, ki bi bilo vezano na učinkovitost trženjsko-komunikacijske akcije, se kaže prej izjema kot

pravilo in tega mehanizma v podjetjih, iz katerih prihajajo sogovorniki, ne uporabljajo.

Tabela 10: Pregled citatov glede zniževanja tveganj pri izbiri kreativnega koncepta

oseba A	Pri izbiri kreativnega koncepta se marsikdaj preveč zanašamo na intuicijo, na osebni okus, kriteriji so zelo subjektivni. Testiranja in preverjanja bi moralo biti več. Smo tudi interno že organizirali takšne mini fokus-grupe, ampak to je prej izjema kot pravilo.
oseba C	Uspeh kreativne rešitve, pa naj se ta zdi še tako dobra, ne bo takšen kot bi moral biti, v kolikor te rešitve distributerji ne bodo podprli, je vzeli za svojo. Kar se tiče medijskega zakupa, pa so odločilni medijski kazalniki, ki jih je medijska agencija sposobna realizirati z razpoložljivimi sredstvi.
oseba F	Po mojem je največje tveganje zajeto v briefu. Če je ta zgrešen, tudi izdelek ne bo pravi, pa če imaš najboljšo agencijo na svetu. S tem se je treba ukvarjati, kreativna je potem stvar tistih, ki so za to specializirani. Dokaj dobro vemo, kaj kje deluje in kaj ne. Vemo, kaj želimo in pričakujemo od agencije.
oseba D	Saj, enkrat smo en lep čas sestavljali pogodbo, s katero smo želeli agencijo vezati na rezultate. Pa ni šlo, preveč je faktorjev, od katerih so odvisni učinki.

Vir: lastno delo.

Ustreznost notranje umestitve in vloge trženjskega oddelka. Odgovornosti, ki jih prevzemajo trženjski oddelki v anketiranih podjetjih, vloga in umestitev oddelka v podjetju ter ocene anketiranih glede ustreznosti vloge, ki jo ima trženjski oddelk, so razvidne iz poglavja 3.3.3. Kljub temu, da ima v številnih podjetjih trženjski oddelk izrazito izvedbeno vlogo, so anketirani s takšno opredelitvijo vloge oddelka zadovoljni oziroma jo ocenjujejo kot dobro ali zelo dobro. Raven zadovoljstva s takšno opredelitvijo zato dodatno preverim še v intervjujih. Mnenja sodelujočih so skladna z ugotovitvami kvantitativne raziskave. Položaj, tako formalni kot neformalni, ki ga imata trženjski oddelk in vodja tega oddelka v podjetju, se jim zdi ustrezen. S tem povezani citati so zbrani v tabeli 11.

Tabela 11: Pregled citatov glede vloge, ki jo ima trženjski oddelk v podjetju

oseba A	Zdaj si že upam trditi, da sta v naši firmi marketing in prodaja najpomembnejši funkciji, to na primer niso finance.
oseba C	Mislim, da je marketing primerno rangiran. Sam se s problemom podcenjenosti funkcije prav gotovo ne srečujem. Gre pa zasluga za to predvsem mojim predhodnikom.
oseba B	Vloga marketinga je kar dobro definirana in se mi zdi ustrezna. Od nas se veliko pričakuje, nadrejeni so zahtevni, če ni rezultatov, znajo biti zelo neposredni in neusmiljeni.
oseba E	To je ogromna korporacija in strateške marketinške odločitve morajo biti centralizirane. Zato se mi zdi vloga, kakršno imamo v hčerinskih firmah, v redu. Je pa veliko odvisno od direktorja družbe, ki je zelo naklonjen marketingu in se ves čas bori za večji obseg sredstev.

se nadaljuje

Tabela 11: Pregled citatov glede vloge, ki jo ima trženjski oddelek v podjetju (nad.)

oseba D	S pozicijo marketinga nimam težav. Danes je pri upravi naše mnenje dobro zastopano. Pa ni bilo vedno tako, treba se bilo dokazati.
oseba G	Formalno je marketing enakovreden drugim ključnim funkcijam. Mislim, da se ga tudi neformalno primerno rangira in da v primerjavi s financami ali proizvodnjo ni zapostavljen.
oseba F	Občutka, da bi bil marketing zapostavljen, nikakor nimam, nasprotno. Imamo veliko avtonomije, poseganja v naše delo skorajda ni. So pa pričakovanja včasih malce visoka.

Vir: lastno delo.

Spremembe, ki bi jih želeli uresničiti. Odgovori sodelujočih na vprašanje, kaj bi radi spremenili, pa tega iz kakršnih koli razlogov ne morejo ali ne uspejo, se razvrščajo v tri skupine. Prva skupina sogovornikov omenja težave, povezane z organiziranostjo in birokracijo, druga skupina pomanjkanje zaposlenih, tretja pa bi spremenila način lastnega vedenja. Prav nobeden od sodelujočih ne izrazi želje po zmanjšanju pritiskov po hitrem doseganju rezultatov, po večjem vplivu trženjskega oddelka na ključne odločitve podjetja ali po večji kompetentnosti pri vrednotenju aktivnosti.

Tabela 12: Pregled citatov, ki se nanašajo na spremembe, ki bi jih, v kolikor bi bilo to mogoče, na trženjskem področju uveljavili sogovorniki

Odpraviti organizacijske ovire.	
oseba C	FMCG je stara branža z uveljavljenimi rituali, procedurami, sistemi, strukturami in procesi, ki so pogosto dolgotrajni, zamudni in stresni, hkrati pa imajo zelo malo ali nič dodane vrednosti. Če bi bilo mogoče stisniti gumb za ponastavitev, bi bila to najbrž ena prvih stvari, ki bi jih spremenil.
oseba F	Najprej mi pride na misel regulativa in z njo povezani pravilniki, navodila, poročila in cel kup omejitev, ki imajo za finančni biznis mogoče smisel, marketing se pa temu težko prilagaja.
oseba D	To je velika in razvejana firma in sodelovanje z drugimi oddelki je včasih kar problem. Vsi imamo svoje prioritete, pa svoje cilje, pa svoje nadrejene, potem si pa z vsem tem prihajamo navzkriž, projekti pa stojijo.
Povečati ekipo.	
oseba B	Pri številu zaposlenih smo definitivno preveč varčni. Če bi imel to priložnost ali moč, bi bila to verjetno prva stvar, ki bi jo skušal spremeniti.
oseba G	Prav gotovo si želim okrepiti maloštevilno ekipo, saj nas ni dovolj, da bi izkoristili ves potencial in vse priložnosti, ki bi jih sicer lahko. Na tem področju gre na tesno, stvari bi se hitro lahko zalomile.

se nadaljuje

Tabela 12: Pregled citatov, ki se nanašajo na spremembe, ki bi jih, v kolikor bi bilo to mogoče, na trženjskem področju uveljavili sogovorniki (nad.)

Spremeniti lastno vedenje.	
oseba A	Zdaj je to v redu, ampak če bi se dalo zavrteti čas nazaj, bi mi bila bolj pomembna moja pozicija v firmi. Prej bi se recimo vključila v razna panožna in strokovna združenja, komisije, žirije ... Z leti človek opazi, da to včasih šteje več od rezultatov dela.
oseba E	Res bi si bilo nujno treba vzeti več časa za vodenje in manj za izvajanje. Pa je nekako zmeraj toliko enih obveznosti, da se ne da vseh kar lepo delegirati naprej.

Vir: lastno delo.

Poglavje 4, ki sledi, namenjam analizi rezultatov raziskave ter oblikovanju ključnih ugotovitev in priporočil.

4 ANALIZA VPLIVA TRENJ PRI URAVNOTEŽEVANJU KRATKOROČNIH IN DOLGOROČNIH TRŽENJSKIH STRATEGIJ NA TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE PODJETIJ

4.1 Ugotovitve na osnovi preizkusa hipotez

Na osnovi rezultatov preizkusa hipotez ugotavljam, da trenja pri usklajevanju kratkoročnih in dolgoročnih trženjskih pristopov, ki so jim izpostavljeni trženjski oddelki v anketiranih podjetjih, dejansko vplivajo tudi na njihovo trženjsko komuniciranje. V obdobju zadnjih treh let (2018–2020) na tem področju izkazujejo večjo nagnjenost h kratkoročnim kot k dolgoročnim aktivnostim, kar je razvidno zlasti iz naslednjih ugotovitev:

- Prevladuje raba akcijsko naravnanih komunikacijskih kampanj, primarno namenjenih povečanju prodaje. Ta tip kampanje so anketirana podjetja v zadnjih treh letih izvajala bistveno bolj pogosto od komunikacijskih kampanj, namenjenih utrjevanju znamke oziroma kampanj, ki imajo daljšo povratno zanko (H1, potrjena).
- Prevladuje uporaba komunikacijskih kanalov, ki omogočajo merjenje v realnem času. V zadnjih treh letih so jih anketirana podjetja uporabljala veliko pogosteje od komunikacijskih kanalov, ki tega ne omogočajo (H2, potrjena).
- Trajanje celostnih trženjsko-komunikacijskih akcij je praviloma krajše od šestih mesecev. Akcijo, ki je trajala šest mesecev ali več, je namreč v zadnjih treh letih izvedla manj kot tretjina anketiranih podjetij (H3, potrjena).
- Med elementi načrtovanja komunikacijske akcije ima vpliv akcije na povečanje prodajnih prihodkov večji pomen od vpliva na utrjevanje blagovne znamke (H4, potrjena).

V prid uravnoteženosti med kratkoročnimi aktivnostmi in aktivnostmi na dolgi rok pa govori ugotovitev, da se obseg sredstev, ki so jih v letih 2018–2021 anketirana podjetja namenjala

kreativi, ni zmanjševal. Velika večina anketiranih podjetij je v tem obdobju namreč ohranila ali pa celo povečala obseg sredstev, namenjenih kreativni (H5, zavrnjena).

4.2 Ostale raziskovalne ugotovitve

Medtem ko je preverjanje hipotez namenjeno ugotavljanju vpliva trenj pri uravnavanju kratkoročne in dolgoročne trženjske strategije na trženjske komunikacije anketiranih podjetij, se ostale raziskovalne ugotovitve nanašajo na opredeljevanje okoliščin oziroma tveganj, ki med anketiranimi podjetji povečujejo naklonjenost kratkoročnim trženjskim pristopom. Prisotnost teh tveganj predstavljam v nadaljevanju.

