

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MARKETINŠKI ODNOS MED OGLAŠEVALSKO AGENCIJO IN
OGLAŠEVALCEM: PRIMER SODELOVANJA MED PERUTNINO
PTUJ TER AGENCIJAMA FUTURA DDB IN INNOVATIF**

Ljubljana, junij 2016

KLEMEN OŠTIR SEDEJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Klemen Oštir Sedej, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Marketinški odnos med oglaševalsko agencijo in oglaševalcem: primer sodelovanja med Perutnino Ptuj ter agencijama Futura DDB in Innovatif, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko Anjo Nabergoj Svetina,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, 16. junija 2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OGLAŠEVANJE.....	2
1.1 Zgodovina oglaševanja	2
1.2 Oglaševalski trg	4
1.2.1 Okolje zveze med oglaševalci in oglaševalskimi agencijami.....	4
1.2.2 Oglaševalske storitve	5
1.3 Oglaševalci	6
1.4 Oglaševalske agencije.....	7
1.4.1 Vrste oglaševalskih agencij	7
1.4.2 Vrste in obračunavanje oglaševalskih storitev	8
1.4.3 Struktura zaposlenih	9
1.5 Cilji oglaševanja	11
1.5.1 Strategija.....	13
1.5.2 Ciljna skupina	13
2 MARKETINŠKI ODNOS MED OGLAŠEVALSKO AGENCIJO IN OGLAŠEVALCEM.....	14
2.1 Transakcijski marketing vs. marketinški odnos	14
2.2 Faze v razvoju sodelovanja.....	17
2.3 Začetek marketinškega odnosa.....	19
2.3.1 Pogoji za sodelovanje	19
2.3.2 Razlogi za sodelovanje	20
2.4 Razvoj marketinškega odnosa	22
2.4.1 Vsebina in razvojni proces sodelovanja	24
2.4.2 Povezave med oglaševalsko agencijo in oglaševalcem.....	25
2.4.3 Slabosti in pomanjkljivosti sodelovanja.....	28
2.5 Kritični dogodki in zaključek marketinškega odnosa.....	29
3 PRIMER SODELOVANJA MED PERUTNINO PTUJ TER AGENCIJAMA FUTURA DDB IN INNOVATIF	31
3.1 Predstavitev oglaševalca in blagovne znamke.....	31
3.1.1 Perutnina Ptuj	31
3.1.2 Poli.....	32
3.2 Predstavitev oglaševalskih agencij	32
3.2.1 Futura DDB	32
3.2.2 Innovatif	33
3.3 Marketinški odnos med Perutnino Ptuj ter Futuro DDB in Innovatifom	33
3.4 Akcija Nori na Poli 2011–2014.....	34
3.4.1 Analiza stanja na trgu	35
3.4.2 Dolgoročni cilji.....	36
3.4.3 Ciljna skupina	37

3.4.4	Komunikacijska strategija	37
3.4.5	Medijska strategija	38
3.4.6	Komunikacijski kanali.....	39
3.4.7	Analiza rezultatov	40
3.4.8	Nagrade	44
3.5	Diskusija.....	44
SKLEP.....		45
LITERATURA IN VIRI.....		47

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Transakcijski vs. marketinški odnos	15
Tabela 2:	Faze sodelovanja med agencijo in naročnikom	18
Tabela 3:	Ocena naročnikov.....	22
Tabela 4:	Opredelitve zaupanja.....	27
Tabela 5:	Opredelitve zavezanosti	27

KAZALO SLIK

Slika 1:	Okolje zveze med oglaševalci in oglaševalskimi agencijami	5
Slika 2:	Struktura zaposlenih v klasični oglaševalski agenciji.....	10
Slika 3:	Struktura zaposlenih v digitalni oglaševalski agenciji	11
Slika 4:	Nivoji strateškega planiranja.....	13
Slika 5:	Primerjava med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi.....	16
Slika 6:	Lestvica zvestobe v marketinškem odnosu	28
Slika 7:	Tržni deleži Poli v kategoriji posebnih perutninskih klobas v letih 2011–2014 (v %).....	41
Slika 8:	Povprečna maloprodajna cena Poli v letih 2011–2014 (v €/kg)	41
Slika 9:	Edinstveni uporabniki spletnega mesta www.poli.si v letih 2011–2014	42
Slika 10:	Privrženci Facebook strani Nori na Poli v letih 2011–2014	43

UVOD

Pri delu v oglaševalski agenciji se srečujemo z različnimi naročniki. Obseg dela z njimi je različen – od oblikovanja vizitke do integriranih komunikacijskih akcij na številnih trgih. Z nekaterimi sodelovanje poteka samo za določeni projekt, z nekaterimi pa skupaj razvijamo blagovne znamke, osvajamo nove trge, se spoprijemamo z različnimi težavami in iščemo rešitve zanje. Za vsak še tako majhen projekt je treba naročnika spoznati, se vživeti v njegovo vlogo, skušati razumeti njegovo težavo in željo, kaj pričakuje od agencije. Prav tako mora oglaševalec agenciji pri vsakem projektu dati čim več informacij o samem problemu in o sebi, obe strani pa se morata spoznati, da med njima steče komunikacija. Že samo z vidika porabljenega časa in s tem povezanih stroškov je dobro, da agencija in naročnik vzpostavita odnos, ki presega trajanje enega projekta.

Odnos med oglaševalsko agencijo in oglaševalcem je podoben odnosom v družini, med zakonci ali prijatelji (Jančič, 1999), kar bo opazno tudi pri nekaterih elementih zveze, obravnavane v diplomu. Odnos je lahko enkraten, lahko traja nekaj časa ali pa se razvije v pravo partnerstvo. Lahko je nekdo v nadrejenem in drugi v podrejenem položaju ali pa sta oba enakovredna in enakopravna. Tako kot v partnerstvu velja tudi pri poslovnem sodelovanju med agencijo in njenim naročnikom: produktivnejši je tisti odnos, ki temelji na enakopravnosti. Vzorednica velja tudi v razvoju in moči odnosa – da bo ta res zaživel, morata obe strani aktivno vlagati vanj, zato da bosta uživali v sadovih skupnega dela.

V diplomski nalogi bom predstavil razvoj marketinškega odnosa, ki je osnova za uspešno in plodovito zvezo med oglaševalsko agencijo in njenim naročnikom. Predstavil bom korake in ključne dejavnike, ki vodijo do uspešnega dolgoročnega sodelovanja. Žabkarjeva (1999a) poudarja, da dolgoročni odnosi na medorganizacijskih trgih, na katere sodita agencija in naročnik, vsem sodelujočim prinašajo številne prednosti. S primerom oglaševalske akcije, ki je bila zasnovana glede na zahtevne razmere na trgu, bom skušal dokazati, da marketinški odnos oz. dolgoročno sodelovanje med oglaševalsko agencijo in oglaševalcem pripomore k učinkovitemu rezultatu oglaševalskih kampanj. Skozi analizo tega primera, pri katerem sem sodeloval kot vodja projekta, bomo videli postavljene cilje, kreativno in medijsko strategijo ter orodja in kanale, ki smo jih uporabljali v tej akciji, na koncu pa tudi doseženi izkupiček triletnega sodelovanja.

V teoretičnem delu naloge bom najprej pogledal, kako se je oglaševanje razvijalo skozi čas oz. skozi katera obdobja in faze je šlo, da smo prišli do ere, v kateri smo danes. Sledila bo predstavitev okolja, v katerem se pojavljata oba akterja – oglaševalska agencija in oglaševalec: način organiziranosti oglaševanja pri oglaševalcu, katere vrste oglaševalskih agencij poznamo, kako delujejo, katere storitve ponujajo in kako jih obračunavajo, katere ljudi srečujemo v agencijah in kako poteka delo. Sodelovanje agencija in naročnik

skleneta, da bi dosegla cilje, zato bom pogledal, kakšne cilje si stranki lahko zastavita in na kakšen način jih skušata doseči.

V drugem delu bo sledila primerjava med transakcijskim marketingom, ki temelji na posameznih, kratkotrajnih zvezah, in marketinškim odnosom, pri katerem se razvija dolgoročno sodelovanje. Ker želim v nalogi poudariti pomen dolgoročnega sodelovanja kot osnove za plodovito, učinkovito in uspešno zvezo, bom predstavil razvoj te zveze od začetka nastajanja dolgoročnega odnosa med agencijo in naročnikom – kako sploh pride do tega, kako se odnos razvija, kakšni so rezultati medsebojnega sodelovanja – do zrele faze in kritičnih trenutkov, ki lahko omajajo odnos ali pa celo povzročijo, da se ta tudi konča.

V empiričnem delu bom predstavil sodelovanje med podjetjem Perutnina Ptuj in oglaševalskima agencijama Futura DDB in Innovatif ter izpostavil akcijo Nori na Poli, ki je trajala dobra tri leta – od maja 2011 do julija 2014. Načrtovani cilji in izmerjeni rezultati tega poslovnega odnosa bodo pokazali, ali je dolgoročno sodelovanje tudi učinkovito in torej smotno oz. koristno za vse udeležene.

1 OGLAŠEVANJE

Oglaševanje je dejavnost, o kateri so mnenja precej različna, od romantične in hedonistične predstave do mnenja, da je oglaševanje neučinkovito in pomeni nesmotno porabo sredstev. Kotler in Keller (2012) v marketinški bibliji definirata oglaševanje kot katero koli plačljivo obliko neosebne predstavitve ali promocije idej, izdelkov ali storitev za znanega oglaševalca oz. stranko po tiskanih medijih (časopisi in revije), radiu ali televiziji, različnih omrežjih (telefonska, kabelska, satelitska ali brezžična), elektronskih medijih (avdio- in videotrakovi, videodiski, CD-nosilci, spletne strani) in na zunanjih površinah (panoji, znaki in plakati). Združenje American Marketing Association pa oglaševanje opisuje kot obvestila in sporočila, ki jih podjetja, neprofitne organizacije, vladne agencije in posamezniki objavijo v času ali prostoru, ki ga zakupijo v množičnih medijih, da bi obvestili ali prepričali člane določene ciljne skupine o svojih izdelkih, storitvah, organizacijah ali idejah (Dictionary, 2016).

1.1 Zgodovina oglaševanja

Oglaševanje je razcvet doživelo v Ameriki v 50. letih prejšnjega stoletja. Morda zato velja prepričanje, da se je pričelo v 20. stoletju, a vendar zgodovina oglaševanja sega bistveno dlje. Izrednega pomena je bil izum Johannes Gutenberg leta 1439 – tisk s premičnimi kovinskimi črkami. Tako Jančič govori o oglaševanju pred izumom tiska in po njem, celotno zgodovino oglaševanja pa deli na deset dob (Jančič, 2013a):

1. **Doba antike.** Prvi oglasi so bili najdeni na stenah, obeliskih, papirusu in keramiki v Babilonu, Atenah, Rimu, Pompejih, Kartagini ipd. Iz latinščine izhajajo tudi izrazi, ki jih uporabljamo danes: *reclamare* (kričati, vpiti), *propagare* (širiti nauke, moralizirati), *publicare* (objavljati), *promovere* (potiskati naprej, napredovati) in *advertere* (usmeriti pozornost k nečemu – prodajalcu, obrtniku, blagu, nakupu). Po zatonu v srednjem veku so se s tiskarskimi stroji pojavili tudi časopisi, v njih pa so bili že tri leta po začetku izhajanja objavljeni prvi oglasi.
2. **Doba informiranja** se je pojavila v drugi polovici 18. stoletja, zanjo pa so značilni oglasi informativne narave, kot so oglasi za prodajo ter nakup hiš ipd.
3. **Doba pretiravanja** v začetku 19. stoletja je temeljila na premisi, da črno na belem res drži, kar so oglaševalci s pridom izkoriščali ter začeli izpostavljati nemogoče in neverjetne obljube, najpogosteje za čudežne farmacevtske izdelke.
4. **Doba diferenciacije** je sledila v obdobju med obema vojnama, ko so se pojavili številni specializirani in diferencirani izdelki. V tem času so se v oglaševanje vključili tudi oblikovalci ter drugi strokovnjaki, pojavil se je nov množični medij – radio, delo pa so začele prve agencije, ki so se kasneje razširile v globalne verige: JWT, Young & Rubicam, Grey, Ogilvy & Mather, DDB, BBDO itd.
5. **Doba enkratnega prodajnega predloga** je nastopila v povojnem obdobju, ko je preusmeritev vojaške industrije v produkcijo izdelkov pomenila ogromne presežke, za katere so bili potrebni novi trgi in novi uporabniki – bela tehnika, pohištvo, oblačila ipd. V oglaševanju se je oblikovala teorija enkratnega prodajnega predloga oz. USP (angl. *unique selling proposition*). Pojavil se je nov medij, ki je pomembno vplival na razvoj oglaševanja – televizija.
6. **Doba imidža** se je pojavila v 60. letih prejšnjega stoletja. Njen utemeljitelj je David Ogilvy, ki je poudarjal pomen imidža kot kompleksne simbolike, neoprijemljivih lastnosti, ki izdelku dajejo dodano vrednost. Zelo odmevna akcija tega obdobja je oglaševanje Volkswagnovnega Beetla v Ameriki s pomočjo agencije DDB, ki je hrošča za vedno zapisalo med oglaševalske ikone, kampanjo pa uvrstilo na prvo mesto najboljših oglaševalskih akcij prejšnjega tisočletja (Ad age advertising century: top 100 campaigns, 2016).
7. **Doba pozicioniranja** je značilna za 70. leta, ko so oglaševalci v poplavi informacij želeli poudariti prvenstvene lastnosti izdelka oz. storitve in jih kot posebno pozicijo zasidrati v potrošnikih.
8. **Doba ustvarjanja dogodkov** je nastopila v 80. letih, ko se je zaradi prenasičenosti oglaševalskih nagovorov in približevanja meji rasti gospodarstva pojavilo mišljenje, da mora vsako akcijo spremljati družbeni dogodek. Najbolj znan primer je Applova oglaševalska akcija 1984, ki je s samo dvema TV-predvajanjema dobila enormne količine brezplačne publicitete.
9. **Doba nove družbene odgovornosti** je sledila krajši recesiji v 90. letih, ko se je v upravljanju podjetij in marketingu pojavila potreba po poudarjanju družbeno

odgovornega ravnanja, etičnosti, ekologije, medčloveških odnosov ipd. Velik pečat v tem obdobju je pustil Benetton s kontroverznimi oglasi Oliviera Toscanija.

10. **Doba dialoga** je značilna za novo tisočletje ter generacije X, Y in Z, ki se izogibajo množičnim medijem in namesto tega zahtevajo dialog, usmerjeno komunikacijo ena na ena. To je mogoče z novim medijem – svetovnim spletom in novimi kanali – družbenimi omrežji, blogi, forumi idr. Internet predstavlja nov mejnik v oglaševanju in največjo spremembo od izuma tiskalnega stroja. Po nekaterih napovedih bo že do konca tega desetletja prehitel televizijo in tako postal vodilni oglaševalski medij (Internet bo do leta 2017 največji oglaševalski medij na dvanajstih ključnih trgih, 2016).

1.2 Oglaševalski trg

Oglaševalski trg pogosto imenujemo tudi oglaševalski trikotnik, v katerem so glavni akterji oglaševalci, oglaševalske agencije in mediji. Oglaševalci imajo izdelke oz. storitve ter sredstva, ki jih namenjajo oglaševanju. Oglaševalske agencije ponujajo storitve oglaševanja, mediji pa imajo kanale, po katerih oglaševalska sporočila prihajajo do uporabnikov, ki so jim sporočila namenjena. Žabkarjeva (2013a) dodaja še prejemnike oglaševalskih sporočil in druge javnosti ter spremljevalna podjetja in posameznike, ki sodelujejo z zgoraj omenjenimi akterji, tako da lahko govorimo o oglaševalskem petkotniku.

V diplomski nalogi se bom omejil na poslovno sodelovanje med dvema glavnima subjektoma – oglaševalsko agencijo in oglaševalcem.

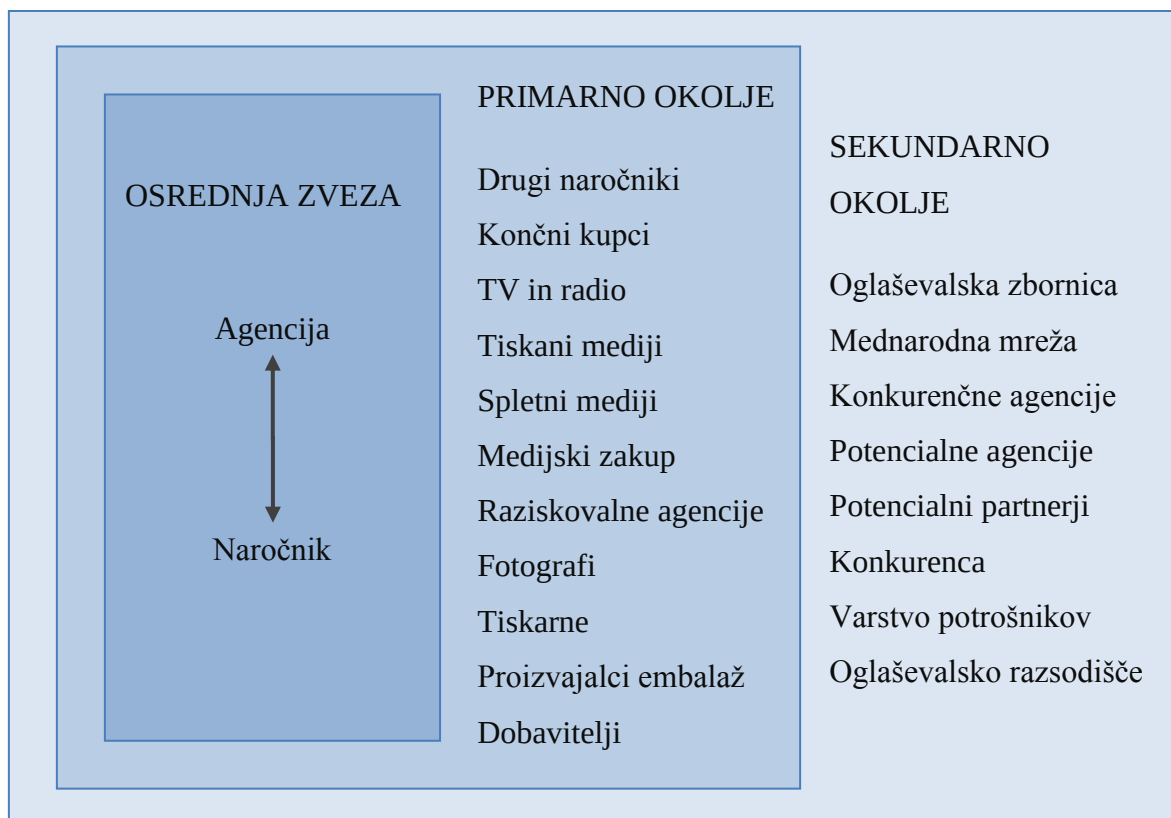
1.2.1 Okolje zveze med oglaševalci in oglaševalskimi agencijami

Oglaševalska agencija in oglaševalec pri svoji zvezi delujeta v okolju, v katerem je prisotnih še mnogo drugih akterjev, ki pomembno vplivajo na osrednjo zvezo. Halinenova (1997) okolje njune zveze deli na tri nivoje (Slika 1):

1. **Primarno okolje** zveze med agencijo in naročnikom vključuje najpomembnejše akterje v oglaševalski verigi – naročnike in dobavitelje obeh strani, medijske hiše, raziskovalne agencije, fotografe itd.
2. **Sekundarno okolje** je sestavljeno iz organizacij, ki so horizontalno povezane z obema protagonistoma – konkurenčna podjetja, partnerji, druge oglaševalske agencije, ki jih uporablja naročnik, državne in druge kontrolne institucije.
3. Najširše, **makro okolje** pa je sestavljeno iz družbenih, ekonomskih, političnih in tehnoloških sil oz. subjektov.

