

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VESNA BOH

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TRŽENJSKI ODNOSI MED MEDIJSKO AGENCIJO IN NAROČNIKOM

Ljubljana, september 2007

VESNA BOH

IZJAVA

Študentka Vesna Boh izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vesne Žabkar, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13.9.2007

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1	Uvod	1
1.1	Definicija problema in omejitve diplomske naloge.....	3
1.2	Cilj diplomske naloge in metodološki okvir	3
2	Koncept trženjskih odnosov med naročnikom oglaševalskih storitev in medijsko agencijo.....	4
2.1	Koncept trženjskih odnosov	7
2.2	Konceptualni model trženjskih odnosov in njegovi sestavni deli	11
2.3	Trženjski odnosi med naročniki oglaševalskih storitev in medijskimi agencijami	13
2.3.1	<i>Proces izmenjave med medijsko agencijo in naročnikom kot osnova njunega odnosa.</i>	16
2.3.2	<i>Življenjski cikel odnosov med medijsko agencijo in naročnikom</i>	19
2.3.3	<i>Vzroki za prekinitev sodelovanja</i>	22
3	Primer trženjskih odnosov dveh slovenskih podjetij - medijske agencije »Medag« in naročnika oglaševalskih storitev »Uspešnost«	23
3.1	Opis medijske agencije »Medag«.....	23
3.1.1	<i>Zgodovina in situacija na trgu</i>	23
3.1.2	<i>Proces dela v medijski agencij »Medag«</i>	25
3.2	Opis naročnika oglaševalskih storitev »Uspešnost«.....	27
3.3	Razvoj trženjskih odnosov med medijsko agencijo in naročnikom oglaševalskih storitev	29
3.4	Analiza razvoja trženjskih odnosov med medijsko agencijo in naročnikom oglaševalskih storitev	31
4	Sklep.....	35
	Literatura	37
	Viri	41

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 1: Kontinuum med trženjskimi odnosi in transakcijskim trženjem.....	5
Slika 2: Shematska opredelitev trženjskih odnosov	9
Slika 3: Model trženjskih odnosov na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev...	11
Slika 4: Diagram interakcije med medijsko agencijo in naročnikom.....	18
Slika 5: Življenjski cikel odnosov med medijsko agencijo in naročnikom	19
Slika 6: Proračun agencijskih računov.....	21
Slika 7: Razvoj pometa podjetja »Medag«	25
Slika 8: Grafični prikaz vrednosti naročnika oglaševalskih storitev »Uspešnost« po medijih	30
Slika 9: Življenjski cikel odnosov med medijsko agencijo »Medag« in naročnikom »Uspešnost«.....	34
Tabela 1: Kontekstualni dejavniki vpliva na razvoj odnosa med medijsko agencijo in naročnikom	14
Tabela 2: Vrsta prilagoditev glede na obseg in formalnost prilagoditev.....	17
Tabela 3: Bruto vrednost oglaševanja podjetja »Uspešnost« v letih od 2003 do 2006.....	29
Tabela 4: Vrednost oglaševanja naročnika oglaševalskih storitev »Uspešnost« po medijih	31

1 Uvod

Na področju trženja so odnosi v najširšem smislu pomena besede ključna komponenta. Odnose srečamo na vseh ravneh, pa naj si bo to odnos znotraj podjetja (horizontalni ali vertikalni), med podjetjem in končnim uporabnikom ali pa med podjetjem in njegovimi partnerji. Ena od komponent v spletu različnih odnosov so tudi trženjski odnosi in rečemo lahko, da trženjskim odnosom v podjetjih namenjajo vedno več časa in pozornosti. Hkrati je področje trženjskih odnosov čedalje pogosteje predmet raziskovanja po svetu in tudi pri nas in v zadnji dveh desetletjih smo posebej v tujini pričali razcvetu raziskav in publikacij s tega področja (Vieira, Ennew, 2004, str. 1). Sočasno z naraščanjem zanimanja za raziskovanje trženjskih odnosov, se krepi tudi zavest o pomenu le-teh med slovenskimi podjetji. Če naj namreč uspejo v pogojih vedno ostrejših konkurence, se morajo oprijeti najmodernejših pristopov. To še posebej velja za podjetja, ki nastopajo v zrelih gospodarskih panogah, kjer je pretok informacij velik, mednarodna in domača konkurenca pa neizprosna. Odnosi med podjetji ter podjetji in kupci postajajo vedno bolj razumljeni kot kritična komponenta uspeha podjetja. Podjetja in tudi ljudje v podjetjih se zavedajo, da je zvestoba kupcev pomembna. V to so zato pripravljene vlagati vedno več časa in dela. Seveda pa ne gre za enosmerno delovanje, odnos mora biti namreč interaktiven, grajen z obeh strani. Nihče od partnerjev ne sme zavzeti zgolj pasivnega stališča. Obe strani sta namreč soodgovorni za izgradnjo korektnih partnerskih odnosov. Le tako je zadovoljstvo obeh partnerjev lahko dobro in boljše in le tako, se trženjski odnos pogloblja in postaja pomembna pozitivna komponenta medsebojnega sodelovanja. Uspeh tako ni odvisen samo od ene udeležene strani, temveč gre za skupek odnosov med partnerji, pri čemer je v ospredju skupno reševanje izzivov ter delitev virov in aktivnosti. Pri trženjskih odnosih je tako poudarek na dolgoročnih odnosih z obojestranskimi koristmi (Vieira, Ennew, 2004, str. 2). V primeru pristnega odnosa lahko tako pričakujemo enotna pričakovanja obeh vpletenih partnerjev. V raziskovanju trženjskih odnosov in uspehu le-teh, ključno omejitev predstavljajo omejitve pri empiričnem raziskovanju. Skupek odnosov je namreč v veliki meri edinstven za vsak posamični primer, zaradi česar je raziskovanje omejeno na posamezne študije primerov, česar sem se poslužila tudi v tej diplomski nalogi.

Sam koncept trženjskih odnosov je v trženjsko literaturo uvedel Berry¹, ki pravi, da je trženjski odnos »pridobivanje, vzdrževanje in razvijanje povezav s porabniki« (Berry, 1983, str. 16 v Žabkar, 1999, str. 11; Jančič, 1996, str. 171). Konec 20. stoletja je Grönroos ugotovil, da je trženjska strategija, temelječa na odnosih, časovno dolgoročno usmerjena strategija, glavni poudarek pa je na interakciji med porabniki in ponudniki, porabniki so manj cenovno občutljivi, zadovoljstvo porabnikov pa se ugotavlja z merjenjem dejanskega zadovoljstva (Grönroos, 1994; Žabkar, 1999, str. 4). Za trženje, ki

¹ Kot avtorja koncepta trženjskih odnosov večina avtorjev navaja Berry-ja, ki je leta 1983 v knjigi *Emerging Perspectives on Services Marketing* v svojem poglavju Relationship Marketing, opredelil obravnavani koncept (Flambard-Ruaud, 2005, str. 55).

temelji na odnosih, je značilna usmeritev v trajanje odnosa med ponudnikom in porabnikom oz. več ponudniki in porabniki, ki so vsi aktivni v odnosu, trženjski odnosi pa se gradijo na zaupanju, zavezanosti in sodelovanju (Jančič, Žabkar, 2002, str. 659-660; Žabkar, 1999, str. 15). Iz vseh zgoraj navedenih opredelitvah trženjskih odnosov izhaja, da gre pri trženjskih odnosih za dalj časa trajajoč proces med vsaj dvema strankama (ponudnikom in porabnikom) in je zgrajen na zaupanju in sodelovanju med obema oz. vsemi vpletenimi strankami.

V diplomskem delu so tako prikazana bistvena teoretična dognanja preteklih in zadnjih let raziskovanja trženjskih odnosov v domačem, slovenskem in tudi svetovnem merilu. Teoretični del pa sem dopolnila s študijo primera. Za analizo je izbran primer, na katerem osebno sodelujem in spremljam že skozi zadnja tri leta ter spremljam napredek in poglobljanje trženjskih odnosov med večjo slovensko medijsko agencijo in naročnikom oglaševalske storitve. V študiji primera ne gre za odnos na ravni kreative (oblikovanja vsebine oglaševalskih kampanj), ampak za odnos med oglaševalcem – naročnikom in medijsko hišo – zakupnikom oglaševalskega prostora. Izbrani primer je za analizo primeren iz več razlogov. Odnosi med velikim korporacijskim oglaševalcem in medijsko agencijo so zaradi velikih vložkov in konstantnosti dela idealni za razvoj dolgotrajnejših partnerskih odnosov. Poleg tega je zaradi kompleksnosti sodelovanja in s tem povezanih potencialnih stroškov pri zamenjavi partnerja na drugi strani razumljivo, da je tudi oglaševalec zainteresiran za vzpostavitev in ohranjanje takšnega partnerstva. Trženjski odnos je neizbežno interaktiven odnos med »ponudnikom« in »kupcem«, zato sem se v nalogi pri analizi osredotočila na pogled »z obeh strani«. Kljub temu, da imam zaradi narave svojega dela več informacij in izkušenj, ki se nanašajo na ponudnika, bom pogled v analizi poskušala uravnotežiti.

Povezovanje teoretičnega znanja in praktičnega primera mi je pokazalo pomembnost poglobljanja trženjskih odnosov, prikazalo rezultate, ki sta jih podjetji v zadnjem času že dosegli in nakazalo možnosti poglobljanja prihodnjih odnosov ter poti, ki jih podjetji skupaj tako lahko dosežeta.

Pri izdelavi diplomskega dela sem se morala nasloniti predvsem na literaturo v tujih knjigah in tuji znanstveni periodiki. Kljub naraščajočemu pomenu trženjskih odnosov tudi v Sloveniji in kljub aktualnosti teme je namreč obstoječa slovenska literatura s tega področja relativno omejena. Zato menim, da je kljub različnim omejitvam, ki so spremljale moje delo (časovnih, denarnih in drugih) pričujoča naloga vsaj majhen prispevek h korpusu slovenske literature na obravnavanem področju.

1.1 Definicija problema in omejitve diplomske naloge

Definicija problema diplomske naloge je opredeliti odnos dveh slovenskih podjetij – medijsko agencijo in naročnika oglaševalskih storitev s teoretičnega in praktičnega vidika. Ugotoviti želim, ali se odnos teh dveh podjetij ujema s teoretično podlago in raziskovanjem svetovnih avtorjev ter kakšne so posebnosti in kakšna je enkratnost slovenskega trga na tem področju oz. če le-ta obstaja.

Odnos med naročnikom oglaševalskih storitev in medijsko agencijo je kompleksen odnos, ki ga določajo specifični dejavniki. V znanstveni literaturi je za pojasnitev relacij med obema subjektoma najpogosteje uporabljena paradigma trženjskih odnosov (ang. *relationship marketing*). Preučevanje odnosov v skladu s to paradigmo obsega celoto odnosov, ki se pojavljajo v povezavi z nekim podjetjem. Lahko govorimo o treh sklopih odnosov, ki tvorijo celoto trženjskih odnosov. Gre za odnose:

- podjetje – posrednik;
- podjetje – porabnik;
- podjetje – zaposleni (Buttle, 1996, str. 4).

V nalogi sem se zaradi prostorske omejitve in kompleksnosti teme osredotočila na odnose med podjetjem in porabnikom – medijsko agencijo in velikim korporacijskim oglaševalcem.

1.2 Cilj diplomske naloge in metodološki okvir

Cilj diplomske naloge je ugotoviti ali je odnos dveh uspešnih slovenskih podjetij primerljiv teoretičnim razlagam odnosov svetovnih avtorjev ali je morda slovenski prostor specifičen in deluje drugače kot preostali svet. Cilj diplomskega dela je ugotoviti, na kakšen način delujejo odnosi med obema analiziranima akterjema in kako so se le-ti razvijali skozi časovno dimenzijo. Popolnoma razumljivo je, da se sistem odnosov oblikuje edinstveno v vsakem partnerskem odnosu posebej, vendar je kljub temu cilj naloge ugotovi kateri so ti dejavniki v konkretnem primeru in do kolikšne mere se razlikujejo od tistih, ki so opredeljeni v znanstveni literaturi.

V diplomski nalogi sem uporabila kombinacijo različnih raziskovalnih metod in tehnik. Z dosledno uporabo zgolj enega metodološkega orodja je uporabljenih več komplementarnih metod, ki zagotavljajo boljše preučevanje kompleksne tematike, ki jo obravnava naloga. S pregledom temeljne referenčne literature s področja oglaševanja in tržnega komuniciranja ter s sekundarno analizo že opravljenih raziskav in znanstvenih publikacij sem postavila teoretični okvir diplomske naloge. Na podlagi tega sem s teoretičnega vidika preučila raziskovalne ugotovitve domačih in tujih avtorjev in opisali njihove ključne ugotovitve

glede procesa dela oz. odnosa med medijsko agencijo in naročnikom oglaševalskih storitev.

Za empirični del (študijo primera) pa so uporabljene predvsem kvalitativne raziskovalne metode. Upoštewane so dolgoletne izkušnje dela v medijski agenciji za naročnika oglaševalske storitve in predstavljen moj pogled na odnos med njima. Za boljšo predstavljenost poglobljanja odnosov, zvestobe in uspešnosti podjetja ter posledično povečevanja vložka v oglaševanje je predstavljena uporaba nekaj obstoječih programskih orodij, ki jih imajo medijske agencije na voljo.

Osredotočila sem se na konkretni primer dveh slovenskih podjetij, ki v slovenskem oglaševalskem prostoru veljata za večjo medijsko agencijo in večjega naročnika oglaševalskih storitev. Zaradi zagotavljanja tajnost podatkov, je medijska agencija imenovana »Medag«, naročnik pa »Uspešnost«. Študija primera odnosov med omenjenima podjetjema temelji na podatkih, pridobljenih od naročnika in medijske agencije.

Obe podjetji, obravnavani v študiji primera, sta na slovenskem trgu hitro rastoči in uspešni podjetji, za odnose med njima pa je značilna visoka stopnja zvestobe. Glede na to, da podjetji dobro sodelujeta in da se njuno sodelovanje še pogloblja, je zanimivo preučiti odnos, ki je vzpostavljen med njima.

Nalogo sem zaključila s ključnimi izsledki in ugotovitvami ali se slovenski prostor v odnosu medijske agencije in naročnika oglaševalskih storitev razlikuje od svetovnih smernic ali morda lahko potegnem vzporednico.

2 Koncept trženjskih odnosov med naročnikom oglaševalskih storitev in medijsko agencijo

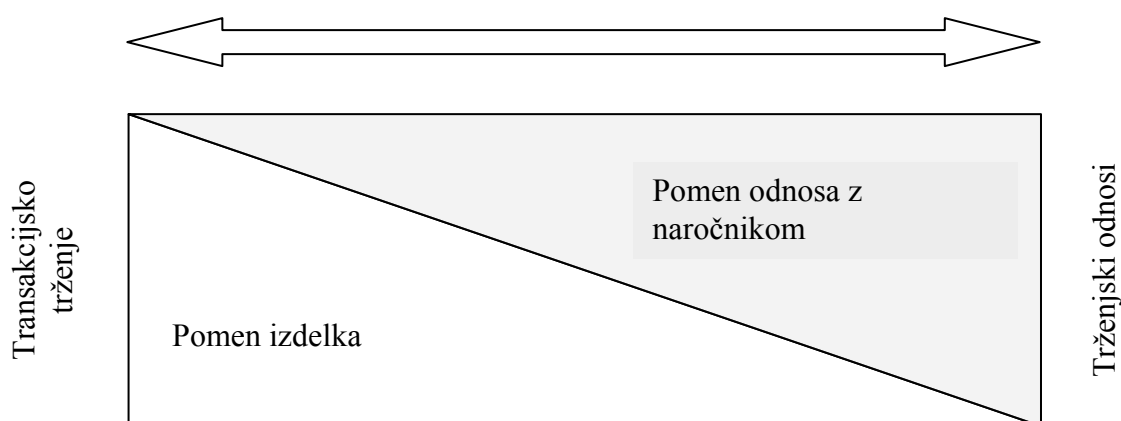
Raziskovanje **trženjskih odnosov** je izpostavljeno vplivom različnih raziskovalnih tradicij. Največji vpliv so imele teorije s področja ekonomije, psihologije in menedžmenta (Flambard-Ruaud, 2005, str. 53).² Najpomembnejši vpliv na začetek preučevanja trženjskih odnosov sta imeli t.i. *Skandinavska šola* (npr. Gumersson, 1998) s področja trženja storitev³ in medorganizacijsko trženje, temelječa na raziskovalnih rezultatih IMP⁴

² Za natančnejši pregled teoretskih prepletov glej npr. de Wulf, Odekerken-Schröder, 2001; Möller, Halinen, 2000; Harker, Egan, 2006; Jančič, 1996, str. 179-182.

