

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nina Zupančič

OGLAŠEVALSKA AGENCIJA NA PREPIHU

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2005

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nina Zupančič

mentorica: asist. dr. Tanja Kamin

OGLAŠEVALSKA AGENCIJA NA PREPIHU

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2005

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem vsem udeležencem raziskave, ki so mi zaupali in zato odkrito izrazili svoja opažanja, razmišljanja in mnenja.

Hkrati se najlpše zahvaljujem tudi mentorici asist. dr. Tanji Kamin, za ves trud, napotke in spodbudne besede.

KAZALO

1. UVOD	1
1.1 DISPOZICIJA DIPLOMSKE NALOGE	2
2. OGLAŠEVALSKA AGENCIJA IN NJENA DEFINICIJA	4
3. RAZVOJ OGLAŠEVALSKIH AGENCIJ	11
4. TIPI OGLAŠEVALSKIH AGENCIJ	16
5. ORGANIZACIJA in STRUKTURA	18
5.1 FORMALNA - FUNKCIJSKA STRUKTURA	18
5.1.1 VODENJE PROJEKTOV	20
5.1.2 KREATIVNI ODDELEK	20
5.1.3 MEDIJSKI ODDELEK	22
5.1.4 ODDELEK NAČRTOVANJA IN RAZISKOVANJA	23
5.2 STRUKTURA DELOVNIH SKUPIN	23
6. SKUPINA, SKUPINSKO DELO IN KOMUNICIRANJE	25
7. KULTURA ORGANIZACIJE	28
8. POVZETEK	31
9. OGLAŠEVALSKE AGENCIJE: TEORIJA V PRAKSI	33
9.1 POSEL	33
9.2 LJUDJE	34
9.3 OGLAŠEVALSKA AGENCIJA V PRAKSI - BALKAN	34
9.4 OGLAŠEVALSKA AGENCIJA V PRAKSI - JAPONSKA	35
9.5 OGLAŠEVALSKA AGENCIJA V PRAKSI - VELIKA BRITANIJA	36
10. PODOBA OGLAŠEVALSKIH AGENCIJ V SLOVENSКИH TISKANIH MEDIJIH	39
10.1 FINANCE	39
10.2 MARKETING MAGAZIN	40
10.3 DELO in priloga MARKETING	42
10.4 ZAKLJUČEK	43
11. METODA	44
12. REZULTATI IN DISKUSIJA	49
13. VZPOSTAVLJANJE HIERARHIČNE STRUKTURE V AGENCIJI	50
14. NEDOREČENOST FUNKCIJ IN NALOG	53
15. NEOZAVEŠČENOST ORGANIZACIJSKE KULTURE	55
16. POSEBNO ZAPOSLOVANJE	57
16.1 KRITERIJI ZAPOSLOVANJA	58
16.2 NAPREDOVANJE IN FLUKTUACIJA	61
17. IDEAL SKUPINSKEGA DELA	63
17.1 IDEALNO SKUPINSKO DELO	63
17.2 REALNO SKUPINSKO DELO	64

18. VSEPRISOTNOST STRESA	66
19. RAZKORAK MED PRIČAKOVANJI IN RESNIČNOSTJO	69
20. KULT KREATIVNOSTI KOT VZROK SPORA!?	73
20.1 SPOR: POZITIVNA ALI NEGATIVNA SILA?	75
20.2 KAKO IN KAM NAPREJ?	76
21. ... ODNOSI	79
21.1 POGLED NAVZNOTER: INTERNI ODNOSI	79
21.2 POGLED NAVZVEN: ODNOS DO OGLAŠEVANJA	82
21.3 ZAKAJ TAKI ODNOSI?	84
22. SKLEP	87
23. VIRI	90
<u>PRILOGA A</u> – AGENCIJE POLNEGA SERVISA	96
<u>PRILOGA B</u> - SEZNAM NAJVEČJIH SLOVENSКИH OGLAŠEVALSKIH AGENCIJ, NJIHOV PROMET IN ŠTEVILO ZAPOSLENIH	101
<u>PRILOGA C</u> – ANKETA	102

1. UVOD

Oglaševanje je posel, brez izjem, brez popuščanja. To je posel, v katerem se obrača veliko denarja. Prav zato moraš biti profesionalen. Če želiš delati v tem poslu, in če se želiš ohraniti, moraš biti profesionalen. Biti profesionalen, pomeni biti „strokoven, kakovosten“ (Tavzes, 2002: 928). Tega se oglaševalske agencije, ki so glavni ali celo monopolni kreatorji oziroma ustvarjalci oglaševanja, dobro zavedajo, zato v skladu s tem tudi skušajo delovati. Hkrati je delo v oglaševalski agenciji še mnogo več kot le posel, pri katerem je v ospredju odnos med oglaševalsko agencijo in naročnikom. Res je, da je naročnik ključen za obstoj posla za oglaševalsko agencijo, vendar pa je za posel ključna tudi agencija sama – njene utečene ekipe, ki dobro delajo in tako vzdržujejo odnos z naročnikom, ga zadržujejo pri sebi, da ta ne bi prestopil k drugi agenciji.

Prav ta vidik internih procesov delovanja oglaševalske agencije, odnosov v njej ter upravljanja z njimi, pa se strateško pogosto zanemarja, ostaja nerazkrit, ali le na ravni govoric.

„Sociologi so bili vedno navdušeni nad navadami in vedenjem ljudi v majhnih skupinah, ki ustvarjajo svoje besede in izrazoslovje (npr. Yachting klubi, plemena v porečju Amazonke...) Za oglaševanje pa se zdi, da je ušlo pozornosti izobraženih gospodov, ki objavljajo svoje študije o vedenjskih nenavadnostih“ (Mayle, 1990: 108). Do danes se je le malo avtorjev poglobljeno ukvarjalo s tematiko in problematiko internega dogajanja v sami oglaševalski agenciji, družbenimi procesi, ki tam potekajo, in pomeni, ki ob tem nastajajo. Nekateri nanjo le opozarjajo, a praviloma le kot drugi vidik odnosa in dinamike, ki se dogaja med naročniki in oglaševalskimi agencijami. Tako npr. Shudson pravi, da je „večina kritike oglaševanja napisana v odsotnosti (ignoranci) dejstev, oziroma dejanskih dogajanj znotraj oglaševalske agencije“ (1986: 45); Moeran pa razloži, da „če želimo razumeti oglase kot produkte, moramo razumeti socialne procese, ki potekajo ob ustvarjanju teh produktov“ (1996: 27). Zato Malefyt in Moeran poudarjata, da je „družbena dinamika oglaševalske agencije najbolj smiselna znotraj delovanja, kontaktov med in z ljudmi“ (2003: 159). Tudi Nicosia opozarja na pomembno, vendar prepogosto spregledano dejstvo, da je „prava skupina aktivnosti s pravo skupino ljudi organizacijski problem že sam po sebi (*par excellence*) – vendar se ga prevečkrat

zanemari, ignorira“ (Nicosia, 1974: 29). Podobno pravi Nixon: „Problem agencij ni toliko v tem, da bi bile slabo upravljane, ampak v tem, da sploh niso upravljane. Delujejo kot feničanska demokracija, kjer so vsi prinesli meč na zborovanje, vendar se na koncu ni nič odločilo“ (2003: 44).

Navedek Thomasa Franka v knjigi *The Conquest of cool* (1997: 53):

„Tales of workplace madness have been particularly prominent in industry lore in recent years: a full-page newspaper ad placed in 1995 by the employees of the ultracreative Chiat/Day agency remembers Jay Chiat as a man who would cut off client's tie if he thinks it's ugly and who taught us to squash conventionality like ripe fruit.“ (ang.)

me je še dodatno spodbudil v mnenju, da se je temi internih odnosov in dogajanja v oglaševalski agenciji dobro bolj natančno posvetiti. Odlomek iz Frankove knjige, katere del sem zgoraj povzela, je v sklopu festivala Memefest spodbujal tovrstno razpravo za leto 2003. V tistem času sem že približno pol leta delala v eni večjih in pomembnejših slovenskih oglaševalskih agencij.

Že takrat sem zaznavala neskladja med pričakovanji, ki sem jih imela pred prihodom v oglaševalsko agencijo, govoricami ter realnostjo dela v oglaševalski agenciji. Delo v agenciji predvsem med študenti velja za eno bolj priljubljenih. Tudi na račun idealiziranih predstav. Delo v oglaševalski agenciji je bolj raznoliko kot marsikje drugje in zato tudi zanimivo. Vendar pa je prav zaradi tega tudi zelo naporno. Tistemu, ki resnično ljubi ta posel, mu odrekanje ni odveč. Napetost, lovljenje rokov, ukvarjanje s številnimi projekti naenkrat, itd. je realnost oglaševalskih agencij današnjega časa. Oglaševanje je posel, je služba kot vsaka druga, vse manj mitizirana in mistificirana.

1.1 DISPOZICIJA DIPLOMSKE NALOGE

Prvi sklop je namenjen predstavitvi oglaševalske agencije kot entitete, njenih lastnosti, položaja na trgu. Posvetili se bomo vprašanju njene definicije, nato zgodovinskemu razvoju in kratki predstavitvi različnih tipov oglaševalskih agencij. Z orisom zgodovinskega razvoja oglaševalskih agencij, bomo osvetlili težavnost v definiranju današnje oglaševalske agencije. Za temelj analizi poglobljenih intervjujev bomo opredelili še organizacijo in strukturo oglaševalskih agencij, organizacijsko kulturo ter skupinsko delo in komunikacijo.