Vloga trženjskega oddelka. Eno takšnih tveganj je pomanjkljivo opredeljena vloga trženjskega oddelka (Feng, Morgan & Rego, 2015; Hanssens & Pauwels, 2016; Fleit, 2017; O'Brien, Veenstra & Murphy, 2018; Moorman & Kirby, 2019). Na osnovi odgovorov na spletni vprašalnik ugotavljam, da v anketiranih podjetjih to tveganje ni prisotno. Za razliko od ugotovitev, ki jih navaja The CMO Survey (februar 2019), po katerih le vsak tretji anketirani meni, da je vloga trženjskega oddelka jasno opredeljena, v konkretnem primeru velika večina anketiranih meni, da je vloga trženjskega oddelka opredeljena dobro ali celo zelo dobro. Takšno ugotovitev potrjujejo tudi sodelujoči v intervjujih. Položaj, tako formalni kot neformalni, ki ga imata trženjski oddelek in vodja tega oddelka v podjetju, ocenjujejo kot ustrezen. Potencialno tveganje pa izhaja iz ugotovitve, da se v večini anketiranih podjetij trženjskim oddelkom dodeljuje izvedbeno vlogo »komercializatorja«. Whitler in Morgan (2019) takšno vlogo opisujeta kot izvajanje trženjskih komunikacij, katerih namen je podpirati prodajo izdelkov in storitev, ki jih razvijajo in oblikujejo drugi oddelki. Vloga trženjskih oddelkov je tako podrejena oziroma namenjena podpori tiste enote v podjetju, ki je odgovorna za inovacije.

Vpliv vodilnega tržnika. Kratkoročnim težnjam ostalih funkcijskih oddelkov bodo hitreje podlegla tudi podjetja, kjer sta vpliv in moč vodilnega tržnika šibka (Feng, Morgan & Rego, 2015; Srinivasan & Ramani, 2019). Kar se tiče formalnega položaja vodje trženjskega oddelka, je ta v skoraj 60 odstotkih anketiranih podjetij član najvišjega vodstva oziroma redno sodeluje na sejah, kjer se obravnavajo strateške razvojne odločitve. Na tveganja, ki bi izhajala iz šibke moči in vpliva, v teh primerih ni mogoče sklepati. Ta ugotovitev pa ne velja za podjetja, kjer vodja trženjskega oddelka ni član najvišjega vodstva, poleg tega pa nikoli ali pa zgolj izjemoma sodeluje na sejah najvišjega vodstva, kjer se obravnava strateške tematike. Takšnih je med anketiranimi več kot tretjina, velika večina prihaja iz velikih podjetij. V teh primerih obstaja visoko tveganje poistovetenja s skupino, prevlade normativnih odnosov in splošno sprejemljivega trženjskega cilja takojšnjega povečanja prodajnih prihodkov (Wierenga, 2011).

Trajanje mandata vodilnega tržnika. V povezavi z vlogo in močjo, ki jo ima znotraj podjetja, kaže obravnavati tudi povprečno dolžino mandata vodilnega tržnika. The CMO Lifecycle Tenure Report (List Partners LLC, 2018) namreč navaja, da so kratki mandati so za implementacijo in uresničevanju dolgoročne trženjske strategije precejšnja ovira, saj vsaka

menjava vodilnega tržnika praviloma pomeni tako odmik od obstoječe strategije, kot tudi menjavo kreativne in medijske agencije ter ostalih zunanjih partnerjev. Poleg tega se tržniki v večji meri orientirajo na komercializacijo, na rast prihodkov, namesto na strategijo, na znamke, na pozicioniranje, kar bi nato prevedli v nove storitve in izdelke (Stallard, 2021). Welch (2021) ugotavlja, da se je povprečni CMO-mandat v letu 2020 spustil na najkrajšo raven v zadnjem desetletju, to je na 4 mesecev, medtem ko mediana znaša le 25,5 meseca. Ugotovitve, ki izhajajo iz analize odgovorov na spletni vprašalnik, so bolj optimistične. Med anketiranimi podjetji povprečni mandat osebe, ki vodi trženjski oddelek, dosega 1,9-kratnik mandata CMO v ameriškem podjetju, največ pa je takšnih, kjer ista oseba trženjski oddelek vodi od 4 do 6 let. Tveganja kratkoglednosti, spodbujena z menjavo vodilnega tržnika, so v anketiranih podjetjih torej manj prisotna.

Krčenje trženjskih sredstev. V odpovedovanje dolgoročnim trženjskim projektom in posledično v zatekanje k uresničevanju kratkoročnih trženjskih ciljev vodi tudi krčenje trženjskega proračuna. Kratkogledni managerji namreč računajo na to, da z zniževanjem trženjskih izdatkov trenutnih prihodkov ne bodo ogrozili, bodo pa povečali dobiček in prihodnje poslovanje ne bo trpelo. Iz analize odgovorov na vprašanja, povezana z razpoložljivimi trženjskimi viri, takšnega ravnanja na prvi pogled ni zaznati. Večina anketiranih podjetij navaja, da obseg odobrenih trženjskih sredstev v zadnjih treh letih ostaja enak oziroma se je v navedenem obdobju celo povečal. O tem, da je med anketiranimi podjetji tveganje odpovedovanja dolgoročnim trženjskim projektom dejansko visoko, govori ugotovitev, da je bil sprva odobreni trženjski proračun kar dvema tretjinama anketiranih podjetij v teku poslovnega leta na račun krčenja stroškov zmanjšan; med njimi je več kot polovica takšnih, ki so bila zmanjšanja proračuna deležna več kot enkrat, kar kaže na to, da je pritisk na zmanjševanje trženjske porabe precejšen in da se obseg trženjskih sredstev realno zmanjšuje.

Demonstracija vpliva trženjskih aktivnosti na podjetje. Pomemben razlog za to, da so odločitve podjetja o alokaciji razpoložljivih virov za trženjske oddelke manj ugodne, je v tem, da trženjski oddelki pogosto ne zmorejo jasno demonstrirati vpliva, ki ga imajo trženjske aktivnosti na poslovanje podjetja. Ocena vrednosti trženja za podjetje, pa tudi nedvoumen izračun donosnosti trženjskih naložb, za večino podjetij ostajata izmuzljiv cilj (Moorman, 2019; Moorman & Kirby, 2019; Hanssens & Pauwels, 2016; Adler, Boudet, Brodherson & Robinson, 2021). Več kot polovica anketiranih sicer v nasprotju z navedenim navaja, da vpliv trženjsko-komunikacijskih aktivnosti na poslovanje podjetja redno meri in ga zna kvantificirati, a podrobnejši vpogled v tematiko, pridobljen prek globinskih intervjujev, pokaže, da se te navedbe nanašajo samo na kratkoročne, prodajno naravnane aktivnosti. Na dodano vrednost, ki jo podjetju prinašajo dolgoročni trženjski projekti, pa kljub občasnim merjenjem v anketiranih podjetjih sklepajo po občutku, na osnovi intuicije in izkušenj. Iz analize odgovorov na spletni vprašalnik nadalje ugotavljam, da anketirani v tem ne vidijo pomembnejšega izziva za prihodnost niti ovire, ki bi jih resneje omejevala pri dokazovanju uspešnosti trženjskega oddelka pri vodstvu podjetja. Večina anketiranih kot ključno oviro za uspešnost navaja pomanjkanje virov, kar pa je samo druga plat istega kovanca – boljše bodo tržniki dokazovali

vpliv trženjskih aktivnosti na poslovanje, več virov bodo pridobili za izvedbo strateških projektov (Moorman & Kirby, 2019; Hanssens & Pauwels, 2016). Ugotavljam torej, da so v anketiranih podjetjih tveganja, ki izhajajo iz pomanjkljive demonstracije vpliva trženjskih aktivnosti na poslovanje podjetja, visoka.

Osredotočanje na trenutne naloge. Tveganje za potencialna neskladja med kratkoročno in dolgoročno trženjsko strategijo je večje tudi v primeru, ko se vodilni tržniki več ukvarjajo s trenutnimi prioritetami in s spodbujanjem prodajnih rezultatov kot pa z načrtovanjem prihodnosti in s snovanjem dolgoročnih trženjskih projektov (Moorman & Kirby, 2019; Roach, 2021). Ugotavljam, da je to tveganje v anketiranih podjetjih zelo visoko, ugotovitev pa utemeljujem s podatkom, da vodilni tržniki v anketiranih podjetjih v povprečju tri četrtine časa v delovnem tednu namenjajo izvajanju trenutnih nalog, le četrtino pa načrtovanju, najpogosteje ta čas znaša od dve do šest ur tedensko (analiza odgovorov na spletni vprašalnik). Na visoka tveganja za neskladje kaže tudi ugotovitev, da tržniki edini ali ključni mehanizem, s katerim zagotavljajo uravnoteženost med kratkoročno in dolgoročno trženjsko strategijo, vidijo prav v dobrem načrtovanju in postavljanju jasnih ciljev (analiza globinskih intervjujev). Moorman in Kirby (2019) pravita, da pretirano osredotočanje na sedanost izrazito zmanjšuje strateški pomen trženja, pomembno značilnost sodobne trženjske kratkoglednosti pa v tem prepozna tudi Roach (2021).

4.3 Priporočila na osnovi raziskovalnih ugotovitev

V večini anketiranih podjetij je trženjskim oddelkom dodeljena taktična vloga, vloga tako imenovanega komercializatorja, zato *priporočam*, da so še posebej občutljiva na prakse, ki izkazujejo nagnjenost k ustvarjanju hitrih prodajnih učinkov. Tveganje, da tržniki svojo primarno odgovornost, to je ustvarjanje pogojev za prodajo, zamenjajo za ustvarjanje prodaje, je v teh podjetjih zelo visoko (Roach, 2021; Casenavea & Klarmann, 2020; Wierenga, 2011). To priporočilo še posebej velja za podjetja, kjer sta notranji vpliv in moč vodilnega tržnika šibka. Več kot tretjina anketiranih namreč navaja, da vodja trženja ni član uprave oziroma najvišjega vodstva podjetja ter da nikoli ali pa zgolj izjemoma sodeluje na sestankih, kjer se obravnava strateška razvojna vprašanja. Nadalje *priporočam* tudi razmislek o tem, ali je vloga trženjskega oddelka kot »komercializatorja« dejansko ustrezna. Načeloma velja, da se takšna vloga trženjskega oddelka prilega podjetjem, ki s svojimi inovacijami ustvarjajo potrebe potrošnikov (težka proizvodnja, visoka tehnologija, finance ...). Nikakor pa to ni primerno za podjetja, kjer sta dober vpogled v potrošnika in v njegove potrebe ključnega pomena za razvoj izdelkov ali storitev. V takšnih podjetjih trženjski oddelek nujno potrebuje širši strateški in podjetniški domet (Whitler & Morgan, 2019).

Večina anketiranih podjetij se v zadnjih treh letih sooča z realnim krčenjem obsega trženjskih sredstev, nezadostne vire pa navaja kot ključno oviro za uspešnost. Vodilnim tržnikom v podjetjih zato *priporočam*, da demonstracijo vpliva, ki ga imajo trženjske aktivnosti na podjetje,

uvrstijo med svoje prioritete, čeprav te potrebe zaenkrat ne zaznavajo. Na ta način bo alokacija virov za trženjske oddelke ugodnejša, »teža« trženjskega oddelka v podjetju pa se bo okrepila. Ne gre zgolj za natančen izračun donosnosti posameznih trženjskih naložb, pač pa tudi za izpostavljanje širšega vpliva trženjskega oddelka na podjetje, ki prek zagotavljanja informacij o trgu in potrošnikih tako vodstvu podjetja kot ostalim oddelkom omogoča boljše načrtovanje in izvajanje aktivnosti, spodbuja medoddelčno sodelovanje, pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo ipd. (Joshi & Gimenez, 2014; Feng, Morgan & Rego, 2015).