³ Trženje storitev poudarja vlogo odnosov med ponudnikom storitev in stranko in socialnih vezi, ki nastanejo kot posledica tega odnosa. Poleg končnega rezultata tega odnosa igra pomembno vlogo tudi proces, ki je pripeljal do rezultata. Prispevek druge skupine (IMP) je ravno tako pomemben, pri čemer je odnos razumljen kot rezultat serije interakcij. Pri tem je posebna pozornost posvečena aktivni vlogi kupca, pomenu družbenih in osebnih vezi ter pomenu prilagajanja in sodelovanja znotraj odnosa (Vieira, Ennew, 2004, str. 2).

skupine (Ford, 1980; Ford et al., 1998; Grönroos, 1994, str. 9; Jančič, 1996, str. 89). Trženjski odnosi pomenijo odmik od tradicionalnega transakcijskega odnosa izmenjave in se osredotočajo na relacije med akterji (Flambard-Ruaud, 2005, str. 54; Webster, 1992, str. 14; Jančič, Žabkar, 2002, str. 658-665; Jančič, 1996, str. 179).

Slika 1: Povezanost med trženjskimi odnosi in transakcijskim trženjem



Vir: Egan, 2004, str. 87.

Pri transakcijskem trženju je poudarek na enkratnem osredotočanju podjetja na transakcijo in zato časovna dimenzija ni pomembna (kratko obdobje), medtem, ko se trženjski odnosi osredotočajo na longitudinalno – dolgoročno sodelovanje med partnerji (Grönroos, 1994, str. 10; Gordon, 1998; Buttle, 1996, str. 5). Ključno izhodišče trženjskih odnosov je »sodelovanje kot orodje za tekmovanje« (Hunt, 1997, str. 432). V primeru transakcijskega trženja je analiza osredotočena na takojšnje rezultate in dobičkonosnost vsake posamezne transakcije, medtem, ko v primeru trženjskih odnosov glavno vlogo igra dolgoročno partnerstvo in iz tega izhajajoč dobiček (Jančič, 1996, str. 173). V primeru transakcijskega trženja je dejavnik, ki pritegne partnerje, sam izdelek ali v najboljšem primeru ime podjetja ali blagovne znamke, kar pa je ob ostri konkurenci, ko so na trgu dostopni konkurenčni izdelki, relativno lahko nadomestljiv (Jančič, 1996, str. 175). Na drugi strani trženjski odnosi gradijo na povezavah, ki presegajo raven enega izdelka (glej Sliko 1). Ti odnosi so po svoji naravi lahko tehnološki, temelječi na prepletu znanja, ali družbeni (Grönroos, 1994, str. 10). Kljub temu, da tudi v tem primeru cena ni nepomembna, pa je v primerjavi s transakcijskim trženjem odnos med partnerji cenovno manj občutljiv. Na kratko lahko povzamem, da vzpon trženjskega odnosa pomeni prehod iz osredotočenosti na izdelke ali

⁴ IMP je kratica za angleški izraz *Industrial Marketing and Purchasing*. Skupina je bila ustanovljena leta 1976 s strani raziskovalcev iz 5 evropskih držav. Prvi rezultat njihovega dela je bila mednarodno primerjalna študija z naslovom *International Industrial Marketing and Purchasing: An international approach*. (Ford et al., 1998, str. xiii). Trženjski odnosi so bili v začetku osredotočeni predvsem na industrijski kontekst (omrežni pristop, ki so ga razvili znotraj IMP), vendar se je pristopa zelo kmalu poslužil tudi storitveni sektor (Flambard-Ruaud, 2005, str. 55).

storitve in podjetja na osredotočenost na ljudi in organizacije (Flambard-Ruaud, 2005, str. 56; Jančič, 1996, str. 171).

Kljub temu, da je preučevanje trženjskih odnosov relativno novo, pa vprašanje odnosov znotraj polja trženja ni novo. Preučevanje pristopa k trženjskim odnosom se pojavlja kot teoretizacija, konkretizacija in modernizacija predhodno fragmentiranih pojavov. Trženje je namreč od vedno znanost o izmenjavi, katere cilj je raziskati in razumeti odnos med ponudnikom (prodajalcem) in povpraševalcem (kupcem).

Že od vsega začetka pa se pojavljajo dileme okoli definiranja koncepta trženjskega odnosa.⁵ Kljub različnim pogledom in definicijam je ena najširše sprejetih definicij, ki upošteva tako transakcijske kot relacijske poglede in jo je oblikoval Grönroos, sledeča:

»Namen trženja je identifikacija in vzpostavljanje, ohranjanje in spodbujanje in kadar je to potrebno tudi ukinjanje odnosov s strankami in drugimi partnerji, tako da so uresničeni ekonomski in drugi cilji vseh vpletenih. To je doseženo prek vzajemne izmenjave in izpolnjevanja obljub.« (Grönroos, 1994, str. 9; 2000, str. 26).

Preučevanje pravil in metod trženjskih odnosov temelji na načelu, da je maksimiziranje sodelovanja z obstoječimi partnerji ključno za dolgoročni uspeh. Z odmikom od izključnega analiziranja potreb in premiku k analiziranju odnosov z naročnikom, od managementa s transakcijami k managementu odnosov pomeni pomemben premik, pri čemer trženjski odnosi pomenijo dvojno inovacijo, in sicer (Flambard-Ruaud, 2005, str. 53):

- konceptualno inovacijo (razvoj novega koncepta) in
- organizacijsko inovacijo (transformacija organizacije, ki ni omejena zgolj na trženjsko funkcijo ampak zahteva interakcije med sodelujočimi).

Drugi ključni element koncepta trženjskih odnosov so **medijske agencije**. To so storitvene organizacije, ki so specializirane za načrtovanje in izvajanje medijskega dela oglaševalskih akcij za svoje naročnike (Halinen, 1997, str. 27). Medijska agencija deluje na osnovi dogovora z oglaševalcem, pri čemer slednji igra pomembno vlogo pri sprejemanju odločitev v zvezi z oglaševanjem. Medijske agencije delujejo na podlagi naročil naročnikov, s katerimi ti prenesejo del pooblastil pri odločanju na medijske agencije. Obseg storitev, ki jih medijske agencije nudijo, se med njimi razlikujejo. Aktivnosti, ki jih medijska agencija opravlja za naročnika in stopnja avtonomije, ki jo ima pri tem se razlikuje od primera do primera (Halinen, 1997, str. 27). Najpogostejša tipa medijskih agencij sta *agencija celovitega spleta storitev* (ang. *full service agency*), ki nudi celotno

⁵ Harker (1999) je na primer na osnovi analize 117 člankov naletel na 26 različnih definicij trženjskih odnosov. Za pregled različnih definicij glej tudi Buttle, 1996, str. 2-3; Barnes, 1994, str. 562-565; Egan, 2004, str. 7-8.

storitev od kreative do medijskega planiranja. Drugi najpogostejši tip so t.i. *specializirane* (ang. *part service*) *agencije*, kamor sodijo predvsem načrtovalske in zakupniške medijske agencije (Halinen, 1997, str. 27). Zaradi kompleksnosti dela je za sodobne medijske agencije značilno, da posamezna enota v medijski agenciji nudi storitev zgolj za omejeno število oglaševalcev. Za oglaševalski trg lahko rečemo, da je polje medijskih agencij izredno konkurenčno. Kot najpomembnejše konkurenčne prednosti medijske agencije so razumljene specializacija in nivo storitev, cena, ugled in kakovost osebja agencije (Halinen, 1997, str. 28). Osebe agencije ima vlogo profesionalnega razreševalca problemov, od katerih se pričakuje, da bodo v svoje delo vložili svoje znanje in kreativnost. Zaradi specifičnosti vsakega od primerov je storitev oblikovana unikatno za vsakega od naročnikov.

Storitve medijskih agencij štejemo med profesionalne storitve, kar pomeni, da jih izvaja posebej usposobljeno osebje, da so svetovalne narave in usmerjene v reševanje problemov, npr. izboljšanje naročnikovih prodajnih rezultatov (Žabkar, 1999, str. 82).

Zadnji ključni element trženjskih odnosov, pa je **naročnik oglaševalskih storitev**. Ti so ključni element vzpostavljanja odnosov. So najpomembnejši akter na oglaševalskem trgu in naročniki oglaševalskih akcij, ki imajo izdelek ali storitev, ki jo je potrebno tržiti in hkrati prinašajo potrebna sredstva za pokritje stroškov oglaševanja in oglaševalskih aktivnosti (Halinen, 1997, str. 27). Naročniki oglaševalskih storitev so običajno zasebne organizacije, ki uporabljajo oglaševanje in množične medije za doseganje svojih organizacijskih ciljev. Način izpeljave oglaševalskih akcij se razlikuje med oglaševalci. Nahaja se nekje med vzpostavitvijo lastnega oglaševalskega oddelka, ki skrbi za trženje in na drugi strani najemom medijske agencije. Večina oglaševalcev se poslužuje storitev medijskih agencij.

2.1 Koncept trženjskih odnosov

V zadnjih desetletjih smo priča spremembam na področju trženja. Z zrelostjo trgov so postale stranke/odjemalci dragocena in omejena skupina, zaradi česar je postalo ohranjanje obstoječih strank ključnega pomena. V tem kontekstu se je v zadnjih desetletjih pojavilo obravnavanje trženjskih odnosov kot obetajoč nov pristop, ki je ponudil nove inovativne rešitve (Flambard-Ruaud, 2005, str. 53; Möller, Halinen, 2000, str. 29; Egan, 2004, str. 3). Takšne rešitve (trženjskih odnosov) so primerne predvsem (čeprav ne izključno) za storitveni sektor (Buttle, 1996, str. 13). Za eno prvih neposrednih navezav na koncept trženjskih odnosov v akademski sferi velja ugotovitev Levy in Zaltman (1975), da je potrebno za maksimiziranje ekonomskih učinkov "*vzpostaviti vzorce medsebojnih odnosov*" (Flambard-Ruaud, 2005, str. 55). Od svojega nastanka v osemdesetih letih

preteklega stoletja dalje, koncept trženjskih odnosov vztrajno pridobiva na pomenu, gledano tako s strani raziskovalcev kakor tudi »ljudi iz prakse«.⁶

Prevzemanje pristopa trženjskih odnosov vsebuje spremembe tradicionalnega urejanja trženja na strateški in taktični ravni.

Pri opredelitvi koncepta tržnega odnosa med naročnikom oglaševalskih storitev in medijsko agencijo izhajam iz diadnega pristopa (Halinen, 1997, str. 24-26, 1999). V diadnem odnosu sodelujeta ponudnik in porabnik, ki sta vzajemno aktivna in imata nek odnos, v poslovnem svetu ponavadi partnerski odnos. Ta konceptualni model opredeljuje model razvoja odnosov med naročnikom in medijsko agencijo s stopnjo pred odnosom, začetno stopnjo, stopnjo rasti, stopnjo upadanja, stopnjo stalnosti in stopnjo težav (Halinen, 1997, str. 227-282). Trženjski odnosi se gradijo na zaupanju, zavezanosti in sodelovanju (Žabkar 1999, str. 15; Jančič 1996, str. 177).

Osnova trženjskim odnosom so odnosi med ljudmi. Trženjski odnos predstavlja vrednost za porabnika storitev, kadar koristi storitev presegajo stroške njihovega pridobivanja. Če so trženjski odnosi vzajemno donosni, si obe strani prizadevata za njihovo ohranitev skozi čas. Trženjski odnosi predstavljajo jedro trženja storitev (Lovelock, 1996, str. 196-203 v Žabkar, 1999, str. 19).

Pogoji za vzpostavljanje trženjskega odnosa

Za vzpostavitev trženjskih odnosov mora obstajati primerno okolje, ki omogoča razvoj poglobljenih odnosov. Obstaja spekter zahtev za uspešno izvajanje preučevanja trženjskih odnosov, izmed katerih v nadaljevanju obravnavamo nekaj najpomembnejših (povzeto po Buttle, 1996, str. 11-13). *Prvi* v vrsti predpogojev je obstoj organizacijske kulture, ki podpira takšen tip odnosov. Glede na to, da preučevanje pravil in metod trženjskih odnosov pomeni nadgradnjo predhodnega razumevanja, so potrebne spremembe tudi v širšem/kulturnem kontekstu. Trženjski odnos temelji na medsebojni soodvisnosti vseh vpletenih, medtem, ko gre pri transakcijskem režimu bolj za enosmerno komunikacijo in asimetrijo moči (Gummesson, 1994, str. 9). *Drugi* pogoj je obstoj notranjega trženja (ang. *internal marketing*). Za učinkovito izvajanje je namreč potrebna korenita preobrazba notranjih struktur in njihovo prepričanje v uspešnost in potrebnost novega pristopa k preučevanju trženjskega odnosa. V sklopu tega morajo biti zadovoljena notranja pričakovanja in potrebe. Glede na to, da trženjski odnosi temeljijo na medosebnih odnosih, je nedoseganje tega predpogoja lahko kritična točka za neuspeh. *Tretji* predpogoj je intenziven pretok informacij med partnerji. Ker je doseganje visoke ravni storitev in izpolnjevanje pričakovanj partnerja ključnega pomena, je vedenje o potrebah in pričakovanjih neizbežna potreba. *Četrty* predpogoj je obstoj sofisticirane baze podatkov o

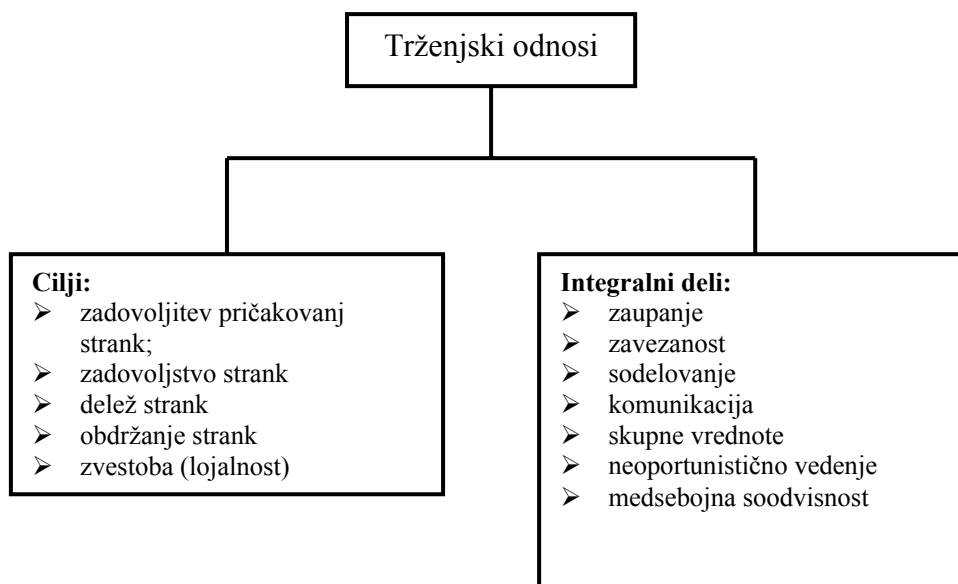
⁶ Več o razvoju pravil in metod trženjskih odnosov in vplivih različnih disciplin na razvoj glej npr. v Eiriz, Wilson, 2004; Harker, Egan, 2006.

strankah, na podlagi katere je moč spremljati uresničevanje strategije in taktik trženjskih odnosov. Poleg tega je na podlagi teh podatkov moč zanesljiveje določiti pričakovanja strank. Kot *zadni* element se lahko pojavi potreba po spremenjeni organizacijski strukturi. Premik od izdelčne usmerjenosti na usmerjenost v odnose namreč zahteva strukturo, v kateri je prisoten osebni odnos med zaposlenimi v partnerskih institucijah, kar omogoča socialno povezanost med partnerji in večjo trdnost odnosov.

Integralni elementi trženjskih odnosov

Kljub razlikujočim se definicijam trženjskih odnosov so različni avtorji oblikovali relativno podobne integralne koncepte, ki oblikujejo celoto trženjskih odnosov. Pri opredelitvi pravil in metod za preučevanje trženjskih odnosov lahko izhajamo iz ciljev in integralnih delov, ki sestavljajo celoto odnosov (glej Sliko 2). Gledano z zornega kota ciljev trženjske odnose opredelimo z zadovoljstvom strank, ki je pogojeno z izpolnjevanjem njihovih pričakovanj. Gledano skozi prizmo ponudnika pa je cilj obdržati delež strank ter zagotoviti oz. vzpostaviti njihovo zvestobo. Z zornega kota integralnih delov mnogi avtorji, kot najpomembnejše gradnike trženjskih odnosov opredeljujejo zaupanje, zavezanost k dolgoročnemu sodelovanju, intenzivno komuniciranje, skupne vrednote in predvsem neoportunistično⁷ vedenje sodelujočih partnerjev (Lindgreen, 2001, str. 76). Integralni deli so med seboj seveda izredno prepleteni in vplivajo drug na drugega oziroma so med seboj v razmerju soodvisnosti.

Slika 2: Shematska opredelitev trženjskih odnosov



Vir: lastna priredba po Lindgreen, 2001.

⁷ Z oportunističnim obnašanjem ponudnika ali porabnika razumemo preračunljivo, nenačelno prilagajanje ravnanja trenutnim okoliščinam, predvsem iz trenutnih osebnih koristi, brez upoštevanja potreb in ciljev druge strani (Žabkar, 1999, str. 51). Več o mehanizmih omejevanja oportunističnega delovanja glej v Žabkar, 1999, str. 51-52.