Pri obravnavi okolja poslovnega odnosa je treba upoštevati tudi **osebne stike** zaposlenih v agenciji in podjetju. V oglaševalskem poslu, ki je zelo delovno intenziven, imajo osebni stiki velik vpliv na začetek, vzdrževanje in tudi zaključek odnosa med agencijo in naročnikom.

Slika 1: Okolje zveze med oglaševalci in oglaševalskimi agencijami



Vir: Povzeto in prirejeno po A. Halinen, Relationship marketing in professional services – a study of agency-client dynamics in the advertising sector, 1997, str. 34.

1.2.2 Oglaševalske storitve

Oglaševalske storitve spadajo med profesionalne storitve, h katerim sodijo še računovodstvo, revizija in knjigovodstvo, storitve poslovnega svetovanja, storitve s področja arhitekture in projektiranja, pasivne storitve in storitve s področja informatike (Žabkar, 1999b). Oglaševalske storitve so močno prikrojene specifičnim potrebam naročnika. Vsako podjetje je s svojo marketinško strategijo, izdelki in posamezniki edinstveno ter pričakuje kreativno in izvirno oglaševalsko kampanjo in oglase. Oglaševalske storitve so v prvi vrsti povezane s posamezniki v agenciji, vloga objekta in opreme je sekundarnega pomena pri zagotavljanju storitev. To pomeni, da posamezniki v agenciji pomembno vplivajo na kakovost storitev in celotnega poslovnega sodelovanja

(Halinen, 1997). Halinenova opredeljuje pet **značilnosti oglaševalskih storitev**, ki vplivajo na razvoj odnosa med agencijo in naročnikom:

1. neotipljivost,
2. delovna intenzivnost,
3. velika povezanost in interakcija med agencijo in naročnikom (kar bom obravnaval tudi v diplomski nalogi),
4. prilagojenost potrebam kupca in
5. neločljiva povezanost v procesu menjave storitev.

1.3 Oglaševalci

Glavni pogoj za nastanek oglaševanja so oglaševalci, ki jih imenujemo tudi naročniki ali stranke. Slovenski oglaševalski kodeks jih opredeljuje kot podjetja, organizacije ali posameznike, ki oglašujejo neposredno oz. preko oglaševalske agencije ali medijev (Slovenska oglaševalska zbornica, 2009). G. E. Belch in M. A. Belch (2009) jih definirata kot ključne udeležence na oglaševalskem trgu. Imajo izdelke, storitve, blagovne znamke, podobe, ideje ipd., ki se tržijo ter zagotavljajo sredstva za plačilo oglaševanja in promocije. Žabkarjeva (2013a) dodaja, da so oglaševalci lahko zasebniki ali podjetja, geografske ali narodnostne skupnosti, politične stranke, ki uporabljajo oglaševanje in masovne medije za doseg ciljev poslovanja. Oglaševalske storitve lahko izvajajo preko lastnega oglaševalskega oddelka, z vzpostavitvijo interne oglaševalske agencije, ki sodeluje neposredno z mediji in drugimi ponudniki storitev, ali pa se odločijo za storitve, ki jih ponuja ena ali več oglaševalskih agencij. Slednji način sodelovanja z oglaševalsko agencijo bom podrobneje opisal v nadaljevanju.

Organiziranost oglaševanja v podjetju

Organiziranost oglaševanja v podjetju je odvisna od različnih dejavnikov – od velikosti podjetja, od nabora izdelkov oz. storitev ter od marketinške strategije oz. vloge oglaševanja v njej. Oglaševanje v podjetju se praviloma pojavi v treh različnih oblikah organiziranosti (Belch & Belch, 2009):

1. **Centralizirana oblika organizacije in oglaševanja** – marketinški oddelek je vzporeden drugim poslovnim funkcijam, v njem pa so pododdelki in različne vodje za prodajo, tržne raziskave, nove izdelke oz. storitve, oglaševanje idr. Ključna oseba je direktor marketinškega oddelka, ki je odgovoren za načrtovanje in proračune, za administracijo in izvrševanje nalog, za povezovanje z drugimi oddelki ter za koordinacijo z zunanjimi agencijami. Takšen sistem je pogost pri oglaševalcih, ki nimajo širokega nabora izdelkov oz. storitev, tako da je smotrno, da se o aktivnostih odloča v centralnem oddelku.

2. **Decentralizirana oblika** je značilna za večje oglaševalce, ki imajo širok asortiment izdelkov oz. storitev. Pri tej obliki so skrbniki blagovnih znamk (angl. *brand manager*) odgovorni za celovito upravljanje znamke – načrtovanje, proračune, prodajo itd. Celotno razporeditev njihovih marketinških sredstev sprejema marketinški menedžer.
3. **Hišne oglaševalske agencije** pa so oddelki znotraj podjetja, ki imajo strukturo zaposlenih do neke mere podobno oglaševalskim agencijam. Takšna organiziranost omogoča podjetju nižje stroške in večji nadzor nad oglaševanjem ter je značilna za velike oglaševalce z velikimi oglaševalskimi proračuni in celoletnim kontinuiranim oglaševanjem.

1.4 Oglaševalske agencije

Oglaševalci so s svojimi potrebami povzročili razvoj oglaševalskih agencij. Te so se najprej pojavile kot posrednik oglaševalskega prostora med oglaševalci in mediji. Šele kasneje so začele ponujati tudi kreativne in druge storitve. G. E. Belch in M. A. Belch (2009) jih opredeljujeta kot storitvena podjetja, ki so specializirana za načrtovanje in izvedbo oglaševalskih storitev za svoje naročnike. Oglaševalska agencija izvaja naloge, pri katerih gre v večini primerov za kreativne in medijske odločitve, zaradi razpršenosti znanja pa lahko sodeluje tudi pri drugih odločitvah in načrtih, povezanih z delovanjem naročnika. Najpomembnejše konkurenčne prednosti oglaševalskih agencij, zaradi katerih se oglaševalci odločajo za sodelovanje z njimi, so razpon in specializacija storitev, ugled in kakovost zaposlenih.

Oglaševalske agencije običajno sodelujejo le z manjšim številom oglaševalcev. Ti naročniki delujejo na različnih poslovnih področjih, agencije pa zaradi zaupnosti podatkov in konflikta interesov praviloma v nekem časovnem obdobju sodelujejo samo z enim podjetjem, ki deluje na nekem poslovnem področju (Halinen, 1997). Če, na primer, agencija sodeluje z enim proizvajalcem avtomobilov, zaradi vseh zaupnih informacij, ki jih pridobi v tem sodelovanju, ne more sodelovati še z drugim, konkurenčnim proizvajalcem.

1.4.1 Vrste oglaševalskih agencij

Oglaševalske agencije se razlikujejo z vidika raznolikosti in vrste storitev, ki jih ponujajo, ter z vidika lastniške strukture. Glede na obseg in specializiranost storitev se delijo na:

1. **Agencije celovitega spleta storitev** (angl. *full-service agency*), ki ponujajo vse storitve – od kreativnih in medijskih do tržnih raziskav. S tem lahko zadovoljijo vse potrebe naročnika, imajo pa podobne težave kot vsa večja podjetja, od zahtevne organizacije do manjše agilnosti. V slovenskem prostoru so to, recimo, Futura DDB, Luna TBWA, Publicis ipd.

2. **Srednje velike agencije** nekatere storitve izvajajo z zunanjimi izvajalci. V Sloveniji je primer takšne agencije Original.
3. **Specializirane agencije** so praviloma specializirane samo za eno storitev – najpogosteje so to kreativne storitve v t. i. kreativnih butikih (Belch & Belch, 2009). Takšna agencija pri nas je Arih. Srednje velike in specializirane agencije so zaradi ožje specializacije primerne za izbrane projekte, težava pa se kaže v tem, da praviloma ne morejo zadostiti vsem potrebam velikih oglaševalcev.
4. **Hišne agencije** delujejo znotraj podjetij oz. oglaševalcev. Prisotne so v večjih podjetjih, recimo na farmacevtskem področju, kjer manjši obseg oglaševanja lahko opravijo same. Prednosti teh agencij se kažejo v boljši kontroli oglaševalcev, tj. lastnikov, največja slabost pa je pomanjkanje specifičnih znanj, predvsem pa pomanjkanje kreativnosti.

Hišne agencije so interni oddelek podjetja in so torej v lasti podjetja. Oglaševalske agencije so lahko tudi v zasebni lasti ali pa spadajo v mednarodno verigo (npr. DDB, BBDO, TBWA, Ogilvy & Mather ...). Slednje so na globalni ravni del različnih agencijskih holdingov. Na svetu je pet glavnih holdingov, ki združujejo večino oglaševalskih agencij: WPP Group, Omnicom Group, Publicis Groupe, Interpublic Group in Dentsu.

1.4.2 Vrste in obračunavanje oglaševalskih storitev

Zaposlene v oglaševalskih agencijah pogosto pogovorno imenujejo tudi kreativci. To se nanaša na najosnovnejšo storitev v agencijah – zasnovo in izvedbo kreativnih rešitev. Seveda pa so za uspešno delovanje agencije in zadovoljevanje različnih potreb naročnikov na voljo še druge storitve. Najbolj tipične oglaševalske storitve so (Žabkar, 2013a):

- kreativne storitve, ki so temeljna dejavnost agencij,
- vodenje projektov,
- načrtovanje in zakup medijev,
- načrtovanje projektov, raziskovanje, marketinško svetovanje, odnosi z javnostmi in drugo.

Oglaševalske aktivnosti so se nekoč v grobem delile na:

- **aktivnosti nad črto** oz. ATL (angl. *above the line*), ki se nanašajo na aktivnosti, namenjene širšemu občinstvu, kamor spadajo oglaševanje na TV, v časopisih, revijah in zunanjih medijih, ter
- **aktivnosti pod črto** oz. BTL (angl. *below the line*), ki običajno potekajo v manjših okvirih in so bolj ciljno usmerjene. Sem sodijo direktna pošta, letaki, brošure, sponzorstva, odnosi z javnostmi, aktivnosti na prodajnih mestih, osebna prodaja ipd.

S sodobnimi marketinškimi pristopi je zaradi povezanosti in prepletenosti različnih aktivnosti meja med enimi in drugimi aktivnostmi vse bolj zbrisana.

Svoje delo lahko agencije svojim naročnikom zaračunavajo na več načinov oz. z njihovo kombinacijo:

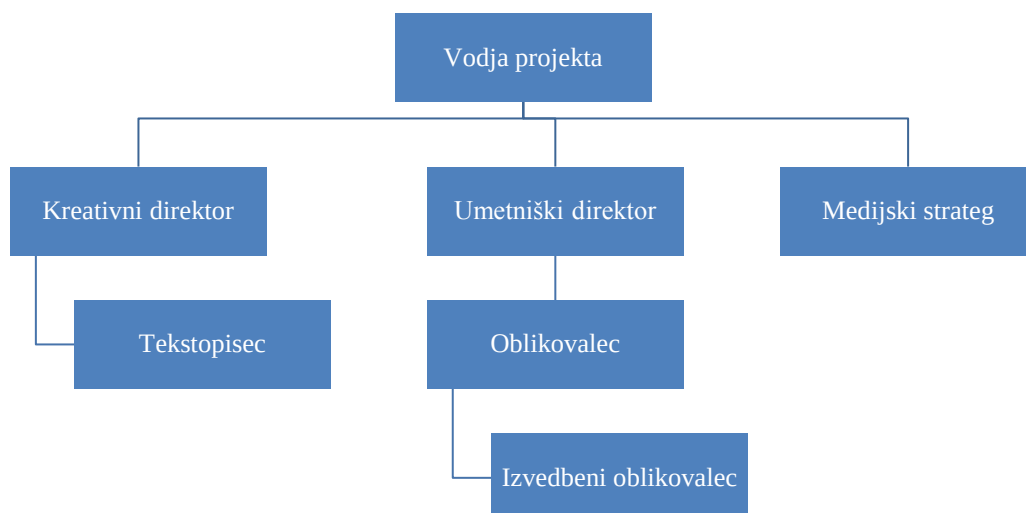
- **Plačilo po projektu** je najpogostejši način zaračunavanja dela, pri katerem se običajno pred začetkom dela vnaprej oceni vrednost posameznega projekta glede na podana izhodišča in predvidene agencijske rešitve.
- **Mesečni znesek za storitve** – naročnik in agencija imata dogovorjen mesečni znesek oz. pavšal, v okviru katerega agencija glede na potrebe naročnika izvaja različne storitve.
- **Plačilo glede na porabljene ure** – agencija izstavlja račune za svoje delo glede na porabljen čas in skladno z vnaprej dogovorjenim cenikom.
- **Dodatek na stroške zunanjih izvajalcev** se obračuna, kadar agencija zagotavlja, koordinira in kontrolira delo drugih ponudnikov in izvajalcev. Najpogostejši primer tega je zakup medijev ali produkcija tiskovin.
- **Plačilo po učinku** je vezano na natančno zastavljene cilje oglaševanja in je odvisno od doseženih rezultatov. Čeprav se morda ta način obračunavanja zdi najbolj pravičen, je težko izvedljiv, saj imajo akcije različne učinke, ki se lahko pokažejo šele čez čas, nekatere spremenljivke so težko merljive, poleg tega pa so včasih pri tem potrebni podatki, ki sodijo med stroge poslovne skrivnosti oglaševalca.

1.4.3 Struktura zaposlenih

Za agencije so torej značilne specializirane storitve, ki jih izvajajo posamezniki s specializiranim znanjem. Struktura zaposlenih v **klasični oglaševalski agenciji** (Slika 2) se razlikuje od strukture v digitalni agenciji, ki jo bom predstavil v nadaljevanju.

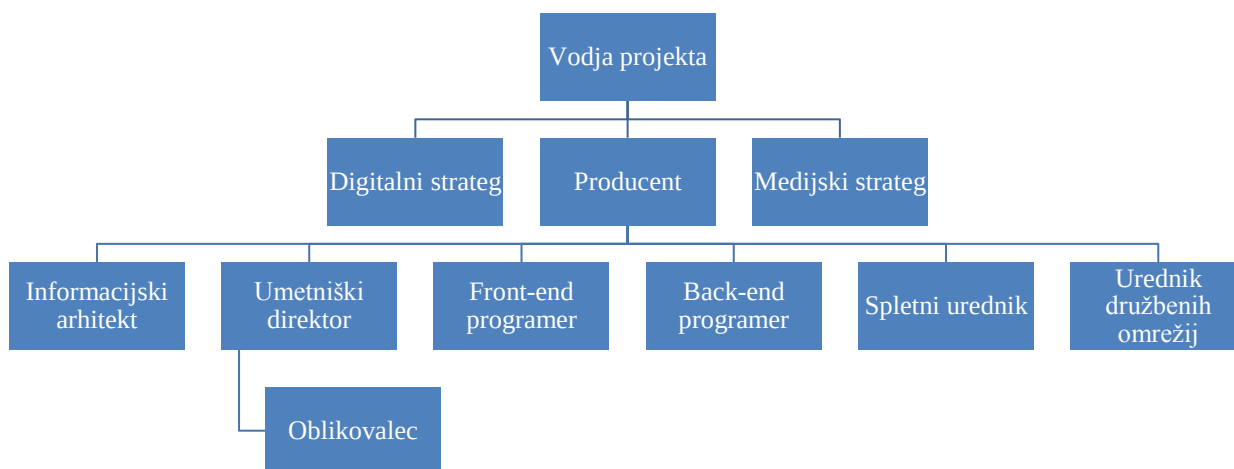
Vodja projekta je vezni člen med oglaševalsko agencijo in naročnikom ter ena ključnih oseb v odnosu med obema strankama. **Kreativni direktor** je odgovoren za celoten kreativni proces in usmerja kreativno ekipo ter predstavlja in zagovarja kreativne ideje pri naročniku. V njegovi ekipi je tudi **tekstopisec**, ki po navadi s snovanjem oglaševalskega sporočila pričenja kreativni proces. Pri delu sodeluje z **umetniškim direktorjem**, ki sporočilu da obliko oz. podobo. Umetniški direktor nadzoruje delo **oblikovalcev** in **izvedbenih oblikovalcev**, slednji pa skrbijo, da se predvsem tiskani oglaševalski materiali pripravijo in oddajo skladno s tehničnimi zahtevami. **Medijski strateg** skrbi za načrtovanje in zakup medijskega prostora. V nekaterih agencijah za komunikacijo in koordinacijo z zunanjimi izvajalci (produkcijske hiše, fotografi ipd.) skrbijo **producenti**.

Slika 2: Struktura zaposlenih v klasični oglaševalski agenciji



V spletni oz. **digitalni oglaševalski agenciji** (imenovani tudi »on-line« agencija), v kateri je poudarek na digitalnih medijih, se struktura (Slika 3) nekoliko razlikuje, tako kot se razlikujeta narava in način dela. Prav tako imamo **vodjo projekta** s podobno vlogo povezovanja agencije in naročnika. **Digitalni strateg** najprej zasnuje celotno strategijo spletne prisotnosti. Zaradi specifičnosti projektov vodja projektov deluje v tesni navezavi s **producentom**, ki skrbi za produkcijo ter pravilno in pravočasno izvedbo spletnih projektov. Producent ima v ekipi informacijskega arhitekta, umetniškega direktorja, front-end in back-end programerje ter spletne urednike in urednike družbenih omrežij. **Informacijski arhitekt** načrtuje uporabniško izkušnjo obiskovalca oz. celotno strukturo spletnih strani, aplikacij ipd. **Umetniški direktor** ima prav tako podobno vlogo kot v klasični agenciji – oblikovanje oz. vodenje in usmerjanje ekipe oblikovalcev. **Front-end programer** njegovo oblikovanje prenese v programski jezik in prilagodi različnim dimenzijam naprav (t. i. responsive oz. prilagodljivi dizajn, kar pomeni, da ima uporabnik enako izkušnjo na osebnem računalniku, tablici in telefonu). **Back-end programer** v nasprotju s front-end programerjem, ki skrbi za vidni del komunikacije, programira ozadje delovanja in povezavo z uporabniškim vmesnikom, torej nevidni del spletnih strani in aplikacij. **Spletni uredniki** skrbijo za pripravo vsebin, ki so SEO-optimizirane (angl. *search engine optimized*) in s tem dobro prepoznavne na spletnih iskalnikih (npr. Google). **Uredniki družbenih omrežij** pripravljajo plan komunikacije na družbenih omrežjih (npr. Facebook, Instagram ipd.) ter skrbijo za objavljanje in komunikacijo z uporabniki teh omrežij. Tako kot v klasični agenciji ima tudi v on-line agenciji pomembno vlogo **medijski strateg**, ki skrbi za medijsko planiranje, zakup medijskega prostora in upravljanje oglaševanja. Drugače kot pri klasičnem planiranju so kazalniki in uspešnost spletnega oglaševanja na voljo praktično v realnem času, zato je tu medijski načrt precej bolj dinamična struktura, ki se lahko sproti spreminja in prilagaja.