V drugem delu bomo izpostavili na eni strani predstavitev značilnosti oglaševalskih agencij izbranih iz izkušenj znanih „agencijskih ljudi“, ki so pomemben del življenja preživeli zavezani oglaševalskemu poslu, in jih nato zapisali v knjigi. Na drugi strani pa bomo orisali medijsko podobo oglaševalskih agencij v Sloveniji. Mediji namreč odločilno sokonstruirajo naše predstave o „realnosti“.

Tretji in zadnji sklop je empirične narave, saj vsebuje analizo poglobljenih intervjujev z zaposlenimi v slovenskih oglaševalskih agencijah. Posamezna poglavja v tem sklopu so splet ugotovitev in tipologije tem, ki so jih odpirali intervjuvanci. Vsa poglavja v tretjem sklopu skupaj tvorijo celoto, ki kaže na stanje, kakršno prevladuje v slovenskih oglaševalskih agencijah.

Diplomsko delo bomo zaključili z diskusijo o stanju v slovenskih oglaševalskih agencijah in polemizirali s posledicami takšnega stanja. Cilj naloge je bila razprava o stanju v slovenskih oglaševalskih agencijah podprta s konkretnimi dejstvi.

Naš osnovni namen je vzpostaviti področje raziskovanja in diskusije dela v oglaševalskih agencijah, ki bi morda vsaj koga spodbodla do te mere, da bi spodbudil spremembe v delovanju, ali pa vsaj bolj celostno in kritično razumevanje delovanja oglaševalskih agencij, ki se pogosto ovija bodisi v tančico hvale in leporečenja, bodisi v nekritične graje. Občutiti je namreč, da so posamezniki, ki delajo v oglaševalskih agencijah, vse preveč samozadovoljni in preveč usmerjeni zgolj na opazovanje zunanjega okolja.

I. DEL – TEORETIČNI TEMELJ

2. OGLAŠEVALSKA AGENCIJA IN NJENA DEFINICIJA

Z definicijo oglaševalske agencije je tako kot z vsemi definicijami: obstaja jih nešteto, večina se pomensko med seboj sicer prepleta, redkokatera pa v stavku ali dveh povzame njeno bistvo. Na problematičnost v določanju, kaj je oglaševalska agencija, opozarja Hameroff, in sicer, „da na primer, zadnja izdaja seznama American Business Marketing navaja, da v ZDA obstaja 24.632 oglaševalskih agencij“ (1998: ix-x). Vendar kot opozarja, so v tem seznamu vključeni tudi grafični studii, tatoo saloni, razni svobodnjaki (*ang. freelancers*), podjetja za odnose z javnostmi, individualni umetniki, marketinške organizacije, knjižni in časopisni izdajatelji, itd. Termin „oglaševalska agencija“ je uporabljen pogosto in tudi zelo ohlapno. To dokazuje njeno definiranje.

Na tem mestu opozorimo še na stanje v Sloveniji. Kot referenco vzemimo Dosje MM 2005 (Apih, 2005), velika knjiga oglaševanja, kjer naj bi na enem mestu našli vse subjekte, ki krojijo slovenski oglaševalski trg, predvsem pa gre za poudarek na predstavitvi oglaševalskih agencij. Te so v Dosjeju MM 2005 razdeljene na: agencije polnega servisa (104 agencije), agencije za odnose z javnostmi in komunikacijski menedžment (20 agencij), raziskovalne agencije (19 agencij), spletne agencije (23 agencij), agencije za direktni marketing (12 agencij), svetovalne agencije (17 agencij). Če vse skupaj seštejemo, dobimo neverjetno številko 195 bolj ali manj specializirani agencij, ki se ukvarjajo z enim od načinov marketinškega komuniciranja.

Vendar moramo poudariti, da številka ni realna, v dobrednem pomenu besede, da dejansko obstaja toliko različnih entitet. Gre za lastno predstavitev oglaševalskih agencij kot specialistov na različnih področjih z izpostavljanjem poznavanja določenega specializiranega znanja komuniciranja na način, da se oddelek, nekaj posameznikov ali celo ena oseba, ki obvlada določeno področje, predstavi kot agencija zase, seveda pod krovnim imenom agencije polnega servisa. Če tudi odštejemo te ponovitve, dobimo zelo visoko številko takšnih in drugačnih oglaševalskih agencij v Sloveniji, ki za tako majhen trg dveh milijonov potrošnikov verjetno ni potreben. Pri vsem tem je zaskrbljujoč tudi način samopredstavitve agencij (glej Prilogo A). Prav vsi imajo posebna znanja na vseh mogočih področjih tržnega komuniciranja, vse so agencije polnega servisa, pri tem pa je iz samih opredelitev razvidno, da to niso.

AAAA (The American Association of Advertising Agencies) oglaševalsko agencijo definira kot „neodvisen posel, ki ga sestavljajo kreativni in poslovni ljudje, ki razvijajo, pripravljajo in plasirajo (*ang. place*) oglaševanje v oglaševalske medije za prodajalce, ki iščejo kupce za svoje izdelke in storitve“ (v Russell in Lane, 1990: 103). Ne prav drugače, pa vendar nekoliko bolj razširjeno jo v Dictionary of Marketing Terms definirata Imber in Toffler (2000: 13), ko pravita: „Oglaševalska agencija je neodvisna storitvena organizacija, ki sklene pogodbo z oglaševalcem (podjetja ali posamezniki, ki želijo najti potrošnike za svoje izdelek ali storitve), da bo za njih vodila oglaševanje.“

Zgodovinsko gledano, je oglaševalska agencija sprva opravljala le zakup oziroma preprodajo medijskega prostora, z razvojem pa je v ospredje prišla storitev kreativne narave. Vendar se je koncept oglaševalske agencije s časom razširil in zdaj pogosto vključuje tudi raziskovanje, medijsko planiranje in zakupovanje. Agencije so navadno razdeljene ali glede na panogo, ki jo obvladujejo (finance, industrija, izdelki za vsakdanjo rabo itd), ali pa glede na storitev, ki jo nudijo (npr. kreativna agencija, medijska agencija ali agencija polne storitve).

V Sloveniji se oglaševalska agencija v skladu s Kodeksom oglaševanja Slovenske oglaševalske zbornice definira kot: „Oglaševalska agencija je podjetje, ki se ukvarja s tržnim komuniciranjem in v okviru tega z oglaševanjem kot s svojo registrirano dejavnostjo za naročnika v vseh ali posameznih delih procesa (raziskovanje, snovanje, kreacija, strategija, svetovanje, projektiranje, izvedba in proizvodnja, načrtovanje, zakup prostora in časa v medijih itd.) ter s tem ustvarja svoj dohodek“.¹ Kot je razvidno, je v tej definiciji opredelitev dejavnosti zastavljena široko, saj je njena osnova kar celotno tržno komuniciranje. Morda je zaradi širitve ponudbe oglaševalskih agencij in njenih specializacij takšno definiranje celo smiselno, vendar le kadar so ostale tržno-komunikacijske storitve le dodatek oglaševanju. V nasprotnem primeru oglaševanje kot bistveni člen definicije in temelj termina oglaševalska agencija izgubi pomen.

V okviru SOZ-a deluje SZOA (Slovensko združenje oglaševalskih agencij), ki je „avtonomni sestavni del Slovenske oglaševalske zbornice. Član SZOA je lahko vsaka oglaševalska oz. druga agencija ali pravna oseba s področja tržnih komunikacij, ki je član zbornice, ki ustvarja

¹ http://www.soz.si/oglavsevalsko_razsodisce/slovenski_oglavsevalski_kodeks/23/; 5.4.2005

ali posreduje oglase in druge tržne komunikacije in ki pretežni del svojega zaslužka pridobiva iz teh dejavnosti ter ima v rednem delovnem razmerju zaposleno vsaj eno osebo.²

Ker dejavnost SZOA, vsaj po mojem mnenju, ni ne prepoznavna, kaj šele opazna, je na tem mestu smiselno predstaviti vsaj njegovo poslanstvo in cilje, ki so:

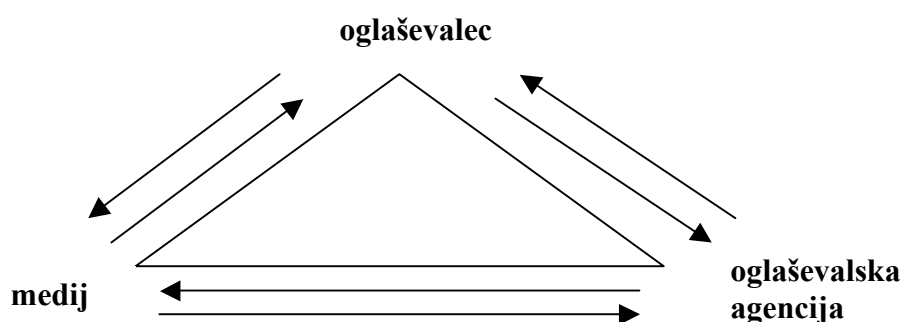
1. „da promovira in ščiti pravico do svobodnega oglaševanja izdelkov, storitev in idej, ki so v skladu z obstoječo zakonodajo;
2. zastopa interese oglaševalskih in drugih agencij ali pravnih oseb s področja tržnih komunikacij in da s tem veča njihovo uporabnost za oglaševalce, medije in javnost;
3. da zbira in svojim članom posreduje informacije, pobude in ideje, ki se kakorkoli nanašajo ali lahko vplivajo na delovanje oglaševalskih in drugih agencij ali pravnih oseb s področja tržnih komunikacij;
4. da z vladnimi in drugimi organizacijami ter organizacijami za varstvo potrošnikov sodeluje pri vseh zadevah, ki se kakorkoli nanašajo ali lahko vplivajo na oglaševanje in druge tržne komunikacije;
5. da s spodbujanjem strokovnih raziskav pomaga pri nenehnem dvigovanju učinkovitosti, pomena in vrednotenja oglaševanja in drugih tržnih komunikacij;
6. da zagovarja informativno in konstruktivno nagovarjanje in sporočila v oglasih in drugih tržnih komunikacijah, pri čemer se zavzema za in zagovarja poštenost, objektivnost in dober okus v skladu s Slovenskim oglaševalskim kodeksom;
7. da zagovarja in vzdržuje prijateljske odnose s Slovenskim združenjem oglaševalcev, Slovenskim združenjem medijev in drugimi združenji in organizacijami, ki zastopajo interese oglaševalcev, medijev, potrošnikov in drugih gospodarskih in negospodarskih subjektov, povezanih z oglaševanjem in drugimi tržnimi komunikacijami;
8. da promovira in spodbuja zavedanje o družbeni odgovornosti oglaševanja in drugih tržnih komunikacij ter vseh organizacij, ki jih ustvarjajo ali posredujejo;
9. da si prizadeva za znižanje stroškov razdeljevanja in posredovanja oglasov in drugih tržnih komunikacij;
10. da promovira prijateljske odnose in takšno sodelovanje med vsemi oglaševalskimi in drugimi agencijami ter pravnimi osebami s področja tržnih komunikacij, ki bo spodbujalo najvišje standarde storitev.³