Prvi integralni koncept znotraj preučevanja trženjskih odnosov je **koncept obljub**. V začetni stopnji namreč le-te igrajo odločilno vlogo pri prepričevanju stranke kot pasivnega akterja v neko ravnanje. V nadaljnjem razvoju partnerstva pa morajo biti obljube in na njih temelječa pričakovanja uresničena, saj v nasprotnem primeru vzpostavitev dolgoročnega sodelovanja ni mogoča (Grönroos, 1994, str. 9). Poleg tega je pomemben element tudi skrb za stranko, pri čemer je ključnega pomena poglobljeno razumevanje pričakovanj strank in ponudba rešitev, še preden se pričakovanja transformirajo v zahteve (Buttle, 1996, str. 8).

Pomemben ključni element tržnih odnosov sestavljata **zaupanje** in **zavezanost**. Brez zavezanosti k dolgoročnemu sodelovanju se vzajemni partnerski odnos ne more vzpostaviti (Ford et al., 1998, str. 28). Kljub temu, da obstaja mnogo različnih definicij zaupanja (s konceptom zaupanja se ukvarjajo različne znanstvene discipline), je skupni imenovalec vseh, da je zaupanje razumljeno kot prepričanje ali pričakovanje, ki je zasnovano na partnerjevi strokovnosti, zanesljivosti ali namenih in hkrati vključuje tudi negotovost (Žabkar, 1999, str. 62; Egan, 2004, str. 100; Jančič, 1996, str. 177). Ponudnik (prodajalec) mora delovati na način, da njegovo osebo, tehnologije in sistem na stranko delujejo na način, da jim le-ta zaupa, kar je predpogoj za izgradnjo dolgotrajnejšega partnerstva (Grönroos, 1994, str. 9). Prisotno mora biti prepričanje, da je delovanje drugega partnerja vredno zaupanja in da so rezultati dela v dobro obeh vpletenih partnerjev. Glede na to, da obstaja na strani obeh partnerjev določena stopnja negotovosti (odvisnosti od drugega partnerja oz. zapornikova dilema), je potrebno, da partnerja prostovoljno sodelujeta pri akcijah drugega partnerja. V primeru, da stanje negotovosti ne bi obstajalo in bi imel vsak od partnerjev vse informacije in potrebno znanje, potreba po zaupanju ne bi obstajala.

Zaupanje je ključno ker (Egan, 2004, str. 101):

- je temelj za investiranje v odnos med sodelujočimi partnerji;
- odvrča partnerje od kratkoročnih alternativ v pričakovanju dolgoročnih obsežnejših koristi;
- omogoča, da so potencialno visoko tvegana dejanja izvršena, pri čemer je ključnega pomena prepričanje, da se nihče od partnerjev ne bo vedel oportunistično.

Zavezanost je v tem kontekstu razumljena kot trajajoča želja po ohranjanju odnosa, pri čemer mora biti vsak od partnerjev prepričan v delovanje drugega (Egan, 2004, str. 103). To prepričanje temelji na partnerjevi konsistentnosti, kompetentnosti, odprtosti, jasnosti, pripravljenosti na žrtvovanje, odgovornosti, ustrežljivosti in naklonjenosti (Buttle, 1996, str. 8).

Ko v odnosu obstajata tako zaupanje kot zavezanost, to omogoča učinkovitost, produktivnost in uspešnost sodelovanja (Morgan, Hunth, 1994, str. 22).

Rezultat zgornjih komponent je, tretji element in sicer želja stranke, da je **deležna najboljše storitve**. Tako trženjski odnosi zahtevajo od organizacije usmerjenost v ponudbo

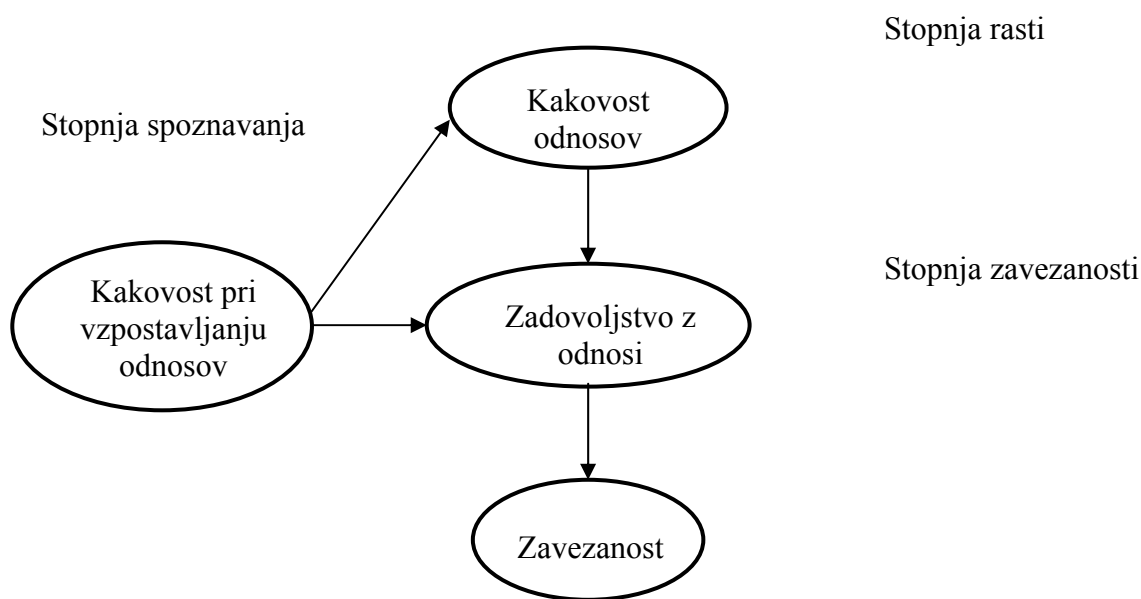
visoko kvalitetnih storitev, za katere so značilni zanesljivost, angažiranost in odzivnost.⁸ Od odličnosti storitve je namreč odvisna dobičkonosnost, ki je kljub vsemu končni cilj trženjskega odnosa in zato s tem povezanega obstoja le-tega. Storbacka, Strandvik in Grönroos (1994, str. 23) so tako poudarili da:

»Kvaliteta storitve vodi do zadovoljstva stranke, ki pripelje do trdnega partnerstva, ki je pogoj za dolgotrajnost odnosa, ki je predpogoj za dobičkonosnost odnosa«.

2.2 Konceptualni model trženjskih odnosov in njegovi sestavni deli

Konceptualni model trženjskih odnosov na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev, kamor sodijo tudi oglaševalske storitve, lahko prikažemo z naslednjim modelom (glej Sliko 3):

Slika 3: Model trženjskih odnosov na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev



Vir: Žabkar, 1999, str. 115.

Pri oglaševalskih storitvah, ki so zapletene, prilagojene porabniku, za katere je potreben neprekinjen tok aktivnosti, porabniki vedo relativno malo o storitvi, okolje pa je dinamično in negotovo glede bodočega povpraševanja in ponudbe, so posebej potrebni kakovostni trženjski odnosi (Crosby et al., 1990, str. 68-80). Kakovostni trženjski odnosi, s stalno komunikacijo, izogibanjem konfliktom in zaupanjem so pomembni pri izgradnji zdravega,

⁸ Žabkarjeva (1999) poudarja pomen kakovosti trženjskih odnosov pri razvijanju dolgoročnih odnosov. Kakovost trženjskih odnosov tako služi kot indikator zdravega odnosa in njegovega razvoja v prihodnje ter prispeva k trajnosti le-treh (Žabkar, 1999, str. 53).

dolgoročnega in močnega odnosa med ponudniki in naročniki oglaševalskih storitev. Vpliv na kakovostne trženjske odnose pa imata ob strani. Z dobrim sodelovanjem, komuniciranjem in etičnim obnašanjem imata oba velik vpliv na razvoj in ohranitev kakovostnih trženjskih odnosov. Med elemente kakovosti trženjskih odnosov je uvrščeno tudi zaupanje (Žabkar, 1999, str. 62).

Zadovoljstvo z odnosi je nadrejeno kakovosti. Kakovost je namreč ena od dimenzij storitev, ki se vključuje v oceno zadovoljstva (Cronin, Taylor, 1992, str. 55, Žabkar, 1999, str. 58). Zadovoljstvo lahko razumemo kot kategorijo, omejeno na raven posameznika ali na raven organizacije. Za učinkovito dolgoročno sodelovanje morata biti izpolnjeni obe komponenti. Kot definira Žabkarjeva, je zadovoljstvo razmerje med pričakovanji in nepotrditve teh pričakovanj, pri čemer so pričakovanja mišljenja o pričakovanih rezultatih, medtem ko nepotrditve predstavlja vrzel med pričakovanji in zaznavo rezultatov. Zadovoljstvo nastopi takrat, ko so rezultati sodelovanja vsaj tako dobri kot pričakovanja (Žabkar, 1999, str. 66). Na splošno velja, da je zadovoljstvo eden temeljnih konceptov v tržni literaturi. Od zadovoljstva je namreč odvisno, ali se bo odnos med partnerji nadaljeval ali prekinil, pri čemer je od stopnje doseženega zadovoljstva odvisno, ali bosta partnerja o tem govorila tudi tretjim osebam, kar nedvomno povečuje ugled (javno podobo) obeh sodelujočih strani.

Tretja komponenta trženjskega odnosa je zavezanost k sodelovanju oziroma trajnost odnosa. Predpogoji za vzpostavitev zavezanosti za sodelovanje so, da mora biti porabnik prepričan, da je izbrani izdelek boljši od alternativnih, stopnja preference za izbor mora biti višja kot za konkurenčne storitve in porabnik mora imeti trden namen, da se bo odločil za sodelovanje, ko bo prišlo do realizacije (Žabkar, 1999, str. 74).

Razvoj odnosa med ponudnikom in stranko zahteva neke vrste vezi med obema stranema. Na nek način lahko govorimo celo o soodvisnosti med obema akterjema. Zadovoljstvo stranke ni edini pogoj za uspešno sodelovanje, poleg zadovoljstva je bilo namreč identificiranih še nekaj drugih vezi. Med njimi so najpomembnejše socialne in strukturne vezi (Jančič, Žabkar, 2002, str. 660; Holmlund, Kock, 1996). Družbene vezi so rezultat osebnega zaupanja (pogosto celo prijateljstva) med ključnimi osebami na strani ponudnika in stranke. Na drugi strani govorimo o strukturnih vezeh, kot sestavnem delu odnosov. Ti temeljijo na tehničnih, poznavalskih, pravnih ali ekonomskih elementih, ki predstavljajo oviro za uničenje odnosa (Buttle, 1996, str. 9). Temeljni poudarek ni toliko pri pridobivanju novih strank, temveč predvsem na **ohranjanju obstoječih** in torej izgradnji sistema odnosov, ki bo omogočal izgradnjo dolgoročnega sodelovanja (Gummesson, 1998). Organizacija lahko celo pričakuje, da bo lahko prodala več in predvsem z manjšimi stroški že obstoječim strankam, kar je posledica obsežnega znanja, ki ga ima o svojih strankah in hkrati tudi stroškov, ki bi jih stranka imela pri zamenjavi ponudnika. V kontekstu trženjskih odnosov govorimo o dveh argumentih njegove upravičenosti, in sicer: a) mnogo težje je pridobiti novega naročnika, kot pa ohraniti sodelovanje z obstoječim in

b) daljše ko je sodelovanje med partnerjema, bolj je odnos med njima dobičkonosen (Buttle, 1996, str. 5).

Kot že rečeno, pa gre pri trženjskih odnosih za vzajemen odnos in pričakovanje koristi. Koristi, ki jih od vzajemnega sodelovanja pričakujejo stranke, se razlikujejo od tistih, ki jih pričakujejo ponudniki. Na strani porabnika so kot najpomembnejše pričakovane koristi identificirane predvsem:

- zmanjševanje/minimiziranje tveganja;
- povečana učinkovitost izmenjave;
- visoka učinkovitost vloženih sredstev (Vieira, Ennew, 2004, str. 4).

2.3 Trženjski odnosi med naročniki oglaševalskih storitev in medijskimi agencijami

Preučevanje in razumevanje trženjskih odnosov je v veliki meri izvedena tudi na polju odnosov med naročniki oglaševalskih storitev in medijskimi agencijami. Odnos med tema skupinama je izredno občutljiv zaradi velikega števila zaupnih poslovnih podatkov, relativno velikih vložkov vseh vpletenih in nenazadnje relativno velikih stroškov, ki spremljajo potencialno zamenjavo medijske agencije. Gledano s strani medijske agencije je število strank relativno omejeno, zato je potreba po ohranjanju obstoječih ter izgradnja dolgoročnega partnerstva ključnega pomena. V zadnjih desetletjih se je pomen izgradnje partnerskih odnosov izredno povečal (So, 2005, str. 83).

V empiričnem delu diplomske naloge sem se lotila analiziranja odnosov in izgradnje partnerstva med naročnikom oglaševalskih storitev in medijsko agencijo, zato sem na tem mestu posvetila nekaj prostora tudi konceptualnemu razmisleku o odnosu med tema dvema skupinama akterjev. Naročniki oglaševalskih storitev odnos do svojih medijskih agencij praviloma gradijo na dveh temeljih, in sicer a) kot *ad hoc* projekt, osredotočen na enkratno sodelovanje, ali b) kot odnos sodelovanja (ang. *collaborative relationship*). Izbira med možnostma nakazuje vrednote v odnosu (Davies, Palihawadana, 2006, str. 391). Odnos sodelovanja poudarja vrednote dolgoročnega sodelovanja, pri čemer so za ohranjanje sodelovanja ključnega pomena tudi osebni odnosi. Pri tem pa je pomembno, da je v odnosu enakovredna vloga priznana tudi naročniku. S strani medijske agencije mora biti namreč razumljen kot aktiven partner in ne zgolj pasiven odjemalec njihovih storitev (Beard, 1996, str. 9). Toda predpogoj za delovanje takšnega odnosa je poštenost odnosov. Osebni odnosi omogočajo vzpostavitev skupnih vrednot ter zmanjšujejo negotovost in oportunitizem. Na ta način se oblikuje zavezanost k vzpostavljanju trdnega partnerskega odnosa in dolgoročnega sodelovanja (Davies, Palihawadana, 2006, str. 391; Jančič, Žabkar, 1998, str. 28). Tudi v kontekstu odnosov med medijsko agencijo in naročnikom oglaševalske storitve lahko podobno kot pri trženjskih odnosih govorimo o kontekstu odnosov.

Halinenova (1997) jih imenuje kontekstualni dejavniki, ki jih deli na tri skupine (glej Tabela 1), in sicer:

- dejavniki okolja;
- dejavniki sodelujočih v odnosu (dejavniki podjetja & individualni in skupinski dejavniki);
- dejavniki, povezani z dolžnostmi (Halinen, 1997, str. 33).

Tabela 1: Kontekstualni dejavniki vpliva na razvoj odnosa med medijsko agencijo in naročnikom

Dejavniki okolja	Akterji v odnosu		Dejavniki povezani z nalogo
	Korporativni dejavniki	Individualni in skupinski dejavniki	
<ul style="list-style-type: none"> – primarni akterji v okolju – sekundarnih akterji v okolju – makrookolje: družbeni, ekonomski, politični in tehnološki dejavniki – omrežja osebnih kontaktov 	<ul style="list-style-type: none"> – velikost, sredstva in zmožnosti – izkušnje organizacije – usmerjenost v interakcije – strategija trženja – organizacijska struktura in stopnja centralizacije – politika podjetja – ugled in cenovni nivo 	<ul style="list-style-type: none"> – osebnosti – zmožnosti in izkušnje – motivacija – način interakcije – omrežje znotraj organizacijskih odnosov – medosebna nekonsistentnost 	<ul style="list-style-type: none"> – stopnja inovativnosti – pomen, ki ga ima odnos – kompleksnost ali širina – poznavanje – pogostost menjav

Vir: Halinen, 1997, str. 33.

Prva skupina dejavnikov so dejavniki okolja. Razvoj odnosov med medijsko agencijo in oglaševalcem se ne odvija v družbenem vakuumu. Na smer in hitrost razvoja tako vplivajo različni zunanji dejavniki, ki tvorijo kompleksno okolje. Kot zunanje okolje razumemo splet odnosov med naročniki, medijskimi agencijami in drugimi delujočimi akterji v gospodarstvu (Žabkar, 1999, str. 86). Konstelacija teh dejavnikov je edinstvena za vsak diadni odnos, tako da je tudi razvoj odnosa unikatni. Odnos je posredno ali neposredno vpet v širši družbeni, politični in makro ekonomski kontekst, ki določa okvir razvoja odnosa med medijsko agencijo in naročnikom. Omrežje odnosov je odprto, kar pomeni, da je odnos med medijsko agencijo in naročnikom močno odvisen od ravnanja drugih akterjev, ki se pojavljajo v omrežju (Halinen, 1997, str. 33). Halinenova razlikuje med primarnimi in sekundarnimi akterji v okolju ter makro okoljem. V prvo skupino sodijo najpomembnejši akterji v oglaševalski dejavnosti (naročniki, medijske hiše, medijski raziskovalci...). V drugo skupino sodijo akterji, ki so z odnosom agencija-oglaševalec povezani horizontalno (npr. druge medijske agencije, vladne in druge kontrolne institucije). Tretjo skupino predstavlja makro družbeni okvir, ki postavlja predpogoje in

družbeno klimo, ki omogoča razvoj takšnih odnosov. Odnos med medijsko agencijo in naročnikom je po svoji naravi medosebno intenziven odnos, z močno poudarjeno vlogo zaposlenih kot individuumov. Zato omrežja osebnih odnosov predstavljajo pomemben vir informacij in razvoja odnosa med medijsko agencijo in naročnikom (Halinen, 1997, str. 35).