Slika 3: Struktura zaposlenih v digitalni oglaševalski agenciji



1.5 Cilji oglaševanja

Oglaševalske agencije in oglaševalci se odločajo za sodelovanje, če to za obe strani pomeni boljši izkupiček, kot če sodelovanja ne bi bilo. Pri sodelovanju se izvajajo razne aktivnosti z različnimi nameni in cilji. Najbolj poenostavljen in tudi zelo pogost cilj oglaševanja je povečanje prodaje izdelkov oz. storitev, s tem pa boljše poslovanje in višji dobiček. Na drugi strani pa s sodelovanjem z velikimi in uglednimi partnerji naročnik in agencija pridobivata tudi ugled, ki ga lahko dodatno okrepijo še nagrade na oglaševalskih festivalih. Cilji so lahko torej povsem točno določeni (npr. povečanje prodaje za 10 %) ali pa bolj ohlapni oz. manj otipljivi (npr. izboljšanje ugleda podjetja). S cilji, ki si jih agencija in naročnik postavita na začetku, ter z rezultati po koncu aktivnosti lahko ugotovljamo uspešnost in učinkovitost marketinga in oglaševanja. Za učinkovitost oglaševanja morajo biti med seboj usklajene štiri temeljne sestavine: strategija, kreativna ideja, izvedba in mediji (Wells, Moriarty & Burnett, 2006).

V oglaševanju se običajno srečujemo z marketinškimi in oglaševalskimi cilji. Žabkarjeva (2013b) jih opisuje in razlaga, kot sledi. V **marketinških ciljih** so opredeljeni ciljne skupine in ciljni trgi ter lastnosti in koristi izdelkov oz. storitev, z njimi pa običajno želimo doseči:

- večji obseg prodaje oz. jo vsaj ohraniti na enaki ravni (vrednostno ali količinsko),
- večji oz. enak tržni delež,
- vodilni položaj na tržišču,
- večjo prepoznavnost blagovne znamke in s tem cenovno premijo,

- ohranitev obstoječih porabnikov in prevzemanje porabnikov konkurenčnih proizvodov oz. storitev,
- večjo frekvenco nakupov in večjo porabo v ciljni skupini,
- povečanje ciljne skupine.

Oglaševalski cilji izhajajo iz marketinških ciljev in so jim podrejeni, hkrati pa so z njimi usklajeni. Komunikacijski cilji se nanašajo na oglaševanje in druge načine komuniciranja, ker pa je oglaševanje temeljni del komuniciranja, oglaševalske cilje enačimo s komunikacijskimi. Med oglaševalske cilje tako spadajo:

- zavedanje, prepoznavnost in priklic blagovne znamke ali pa celo oglaševalske akcije oz. njena vsečnost,
- podoba in lojalnost blagovni znamki,
- pozicioniranje blagovne znamke,
- nakupni nameni oz. preizkusi.

Dobro zastavljeni oglaševalski cilji imajo določeno geografsko področje, časovno obdobje in frekvenco oglaševanja. Usklajeni morajo biti s strategijo ter s komunikacijskimi in splošnimi cilji. Pomembno je, da niso postavljeni nerealno in so torej uresničljivi ter kvantitativni in merljivi. Oglaševalski cilji so osnova za medijske cilje (kot so doseg, gledanost, branost ipd.).

Oglaševalski cilji si sledijo po hierarhiji: zavedanje znamke, uvajanje nove kategorije izdelkov oz. storitev, poznavanje znamke, oblikovanje stališča do znamke in šele na koncu nakupni namen ter lojalnost blagovni znamki. V praksi to pomeni, da moramo med potrošniki najprej doseči, da poznajo blagovno znamko (npr. Poli), nato lahko lansiramo nov izdelek (npr. pekoča klobasa Poli Chili), zatem morajo potencialni kupci spoznati nov izdelek (npr. z oglasi na TV, opremo prodajnih mest ipd.), s komunikacijo in drugimi orodji (npr. degustacije na prodajnih mestih) pa moramo poskrbeti, da si o njem oblikujejo pozitivno mnenje, na podlagi katerega se odločijo za nakup. Ves čas moramo skrbeti, da gradimo pozitivno podobo blagovne znamke, ki ji porabniki postanejo zvesti (pri blagovni znamki Poli so to: kolesarski dogodek Poli maraton, neprekinjeno komuniciranje na družbenih omrežjih, nagradne igre ipd.).

Cilji se razlikujejo tudi glede na stopnjo v življenjskem ciklu izdelkov oz. storitev ter glede na to, komu so namenjeni. Lahko ciljajo, recimo, na pobudnika ali pa odločevalca, kar ni vedno ista kategorija; to bo kasneje razvidno pri predstavljeni akciji Nori na Poli – pobudniki so otroci, ki so glavni potrošniki, odločevalci pa mame.

1.5.1 Strategija

Za doseg zastavljenih ciljev – marketinških, oglaševalskih ali drugih – potrebujemo ustrezno strategijo. Oglaševalsko strategijo Jančič (2013b) opisuje kot del krovne strategije podjetja, ki se razteza od korporativnega nivoja preko nivoja poslovnih enot do nivoja poslovnih funkcij (Slika 4).

Slika 4: Nivoji strateškega planiranja



Vir: Z. Jančič, Oglaševalska strategija, 2013b, str. 212.

Podobno hierarhijo v treh korakih opredeljujejo tudi Smrekar et al. (2012): najprej mora biti definirana korporativna strategija, zatem poslovna strategija s 3- do 5-letnim načrtom strategije blagovne znamke ter šele nato strategija blagovne znamke. Oglaševalska agencija pogosto sodeluje tudi pri pripravi marketinške in oglaševalske strategije, lahko pa svetuje tudi na višjih nivojih. Tako kot marketinška strategija sledi marketinškim ciljem, je **oglaševalska oz. komunikacijska strategija** usmerjena v doseganje komunikacijskih ciljev.

Del oglaševalske strategije sta tudi medijska in kreativna strategija. **Medijska strategija** sledi medijskim ciljem in določa, koga, kdaj, kje in kako želimo doseči. Vsebuje planiranje medijev in medijski razrez – razdelitev medijskega proračuna na različne medije oz. kanale. S porastom števila medijev in pojavom novih digitalnih kanalov se je povečala tudi kompleksnost medijske strategije. **Kreativna strategija** pa opredeljuje način komuniciranja ter pomeni transformacijo dejstev in podatkov v vizualno, avdio oz. avdiovizualno podobo oz. pretvorbo racionalne govorice v simbolni jezik. Kreativna strategija torej usmerja kreativce pri pisanju in oblikovanju oglasov.

1.5.2 Ciljna skupina

S komunikacijsko akcijo oz. oglaševalskim nagovorom želimo doseči in nagovoriti določeno ciljno skupino. To ni javnost kot celota (oz. je to v redkih primerih), ampak ožja skupina s podobnimi željami in potrebami. To so lahko obstoječi porabniki, porabniki konkurenčnih podjetij ali pa povsem novi porabniki, ki z izdelkom (oz. storitvijo) še niso seznanjeni ali ga še niso preizkusili. Nagovarjamo lahko kupce ali pa porabnike. Ciljno skupino lahko opredelimo na več načinov: geografsko, demografsko, sociografsko, psihografsko itd. Bolj ko je ciljna skupina široka, širše medije potrebujemo in obratno – bolj ko je ozko definirana, bolj natančno lahko ciljamo nanj.

2 MARKETINŠKI ODNOS MED OGLAŠEVALSKO AGENCIJO IN OGLAŠEVALCEM

Preden se bolj poglobimo v odnose med akterji na oglaševalskem trgu, pogledimo najprej širše – kaj je marketing. Kotler in Keller (2012) marketing opisujeta kot družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo to, kar potrebujejo in želijo. Do tega pridejo z ustvarjanjem, ponujanjem ter prosto menjavo izdelkov in storitev določene vrednosti z drugimi subjekti. Evert Gummesson, eden od pionirjev na področju marketinških odnosov, je marketing definiral kot kulturo, funkcijo v podjetju in niz procesov za ustvarjanje, komuniciranje in zagotavljanje vrednosti s strankami ter za interakcijo na načine, ki koristijo organizaciji, njenim strankam in drugim interesnim skupinam (Gummesson, 2012). Smrekar et al. (2012) marketingu nalagajo odgovornost in skrb za optimalne marketinške aktivnosti, ki povečujejo vrednost blagovne znamke, večajo tržni delež in donose ter s tem vrednost podjetja. Njegova naloga je torej upravljanje blagovne znamke z namenom povečevanja vrednosti za lastnike.

V tem procesu ustvarjanja, ponujanja, menjave in porabe imamo torej različne subjekte, ki pri tem lahko sodelujejo zgolj enkrat ali pa ob tem razvijejo neki medsebojni odnos. V prvem primeru gre za transakcijski marketing, v drugem primeru pa govorimo o marketinškem odnosu, za katerega je značilna vzpostavitev dvo- oz. večsmernega komunikacijskega procesa (Grönroos, 2000). Izraz marketinški odnos (angl. *relationship marketing*) je leta 1983 začel uporabljati Leonard L. Berry kot kritiko poslovnežev, da preveč vlagajo v prodajo izdelkov in storitev, premalo pa v ohranjanje kupcev. Zagovarjal je premik od transakcijskega pristopa, ki ima nalogo ustvarjati željo pri kupcih, k relacijskemu pristop, pri katerem je ustvarjanje želje samo eden izmed vmesnih korakov v marketinškem procesu, glavni cilj pa je ohranjanje kupcev (Harker & Egan, 2006).

2.1 Transakcijski marketing vs. marketinški odnos

Jančič (1999) razliko med njima opisuje takole: »Transakcijski ali konvencionalni marketing marketinškega odnosa ne pozna in se skuša potrošniku približati na umeten način. Transakcijski marketing je v resnici prodajna inačica marketinga, medtem ko lahko korektno vodeni marketinški odnosi udejanjijo idealni marketinški koncept.« Transakcijski marketing poimenuje tudi konkvistadorski, ki v ospredje postavlja prodajne količine in velik tržni delež. Do tega prihaja s prevzemanjem kupcev konkurentom in z boljšimi rešitvami za porabnike. Vodilo je pridobivanje novih kupcev, saj ti pomenijo večji promet, s tem pa dobiček in rast podjetja. Ob tem pa se pozablja, da je pridobivanje novih kupcev bistveno dražje kot ohranjanje obstoječih, hkrati pa imamo na drugi strani nezadovoljne kupce, ki se zato lahko obrnejo h konkurenci.

Pomen obstoječih strank poudarjajo številni avtorji. Berry (2000) pravi, da ne samo da so stroški ohranjanja obstoječih kupcev nižji od pridobivanja novih, pač pa lojalni kupci ustvarjajo višje prihodke dlje časa. Christopher, Payne in Ballantyne (2008) naštevajo še nekaj drugih razlogov za ohranjanje obstoječih kupcev:

- obstoječi kupci praviloma kupujejo več,
- redni kupci imajo redna in stalna naročila ter zato zahtevajo manj podpore,
- zadovoljni kupci pogosto priporočajo nove kupce,
- zadovoljni kupci so pripravljeni plačati več dobavitelju, ki mu zaupajo,
- zadovoljni kupci so težka tarča za konkurenco.

Razlike med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi so predstavljene v Tabeli 1.

Tabela 1: Transakcijski vs. marketinški odnosi

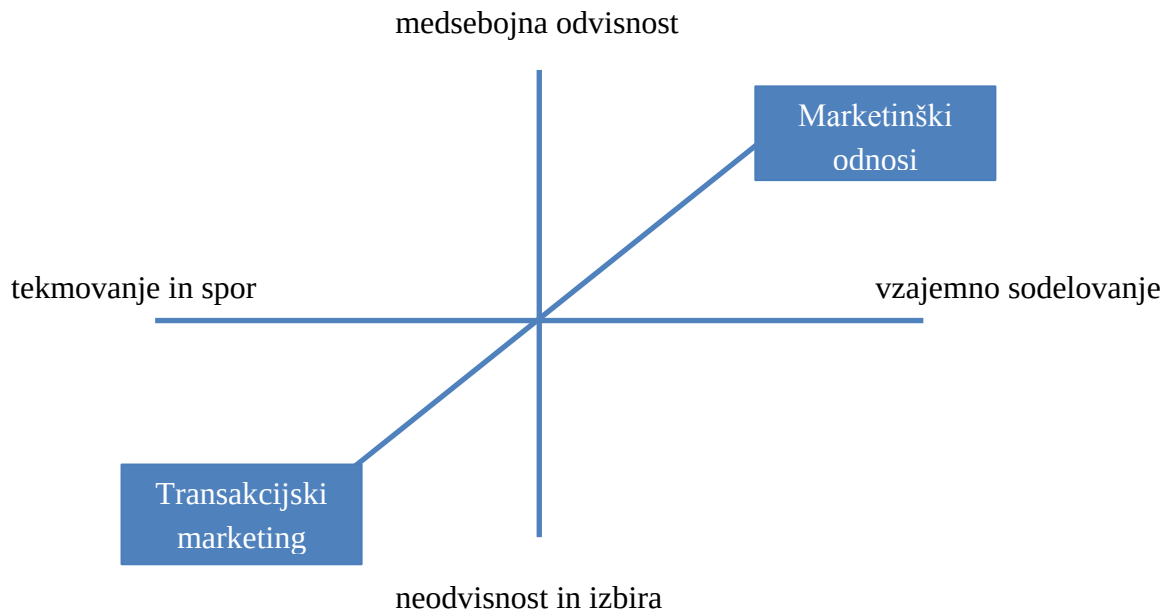
TRANSAKCIJSKI MARKETING	MARKETINŠKI ODNOSI
usmerjenost v posamezno prodajo	usmerjenost k ohranitvi kupcev
nekontinuiran stik s kupcem	stalen stik s kupcem
poudarek na lastnostih izdelka	poudarek na vrednosti kupca
kratkotrajnost	dolgoročnost
majhen poudarek na podpori kupcem	velik poudarek na podpori kupcem
omejena usmerjenost k željam in pričakovanjem kupcev	močna usmerjenost k željam in pričakovanjem kupcev
kakovost kot skrb proizvodnega osebja	kakovost kot skrb celotnega osebja

Vir: J. Egan, Relationship marketing: exploring relational strategies in marketing, 2001, str. 26.

Jančič (1999) marketinške odnose primerja z odnosi v družini, med zakonci, prijatelji ipd. Tako kot tu ni mogoče zaupanja vzpostaviti na umeten način, je podobno v marketinških odnosih, kjer je treba v procesu menjave za graditev močnih vezi vsakemu udeležencu nameniti dovolj pozornosti. Še boljša je primerjava z zakonsko zvezo: odnos se razvija od iskanja potencialnega partnerja, dvorjenja in medsebojne privlačnosti do večanja navezanosti in odvisnosti ter s tem zavezanosti, v primeru premočnih nesoglasij pa sledi razhod. Pri parih, pri katerih ni medsebojnega ujemanja, so pogosti nesporazumi in izkoriščanje, pri skladnih parih pa se odnos razvije v dolgoročno sodelovanje.

Sheth in Parvatiyar (2000) pa sta primerjavo med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi nazorno prikazala v Sliki 5.

Slika 5: Primerjava med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi



Vir: J. N. Sheth & A. Parvatiyar, *The evolution of relationship marketing*, 2000, str. 137.

Pri transakcijskem marketingu podjetja sicer ohranjajo neodvisnost, vendar pa so si konkurenčna in v nenehnem tekmovanju. Če spet naredimo vzporednico z zakonsko zvezo, je tako kot med zakonci tudi v marketinškem odnosu – partnerja sicer izgubita popolno neodvisnost, vendar pa z vzajemnim sodelovanjem lahko dosežeta več, lažje in ceneje kot vsak posebej.

Gummesson (2012) je izpostavil štiri ključne vrednote oz. pogoje za razvoj marketinških odnosov:

- Marketinški oddelek se mora razširiti na marketinško orientiranost celotnega podjetja.
- Sodelovanje mora biti dolgoročno, koristi pa morajo imeti vsi sodelujoči.
- Vse strani morajo biti aktivne in prevzemati odgovornost.
- Odnos oz. sodelovanje mora imeti prednost pred birokratsko-zakonskimi omejitvami.

Če povzamemo, je bistvena razlika med obema modeloma, da gre pri transakcijskem marketingu za enostranske interese kratkoročnega pomena, medtem ko gre pri marketingu, temelječem na odnosih, za dolgoročne skupne interese vseh udeleženi. V diplomski nalogi se bom osredotočil na marketinške odnose, ki so osnova za dolgoročno sodelovanje med oglaševalcem in oglaševalsko agencijo.

2.2 Faze v razvoju sodelovanja

Tako kot gre zveza med partnerjema skozi različne stopnje – od spoznavanja, dvorjenja, začetka zveze, krepitve, stalnosti, ohlajanja in na koncu tudi zaključka –, gre tudi poslovni odnos skozi različne faze. V preteklosti so številni avtorji, ki so raziskovali odnose med strankami, opisovali različne faze razvoja odnosov. Halinenova (1997) je naštela nekaj pomembnejših opredelitev:

- Guillet de Monthoux, 1975 – faze primerja s fazami partnerske zveze: romanca, afera in poroka, ločitev ter ponovno nova romanca, nova afera, nova poroka.
- Gummesson, 1979 – opisuje faze interakcije med kupcem in prodajalcem: začetna faza, proces odločanja, odločitev o izbranem strokovnjaku, izvajanje nalog, zaključna faza.
- Ford, 1982 – analizira odnos med kupcem in prodajalcem: faza pred odnosom, zgodnja faza, faza razvoja, dolgoročna faza, zaključna faza.
- Wilson in Mummalanni, 1986 – model razvoja odnosa med kupcem in prodajalcem: skladnost potreb, medsebojna interakcija, rezultat, zadovoljstvo, naložbe, zavezanost.
- Wackmann et al., 1987 – raziskujejo dejavnike življenjskega cikla sodelovanja med agencijo in naročnikom: faza pred začetkom odnosa, razvojna faza, faza vzdrževanja, faza prekinitve.
- Dwyer et al., 1987 – obravnavajo razvoj odnosa v petih procesih: privlačnost, komunikacija in pogajanje, moč in pravica, razvoj norm ter razvoj pričakovanj, k čemur sodijo zavedanje, raziskovanje, razširitev, zavezanost, razpad.
- Liljegren, 1988 – obravnava razvoj odnosa kot ciklični proces: faza ustanovitve, faza grajenja, faza razvoja, faza vzdrževanja, faza negotovosti, faza ločitve, faza poravnave oz. sporazuma.