² http://www.soz.si/o_nas/zdruzenja_in_sekcije/3/; 24.4.2005

³ http://www.soz.si/o_nas/zdruzenja_in_sekcije/3/; 5.4.2005

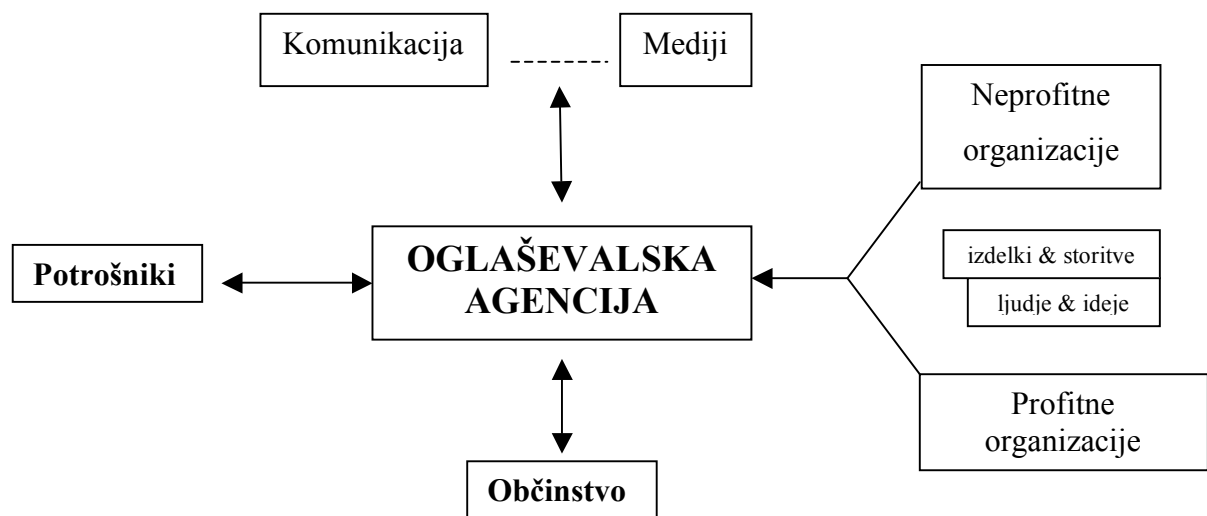
Če se zdaj ponovno vrnemo k definiranju oglaševalske agencije, lahko po dosedaj napisanem sklenemo, da „je danes primarna funkcija oglaševalske agencije produkcija oglaševalskega materiala za naročnike in izbor primernih medijev za njihovo objavo“ (White, 25: 1997). Večina ostalih avtorjev pa se bolj kot celostnemu definiranju posvečajo trditvam, opažanjem in mnenjem, kaj je, oziroma, kaj oglaševalska agencija ni. Taki se praviloma osredotočijo le na en vidik delovanja oglaševalske agencije. Nicosia (1974: 29), na primer, postavi delno definicijo z opredelitvijo očitno pereče in osnovne problematike oglaševalske agencije: „Postaviti skupaj prave aktivnosti s pravo skupino ljudi je organizacijski problem *par excellence* – in prevelikokrat je spregledan.“ White (1997: 44) pa pravi, da „agencija ni steklena palača zabave, kjer intelektualci oblečeni v kavbojke kar bruhajo jedrnate fraze... /.../ Agencija je posel kot kateri koli drugi. Je storitveni posel, ki skrbi za zelo specifično storitev za svoje naročnike.“ Ali pa Jones (1999: 9), ki pravi: „Oglaševalske agencije so storitveni posel, katerega prosperiteta je povsem odvisna od prosperitete njihovih strank, oglaševalcev“. Nekateri pa se z namenom opredelitve celo dotaknejo medijske umestitve oglaševalskih agencij. „Oglaševalske agencije glede na medijske podobe v 90. letih so zelo hip prostori. Ljudje, ki delajo v oglaševanju so globoko poglobljeni v stile, glasbo in slang mladih ljudi, obsedenih s hitrim gibanjem mladinske kulture (Frank, 1997: 35).“

V vseh do sedaj omenjenih definicijah ni jasno povedano, ponekod je le nakazano, da je oglaševalska agencija del oglaševalskega trikotnika, ki ga sestavljajo oglaševalci, mediji in oglaševalske agencije. Vsi člani so medsebojno bolj ali manj odvisni glede na pozicijo, ki jo posamezni člen v tem trikotniku zavzema, ali si jo pridobi. Seveda je ta trikotnik tesno povezan in odvisen od okolja, v katerem se nahaja, družbenega konteksta, ki ga sproti določa.



Slika 2. 1: Oglaševalski trikotnik

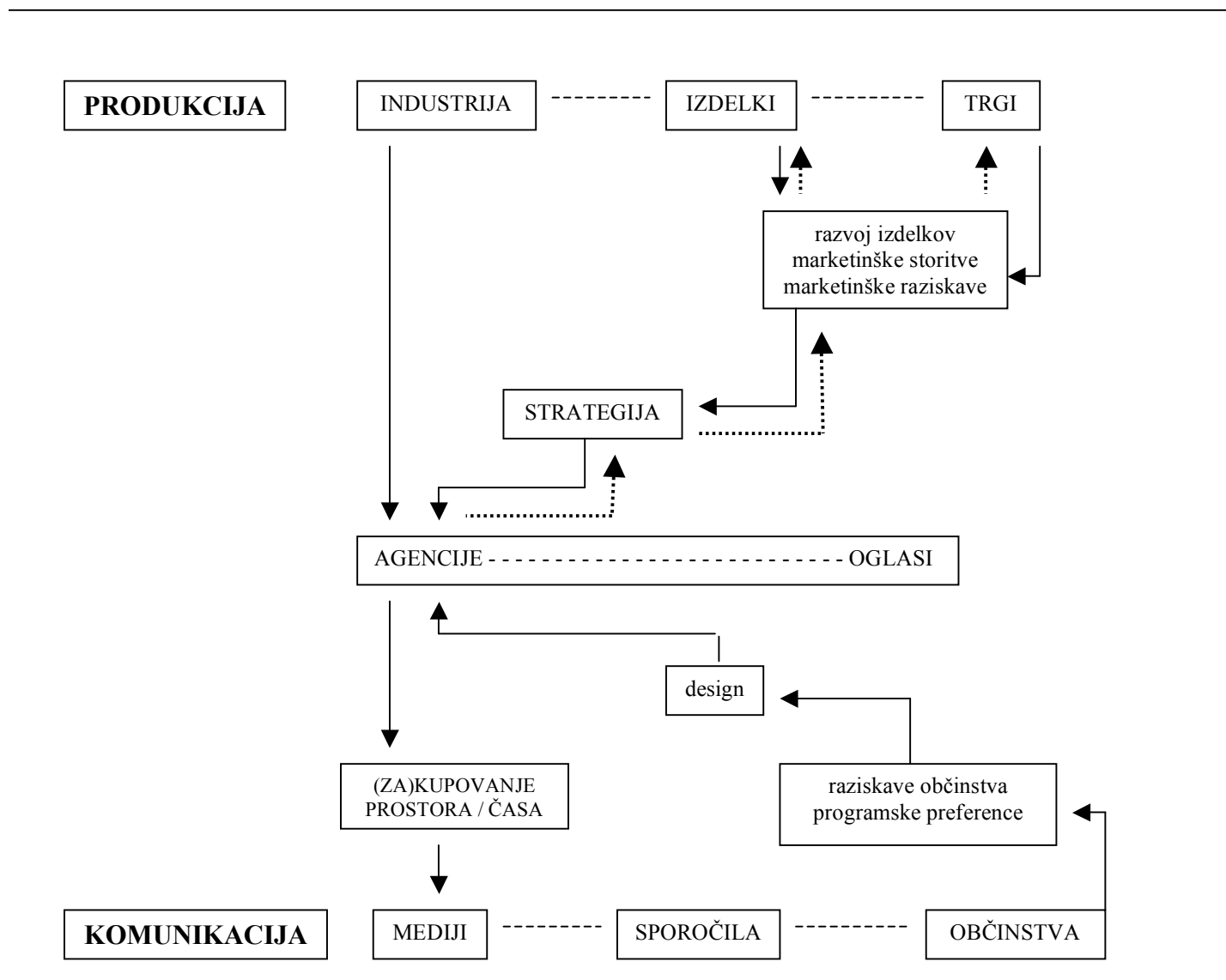
Poudariti pomen oglaševalskega trikotnika je ključnega pomena, saj se velikokrat na oglaševalsko agencijo gleda bolj kot na povezovalni člen med oglaševalcem in mediji, in ne kot enakovreden del celote trikotnika. Pomen uravnoveženosti vseh akterjev je ključnega pomena za njihovo usklajeno delovanje v družbi. Skladno z oglaševalskim trikotnikom lahko vlogo oglaševalske agencije povzamemo v dveh točkah: „Naročniku nudi tim visoko usposobljenih strokovnjakov, ki pa lahko sočasno delajo tudi za druge naročnike. /.../ Medijem ponuja ekonomičen način nakupa in prodaje prostora in časa, saj tako lastniki medijev poslujejo le z relativno majhnim številom agencij v primerjavi s tisočimi posameznimi oglaševalci“ (Jefkins, 1994: 54). Torej je potrebno oglaševalsko agencijo postaviti še v širši družbeni kontekst, saj je s svojim delovanjem močno vpeta in vpletena v družbo in njene procese. Oglaševalska agencija je postala danes nepogrešljiv člen oglaševalskega trikotnika, včasih celo središčna točka procesov delovanja znotraj njega, predvsem pa komuniciranja, ki se odvija s pomočjo medijev.