V drugo skupino dejavnikov spadajo dejavniki, povezani z akterji v odnosu. Čeprav zgoraj predstavljeni dejavniki okolja predstavljajo makro okvir za razvoj odnosov med medijsko agencijo in naročnikom, pa je jedro dogajanja še vedno na osi med obema organizacijama. V primeru akterjev neposredno vključenih v vzpostavitev odnosa je potrebno ločiti med ravni osebne delovanja in ravni organizacije.⁹ Dejavniki, predstavljeni v Tabeli 1 so prisotni tako v primeru medijske agencije kot naročnika. Moč akterja je v neposredni korelaciji z njegovo velikostjo, sredstvi, ki jih ima na razpolago in iz tega izhajajoče zmožnosti (Halinen, 1997, str. 36). Bolj kot je velikost in iz tega izhajajoča moč partnerjev izenačena, večja je verjetnost za enakopraven odnos, prevlada enega od njiju namreč lahko vodi v asimetrijo moči in podrejenost. Michell (1988) je na primeru Velike Britanije ugotovil, da je dolgoročnost odnosov v pozitivnem odnosu z velikostjo oglaševalca (v Halinen, 1997, str. 36). Podobno vlogo igra velikost medijske agencije, ki lahko v primeru, da dosega potrebno kritično maso, bolje zadovoljuje potrebe naročnika. Naslednji kritični dejavnik pri izgradnji odnosa so izkušnje. Pri tem igrajo enako pomembno vlogo izkušnje na organizacijski kakor tudi na individualni ravni. Organizacijska struktura je pomemben dejavnik izgradnje odnosov, saj v veliki meri pogojuje način komunikacije, strategije razvoja, formalizacijo interakcij... . Struktura je tako na ravni medijske agencije, kot na ravni naročnika organizirana centralizirano ali decentralizirano. Z vidika izgradnje odnosov je ključnega pomena, da se struktura ne spreminja radikalno, da so potrebne spremembe kar se da inkrementalne oz. postopne. Stabilnost strukture namreč zagotavlja predvidljivost in zanesljivost v odnosih, in kot je poudaril Michell (1987 v Halinen, 1997, str. 39) spremembe v osebju ali organizacijski strukturi zlahka vodijo v ponovno presojo sodelovanja in s tem tudi do prekinitve odnosov med partnerjema. Glede na to, da je uspešnost dela medijskih agencij relativno težko meriti neposredno, je ugled medijske agencije eden izmed dejavnikov, ki povečujejo verjetnost dolgoročnega sodelovanja. Ugled je na nek način skupni imenovalc vseh ostalih dejavnikov, saj je v veliki meri zgrajen na referencah, ki jih ima medijska agencija. Izguba katerega od pomembnih naročnikov pomeni okrnjenje ugleda, ki lahko vpliva na nadaljnjo izgradnjo odnosov z drugimi naročniki (Buchanan, Michell, 1991, str. 68). Kot je bilo že večkrat poudarjeno, sodelovanje med medijsko agencijo in naročnikom temelji na medosebnih odnosih zaposlenih v obeh partnerskih organizacijah.¹⁰ Kljub temu, da je osnovna struktura in strategija oblikovana na korporativni ravni, pa so zaposleni tisti, ki gradijo uspešnost ali

⁹ Ta segment Buchanan in Michell (1991) poimenujeta strukturni dejavniki.

¹⁰ Johnson in Selnes (2004, str. 3-4) npr. govorita o stopnjah razvoja v medosebnih odnosih. Ločita med naslednjimi stopnjami: a) od tujca do znanca, b) od znanca do prijatelja, c) od prijatelja do partnerja. Razvoj odnosov je na ta način prikazan shematsko, saj v praksi ni pravila, da bi moral iti razvoj čez vse stopnje in predvsem ni pravila, kako dolgo naj bi vsaka od stopenj trajala.

neuspešnost sodelovanja. Tako vsi korporativni dejavniki temeljijo na odnosih in zmožnosti sodelovanja med ljudmi. Zato je ključnega pomena motiviranost zaposlenih za optimalno delo in njihova sposobnost za timsko delo. Kompleksnost odnosov namreč ne dovoljuje, da bi bilo delo znotraj medijske agencije ali naročnika personalizirano in vezano zgolj na eno osebo.

Tretja skupina dejavnikov so dejavniki, povezani z nalogo, ki se na nek način prepleta z ostalima skupinama, vendar jih Halinenova (1997) zaradi analitičnih razlogov obravnava ločeno. Prvi v vrsti te skupine dejavnikov je stopnja inovativnosti, ki jo zahteva posel. Le-ta se nanaša na kreativnost, ki je zahtevana zaradi oblikovanja nove oglaševalske akcije. Michell (1994) je ugotovil, da je nadaljevanje in postopen razvoj v prid ohranjanju in razvijanju obstoječih odnosov, medtem ko kreiranje in lansiranje popolnoma nove akcije lahko privede do zamenjave agencije (v Halinen, 1997, str. 42). Drugi dejavnik, ki vpliva na razvoj odnosa je percepcija pomena konkretnega posla. Večji, kot je pripisani pomen določenega sodelovanja, več naporov sta obe strani pripravljene vložiti v odnos iz česar sledi, da je tudi verjetnost dolgotrajnejšega odnosa večja. Z vprašanjem pomembnosti posla je pogosto povezana tudi kompleksnost določenega posla. Hallen (1987) ugotavlja, da se z naraščanjem kompleksnosti nujno povečuje tudi stopnja interakcij med medijsko agencijo in naročnikom, kar pozitivno vpliva na trdnost in dolgoročnost odnosov (v Halinen, 1997, str. 43). Podoben vpliv ima tudi poznavanje posla, saj uvajanje novih načinov sodelovanja pozitivno vpliva na vse vpletene in povečuje njihovo pripravljenost na poglobljeno sodelovanje. Kot zadnji dejavnik, povezan s konkretnim poslom je pogostost interakcij oz. izmenjav. Pogostejše ko so, večja je verjetnost, da se na relaciji medijska agencija – naročnik izoblikujejo dolgoročni partnerski odnosi. Manjša, kot je namreč frekvenca izmenjav, večja je verjetnost za izbor alternativne možnosti pri zagotavljanju storitev in torej za prekinitev odnosa med medijsko agencijo in naročnikom (Halinen, 1997, str. 44).

2.3.1 Proces izmenjave med medijsko agencijo in naročnikom kot osnova njunega odnosa

Med medijsko agencijo in naročnikom se razvije dvosmeren interakcijski tok, katerega ključni element je *proces izmenjave*. Le-ta je definiran kot prenos izdelka ali storitve v zameno za denar, pri čemer pa je potrebno imeti v vidu tudi druge dejavnike (predvsem družbene in psihološke). Proces izmenjave vsebuje štiri komponente, in sicer:

- izmenjava izdelkov ali storitev;
- izmenjava informacij;
- finančna izmenjava in
- družbena izmenjava.

Tipični proces izmenjave med medijsko agencijo in naročnikom, ki na nek način vključuje vse štiri komponente, se začne s stopnjo planiranja, ko medijska agencija izdelava izhodišča

(ang. »brief«), ki se nadaljuje z izdelavo medijskega načrta v skladu z naročnikovo trženjsko strategijo. V zadnji produkcijski stopnji medijska agencija izvede s strani naročnika predhodno potrjen medijski načrt (Halinen, 1997, str. 48).¹¹

Po začetni stopnji izmenjave sledi dolgoročnejši *odnos koordinacije* poteka dela, v katerem obe strani s sprotnim spremljanjem implementacije zastavljenih strategij in doseganja predvidenih rezultatov spremljata uresničevanje zastavljenih ciljev. Proces koordinacije vključuje odločitve glede pogojev menjave med ponudniki in porabniki storitev, glede norm in postopkov v menjalnih procesih, kot tudi *ad hoc* odzive na nasprotovanja in spremembe v okolju (Žabkar, 1999, str. 12).

Zaključna stopnja interakcije je *prilagajanje partnerjev* za nadaljnje sodelovanje (Halinen, 1997, str. 49-50). Bolj ugodna kot je konstelacija oz. razmerje dejavnikov (glej Tabelo 2), večji je interes partnerjev za prilagajanje in večja je želja po dolgotrajnem sodelovanju. Skozi proces prilagajanja se partnerja medsebojno zblížujeta, kar ravno tako prispeva k pripravljenosti na dolgoročno sodelovanje, kajti v primeru, ko kateri od vključenih partnerjev ne vidi dolgoročne koristi v sodelovanju oz. ni pripravljen na vložke, ki jih zahteva medsebojno sodelovanje, je dolgoročni obstoj takšnega sodelovanja vprašljiv. Prilagoditvene procese delimo glede na intenzivnost potrebnih prilagoditev. Glede na obsežnost potrebnih sprememb jih opredeljujemo od *ad hoc* prilagoditev do strateških prilagoditev (Žabkar, 1999, str. 43).

Tabela 2: Vrsta prilagoditev glede na obseg in formalnost prilagoditev

	Majhna prilagoditev	Velika prilagoditev
Načrtovana, formalna prilagoditev	Taktična prilagoditev	Strateška prilagoditev
Nenačrtovana, neformalna prilagoditev	<i>Ad hoc</i> prilagoditev	Izredna ali tiha prilagoditev

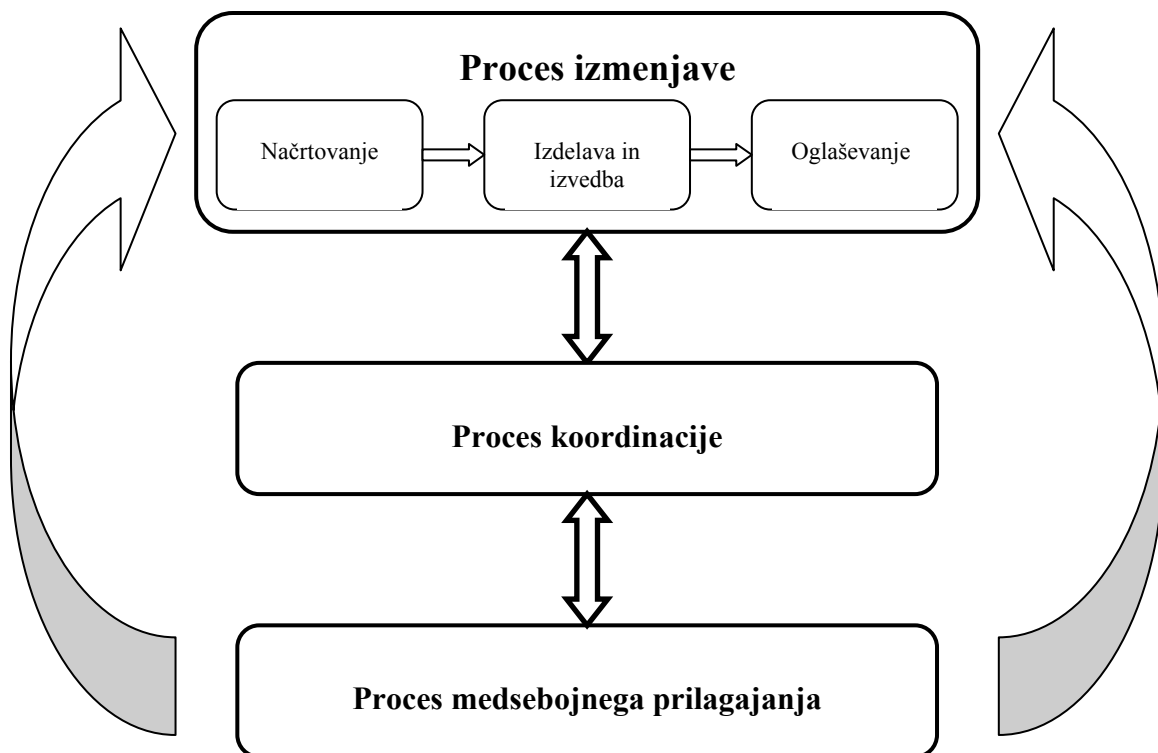
Vir: Žabkar, 1999, str. 43.

Vrsta in način prilagoditve sta odvisna od ravni potrebnih sprememb in vnaprejšnje določitve potrebnih sprememb. Na ravni operativnega sodelovanja so postopne prilagoditve sestavni del vsakodnevnih interakcij oz. medsebojnih sodelovanj, zaradi česar se *ad hoc* spremembe dogajajo ves čas in to brez poprejšnje formalizacije procesa. Druga

¹¹ Edina razlika, ki smo jo zaznali v primerjavi s teoretičnimi dognanji in praktično realizacijo v slovenskem prostoru, je razlika pri tipičnem procesu izmenjave med medijsko agencijo in naročnikom. Proces izmenjave tudi v slovenskem prostoru vključuje vse štiri komponente od začetne stopnje planiranja, kjer za razliko od svetovnih izkušenj, izhodišča oglaševanja ali oglaševalske akcije pri nas pripravi naročnik in ne medijska agencija, v nadaljevanju medijska agencija pripravi medijski načrt oglaševanja, ki je prilagojen dobljenim izhodiščem oz. pripravi medijski načrt, ki ni popolnoma v skladu z naročnikovimi izhodišči, vendar je zaradi situacije na trgu bolj optimalen in učinkovit, spremembe pa so strokovno utemeljene, v zadnji stopnji pa medijska agencija izvede s strani naročnika predhodno potrjen načrt oglaševanja, kot je opredeljeno tudi v svetovni literaturi.

stopnja prilagoditev predstavljajo izredne ali tihe prilagoditve, kjer je po prepričanju Žabkarjeve (1999, str. 43) težko govoriti o ravni odločanja. Spremembe na tej ravni pa so še vedno pretežno rezultat procesa učenja prek dela (ang. *learning by doing*). Načrtovane spremembe kot posledica poglobljenega sodelovanja pa so taktične in strateške prilagoditve. Prve so domena funkcijskih vodstev (Žabkar, 1999, str. 43) in služijo predvsem optimizaciji delovnih procesov. Strateške prilagoditve pa so domena najvišjega vodstva in pomenijo reorientacijo strateških usmeritev podjetja, kar že samo po sebi nakazuje namen dolgoročnega sodelovanja in vzpostavljanja partnerstva. Če gre na ravni *ad hoc* prilagoditev za relativno spontan proces ponavadi podprt predvsem z neposrednimi izkušnjami zaposlenih, gre pri strateških prilagoditvah za dobro načrtovan proces, podprt s številnimi raziskavami in podatki.

Slika 4: Diagram interakcije med medijsko agencijo in naročnikom



Vir: lastna priredba po Halinen, 1997, str. 47-52.