Fam in Waller (2008) omenjata še Wallerjevo klasifikacijo faz sodelovanja: ocena/izbira agencije, razvoj in vzdrževanje odnosa ter pregled/prekinitve dela z agencijo. Skupaj pa sta sodelovanje med agencijo in naročnikom opisala v štirih fazah: začetek, razvoj, vzdrževanje in razveljavitev.

Halinenova (1997) je marketinški odnos razdelila na šest ključnih faz (sedma faza je prekinitve odnosa) in s šestimi kazalniki opisala značilnosti posameznih faz.

Tabela 2: Faze sodelovanja med agencijo in naročnikom

Kazalnik	Obdobje pred sodelovanjem	Začetna faza	Faza rasti	Faza upada	Faza stalnosti	Faza zapleta
Intenzivnost menjave	Nič	Majhna, prve naloge	Naraščajoča, potencialno intenzivna	Padajoča	Stabilna stopnja z minimalnimi spremembami	Nenaden upad
Intenzivnost komunikacije, usklajevanja in prilagajanja	Občasna komunikacija	Potencialna intenzivna komunikacija in usklajevanje	Intenzivna komunikacija in usklajevanje, naraščajoče prilagajanje	Padajoča	Stabilna stopnja z minimalnimi spremembami	Najprej padajoča, kasneje morebitna rast komunikacije in prilagajanja
Moč infrastrukture marketinških odnosov	/	Gradnja infrastrukture in določitev vlog	Krepitev osebnih odnosov, poznavanja, vlog ter pozicij med podjetjema, pojavljanje norm	Slabitev	Uveljavljeni osebni odnosi, stopnje poznavanja, vloge in pozicije med podjetjema ter uveljavljene norme	Nenadna slabitev osebnih odnosov, poznavanja, vlog in pozicij med podjetjema
Zadovoljstvo z rezultati poslovnega sodelovanja	/	Nizko do visoko	Visoko	Nizko	Stabilno, relativno nizko	Nizko
Moč povezav	Začetek splošnega zaupanja in privlačnosti	Preverjanje privlačnosti, razvoj zaupanja, potencialna zavezanost	Močna privlačnost, veliko zaupanje, močna zavezanost, povečana vedenjska predanost	Slabitev privlačnosti, zaupanja in predanosti, padajoča vedenjska zavezanost	Razmeroma šibka privlačnost, zaupanje in zavezanost, majhne spremembe v jakosti	Potencialna slabitev privlačnosti, zaupanja in zavezanosti
Negotovost glede nadaljevanja poslovnega sodelovanja	/	Visoka	Upadajoča, potencialno nizka	Povečana in potencialno visoka	Relativno nizka	Zelo visoka

Vir: A. Halinen, *Relationship marketing in professional services – a study of agency-client dynamics in the advertising sector*, 1997, str. 279.

Meje oz. prehode med posameznimi fazami povzročajo kritični dogodki oz. večje število manjših dogodkov ali sprememb (Žabkar, 1999a). Širša razlaga teh dogodkov je podana v točki 2.5.

2.3 Začetek marketinškega odnosa

2.3.1 Pogoji za sodelovanje

Za začetek in obstoj sodelovanja med oglaševalsko agencijo in oglaševalcem morata imeti obe strani določene želje in interese, hkrati pa sredstva, ki jih lahko ponudita drugi strani oz. jih vložita v odnos. Halinenova (1997) opisuje tri bistvene pogoje, pri čemer morajo biti vsi izpolnjeni, da lahko pride do sodelovanja:

1. **Stranki morata imeti potrebe in vire, ki se med sabo dopolnjujejo.**

Podjetja vstopajo v poslovno sodelovanje, ker za doseg svojih ciljev in potreb rabijo sredstva in vire drug drugega. Naročniki imajo več možnosti za organizacijo svojih potreb – od direktnega sodelovanja z mediji do agencije s celovitim spletom storitev. Za katero se bodo odločili, je odvisno od lastnih virov, preteklih navad, prakse podjetja ter od znanja in pričakovanih stroškov sodelujočega partnerja. Žabkarjeva (1999a) dodaja, da je večja možnost za vzpostavitev odnosa pri večjih projektih in večjih agencijah. Ta povezava med velikostjo projekta in velikostjo agencije kaže, da naročniki izbirajo agencijo, ki je skladna z njimi.

2. **Stranki morata poznati cilje, potrebe in vire druga druge.**

Obe strani morata vedeti, kaj druga stran želi doseči in kaj je v to pripravljena vložiti. Pri tem mora priti do pretoka informacij, tako da se strani spoznata. Na področju profesionalnih storitev za začetek sodelovanja pogosto pomembno vlogo igrajo priporočila posameznikov oz. osebna poznanstva. Drug način so še predstavitve strank (osebno ali na različnih dogodkih oz. v medijih), formalna ali neformalna srečanja ipd. Za uspešno in učinkovito sodelovanje morata partnerja natančno opredeliti svoje želje in potrebe, saj le tako lahko drug drugemu ponudita ustrezne rešitve.

3. **Stranki morata imeti skupen interes za sodelovanje,** ki izhaja iz prepoznavanja potrebe po dopolnitvi virov in sredstev obeh strani. Če se stranki dejansko dogovorita za sodelovanje, pa je odvisno od tega, če se lahko dogovorita za pogoje, pri katerih sta obe strani na boljšem (oz. nista na slabšem). Obe strani morata imeti izdelana pričakovanja o rezultatu poslovnega sodelovanja. Vzpostavitev dolgoročnega odnosa je primerna samo v razmerah, v katerih sta obe strani prepričani o dobičkonosnosti odnosa (Payne, 2000). Žabkarjeva (1999a) dodaja, da se morata obe strani strinjati z zastavljeno strategijo tržnega komuniciranja naročnika. Pri tem včasih prihaja do razhajanj, saj oglaševalci v sodelovanju vidijo način za povečanje prodaje izdelkov oz. storitev, nekatere oglaševalske agencije pa svoje delovanje vidijo kot umetnost.

Preden pride do sodelovanja med oglaševalsko agencijo in naročnikom, morata stranki vzpostaviti **stik**. Zelo pogost – in hkrati z vidika oglaševalske agencije zaradi velike porabe časa in virov na eni strani ter na drugi strani nezagotovljenega uspeha precej nepriljubljen – primer je sodelovanje na **natečaju** (angl. *pitch*). V tem primeru oglaševalec k izvedbi

določenega projekta povabi nekaj agencij, ki morajo pripraviti svoje ponudbe. Kompleksnost ponudbe je odvisna od zahtev natečaja – lahko gre zgolj za finančno ponudbo ali pa je ponudba izdelana do te mere, da je za dokončanje projekta potrebna samo še produkcija (npr. TV-spota, spletnega mesta ipd.). Drug pogost način so **poznanstva**, bodisi osebna med zaposlenimi v agenciji in pri naročniku bodisi po priporočilih obstoječih strank. Ena izmed možnosti je tudi **proaktivnost** agencije, ki se na različne načine predstavi naročniku – lahko zgolj z osebno predstavitvijo ali pa celo z že izdelanim predlogom projekta. Slednje je možno tudi pri obstoječem naročniku, pri katerem so takšne samoiniciativne poteze običajno zelo dobro sprejete. Prepoznavnost agencij se poveča tudi s sodelovanjem (in osvajanjem nagrad) na različnih festivalih, pojavljanjem v medijih in odmevnimi kampanjami. Tako kot agencije skrbijo za odnose z javnostmi za druga podjetja, morajo na enak način skrbeti tudi zase.

2.3.2 Razlogi za sodelovanje

Oglaševalci se za sodelovanje z oglaševalskimi agencijami odločajo zaradi različnih vzgibov. Žabkarjeva (1999a) našteva nekatere izmed njih. Oglaševalska agencija oz. njeni posamezniki podjetju ponujajo tako strokovno znanje kot kreativnost v rešitvah. Zaposleni v agenciji so večji reševalci komunikacijskih problemov, hkrati pa na podjetje kot na naročnika gledajo bistveno bolj neobremenjeno kot njegovi zaposleni. V agencijah imajo po navadi višje standarde odličnosti kot v podjetjih, poleg tega pa so seznanjeni z rezultati raziskav z različnih področij in bolje poznajo porabnike oz. potrošnike ter njihove navade, ki se lahko hitro spreminjajo. V primerjavi z internimi oglaševalskimi oddelki in medijskimi hišami so prednosti oglaševalskih agencij večja širina storitev ter specializiranost in kakovost njihovih zaposlenih, kar posledično pomeni boljšo strokovno učinkovitost. Ne nazadnje pa sodelovanje z uveljavljeno oglaševalsko agencijo podjetju prinese tudi ugled.

Fam in Waller (2008) sta na podlagi ankete med oglaševalci izluščila glavne kriterije, zaradi katerih se naročniki odločajo za sodelovanje z agencijo:

1. medčloveški odnosi – skladnost agencijskega osebja in naročnikove ekipe ter kemija med vodstvi podjetij;
2. kreativne sposobnosti – razumevanje narave oglaševalčevega posla, sposobnost strateškega planiranja, pomoč pri razvoju strategij in kreativnost agencije;
3. kakovost oddelka vodij projektov – znanje agencijske ekipe, vključenost vodstva agencije, skrb za višino proračuna;
4. poštenost in skupni cilji – poštenost agencije in posameznikov, usmerjanje naročnika, kadar agencija presodi, da odločitve niso pravilne, usklajenost glede namenov in ciljev;
5. agencijski viri – zagotavljanje polnega spleta storitev: vodenje projektov, kreativne storitve, medijsko planiranje in zakup; stalnost agencijskega osebja;

6. marketinški in strateški razvoj – pomoč pri razvoju marketinške strategije, dolgoročnem razvoju, strateški usmeritvi, poznavanje svetovnih trendov;
7. izkušnje agencije – velikost in širina agencije, izkušnje s podobnimi oglaševalci, izvajanje tržnih raziskav in vključitev raziskav v rešitve;
8. ugled – mednarodna usmerjenost, stopnja rasti, prejete nagrade, reference preteklega dela in preteklih naročnikov, razlogi za izgubo naročnikov.

Najpomembnejši dejavnik, ki so ga izpostavili naročniki, je torej medsebojno ujemanje zaposlenih v agenciji in v podjetju naročnika. To izhaja iz narave dela v odnosu med njima – pogosti so sestanki in osebna srečanja, in če zaradi različnih (predvsem osebnostnih) lastnosti sodelujočih med njimi ni ujemanja, tudi odnos nima prihodnosti. Če zopet primerjamo z odnosom med zakonci, je tudi v tem primeru osnovni pogoj kemija med partnerji. Drugi najpomembnejši kriterij, zaradi katerega se podjetja odločajo za sodelovanje, so kreativne sposobnosti in strokovnost agencije, torej profesionalni vidik sodelovanja oz. razlog, zaradi katerega naročnik agencijo sploh povabi k sodelovanju. Michell (1996) pravi, da se naročnike osvaja z (dobro) kreativnostjo in izgubi s (slabo) storitvijo. To je pregovor, ki velja v oglaševalski industriji ter poudarja tri glavne vidike odnosa med naročnikom in agencijo: kreativnost, storitev in dinamiko odnosa. Žabkarjeva (1999a) dodaja, da je v začetku odnosa pomembna kreativnost agencije, nato pa se poudarek preusmeri na poslovne rezultate sodelovanja.

Do sodelovanja med oglaševalsko agencijo in oglaševalcem lahko pride v različnih razmerah in ob različnih pogojih. Halinenova (1997) podaja nekaj možnosti. Oglaševalec lahko začne sodelovati z novo agencijo iz več razlogov:

1. podjetje ni zadovoljno s trenutno oglaševalsko agencijo in jo zamenja z novo;
2. podjetje začne sodelovati s še eno agencijo, da bi spodbudilo tekmovalnost, povečalo kreativnosti ali znižalo stroške;
3. podjetje prične novo sodelovanje z agencijo za specifične aktivnosti, geografsko področje ali produktno linijo, za katere do sedaj še ni bilo potreb po oglaševalskih storitvah.

Iz podobnih vzgibov pa lahko prične z novim naročnikom sodelovati agencija:

1. agencija obstoječega naročnika zamenja z novim, bolj privlačnim;
2. agencija išče nove oz. dodatne naročnike na področjih, na katerih ima izkušnje;
3. agencija namenoma išče nove naročnike na področjih, na katerih še ni delovala, da bi pridobila znanje in razširila ponudbo.

Naročniki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, so različno veliki, njihove marketinške strategije in proračuni za marketinške dejavnosti oz. oglaševanje se razlikujejo. Vsi

naročniki nimajo enakega potenciala, osredotočenje na napačnega pa lahko pomeni pomanjkanje virov za bolj dobičkonosne (Kowalkowski, 2015). Zato je pomembno, da se naročniki ocenijo ter čas in sredstva usmerijo v najdobičkonosnejše. Podobnega mnenja je Halinenova (1997), ki meni, da je z agencijskega vidika treba vire usmeriti v tiste naročnike (obstoječe in potencialne), ki so dolgoročno pomembni za agencijo. Pri tem je oblikovala matriko ocene naročnikov (Tabela 3), pri kateri sta pomembna dejavnika trenutni dobiček in pričakovana rast dobička.

Tabela 3: Ocena naročnikov

	Visok	Trenutni dobiček	Nizek
Visoka	Najbolj zaželeni naročniki	Nerazviti naročniki	
Pričakovana rast dobička	Pozornost najvišjega vodstva	Zgodnje prepoznavanje poglavitnih priložnosti	
Nizka	Razviti naročniki	Nezaželeni naročniki	
	Dobra storitev za ohranitev lojalnosti	Hiter zaključek oz. pavšalno plačilo	

Vir: A. Halinen, Relationship marketing in professional services – a study of agency-client dynamics in the advertising sector, 1997, str. 167.

Naročniki z visokim trenutnim in visokim pričakovanim dobičkom so hitrorastoči in namenjajo največ izdatkov za oglaševanje, zato so najbolj zaželeni ter glavna prioriteta vodstva, ki jim namenja največ pozornosti in virov. Razviti naročniki imajo visoke oglaševalske proračune in so pomembni za stabilno delovanje agencije, zato je pri njih poudarek na kakovostni storitvi. Nerazviti naročniki trenutno oglaševanju ne namenjajo večjih proračunov, vendar pa imajo potencial in so pomembni za delovanje agencije v prihodnosti. Nezaželeni naročniki nimajo potenciala za rast in so praviloma prisotni v zrelih panogah, hkrati pa so časovno in kadrovsko zahtevni ter prepotratni, zato se sodelovanje z njimi konča ali pa se sodeluje na podlagi pavšalnega plačila.

2.4 Razvoj marketinškega odnosa

Razvoj plodovitega marketinškega odnosa med oglaševalsko agencijo in oglaševalcem lahko traja več let (Michell, 1996), pri tem pa je podvržen številnim dejavnikom. Wilson (2000) je opredelil glavne spremenljivke, ki vplivajo na razvoj odnosov in imajo v različnih fazah odnosa različno vlogo, njihova vključitev v odnos pa krepi medsebojno sodelovanje:

- **Zavezanost** kot najpomembnejša sestavina predvideva, da bo odnos v prihodnosti prinesel vrednost oz. prednosti vsem partnerjem ter je zato vanj smotrno vložiti zadosti virov in energije.
- **Zaupanje** je prav tako izrednega pomena v marketinškem odnosu in pomeni prepričanje, da bo partner v odnosu ravnal v najboljšem interesu drugega partnerja, ter raste z jakostjo odnosa.
- **Sodelovanje** so podobna ali dopolnilna usklajena dejanja podjetij v medsebojno odvisnih odnosih z namenom doseganja skupnega rezultata oz. posameznega rezultata, ki je boljši, kot če sodelovanja ne bi bilo.
- **Skupni cilji** so cilji, ki jih stranki lahko dosežeta samo s skupnim delovanjem in vzdrževanjem odnosa. Skupni cilji pomenijo pomemben razlog za začetek in nadaljevanje sodelovanja.
- **Medsebojna odvisnost in moč.** Moč je tesno povezana z medsebojno odvisnostjo partnerjev v odnosu. Neravnotežje moči partnerju omogoča, da drugega prisili v nekaj, kar sicer običajno od njega ne bi mogel zahtevati, zato je pomembno, da imajo stranke v marketinškem odnosu podobno moč.
- **Zadovoljstvo s poslovanjem** je razmerje med rezultati poslovanja in pričakovanji partnerjev ter mora biti prisotno pri obeh straneh.
- **Organizacijske vezi** se razvijejo skozi čas z rastjo investicij, prilagajanja in skupne tehnologije, dokler ne dosežejo točke, ko je odnos težko končati, kar pa se lahko izkaže tudi kot slaba stran odnosa.
- **Stopnja alternativ** je odvisna od možnosti sodelovanja z drugimi partnerji; če je teh možnosti veliko, je odvisnost v odnosu majhna in obratno – če je alternativ malo, je manjša verjetnost, da bi kdo od partnerjev končal sodelovanje.
- **Prilagajanje** se pojavi, kadar ena stran v odnosu spremeni proces delovanja z namenom ugoditi drugi strani.
- **Nepovratne investicije** so opredeljene kot viri, ki jih stranka vложи v gradnjo odnosa (npr. usposabljanje, oprema) in se ne povrnejo, če se odnos konča. Zaradi tega lahko odnos včasih traja predolgo, kar povzroči škodo obema stranema.
- **Skupna tehnologija** je raven vlaganja tehnologije v skupno sodelovanje – razteza se od tehnologije na ravni izdelka do skupnih računalniških sistemov oz. omrežij.
- **Družbene vezi** so stopnja medsebojnih osebnih prijateljstev in povezav med strankami v odnosu. Partnerja, ki sta razvila močnejše medsebojne družbene vezi, imata večjo verjetnost, da ohranita sodelovanje.

Tudi Fam in Waller (2008) navajata podobne razloge, najpomembnejši trije pa so:

- **Zaupanje v poštenost agencije** – torej prepričanje, da bo agencija izpolnila svoje obljube, da bo ves čas iskrena in poštena.

- **Odvisnost oz. neodvisnost naročnika** – kar pomeni, da naročnik ni preveč odvisen od agencije oz. da se lahko odloči za drugo sodelovanje, pri takšni spremembi pa nima prevelikih stroškov.
- **Znanje in strokovnost** – poznavanje trga in trendov, poznavanje svoje in naročnikove konkurence ter širina in sposobnost agencije.

Izpostavila pa sta tudi, da imajo v različnih fazah sodelovanja prioriteto različne vrednote. V fazi razvoja in vzdrževanja odnosa so najpomembnejši zaupanje, odkritost in zavezanost, v fazi zaključevanja odnosa pa sta poglobitni povezanost in ne prevelika odvisnost naročnika.