Slika 2. 2: Vloga oglaševalske agencije v 21. stoletju; *(dopolnjeno po Leiss, Kline in Jhally (1997: 192))*

Naslednja slika (glej Slika 2.3) prikazuje pozicijo oglaševanja glede na kulturno in industrijsko produkcijo. Oglaševalske agencije s svojo produkcijo in načinom komuniciranja, torej oglasi in medijskim zakupom, ustvarjajo simbolne pomene, ki so rezultat fuzije izdelkov in njihovega že obstoječega ali šele nastajajočega kulturnega pomena. Prav v tem celotnem procesu ima oglaševalska agencija osrednjo pozicijo. Kot je iz Slike 3 razvidno, na

organizacijskem nivoju oglaševalske agencije povezujejo na eni strani naročnike in kampanje, ki jih za njih ustvarjajo, ter na drugi strani medije in medijski zakup, ki je potreben za naročnikov dostop do občinstva. Glavna naloga agencij je posredovanje med občinstvi in trgi, saj večinoma ni popolnega ujemanja med ciljno populacijo, ki jo proizvajalec želi doseči za lastne interese prodaje, in gledalci / poslušalci / bralci različnih medijev. Prav zato je pomemben povratni proces komunikacije med agencijo in industrijo/izdelki/trgi, ki omogoča prilagoditev končnega izdelka ali storitve ciljnemu potrošniku. Le ta lahko poteka le s pomočjo produkcije oglasov in skozi reprodukcijo, ki ji sledi, vse skupaj pa le ob predpostavki o dvosmerni komunikaciji ali dialogih vseh vpletenih.



Slika 2. 3: Pozicija oglaševanja glede na kulturno in industrijsko produkcijo; (dopolnjeno po Leiss, Kline in Jhally (1997: 126))

Odgovor, zakaj je postala vloga oglaševalske agencije v sodobni družbi tako pomembna, najdemo v različnih prednostih, ki jih ta nudi naročniku, ki praviloma ne obvlada celotnega procesa tržnega komuniciranja. Agencija naj bi bila le posrednik, vendar je s časom nadgrajevala komunikacijska znanja in se v procesu ustvarjanja oglasov zato izkazala kot nepogrešljivi člen. Postala je tudi „proizvajalec“.

Prvi razlog, zakaj najeti agencijo, je, da ima agencija vedno na razpolago kritično maso komunikacijskih strokovnjakov. Poleg tega je agencija neobremenjena s problemi določenega podjetja in lahko bolj racionalno in nevtrarno gleda na zastavljeni problem. Hkrati kopiči različna znanja in razumevanje potreb potrošnikov, ki jih skozi leta pridobiva s pomočjo različnih raziskav in z izkušnjami na raznolikih projektih, raznolikih naročnikih in panogah. Agencija ima tudi selekcioniran izbor izvajalcev in boljše pogajalsko pozicijo pri določanju cen storitev, ki jih potrebuje za dokončno izvedbo oglaševalskih akcij. Manj pomemben vidik za njen proces dela in končni izdelek, vendar na družabnem nivoju zelo pomemben pa je t.i. VIP potencial zaposlenih v oglaševalski agenciji in agencije kot samostojnega subjekta, torej da omogoča naročniku vstop med relevantne in pomembne ljudi. Posledično to lahko naročniku in oglasu ali celo oglaševalski kampanji doda vrednost.

Na podlagi zgoraj izpostavljenega, lahko naštejemo naslednje bistvene elemente, ki bi jih morala definicija oglaševalske agencije vsebovati (za osnovo vzemimo oglaševalsko agencijo celostne storitve):

- Storitveni posel
- Neodvisnost (podjetniška, politična, itd.)
- Oglaševanje (širše: tržno komuniciranje)
- Oglaševalski trikotnik
- Poslovnost – kreativnost – medijsko načrtovanje in zakup

Zaradi razvoja oglaševalskih agencij v preteklosti in njihove specializacije (kot bo predstavljeno v nadaljevanju), se vedno znova postavlja vprašanje, katere funkcije mora oglaševalska agencija imeti, da jo lahko kot tako tudi imenujemo. Agencije so sicer nastale iz agentov, ki so prodajali oglasni prostor v časopisih (Hower, 1939), vendar se je s časom njihova vloga razširila tudi na kreativno. Poslovna plat je v agencijah bila vedno prisotna. Danes nimajo vse oglaševalske agencije lastnega medijskega oddelka, ampak sodelujejo z različnimi medijskimi agencijami.

Ali je povezanost med kreativnim oddelkom in vodenjem projektov tisto, kar danes v osnovi določa oglaševalsko agencijo? Morda, vendar se že kažejo usmeritve agencij, ki za različne oglaševalske projekte najema različne oblikovalce. S tega vidika v agenciji ostane le še vodenje projektov, ki v skladu z naročnikovimi željami in potrebami koordinira in usklajuje vse podizvajalce.

Glede na nenehne spremembe strukture in obsega dejavnosti oglaševalskih agencij naslednja misel dobro povzame težavnost enoznačne opredelitve oglaševalske agencije: „Oglaševalske agencije lahko opišemo kot črne skrinjice kulturne kontinuitete in sprememb“ (Malefyt in Moeran, 2003: 4). Ta jo delno razgali in delo ponovno mistificira.

3. RAZVOJ OGLAŠEVALSKIH AGENCIJ

Ko govorimo o prvih oglaševalskih agencijah, se je potrebno zavedati, da govorimo o agencijah v ZDA in Veliki Britaniji, o katerih je največ razpoložljive literature. Smiselno je poudariti, da čeprav je razvoj največkrat opisan kot premočrten, ta v resnici ni tak. Določeni premiki se odvijajo sočasno, „oglaševalski“ poklici so bili drugače poimenovani, razlike v razvoju se pojavljajo tudi po geografskih, ne le časovnih delitvah. Preden umestimo pojav novega poklica, t.j. oglaševalskega agenta, določimo še pogoje oziroma okoliščine, ki so bile potrebne za razvoj samega oglaševanja. „Njegov razvoj določajo trije bistveni pogoji: razvoj množične proizvodnje, množične potrošnje in množičnih medijev“ (Kamin, 2000: 163). Vsi ti pogoji so seveda tesno povezani tudi z razvojem oglaševalskih agentov oziroma kasneje oglaševalskih agencij.

Možnost razvoja poklica oglaševalskega agenta je v samem začetku prinesla industrijska revolucija. Ponudba je presegla povpraševanje, povečala se je pismenost, mobilnost, izboljšale so se tiskarske tehnike, vse več ljudi je živelo v mestih. Ključnega pomena pa je bil seveda razvoj in širitev različnih časopisov. Agent kot posrednik oglasnega prostora je nastal in postal s časom dobrodošel predvsem zato, ker oglaševalec ni imel ne znanja ne časa ukvarjati se z oglasi in zakupom prostora v časopisu. Še več težav za oglaševalca se je pojavilo, ko je zaradi večje proizvodnje in posledično širše distribucije želel, da se oglasi ne objavljajo le v lokalnem časopisu, vendar tudi v več drugih časopisih po državi. Na drugi strani je izdajatelj

časopisa v prodaji oglasnega prostora prepoznal nov način zaslužka. Da bi zadovoljil vse želje in potrebe po oglasnem prostoru, je bila potrebna sprememba in s tem prerazporeditev funkcij v službi prodajanja oglasnega prostora pri časopisu. Na tem mestu je vstopil agent.