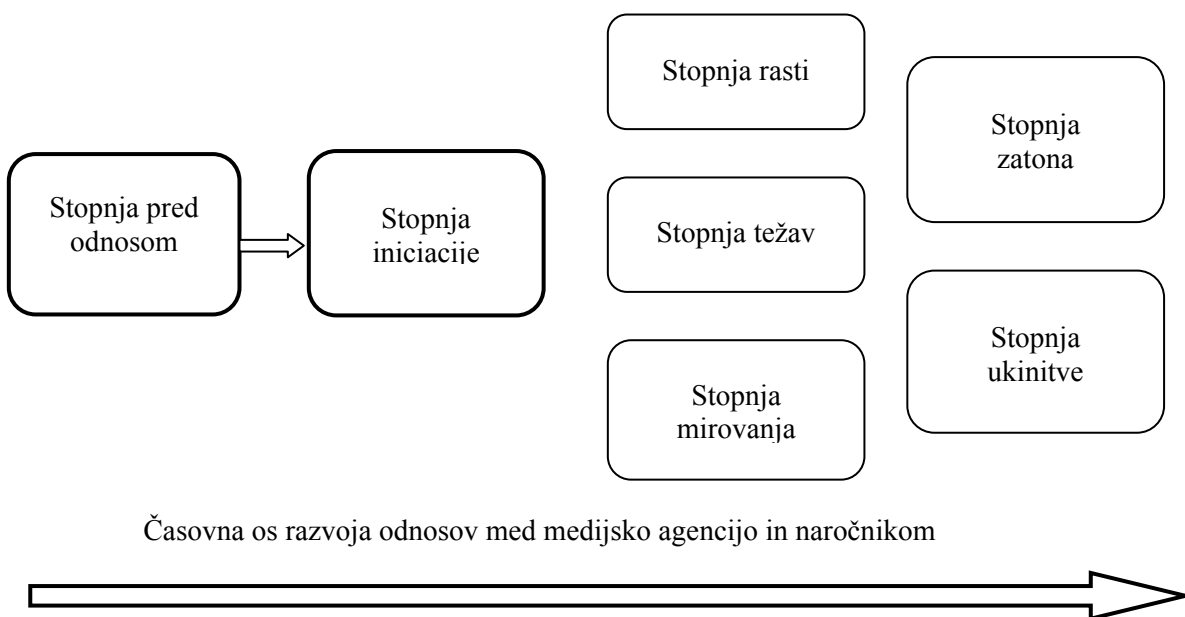
Diagram, ki je prikazan na Sliki 4, prikazuje odnos in potek sodelovanja ter izgradnje odnosov med medijsko agencijo in naročnikom. Uspešno dolgoročno sodelovanje se tako odvija v ciklih oz. spiralah, saj je vsak sledeči krog sodelovanja na višji ravni kot predhodni. Končni rezultat procesa izmenjave mora biti za nadaljevanje sodelovanja pozitiven za obe strani. Gledano z zornega kota medijske agencije, mora biti stopnja doseženega dobička zadovoljiva, utrjen mora biti ugled medijske agencije, dosežena pa mora biti tudi visoka stopnja zadovoljstva sodelujočih. S stališča naročnika je zadovoljstvo doseženo, ko so izpolnjeni njegovi cilji, ki si jih je zastavil. Nenazadnje pa igra pomembno

vlogo tudi zadovoljstvo z odnosi in klima sodelovanja. V primeru, ko se naročnik počuti "nelagodno", je verjetnost, da bo zamenjal medijsko agencijo, bistveno večja. Zato je razumljivo, da je ključna prioriteta medijske agencije zadovoljiti pričakovanja naročnika (So, 2005, str. 83). Na osnovi analize doseženih rezultatov sodelovanja obe strani ovrednotita stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, na podlagi česar se odločita za nadaljevanje sodelovanja ali prekinitve le-tega (Halinen, 1997, str. 55). Zato je najboljša rešitev dolgoročno sodelovanje in vzpostavitev odnosa v katerega obe strani vlagata maksimalne napore. Rezultat takšnih procesov je vzpostavljanje vezi med medijsko agencijo in naročnikom. Halinenova (1997, str. 56) jih deli na operativne vezi, ki se odražajo prek vsakodnevnega sodelovanja (poznavanje, socialne, ekonomske, načrtovalske in pravne vezi) in na drugi strani relacijske vezi, ki so bolj abstraktne in vsebujejo medsebojna pričakovanja nadaljnjega sodelovanja (socialne vezi). Odnosi med partnerjema so prepleteni in segajo od institucionalne do osebne ravni in v primeru močno vzpostavljenih vezi je prekinitve sodelovanja manj verjetna. Na podlagi vzpostavljenih odnosov se oblikujeta zaupanje in zavezanost k sodelovanju.

2.3.2 Življenjski cikel odnosov med medijsko agencijo in naročnikom

Kljub temu, da razpad odnosa med medijsko agencijo in naročnikom obema stranema prinaša znatne stroške, in da je za optimizacijo dela pomembna stalnost in predvidljivost odnosov, se pogosto dogaja, da se sodelovanje prekine. Že v predhodnem poglavju smo se nekoliko dotaknili dejavnikov, ki povečujejo verjetnost prekinitve odnosov, v tem poglavju pa bomo nekoliko podrobneje opredelili življenjski cikel odnosov med medijsko agencijo in naročnikom.

Slika 5: Življenjski cikel odnosov med medijsko agencijo in naročnikom



Vir: lastna priredba po Halinen, 1997.

Za razumevanje razvoja odnosov med medijsko agencijo in naročnikom je uporaben razvojni model trženjskih odnosov (glej Sliko 5 na str. 19), ki razvoj odnosov pojasnjuje s pomočjo razvojnih stopenj skozi čas (Žabkar, 1999, str. 38). Diagram življenjskega cikla služi predvsem kot analitično orodje za opazovanje procesa razvoja odnosa na konkretnem primeru preučevanja. Stopnje se namreč lahko pojavljajo zelo različno in niti ni obvezno, da se pojavijo popolnoma vse stopnje. Razvoj trženjskih odnosov ponazarjata dva možna scenarija, in sicer:

- trženjski odnos se razvija, partnerstvo raste;
- trženjski odnos se v kateri koli stopnji razdre na željo enega od partnerjev (Žabkar, 1999, str. 23).

Za pravilno razumevanje modela je potrebno poudariti, da prehodi med stopnjami niso časovno določeni, v modelu ne obstaja predpisana pot razvoja odnosov (Žabkar, 1999, str. 39). Meje in prehodi med posameznimi stopnjami predstavljajo kritični dogodki.¹² Kritični dogodki so v tem kontekstu razumljeni kot pojav, ki povzroči radikalne spremembe, ki vplivajo na nadaljnji razvoj partnerskega odnosa. S tega vidika je kritični dogodek lahko viden kot impulz, ki sproži radikalne spremembe (Halinen, 1999, str. 786). Posamezne stopnje se lahko ponavljajo ali pojavljajo nepredvideno v času trajanja trženjskega odnosa (Žabkar, 1999, str. 112).

Michell (1996) je ugotovil, da približno polovica vseh oglaševalcev v Veliki Britaniji zamenja medijsko agencijo v obdobju sedmih let, vendar je hkrati ugotovil tudi, da je prisotnih okoli 25% dolgotrajnih partnerstev (več kot 10 let). Skupna značilnost dolgotrajnih partnerstev je, da gre praviloma za velike, uveljavljene oglaševalce (Davis, Prince, 1999, str. 79; Beard, 1999, str. 70; Michell, Sanders, 1995). Pri tem je pomembno predvidljivo delovanje medijske agencije, njena stabilna rast in delovanje skozi daljše časovno obdobje brez velikih notranje organizacijskih ali lastniških pretresov (Davis, Prince, 1999, str. 80). Te agencije lahko namreč zaradi svoje pozicije, bogatejših izkušenj, legitimnosti svojega delovanja in svojega ugleda, pritegnejo naročnike in jih prepričajo v donosnost investiranja v izgradnjo dolgoročnega partnerskega odnosa. Konkurenčno prednost velikih medijskih agencij v primerjavi z malimi so analizirali različni avtorji (npr. Davis, Prince, 1999; Halinen, 1997) in med najpomembnejšimi se pojavljajo:

- posedovanje zadostne količine sredstev, ki zagotavljajo razširitev ponudbe storitev v prihodnosti;
- izkušnje z učenjem in prilagajanjem in zmožnost črpanja znanja potrebnega za prilagoditve iz institucionalnega znanja ali že obstoječega omrežja povezav;
- legitimacija izbire medijske agencije v odnosu do naročnikov oglaševalskih storitev;

¹² Kritični dogodki so lahko posledica interakcije v diadnem odnosu ali pa posledica nepričakovanih vplivov iz okolja. Več o konceptu kritičnih dogodkov glej v Halinen, 1999, str. 784-790.

- zmožnost izdatnega začetnega investiranja v izgradnjo odnosov (predvsem človeški viri);
- zaradi ostalih dejavnikov imajo velike medijske agencije večjo možnost vzpostavljanja tesnih medosebnih odnosov z naročniki.

Praviloma oglaševalci sodelujejo z velikimi medijskimi agencijami, pri čemer je pomemben dejavnik, ki omejuje njihovo pripravljenost na spremembe, nepripravljenost prevzema tveganja, ki spremlja odločitev za novega partnerja (Michell, 1996, str. 160; Buchanan, Michell, 1991, str. 69). Kljub vsemu pa morajo imeti medijske agencije zaradi kompleksnosti nalog močno trženjsko naravnano v odnosu do svojih strank, pri čemer morajo imeti oblikovane občutljive mehanizme za zaznavanje nezadovoljstva naročnikov (Michell, 1996, str. 165). Odnos med partnerji se oblikuje tudi glede na trenutne rezultate in pričakovan razvoj partnerstva. Glede na to, da je za ohranjanje partnerstva potrebno vlagati znatna sredstva, se medijske agencije pri odločanju o investiranju v izgradnjo partnerstva ravna po sledeči matriki, ki je oblikovana na podlagi pričakovanih trenutnih in bodočih dobičkov (glej Sliko 6). Vlaganje omejenih virov je namreč smiselno samo v odnose, ki bodo pomembni za dolgoročen razvoj medijske agencije.

Slika 6: Diagram proračuna agencijskih računov

		Trenutni neto dobiček	
		visok	Nizek
Rast neto dobička v prihodnosti	Visoka	Visoko zaželeni računi <i>Fokus vodilnih menedžerjev</i>	Slabo razviti računi <i>Zgodnja identifikacija ključnih priložnosti</i>
	Nizka	Razvijajoči se računi <i>Dobra storitev z namenom ohranjanja zvestobe</i>	Nezaželeni računi <i>Zgodnja ukinitvev ali plačilo provizij</i>

Vir: Michell, 1996, str. 167.

Za sodelovanje, ki se razvije v dolgoročne odnose je značilno, da gre za akcije, ki prinašajo prodajne rezultate, z visokimi standardi kreativnosti in dobrim trženjskim pristopom. Neuspeh pri zagotavljanju teh standardov je najpogosteje vzrok za prekinitve sodelovanja (Michell, 1996, str. 168). Zvestoba medijski agenciji je povezana tudi z jasnimi in združljivimi cilji in predvsem s stalnostjo in prilagodljivostjo osebja, ki je v medijski agenciji zadolženo za sodelovanje z določenim naročnikom. Zaželenost projektov je Michell (1996) opredelil glede na trenutno stopnjo dobičkonosnosti in pričakovano stopnjo dobička. Najbolj so seveda zaželeni projekti, ki po obeh kriterijih izkazujejo visoko stopnjo dobička, medtem ko so nezaželeni tisti, pri katerih ne gre pričakovati dobička.

2.3.3 Vzroki za prekinitev sodelovanja

Enako pomembno, kot razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na ohranjanje odnosa med medijsko agencijo in naročnikom, je tudi poznavanje vzrokov, ki pripeljejo do prekinitve sodelovanja. Kljub temu, da prekinitev sodelovanja predstavlja za naročnika pretres, zamenjave medijskih agencij niso redkost.¹³

Osnovno izhodišče je, da različni naročniki na enake zunanje dejavnike lahko reagirajo zelo različno. Najpomembnejši dejavnik za prekinitev sodelovanja je nezadovoljstvo naročnika s kvaliteto storitve, pri čemer gre lahko za tehnično kvaliteto (storitev sama) ali funkcionalno kvaliteto (kako je storitev distribuirana) (Davies, 2006, str. 382; Henke, 1995, str. 24). Glede na to, da je ocena kvalitete pogosto subjektivna kategorija zaznave naročnika, je težko vzpostaviti objektivne kriterije vrednotenja, in ravno zato, prepričanje (občutek) naročnika igra odločilno vlogo. Med najpogosteje identificiranimi vzroki za prekinitev sodelovanja so:

- splošno nezadovoljstvo z delom medijske agencije;
- spremembe v politiki naročnika;
- spremembe v managementu naročnika;
- spremembe v managementu medijske agencije in
- spremembe v politiki medijske agencije (Buchanan, Michell, 1991, str. 69; Doyle, Corstjens, Michell, 1980; Kaynak et al., 1994, str. 35).

Občutljivost na storitev je pogojena tudi z zunanjimi dejavniki oz. okoljem delovanja naročnika. Neugodno zunanje okolje¹⁴ namreč povečuje pritisk na oglaševalca (zahteve po doseganju poslovnih rezultatov), kar vpliva na zahteve, ki jih le-ta postavlja v odnosu do svoje medijske agencije (Davies, Prince, 1999, str. 75). Zato je zmožnost prilagajanja na izzive okolja (tako s strani medijske agencije kot naročnika) ključnega pomena za ohranjanje dolgoročnega sodelovanja (Davies, Prince, 1999, str. 75).

Za večino poslovnih odnosov je prekinitev sodelovanja z eno medijsko agencijo in iskanje alternativne možnosti relativno boleč proces. Upoštevati je namreč potrebno potencialne stroške, ki jih (še posebej naročniku) prinaša zamenjava medijske agencije (Buchanan, Michell, 1991, str. 69). Stroški niso povezani zgolj z izdatki pri iskanju nove medijske agencije. Gre tudi za oportunitetne stroške, ki jih povzroči odsotnost oglaševanja v določenem času (obdobje menjave medijske agencije) in tudi stroški, ki so posledica učenja in privajanja na nov način dela. Po nekaterih raziskavah lahko namreč traja tudi do dve leti, da se naročnik popolnoma opomore po menjavi medijske agencije (Buchanan,

¹³ V raziskavah opravljenih na različnih koncih sveta so prišli do različnih podatkov o deležu zamenjav, vendar vsi rezultati izkazujejo relativno visoke stopnje zamenjav. Rutherford (1992, str. 1-3) je ugotovil, da je v ZDA zamenjav približno 20 % na letni ravni, 38 % v Avstraliji (med leti 1987 – 1988) in 46% v Veliki Britaniji (1981 – 1985) (So, 2005, str. 83; Henke, 1995, str. 24).

¹⁴ Med neugodne zunanje dejavnike npr. prištevamo gospodarsko krizo ali neugodne družbeno-politične razmere.

Michell, 1991, str. 69). Podrobneje se s stroški menjave ukvarja teorija transakcijskih stroškov (Davies, Prince, 1999), ki kot elemente stroškov definira pogajanja, dokumentiranje, spremljanje in uresničevanje pogodbenih določil, časovni potroški (Davies, Prince, 1999, str. 75). Zdi se, da je končna stopnja prekinitve v odnosu med medijsko agencijo in naročnikom neizogibna (npr. Žabkar, 1999, str. 78). Vendar takšnega razpleta ne moremo enoznačno potrditi in identificirati na neki točki v razvoju odnosa, saj na to vplivajo predvsem dejavniki kot so slaba kakovost pri vzpostavljanju odnosov, slaba kakovost odnosov, nizka raven zadovoljstva, nizka raven zavezanosti-privlačnost alternativ (Žabkar, 1999, str. 79). Vendar je z zavestnim vlaganjem v izgradnjo odnosov in vzpostavitev mehanizmov za zgodnjo identifikacijo in odpravljanje anomalij mogoče negativne dejavnike sproti odpravljati in na ta način zagotavljati dolgoročno rast in uspešno izgradnjo partnerskih odnosov.

3 Primer trženjskih odnosov dveh slovenskih podjetij - medijske agencije »Medag« in naročnika oglaševalskih storitev »Uspešnost«

3.1 Opis medijske agencije »Medag«

3.1.1 Zgodovina in situacija na trgu¹⁵

Podjetje »Medag« je v privatni lasti in je bilo ustanovljeno leta 1986 kot studio in agencija, takoj, ko je bila v bivši Jugoslaviji dovoljena privatna iniciativa. Bila je ena izmed prvih agencij, takoj za Studiom Marketing (sedaj SM JWT) in pred ostalimi, danes zelo poznanimi agencijami kot so Futura (DDB), Formitas (BBDO), Luna, Imelda, McCann Erickson, Mayer, Pristop, Grey, Publicis in drugimi. Začetna usmeritev agencije je bila načrtovanje oglaševanja za področje Slovenije in cele nekdanje Jugoslavije. Z osamosvojitvijo naše države se je spremenila tudi usmeritev agencije, in sicer je zaradi relativno majhnega trga in veliko ponudnikov kreativnih rešitev opustilo svojo kreativno dejavnost in se specializiralo za zakup medijev in medijsko planiranje, področje, ki je med oglaševalci pogosto zanemarjeno. Odločitev se je izkazala za pravilno, saj je specializacija omogočila, da je od leta 1994 dalje ena izmed najmočnejših agencij na področju zakupa medijev, medijskega planiranja in izdelave medijskih strategij v Sloveniji. V tem času je imela medijska agencija zaradi razpada države Jugoslavije in vojn po bivših republikah velike težave z ohranjanjem poslov v teh državah.

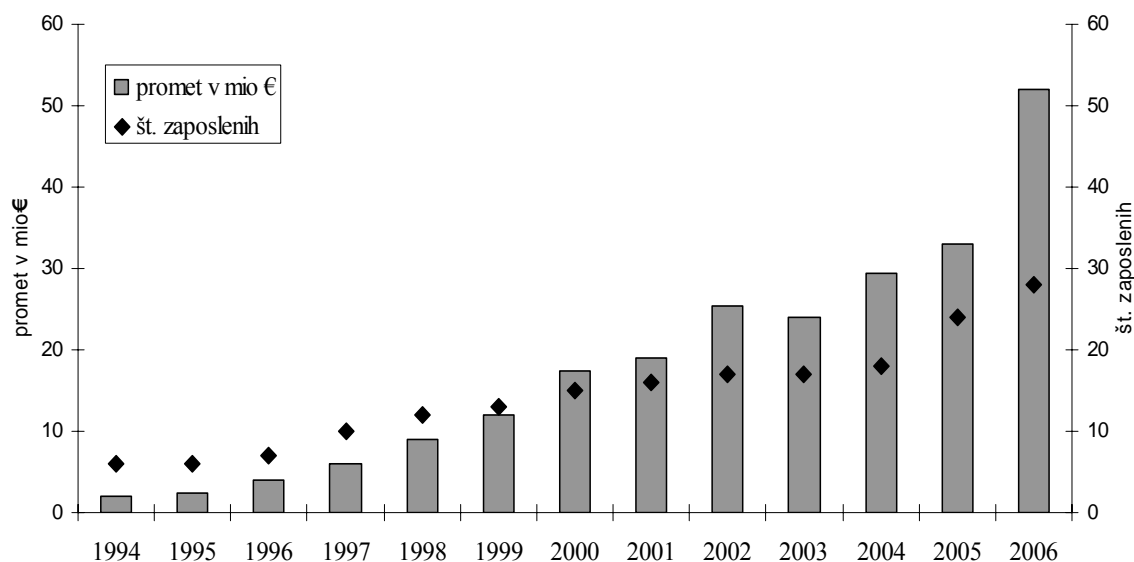
¹⁵ Predstavljen potek zgodovine podjetja »Medag« in situacije na trgu izhajajo iz internih podatkov in listin podjetja »Medag«, skozi čas obstoja podjetja.