Ker vrednotenje otežuje zlasti večdimenzionalna narava trženja, ki je izražena tudi prek številnih, različnih in pogosto nasprotujočih si meril uspešnosti (Hanssens & Pauwels, 2016), tržnikom *priporočam*, da ugotovijo, kaj je pomembno potrošniku, na tej osnovi opredelijo cilje, tem ciljem pa prilagodijo merila, ki jih bo mogoče spremljati, medsebojno povezovati in interpretirati. Kvantiteto in raznovrstnost podatkov naj zamenja fokus na njihovo kakovost, doslednost in tolmačenje. Za sprotno merjenje potenciala rasti in napovedovanja uspešnosti dolgoročne komunikacijske kampanje *priporočam* spremljanje deleža poizvedb na iskalniku Google. Korelacija med količino poizvedb in močjo znamke je namreč zelo močna, delež poizvedb pa je zato dober pokazatelj zdravja znamke in njenega tržnega deleža (Taylor, Tougeron, Bruetting & Christensen, 2019). Čeprav to še ni v celoti raziskano, kaže, da utegne spremljanje deleža poizvedb o znamki zožiti razkorak med aktivnostmi, ki so namenjene krepitvi znamke in aktivnostmi, ki zagotavljajo kratkoročne učinke. »Tržniki znamke« namreč intuitivno vedo, da število poizvedb o znamki odraža njeno odmevnost in mentalno dostopnost, »akcijski tržniki« pa seveda vedo, da so spletne poizvedbe pomemben vir za ustvarjanje spletnega prometa in konverzije (Roach, 2020).

Zadnje priporočilo se nanaša na načrtovanje, ki ne sme biti nekaj, s čimer bi se trženjska ekipa ukvarjala enkrat letno, pač pa naj bo sestavni del njenega dnevnega dogajanja in razmišljanja. Razmišljati na dolgi rok pomeni razmišljati o utrjevanju znamke in odnosov s potrošniki, kar je igra na dolgi rok, čeravno je sestavljena iz kratkoročnih odločitev (O'Driscoll, 2008; Abela & Murphy, 2008; Smith, 2014; Feng, Morgan & Rego, 2015). Moorman in Kirby (2019) tržnikom zato *priporočata*, da se ob vsaki odločitvi oziroma aktivnosti vprašajo, na kakšen način ta prispeva h korporativni in trženjski strategiji. Če tega prispevka ni mogoče opredeliti, se takšne odločitve oziroma aktivnosti odloži ali se jim v celoti odpove.

4.4 Priložnosti za nadaljnje raziskovanje

Ob pregledu zgoraj zapisanih ugotovitev je potrebno upoštevati številne omejitve, ki hkrati predstavljajo tudi priložnosti za nadaljnje raziskovanje. Prva omejitev je povezana z dejstvom, da tako sama izvedba empirične raziskave, kot obdobje, na katerega se nanašajo raziskovalne ugotovitve (2018–2020), sovpadata s pojavom pandemije, ki je nedvomno vplivala na delovanje trženjskih oddelkov ter na izvajanje trženjskih komunikacij, s tem pa tudi na rezultate raziskave. Drugo omejitev predstavlja dejstvo, da v razpoložljivih virih na to temo ni najti vpogleda v slovenska podjetja. Predmetna empirična raziskava je zato zastavljena široko.

Ugotovitve ožje zasnovane raziskave, ki bi se osredotočala na natančnejšo proučitev manjšega števila indikatorjev, hkrati pa bi bilo proučevano obdobje daljše od treh let, bi lahko bile drugačne. Dodaten vpogled v morebitno stopnjevanje kratkoglednosti, pa tudi boljše primerljivost ugotovitev z raziskavami in analizami, ki so na to temo nastale pod okriljem IPA, bi nedvomno zagotovil tudi dejanski pregled oziroma vrednotenje komunikacijskih akcij, ki so jih v izbranem preteklem obdobju izvedli največji oziroma nagrajeni slovenski oglaševalci. Zelo kakovosten vpogled v tematiko bi omogočili tudi intervjuji s CMO, v katerih bi se poglobili v ocenjevanje, merjenje in nagrajevanje uspešnosti CMO.

SKLEP

Globalna finančna kriza iz leta 2008/2009 je povzročila dolgo in globoko recesijo. Ta je prek nizkih stopenj rasti in počasnega okrevanja vodila v izrazito zmanjšanje trženjskih proračunov, ki si nikoli niso v celoti opomogli (Field, Gunn & Hull, 2016). Trajen pritisk na trženjsko porabo, ki smo mu priča vse od takrat, povečujeta tudi raznovrstnost in volatilnost, ki ju prinaša tehnološki razvoj. Spremembe v strukturi in načinu delovanja trženjske panoge so velike, kar povečuje negativni vpliv na trženjske proračune. Ti so bili od nekdaj prvi, ki so jih podjetja oklestila in hkrati zadnji, ki so jih obnovila. V tem več kot desetletnem obdobju se je tudi pokazalo, da pri večini podjetij ni šlo za en sam revolucionaren padec proračuna, pač pa so bila krčenja inkrementalna, erozija pa postopna in stalna (Gartner, 2021).

CMO-ji za to, da dokažejo, da z manj lahko naredijo več, varčujejo pri medijskih in agencijskih izdatkih, ter pri izvajanju dolgoročnih, kompleksnih in finančno zahtevnih projektov, saj se njihova odsotnost v rezultatih ne odrazi takoj, pač pa šele sčasoma. Gre za zatekanje h kratkoglednosti, ki je v splošnem opredeljena kot fenomen pretiranega podcenjevanja prihodnjih rezultatov oziroma kot pretirano osredotočanje na kratkoročne cilje. K izrazitosti tega trenda so pripomogli tudi številni drugi dejavniki; od porasta novih tehnologij, skrajševanja transakcijskih časov, volatilnosti trgov in medijskih odzivov (Olesiński, Rozkrut & Torój, 2016), do vse bolj kompleksne medijske krajine, pospešene kreativne in medijske specializacije, precenjevanja agilnosti na račun strategije, neobvladljive količine podatkov ter vprašljivih meril uspešnosti trženjskih komunikacij (Roach, 2021).

Navedenim dejavnikom, s tem pa tveganjem pretirane nagnjenosti k izvajanju kratkoročnih trženjskih pristopov na račun uresničevanja dolgoročnih ciljev, so izpostavljena tudi slovenska podjetja. Iz ugotovitev empirične raziskave je razvidno, da med anketiranimi podjetji k večjemu osredotočanju na kratkoročne rezultate prispevajo zlasti naslednje okoliščine:

- Stalen pritisk na zniževanje trženjske porabe. Obseg razpoložljivih trženjskih sredstev v večini anketiranih podjetij se je v zadnjih treh letih realno zmanjšal, trženjske zmogljivosti stagnirajo. Pomanjkanje virov je po mnenju anketiranih daleč največja ovira pri dokazovanju uspešnosti oddelka pri vodstvu podjetja.

- Vprašljivo vrednotenje dolgoročnih trženjskih aktivnosti. Anketirana podjetja se navkljub spremljanju številnih kazalnikov uspešnosti pri vrednotenju dolgoročnih trženjskih aktivnostih zanašajo predvsem na občutek, intuicijo in izkušnje.
- Izvedbena vloga trženjskega oddelka. V veliki večini anketiranih podjetjih je vloga trženjskega sicer jasno opredeljena, a je ta predvsem izvedbena in podrejena tistemu oddelku v podjetju, ki ima pod svojim okriljem inovacije, odgovarja za razvoj izdelkov in storitev ter sprejema strateške trženjske odločitve.
- Fokus na trenutne prioritete. Tržniki v anketiranih podjetjih v povprečju samo četrtno razpoložljivega časa, najpogosteje le od dve do šest ur na teden, namenijo načrtovanju. Takšno razmerje kaže na pomanjkanje strateškega pogleda (Moorman & Kirby, 2019), kar močno povečuje tveganje kratkoglednosti oziroma možnosti, da bo med kratkoročno in dolgoročno trženjsko strategijo prihajalo do neskladij.

Večja osredotočenost na kratkoročne rezultate v primerjavi z dolgoročnimi pa se odraža tudi v tržnih komunikacijah anketiranih podjetij. Na tem področju v zadnjih treh letih (2018–2020) izvajanje kratkoročnih, racionalnih in akcijsko naravnanih kampanj, ki so primarno namenjene povečanju prodaje, prepričljivo prevladuje pred izvajanjem dolgoročnih kreativnih kampanj, namenjenih utrjevanju ugleda ali pozicije blagovnih znamk. Tudi komunikacijski kanali, ki omogočajo merjenje v realnem času, so bili v letih od 2018 do 2021 uporabljeni pogosteje kot kanali, ki sprotnega merjenja ne omogočajo. Pri načrtovanju komunikacijskih akcij tržniki večji pomen pripisujejo vplivu, ki ga bo akcija imela na povečanje prodajnih prihodkov, kot pa vplivu, ki ga bo imela na utrjevanje blagovne znamke. Kratek rok trajanja kampanj, racionalno pozivanje potrošnika k takojšnji akciji ter nadomeščanje tradicionalnih medijev z digitalnimi, so simptomi, ki v tržnih komunikacijah odražajo pritisk po doseganju hitrih prodajnih rezultatov (Field, 2019; Roach, 2021, Wood, 2019). Ti simptomi so značilni tudi za anketirana podjetja, kar se je izkazalo s potrditvijo štirih od petih raziskovalnih hipotez. Glede na to, da racionalno pozivanje potrošnika k nakupu kreativnosti ne potrebuje, omenjeni avtorji med tipične simptome prištevajo tudi upadanje naložb v kreativnost, vendar v konkretnem primeru takšne domneve ni bilo mogoče potrditi.

V diskusiji, ki se nanaša na kratkoročne in dolgoročne trženjske strategije, je nujno potrebno izpostaviti, da prodajo zagotavljajo tako kratkoročne, prodajno in akcijsko naravnane aktivnosti kot aktivnosti na dolgi rok, ki krepijo blagovno znamko. Ne gre torej za dilemo, ali uporabljati prve ali druge, podjetje potrebuje oboje (Field, Gunn & Hull, 2016; Roach, 2020). Ključno je vprašanje, kakšna je ustrezna kombinacija oziroma kdaj je znamka dovolj suverena, da kratkoročne aktivnosti nadgradi s kampanjo, ki bo prek utrjevanja pozicije zagotavljala potencial za rast. Zmagovalci so podjetja, ki jim uspe najti pravo ravnovesje, na ta način pa s prodajo »takoj« in hkrati »za vedno« ohranjati dolgoročno donosnost (Roach, 2020).