Russell in Lane (1990: 104-106) razvoj oglaševalske agencije razdelita zelo sistematično na različne faze. Začetek oziroma prvo fazo v razvoju oglaševalskih agencij sta poimenovala zgodnja faza ali bolj opisno „**čas od kolonializma do leta 1917**“. Prve oglaševalske agencije so se namreč razvile iz **prodajalcev oglasnega prostora enega časopisa** oziroma t.i. klasičnih agentov, ki so ponujali oglaševalski prostor v enem časopisu, torej so bili začetki oglaševalskih agencij posamezne osebe. Sprva so bili agenti „v službi“ izdajateljev časopisa, saj so zanje prodajali časopisni oglasni prostor. Z rastočim številom oglasov in tudi različnih medijev je direkten zakup oglaševalskega prostora postala za oglaševalca zelo zahtevna, predvsem pa zamudna naloga. Trg, ki ga povsem določa ponudba in povpraševanje, je pomenil, da so si agenti s svojim poznavanjem in specializacijo v zakupu medijskega prostora lahko v tem segmentu zagotovili in utrdili položaj. Nastajal je medijski trg. V pomoč vsem vpletenim stranem, predvsem pa oglaševalcem, je za večjo preglednost medijskega trga „podjetje Lewis in Lowe na začetku 19. stoletja izdalo The Advertiser's Guide to the Newspaper Press of the United Kingdom, ki je imel 36 strani, vseboval pa je podatke o povprečni cirkulaciji časopisa, povprečnem številu oglasov v njem, njegovem političnem karakterju in o ceni časopisa“ (Leiss, Kline, Jhally, 1997: 131). Vodnik je imel dvojno funkcijo: kot seznam agencij oziroma agentov, kot zastopnikov časopisov in kot informacija o cirkulaciji časopisov, ki so jo izdajatelji radi prirejali sebi v korist.

Okoli leta 1840 pa so se pričeli spreminjati odnosi med vpletenimi v procesu prodajanja medijskega prostora. Prodajalci oglasnega prostora ali agenti so želeli postati več kot le člen med oglaševalcem in izdajateljem časopisa. Ko je bil agent še vedno v službi izdajatelja časopisa, je bil v procesu prodaje relativno pasivni akter. Bil je le prodajalec. Vendar pa so agenti kmalu (okoli leta 1850) pričeli samostojno pot. Svoj posel so razširili, kar je pomenilo, da so zakupovali večje količine prostora in to v več časopisih hkrati. Zato niso bili več prodajalci, ampak so jih imenovali **posredniki oglasnega prostora** (space broker) ali celo grosisti (Russell in Lane, 1990: 104). Zdaj so agenti s pogajanjem za najboljši prostor in njegovo ceno v posel aktivno vpletli še izdajatelja časopisa. Torej so prodajalci prostora pridobivali posle z različnimi izdajatelji časopisov in s tem niso bili več „v službi“ enega

izdajatelja, ampak so se osamosvojili in postali pravi posredniki. Trdo pogajanje z obema stranema je bilo za njih in uspešnost njihovega posla ključnega pomena.

Agenti so po pogodbi redno zakupovali večje količine oglasnega prostora v časopisih ali celo ves oglasni prostor in ga v manjših formatih prodajali naprej. Ker je posel postal obsežen in niso ne oglaševalci ne izdajatelji časopisov in tudi ne sami agenti vedeli, kaj se na trgu natanko dogaja, je Rowell leta 1869 izdal t.i. „seznam provizij“ **The First Rate Directory**, kjer so bile objavljene vse provizije časopisov in njihova cirkulacija (ibid.). Rowell je tako oglaševalcem ponudil možnost izračuna cene medijskega prostora z javnimi provizijami. S tem se pojavijo zametki sodobnega medijskega načrtovanja in zakupa. Agenti so poleg prodaje prostora pričeli oglaševalcem tudi svetovati, kakšna je glede na njihove poslovne želje in sredstva optimalna medijska umestitev. Svetovanje, na osnovi seznama časopisov, njihovih naklad, povprečnega števila oglasov na številko časopisa in cene oglasa, je bila tako konkurenčna prednost agentov ali agencij, če je pod enim imenom oziroma v enem podjetju delovalo več agentov.

Z rastjo medijskega trga se okoli leta 1870 pojavijo **zametki kreativne agencije**. Takrat je Charles Austin Bates pričel pisati besedila za oglase, kmalu so agencije ponujale tudi ilustriranje oglasov. Desetletje kasneje je agencija Calkin & Holden že ponudila kombinacijo načrtovanja, pisanja oglasov in njihovega oblikovanja, torej za tisti čas celovito oglaševalsko storitev (ibid.).

Naslednjo stopnjo v razvoju oglaševalskih agencij zaznamuje vzpostavitev tesnejših **vezi med agencijo in naročnikom/oglaševalcem**. Do sedaj je bil agent posrednik med dvema bregovoma, torej med oglaševalcem in izdajateljem časopisa. Problem je bil, ker je obema obljubljal, da dela le v njegovo najboljše dobro. Torej v korist izdajatelja časopisa, ki mu je plačeval provizijo, ker je tržil njegov oglasni prostor, na eni strani, in na drugi strani v korist oglaševalcu, saj je bil oziroma naj bi mu bil svetovalec glede tega, kje in koliko prostora naj zakupi. Predvsem odnos med agentom in oglaševalcem je bil zato zelo moralno vprašljiv, saj je agent (lahko) ponujal le tisti oglaševalski prostor, ki mu je prinesel največ profita in ne tistega, ki bi bil za oglaševalca optimalen. Razlike v ceni, ki jo je agent iztržil v nakupu prostora in njegovi prodaji, ni poznal nihče. Poleg tega pa so agenti poznali še druge zvijače, kako priti še do večjega zaslužka. Na primer, „agenti so oglaševalcu prodali 10 enot prostora, dejansko pa so v časopis dali le devet njegovih oglasov“ (Hower, 1939: 65). To je bilo

mogoče, ker oglaševalci, ki so veliko oglaševali, niso mogli nadzirati vseh objav, predvsem pa ne v časopisih, ki so bili geografsko oddaljeni. Iz takih nepoštenih praks in takrat splošno veljavnega dejstva, da agenti veliko zaslužijo, se je vzpostavilo splošno nezaupanje do agentov in njihovega poslovanja. Še do danes se oglaševanje ni otreslo slabega prizvoka, kar pa najverjetneje ne izhaja samo iz teh začetnih praks, so pa najverjetneje bile plodna zasnova stereotipa.

Na področju boljših odnosov in zaupanja med oglaševalcem in agentom je bil pionir Ayer, ki je imel v tistem času eno od vodilnih agencij v ZDA, ki se je imenovala N.W. Ayer & Son. Pravzaprav revolucionaren korak v razvoju oglaševalskih agencij je Ayer napravil leta 1875, ko je predlagal t.i. odprto pogodbo plus provizijo (Hower, 1939: 72). V skladu s tem je oglaševalec agentu plačal provizijo, ki jo je agent drugače dobil od izdajatelja časopisa za nakup oglasnega prostora, in fiksne stroške, ki so dejansko nastali v delovnem procesu. S tem se je agent zavezal, da bo sedaj deloval le na strani oglaševalca, v njegovo korist in mu bil svetovalec. V zameno za tako jasno plačilno politiko in zvestobo pa se je oglaševalec običajno z enoletno pogodbo zavezal, da bo zakupoval in oglaševal le preko njega ali njegovih agentov. Ta napredek v poslovnem odnosu je lahko nastal le zaradi transparentnosti cen medijskega prostora. Prej je namreč agent kupil prostor v časopisu in ga nato dražje prodal oglaševalcu. Samo agent je poznal razliko v ceni, kar je pripeljalo do občutka, da agenti ne igrajo poštene igre, saj lahko pridobijo nepošteno visoke profite. Po novem je bila s pogodbo določena provizija, ki jo bo oglaševalec plačeval agentu ali agenciji za njegovo/njeno delo pri svetovanju in zakupu medijskega prostora. Agent je prestopil na stran oglaševalca in zanj iskal najbolj primerne časopise, torej ni več prodajal prostora, ampak ga je le kupoval v imenu oglaševalca. Nekateri agenti pa niso prestopili na stran oglaševalca in so raje ostali pri izdajatelju časopisa ter zanj še naprej na osnovi provizije prodajali oglasni prostor.

Odnos med oglaševalci in agenti je bil tako jasno določen, pozicija izdajateljev časopisov pa še vedno nedoločena. Da bi lahko delovala t.i. odprta pogodba plus provizija, pa je bil potreben še jasen in urejen odnos do slednjih. Leta 1891 so izdajatelji časopisov, ki so bili do sedaj v bolj pasivni vlogi, jasno predstavili svoje stališče do stanja na medijskem trgu. Curtis Publishing Company je objavil zahtevo, da agencijam ne bo plačeval provizije (*ang. The Curtis No-Rebating Rule*), razen če te od oglaševalcev ne pridobijo polne cene za zakup medijskega prostora. Ta zahteva je bila predhodnik t.i. dogovorov brez rabata (Russell in Lane, 1990: 105). Leta 1893 je American newspaper publisher's association določila

standardno 15% provizijo pri zakupu medijskega prostora kot temelj poslovanja in s tem omejila možnost pogajanj in izsiljevanj. 15% provizija je veljala le za uveljavljene agencije, ki so dobivale od medijev provizijo za medijski prostor, ki so ga zakupile za oglaševalce.

Ena od pomembnejših prelomnic (ameriškega) oglaševanja, ki pa je vplivala na celotno stroko, se je zgodila 1917. Takrat je bila ustanovljena The American Association of Advertising Agencies, ali na kratko **AAAA**. Ta je bila ustanovljena z namenom delovanja na področju izboljševanja standardov oglaševalske prakse (ibid.).

Faza poimenovana „**brez rabata**“ (ang. *no-rebate*) je trajala približno od 1918 do 1956 (ibid.). Zaznamuje jo pojav novih medijev, ki so usodno vplivali na oglaševanje in delo agencij. Pojavi se radio, katerega poslušanje kmalu postane sestavni del življenja. Agencije so se spremembam hitro prilagodile. Osvojile so nove načine oglaševanja na radiu kot produkcijo radijskega programa. Tako o 20. letih 20. stoletja govorimo kot o letih razcveta ameriškega oglaševanja in oglaševalskih agencij, ki pa se prekine z zlomom newyorške borze. Radio ostane vpliven in pomemben medij tudi po letu 1952, ko je v življenje ljudi vstopila televizija, najhitreje rastoči medij. S televizijo so v delu agencij pridobile pomen raziskave medijev. Razvoj in uporaba računalnikov sta od leta 1956 krojila in spreminjala delo v agencijah (medijski, marketinški in raziskovalni oddelek). V 60. letih 20. stoletja je bila naloga agencij že bolj celostno definirana kot „strategija, ki mora izbrati najboljši medij oz. sklop medijev za promocijo določene blagovne znamke za najnižjo možno ceno“ (Leiss, Kline, Jhally, 1997: 145).