Splošna situacija na trgu v Sloveniji je bila sicer naslednja: do leta 1996 je na trgu prevlada agencij celovitega spleta, vsaka z lastnim medijskim oddelkom za svoje naročnike, le podjetje »Medag« je delovalo izključno kot zakupnik oglasnega prostora in načrtovanja medijskega oglaševanja. Prednost takšnega pristopa je specializacija in dobro obvladovanje trga tako z vidika informacij kot z vidika strokovnega znanja medijske agencije. Primanjkljaj je sicer izguba lastnega kreativnega oddelka, ki pa ga je medijska agencija »Medag« uspešno rešila z organizacijo natečajev za kreativno agencijo za posameznega naročnika, če so ga naročniki želeli. Veliko naročnikov (npr. multinacionalna podjetja) ima namreč material že pripravljen v tujini in ga je potrebno za uporabo v Sloveniji le podnasloviti ali sinhronizirati. Navidezna pomanjkljivost medijske agencije »Medag« je kmalu postala njena konkurenčna prednost, saj je ravno zaradi organizacije izbora za kreativne rešitve kot natečaja medijska agencija »Medag« delovala kot najugodnejši ponudnik kreativnih storitev za naročnika. Tako je kljub izgubi lastnega kreativnega oddelka še vedno ostala medijska agencija celovitega spleta storitev. Zaradi svoje usmeritve je imela medijska agencija »Medag« najvišji proračun na trgu, kar je predstavljalo problem ostalim medijskim agencijam, saj so zaradi manjših letnih prometov na posameznem mediju težko sledili pogajanjem za dobre zakupne pogoje. Za uravnoteženje situacije je bilo tako ustanovljeno podjetje Media Pool, ki ga je ustanovilo sedem večjih agencij celovitega spleta, v katerem so združili proračune vseh pristopnih medijskih agencij in se na tej osnovi pogajali z mediji za zakup. Na trgu sta se tako postopoma oblikovala dva nosilca celotnega medijskega zakupa v Sloveniji, in sicer Media Pool in »Medag«. Enemu ali drugemu medijskemu zakupniku so se počasi pridružile skoraj vse preostale medijske agencije na trgu.

Ime medijske agencije »Medag« je bilo sprejeto v letu 1997. V tem času se je tudi umirjala situacija v državah bivše Jugoslavije. Zato je medijska agencija »Medag« v naslednjem letu razširila svoje dejavnosti na področje »Adria – Balkan« (države bivše Jugoslavije ter Albaniji in Bolgariji). Večji mejniki so se za medijsko agencija »Medag« po tem obdobju zaključili. Vse skozi je notranja struktura podjetja ostala nespremenjena. Podjetje gradi svoje delo na konceptu dolgoročnega osebnega sodelovanja. Zaradi ugodne delovne klime je tako tudi fluktuacija zaposlenih v medijski agenciji minimalna (skoraj nična). Tudi s strani naročnikov je v zadnjem desetletju medijska agencija doživela zelo malo prekinitev sodelovanj z naročniki, s katerimi sodeluje. Praktično vse prekinitve sodelovanj, do katerih je prišlo, so bile posledice sprememb strategij naročnikov s strani centrale podjetja oz. tujih lastnikov (večinoma gre za multinacionalke). V tem primeru gre za podjetja, ki imajo dogovorjeno enotno mrežo medijske agencije v več državah. Če se le-ta zaradi natečaja ali katerega drugega vzroka zamenja v večini držav, kjer sodelujejo, posledično prevzame delo druga mreža medijske agencije, na vseh trgih oz. državah, kjer je naročnik prisoten s svojim oglaševanjem. Medijska agencija »Medag« je ohranila tako postavljeno strategijo dela in jo nadgrajevala s prilagajanjem potreb naročnikov v smislu izboljševanja storitev za naročnike in tako krepila svoj položaj na trgu. Sočasno s povečevanjem prometa se je medijska agencija »Medag« tudi kadrovsko krepila (v letu 2006 je bilo zaposlenih že 28

ljudi) in tako sodelovala s čedalje več naročniki in izboljševala storitev za obstoječe naročnike (glej Sliko 7). Kadrovske krepite so omogočile specializacijo osebja za posamezne naročnike in oblikovanje timov za podporo in sodelovanje s posameznim velikim in/ali zahtevnim naročnikom.

Slika 7: Razvoj prometa podjetja »Medag«



Vir: interni podatki podjetja »Medag«, 2007.

3.1.2 Proces dela v medijski agencij »Medag«

Medijska agencija »Medag« se trudi svojim naročnikom ponuditi čim bolj korekten in uspešen splet storitev. Skozi čas svoje delo izpopolnjuje z novimi pristopi, slovenskimi in tujimi in raziskavami, ki prihajajo na trg ter s prilagajanjem dela »na kožo« posameznega naročnika.

Nekaj najbolj pogosto uporabljenih raziskav, ki jih medijska agencija »Medag« redno uporablja pri delu s svojimi naročniki, je naslednjih¹⁶:

- AGB Arianna (TV peoplemeter), dnevni in poltedenski podatki: Podatke se uporablja za pogajanja s televizijami, za izdelavo načrtov oglaševanja, za evaluacijo post analiz akcij, za analize oglaševanja konkurence, analize moči televizijskih postaj, za ugotavljanje trendov, profilov gledalcev, profilov televizijskih postaj in še mnogo več.
- Mediana TGI (Target Group Index), polletni podatki o demografski analizi potrošnikov, uporabi blagovnih znamk, medijske potrošnje, življenjsko-stilskih

¹⁶ Več o posamezni raziskavi glej na internetnih straneh, ki so navedene med viri.

stališč in načina življenja. Uporablja se za pripravo oglaševalskih strategij, izbora medijev, določanje ciljnih skupin in drugo.

- Mediana IBO, mesečni podatki o bruto vrednosti oglaševanja na slovenskem trgu na televiziji, v tisku, na internetu, na plakatih in v kinematografih. Uporablja se za analizo oglaševanja konkurence, za analizo trendov v oglaševanju, za pogajanja z mediji in drugo.
- Mediana RM, mesečni podatki o radijski poslušnosti in dosegu večine slovenskih radijskih postaj s sociodemografsko analizo poslušalcev. V pomoč je pri izboru radijskih postaj, pri izboru intervalov oglaševanja, pri analizi radijske poslušnosti in nenazadnje je v pomoč tudi pri pridobivanju podatkov za pogajanja z radijskimi postajami.
- NRB (National Readership Survey), četrletni podatki: Gre za valutno raziskavo o branosti slovenskih medijev s socio-demografsko analizo bralcev. Uporablja se za analizo profilov bralcev tiskanih medijev, za pomoč pri izboru medijev za vključitev v medijske načrte in tudi za pomoč pri pogajanju z mediji in podobno.
- Cati PGM (Product Group Manager) – polletni podatki: Raziskava ponuja socio-demografsko analizo potrošnikov in njihovega odnosa do blagovnih znamk (ki so vključene v raziskavo – poleg izdelkov vsakodnevne rabe tudi druge) na različnih ravneh, od prepoznavanja do izkušenj, pozornosti in uporabe. V pomoč je pri analizi trendov, analizi profilov potrošnikov, njihovih preferenc in potreb, pri oceni tržnih priložnosti in nevarnosti, pri oceni tržnih deležev, oblikovanju trženjskih in oglaševalskih strategij in še mnogo več (Vir: Interni dokumenti medijske agencije »Medag«, 2007).

Z vsemi temi in tudi drugimi raziskavami, ki jih medijska agencija »Medag« uporablja za svoje naročnike, zagotavlja odličnost storitve, ki jo naročniki želijo in zahtevajo. Hkrati je uporaba vseh raziskovalnih orodij tudi konkurenčna prednost. Cenovno takšne raziskave in raziskave v takšnem obsegu pomenijo velik finančni zalogaj, ki si ga lahko privoščijo le večje medijske agencije. Ker je Slovenija majhen trg, strošek izvedbe raziskave takšnega obsega pa je skoraj enak kot pri večjih državah, je posedovanje raziskav, kljub nujnosti za vzdrževanje odličnega spleta storitev tudi privilegij. Ker se medijska agencija »Medag« trudi ostati v koraku s željami, potrebami in zahtevami naročnikov in ker vlaga v izboljševanje spleta storitev za naročnike, tudi naročniki ostajajo zvesti medijski agenciji oz. prihajajo novi.

Izvedba dela v medijski agenciji »Medag« poteka v treh sklopih, in sicer: a) medijsko planiranje (razvijanje medijskih strategij, analiza medijev, ciljnih skupin, in konkurence, priprava in izvedba natančnega medijskega načrta ter *post evaluacija* naročenega), b) zakup medijev (letna pogajanja z mediji, taktična pogajanja z mediji za posebne oglaševalske akcije, dejanski zakup medijev, usklajevanje in nadzor nad potekom akcij, zaračunavanje naročenih oglaševalskih akcij, ažuren pregled porabe naročnika na posameznem mediju ter zbiranje in uporaba informacij o medijih in situacij na trgu) in c)

raziskave in ostalo (analiziranje trga, uporabe in zavedanja blagovne znamke, analiziranje medijske porabe, izvedba medijskih treningov za in z naročniki, predlogi in izvedba sponzorstev, pomoč pri organizaciji dogodkov, pomoč pri neposrednem trženju, izvedba kriznega trženja ob nepredvidenih dogodkih, ki ga le-ti dogodki zahtevajo).

Sicer delovni proces poteka v petih zaporednih stopnjah:

- *Izhodišča* (ang. *brief*) – kjer se določijo in opredelijo medijski cilji ter ciljne skupine, analizira se trg ter oglaševanje in pojavnost konkurence,
- *Strategija* – značilno je posvetovanje, izmenjava mnenj in argumentov, dokončna odločitev ter priprava strategije in izbora medijev,
- *Načrtovanje* – zahteva pogajanja z mediji, pripravi se dejanski medijski načrt in optimizacija izbire,
- *Izvedba* – je sestavljena iz zakupa in naročila na medije, usklajevanje načrtovanega z dejanskim zakupom in razpoložljivim prostorom ter nadzor nad potekom akcije in
- *Post analiza* – zajema post analizo naročenih in izvedenih oglaševalskih akcij, analizo oglaševanja konkurence v istem časovnem obdobju, zbiranje odmevov na akcije, morebitni nauki posamezen akcije, ki jih lahko upoštevamo pri naslednjih akcijah.

Celoten proces dela in izvedba ter servisiranje naročnikov poteka tudi v državah regije »Adria-Balkan« z omejitvami, ki jih posamezne države zaradi posledic vojne še vedno čutijo (v mislih imam predvsem pomanjkanje različnih analitičnih orodij in raziskav). Kljub tem omejitvam je pomen celotne storitve – pokrivanje celotnega področja »Adria-Balkan« regije izrednega pomena, predvsem za mednarodne naročnike, ki jim je ta del sveta nekoliko tuj oz. za naročnike, ki se širijo na te trge in jim nadvse ustreza proces dela v smislu »vse na enem mestu«. Z uporabo celotne mreže medijskih agencij po državah regije namreč prihranijo veliko časa, naporov in navsezadnje tudi denarja. Z zviševanjem kupne moči držav regije, postaja tudi oglaševanje na tem področju čedalje bolj potrebno, nujno in iskano.

3.2 Opis naročnika oglaševalskih storitev »Uspešnost«

Podjetje »Uspešnost« se ukvarja s trgovsko dejavnostjo. Na slovenskem trgu se je pojavilo leta 1989, ko je odprlo svojo prvo trgovino, s prodajno površino 253 m². Naslednjo trgovino so odprli tri leta kasneje, naslednje štiri pa še dve leti kasneje. Podjetje je hitro raslo, in leto za letom odpiralo vse več prodajaln po vsej Sloveniji. Leta 1997 je pričelo z lastnim uvozom sadja in zelenjave. Leta 1999 so pričeli graditi prvi trgovski center, po sistemu franšize pa je začelo obratovati prvih 14 prodajaln. Leta 2002 so zgradili prvi multikino. Istega leta so odprli tudi prvi trgovski center na Hrvaškem, na Reki. Leta 2003 so prevzeli manjšo slovensko trgovsko verigo, leto kasneje pa so si pridobili še večinski delež v drugi, pomembnejši, trgovski verigi. V letu 2006 so odprli tudi trgovski

center v Bihaću v BIH, načrtujejo pa tudi širitev v ostale države nekdanje Jugoslavije. Konec leta 2006 so tako v Sloveniji poslovali z 79 trgovskimi centri in trgovinami in 137 franšiznimi prodajalnami le na svojem osnovnem področju – trgovski dejavnosti.

Svojo dejavnost skozi svoje delovanje razširjajo tako vertikalno na slovenskem področju in tudi preko meja kot tudi horizontalno, s trgovsko dejavnostjo, drogerijami, restavracijami, z zabavišnimi dejavnostmi (multikino, bowling, biljard), trgovinami s čevlji, trgovinami s tekstilom, lastnimi bencinskimi servisi in v prihodnosti tudi s telekomunikacijskimi storitvami. V času svojega obstoja so si že prislužili naziv Zlata gazela leta, za najuspešnejše in najhitreje rastoče podjetje v Slovenji, uvrstili so se na lestvico 500 najuspešnejših evropskih podjetij, ki jo objavlja revija Business Week in mednarodna bonitetna hiša Dun & Bradstreet jih je uvrstila med 10 podjetij z najugodnejšim dejavnikom tveganja, ki si ga pridobijo le dolgoročno poslovno uspešna podjetja z zgledno finančno disciplino (»Uspešnost«, 2007).

Skupaj z rastjo podjetja se je spreminjala tudi vrednost oglaševanja. Seveda so v začetku oglaševanju lahko namenili le majhen del svojih prihodkov, ker pa se je vsakokrat izkazalo, da je bil denar dobro vložen in da je bil izplen večji od vložka denarja, se je vlaganje v oglaševanje iz leta v leto povečevala. Osredotočila sem se na zadnja štiri leta poslovanja podjetja, to je od leta 2003 do leta 2006. Od leta 2003 do leta 2006 je podjetje povečalo svoj vložek v oglaševanje kar za 117 krat oz. celotna bruto vrednost oglaševanja leta 2003 je predstavlja le približno 0,8% bruto vrednosti oglaševanja v letu 2006 (glej Tabelo 3 na str. 29).

Z nadpovprečnim povečanjem vrednosti oglaševanja se je spreminjala tudi njihova pozicija na lestvici oglaševalcev v Sloveniji. Če so bili leta 2003 še na 685. mestu vseh oglaševalcev v Sloveniji, so leto kasneje poskočili že na 79. mesto, in nato na 29. mesto, v lanskem letu pa so zasedli že 19. mesto med vsemi oglaševalci v Sloveniji (vir: Inštitut za raziskovanje medijev Mediana, tržna raziskava Mediana IBO).

Glede na skokovito rast so morali prilagajati organizacijo dela oddelka za trženje. V začetku so se s trženjem ukvarjali izključno v lastnem, hišnem oddelku, kasneje so kreativni del aktivnosti (izdelavo oglasov) prenesli na zunanjo agencijo, v zadnjem času pa so zaradi obilice dela organizacijo še nekoliko spremenili. Del aktivnosti in celotno koordinacijo še vedno izvajajo v lastnem oddelku za trženje, kreativni del oglaševanja so prenesli na dve kreativni agenciji, ostale oglaševalske aktivnosti pa so prenesli na večjo medijsko agencijo, ki jih spremlja že od leta 2002 dalje. V začetku je delovala le kot medijski zakupnik in so za naročnika »Uspešnost« preko medijske agencije oglasni prostor zakupovale manjše medijske agencije. V času pred neposrednim sodelovanjem z medijsko agencijo "Medag" je naročnik oglaševalskih storitev zamenjal dve medijski agenciji, ki sta mu pripravljali celotno oglaševalsko storitev. Ko je obseg dela prerasel zmognosti izvedbe kakovostne podpore medijske agencije celovitega spleta, je le-ta v dogovoru z naročnikom

predala zakupni in pogajalski del storitev naročnika »Uspešnost« neposredno medijski agenciji »Medag«. Ta preobrat se je zgodil z začetkom leta 2004.