Tudi Kite (2020) poudarja, da utrjevanje znamke zahteva velike proračune, verjetnost, da se investicija ne bo ustrezno obnesla, pa je visoka. Podjetje namreč ne ve vnaprej, če izbrana kreativna in medijski kanali dejansko prinašajo pričakovane rezultate. Po njenem mnenju je to

je eden ključnih razlogov, zaradi katerih se podjetja raje odločajo za manj tvegane kratkoročne aktivnosti. Najeti uveljavljeno agencijo in veliko vložiti v izvedbo predlaganega kreativnega koncepta je sicer lahko pot do uspeha, vendar si podjetje s takim nasvetom ne more pomagati. Tržnik mora vedeti, kako naj celoten projekt izpelje manj tvegano. Od tu dejansko izhaja uspeh. V agencijski bitki za naročnika bo zato zmagal ponudnik, ki bo znal zagotoviti verodostojna varovala za zniževanje tveganja napačne izbire.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, A. D. & Moorman C. (2017). *Strategic Market Management* (11. izd.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
2. Abela, A. V. & Murphy, P. E. (2008). Marketing with integrity: Ethics and the servicedominant logic for marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 39–53.
3. Abrahamas, Z., Temple, N. J., Mchiza, Z. J. & Steyen, N. P. (2016). A study of food advertising in magazines in South Africa. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 12(3), 429–41.
4. Adler, J., Boudet, J. Brodherson, M. & Robinson, K. (2021). McKinsey & Company. *Why every business needs a full-funnel marketing strategy?*. Pridobljeno 19. julija 2021 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/why-every-business-needs-a-full-funnel-marketing-strategy>
5. Agnihotri, R., Yang, Z. & Briggs (2019). Salesperson time perspectives and customer willingness to pay more: Roles of intraorganizational employee navigation, customer satisfaction and firm innovation climate. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 39(2), 138–158.
6. Ahearne, M. J., Boichuk, J. P., Chapman, C. J. & Steenburgh, T. J. (2016). Real Earnings Management in Sales. *Journal of Accounting Research*, 54(5), 1233–1266.
7. AMA. (brez datuma). *Definitions of Marketing*. Pridobljeno 12. novembra 2020 iz <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
8. Ambler, T. & Roberts, J. (2006). Beware the Silver Metric: Marketing Performance Measurement Has to Be Multidimensional. *MSI Working Paper*, Report No. 06–113.
9. Ang, S. H., Leong, S. M. & Lee, Y. H. (2007). The ad creativity cube: conceptualization and initial validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 220–232.
10. Ang, S. H., Leong, S. M., Lee, Y. H. & Lou, S. L. (2014). Necessary but not sufficient: Beyond novelty in advertising creativity. *Journal of Marketing Communications*, 20(3), 214–230.
11. Antoniewicz, S. (2017). *The five rules of successful client-agency relationships*. Pridobljeno 5. marca 2021 iz <https://www.thedrum.com/opinion/2017/06/14/the-five-rules-successful-client-agency-relationships>
12. Armstrong, S., Esber, D., Heller, J. & Timel, B. (2020). *Modern marketing: What it is, what it isn't, and how to do it*. Pridobljeno 11. julija 2021 iz

- <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/modern-marketing-what-it-is-what-it-isnt-and-how-to-do-it>
13. Arpan Y., Sujo T. A. & Susmita S. (2020). Creativity Centred Brand Management Model for the Postcovid Marketing 5.0 World, *Journal of Content, Community & Communication, Amity School of Communication*, 12(6).
 14. Ascential Events Europe Ltd. (2017). *Global marketers make media management changes*. Pridobljeno 12. marca 2021 iz <https://www.warc.com/newsandopinion/news/global-marketers-make-media-management-changes/39147>
 15. Ascential Events Europe Ltd. (2021). *Insights from the 2020 IPA Effectiveness Awards, Analysis and lessons from the winning work*. Pridobljeno 12. marca 2021 iz https://lp.warc.com/IPA-sample-report.html?utm_medium=referral&utm_source=ref-web-ipa&utm_campaign=ipa-report-2020&utm_content=nocontent&utm_term=noterm
 16. Baack, D. W., van Dessel, M., Patti, C. & Wilson R. T. (2015). *Advertising to businesses: Does creativity matter?* Pridobljeno 10. oktobra 2020 iz https://www.researchgate.net/publication/284077552_Advertising_to_businesses_Does_creativity_matter
 17. Baack, D. W., Wilson, R. T. & Till, B. D. (2008). Creativity and Memory Effects: Recall, Recognition and an Exploration of Nontraditional Media. *Journal of Advertising*, 37(4), 85–94.
 18. Bendig, D., Willmann, D., Strese, S. & Brettel, M. (2018). Share Repurchases and Myopia: Implications on the Stock and Consumer Markets. *Journal of Marketing*, 82(2), 19–41.
 19. Binet, L. & Field, P. (2007). *Marketing in the Era of Accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. London: World Advertising Research Center.
 20. Binet, L. & Field, P. (2013). *The Long and the Short of It: Balancing Short and Long-Term marketing Strategies*. London: IPA.
 21. Borgerson, J. L. & Schroeder, J. E. (2002). Ethical issues of global marketing: avoiding bad faith in visual representation. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 570–594.
 22. Bowersox, D. & Morash, E. (1989). The integration of marketing flows in channels of distribution. *European Journal of Marketing*, 23(2), 58–67.
 23. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 24. Brochet, F., Loumioni, M. & Serafeim, G. (2012). *Short-Termism, Investor clientele, and Firm Risk*. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://hbswk.hbs.edu/item/6969.html>
 25. Brodherson, M., Heller, J., Perrey, J. & Remley, D. (2017). *Creativity's bottom line: How winning companies turn creativity into business value and growth*. Pridobljeno 9. septembra 2020 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/creativitys-bottom-line-how-winning-companies-turn-creativity-into-business-value-and-growth>
 26. Brodsky. (2017). *Urban brand-utility: turning brand comms into a network of creative*,

- urban resiliency*, *Brand Quarterly*. Pridobljeno 13. marca 2021 iz <https://www.brandquarterly.com/urban-brand-utility-regenerative-strategy-can-turn-brand-communications-network-creative-urban-resiliency>
27. Carnyx Group Ltd. (2019). *The Big Won Rankings: find out which creative agencies won the most awards in 2018*. Pridobljeno 10. oktobra 2020 iz <https://www.thedrum.com/news/2019/02/04/the-big-won-rankings-find-out-which-creative-agencies-won-the-most-awards-2018>
 28. Casenavea, E., Klarmann, M. (2020). The accountability paradox: How holding marketers accountable hinders alignment with short-term marketing goals. *Journal of Business Research*, 112, 95–108.
 29. Chakravarty, A. & Grewal, R. (2016). Analyst Earnings Forecasts and Advertising and R&D Budgets: Role of Agency Theoretic Monitoring and Bonding Costs. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 580–596.
 30. Chapman, C. J. & Steenburgh, T. J. (2011). An Investigation of Earnings Management through Marketing Actions. *Management Science*, 57(1), 72–92.
 31. Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik J. O. (2009). *The consumer decision journey*. Pridobljeno 7. junija 2021 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
 32. Currim, I. S., Lim, J. & Joung, W. K. (2012). You Get What You Pay For: The Effect of Top Executives' Compensation on Advertising and R&D Spending Decisions and Stock Market Return. *Journal of Marketing*, 76(5), 33–48.
 33. Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2019). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42.
 34. Drucker, P. (1993). *Post-capitalist Society*. New York: Harper-Collins Publishers.
 35. Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
 36. Fastoso, F. & Whitelock, J. (2007). International advertising strategy: the standardisation question in manager studies: patterns in four decades of past research and directions for future knowledge advancement. *International Marketing Review*, 24(5), 591–605.
 37. Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2015). Marketing Department Power and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 79(5), 1–20.
 38. Field, P. (2019). *The Crisis In Creative Effectiveness*. Pridobljeno 20. septembra 2020 iz https://ipa.co.uk/media/7699/ipa_crisis_in_creative_effectiveness_2019.pdf
 39. Field, P., Gunn, D. & Hull, J. (junij 2016). *Selling Creativity Short*. Pridobljeno 20. oktobra 2020 iz <https://ipa.co.uk/knowledge/publications-reports/selling-creativity-short-creativity-and-effectiveness-under-threat>
 40. Fill, C. & Jamieson, B. (2006). *Marketing communications*. Edinburgh: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.
 41. Fill, C. & Turnbull, S. (2019). *Engage! Marketing Communications touchpoints, sharing and disruption* (8. izd.). Harlow: Pearson Education Ltd.
 42. Fill, C. (2011). *From Essentials of Marketing Communications*. Harlow: Pearson

- Education Ltd.
43. Fleit, C. (2017). The Evolution of the CMO. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 5. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2017/07/the-evolution-of-the-cmo?ab=seriesnav-spotlight>
 44. Forrester, S. (2019). *Long-termism* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. decembra 2020 iz <https://www2.deloitte.com/au/en/blog/leadership-blog/2019/long-termism.html>
 45. Fromowitz, M. (2017). *Hall of shame: more multicultural brand blunders*. Pridobljeno 10. marca 2021 iz <https://www.campaignlive.com/article/hall-shame-multicultural-brand-blunders/1423941>
 46. Gartner Inc. (2021). *The State of Marketing budgets*. Pridobljeno 10. julija 2021 iz <https://www.gartner.com/en/marketing/research/annual-cmo-spend-survey-research>
 47. Germann, F., Ebbes, P. & Grewal, R. (2015) The Chief Marketing Officer Matters! *Journal of Marketing*, 79(3), 1–22.
 48. Gulin-Merle, M. (2020). *Today's CMO: Transforming the role to be ready for what is next*. Think with Google. Pridobljeno 20. januarja 2021 iz <https://www.thinkwithgoogle.com/future-of-marketing/management-and-culture/transforming-the-cmo-role/>
 49. Hanssens, D. M. & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173–190.
 50. Hanssens, D. M. (2018), Long-term impact of marketing, a compedium. *World Scientific*, 143–186.
 51. Heiser, R. S., Sierra, J. J. & Torres, I. M. (2008) Creativity Via Cartoon Spokespeople In Print Ads: Capitalizing on the Distinctiveness Effec. *Journal of Advertising*, 37(4), 75–84.
 52. Hobbs, T. (2017). *The big debate: is it the beginning of the end for the »big five« agency holding groups?* Pridobljeno 10. marca 2021 iz <https://www.marketingweek.com/big-debate-big-five-agency/>
 53. Hofstede, G. (2001). *Cultural Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2. izd.). Los Angeles: Sage Publications Inc.
 54. Homburg, C. & Jensen, O. (2007). The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing*, 71(3), 124–142.
 55. Homburg, C., Workman, J. P. Krohmer, H. (1999). Marketings Influence within the Firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1–17.
 56. Huges, G. & Fill, C., (2007). Redefining teh nature and format of the marketing communications mix. *The Marketing Review*, 7(1), 45–57.
 57. Hurman, J. (2016). *The case for creativity; The link between imaginative marketing & commercial success*. London: Cannes Lions Publishing.
 58. IPA (2011). *New models of Marketing Effectiveness: From Integration to Orchestration*. London: Ascential Events Europe Ltd.
 59. Ivanec, A. (2021). *Medijska potrošnja v Sloveniji se povečuje* [objava na blogu]. Pridobljeno iz <https://iprom.si/blog/andrej-ivanec-za-marketing-magazin-medijska-potrosnja-v-sloveniji-se-povecuje/>