2.4.1 Vsebina in razvojni proces sodelovanja

Poslovno sodelovanje med oglaševalsko agencijo in naročnikom nastaja in se razvija v treh močno povezanih osnovnih procesih – menjavi, usklajevanju in prilagajanju. Halinenova (1997) jih opredeljuje takole:

1. **Menjava** je jedro sodelovanja in pomeni posamezno nalogo, ki se izvede v razmerju med agencijo in naročnikom. Tipična menjava v agenciji s polno storitvijo je sestavljena iz treh faz: zasnove, produkcije in dobave oglaševanja. **Zasnova** se prične, ko naročnik agenciji posreduje navodila (angl. *brief*). Skladno z navodili agencija razvije plan oglaševanja in promocije, ki je skladen z naročnikovo splošno marketinško strategijo. V kreativnem procesu zasnove agencija pretvori oglaševalsko sporočilo v verbalni, vizualni in avdiovizualni jezik. V ta proces se lahko vključi tudi oglaševalec, saj študije dokazujejo, da naročnik tako pogosto dodatno spodbuja kreativnost, hkrati pa pri tem spoznava in tako bolje razume delo agencije ter se z ekipo še bolj poveže (Suh, Jung & Smith, 2012). V fazi **produkcije** agencija izvede zasnovane oglaševalske elemente, del produkcije pa lahko naroči zunanjim dobaviteljem ter ves čas nadzoruje celoten proces. V fazi **dobave** agencija zakupi oglaševalski prostor in čas v medijih ter nadzoruje izvajanje oglaševanja.
2. **Usklajevanje** – v tem procesu obe strani poenotita dejanja in odločitve z namenom doseganja koristi poslovnega sodelovanja. Usklajevanje vključuje vsakodnevne vzorce dela med obema stranema – kako agencija in naročnik skupaj nadzirata, usklajujeta in komunicirata glede oglaševanja, ki ga razvija agencija. Ker se potrebe in organizacijske strukture agencije in naročnika razlikujejo, mora preteči nekaj časa, preden razvijeta pravilen vzorec dela. Najpogosteje je podjetje naročnika odgovorno za marketinško načrtovanje in raziskave, oglaševalske agencije pa za zasnovo in izvedbo oglaševalskih rešitev. Pomemben korak za dolgoročno poslovno sodelovanje je institucionalizacija, postopek, v katerem se določijo in vzpostavijo različne norme (primer tega je pogodba).

Institucionalizacija običajno zniža stroške, ki nastanejo zaradi komuniciranja, sčasoma pa vodi do jasnih pričakovanj obeh strani glede njunih vlog in odgovornosti.

3. Pri procesu menjave strani tudi preverjata, kako ustrezata druga drugi. To je proces učenja pa tudi **prilagajanja**, v katerem se odpravijo morebitna neujemanja. Če ena izmed strani ocenjuje, da bi bilo razmerje dobičkonosno, lahko začne usklajevati naloge, postopke, zmogljivosti in celo stališča, vrednote in cilje, in sicer z namenom povečanja menjave. S prilagajanjem podjetja postanejo bolj odvisna drugo od drugega. Prednosti tega se kažejo v nižjih stroških oz. večjem dobičku. Prilagajanje je torej znak predanosti agencije ali naročnika za vzdrževanje poslovnega odnosa.

Prilagajanje in menjava informacij sta dva izredno pomembna procesa, s katerima se krepi poslovna vez. S prilagajanjem obe strani postaneta tudi bolj povezani, zaradi česar sodelovanje postane dolgotrajnejše.

2.4.2 Povezave med oglaševalsko agencijo in oglaševalcem

Pri sodelovanju med oglaševalsko agencijo in naročnikom se vzpostavijo vezi in povezave. Nekatere so vezane na sam poslovni del zveze, nekatere pa na odnose, ki se razvijejo med sodelujočimi v agenciji in pri naročniku. Halinenova (1997) opisuje dve vrsti vezi – operativne vezi in vezi, vezane na odnose. **Operativne vezi** se nanašajo na konkretne povezave, ki se oblikujejo v vsakodnevnih procesih med strankama, in jih deli na:

1. **Vezi, vezane na znanje** – ustvarjajo jih tako zaposleni v agenciji kot zaposleni v podjetju, ki morajo vložiti precej časa in truda v pridobivanje in zagotavljanje potrebnih informacij drug drugemu.
2. **Družbene vezi** – njihov razvoj spodbujata človeška intenzivnost in večpomenskost oglaševalskih storitev. So temelj za razvoj vezi, vezanih na znanje, in ekonomskih vezi.
3. **Ekonomske vezi** nastanejo pri poslovni menjavi.
4. **Načrtovalske vezi** izhajajo iz usklajevanja, kot so letno dogovorjeni proračuni, dogovor o časovnici in predvidenih stroških.
5. **Zakonske vezi** predstavljajo ustne in zapisane dogovore, pogodbe, morebitna lastništva, avtorske pravice ipd.

Oglaševalske storitve temeljijo na informacijah in družbenih stikih. Posledično imajo zato znanje in družbene vezi največjo vlogo v sodelovanju med agencijo in naročnikom.

Vezi, vezane na odnose, vsebujejo časovno dimenzijo in družbeni vidik sodelovanja, ki je v oglaševalskem poslu še posebej pomemben, ter predstavljajo pričakovanja obeh strani o prihodnjem sodelovanju. Halinenova je izpostavila tri vezi, ki so značilne za sodelovanje med oglaševalsko agencijo in naročnikom ter so medsebojno soodvisne, posamezna vez pa pomeni predpogoj za nastanek in razvoj druge:

1. **Privlačnost** predstavlja interes podjetja za menjavo z drugim podjetjem ter temelji na ekonomskih in socialnih koristih, ki jih eden ali drug dobi s sodelovanjem. Privlačnost temelji na predvidevanjih in pričakovanih rezultatih. Presoja potencialnih oglaševalcev o oglaševalski agenciji temelji na referencah, priporočilih in pogovorih s predstavniki agencije, na privlačnost pa vplivajo tudi zmogljivosti, ugled, cenovni razred in velikost agencije ter tudi njeni zaposleni in stopnja poznavanja naročnika. Na privlačnost podjetja v očeh agencije pa vplivajo njegov poslovni uspeh, pomembnost oglaševanja v marketinški strategiji, marketinški oddelek, blagovna znamka in vrsta izdelkov. Agencije čutijo privlačnost do naročnikov, ki jim ponujajo potencial za povečanje dobička, širitev področja delovanja in naročnikov ter izboljšanje ugleda. Privlačnost igra pomembno vlogo pri začetku sodelovanja med agencijo in naročnikom, stopnja privlačnosti pa povečuje vzrok za nastanek dolgoročnega sodelovanja.
2. **Zaupanje** predstavlja prepričanje ene strani, da bo druga stran z ustreznim delovanjem v prihodnosti uresničila njene potrebe in ravnala v njeno dobrobit oz. da ne bo sprejemala odločitev in dejanj, ki bi ji lahko škodovala. Zaupanje je vzajemno in velja za obe strani. Lahko se nanaša na posameznika ali na podjetje kot celoto. Zaradi neotipljivosti in večpomenskosti oglaševalskih storitev zaupanje predstavlja pomembno povezavo med agencijo in naročnikom. Najpomembnejši vir zaupanja je preteklo sodelovanje. Gradi se postopno, v dnevnem sodelovanju z osebnimi stiki in družbenimi vezmi ter se krepi z intenzivno obojestransko komunikacijo. Za zaupanje so pomembni bližnji osebni stiki, vzajemno zaupanje, spoštovanje in osebno prijateljstvo. Zaupanje tlakuje pot dolgoročnemu sodelovanju ter povečuje odprtost komunikacije in neformalnost.
3. **Zavezanost** je brezpogojna in nedvoumna zaobljuba sodelovanja med strankama v odnosu. Predstavlja najvišjo stopnjo razvoja v sodelovanju, vključno z idejo o povečani medsebojni odvisnosti sodelujočih podjetij. Partnerji se zavedajo alternativnih povezav, vendar drug drugega ne preizkušajo ves čas. Žabkarjeva (1998) pravi, da je zavezanost pogoj za ohranjanje marketinških odnosov. Michell (1996) pri tem poudarja, da zavezani oglaševalci, ki so v dolgoročni zvezi, agencije ne obravnavajo kot skladišča kreativnosti, ampak kot enakovrednega poslovnega partnerja.

Zaradi specifičnosti oglaševalskih storitev ter narave dela med oglaševalsko agencijo in naročnikom sta zaupanje in zavezanost ključni sestavini v odnosu med njima, zato ju pogosto obravnavajo v marketinški literaturi. Nekaj opredelitev zaupanja in zavezanosti je v Tabelah 4 in 5.

Tabela 4: Opredelitve zaupanja

Avtor	Opredelitev
Anderson in Weitz, 1989	Prepričanje ene strani, da bo druga stran v prihodnosti izpolnila njene želje in potrebe.
Dwyer et al., 1987	Pričakovanja ene strani, da bo druga stran izpolnila obveznosti ter vložila energijo in vire v sodelovanje.
Moorman et al., 1992	Pripravljenost ene strani, da se zanese na drugega partnerja, v katerega ima zaupanje.
Schurr in Ozanne, 1995	Prepričanje, da bo stranka držala besedo oz. obljubo in izpolnila obveznosti v odnosu.
Wilson, 1995	Prepričanje, da bo partner v odnosu ravnal v najboljšem interesu drugega partnerja.

Vir: Povzeto po D. T. Wilson, An integrated model of buyer-seller relationships, 2000, str. 251.

Tabela 5: Opredelitve zavezanosti

Avtor	Opredelitev
Anderson in Narus, 1984	Formalna in neformalna delitev informacij med dobaviteljem in proizvodnim podjetjem.
Dwyer et al., 1987	Implicitna in eksplicitna zveza za nadaljevanje odnosa med partnerji v menjavi.
Moorman et al., 1992	Trajna želja po ohranjanju odnosa, ki predstavlja vrednost za obe strani.
Morgan in Hunt, 1994	Partner v menjavi je prepričan, da je obstoječi odnos tako pomemben, da so utemeljena največja možna prizadevanja za njegovo ohranitev. Zavezana stran je prepričana, da je odnos vreden truda, da bi ga ohranili v neskončnost.
Wilson, 1995	Želja po nadaljevanju odnosa in prizadevanje za njegovo trajnost.

Vir: V. Žabkar, Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih, 1999a, str. 75.

Ponovno lahko poslovni odnos primerjamo z osebnim odnosom med dvema partnerjema. Tudi pri dveh ljudeh se odnos razvija iz začetne privlačnosti do razvoja zaupanja in na koncu sledi kot najtrdnjša stopnja odnosa – zavezanost.

Stopnjo povezave med strankama lahko nazorno prikažemo tudi z lestvico zvestobe, ki kaže različne jakosti povezav (Slika 6). Višje ko je stranka na lestvici, močnejša je

medsebojna povezava. Partner je najmočnejša stopnja povezave in predstavlja idealno razmerje v marketinškem odnosu.

Slika 6: Lestvica zvestobe v marketinškem odnosu

Partner	Partner ima s podjetjem partnerski odnos.
Zagovornik	Zagovornik podjetje aktivno priporoča drugim in s tem opravlja funkcijo marketinga
Podpornik	Podpornik ima rad podjetje, vendar ga podpira precej pasivno.
Stranka	Stranka redno posluje s podjetjem, vendar ima lahko negativen, v najboljšem primeru pa nevtralen odnos do podjetja.
Kupec	Kupec s podjetjem sklene samo enkratni posel.
Perspektivnež	Perspektivnež ima obete, da ga podjetje prepriča za posel.

Vir: H. Peck, A. Payne, M. Christopher & M. Clark, *Relationship marketing: strategy and implementation*, 2004, str. 45.

2.4.3 Slabosti in pomanjkljivosti sodelovanja

Seveda pa imajo marketinški odnosi in z njimi povezano poslovno sodelovanje tudi nekatere pomanjkljivosti, ki sicer kdaj lahko pomenijo tudi prednosti. Žabkarjeva (1999a) navaja nekatere izmed pomanjkljivosti:

1. **Izguba nadzora** – poslovno sodelovanje in razvoj odnosov lahko pomenita izgubo nadzora nad viri in aktivnostmi.
2. **Vzajemna določenost** – prihodnje poslovno sodelovanje in odnosi med strankami so do neke mere določeni s preteklimi, trenutnimi in pričakovanimi prihodnjimi dogodki.
3. **Vezava virov** – začetek, rast in vzdrževanje marketinških odnosov za sodelujoče strani pomenijo vložek oz. investicijo.
4. **Izključitev drugih priložnosti** – zaradi vlaganja virov v gradnjo poslovnega odnosa stranke zamujajo druge potencialne priložnosti.
5. **Nepričakovano povpraševanje** – z marketinškim odnosom se stranka poveže v mrežo poslovnih odnosov druge stranke, kar lahko pomeni nova povpraševanja in obveznosti.

2.5 Kritični dogodki in zaključek marketinškega odnosa

Kot smo obdelali že v poglavju Faze v razvoju sodelovanja, poteka poslovno sodelovanje v nekem ciklu, ki je lahko povezan tudi s samim življenjskim ciklom oglaševanega izdelka oz. storitve. Osnovne faze so vzpostavljanje odnosa, razvoj oz. rast odnosa in vzdrževanje odnosa, sledi pa zaključek oz. faza razdružitve. Prehode med posameznimi fazami predstavljajo kritični dogodki. G. E. Belch in M. A. Belch (2009) navajata različne dogodke, ki lahko vplivajo na zmanjšanje ali celo konec sodelovanja med agencijo in naročnikom:

- Najpogostejši vzrok za nezadovoljstvo in posledično menjavo agencije je **učinkovitost agencije**, še posebej nivo kakovosti kreativnega dela.
- Do nestrinjanja hitro pride zaradi **različnih konceptov kreativnosti**.
- **Slaba komunikacija** med agencijo in naročnikom onemogoča razvoj dolgoročnega odnosa.
- **Nerealne zahteve naročnika** se največkrat kažejo v previsokih pričakovanjih glede prodaje ali v širšem obsegu dela ob zmanjšanju oglaševalskega proračuna.
- **Osebni konflikti** med zaposlenimi v agenciji in pri naročniku zaradi potrebne nenehne komunikacije lahko močno vplivajo na odnos.
- **Spremembe v agencijski ekipi naročnika ali ekipi oglaševalca** oz. marketinškega oddelka so prav tako potencialni kritični dogodki v sodelovanju. Osebni dejavniki so pomembni tako za začetek sodelovanja kot tudi za njegov razpad. Spremembe v osebju običajno pomenijo, da se bodo pretrgale obstoječe družbene vezi, kar načne zaupanje med sodelujočima stranema in poveča negotovost.
- **Spremembe v velikosti naročnika ali agencije** lahko pomenijo, da naročnik preraste agencijo in potrebuje storitve, ki jih agencija ne more zagotavljati, ter obratno – če zraste agencija, lahko naročnik postane zanjo manj pomemben.
- Kritične dogodke predstavljajo tudi **spremembe v povezavah družb** – lahko gre za združitev agencij ali pa za racionalizacijo sodelovanja z agencijo. Združevanje agencij lahko vodi v konflikt interesov in s tem v zaključek obstoječega sodelovanja; hkrati pa lahko pomeni začetek novega sodelovanja.
- **Sprememba v marketinški strategiji naročnika** predstavlja še eno pomembno skupino kritičnih dogodkov. Vsaka sprememba v marketinški strategiji povzroča pritisk za ponovno oceno trenutne agencije, saj se ta povezuje s staro in s tem »napačno« marketinško politiko.
- **Sprememba v politiki agencije** ali **sprememba zaradi ponovnega ocenjevanja** naročnika lahko pomeni, da se agencija odloči za prenehanje sodelovanja.
- **Zmanjšanje prodaje in različna pričakovanja glede velikosti in načina plačila** so vedno potencialni vzroki za končanje sodelovanja.

Halinenova (1997) kot potencialne razloge dodaja še **hitro spreminjajoče se potrošniške trende**, ki lahko povzročijo pogoste spremembe v produktni in marketinški strategiji naročnika, kar vodi do ponovnega vrednotenja sodelovanja med agencijo in naročnikom, ter **gospodarske krize**, ki pogosto vodijo do manjših oglaševalskih proračunov, v najslabšem primeru pa tudi do stečaja naročnika ali agencije. S takšnimi razmerami smo se v Sloveniji soočali v preteklem desetletju, ko so se proračuni, namenjeni oglaševanju, bistveno zmanjšali, kar je se je zrcalilo v prenehanju številnih sodelovanj ter manjšanju in tudi ukinjanju agencij. Damjan (2002) poudarja še **težave v zvezi s plačili** in pridobivanje novih strank, ki predstavljajo konkurenco obstoječim strankam. Žabkarjeva (1999b) pravi, da lahko del krivde za razdružitve naročnikov in agencij pripišemo tudi **neustreznim postopkom izbiranja agencij**.

Ko pride do prekinitve oz. končanja odnosa med oglaševalsko agencijo in naročnikom, Michell (1996) poudarja pomen sistematične analize, ki naj pokaže, zakaj je do tega prišlo. Pri tem ne gre za iskanje krivca, ampak za odpravljanje možnosti podobnih napak v prihodnosti ter preprečevanje pogoste razlage, da je izguba posledica naročnikove svojeglavosti in napake. Vpogled v analizo, zakaj se zgodijo razhodi naročnika z agencijo, je osnova za številne strategije krepitve odnosa. Halinenova (1997) navaja nekaj korakov oz. varovalk, ki lahko preprečijo konec sodelovanja in jih morata izvajata tako agencija kot naročnik:

1. **Pozornost na signale ranljivosti.** Naročnikovo nezadovoljstvo pogosto povzročajo nekateri dogodki, kot so marketinške politike in strategije, nezadovoljstvo z rezultati kampanje in agencijsko storitvijo ter spremembe v vodstvu agencije. Takšni signali bi morali biti opozorilo za agencije, da poiščejo in odpravijo vzroke naročnikovega nezadovoljstva. Pomembni vzroki nezadovoljstva so neujemanja med glavnimi osebami v odnosu, neupoštevanje rokov in slaba komunikacija.
2. **Stalni neformalni stiki** (praviloma skoraj vsak dan) so izredno pomembni za ohranitev dolgoročnega odnosa. Razhod je praviloma rezultat kopičenja številnih napak, od katerih pa vsaka posamezna napaka ni dovolj za takšen ukrep. Do tega prihaja tako zaradi napak v samem delu kot tudi zaradi nesporazumov oz. nerazumevanj. Nezadovoljstvo pa se lahko odpravi samo s popolnim sodelovanjem med naročnikom in agencijo.
3. **Redne ocene sodelovanja med agencijo in naročnikom**, ki se morajo izvajati enkrat letno ali še pogosteje. Ta srečanja morajo reševati vsa področja potencialnega nestrinjanja ali nezadovoljstva oz. se ukvarjati z njimi ter morajo obravnavati obe strani – ne samo agencijske izvedbe, pač pa tudi produktivnost na strani naročnika.
4. **Prilagoditev naročnikovi organizacijski strukturi.** V primeru sprememb vodstva se mora agencija hitro odzvati in vzpostaviti nove (osebne) odnose ter poudariti, da agencija ni povezana s prejšnjim vodstvom. Agencije bi morale večkrat prevzeti pobudo in samoiniciativno zasnovati ter predstaviti nove kreativne rešitve.