Tabela 3: Bruto vrednost oglaševanja podjetja »Uspešnost« v letih od 2003 do 2006

leto	bruto vrednost oglaševanja podjetja "Uspešnost"	bruto vrednost celotnega oglaševalskega kolača v Sloveniji	delež oglaševanje podjetja "Uspešnost" v celotnem oglaševalskem kolaču
2006	3.722.706 €	364.696.897 €*	1,02%
2005	2.007.007 €	341.167.428 €	0,59%
2004	604.415 €	311.706.408 €	0,19%
2003	31.855 €	268.017.486 €	0,01%

* V MM Marketing magazinu (januar, 2007) je bila objavljena skupna bruto vrednost oglaševalskega kolača za leto 2006 v skupni vrednosti 376.944.599 €, ki pa zajema tudi oceno oglaševanja na radijskih postajah in zakup ključnih besed na internetni strani Najdi.si.

Vsi podatki so izračunani na osnovi bruto vrednosti oglasov po ceniku. Vrednost radijskega oglaševanja ni zajeta v raziskavo. Ocenjujem, da v celotnem slovenskem oglaševalskem kolaču zavzema okrog 5% bruto vrednosti oglaševanja. Internet je v raziskavo vključen od leta 2005 naprej in predstavlja okrog 2% bruto medijskega kolača. V raziskavo niso vključene vse internetne strani, temveč le nekaj vodilnih internetnih strani (Httpool, 24ur.com, Delo.si, Dnevnik.si, Finance-on.net, Najdi.si, Siol.net, Direkt.si, Diva.si). Oglaševanje v kinematografih je v raziskavo vključeno od leta 2003 dalje, vendar ne dosega odstotka bruto oglaševalskega kolača. V vrednost oglaševanja v kinematografih je zajeto le oglaševanje v kinocentrih Kolosej in Ljubljanski kinematografih, oglaševanja v kinocentrih Planet Tuš pa ni vključeno v raziskavo.

Originalne vrednosti v raziskavi so izražene v aktualni valuti (v letih 2003 do 2006 v SIT), zato so vrednosti v zgornji tabeli preračunane v evre po paritetnem tečaju 239,64 SIT za 1€.

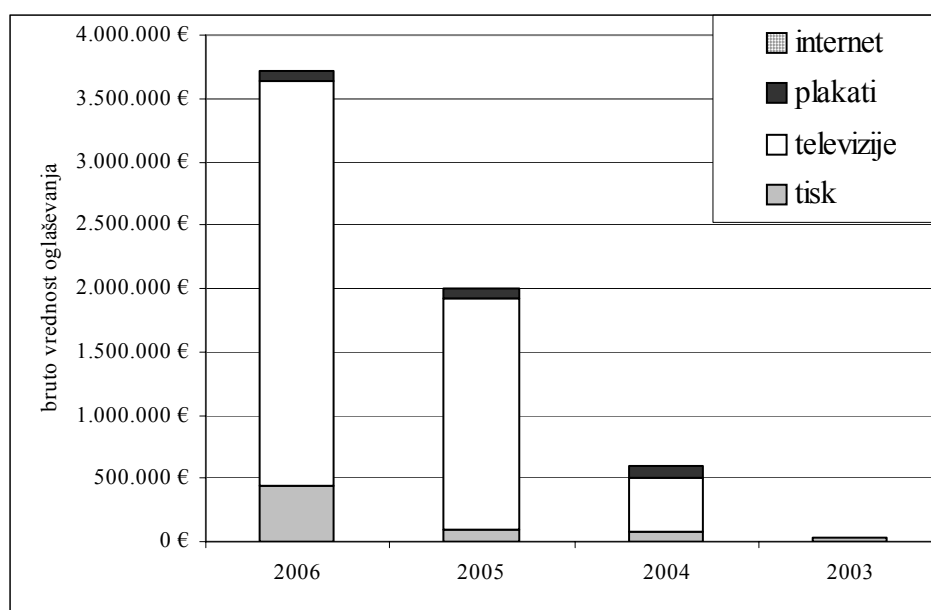
Vir: Inštitut za raziskovanje medijev Mediana, tržna raziskava Mediana IBO, 2007.

3.3 Razvoj trženjskih odnosov med medijsko agencijo in naročnikom oglaševalskih storitev

V začetku leta 2004 je večino oglaševanja naročnika oglaševalskih storitev prevzela agencija »Medag«. Preostali del oglaševanja in koordinacijo je podjetje »Uspešnost« ohranilo v lastnem oddelku za trženje. Pred letom 2004 je podjetje »Uspešnost« za svoje oglaševalske poti uporabljalo predvsem tisk, radio in letake. Glede na naravnost njihovih izdelkov, ki so namenjeni široki porabi in je namen oglaševanja predvsem ljudi obvestiti o

akcijskih cenah, ki veljajo v trgovinah in tako privabiti čim več kupcev v trgovine, je medijska agencija predlagala razporediti del letnega proračuna za oglaševanje tudi na televizijo. Glede na dobro argumentacijo medijske agencije, tudi s cenovnega vidika (oglaševanje na televiziji je na enoto doseženih ljudi najcenejši medij v Sloveniji), je podjetje »Uspešnost« sprejelo predlog in spremenilo dotedanjo strategijo oglaševanja, z dopolnitvijo oglaševanja tudi na televiziji. Oglaševanja na televiziji so se lotili z veliko mero previdnosti. Tako so bile v celem letu 2004 izvedene le štiri televizijske oglaševalske akcije. Ker so bili odzivi kupcev in tudi medijska učinkovitost akcij zelo pozitivni, se je količina oglaševanja na televiziji skozi naslednja leta povečevala. Tako je bilo v letu 2005 izvedenih že enajst televizijskih oglaševalskih akcij, v letu 2006 pa je število televizijskih akcij naraslo že na enaintrideset (Vir: Interni podatki medijske agencije »Medag«, 2007). Hkrati z oglaševanjem televizije se je povečevala tudi vrednost oglaševanja v tisku. Vrednost oglaševanja na velikih obcestnih plakatih pa je ostala približno enaka. Še vedno so ohranili in tudi povečali distribucijo lastnih letakov (na akcijo distribuirajo letake v približno 600.000 gospodinjstev). V letu 2006 je podjetje GFK opravilo raziskavo, kje porabniki zaznajo ponudbo podjetja »Uspešnost« oz. kaj jih usmeri v nakup. Na prvem mestu so bili letaki, na drugem televizija, sledili pa so plakati in na koncu radio (Vir: Interni podatki medijske agencije »Medag«, 2007). Bruto vrednosti oglaševanja, ki bi pripadla letakom, ne meri nobena neodvisna raziskovalna hiša, podatki o oglaševanju v tradicionalne medije pa so dostopni in jih prikazujem v spodnji sliki (Slika 8) in tabeli (Tabela 4 na str. 31).

Slika 8: Grafični prikaz vrednosti naročnika oglaševalskih storitev »Uspešnost« po medijih



Glej opombo pod Tabelo 3 na str. 29.

Vir: Inštitut za raziskovanje medijev Mediana, tržna raziskava Mediana IBO, 2007.

V spodnji tabeli navajam podatke o bruto vrednosti oglaševanja podjetja »Uspešnost« kot jih beleži Inštitut za raziskovanje medijev Mediana.

Tabela 4: Vrednost oglaševanja naročnika oglaševalskih storitev »Uspešnost« po medijih

Leto	Tisk	Televizije	Plakati	Internet	Skupaj
2006	434.057 €	3.196.494 €	92.155 €		3.722.706 €
	11,7%	85,8%	2,5%		100%
2005	99.900 €	1.813.776 €	91.182 €	2.149 €	2.007.007 €
	5,0%	90,4%	4,5%	0,1%	100%
2004	80.203 €	419.700 €	104.512 €		604.415 €
	13,3%	69,4%	17,3%		100%
2003	31.855 €				31.855 €
	100,0%				100%

Glej opombo pod Tabelo 3 na str. 29.

Vir: Inštitut za raziskovanje medijev Mediana, tržna raziskava Mediana IBO, 2007.

Iz Tabele 4 je razvidno, da je večina oglaševalskega proračuna razporejena na oglaševanje na televiziji. Glede na vsakoletno povečevanje sredstev v oglaševanje na televiziji, se je predlog medijske agencije »Medag« izkazalo za dolgoročno uspešno. To pa je tudi zasluga vsakokratnega na raziskavah temelječega načrtovanja in izvedbe zakupa v smislu optimizacije zakupa vsake posamezne oglaševalske akcije naročnika »Uspešnost«.

3.4. Analiza razvoja trženjskih odnosov med medijsko agencijo in naročnikom oglaševalskih storitev

Glede na zgoraj opisani situaciji medijske agencije »Medag« in naročnika oglaševalske storitve »Uspešnost«, so predpogoji za razvijanje trženjskega odnosa izpolnjeni. Organizacijska kultura v obeh podjetjih in med obema podjetjema podpira trženjski odnos. Tudi obstoj notranjega trženja je v obeh podjetjih naravnano na zadovoljevanje notranjih pričakovanj in tudi potreb. Podjetji delujeta usklajeno. Pričakovanja ene in druge strani se pred vsakim novim začetkom pogajanj sicer razlikujeta, vendar se s sodelovanjem pri pogajanjih in v ostalih situacijah pričakovanja uskladijo. Obe podjetji si tudi prizadevata ta pričakovanja zadovoljiti in tako strmeti k čim boljšemu sodelovanju in zadovoljstvu obeh strani. Pretok informacij je pri tem ključnega pomena. Podjetji si izmenjujeta različne informacije od strogo zaupnih do informacij javnega značaja, ki so nujne za nemoten delovni proces. Glede zaupnih informacij sta podjetji moralno in pogodbeno obvezani, da so informacije izključno namenjene potrebam za doseganje skupnih ciljev. Pri ostalih

informacijah velja le moralna obveza ene in druge strani in lastno presojanje od situacije do situacije, kako ravnati z njimi. Poleg informacij za izvedbo dela so pomembne tudi meritve uspešnosti izvedbe akcij in s tem primerjava predvidenih oglaševalskih strategij z realiziranimi akcijami in oglaševalskimi strategijami. Na podlagi takšne primerjave podjetji zaznata uspeh ali neuspeh izvedbe dogovorjenih poslov. Le z uspehom na dolgi rok raste zaupanje in dober trženjski odnos med obema podjetjema. Z rastjo zaupanja in tudi pričakovanj se spreminjajo tudi cilji, ki si jih podjetji iz obdobja v obdobje (ki je ponavadi leto) postavljata in tudi dosejata. Za takšno sodelovanje je nujno imeti in ohranjati dobre odnose med ljudmi, ki sodelujejo v obeh podjetjih. V konkretnem primeru so odnosi med ljudmi, ki sodelujejo, dobri, pristni in na nek način že tudi prijateljski. Vsi pogoji za vzpostavitev trženjskih odnosov so v konkretnem primeru izpolnjeni. Bolj podrobno analizo dejavnikov vpliva na razvoj odnosa med medijsko agencijo »Medag« in naročnikom »Uspešnost« pa bom prikazala v nadaljevanju.

Medijska agencija »Medag« in naročnik »Uspešnost« gradita trženjski odnos kot odnos dolgotrajnega sodelovanja. Ker na dejavnike okolja ne morem vplivati in tudi ni namen naloge, da bi jih podrobno raziskovala, sem se opredelila na akterje, ki delujejo v odnosu, in sicer na korporativne ter individualne in skupinske dejavnike.

Medijska agencija »Medag« je med vodilnimi medijskimi agencijami po vrednosti zakupa na trgu. Je veliko in renomirano podjetje, ki se uspešno in dobro pogaja z mediji za posameznega naročnika. Tudi pri pogajanjih za naročnika »Uspešnost« je zelo uspešna, kar povzroča zadovoljstvo tako na strani naročnika kot na strani medijske agencije. Podjetje ima stabilno strukturo tako preostalih naročnikov kot tudi stabilno strukturo zaposlenih v podjetju. Vsi zaposleni so strokovnjaki, ki na svojem področju delujejo dobro in v interesu naročnika in medijske agencije. Medijska agencija lahko zaradi svoje velikosti in zavedanja pomembnosti raziskav uresničuje načelo, da mora biti vsaka poslovna odločitev skupek raziskovalnih rezultatov, ki so uporabljeni skupaj s presojo »zdrave pameti«. Sami raziskovalni podatki namreč lahko prikažejo nekonsistentne rezultate s situacijo na trgu, ob upoštevanju poznavanja ostalih dejavnikov na trgu, informacij in predvidevanj glede na pretekle izkušnje pa so lahko predlagane rešitve nekoliko drugačne od samih raziskovalnih rezultatov, vendar se izkažejo za bolj primerne za posamezno situacijo ali akcijo, ki jo potrebuje naročnik. Uporaba raziskovalnih rezultatov, informacij s trga in znanje zaposlenih v medijski agenciji omogočajo visoko kvaliteto storitve, ki jo od medijske agencije pričakujejo naročniki. Za večje ali bolj zahtevne naročnike, med katere spada tudi podjetje »Uspešnost«, so v medijski agenciji »Medag« izoblikovali tim ljudi, ki so v direktnem kontaktu z naročnikom in pokrivajo vse segmente oglaševanja in storitev, ki ga naročnik potrebuje, pričakuje in tudi zahteva. Glede na to, da je fluktuacija ljudi v medijski agenciji »Medag« izredno nizka, so izkušnje tako v medijski agenciji kot pri posameznih zaposlenih bogate in jih v konkretnih situacijah in akcijah vpletejo v proces izdelave akcij in izpeljavi spleta storitev za naročnika. Ker se zaposleni z vsako novo akcijo in vsako novo situacijo soočijo z novimi izkušnjami in znanjem, ker se v podjetju dobro počutijo in

ker so stiki z naročnikom pristni in dobri, je njihova motivacija do dela, do dobrih rezultatov za naročnika in do zadovoljstva tako s strani medijske agencije kot naročnika visoka in pozitivna.

Naročnik oglaševalskih storitev »Uspešnost« je uspešno, hitro rastoče podjetje, z velikimi in drznimi načrti. Imajo bogate izkušnje s poslovanjem v preteklosti, drzne podjetniške odločitve in uspešno izpeljane projekte v preteklosti, kateri jim pomagajo pri pridobivanju novih in svežih izkušenj pri prihodnjih projektih. Imajo jasno začrtano strategijo poslovanja podjetja in vsakega področja v podjetju, tudi trženja, ki jih vodi do uresničitve svojih prihodnjih odločitev. Podjetje je v krajši zgodovini močno pridobilo na svojem ugledu in tudi na vrednosti. Tudi njihovi bodoči načrti gradijo tako na povečanem ugledu kot na povečani vrednosti podjetja. Ljudje, zaposleni v trženju podjetja »Uspešnost«, so strokovnjaki na svojem področju, predani so »svojemu« podjetju, z njim živijo in se poistovetijo. Motivacija zaposlenih v trženju podjetja je zato velika.

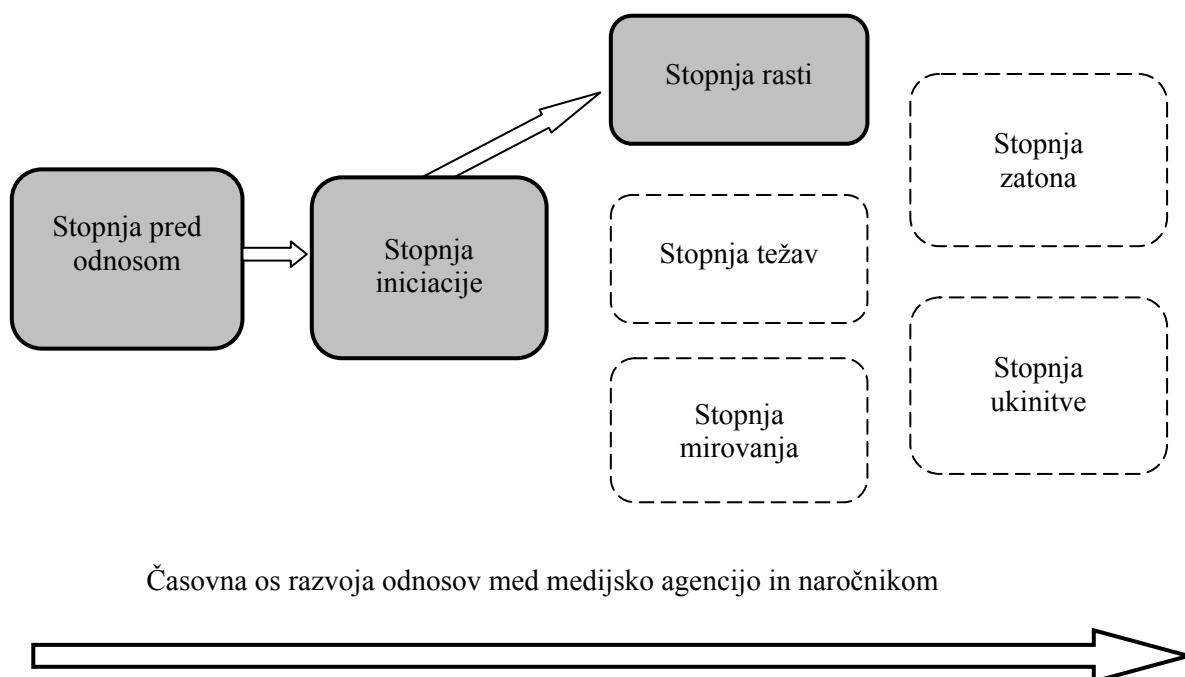
Tako medijska agencija »Medag« kot naročnik oglaševalskih storitev »Uspešnost« tako izpolnjujeta vse dejavnike, ki vplivajo na izgradnjo dolgoročnega partnerstva. Glede na pozicijo na trgu medijske agencije, ki je med vodilnimi medijskimi agencijami, je njena moč velika. Na drugi strani se ob krepitvi položaja na trgu podjetja »Uspešnost« krepí njegova moč. Ocenjujem, da sta si podjetji po moči približno enakovredni. Naročnik zahteva in želi vrhunsko storitev dobro podkovanih in predanih oseb v medijski agenciji, medijska agencija pa mu na drugi strani lahko ponudi vrhunski splet storitev, ki zadovolji njegove želje in potrebe in hkrati tudi ohranja renomiranega naročnika, ki ga lahko izpostavi kot referenco pri pridobivanju novih uglednih naročnikov.