Zadnja razvojna faza oglaševanja je po Russellu in Laneu (1990: 106) t.i. **faza pogajanj**. Ta se je začela 1956 in naj bi trajala še danes, določa pa jo Odlok o privolitvi, ki natanko določa odnos med agencijo, naročnikom in mediji. United States Department of Justice je takrat odločil, da no-rabate pravilo, ki je bilo vzpostavljeno med mediji in agencijami, omejuje možnosti pogajanj in trgovanja med kupcem in prodajalcem ter zato krši zakon (antitrust law). Odločitev sodišča sicer ni vplivala na ukinitvev 15% provizije, ki so jo agencije dobivale od medijev, je pa odprla možnost pregleda načinov kompenzacije agencije za njene storitve. Tako je 15% provizija ostala osnova za pogajanja. Še danes se uporablja način plačevanja preko provizij, vendar je opaziti trend nižanja agencijskih provizij, in tudi različne dogovore o drugačnih plačilnih politikah.

Most med mediji in proizvajalci izdelkov in/ali storitev, ki ga je ustvarila oglaševalska industrija ni statičen. Kot je razvidno iz njenega razvoja, se mora neprestano prilagajati novim pojavom in razmeram na trgu, tako na produkcijskem kot medijskem. Na koncu pa moramo vseeno opozoriti, da sam „zgodnji razvoj oglaševalskih agencij dolguje več poslovnim zvezam kot pa razviti poslovni filozofiji, ki bi se odzivala na spremembe v ekonomiji in vzorcih potrošnje“ (McFall, 2004:111), kot je morda iz premočrtnega pregleda, narejenega zaradi jasnosti razlage razvoja, mogoče sklepati.

4. TIPI OGLAŠEVALSKIH AGENCIJ

Oglaševalske agencije se razlikujejo glede na to, katere storitve ponujajo. Avtorji Imber in Toffler (2000), White (2000) ter Russell in Lane (1990: 106 in 116-117) podobno opredeljujejo tipe oglaševalskih agencij. Slednja jih razdelita na:

1. agencija celovite storitve (*ang. full-service*): agencija nudi naročniku vse storitve, ki so potrebne za izvedbo celotne oglaševalske funkcije;
2. svobodnjaki (*ang. freelancers*);
3. butična agencija: primerna za tiste naročnike, ki želijo bolj inovativen in personaliziran pristop h kreativni rešitvi marketinškega problema;
4. „*a la carte*“ agencija: agencija, ki je specializirana samo za določen del celovite oglaševalske storitve;
5. hišna agencija (*ang. in-house*): agencija znotraj podjetja; hišne agencije danes funkcionirajo kot administrativni centri, ki koordinirajo neodvisne ponudnike storitev za specifične funkcije;
6. „*rolodex*“ agencija: agencija, ki jo vodi več oglaševalskih strokovnjakov, ponavadi vodje projektov ali kreativni direktorji; ti najemajo specialiste s posameznega področja, da opravijo določeno nalogo; agencija nima osnovnega osebja;
7. medijska agencija: agencija se je razvila s silovitim razvojem televizije v 60. letih; agencija opravlja popolno medijsko funkcijo (načrtovanje, pogajanje, zakup in monitoring).

Wells, Burnett in Moriarity (1998: 114) definirajo agencijo celovite storitve kot: „agencijo, ki pokriva vse naročnikove zahteve in mu nudi 4 osnovne storitve: vodenje projekta, kreativno storitev, medijsko načrtovanje in zakupovanje, ter raziskovanje“. Poleg tega v svoji razdelitvi izpostavijo še:

1. B2B agencijo: ki se ukvarja s poslovnim komuniciranjem oziroma komunikacijo med podjetji;
2. agencijo usmerjeno na določeno vejo industrije (kmetijstvo, farmacija, računalništvo...);
3. agencijo za manjšine (npr. afro-američane, hispano-američane).

Če pozornost preusmerimo še bolj k specializiranim oglaševalskim agencijam, ugotovimo, da poznamo toliko vrst agencij kot je storitev, ki jih naročniki iščejo oziroma agencije ponujajo. Jefkins (1994: 60-63) na primer „a la carte“ agencije razdeli na:

- kreativne agencije: ustvarjajo teme za kampanje (ideje in njihova realizacija);
- agencije za razvoj novih izdelkov: so za razliko od drugih agencij vključene v zgodnje procese marketinškega spleta (npr. poimenovanje izdelka, oblikovanje embalaže⁴);
- agencije za direktni marketing;
- agencije, ki nudijo izdelke za različne nagradne igre (t.i. „incentive sheme“) ali kot nagrade za uspešnost zaposlenih (t.i. premium houses);
- agencije za pospeševanje prodaje: lahko so samostojne ali pa delujejo kot pododdelek v agenciji celovite storitve;
- sponzorske agencije: povežejo sponzorje in sponzoriranca ter so odgovorne za vse kar je povezano s sponzorsko akcijo.

Najnovejša oblika oglaševalske agencije je virtualna agencija. Ta deluje na principu povezovanja strokonjakov-svobodnjakov v skupine, ki s pomočjo sodobne tehnologije med seboj komunicirajo in ustvarjajo. Taka agencija praviloma nima skupnih prostorov, ali pa so ti le minimalni za osnovno koordinacijsko dejavnost (Wells, Burnett in Moriarity, 1998: 118).

Morda se zdi takšna specializacija in raznolikost znotraj že tako specifične panoge presenetljiva, vendar se je potrebno zavedati, da je ta panoga še posebej odvisna od različnih vplivov in družbenih sprememb.

Trije glavni faktorji, ki vplivajo na načine, kako se agencijske strukture oblikujejo, so: „tehnološke spremembe, povečana pomembnost mednarodnih naročnikov za velike agencije in spoznanje, da zahteve od naročnika do naročnika zelo variirajo“ (White, 2000: 14). Prilagajati se spremembam, biti v koraku s časom in družbo, ali celo pred njima, je eden od glavnih ciljev vsake oglaševalske agencije.

5. ORGANIZACIJA in STRUKTURA

Za oglaševalsko agencijo je značilna relativno standardna oblika organizacije, ki se je razvila skozi desetletja delovanja na osnovi razvoja oglaševanja, agencije in njenih funkcij. Oglaševalska agencija je splet neprestanih intra- in interorganizacijskih procesov, odločitev, iskanja rešitev in reševanja problemov. Zaradi narave dela v oglaševanju, je sicer možno agencijsko strukturo prilagajati in spreminjati v skladu s trenutno situacijo in potrebami. Vendar obstajajo le redki poskusi ‘revolucionarno’ oblikovanih oglaševalskih organizacij. Večina se raje drži ustaljenih in preverjenih stalnic. Za začetek je zato smiselno narediti osnovno razdelitev, po kateri imajo „agencije lahko dva načina strukturiranja:

1. Formalna struktura: razdelitev glede na oddelke oziroma funkcijo, ki jo ti opravljajo (‘ortodoksna’ funkcijsko osnovana managerska struktura);
2. Struktura delovnih skupin (*ang. account group*): razdelitev glede na naročnika oziroma akcijo; pri tem načinu strukturiranja je pomembna skupina ljudi, ki je sestavljena iz posameznikov iz različnih oddelkov agencije“ (White, 1997: 45).

Načina strukturiranja oglaševalske agencije nista izključujoča, vendar lahko obstajata in delujeta ločena.