60. Jančič, Z. & Žabkar, V. (2013). *Oglaševanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. Jobber, D. & Fahy, J. (2009). *Foundations of Marketing*. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education.
62. Johnson, G., Whittingham, R., Angwin, D. Regner, P. & Scholes, K. (2014). *Exploring Strategy*, (10. izd.). Harlow: Pearson Education.
63. Joshi, A. & Gimenez, E. (2014). Decision-Driven Marketing. *Harvard Business Review*. Pridobljeno decembra 2020 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2014/07/decision-driven-marketing>
64. Joshi, A. & Hanssens, D. M. (2010). The direct effects of advertising spending on firm value. *Journal of Marketing*, 74(1), 20–34.
65. Kannan, P. K. K. & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.
66. Kite, G. (2020, 1. avgust). *The Wrong and the Real of Marketing Effectiveness*. Pridobljeno 12. aprila 2021 iz <https://www.marketingweek.com/wrong-real-marketing-effectiveness/>
67. Klein, N. (2000). *No Logo*. Pridobljeno 10. decembra 2020 iz <https://www.feministes-radicales.org/wp-content/uploads/2010/11/Naomi-Klein-NO-LOGO-Taking-Aim-at-the-Brand-Bullies.pdf>
68. Kosteljik, E. & Alsem, K. J. (2020). *Brand Positioning, Connecting Marketing Strategy and Communications*, New York: Routledge.
69. Košmelj, B. & Rovan, J. (2006). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Kothari, S. P., Mizik, N. & Roychowdhury, S. (2015). Managing for the Moment: The Role of Earnings Management via Real Activities Versus Accruals in SEO Valuation. *The Accounting Review*, 91(2), 559–86
71. Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Marketing Management* (15. izd.). Harlow: Pearson Education Ltd.
72. Kotler, P. (1998). *Marketing Management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
73. Kover, A. J. (2016). Advertising creativity: Some open questions. *Journal of Advertising Research*, 56(3), 235–238.
74. Laforet, S. (2010). *Managing Brands: A Contemporary Perspective*. New York: McGraw Hill Higher Education.
75. Lehnert, K., Till, B. D. & Carlson, B. D. (2015). Advertising creativity and repetition, Recall, wearout and wearin effects. *International Journal of Advertising*, 32(2), 211–231.
76. Lewis, R. A. & Rao, J. M. (julij 2015). The Unfavorable Economics of Measuring the Returns to Advertising. *The Quarterly Journal of Economics*. Oxford University Press.
77. Lies, J. (2021). Digital marketing: Incompatibilities between performance marketing and marketing creativity. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 8(4), 376–386.
78. List Partners LLC. (2018). *The CMO Lifecycle – Tenure analysis and new business opportunities*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1563484/2018%20CMO%20Tenure%20Report.pdf>
79. Lloyd, T. (2021). *Why Brand Positioning is Critical to Sustained Growth?* Pridobljeno 12. julija 2021 iz <https://www.emotivebrand.com/why-invest-in-brand-positioning/>

80. Markgraf, B. (2019). *Short-Term, Medium-Term & Long-Term Planning in Business. Chron.* Pridobljeno 25. januarja 2021 iz <https://smallbusiness.chron.com/shortterm-mediumterm-longterm-planning-business-60193.html>
81. Mazerant K., Willemsen L. M., Neijens, P. & van Noort, G. (2021). Spot-On Creativity: Creativity Biases and Their Differential Effects on Consumer Responses in (Non-)Real-Time Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 15–31.
82. Mehta, V. & Hayward, A. (2019). *The Role of Strategic Marketing in an Organisation. Berlin School of Business & Innovation* [objava na blogu]. Pridobljeno 25. avgusta 2021 iz <https://www.berlinsbi.com/blog/career-advice/the-role-of-strategic-marketing-in-an-organisation/>
83. Melewar, T. C., Turnbull, S. & Balabanis, G. (2000). International advertising strategies of multinational enterprises in the Middle East. *International Journal of Advertising*, 19(4), 529–547.
84. Mind Advertising Ltd. (2020). *Best Advertising Agencies*. Pridobljeno 6. aprila 2021 iz https://www.adbrands.net/best_advertising_agencies_index.htm in <https://www.adbrands.net/top-advertising-agencies-index.htm>
85. Mizik, N. & Jacobson, R. (2007). Myopic Marketing Management: Evidence of the Phenomenon and Its Long-term Performance Consequences in the SEO Context. *Marketing Science*, 26(3), 361–379.
86. Mizik, N. (2010). The Theory and Practice of Myopic Management. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 594–611.
87. Moorman, C. (2020). *The CMO Survey. Highlights & Insights Report*. Pridobljeno 2. decembra 2020 na spletnem naslovu https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2020/02/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-Feb-2020.pdf
88. Moorman, C. (2021). *The CMO Survey*. Pridobljeno 20. oktobra 2021 na spletni povezavi https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2021/02/The_CMO_Survey-Topline_Report-February_2021.pdf
89. Moorman, C. & Kirby, L. (2019). How Marketers Can Overcome Short-Termism. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 2. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2019/11/how-marketers-can-overcome-short-termism>
90. Moorman, C. & T. Rust, R. T. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 180–197.
91. Nathale, F., Münz, R., & Migali, S. (2018). *Many more to come? Migration from and within Africa*. European Commission Joint Research: Centre report.
92. Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E. & Diez, J. A. (2010). Implication of perceived competitive advantages, adoption of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45(1), 49–58.
93. O'Brien, D. & Murphy, T. (2018). Redefining the CMO. *Deloitte Review* (22. izd.), 70–79.
94. O'Brien, D., Veenstra, J. & Murphy T. (2019). *The makings of a more confident CMO*. Pridobljeno 2. decembra 2020 iz

- <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/redefined-cmo-role.html>
95. O’Driscoll, A. (2008). Exploring paradox in marketing: Managing ambiguity towards synthesis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(2), 95–104.
 96. Olesiński, B., Rozkrut, M. & Torój, A. (2016). *Measuring the consequences of short-termism in business – the econometric evidence for a sample of European companies*. Pridobljeno 12. marca 2021 iz https://www.researchgate.net/publication/328902188_Measuring_the_consequences_of_short-termism_in_business_-_the_econometric_evidence_for_a_sample_of_European_companies
 97. Olson, A. (2020). *Why positioning is more important than ever?* *Entrepreneur Europe*. Pridobljeno 12. julija 2021 iz <https://www.entrepreneur.com/article/359314>
 98. Park, H. S., Auh, S., Maher, A. A. & Singhapakdi, A. (2012). Marketings accountability and internal legitimacy: Implications for firms performance. *Jornal of Business Research*, 65(11), 1576–1582.
 99. Parsons, R. (10. 2019). *Proving the effectiveness of creativity is key to profitable marketing*. Pridobljeno 20. oktobra 2020 iz <https://www.marketingweek.com/prove-effectiveness-creativity/>
 100. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4. izd.). Washington: SAGE Publications.
 101. Pollay, R. W. (1986). The distorted mirror: reflections on the unintended consequences of advertising. *Journal of Marketing*, 50, 18–36.
 102. Prahalad, C. K. K. (2012). Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6–12.
 103. Premutico, L. (2019). *Only the brave will reap the benefits of creativity*. Pridobljeno 20. oktobra 2020 iz <https://adage.com/article/opinion/only-brave-will-reap-benefits-creativity/2198811>
 104. Quin, J. B., Mintzberg, H., James, R. M., Lampel, J. B. & Ghosal, S. (2003). *The Strategy Process* (4. izd.). New York: Prentice Hall.
 105. Reinartz, W. & Saffert, P. (2013). Creativity in Advertising: When It Works and When It Doesn’t. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 6 aprila 2021 iz <https://hbr.org/2013/06/creativity-in-advertising-when-it-works-and-when-it-doesnt>
 106. Roach, T. (2020). *The Wrong and the Short of it*. Pridobljeno 2. decembra 2020 iz <https://thetomroach.com/2020/11/15/the-wrong-and-the-short-of-it/>
 107. Roach, T. (2021). *Modern Marketing Myopia: is marketing losing perspective?* Pridobljeno 12. junija 2021 iz <https://thetomroach.com/2021/05/01/modern-marketing-myopia-is-marketing-losing-perspective/>
 108. Rodriguez-Vila, O., Bharadway, S., Morgan, N. A. & Mitra, S. (2020). Is Your Marketing Organization Ready for What’s Next? *Harvard Business Review* Pridobljeno 20. oktobra 2020 iz <https://hbr.org/2020/11/is-your-marketing-organization-ready-for-whats-next>
 109. Rogelj, R. & Marinšek, D. (2014). *Statistična analiza – zbirka rešenih primerov s komentarji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 110. Rogers, C. (2016). *Marketers need to understand the widening scope of vulnerability to*

- avoid alienating customers.* Pridobljeno 12. marca 2021 iz <https://www.marketingweek.com/marketers-need-to-understand-the-widening-scope-of-vulnerability-to-avoid-alienating-customers/>
111. Rogers, C. (2017). *What is programmatic advertising? A beginners guide.* Pridobljeno 12. marca 2021 iz <https://www.marketingweek.com/programmatic-advertising/>
 112. Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(3/4).
 113. Rust, R. T. (2020). The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 15–26.
 114. Rust, R. T. & Huang, M. H. (2014). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 33(2), 206–221.
 115. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89.
 116. Saboo, A. R., Chakravarty A. & Grewal, R. (2016). Organizational Debut on the Public Stage: Marketing Myopia and Initial Public Offerings. *Marketing Science*, 35(4), 656–675.
 117. Schiff, A. (2017). *Fake Russian ads could have very real implications for Facebook, Adexchanger.* Pridobljeno 12. marca 2021 iz <https://www.adexchanger.com/platforms/fake-russian-ads-real-implications-facebook/>
 118. Schwab, K. (2016). *Četrta industrijska revolucija* (slov. prevod). Ženeva: World Economic Forum
 119. Sharp, B. (2010). *How Brands Grow: what marketers don't know.* Oxford: Oxford University Press.
 120. Sicular, S. (2013). Gartner's Big Data definition consists of three parts, not to be confused with three Vs. *Forbes.* Pridobljeno 12. marca 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/gartnergroup/2013/03/27/gartners-big-data-definition-consists-of-three-parts-not-to-be-confused-with-three-vs/?sh=637ba2b242f6>
 121. Smith, R. E., Chen, J. & Yang, X. (2008). The Impact of Advertising Creativity on the Hierarchy of Effects. *Journal of Advertising*, 37(4), 47–61.
 122. Smith, W. K. (januar 2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6).
 123. Southgate, D., Westoby, N. & Page, G. (2010). Creative determinants of viral video viewing. *International Journal of Advertising*, 29(3), 349–368.
 124. Spanier, G. (2017), *Brands take control from agencies.* Pridobljeno 12. marca 2021 iz <https://www.campaignlive.com/article/brands-control-agencies/1435797>
 125. Srinivasan, R. & Ramani, N. (2019). With Power Comes Responsibility: How Powerful Marketing Departments Can Help Prevent Myopic Management. *Journal of Marketing*, 83(3), 108–125.
 126. Stallard, S. (2021) *What's Causing the Decline in CMO Tenure?* Pridobljeno 12. julija 2021 iz <https://www.winmo.com/news/whats-causing-the-decline-in-cmo-tenure/>
 127. Taylor, M., Tougeron, B. Bruetting, L. & Christensen, J. (2019). *Measuring*