5. **Popolna zavezanost novim strategijam.** Kadar naročnik predstavi novo usmeritev, agencija pa ji ni predana z vsem srcem, obstaja velika verjetnost, da bo naročnik izbral drugo agencijo, ki bo izvedla novo strategijo.
6. **Pregled in revizija naročnika z vidika agencije.** Poleg rednih letnih ocen oz. pregledov sodelovanja med naročnikom in agencijo mora agencija tudi sama obravnavati sodelovanje z glavnimi naročniki in na podlagi tega pripraviti ter izvajati priporočila za razvoj in nadgradnjo sodelovanja.
7. **Ocena potenciala naročnikov.** Agencija mora svoje vire in sredstva vlagati v naročnike, s katerimi lahko razvije plodovito dolgoročno sodelovanje.
8. V primeru težav, ki jih naročnik in agencija ne moreta odpraviti sama, lahko k **reševanju problemov** povabita **neodvisnega svetovalca**.

3 PRIMER SODELOVANJA MED PERUTNINO PTUJ TER AGENCIJAMA FUTURA DDB IN INNOVATIF

3.1 Predstavitev oglaševalca in blagovne znamke

3.1.1 Perutnina Ptuj

Perutnina Ptuj je bila ustanovljena leta 1905, ko je Valentin Reinhard odprl odkupno perutninsko postajo na Ptuju. Že leta 1930 je posel razširila po celi Kraljevini Jugoslaviji, pet let kasneje pa je vstopila na angleški trg. Leta 1997 se je Perutnina Ptuj prestrukturirala v delniško družbo, v novem tisočletju pa so se ji pripojila številna podjetja – od Jate do perutninskih podjetij v državah bivše Jugoslavije.

Perutnina Ptuj je ena najpomembnejših mesnopredelovalnih korporacij v jugovzhodni Evropi. S svojimi podjetji, ki zaposlujejo preko 3.500 ljudi, je poleg Slovenije prisotna še na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Makedoniji, Romuniji in v Avstriji, posluje pa kar v 22 državah sveta. V Sloveniji ima 26 lastnih prodajaln (Prodajalne PP, 2016), na Hrvaškem 138, v Bosni in Hercegovini 37 ter v Srbiji 51, v vseh teh državah ima tudi lastno proizvodnjo.

Glavne blagovne znamke so Perutnina Ptuj (Natur Premium, Natur, Gurman, Piknik, Slim & Fit, Pepe), Jata, Pullus in najbolj prepoznavna – Poli. Oglaševanje je organizirano centralizirano, kot del oddelka strateški marketing in razvoj. V asortimentu ima Perutnina Ptuj številne izdelke, ki imajo pridobljene različne certifikate in standarde kakovosti ter so prejemniki številnih nagrad in priznanj.

Poslanstvo Perutnine Ptuj (Strategija in vizija, 2016) je pridelovanje vrhunske hrane, s katero zadovoljuje potrošnike s sodobnim načinom življenja ter zahtevami po sveži in zdravi prehrani. Zavezana je trajnostnemu razvoju, podpira številne kulturne in športne

dejavnosti, med slednje sodi tudi profesionalna kolesarska ekipa Kolesarski klub Perutnina Ptuj.

3.1.2 Poli

Poli je blagovna znamka Perutnine Ptuj, v njenem asortimentu pa so poleg osnovne Poli še Poli light, Poli z vrtninami in Poli s sirom ter nekatere druge izpeljanke, kot so Poli narezek, Poli Paté in Poli Snack (Poli muzej, 2016). Poli je najbolj razširjena piščančja posebna klobasa v Evropi in je pri nas postala generično ime za vse piščančje posebne klobase. Vodilni delež ima ne le v Sloveniji, pač pa tudi v nekaterih drugih državah – na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter v Srbiji. Prvič so jo izdelali leta 1974, vmes pa je zamenjala 5 različnih embalaž. Prisotna je na številnih trgih, od Švedske do Združenih arabskih emiratov, osvojila pa je preko 100 nagrad za odličnost (Krajnc, 2014).

Že od samega začetka je v koraku s trendom. Prisotna je na številnih družbenih omrežjih (Facebook, Instagram, Vine). Spremljajo jo številni dogodki – od kurentovanja do športnih prireditev. Najbolj poznan je Poli maraton, kolesarski praznik, ki se vsako leto odvija na Ptuj in privablja več tisoč obiskovalcev. Blagovno znamko Poli že dolga leta spremlja močna komunikacijska podpora in v tem času je prejela številne nagrade na različnih festivalih. Poli že vrsto let nastopa s pozicijskim sloganom Nori na Poli, ki se sklada z identiteto blagovne znamke – večno mlada, zabavna in ambiciozna ter večno posebna – in njenimi vrednotami – svoboda, humor, individualnost.

3.2 Predstavitev oglaševalskih agencij

3.2.1 Futura DDB

Futura DDB je bila ustanovljena leta 1989. Je članica mednarodne agencijske verige DDB Worldwide Communications Group Inc., ki so jo leta 1949 zasnovali Ned Doyle, Maxwell Dane in Bill Bernbach ter združuje preko 200 agencij v skoraj 100 državah in zaposluje preko 10.000 ljudi (DDB worldwide offices, 2016).

Futura DDB je lastnica več kot 150 slovenskih in 90 mednarodnih nagrad (Nagrade, priznanja in nazivi, 2016) – od uglednih mednarodnih priznanj na festivalih Epica in New York Advertising Festival do nagrad Red Dot za oblikovanje in Effie za komunikacijsko učinkovitost. Enajstkrat je bila oglaševalska agencija leta na Slovenskem oglaševalskem festivalu, kar je absolutni rekord, trikrat pa je na oglaševalskem festivalu Golden Drum prejela nagrado za najboljšo oglaševalsko agencijo nove Evrope.

Futura DDB zaposluje 50 ljudi in je agencija s polnim spletom storitev, ki pokriva celoten spekter – od zasnove in upravljanja blagovnih znamk, oblikovanja embalaž, celostnih

podob, integriranih komunikacijskih akcij do medijskega načrtovanja in zakupa ter odnosov z javnostmi.

3.2.2 Innovatif

Innovatif je oglaševalska agencija nove, digitalne dobe s poudarkom na novih medijih. Od produkcije spletnih strani, s katerimi je začel na prelomu tisočletja, je dejavnost razširil na strateško svetovanje, ustvarjanje in upravljanje blagovnih znamk ter akcije tržnega komuniciranja. Innovatif je specializiran za digitalne aktivnosti – od e-prodaje, naprednih spletnih mest in celovitega nastopa na spletu do upravljanja družbenih omrežij in digitalnih medijskih strategij.

Innovatif je prav tako agencija s polnim spletom storitev, ki združuje 40 strokovnjakov širokega spektra področij. Innovatif je kot član Skupine Futura ustvarjal in soustvarjal dela s številnimi domačimi in mednarodnimi nagradami in priznanji.

3.3 Marketinški odnos med Perutnino Ptuj ter Futuro DDB in Innovatifom

Sodelovanje med podjetjem Perutnino Ptuj ter agencijama Futura DDB in Innovatif poteka že 15 let. Glede na to, da se v svetu dolžina tovrstnega sodelovanja krajša – v Veliki Britaniji se je povprečna doba odnosa med agencijo in naročnikom v zadnjih 30 letih z dobrih 7 let skrajšala na slaba 3 leta (Turnbull, 2014) –, je že samo to pokazatelj dobre zveze. Perutnina Ptuj sicer ima svoj oblikovalski oddelek, ki skrbi za del komuniciranja podjetja, vendar podjetje hkrati sodeluje z zunanjima agencijama iz številnih razlogov: stroškovna učinkovitost in specializiranost osebja, kreativnost rešitev, zagotavljanje zadostnih virov ter znanja itd. Tako Perutnina Ptuj kot Futura DDB in Innovatif pa so si s preteklim delom, rezultati in nagradami povečali tudi ugled v javnosti.

Perutnina Ptuj in obe agenciji veljajo za večja med konkurenčnimi podjetji v Sloveniji. To se sklada z Michellovo (1996) teorijo, da veliki oglaševalci praviloma sodelujejo z veliko agencijo, ki ponuja celoten nabor storitev. Poleg tega pa petnajstletno sodelovanje potrjuje njegovo tezo, da je pri velikih akterjih pogostejše dolgoročno sodelovanje, hkrati pa drži trditev Halinenove (1997), da so najljubše naročniki tisti z izdelki v zreli kategoriji, v katero spada prehrana.

Futura DDB opravlja naloge t. i. klasične oglaševalske agencije – klasične oglaševalske akcije na različnih kanalih (TV, radio, tisk, zunanji plakati, letaki itd.), zasnovno in razvoj blagovnih znamk, oblikovanje embalaž, opremo prodajnih mest, planiranje in zakup klasičnih medijev, odnose z javnostmi itd. Innovatif pa je v vlogi digitalne oglaševalske

agencije ter torej skrbi za strategijo digitalnega nastopa, zasnovo in produkcijo spletnih mest, upravljanje družbenih omrežij (npr. Facebook, Instagram, Vine) itd.

Glavno primarno okolje zveze po Halinenovi (1997) tvorijo poleg treh glavnih protagonistov še medijske hiše (RTV Slovenija, Pro Plus, Delo, Dnevnik, Infonet media itd.), dobavitelji (npr. rejci) in kupci Perutnine Ptuj (Mercator, Spar, Tuš, McDonald's itd.). Sekundarno okolje pa sestavljajo konkurenčna podjetja (Pivka, Panvita itd.), druge agencije, ki na primer skrbijo za organizacijo dogodkov ter promocije in degustacije v poslovnih centrih, ter razne institucije (recimo Kmetijski inštitut).

V tem obdobju se je med Perutnino Ptuj ter Futuro DDB in Innovatifom razvil zgleden primer marketinškega odnosa – dolgoročno, kontinuirano sodelovanje, ki je preraslo v pravo zakonsko zvezo. Odnos med podjetji se je preselil iz začetne faze in faze rasti v fazo stalnosti, za katero je značilna stabilnost v sodelovanju, obsegu in intenzivnosti. Sodelovanje temelji na stalni komunikaciji, ki poteka na dnevni ravni, bodisi po elektronski pošti ali telefonu, enkrat tedensko pa tudi v obliki sestankov oz. srečanj, na katerih se pregledajo aktualni in načrtujejo prihodnji projekti. V tem odnosu se kaže tudi večja vpletenost udeležениh – agenciji nista samo v vlogi zasnove in izvedbe komunikacijskih dejavnosti, pač pa aktivno sodelujeta tudi pri drugih strateških in poslovnih odločitvah podjetja.

Rezultati dolgoročnega sodelovanja so vidni tako na strani oglaševalca – vodilni tržni delež – kot na strani oglaševalskih agencij – poleg poslovnega vidika in referenc tudi številna domača in mednarodna priznanja. V petnajstletnem obdobju se je med podjetji spletlo precej vezi, tako operativnih kot vezi, ki temeljijo na odnosih. Predvsem med glavnimi akterji na obeh straneh – zaposlenimi v marketinškemu oddelku na strani oglaševalca in vodji projektov na strani oglaševalske agencije – se je razvil tesen odnos, ki je prerastel okvire formalnega, tako da niso redki družabni stiki tudi zunaj delovnega časa. Podjetje in oglaševalski agenciji so dosegli najvišjo stopnjo povezave – zavezanost. Ta se odraža v formalni in neformalni povezavi akterjev, želji in vlaganju virov v ohranjanje odnosa, predvsem pa se zrcali v brezpogojnem zaupanju v pravilnost delovanja ter obravnavanju drug drugega kot partnerja. Na lestvici zvestobe v marketinškemu odnosu sta podjetji tako dosegli najvišjo raven – partnerstvo.

3.4 Akcija Nori na Poli 2011–2014

V nadaljevanju bom opisal primer triletnega sodelovanja – od leta 2011 pa do 2014. Začetek akcije sovпада z vrhuncem globalne finančne krize, ko se je podjetje spoprijemalo s težavnim stanjem na trgu. Situacija je podjetje silila v nižanje cen, vendar pa je Perutnina Ptuj ubrala drugačno pot in si skupaj z obema agencijama zadala drzne cilje. V akciji sem sodeloval kot vodja projekta v oglaševalski agenciji, prijaviili pa smo jo tudi na tekmovanje

Effie, ki podeljuje nagrade za komunikacijsko učinkovitost. Vsebina, uporabljena v nadaljevanju, deloma izhaja iz naše prijave tega primera na tekmovanje Effie in je predstavljena v zborniku prijav Effie (Futura DDB d. o. o. & Innovatif d. o. o., 2015).

3.4.1 Analiza stanja na trgu

Leta 2011, v času vrhunca globalne finančne krize, se je blagovna znamka Poli srečala z izzivom, kako z daleč najdražjo perutninsko posebno klobaso obdržati in hkrati utrditi vodilni položaj na trgu. Stanje na trgu je vplivalo na nakupne navade potrošnikov, kar se je kazalo na več področjih:

- **Manjša lojalnost do ene same trgovske verige.** Potrošniki so postali racionalni in so začeli različne izdelke kupovati pri različnih trgovcih. Če so še leta 2006 povprečno kupovali pri 2,5 trgovca, se je leta 2008 ta delež povečal na 3,4, leta 2010 na 3,9, leta 2012 na 4,1, leta 2014 pa je znašal kar 4,7 (Perutnina Ptuj d. d., 2014).
- **Trgovske blagovne znamke so povečale vrednostni delež** – z 28,3 % leta 2011 na 32,5 % leta 2012 ter 33,9 % leta 2013 (Perutnina Ptuj d. d., 2014).
- **Povečali so se nakupi v diskontnih prodajalnah.** V diskontih je večino gospodinjkega proračuna leta 2010 porabilo 8 % potrošnikov, odstotek pa je hitro rasel – 10 % leta 2011, 14 % leta 2012, 18 % leta 2013 ter kar 22 % leta 2014 (Perutnina Ptuj d. d., 2014).

Spremenjene razmere niso govorile v prid blagovni znamki Poli, ki je bila v tej situaciji precej ranljiva – med konkurenčnimi izdelki (Pivka, Ave, Pip) je bila z naskokom najdražja (več kot tretjino višja cena), od trgovskih blagovnih znamk pa več kot dvakrat dražja (Perutnina Ptuj d. d., 2014). Stanje na trgu in spremenjene navade so narekovali znižanje maloprodajne cene Poli, hkrati pa so se na globalnem trgu zvišale cene surovin – soja, pšenica, koruza in maščoba so se v letu 2011 v primerjavi z letom pred tem podražile za kar 29,5 % (Perutnina Ptuj d. d., 2014), tako da so povišani stroški preprečevali povečanje marketinških aktivnosti.

Celotni situaciji navkljub je bila sprejeta drzna odločitev, da Poli ne bo nižala cen in s tem ogrozila zgrajene podobe premium blagovne znamke. V komunikacijskih aktivnostih so se ohranile in poudarile emocija, zabava, norost ter se vključili nori Poli uporabniki. Zato se je okrepila prisotnost na digitalnih platformah in zgradila skupnost norih Poli privržencev, ki so postali Poli promotorji in ambasadorji.

Odločitvi o preusmeritvi v digitalne aktivnosti je botrovala hitro naraščajoča uporaba spleta. Leta 2009 je bil delež spletne populacije v Sloveniji 66 %, njen povprečni uporabnik je bil star 33 let in je na spletu preživel 9 ur na mesec (Navade slovenskih spletnih uporabnikov, 2014). Leta 2011 se je delež povečal za 3 odstotne točke, starost

uporabnika je bila že 35 let, na spletu pa je porabil že več kot 12 ur (Prva obletnica kontinuiranega merjenja, 2014). Podatki so pokazali hitro rast spletne ozaveščenosti in dejstvo, da splet ni namenjen samo mladim. Skladno s spremenjenimi navadami potrošnikov in njihovimi potrebami se je temu prilagodila tudi komunikacijska strategija in poudarek iz posameznih kampanj preusmerila na stalno komunikacijo in prisotnost ter aktivno vključevanje Poli porabnikov in njihovo dolgoročno povezanost z blagovno znamko na različnih platformah – spletni strani, družbenih omrežjih, po elektronski pošti ipd. Analize prvih rezultatov so pokazale, da je bila odločitev pravilna, in s tem potrdile spremenjeno strategijo kontinuiranega nastopa s poudarkom na digitalnih kanalih.

3.4.2 Dolgoročni cilji

V triletni akciji Nori na Poli so bili zasledovani naslednji dolgoročni marketinški in oglaševalski cilji.

Marketinška cilja

1. **Ohranitev količinskega tržnega deleža (46,4 %) in vrednostnega tržnega deleža (61,6 %) Poli** na letni ravni v kategoriji posebnih perutninskih klobas (Perutnina Ptuj d. d., 2014).
2. **Dvig povprečne maloprodajne cene Poli: s 6,7 €/kg na 7 €/kg** (Perutnina Ptuj d. d., 2014).

Oglaševalski cilji

1. **Povečanje vpletenosti porabnikov z blagovno znamko Poli** na različnih platformah. Tu se ustvarjajo zabavne in interakcijske vsebine, preko katerih porabniki spoznavajo dodano vrednost blagovne znamke, s čimer se zmanjša občutljivost na ceno premium izdelka.
Pri tem so bili zastavljeni naslednji kazalniki uspešnosti:
 - a) **Spletno mesto www.poli.si**: pridobiti 100.000 edinstvenih uporabnikov (angl. *unique users*) na letni ravni.
 - b) **Facebook stran Nori na Poli**:
 - V prvem letu pridobiti 15.000 privržencev, nato pa njihovo število vsako leto povečati za 30 %.
 - V prvem letu doseči 3.000 interakcij – všečkov, delitev, komentiranj (angl. *like, share, comment*), nato pa jih vsako leto povečati za 30 %.
 - c) **YouTube kanal Nori na Poli**: doseči 30 % rast stopnje vpletenosti z videi (trajanje ogledov videov) na letni ravni.
2. **Vključitev uporabnikov v soustvarjanje vsebin na Poli platformah**. Kazalnik uspešnosti pri tem je doseči vsaj 10.000 Poli UGC-enot na spletno igro – vsebin, ki jih

ustvarjajo uporabniki (angl. *user generated content*). Te vsebine se lahko uporabijo za ustvarjanje komunikacije na drugih kanalih.

3. **Vzpostavitev dolgoročnega odnosa s porabniki s stalno rastjo baze elektronskih naslovov za komunikacijo preko e-novic.** Kazalnik uspešnosti je zgraditev baze 15.000 elektronskih naslovov do konca leta 2012 in 30.000 naslovov do konca leta 2013.