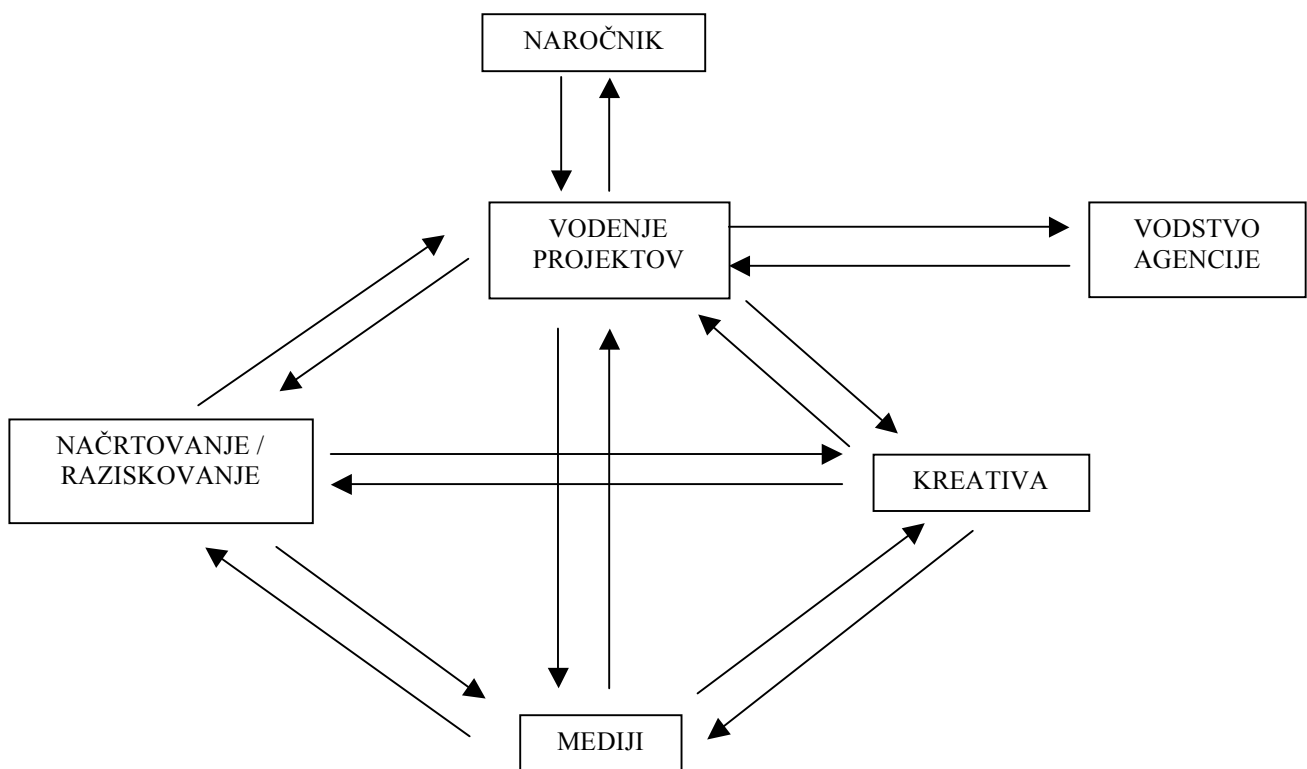
5.1 FORMALNA - FUNKCIJSKA STRUKTURA

Osnova funkcijske strukture so 4 oddelki oglaševalske agencije: kreativa, vodenje projektov (account management), medijski oddelek in oddelek načrtovanja in raziskovanja. Poenostavljeno bi lahko naloge teh oddelkov opisali kot:

⁴ Celoten marketinški splet po Jefkinsu (1994: 8) vsebuje: A) koncept, izum B) življenjski cikel izdelka C) marketinška raziskava D) poimenovanje in *branding* (ang) E) podoba izdelka F) tržni segment G) cena H) izdelčni splet I) embalaža J) distribucija K) prodajalci L) izobraževanje trga M) korporativno komuniciranje in finančni odnosi z javnostmi

- kreativni oddelek je srce in duša agencije – brez kreativnega oddelka danes ni agencije, ker je ta njeno osnovno gonilo, bistvo in smisel hkrati;
- vodje projektov skrbijo za čim lažji tok komunikacije med kreativno in naročnikom;
- medijski oddelek je mediator med naročnikom in medijsko industrijo;
- oddelek načrtovanja in raziskovanja preverja kako učinkovite bi bile lahko oglaševalske akcije oziroma kako so uspešne (prirejeno po Leiss, Kline in Jhally, 1997: 178-180).

Bolj nazorno in grafično lahko do sedaj opisano prikažemo s pomočjo Whitove ponazoritve (glej Slika 5. 1), ki razkrije razmerja in odnose med oddelki v oglaševalski agenciji, poleg pa vključi še nujni člen v celotnem procesu, to je naročnika.



Slika 5.1: Tradicionalna (funkcijska) agencijska struktura – ključni oddelki; (Vir: White, 2000: 13)

Pri celovitem opisu posameznega oddelka je potrebno predstaviti tako delovna mesta kot naloge vsakega posebej. Ker namen naloge ni podrobno raziskati delovna mesta v agenciji, bomo ta opisali v okrnjeni obliki, le toliko, da bo slika delovanja in organizacije agencije

jasna, nato pa še izpostavili problematičnost organizacije in strukture slovenskih oglaševalskih agencij.

5.1.1 VODENJE PROJEKTOV

„Kot prvi je funkcijo vodje projektov v svoji agenciji že v drugi polovici 19. stoletja vpeljal J. Walter Thompson“ (Ogorevc, 2003: 13). Posamezniki, ki delajo v tem oddelku so primarno odgovorni za odnos med naročnikom in agencijo in to v vseh možnih pogledih. Velikokrat se jih definira kot ljudi dveh svetov oziroma kot tiste, ki sedijo na dveh stolih hkrati: so zavezniki z naročnikom, kot tudi s skupino, ki v agenciji dela za naročnika. Vodje projektov morajo natančno poznati posel naročnika in njegove specifikke, delovanje oglaševalske agencije in načine ustvarjanja akcij, kot tudi oglaševanje in njegove učinke na družbo. Vodja projekta na začetku pomaga pri oblikovanju osnove oglaševalske strategije (okvirna kreativa, medijski plan in finančni načrt), ki jo agencija predlaga naročniku, nato pa usklajuje delo v agenciji z željami naročnika.

„Tu delajo strokovnjaki, ki vodijo posle z naročniki, organizirajo procese proizvodnje v agenciji, organizirajo agencijske ekipe in stremijo k ustvarjanju zadovoljstva naročnikov in agencije.“ (Sakan, 1996: 77). Povrhu vsega so vodje projektov tudi koordinacijski centri za zaposlene v agenciji in hkrati informacijski centri za naročnika. Ali kot pravi Ogilvy, „glavna naloga vodje projekta je, da izvleče najboljše delo iz ostalih oddelkov v agenciji /.../ hkrati pa je v dnevnem stiku z naročnikom“ (1985: 32). V skladu z raznolikostjo in široko paleto potrebnega znanja, izkušenj in delovnih nalog, lahko vodjo projektov opredelimo še z eno od številnih definicij, ki kažejo na ta spekter: „Vodja projekta ni ‘šef’, ampak agent za oglaševalsko agencijo, in pogajalec v procesu razvijanja oglasa, ki bo ustrezal naročniku“ (Schudson, 1984: 46).

5.1.2 KREATIVNI ODDELEK

Besedna zveza *kreativna organizacija* se morda zdi kot oksimoron. Vendar je oglaševalska agencija zaradi organizacije narave dela v skupinah, hkratnega dela za različne naročnike in prisotnega elementa kreativnosti v njenih končnih izdelkih in načinu razmišljanja, kreativna organizacija. „Kreativni management je fleksibilen pri organizaciji, vendar strog in dosleden v kvaliteti in nadzoru rokov za oddajo materialov“ (Wells, Burnett in Moriarity, 1998: 127). Še bolj se nazivu kreativna organizacija približa kreativni oddelek, ki mora iz strateškega načrta ter s pomočjo dedukcije in intuicije ustvariti oglasno sporočilo, ki je kreativno in prodajno.

Prav zaradi narave dela je kreativni oddelek večino časa neodvisen oddelek. Posamezniki, ki delajo znotraj njega pa zasedajo eno od naslednji pozicij:

- kreativni direktor (KD): Upravlja kreativni proces in skrbi, da so kreativne rešitve v skladu s strategijo akcije, saj je on odgovoren za vse kreativno delo, ki zagleda luč sveta izven sten agencije. „KD mora znati poslušati in biti sposoben empatije“ (Slavinec, 2003: 25).
- pisec besedil (copywriter): „Sposoben mora biti preoblikovati prodajne predloge v prodajne ideje, ustvarjati teme in besedilne osnove za akcije ter izluščiti prodajne argumente v čim manj besedah“ (Jefkins, 1994: 70). Smiselno je poudariti, da prevod besede „copywriter“ v besedno zvezo „pisec besedil“, ne zajema celote pomena delovne funkcije, saj copywriter ni le pisec besedil, ampak tudi snovalec konceptov in idejnih zasnov oglaševalskih akcij. Prav zaradi neprimernosti prevoda se v vsakdanji praksi zato pogosto, ali včasih celo izključno, uporablja angleški izraz.
- oblikovalec in/ali art direktor (AD): je odgovoren za načrtovanje in izvedbo vizualne podobe vsakega elementa oglaševalske kampanje. Pri teh dveh funkcijah gre pravzaprav le za dva različna ranga dela, kjer je AD ponavadi nadrejeni oziroma je vodja oddelka oblikovanja, v manjših agencijah pa sta funkciji ponavadi združeni v eno, ki je poimenovana kot funkcija AD, in nikoli le oblikovalca.

Razlikovanje med nazivom oblikovalec ali AD je povod, da omenimo veliko željo in potrebo ljudi v oglaševalski agenciji, da imajo nazive, ki simbolno in statusno veliko pomenijo, ali naj bi veliko pomenili. Na eni strani bi lahko rekli, da gre za neko samovšečnost ljudi v oglaševalskem poslu, saj so skoraj vsi vodje nečesa, direktorji itd. Po drugi strani pa je zato tudi povsem praktični razlog. Ta se kaže v odnosu do naročnika, kjer morajo posamezniki, ki sodelujejo z agencijo, dobiti občutek, da se pogovarjajo, dogovarjajo in sklepajo posle s sebi enakimi, torej vodji, direktorji itd.

Omenimo še eno od pomembnih specifik oglaševalske agencije, ki je močno zaznamovala delovanje in strukturo agencije. Bill Bernbach, ki je bil copywriter, kreativni direktor, ustanovitelj in predsednik agencije DDB, je prvi uvedel prakso, da copywriter in AD sedita in delata neprestano skupaj. Ta praksa v delu oglaševalskih agencij po vsem svetu je še do danes ostala nespremenjena in velja za alfo in omega. „Bernbach je v zgodnjih 60. letih v oglaševalski posel uvedel umetnost. Zanj je bila tesna vez med planiranjem in kreativnim

nukleusom nujna“ (Sakan, 1996: 50). Vez, povezanost in odnos med copywriterjem in AD-jem, ki delata na določenem projektu, je lahko celo tako močna, da jo mnogi imenujejo družinska vez.