- effectiveness: Three grand challenges*. Pridobljeno 6. aprila 2021 iz <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/future-of-marketing/creativity/measuring-effectiveness-three-grand-challenges/>
128. The Nielsen Company & Nielsen Catalina Solutions (2017). *Five Keys To Advertising Effectiveness: Quantifying the Impact of Advertising on Sales*. Pridobljeno 15. maja 2021 iz <https://www.ncsolutions.com/case-studies/five-keys-advertising-effectiveness/>
 129. Tylee, J. (2017). *Has the promise of brand purpose been overblown?* Pridobljeno 25. januarja 2021 iz <https://www.campaignasia.com/article/has-the-promise-of-brand-purpose-been-overblown/436762>
 130. Ukanwa, K. & Rust, R. T. (2018). *Discrimination in service*. Pridobljeno 15. novembra 2020 iz https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI_Report_18-121-1.pdf
 131. Verhoef, P. C. & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14–37.
 132. Vermeulen, F. (2018). *In Busnienss Strtategy, Short-Term Gains Often Cause Long-Term Problems*. Pridobljeno 2. decembra 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/freekvermeulen/2018/04/17/in-business-strategy-short-term-gains-often-cause-long-term-problems/?sh=d205b356e53d>
 133. Welch, G. (2021). *CMO Tenure Study: Progress for Women, Less for Racial Diversity: Tenure at Lowest Point Since 2009*. Pridobljeno 12. julija 2021 iz <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/cmo-tenure-study-progress-for-women-less-for-racial-diversity>
 134. West, D., Koslow, S. & Kilgour, M. (2019). Future directions for advertising creativity research. *Journal of Advertising*, 48(1), 102–114.
 135. Whitler, A. & Morgan, N. A. (avgust 2019). Why CMOs Never Last. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 2. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2017/07/why-cmos-never-last#the-power-partnership>
 136. Wierenga, B. (2011). Managerial decision making in marketing: The next research frontier. *International Journal of Research in Marketing*, 28(2), 89–105.
 137. Wies, S. & Moorman, C. (2015), Going Public: How Stock Market Listing Changes Firm Innovation Behavior. *Journal of Marketing Research*, 52(5), 694–709.
 138. Wood, B. M. (2014). *The marketing plan handbook* (5. izd.). London: Pearson Education Ltd.
 139. Wood, O. (2019). *Lemon. How advertising brain turned sour*. London: IPA.
 140. Yang, X. & Smith, R. E. (2009). Beyond Attention Effects: Modeling the Persuasive and Emotional Effects of Advertising Creativity. *Marketing Science*, 28(5), 935–949.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni, v okviru ljubljanske Ekonomske fakultete pripravljam magistrsko delo, v katerem raziskujem, v kolikšni meri so trženjski oddelki slovenskih podjetij izpostavljeni trenjem, ki jih prinašajo zahteve po hitrih prodajnih rezultatih ob sočasnem pričakovanju dolgoročne poslovne rasti. Strategije, ki se dobro obnesejo kratkoročno, namreč niso enake strategijam, ki delujejo na dolgi rok, uresničevanje ene pa pogosto spodkoplje rezultate druge. To tematiko, zlasti pa njen vpliv na trženjsko komuniciranje, obravnava tudi moja anketa. Namenjena je zlasti vodjem ali direktorjem trženja v slovenskih podjetjih, saj se ti pri svojem delu s takšnimi dilemami zelo pogosto srečujejo. V veliko pomoč mi bo, če mi boste z odgovori na postavljena vprašanja omogočili vpogled v vaše izkušnje na tem področju. Anketa je anonimna, njeno izpolnjevanje pa vam bo vzelo manj kot 10 minut. Začnete s klikom na gumb "Naslednja stran".

(PODJETJE)

Q1 - Katera je glavna dejavnost, ki jo opravlja podjetje, v katerem ste zaposleni?

Vpišite tisto, ki vam prinaša največ prihodkov.& nbsp;

(PODJETJE)

Q2 - Na katerem področju v največji meri posluje podjetje, v katerem ste zaposleni?

Možnih je več odgovorov

- B2B izdelki (ponudba izdelkov za podjetja)
- B2B storitve (ponudba storitev za podjetja)
- B2C izdelki (ponudba izdelkov za končne potrošnike)
- B2C storitve (ponudba storitev za končne potrošnike)

(PODJETJE)

Q3 - Ali je podjetje, v katerem ste zaposleni, del mednarodnega podjetja oziroma verige?

(Govorimo o kapitalskih povezavah, npr. hčerinsko podjetje z matičnim podjetjem v tujini)

- da
- ne
- ne vem / ne želim odgovoriti

(PODJETJE)

Q4 - Ali je Republika Slovenija neposredno ali prek svojih institucij (SDH, KD, ZPIZ ...) med lastniki podjetja, v katerem ste zaposleni?

- ne
- da, v zanemarljivem deležu (ni med prvimi 10 največjimi lastniki)
- da, v pomembnem deležu (med prvimi 10 največjimi lastniki)
- da, delež države prevladuje (je večji od 51 %)
- ne vem / ne želim odgovoriti

(PODJETJE)

Q5 - Koliko ljudi zaposluje podjetje, v katerem ste zaposleni tudi vi?

- od 0 do 10
- od 11 do 50
- od 51 do 250
- od 251 do 500
- več kot 500
- ne vem / ne želim odgovoriti

(ODDELEK)

Q6 - Ali v vašem podjetju obstaja organizacijska enota (sektor, oddelek, služba, oseba ...), ki je odgovorna za trženje (marketing)?

- da
- ne

IF (3) Q6 = [1]

Q7 - Kakšna je vaša trenutna funkcija v trženjskem oddelku?

Vpišite naziv vašega delovnega mesta oz. funkcije.

IF (4) Q6 = [1]

Q8 - Koliko let vodite trženjski oddenek oziroma koliko let ga vodi ista oseba?

_____ let

IF (6) Q6 = [1]

Q9 - Ali ste vi oziroma oseba, ki vodi trženjski oddenek, član uprave oziroma najvišjega vodstva podjetja?

- da
 ne

IF (8) Q9 = [2]

Q10 - Ali vodja trženjskega oddelka sodeluje na sejah uprave oziroma najvišjega vodstva podjetja, kjer se obravnavajo in/ali sprejemajo strateške razvojne odločitve?

Izberite odgovor, ki je po vaši oceni najbolj ustrezen.

- Ne.
 Seji prisostvuje samo izjemoma.
 Prisostvuje približno vsaki 5. seji.
 Prisostvuje približno vsaki 3. seji.
 Prisostvuje približno polovici vseh sej.
 Da, sejam redno prisostvuje.
 Ne vem. / Ne želim odgovoriti.

(54) Q6 = [1]

Q11 - Pomislite na obdobje zadnjih treh let - v kolikšnem obsegu se je od leta 2018 spremenilo število zaposlenih v trženjskem oddelku?

& nbsp;

- Ni bilo sprememb.
 Število zaposlenih v oddelku se je malo povečalo.
 Število zaposlenih v oddelku se je močno povečalo.
 Število zaposlenih v oddelku se je malo zmanjšalo.
 Število zaposlenih v oddelku se je močno zmanjšalo.
 Ne vem. / Ne želim odgovoriti.

(10) Q6 = [1]

Q12 - Med spodaj navedenimi aktivnostmi izberite najmanj 3 in največ 6 aktivnosti, za katere je odgovoren, pristojen in jih vodi trženjski oddenek.

Možnih je največ 6 oziroma največ 3 odgovori. Izberite najbolj ustrezne.

- trženjsko komuniciranje
 korporativno komuniciranje
 celostna izkušnja strank (CX, CRM, podpora strankam ...)
 prodaja (spletna in fizična)
 trženjske informacije (analitika, raziskave, spremljanje konkurence ...)
 razvoj (izdelki in storitve, prodajne poti ...)
 oblikovanje cen
 oblikovanje trženjskih strategij
 skrbništvo blagovnih znamk
 rast poslovanja (prihodki, fizična prodaja, dobiček, delež ...)
 drugo:

IF (11) Q6 = [1]

Q13 - Kako je po vaši osebni oceni opredeljena vloga trženjskega oddelka v vašem podjetju?

Povlecite drsnik na levo proti 0 ali na desno proti 100, pri čemer pomeni 0 = zelo slabo in 100 = zelo dobro.

IF (12) Q6 = [1]

Q14 - V kolikšni meri pri sprejemanju trženjskih odločitev uporabljate spodaj navedene vire informacij?

Ustrezno označite ob vsakem posameznem viru informacij.

	sploh ne uporabljamo	ne uporabljamo	uporabljamo	pogosto uporabljamo
tržno-komunikacijske agencije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lastno znanje in izkušnje podjetja za poslovno svetovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tržno-raziskovalne agencije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lastna podatkovna analitika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konkurenčna podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(14) Q6 = [1]

Q15 - Pomislite na obdobje zadnjih treh let - kako se je od leta 2018 dalje na splošno gibal obseg odobrenih trženjskih sredstev (marketinški proračun)?

Izberite odgovor, ki je najbolj ustrezen.

- obseg se je močno zmanjšal
- obseg se je zmanjšal
- obseg ostaja približno enak
- obseg se je povečal
- obseg se je močno povečal
- ne vem / ne želim odgovoriti

IF (15) Q6 = [1]

Q16 - Ali so bila v tem obdobju (od leta 2018 dalje) že odobrena trženjska sredstva kdaj v teku poslovnega leta zmanjšana na račun zniževanja stroškov v podjetju?

Izberite odgovor, ki je najbolj ustrezen.

- ne
- da, enkrat
- da, več kot enkrat
- ne vem / ne želim odgovoriti

(16) Q6 = [1]

Q17 - Kako približno se v tem obdobju (od leta 2018 dalje) gibljejo sredstva, ki jih namenjate spodaj navedenim disciplinam:

Ustrezno označite ob vsaki posamezni disciplini. Če katera od njih v vašem primeru ne pride v poštev, izberite odgovor "ne uporabljamo".

	sredstva se znižujejo	sredstva ostajajo enaka	sredstva se povečujejo	ne uporabljamo
medijski zakup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kreativa (idejne zasnove, koncepti, slogani, scenariji, tekstopisje ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spozorstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
izobraževanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tržne raziskave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
orodja za digitalno trženje/komuniciranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
podatkovna analitika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (17) Q6 = [1]

Q18 - Kako se je v tem obdobju (od leta 2018 dalje) v splošnem gibal obseg sredstev, ki ste ga namenjali TV oglaševanju v Sloveniji?