3.4.3 Ciljna skupina

Primarna ciljna skupina so najzvestejši Poli porabniki, stari od 15 do 44 let, ki so hkrati tudi ambasadorji Poli, z visoko spletno pismenostjo pa so pomembni za komunikacijo na digitalnih platformah (Perutnina Ptuj d. d., 2014).

Sekundarna ciljna skupina so ženske, stare 25 let in več, ki so nakupne odločevalke, imajo kupno moč in razpolagajo z družinskim gospodinjstvom. Prav tako so digitalno ozaveščene, na spletu zbirajo informacije o izdelkih in nakupih (Perutnina Ptuj d. d., 2014) ter postajajo aktivne uporabnice družbenih omrežij, do katerih vedno bolj dostopajo s tablic in pametnih telefonov (Perutnina Ptuj d. d., 2014).

Pomembna pa je tudi ciljna skupina najstnikov in mladostnikov, starih med 15 in 25 let, za katere je značilna največja vpletenost na spletu in družbenih omrežjih ter so tako pomembni potencialni promotorji blagovne znamke Poli (Perutnina Ptuj d. d., 2014).

3.4.4 Komunikacijska strategija

Poli že več kot 10 let dosledno sledi začrtani komunikacijski strategiji Nori na Poli. Zaradi vse večje uporabe družbenih medijev in spleta ter dostopanja z mobilnih naprav so bile temu prilagojene tudi komunikacijska strategija in spletne aktivnosti, s tem pa je bila hkrati omogočena enostavna in hitra interakcija med potrošniki in blagovno znamko. Za vzpostavitev in dolgoročno vzdrževanje premium podobe blagovne znamke Poli je postalo ključnega pomena aktivno vpletanje ciljnih skupin v dogajanje, povezano z njihovim najljubšim izdelkom. Poli je z vsakim pojavljanjem in komunikacijo sporočala, da je ena in edina ter vsekakor zelo »posebna« posebna klobasa, uporabniki pa so nori nanjo. Tako nori, da se ne poglobljajo v njeno ceno, ki je precej višja od konkurence, ampak preprosto radi uživajo v njeni družbi. Pri snovanju dolgoročne komunikacijske strategije so imeli velik pomen novi trendi na področju novih tehnologij, naprav in njihovih načinov uporabe med ciljnimi skupinami. Nenehna komunikacijska prisotnost na družbenih omrežjih je postala obvezna stalnica, ki je bila dodatno začinjena s premišljenimi aktivnostmi – in te so bile pri uporabnikih vedno dobro sprejete. Komunikacija in interakcija s ciljnimi skupinami sta potekali brez premora, vedno in povsod, kjer se nori na Poli srečajo s svojo priljubljeno klobaso: v humornem TV-oglasu, na vedno aktivni Facebook strani, v

viralnem YouTube videu, v domači kuhinji, v bližnji trgovini, pred šolo, na poti v službo ipd.

Z uspešnim prepletanjem plačanih, lastnih in zasluženih medijev so bile zasnovane aktivnosti z jasnim in doslednim sporočilom: Nori na Poli. V aktivnosti komuniciranja so se vključile ciljne skupine, s katerimi se je vzpostavilo aktivno dvosmerno komuniciranje, ki je generiralo razvoj novih vsebin. Pod krovnim konceptom Nori na Poli so se tako združile številne manjše in večje akcije na različnih komunikacijskih kanalih:

- a) **Viralni videi:** s serijo zabavnih videov o Nori na Poli posameznikov se je širila prisotnost na spletu ter aktivno krepilo število privrženecov z nabiranjem všečkov in števila ogledov.
- b) **Aktivno vključevanje uporabnikov v produkcijo vsebin:** s projekti, kot sta bila Nore majice in Poli bicikel, so se več kot uspešno izkoristili kreativni potenciali uporabnikov, ki so projekta bogatili z norimi predlogi.
- c) **Kreativna komunikacija v klasičnih medijih:** z uporabo televizijskih oglasov, obcestnih plakatov in tiskanih oglasov se je v Poli slogu jasno sporočalo, da je s Poli klobaso vse boljše.
- d) **Redna komunikacija na družbenih medijih:** tu je bila komunikacija skorajda neprekinjena, še posebej intenzivno pa se je z uporabniki komuniciralo v času akcije praznovanja štiridesetletnice blagovne znamke, ko je bila vsak teden na vrsti samostojna komunikacijska akcija.
- e) **Mobilne aplikacije:** s serijo mobilnih aplikacij Nori slon so nori na Poli dobili zabavo na vsakem koraku.
- f) **Poli maraton:** zdaj že tradicionalna kolesarska dirka na Ptuj, ki vsako leto privabi med 5.000 in 6.000 obiskovalcev.

3.4.5 Medijska strategija

Mediji in kanali so bili izbrani na podlagi tipične medijske potrošnje ciljnih skupin ter bili prilagojeni njihovem življenjskemu slogu in hkrati tudi osebnosti blagovne znamke.

2011: Poli rekordi

Leto 2011 je bilo namenjeno Poli rekordom. Akcija je vključevala TV-oglasa Skok in Biciklist, na spletu pa so se aktivnosti digitalizirale v obliki spletne igre Poli rekordi, ki so jo uporabniki lahko delili na svojem Facebook profilu. Vzpostavljena je bila Facebook stran Nori na Poli, ki vse od tedaj služi kot kanal za redno dvosmerno komunikacijo. Pravilnost usmeritve, ki je bila načrtovana na začetku akcije, je dokazal velik uspeh mobilne aplikacije Nori slon.

2012: Nore majice in Nori sloni

Z namenom povečati stopnjo vpletenosti so bili uporabniki na družbenih omrežjih leta 2012 povabljeni k soustvarjanju vsebin, ki so se kasneje uporabile pri snovanju Facebook objav. Zelo uspešna je bila kombinacija TV-napovednika in spletne igre, v kateri so uporabniki ustvarjali majice z lastnimi napisi, k temu pa povabili tudi prijatelje, ki so z všečkanjem lahko glasovali za najbolj kreativne napise. Kar 80 % obiska na spletnem mestu je bilo ustvarjenega z delitvijo objav. Konec leta je sledila nadgradnja spletne igre in mobilne aplikacije z igricama Nori slon »Božič« in Nori slon »Džungla«. Z ustvarjanjem norih foto- in videovsebin se je krepila tudi komunikacija na digitalnih kanalih.

2013: Poli bicikel

S konceptom, ki so ga odobrili porabniki, sta se okrepljeni ATL- in BTL-komunikacija nadaljevali v letu 2013. Uporabniška vpletenost je bila nadgrajena s Poli kolesi, ki so jih lahko uporabniki ustvarili s spletno aplikacijo in se zanje potegovali s pomočjo glasovanja svojih Facebook prijateljev. Na Facebook strani in YouTube kanalu so uporabniki dobili atraktivne nove vsebine (Poli bicikel, Na kolo lačen ali sit).

2014: Vsak torek je Poli torek

40. rojstni dan blagovne znamke Poli je zaznamovala intenzivna nenehna komunikacija z uporabniki, ki so bili v obdobju štiridesetih tednov povabljeni na vsakotedensko Poli zabavo. Vsak torek je bil dan za novo aktivnost na različnih in prepletenih kanalih (TV, radio, prodajna mesta ipd.). Uporabniki so dobili novo spletno stran Poli, prilagojeno vsem napravam in narejeno skladno s trendi dostopa do spleta in pojavom potrošnikov, ki dostopajo do vsebin s številnih naprav. Poli je uporabnike navduševala s spletnimi igrami, foto- in videovsebinami, Facebook aktivnostmi, Poli e-novicami in izredno priljubljenimi Vine videi.

3.4.6 Komunikacijski kanali

Akcija Nori na Poli se je odvijala na različnih klasičnih in digitalnih kanalih komuniciranja:

- televizija,
- radio,
- tiskani mediji,
- zunanje oglaševanje,
- direktna pošta,
- odnosi z javnostmi,
- dogodki (najpomembnejši je kolesarski Poli maraton),
- aktivnosti na prodajnem mestu,
- gverilski marketing,

- digitalne platforme:
 - spletno mesto: www.poli.si,
 - Poli e-novice,
 - Facebook stran Nori na Poli: www.facebook.com/norinapoli,
 - YouTube kanal Nori na Poli: www.YouTube.com/user/no1chickensausage,
 - Vine kanal Nori na Poli vine.co/Nori.na.Poli.

Na lastnih digitalnih kanalih sta bila porabnikom ponujena širok nabor vsebin in edinstvena digitalna izkušnja, z deljenjem vsebin pa so postali ambasadorji blagovne znamke Poli. Usklajeno z dogajanjem na spletnih in drugih kanalih so potekale aktivnosti tudi na prodajnih mestih po celi Sloveniji, kjer se je tako ustvarjala nova vsebina za komunikacijo.

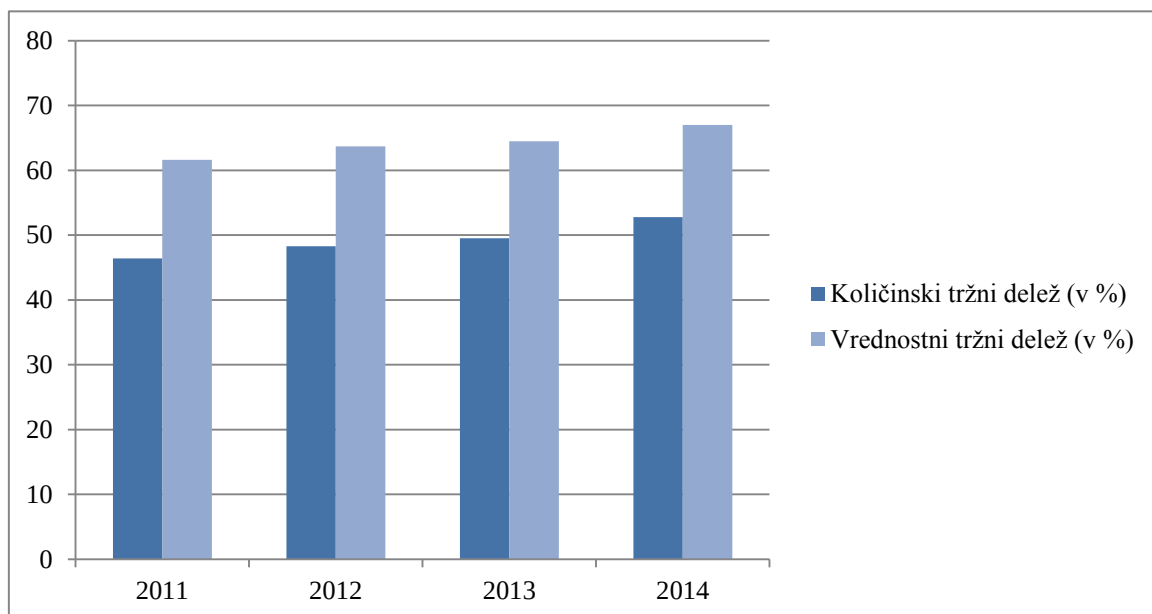
3.4.7 Analiza rezultatov

Dolgoročno komuniciranje je v obdobju od 1. 5. 2011 do 31. 7. 2014 glede na zastavljene cilje doseglo naslednje rezultate:

Marketinška cilja in rezultati

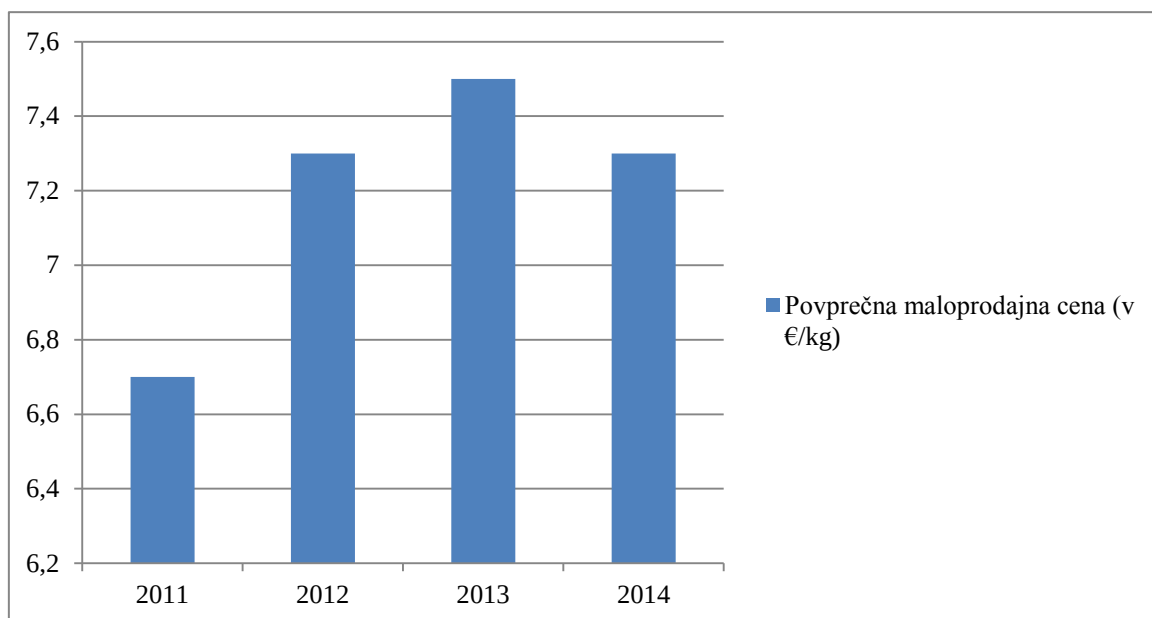
1. Ohranitev količinskega tržnega deleža (46,4 %) in vrednostnega tržnega deleža (61,6 %) Poli na letni ravni v kategoriji posebnih perutninskih klobas. Oba cilja sta bila presežena – količinski tržni delež se je povečal na 48,3 % leta 2012, 49,5 % leta 2013 in 52,8 % leta 2014 (Perutnina Ptuj d. d., 2014); vrednostni tržni delež pa se je povečal na 63,7 % leta 2012, 64,5 % leta 2013 in 67 % leta 2014 (Perutnina Ptuj d. d., 2014). Tržni deleži so prikazani v Sliki 7.
2. Dvig povprečne maloprodajne cene Poli: s 6,7 €/kg na 7 €/kg. Cilj je bil presežen – leta 2012 in 2014 je povprečna maloprodajna cena znašala 7,3 €/kg, leta 2013 pa 7,5 €/kg (Perutnina Ptuj d. d., 2014). Povprečna maloprodajna cena Poli je prikazana v Sliki 8.

*Slika 7: Tržni deleži Poli v kategoriji posebnih perutninskih klobas
v letih 2011–2014 (v %)*



Vir: Perutnina Ptuj d. d., Nori na Poli 2011–2014, 2014, str. 9.

Slika 8: Povprečna maloprodajna cena Poli v letih 2011–2014 (v €/kg)



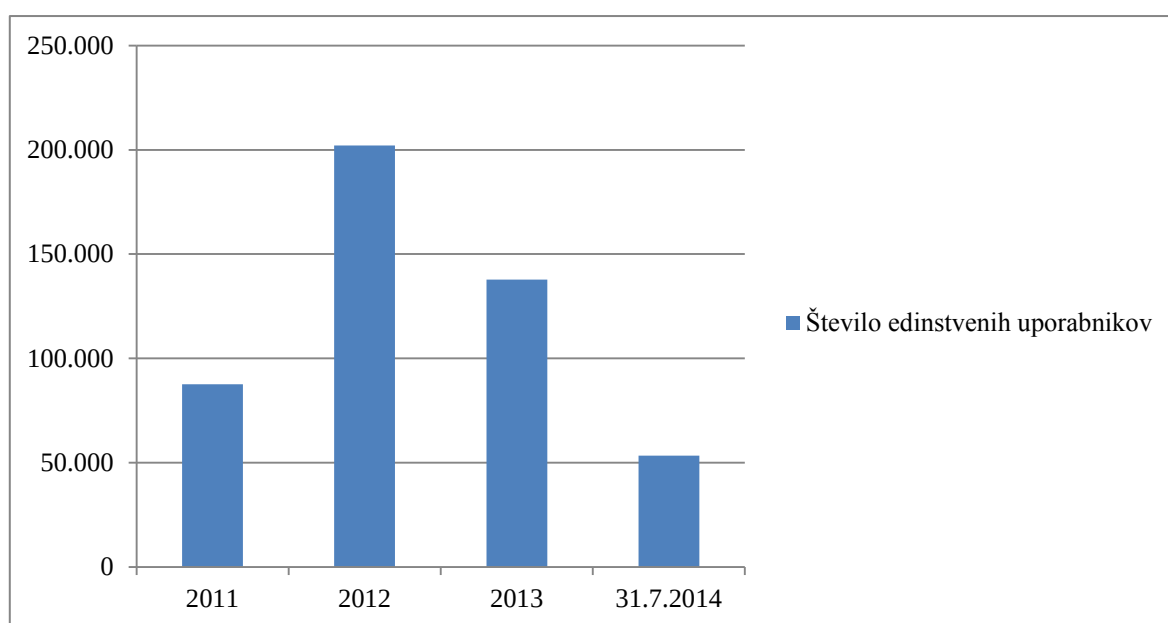
Vir: Perutnina Ptuj d. d., Nori na Poli 2011–2014, 2014, str. 9.

Oglaševalski cilji in rezultati

1. Povečanje vpletenosti porabnikov z blagovno znamko Poli na različnih platformah.

- a) **Spletno mesto www.poli.si:** doseči 100.000 edinstvenih uporabnikov na letni ravni. Cilj je bil presežen – leta 2011 je bilo od 1. 5. do 31. 12. zabeleženih 87.665 edinstvenih uporabnikov, leta 2012 kar 202.070, leta 2013 jih je bilo 137.719, v letu 2014 pa 53.405 do 31. 7., z naraščajočim trendom pa cilj do konca leta ni bil vprašljiv (Innovatif d. o. o., 2014a). Število edinstvenih uporabnikov spletnega mesta je vidno v Sliki 9.