Podjetje, ki ga želi podjetje »Uspešnost« za svojega partnerja pri oglaševalskih storitvah, je stabilno, renomirano podjetje, ki ima mnogo izkušenj na trgu, veliko znanja ter zanesljivo in dobro opravlja iskani splet storitev. Iščejo strokovnjake na področju pogajanj z mediji, svetovanja v običajnih ali kriznih situacijah in z raziskavami podprte in argumentirane rešitve bodisi pri pripravi letnih strategij, argumentaciji ciljne skupine ali izdelavi medijskega načrta. Glede na obseg oglaševanja potrebujejo tim ljudi, ki skrbi za njihove akcije, da so le-te čim bolj optimalno izpeljane in da prinašajo boljši prodajni rezultat. Medijska agencija »Medag« izpolnjuje vse zgoraj našteté dejavnike, ki jih želi naročnik. Zato je vzpostavitev trženjskega odnosa prispevala k zadovoljstvu obeh strank. Trženjski odnos med njima se razvija v dolgoročen trženjski odnos dveh enakovredno močnih partnerjev, katerega značilnost je zadovoljstvo in zvestoba. Prednost, ki jo ima medijska agencija »Medag« je tudi mreža agencij, ki delujejo v regiji »Adria-Balkan« in ki je strateškega pomena za naročnika »Uspešnost«. S prodiranjem na tuje trge potrebujejo zanesljiv in kvaliteten splet oglaševalskih storitev tudi na teh trgih. Medijska agencija »Medag« delovanje teh trgov že pozna. Poleg tega so medijske agencije v mreži v vsaki izmed držav med prvimi štirimi medijskimi agencijami v posamezni državi in so specializirane medijske agencije, ki zagotavljajo dober servis in dober tim ljudi, ki skrbi za

naročnike. Največja prednost, ki jo »Medag« nudi naročnikom na tujih trgih je centralizirana koordinacija akcij na vseh trgih v mreži iz Slovenije. Tako naročnik, v našem konkretnem primeru »Uspešnost«, prihrani na času in denarju, saj komunicira le z osebami, ki jih že pozna in jim zaupa, za vso preostalo koordinacijo pa poskrbijo v medijski agenciji.

V nadaljevanju v Sliki 9 prikazujem razvoj življenjskega cikla odnosa med medijsko agencijo »Medag« in naročnikom »Uspešnost«, v katerem se nahajata.

Slika 9: Življenjski cikel odnosov med medijsko agencijo »Medag« in naročnikom »Uspešnost«



Vir: lastna priredba po Halinen, 1997.

Razvoj sodelovanja je viden tudi v dejanski rasti bruto oglaševalskega proračuna, ki je iz dobrih 30.000 € v začetni stopnji že v naslednjem letu narasel na dobrih 600.000 €. Načrtovano povečanje obsega oglaševanja je bil tudi eden poglavitnih razlogov za prehod naročnika »Uspešnost« od takratne medijske agencije k uveljavljeni medijski agenciji »Medag«. Podjetji sta iz stopnje spoznavanja, pred samim tržnim odnosom in prek stopnje iniciacije prešli v stopnjo rasti, kjer se tudi nahajata. Njun tržni odnos se še vedno razvija.

Poleg vseh naštetih pozitivnih dejavnikov, ki krepijo sodelovanje med medijsko agencijo in naročnikom, v prid dolgoročnega sodelovanja govorijo tudi potencialno visoki stroški, ki bi jih naročnik imel z zamenjavo medijske agencije. V skladu s teoretičnimi dognanji namreč lahko traja tudi do dve leti, da velik oglaševalec z novo medijsko agencijo pride na nivo storitev, ki jih je imel v stari medijski agenciji. Zato je zamenjava medijske agencije

pri velikih oglaševalcih v primerih, ko se v odnosu ne pojavijo korenita razhajanja, malo verjetna. Kot kaže analiza, sta obe analizirani podjetji zainteresirani za dolgoročno sodelovanje in zato pripravljene v odnos vložiti veliko energije in sredstev. Kot lahko ocenim na podlagi trenutno znanih dejstev, je zato malo verjetno, da bi v kratko do srednjeročni prihodnosti prišlo do prekinitve sodelovanja.

Vsi v nalogi opisani dejavniki, ki vodijo v zadovoljstvo in dolgoročni razvoj ter ohranitev trženjskih odnosov med obema partnerjema, so v mojem konkretnem primeru izpolnjeni. Iz tega je tudi razvidno, da je zadovoljstvo in uspeh partnerjev v trženjskem odnosu pozitivno in ima trend rasti, ne le ohranjanja trenutno obstoječega partnerstva. Kljub temu z analizo trenutnega stanja ne morem predvideti, če bo v prihodnosti prišlo do stopnje težav ali stopnje mirovanja v trženjskem odnosu. Čeprav so trenutni trženjski odnosi med partnerjema dobri, pa lahko kakšen nepredviden zunanji dejavnik pripelje do težav v sodelovanju med partnerjema, ali celo do prekinitve trženjskega odnosa med njima.

4 Sklep

V izbrano temo trženjski odnosi med medijsko agencijo in naročnikom sem se najprej poglobila s teoretičnega vidika in preučila relevantno literaturo starejšega in novejšega datuma in tako oblikovala teoretično opredelitev trženjskih odnosov, dejavnikov, ki vplivajo na trženjske odnose in tiste dejavnike, ki so pogoj za vzpostavitev dolgoročnih trženjskih odnosov med medijsko agencijo in naročnikom. Opisala sem tudi proces razvoja oz. življenjski cikel trženjskih odnosov od začetne stopnje spoznavanja do končne stopnje ukinitve.

Drugi del naloge predstavlja študija primera razvoja in značilnosti odnosov med medijsko agencijo »Medag« in naročnikom »Uspešnost«. Tako sem aplicirala teoretične ugotovitve, ki sem jih predstavila v prvem delu naloge na dejanski primer, ki deluje v slovenskem oglaševalskem prostoru. Ključni namen naloge je dosežen, saj sem z nalogo prikazala osnovne povezave in proces dela, ki vodijo v dober odnos med medijsko agencijo in naročnikom oglaševalskih storitev. Ugotovila sem, da sta obe podjetji zelo uspešni na svojem področju, dobro strokovno podkovani, vsako na svojem področju, sta zainteresirani za sodelovanje na področju oglaševanja ter jima to sodelovanje prinaša zadovoljstvo in uspeh. Podjetji sta vzpostavili dolgoročni trženjski odnos in zvestobo sodelovanja.

Na podlagi študije primera sem ugotovila, da se slovenski prostor v odnosu medijske agencije in naročnika oglaševalskih storitev ne razlikuje bistveno od svetovnih smernic in med slovenskimi in svetovnimi smernicami glede vzpostavitve in ohranjanja dolgoročnega tržnega odnosa tako lahko potegnem vzporednico.

Menim, da je tematika diplomske naloge lahko dober pripomoček ali izhodiščna točka za tiste, ki se pri svojem delu srečujejo z odnosi med medijsko agencijo in naročnikom oglaševalskih storitev. Pri tem so teoretična izhodišča nadgrajena z obsežno študijo primera odnosov med veliko slovensko medijsko agencijo in velikim oglaševalcem. Preplet odnosov med partnerskima organizacijama se vzpostavlja v vsakem primeru na novo in je unikaten v vsakem posamičnem primeru, vendar je kljub temu moč potegniti med njimi skupne točke. V nalogi sem ugotovila, da v primeru obravnavanih podjetij, osnovne značilnosti sodelovanja ostajajo zelo podobne, kot jih opredeljujejo različni avtorji. Naloga pa vsekakor pušča odprto možnost nadaljnjega poglobljanja teme – širitve na kompleksnejše oglaševalske sisteme, kar pa zaradi kompleksnosti tematike in prostorske omejitve presega okvir diplomske naloge. Ena od stranskih ugotovitev diplomske naloge je tudi ta, da je področje odnosov med medijskimi agencijami in oglaševalci tema, ki jo slovenski raziskovalci še vedno obravnavajo relativno redko, razen objav nekaj avtorjev (npr. Žabkar, Jančič), zato naloga pretežno temelji na tujih virih. Pomanjkanje slovenske literature kaže na relativno slabo pokrito raziskovalno polje, kar pa se bo v prihodnosti, glede na vedno večjo aktualnost obravnavanega področja nedvomno spremenilo. Diplomska naloga zato, sicer na osnovni ravni, predstavlja vsaj majhen prispevek k odpravljanju tega deficita in razumevanju razvoja odnosov med medijskimi agencijami in oglaševalci.

Literatura

1. Barnes James G.: Close to the Customer: But is it Really a Relationship?. *Journal of Marketing Management*, Helensburgh, 10(1994), 7, str. 561-570.
2. Beard Fred K.: Marketing Client Role Ambiguity as a Source of Dissatisfaction in Client-Ad Agency Relationships. *Journal of Advertising Research*, New York, September/October, 1996, str. 9-20.
3. Beard Fred K.: Client Role Ambiguity and Satisfaction in Client-Ad Agency Relationship. *Journal of Advertising Research*, New York, March/April, 1999, str. 69-78.
4. Buchanan Bruce, Michell, Paul C.: Using Structural Factors to Assess the Risk of Failure in Agency-Client Relationship. *Journal of Advertising Research*, New York, August/September, 1991, str. 68-75.
5. Buttle Francis: *Relationship Marketing: Theory and Practice*. London : Paul Chapman Publishing, 1996. 202 str.
6. Cronin Jr. J. Joseph, Taylor Steven A.: Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, New York, 56(1992), 3, str. 55-68.
7. Crosby Lawrence A., Evans Kenneth A., Cowles Deborah: Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, New York, 54(1990), 3, str. 68-82.
8. Davies Mark A.P., Palihawadana Dayananda: Developing a Model of Tolerance in Client-Agency Relationship in Advertising. *International Journal of Advertising*, Henley on Thames, 25(2006), 3, str. 381-407.
9. Davis Mark, Prince Mel: Examining of Longevity of New Agency Accounts: A Comparative Study of U.S. and U.K. Advertising Experiences. *Journal of Advertising*, Athens, 28(1999), 4, str. 75-89.
10. Doyle Peter, Corstjens Marcel, Michell Paul: Signals of Vulnerability in Agency-Client Relations. *Journal of Marketing*, New York, 44(1980), 4, str. 18-23.
11. Egan John: *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*. Second Edition. New York, London : Prentice Hall, 2004. 268 str.

12. Eiriz Vasco, Wilson Dom: Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration. *European Journal of Marketing*, Bradford, 40(2004), 3/4, str. 275-291.
13. Flambard-Ruaud Sabine: Relationship Marketing in Emerging Economies: Some Lessons for the Future. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, Ahmedabad, 30(2005), 3, str. 53-63.
14. Ford David: The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, Bradford, 14(1980), 5/6, str. 339-53.
15. Ford David et al.: *Managing Business Relationships*. Chichester : John Wiley & Sons, 1998. 292 str.
16. Gordon, Ian H.: *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*. Toronto, New York : John Wiley & Sons, 1998. 314 str.
17. Grönroos Christian: From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Bradford, 32(1994), 2, str. 4-20.
18. Grönroos Christian: *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Second Edition. Chichester, New York : John Wiley & Sons, 2000. 394 str.
19. Gummesson Evert: Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 5(1994), 5, str. 5-20.
20. Gummesson Evert: Productivity, Quality and Relationship Marketing in Service Operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Hong Kong, 10(1998), 1, str. 4-15.
21. Halinen Aino: *Relationship Marketing in Professional Services – A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*. London, New York : Rutledge, 1997. 373 str.
22. Halinen Aino: From Diadic Change to Changing Business Networks: An Analytical Framework. *Journal of Management Studies*, Oxford, 36(1999), 6, str. 779-794.
23. Harker Michael John: Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 17(1999), 1, str. 13-20.

24. Harker Michael John, Egan John: The Past, Present and Future of Relationship Marketing. *Journal of Marketing Management*, Helensburgh, 22(2006), 1, str. 215-242.
25. Henke Lucy L.: A Longitudinal Analysis of the Ad Agency-Client Relationship: Predictors of an Agency Switch. *Journal of Advertising Research*, New York, 35(1995), 2, str. 24-30.
26. Holmlund Maria, Kock Soren: Relationship Marketing: The Importance of Customer-Perceived Service Quality in Retail Banking. *The Service Industries Journal*, London, 16(1996), 3, str. 287-304.
27. Hunt Shelby D.: Competing Through Relationship: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory. *Journal of Marketing Management*, Helensburgh, 13(1997), 2, str. 431-445.
28. Jančič Zlatko: *Celostni marketing*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1996. 225 str.
29. Jančič Zlatko, Žabkar Vesna: Establishing Marketing Relationships in the Advertising Agency Business: A Transitional Economy Case. *Journal of Advertising Research*, New York, November/December, 1998, str. 27-36.
30. Jančič Zlatko, Žabkar Vesna: Impersonal vs. Personal Exchanges in Marketing Relationships. *Journal of Marketing Management*, Helensburgh, 18(2002), 6/7, str. 657-671.
31. Johnson Michael D., Selnes Fred: Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*, New York, 68(2004), 2, str. 117.
32. Kaynak Erdener, Kucukemiroglu Orsay, Odabasi Yavuz: Advertising Agency/Client Relationships in an Advanced Developing Country. *European Journal of Marketing*, Bradford, 28(1994), 1, str. 35-55.
33. Lindgreen Adam: A Framework for Studying Relationship Dyads. *Qualitative Marketing Research: An International Journal*, Bingley, 4(2001), 2, str. 75-87.
34. Michell Paul: *The Advertising Agency – Client Relationship*. Buttle, Francis, ed., *Relationship Marketing: Theory and Practice*. London : Paul Chapman Publishing, 1996, str. 159-169.

35. Michell Paul, Sanders Nicholas: Loyalty in Agency-Client Relations: The Impact of the Organisational Context. *Journal of Advertising Research*, New York, 35(1995), 2, str. 9-22.
36. Morgan Robert M., Hunt Shelby D.: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, New York, 58(1994), 4, str. 20-38.
37. Möller Kristian, Halinen Aino: Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, Helensburgh, 16(2000), 1/3, str. 29-54.
38. Rutherford Ronald C., Thompson Donald L., Stone Robert W.: The Impact of Changes in Advertising Agencies on Corporate Common Stock Prices, *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 14(1992), 1 (Spring), str.1-8.
39. So Stella L. M.: What Matters Most in Advertising Agency Performance to Clients: Implications and Issues on Their Relationship in Hong Kong. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Clemson, 27(2005), 2, str. 83-98.
40. Storbacka Kaj, Strandvik Tore, Grönroos Christian: Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 5(1994), 5, str. 21-38.
41. Vieira Armando Luís, Ennew Christine: The Nature of Marketing Relationships: Perspectives from Providers and Clients in the Hotel Sector. Working Paper 2004/10. Nottingham : Nottingham University Business School. [URL: <http://www.intute.ac.uk/socialsciences/cgi-bin/fullrecord.pl?handle=30133522>], 2004.
42. Žabkar Vesna: Trženski odnosi na medorganizacijskih trgih. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
43. Webster Jr. Frederick E.: The Changing Role of Marketing in the Corporations. *Journal of Marketing*, New York, 56(1992), 4, str. 1-17.
44. De Wulf Kristof, Odekerken-Schröder Gaby: A Critical Review of Theories Underlying Relationship Marketing in the Context of Exploring Customer Relationships. *Journal of the Social Behaviour*, Oxford, 31(2001), 1, str. 73-101.

Viri

1. Cati [URL: <http://www.cati.si/>], 22.7.2007
2. Inštitut za raziskovanje medijev Mediana [URL: <http://www.mediana.si/>] 22.7.2007
3. Nacionalna raziskava branosti [URL: <http://www.nrb.info/>], 15.7.2007
4. Specifična raziskava AGB Nielsen Media Research [URL: <http://www.agbnielsen.net/whereweare/dynPage.asp?lang=english&id=357&country=Slovenia>], 22.7.2007
5. »Uspešnost« [URL: <http://www.trgovinetus.com/index.php?NivoId=1>], 12.8.2007