Izberite odgovor, ki je najbolj ustrezen.

- obseg se je precej povečal
- obseg se je povečal
- obseg je približno enak
- obseg se je zmanjšal
- obseg se je precej zmanjšal
- ne vem / ne želim odgovoriti
- na TV nismo oglaševali

IF (19) Q6 = [1]

Q19 - Ko načrtujete komunikacijsko akcijo, kako pomembni so za vas spodaj navedeni elementi?

Ustrezno označite ob vsakem posameznem elementu.

	sploh ni pomemben	ni pomemben	niti niti	pomemben	zelo pomemben
kakovostna kreativna zasnova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost sprotnega merjenja rezultatov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obseg stroškov akcije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

se nadaljuje

Q19 - Ko načrtujete komunikacijsko akcijo, kako pomembni so za vas spodaj navedeni elementi? (nad.)

	sploh ni pomemben	ni pomemben	niti niti	pomemben	zelo pomemben
utrjevanje blagovne znamke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
povečevanje prodajnih prihodkov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
všečnost akcije vodstvu podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (20) Q6 = [1]

Q20 - Pomislite na obdobje zadnjih treh let - kako pogosto ste od leta 2018 dalje pri tržno-komunikacijskih akcijah, izvedenih na slovenskem trgu, uporabljali navedene komunikacijske kanale?

Ustrezno označite ob vsakem posameznem kanalu/mediju.

	nikoli	pri manj kot polovici vseh akcij	pri polovici vseh akcij	pri več kot polovici vseh akcij	ob vsaki akciji
televizija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zunanja oglasna mesta (OOH)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spletni kanali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mobilni marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e-mail marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
družbena omrežja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(21) Q6 = [1]

Q21 - Ali je podjetje, v katerem ste zaposleni, v obdobju zadnjih treh let (od leta 2018 dalje) izvedlo tržno-komunikacijsko akcijo, ki je vključevala tudi tradicionalno oglaševanje?

- da
 ne

IF (23) Q21 = [1]

Q22 - Ali je podjetje, v katerem ste zaposleni, v obdobju zadnjih treh let (od leta 2018 dalje) izvedlo celotno tržno-komunikacijsko akcijo, ki je trajala 6 mesecev ali več?

- da
 ne

IF (26) Q22 = [1]

Q23 - Približno kako pogosto ste v obdobju zadnjih treh let (od leta 2018 dalje) v vašem podjetju izvajali tržno-komunikacijske akcije, ki so trajale več kot 6 mesecev?

	1	2	3	4	5	
takšno akcijo smo izvedli enkrat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	takšne akcije izvajamo redno

(30) Q6 = [1]

Q24 - Med spodaj navedenimi aktivnostmi označite največ tri aktivnosti, ki ste jim v obdobju zadnjih treh let (od leta 2018 dalje) namenjali največ pozornosti:

Možni so največ trije odgovori.

- komunikacijske kampanje za utrjevanje blagovne(ih) znamk(e)
 aktivacijske komunikacijske kampanje za pridobivanje novih strank
 akcijske komunikacijske kampanje za povečanje obsega prodaje
 lojalnostni projekti za ohranjanje strank
 projekti, namenjeni izboljšanju celostne izkušnje stranke (CX)
 izboljševanje podatkovne analitike
 razvoj trženjske avtomatizacije
 drugo:

IF (32) Q6 = [1]

Q25 - Približno koliko trženjskih virov (sredstva, kadri, čas ...) ste v obdobju zadnjih treh let porabili za navedene strategije rasti?

Ustrezno označite ob vsaki posamezni strategiji.

	nič	nekaj	veliko
rast na obstoječem trgu z obstoječimi izdelki oz. storitvami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rast na obstoječem trgu z novimi izdelki oz. storitvami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rast na novih trgih z obstoječimi izdelki oz. storitvami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rast na novih trgih z novimi izdelki oz. storitvami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(33) Q6 = [1]

Q26 - Kako pomembna je danes po vašem osebnem mnenju vloga spodaj navedenih elementov pri oblikovanju nakupne odločitve strank v zvezi z vašo nosilno znamko/izdelkom/storitvijo ?

Ustrezno označite pri vsakem elementu.

	zelo pomembna	pomembna	niti niti	ni pomembna	sploh ni pomembna
nizka cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
visoka kakovost izdelka/storitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zaupanja vredni odnosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ugled blagovne znamke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kreativnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (34) Q6 = [1]

Q27 - Če predpostavimo, da ima teden 40 delovnih ur, približno koliko ur na teden v povprečju vi osebno porabite za načrtovanje?

Vpišite ustrezno število (celih) ur.

ur

(36) Q6 = [1]

Q28 - Katere od spodaj navedenih kazalnikov uspešnosti v vašem podjetju redno spremljate?

Možnih je več odgovorov

- donosnost trženjskih sredstev (ROMI)
- stopnje medletnih rasti (YOY Growth)
- tržni delež
- prodajni prihodki
- dobiček
- fizični obseg prodaje
- Net Promoter Score (NPS)
- življenjska vrednost strank (CLV)
- stopnja zadovoljstva strank
- stopnja osipa strank (churn rate)
- drugo:

IF (37) Q6 = [1]

Q29 - Katera od spodnjih izjav najbolje opisuje način, po katerem dokazujete vpliv tržno-komunikacijskih aktivnosti na poslovanje podjetja?

Izberite odgovor, ki najbolj ustreza.

- Vpliv redno merimo in ga znamo kvantificirati.
- Na vpliv dokaj dobro sklepamo, ne znamo pa ga kvantificirati.
- Zaenkrat nam vpliva še ni uspelo dokazati.

(38) Q6 = [1]

Q30 - Kako pogosto upravi oziroma najvišjemu vodstvu podjetja poročate o rezultatih tržno-komunikacijskih aktivnosti?

Izberite odgovor, ki najbolj ustreza.

- v rednih časovnih intervalih (npr. mesečno ...)
- občasno (po potrebi, na zahtevo ...)
- po izvedenih večjih tržno-komunikacijskih akcijah
- po vsaki izvedeni tržno-komunikacijski akciji
- redko (do 2 x letno)
- drugo:

IF (39) Q6 = [1]

Q31 - Navedenih je nekaj splošnih trditev, vezanih na odnos vodstva podjetja do tržno-komunikacijskih aktivnosti, kjer so rezultati vidni šele na dolgi rok. Pri vsaki trditvi označite, v kolikšni meri drži za vaše podjetje.

Ustrezno označite ob vsaki posamezni trditvi.

	sploh ne drži	ne drži	niti niti	drži	popolnoma drži
Odnosa, ki ga ima vodstvo podjetja do posameznih tržno-komunikacijskih aktivnosti, ne poznamo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri vodstvu podjetja zaenkrat uspešno zagovarjamo tržno-komunikacijske aktivnosti, ki imajo dolgo povratno zanko.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodstvo podjetja ne odobrava tržno-komunikacijskih aktivnosti, ki ne omogočajo sprotnega merjenja učinkov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodstvo podjetja je naklonjeno predvsem tistim tržno-komunikacijskim aktivnostim, ki zagotavljajo hitre prodajne rezultate.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vodstvo podjetja odločitve glede tržno-komunikacijskih aktivnosti prepušča trženjskemu oddelku.

IF (38) Q6 = [1]

Q32 - Med spodaj navedenimi razlogi izberite največ tri razloge, ki po vaši osebni oceni v največji meri omejujejo uspešnost vašega trženjskega oddelka:

Možni so največ trije odgovori. nbsp;

- pritiski vodstva podjetja po doseganju hitrih prodajnih rezultatov
- nezmožnost vodstvu podjetja jasno dokazati vpliv trženjskih aktivnosti na poslovanje podjetja
- nezadostno sodelovanje trženjskega oddelka z ostalimi oddelki v podjetju
- nejasna pričakovanja, ki jih ima vodstvo podjetja do trženjskega oddelka
- nerazumevanje vodstva podjetja za aktivnosti, ki dajejo rezultate na dolgi rok
- nazadostni viri (kadrovske, finančne, znanja ...)
- pomanjkljiva seznanjenost s strategijo in cilji podjetja
- drugo:

(50) Q6 = [1]

Q33 - Ali je vaše podjetje na področju trženjskega komuniciranja doslej prejelo katero od domačih ali tujih festivalskih nagrad za kreativnost?

- da
- ne
- ne vem / ne želim odgovoriti

IF (52) Q6 = [1]

Q34 - Navedenih je nekaj trditev, povezanih z morebitnim vplivom, ki ga ima nagrajena tržno-komunikacijska akcija na podjetje. Ob vsaki trditvi označite, v kolikšni meri se vi osebno z njo strinjate ali ne.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	niti niti	se strinjam	popolnoma se strinjam
Ni razlike med vplivom nagrajene ali nenagrajene komunikacijske akcije na podjetje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nagrajena komunikacijska akcija v primerjavi z nenagrajeno več prispeva k ugledu trženjskega oddelka v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nagrajena komunikacijska akcija v primerjavi z nenagrajeno več prispeva k ugledu blagovne znamke na trgu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nagrajena komunikacijska akcija v primerjavi z nenagrajeno podjetju prinaša večje poslovne učinke (prodaja, dobiček, tržni delež ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(53) Q6 = [1]

email - Hvala.

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Z vašo pomočjo sem korak bliže cilju, do katerega me loči še izvedba osebnih intervjujev z izbranimi vodilnimi tržniki v slovenskih podjetjih. Bi bili med njimi tudi vi?

V kolikor ste se pripravljene o tej temi tudi osebno pogovoriti z mano, v spodnje okence vpišite e-poštni naslov, prek katerega se vam lahko oglasim. Zanj se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem in vam želim zanimivo ter uspešno delo.