Slika 9: Edinstveni uporabniki spletnega mesta www.poli.si v letih 2011–2014

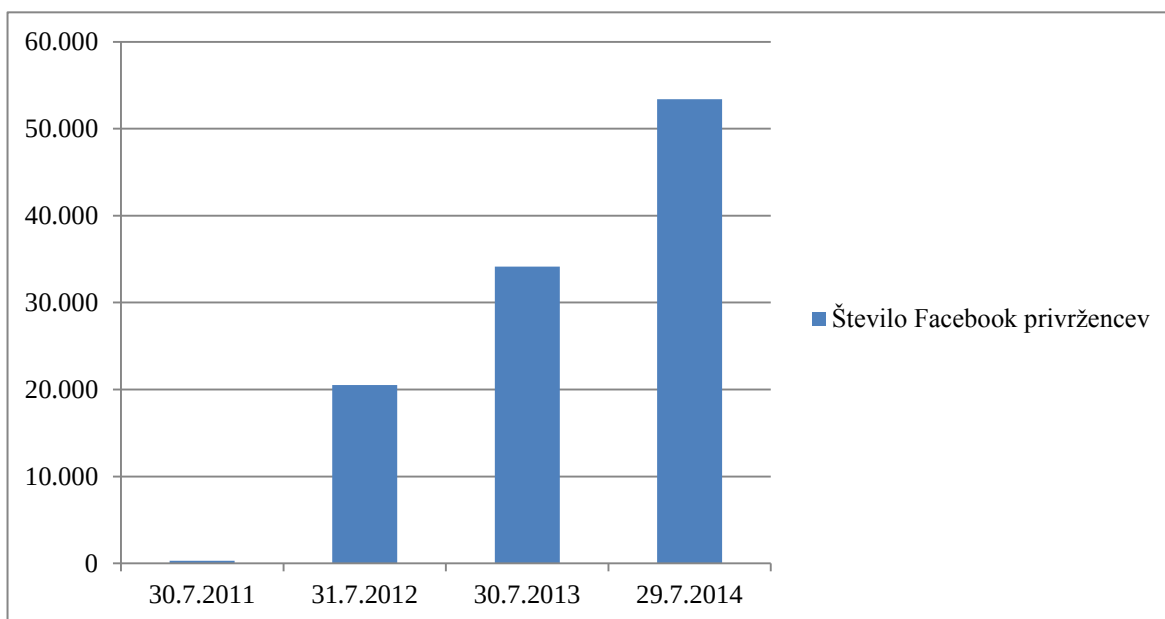


Vir: Innovatif d. o. o., Poli – Google analytics, 2014a, str. 11.

b) **Facebook stran Nori na Poli:**

- V prvem letu pridobiti 15.000 privržencev, nato pa njihovo število vsako leto povečati za 30 %. Cilj je bil presežen – Facebook stran je v prvem letu pridobila 18.544 privržencev, v letu 2013 je rast znašala 74 %, v letu 2014 pa do 31. 7. že 42 % (Innovatif d. o. o., 2014b). Število privržencev je prikazano v Sliki 10.
- V prvem letu doseči 3.000 interakcij, nato pa jih vsako leto povečati za 30 %. Cilj je bil presežen – na Facebook strani je bilo v prvem letu 3.269 interakcij, leta 2013 je rast znašala kar 198 %, leta 2014 pa z 5.674 interakcijami do 31. 7. cilj ponovno ni bil vprašljiv (Innovatif d. o. o., 2014b).

Slika 10: Privrženci Facebook strani Nori na Poli v letih 2011–2014



Vir: Innovatif d. o. o., Poli – Facebook insight, 2014b, str. 14.

- c) **YouTube kanal Nori na Poli:** doseči 30 % rast stopnje vpletenosti z videi (trajanje ogledov videov) na letni ravni. Cilj je bil presežen: YouTube kanal Nori na Poli je bil vzpostavljen leta 2011, nato pa je sledila hitra rast ogledov videov – 410 % leta 2012, rekordnih 658 % leta 2013, leta 2014 pa je do 31. 7. rast znašala 46 % (Innovatif d. o. o., 2014c).
2. Vključitev uporabnikov v soustvarjanje vsebin na Poli platformah: doseči vsaj 10.000 Poli UGC-enot na spletno igro – vsebin, ki jih ustvarjajo uporabniki. Cilj je bil presežen – leta 2012 so uporabniki v spletni aplikaciji Nore majice ustvarili 24.600 majic, leta 2013 pa v spletni igri Poli bicikel sestavili 10.660 Poli koles (Innovatif d. o. o., 2014a).
 3. Vzpostavitev dolgoročnega odnosa s porabniki s stalno rastjo baze elektronskih naslovov za komunikacijo preko e-novic – 15.000 elektronskih naslovov do konca leta 2012 in 30.000 naslovov do konca leta 2013. Cilj je bil presežen – leta 2012 je baza vsebovala 15.805 elektronskih naslovov, julija 2013 že 32.000 naslovov, 31. 7. 2014 pa 37.990 elektronskih naslovov (Innovatif d. o. o., 2014a).

3.4.8 Nagrade

Poleg doseženih in preseženih ciljev pa je bilo sodelovanje kronano tudi z drugimi dosežki, ki potrjujejo uspešnost dolgoročnega sodelovanja. Na Slovenskem oglaševalskem festivalu je akcija prejela naslednje nagrade (Katalog 2016, 2016):

- 2012: 2 zlati nagradi,
- 2013: 1 zlata nagrada,
- 2014: 4 uvrstitve med finaliste in 1 zlata nagrada,
- 2015¹: 1 srebrna nagrada.

Leta 2014 pa je 3-letna akcija Nori na Poli prejela prestižno nagrado, ki jo po licenci Effie Worldwide, Inc. v Sloveniji podeljuje Slovenska oglaševalska zbornica – bronasti Effie v kategoriji dolgoročna učinkovitost. Strokovna žirija, ki je ocenjevala dela, prijavljena na festival Effie, je priznanje dolgoročni akciji razložila takole: »Ključna prednost ‘najdražje klobase na trgu’ je konsistentna komunikacija in opazne kreativne rešitve. Z nagrajeno kampanjo so dokazali, da odlično poznajo svoje potrošnike, strateško izkoriščajo sodobne medije in tudi s spremenjeno cenovno politiko ohranjajo oz. povečujejo prodajo izdelka. Dobro zastavljena medijska strategija in kreativna komunikacija predstavljata pomemben člen v zagotavljanju dobrih prodajnih rezultatov.« (Futura DDB d. o. o. & Innovatif d. o. o., 2015, str. 43).

3.5 Diskusija

Svetovna gospodarska kriza je v začetku tega desetletja dosegla vrhunec in z nezavidljivimi situacijami soočila številna slovenska podjetja, nekatera do te mere, da so bila prisiljena končati poslovanje, druga pa so morala optimizirati stroške in krepko poseči v marketinške proračune, kar se je posledično kazalo v zmanjšanju sodelovanja z oglaševalskimi agencijami. Tudi Perutnina Ptuj je bila v težkem položaju, ki jo je silil v nižanje cen in rezanje oglaševalskih proračunov. Z nastalim položajem se ni strinjala in je skupaj z oglaševalskima agencijama Futuro DDB ter Innovatifom načrtala smelo komunikacijsko kampanjo z visokimi marketinškimi in oglaševalskimi cilji: povečanje tržnega deleža, povečanje maloprodajnih cen ter povečanje vpetosti porabnikov v aktivnosti na lastnih digitalnih kanalih. Skladno z novimi trendi in spremenjenimi navadami porabnikov je medijska potrošnja temeljila na digitalnih kanalih, kreativna strategija pa je v komunikacijo aktivno vključila porabnike.

Rezultati triletna akcije so potrdili pravilno zasnovano komunikacijsko, kreativno in medijsko strategijo. Visoko zastavljeni cilji so bili doseženi oz. v večini primerov celo

¹ Nagrade SOF se podeljujejo za preteklo leto.

kreepko preseženi. Te ugotovitve potrjujejo uodno predpostavko, da dolgoročno sodelovanje pripomore k učinkovitim rezultatom oglaševalskih kampanj ter da je poslovna zveza, ki temelji na marketinških odnosih, pravi način sodelovanja med agencijo in naročnikom. Ne nazadnje pa pravilnost delovanja tega marketinškega odnosa potrjujejo tudi številne nagrade. Poleg priznanj za kreativno odličnost, ki se jih je v preteklem obdobju na različnih festivalih nabralo lepo število, sta posebej pomembni dve nagradi Effie (te nagrade se podeljujejo za tržnokomunikacijsko učinkovitost, torej za učinke glede na zastavljene cilje oglaševalcev) – srebrni Effie leta 2012 in bronasti Effie leta 2014 v kategoriji dolgoročna učinkovitost za predstavljeno triletno akcijo Nori na Poli.

Obe agenciji sta s to akcijo dobili potrditev glede pravilnosti delovanja v preteklih letih in nov elan za sodelovanje v prihodnosti. Vse strani so s tem še povečale medsebojno zavezanost, ne nazadnje pa tudi svoj ugled, na katerega so vplivale številne osvojene nagrade. Poleg vseh merljivih rezultatov oz. poslovnega vidika pa so se med glavnimi osebami v odnosu razvile tudi neformalne povezave, ki močno vplivajo na jakost vezi in posledično trdnost sodelovanja. Izpostavljena triletna akcija Nori na Poli pa je samo en del poldrugo desetletje dolgega sodelovanja med podjetjem Perutnino Ptuj ter agencijama Futura DDB in Innovatif, ki je tipičen primer plodovitega dolgoročnega odnosa, ki se je razvil v partnerstvo. To se zrcali tudi v dobrem medsebojnem poznavanju, razumevanju potreb in želja, dobrem poznavanju blagovne znamke, izdelkov in uporabnikov ter konkurence, utečenih medsebojnih odnosih in hitri odzivnosti ter povečani produktivnosti.

Opisani odnos ob tem hkrati na najboljši način ovrže več mitov – da na eni strani oglaševalci izkoriščajo agencije oz. jih tretirajo kot zakladnico idej, iz katere se črpa, dokler se agencija ne utruji, in na drugi strani očitke agenciji, da zagon in trud pokaže samo do točke, ko pridobi posel, kasneje pa entuziazem oz. energija usahneti.

Perutnina Ptuj pa je pokazala usmerjenost v dolgoročno sodelovanje še na enem trgu. Poleg sodelovanja z agencijama je s pravilno strategijo vzpostavila marketinški odnos tudi s svojimi potrošniki. Prednosti dolgoročne zveze so se namreč odražale tudi v predstavljeni triletni akciji Nori na Poli: stalen stik s porabniki, lojalnost kupcev in neobčutljivost na premium ceno izdelka, dvosmerna komunikacija ter številne druge.

SKLEP

V diplomski nalogi sem obravnaval dva glavna akterja na oglaševalskem trgu – oglaševalca in oglaševalsko agencijo. Predstavil sem okolje, v katerem delujeta, glavne značilnosti in način sodelovanja med njima. V nasprotju s transakcijskim marketingom, ki temelji na posameznih kratkotrajnih sodelovanjih, je za uspešno in plodovito sodelovanje med agencijo in naročnikom potreben marketinški odnos, ki temelji na dolgoročnosti in partnerskem odnosu. V diplomski nalogi sem se zato osredotočil na marketinški odnos in

njegov razvoj v zvezi med agencijo in naročnikom. Opisal sem pogoje in razloge za njegov začetek, kateri procesi se odvijajo v razvoju odnosa, kakšne povezave se vzpostavijo med obema stranema, predstavil pa sem tudi slabosti in kritične dogodke, ki lahko privedejo do zaključka sodelovanja.

V empiričnem delu sem teorijo marketinškega odnosa preveril na konkretnem sodelovanju med podjetjem Perutnina Ptuj ter oglaševalskima agencijama Futura DDB in Innovatif. Predstavil sem oglaševalca in obe oglaševalski agenciji ter pojasnil, kako se je med njimi vzpostavil marketinški odnos. Posebej sem analiziral akcijo Nori na Poli, ki je trajala tri leta. Opisal sem stanje in cilje, ki so bili določeni pred začetkom akcije, komunikacijsko in medijsko strategijo ter kanale, preko katerih je potekala kampanja.

Rezultati te dolgoročne kampanje, ki so bistveno presegli zastavljene cilje, so dokazali, da marketinški odnos vpliva na večjo učinkovitost v sodelovanju med oglaševalsko agencijo in oglaševalcem, hkrati pa so s tem potrdili izhodišče, da je za dobro dolgoročno sodelovanje med njima nujna vzpostavitev marketinškega odnosa.

Za razvoj tako uspešnega odnosa med Perutnino Ptuj ter agencijama Futura DDB in Innovatif so bili pomembni trije ključni dejavniki, ki so uporabni tudi kot priporočilo za razvoj odnosa med drugimi oglaševalci in oglaševalskimi agencijami. Eden izmed glavnih razlogov za uspešnost so zagotovo vedno sveže in inovativne kreativne rešitve, kar potrjujejo tudi številne prejete nagrade. Drugi sta znanje in strokovnost, ki ju agencija ponuja naročniku. Najpomembnejši razlog pa je zagotovo skladnost agencijskega osebja in naročnikove ekipe, kemija med vodji projektov na strani agencij in marketinškim oddelkom na strani naročnika. Te povezave so osnova za vzpostavitev zavezanosti in zaupanja, ki pa sta ključna za razvoj dobrega marketinškega odnosa.

LITERATURA IN VIRI

1. *Ad age advertising century: top 100 campaigns*. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu <http://adage.com/article/special-report-the-advertising-century/ad-age-advertising-century-top-100-advertising-campaigns/140150/>
2. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2009). *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
3. Berry, L. L. (2000). Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. V J. N. Sheth & A. Parvatiyar (ur.), *Handbook of relationship marketing* (str. 149–170). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
4. Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2008). *Relationship Marketing: creating stakeholder value*. Oxford: Butterworth Heinemann.
5. Damjan, J. (2002). Ste z agencijo srečno poročeni? Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.archive-si-2014.com/si/s/2014-02-06_3649084_18
6. *DDB worldwide offices*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.ddb.com/offices/>
7. *Dictionary*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>
8. Egan, J. (2001). *Relationship Marketing: Exploring relational strategies in marketing*. New York: Financial Times Prentice Hall.
9. Fam, K. S., & Waller, D. S. (2008). Agency-client relationship factors across life-cycle stages. *Journal of relationship marketing*, 7(1-2), 217–236.
10. Futura DDB d. o. o., & Inovativ d. o. o. (2015). Nori na Poli. V K. Bogataj (ur.), *Dokazana učinkovitost tržnega komuniciranja – EFFIE 2014: zbornik finalistov EFFIE 2014, 7. slovenske nagrade za tržno-komunikacijsko učinkovitost* (str. 43–49). Ljubljana: Slovenska oglaševalska zbornica.
11. Grönroos, C. (2000). Relationship marketing: the nordic school perspective. V J. N. Sheth & A. Parvatiyar (ur.), *Handbook of relationship marketing* (str. 95–117). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
12. Gummesson, E. (2012). *Total relationship marketing*. Milton Park: Routledge.
13. Halinen, A. (1997). *Relationship marketing in professional services – a study of agency-client dynamics in the advertising sector*. London, New York: Rutledge.
14. Harker, M. J., & Egan, J. (2006) The past, present and future of relationship marketing. *Journal of marketing management*, 22(1-2), 215–242.
15. Inovativ d. o. o. (2014a). *Poli – Google analytics* (interno gradivo). Ljubljana: Inovativ d. o. o.
16. Inovativ d. o. o. (2014b). *Poli – Facebook insight* (interno gradivo). Ljubljana: Inovativ d. o. o.
17. Inovativ d. o. o. (2014c). *Poli – YouTube analytics* (interno gradivo). Ljubljana: Inovativ d. o. o.

18. *Internet bo do leta 2017 največji oglaševalski medij na dvanajstih ključnih trgih.* Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.marketingmagazin.si/novice/mmarketing/11885/internet-bo-do-leta-2017-najvecji-oglasevalski-medij-na-dvanajstih-kljucnih-trgih>
19. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Jančič, Z. (2013a). Zgodovina oglaševanja. V Z. Jančič & V. Žabkar (ur.), *Oglaševanje* (str. 33–62). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Jančič, Z. (2013b). Oglaševalska strategija. V Z. Jančič & V. Žabkar (ur.), *Oglaševanje* (str. 211–231). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. *Katalog 2016*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://sof.si/katalog/>
23. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
24. Kowalkowski, C. (2015). Business marketing: a nordic school perspective. V J. Gummerus & C. Von Koskull (ur.), *The nordic school – service marketing and management for the future* (str. 55–67). Helsinki: CERS, Hanken School of Economics.
25. Krajnc, N. (2014, maj). Zakaj smo že 40 let nori na Poli? *Perutninar*, str. 7.
26. Michell, P. (1996). The advertising agency-client relationship. V F. Buttle (ur.), *Relationship marketing: theory and practice* (str. 159–169). London: Paul Chapman Publishing.
27. *Nagrade, priznanja in nazivi*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.futura.si/nagrade/>
28. *Navade slovenskih spletnih uporabnikov*. Najdeno 20. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://moss-soz.si/si/novice/116/detail.html>
29. Payne, A. (2000). Relationship marketing: the U.K. perspective. V J. N. Sheth & A. Parvatiyar (ur.), *Handbook of relationship marketing* (str. 39–67). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
30. Peck, H., Payne, A., Christopher, M., & Clark, M. (2004). *Relationship marketing: strategy and implementation*. Oxford: Butterworth Heinemann.
31. Perutnina Ptuj d. d. (2014). *Nori na Poli 2011–2014* (interno gradivo). Ptuj: Perutnina Ptuj d. d.
32. *Poli muzej*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.poli.si/vse-o-poli/poli-muzej/>
33. *Prodajalne PP*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.perutnina.si/sl/prodajalne-pp/>
34. *Prva obletnica kontinuiranega merjenja*. Najdeno 20. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.moss-soz.si/si/novice/4241/detail.html>
35. Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2000). The evolution of relationship marketing. V J. N. Sheth & A. Parvatiyar (ur.), *Handbook of relationship marketing* (str. 119–145). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
36. Slovenska oglaševalska zbornica. (2009). *Oglaševalski kodeks*. Ljubljana: Slovenska

- oglaševalska zbornica.
37. Smrekar, E., Kregar Brus, A., Sket, K., Arh, T., Brugger, C., & Jamnik, A. (2012). *Od poslovne strategije do uspešnega tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Slovenska oglaševalska zbornica.
 38. *Strategija in vizija*. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.perutnina.com/strategija-in-vizija>
 39. Suh, T., Jung, J. C., & Smith, B. L. (2012). Learning creativity in the client-agency relationship. *The learning organization*, 19(5), 428–439.
 40. Turnbull, S. (2014). Why are client/agency relation shortening? Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu http://eprints.port.ac.uk/14580/1/TURNBULL_2014_cright_CME_Why_are_client_agency_relation_shortening.pdf
 41. Wells, W., Moriarty, S., & Burnett, J. (2006). *Advertising principles and practice*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
 42. Wilson, D. T. (2000). An integrated model of buyer-seller relationships. V J. N. Sheth & A. Parvatiyar (ur.), *Handbook of relationship marketing* (str. 245–270). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
 43. Žabkar, V. (1998). Zadovoljstvo s trženjskimi odnosi na medorganizacijskih trgih storitev tržnega komuniciranja. *Akademija MM: slovenska znanstvena revija za trženje*, 2(3), 17–23.
 44. Žabkar, V. (1999a). *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 45. Žabkar, V. (1999b). Konceptualni model in empirična preverba trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev. *Akademija MM: slovenska znanstvena revija za trženje*, 3(4), 33–40.
 46. Žabkar, V. (2013a). Organizacija za oglaševanje. V Z. Jančič & V. Žabkar (ur.), *Oglaševanje* (str. 161–183). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 47. Žabkar, V. (2013b). Cilji oglaševanja. V Z. Jančič & V. Žabkar (ur.), *Oglaševanje* (str. 185–194). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.