Priloga 2: Opomnik za izvedbo intervjuja

1. Dolgoročni projekti

a. merjenje uspešnosti

Anketirani ste bili pri vprašanjih merjenja uspešnosti in pri dokazovanju vpliva marketinških aktivnosti na poslovanje podjetja zelo suvereni. Prevladuje prepričanje, da vpliv marketinških aktivnosti na poslovanje podjetja znate izmeriti oz. znate kvantificirati učinke teh aktivnosti na poslovanje podjetja. V kolikor so cilji izrazito kratkoročni, nekompleksni in jih je mogoče neposredno, to razumem. Zanima pa me:

- Kako je s tem pri marketinških projektih, ki imajo daljšo povratno zanko in so finančno praviloma zahtevnejši?
- Kako pri teh presojate oz. spremljate uspešnost? So merila dolgoročna ali vam uspe najti mehanizme za sprotno merjenje uspešnosti sicer dolgoročnih aktivnosti?

b. tveganja

Glede na prevladujoče odgovore z marketinškimi projekti, ki imajo dolgo povratno zanko, ni težav in vodstva (uprave) so jim enako naklonjene kot npr. projektom, ki so namenjeni sprotnemu spodbujanju prodaje. Presojo praviloma prepuščajo marketingu. Zelo me torej zanima:

- Kako (če sploh) v takšne projekte prepričate upravo družbe? S kakšnimi argumenti?
- Kako upravljate s tveganji (neuspeh, slabi rezultati ...), ki jih prinašajo dolgoročni tržno-komunikacijski projekti? Kaj je tisto, kar ta tveganja zmanjšuje?
- Kako ocenite, ali sta na primer izbrana kreativna in izbrana medijski splet res prava?

c. Uravnoveževanje

Kar nekaj je indicev, ki kažejo na to, da je doseganje načrtovanih prodajnih rezultatov tudi za marketinške oddelke cilj, ki je pomembnejši od drugih ciljev. To ni a priori napačno, dokler se tovrstnih ciljev ne dosega na račun ostalih, na primer utrjevanja znamke.

- Kako presojate, kdaj ustvarjanje kratkoročnih rezultatov še vodi k doseganju načrtovanih dolgoročnih ciljev, od kdaj/od kje dalje pa se kratkoročni cilji dosegajo na račun dolgoročnih in se torej za kratkoročne cilje namenja dolgoročne trženjske vire?

2. Vloga marketinga

a. Umestitev, vsebina

Z vlogo, ki jo ima marketing v podjetju, je velika večina anketiranih nadpovprečno zadovoljna in dosežene ocene so izjemno visoke. Vsi, brez izjeme, bi si želeli imeti na voljo več virov, kar je logično, idilo nekoliko kazi tudi pomanjkljivo sodelovanje z ostalimi oddelki oz. funkcijami v podjetju, kar je prav tako pričakovano. Poleg tega me zanima:

- Kako vi osebno ocenjujete formalno in neformalno moč marketinga v primerjavi z ostalimi funkcijami? Imajo pri upravi vse enako težo?
- Katera področja, ki sodijo pod okrilje marketinškega oddelka, krepite (in-house)? Katera znanja, spretnosti, kadrovske profile iščete? In obratno - na katerih področjih greste v outsourcing?

b. Vaše osebno mnenje:

- Ali je marketing lahko trajnosten? Ali pa je morda izraz trajnostno trženje oksimoron, beseda, ki združuje dva nasprotujoča si pojma?
- Če bi lahko v vašem podjetju na marketinškem področju spremenili eno, dve ali mogoče tri stvari, kaj bi bilo tisto, kar bi spremenili? Kaj bi danes naredili/počeli drugače?

Priloga 3: Preverjanje hipotez – statistični izračuni

Tabela 13: Test normalnosti porazdelitve spremenljivk pri H2

	Kolmogorov-Smirnov test		
	Vrednost	df	P
Uporaba komunikacijskih kanalov, ki omogočajo merjenje v realnem času	0,102	68	0,051
Uporaba komunikacijskih kanalov, ki merjenja v realnem času ne omogočajo	0,106	68	0,054

Tabela 14: Opisna statistika uporabe posameznih komunikacijskih kanalov

		Povprečje	N	Standardni odklon
Par 1	Uporaba komunikacijskih kanalov, ki omogočajo merjenje v realnem času.	4,04	68	0,80
	Uporaba komunikacijskih kanalov, ki merjenja v realnem času ne omogočajo	2,70	68	0,81

Tabela 15: T-test dvojic - preverjanje razlik pri uporabi obeh tipov komunikacijskih kanalov

		Par 1	
		kanali, ki omogočajo merjenje v realnem času - kanali, ki ne omogočajo merjenja v realnem času	
Razlike v paru	Razlika povprečja	1,34	
	Standardni odklon	1,05	
	Standardna napaka povprečja	0,13	
	95% Interval zaupanja	Spodnja	1,09
Zgornja		1,60	
t		10,548	
df		67	
P (2. str.)		0,000	

Tabela 16: Izvedba celostne komunikacijske akcije, ki je/ni trajala 6 mesecev ali več (v obdobju od leta 2018 dalje) – H3

		Frekvence	Odstotek
Veljavni	Potekala je 6 m ali več	21	34,4
	Potekala je manj kot 6 m	40	65,6
	Skupaj	61	100,0
Hi-kvadrat		5,918	
Df		1	
P		0,015	

Tabela 17: Preverjanje statističnih razlik med posameznimi pari elementov načrtovanja akcije pri H4

Wilcoxon Singn Rank Test		N	Mean Rank	Sum of Ranks
kakovostna kreativna zasnova - povečevanje prodajnih prihodkov	Negative Ranks	25 ^a	18,76	469,00
	Positive Ranks	13 ^b	20,92	272,00
	Ties	30 ^c		
	Total	68		
obseg stroškov akcije - povečevanje prodajnih prihodkov	Negative Ranks	22 ^d	14,82	326,00
	Positive Ranks	7 ^e	15,57	109,00
	Ties	39 ^f		
	Total	68		
utrjevanje blagovne znamke - povečevanje prodajnih prihodkov	Negative Ranks	20 ^g	16,08	321,50
	Positive Ranks	9 ^h	12,61	113,50
	Ties	39 ⁱ		
	Total	68		
možnost sprotnega merjenja rezultatov - povečevanje prodajnih prihodkov	Negative Ranks	22 ^j	14,09	310,00
	Positive Ranks	6 ^k	16,00	96,00
	Ties	39 ^l		
	Total	67		
všečnost akcije vodstvu podjetja - povečevanje prodajnih prihodkov	Negative Ranks	49 ^m	25,76	1262,00
	Positive Ranks	1 ⁿ	13,00	13,00
	Ties	18 ^o		
	Total	68		
obseg stroškov akcije - kakovostna kreativna zasnova	Negative Ranks	14 ^p	15,39	215,50
	Positive Ranks	13 ^q	12,50	162,50
	Ties	41 ^r		
	Total	68		
utrjevanje blagovne znamke - kakovostna kreativna zasnova	Negative Ranks	15 ^s	15,80	237,00
	Positive Ranks	13 ^t	13,00	169,00
	Ties	40 ^u		
	Total	68		
možnost sprotnega merjenja rezultatov - kakovostna kreativna zasnova	Negative Ranks	20 ^v	20,10	402,00
	Positive Ranks	16 ^w	16,50	264,00
	Ties	31 ^x		
	Total	67		
všečnost akcije vodstvu podjetja - kakovostna kreativna zasnova	Negative Ranks	46 ^y	25,59	1177,00
	Positive Ranks	3 ^z	16,00	48,00
	Ties	19 ^{aa}		
	Total	68		

se nadaljuje

Tabela 17: Preverjanje statističnih razlik med posameznimi pari elementov načrtovanja akcije pri H4 (nad.)

Wilcoxon Singn Rank Test		N	Mean Rank	Sum of Ranks
utrjevanje blagovne znamke - obseg stroškov akcije	Negative Ranks	16 ^{ab}	18,06	289,00
	Positive Ranks	17 ^{ac}	16,00	272,00
	Ties	35 ^{ad}		
	Total	68		
možnost sprotnega merjenja rezultatov - obseg stroškov akcije	Negative Ranks	18 ^{ae}	17,42	313,50
	Positive Ranks	16 ^{af}	17,59	281,50
	Ties	33 ^{ag}		
	Total	67		
všečnost akcije vodstvu podjetja - obseg stroškov akcije	Negative Ranks	40 ^{ah}	21,24	849,50
	Positive Ranks	1 ^{ai}	11,50	11,50
	Ties	27 ^{aj}		
	Total	68		
možnost sprotnega merjenja rezultatov - utrjevanje blagovne znamke	Negative Ranks	18 ^{ak}	15,17	273,00
	Positive Ranks	14 ^{al}	18,21	255,00
	Ties	35 ^{am}		
	Total	67		
všečnost akcije vodstvu podjetja - utrjevanje blagovne znamke	Negative Ranks	45 ^{an}	25,36	1141,00
	Positive Ranks	4 ^{ao}	21,00	84,00
	Ties	19 ^{ap}		
	Total	68		
všečnost akcije vodstvu podjetja - možnost sprotnega merjenja rezultatov	Negative Ranks	41 ^{aq}	25,11	1029,50
	Positive Ranks	6 ^{ar}	16,42	98,50
	Ties	20 ^{as}		
	Total	67		

Testne statistike^a

	Z	Asymp . Sig. (2-tailed)
kakovostna kreativna zasnova - povečevanje prodajnih prihodkov	-1,585 ^b	,113
obseg stroškov akcije - povečevanje prodajnih prihodkov	-2,577 ^b	,010
utrjevanje blagovne znamke - povečevanje prodajnih prihodkov	-2,364 ^b	,018
možnost sprotnega merjenja rezultatov - povečevanje prodajnih prihodkov	-2,592 ^b	,010
všečnost akcije vodstvu podjetja - povečevanje prodajnih prihodkov	-6,165 ^b	,000
obseg stroškov akcije - kakovostna kreativna zasnova	-,697 ^b	,486
utrjevanje blagovne znamke - kakovostna kreativna zasnova	-,849 ^b	,396
možnost sprotnega merjenja rezultatov - kakovostna kreativna zasnova	-1,189 ^b	,234
všečnost akcije vodstvu podjetja - kakovostna kreativna zasnova	-5,804 ^b	,000
utrjevanje blagovne znamke - obseg stroškov akcije	-,170 ^b	,865
možnost sprotnega merjenja rezultatov - obseg stroškov akcije	-,294 ^b	,769
všečnost akcije vodstvu podjetja - obseg stroškov akcije	-5,553 ^b	,000
možnost sprotnega merjenja rezultatov - utrjevanje blagovne znamke	-,178 ^b	,859
všečnost akcije vodstvu podjetja - utrjevanje blagovne znamke	-5,426 ^b	,000
všečnost akcije vodstvu podjetja - možnost sprotnega merjenja rezultatov	-5,044 ^b	,000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

Tabela 18: Gibanje sredstev, namenjenih kreativni v obdobju od leta 2018 dalje

		Frekvence	Odstotek
Veljavni	sredstva se znižujejo	15	22,1
	sredstva ostajajo enaka	33	48,5
	sredstva se povečujejo	18	26,5
	ne uporabljamo	2	2,9
	Skupaj	61	100,0
Hi-kvadrat		28,588	
df		3	
P		0,000	

Tabela 19: Delovne ure, porabljene za načrtovanje – binomski test

		Kategorija	N	Opazovana vrednost	Testna vrednost	P
Q27. Če predpostavimo, da ima teden 40 delovnih ur, približno koliko ur na teden v povprečju vi osebno porabite za načrtovanje?	Skupina 1	Od 1 do 19 delovnih ur	52	0,866	0,500	0,000
	Skupina 2	20 ur ali več	8	0,134		
	Skupaj		60	1,000		