Rezultat trdega dela ekipe kreativnega oddelka naj bi bil koncept, ki je vizualno privlačen, verbalno prijeten, prepričljiv in zapomljiv, seveda ob predpostavki, da so predhodne naloge drugih oddelkov vsaj optimalno opravljene.

5.1.3 MEDIJSKI ODDELEK

Bistvo dela medijskega oddelka je, da ustvari medijski načrt, na osnovi katerega bo oglasno sporočilo doseglo prave ljudi ob pravem času za čim manj denarja. Da bi dosegli ta cilj pa morajo zaposleni v tem oddelku neprestano spremljati spremembe na medijskem trgu in razvoj tako tradicionalnih medijev kot novih. Oddelek je ponavadi razdeljen na tri dele:

- medijsko načrtovanje: Narediti oziroma razviti medijski plan zahteva kreativno sposobnost določitve, kateri medij uporabiti, kdaj, za koliko časa in koliko denarja. Medijski načrtovalec mora biti vključen v celotno strategijo in kreativni razvoj oglaševalske akcije.
- medijski zakup: Določa, kakšna bo medijska pokritost, in s kakšnimi stroški. Zakup pomeni kupovati medijski prostor v imenu naročnika po medijskem planu, ki ga je naročnik predhodno odobril.
- medijsko raziskovanje: Je specializirano raziskovanje, ki se ukvarja z zbiranjem in vrednotenjem medijskih podatkov, z namenom napovedovanja prihodnjih cen medijskega prostora in časa, ratingov in sestave občinstva za posamezni medij. (Wells, Burnett in Moriarity, 1998: 129-130).

Delo v medijskem oddelku oglaševalske agencije je zelo specifično in specializirano, ter v taki obliki obstaja le v oglaševalskih ali medijskih agencijah. Pogosto so vsi trije nivoji dela združeni, torej jih mora vsak posameznik v medijskem oddelku obvladati. Zato velja, da morajo biti vsi, ki delajo v medijskem oddelku „sposobni analitičnega razmišljanja, znati morajo komunicirati z numeričnimi podatki v nenumerični obliki, biti sposobni trdega pogajanja z lastniki medijev in učinkovito delati pod pritiskom“ (Ogilvy, 1985: 37).

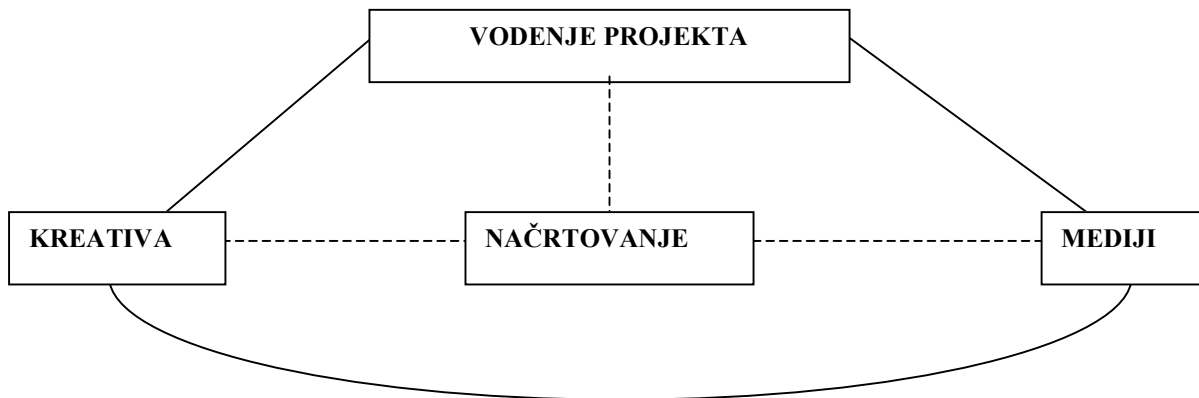
5.1.4 ODDELEK NAČRTOVANJA IN RAZISKOVANJA

Naloga oddelka za načrtovanje in raziskovanje je pripraviti oglaševalsko strategijo za naročnikov izdelek, storitev, blagovno znamko. To pa je mogoče le na osnovi podrobnih informacij in podatkov iz različnih raziskav in razumevanju ciljnega potrošnika in trga. Pomembno je, da so pri snovanju strategije prisotni tudi posamezniki iz drugih oddelkov agencije, saj so z delom na drugih področjih pridobili informacije in znanja, ki oddelku za načrtovanje niso dosegljiva. Na koncu vsake akcije bi moral oddelek rezultate oglaševanja še ovrednotiti.

Poleg naštetih štirih temeljnih oddelkov oglaševalske agencije, obstajajo še drugi oddelki oziroma podporne službe v oglaševalski agenciji. Večina oglaševalskih agencij ima t.i. DTP oddelek, ki se ukvarja predvsem s korekturami, torej z vnašanjem različnih oblikovnih in tekstovnih popravkov in s pripravo na tisk. Za oglaševalsko agencijo in njeno celovito storitev je pomemben tudi oddelek produkcije, ki se ukvarja z vsemi tehničnimi zahtevami, ki jih določa nastajanje posameznega končnega izdelka oglaševalske akcije: letaki, brošure, plakati, TV ali radijski oglas, internetna stran, banner itd. Za delovanje agencije so pomembne tudi druge službe, ki pa s samo specifikom oglaševalske agencije nimajo nič skupnega, zato pa za njeno delovanje niso nič manj pomembne. To je na primer služba plačilnega prometa, računovodstvo, tajništvo in kurirstvo, itd.

5.2 STRUKTURA DELOVNIH SKUPIN

V skladu z razdelitvijo, ki smo jo naredili na začetku, pogledjmo še, kako je sestavljena delovna skupina v oglaševalski agenciji (*ang. nuclear account group*) (glej Sliko 5. 2). Pravzaprav gre tu za povsem enake delovne funkcije kot so bile opisane zgoraj, razlika pa je v tem, da je bila za prejšnjo razdelitev pomembna komunikacija in sodelovanje med ločenimi oddelki, ki so delali samostojno. Za delo v skupini pa je značilno skupno, tesno povezano in odvisno delo posameznikov z različnimi znanji na določeni oglaševalski kampanji za določenega naročnika, vse od začetka do zaključka projekta.



Slika 5. 2: Delovna skupina ali nuclear account group; (Vir: White, 1997: 49)

Zgornja slika prikazuje delovanje skupine ljudi na posameznem projektu. Ta delovna skupina je sestavljena iz strokovnjakov različnih profilov, ki vsi sodelujejo in delujejo usmerjeni k določenemu cilju, s končnim namenom, da ga tudi dosežejo. V taki obliki strukture se funkcija vodje skupine določa sproti, odvisno od potreb in zahtev, ter za vsako akcijo posebej. „Vodje morajo biti sposobni zbrati različne ljudi, da delajo skupaj, morajo biti sposobni podpirati tveganja ter morajo ustvariti klimo, ki podpira druga generiranja idej“ (Slavinec, 2003: 27). Praviloma je v oglaševalski agenciji vodja skupine kar vodja projekta, ponekod pa tudi kreativni direktor. Za razliko od prejšnje razdelitve, kjer se preferira predvsem oddelek vodenja projektov in/ali kreative, pa je tu v osrednjo točko postavljeno načrtovanje, ki smiselno povezuje vse oddelke. Vsi deli te strukture delujejo sinhrono in simultano ter po potrebi bolj ali manj tesno povezano med seboj. Prednost take oblike strukturiranja dela pred formalno-funkcijsko strukturo je predvsem v tem, da lahko „vsak član skupine, ki lahko šteje od, recimo, pet do deset ljudi, z vsemi ostalimi, ki delajo na projektu, svobodno komunicira o katerem koli vidiku tega projekta“ (Wilmshurst in Mackay, 2000: 95). Na koncu mora njihovo delo rezultirati v celovitem izdelku, ki je v skladu s prvotnim planom. Kljub temu, da se zadnji odstavek zdi samoumeven in bi moral biti že v osnovi vključen v razmišljanje, pa ga izpostavljam prav zato. Določanje vodje skupine je postalo tako samo po sebi umevno, da se ga posamezniki ne zavedajo, in je zato tudi pogosto ne izvajajo. V tem primeru zato v sebi inherentno nosi problem delovanja in organizacije skupine posameznikov.

6. SKUPINA, SKUPINSKO DELO IN KOMUNICIRANJE

Skupina je pomembna družbena konfiguracija. Prisotna je povsod. Ker je posameznik družbeno bitje, je zanj druženje in združevanje v skupine nekaj normalnega in vsakdanjega, celo nujnega. V današnjem fragmentiranem svetu je namreč posameznik kot Jaz decentraliziran in razdeljen med mnoge skupine, katerih član je. Pride lahko tudi do občutka, da zaradi tega Jaz nikomur ne pripada. Tu nastopi vloga skupine, ki posameznika umesti v prostor in mu da dodaten smisel obstoja. „Majhne skupine delujejo znotraj fizičnega, tehnološkega, časovnega in družbenega okolja. Mejo majhne skupine tvori membrana, skozi katero se gibljejo viri in produkti, v in izven skupine. Najbolj pomemben vir vsake skupine pa so ljudje, ki tvorijo to skupino – njeni člani“ (Arrow in McGrath v Frey, 1999: xiii).

Komuniciranje je temeljni proces, ki omogoča oblikovanje skupine in njeno ohranjanje, na zadnje pa tudi njen razpad. S pomočjo komuniciranja delovne skupine, organizirajo delo, interpretirajo realnost in se izogibajo entropiji. V tem pogledu je komuniciranje pomembno v funkcionalnem smislu, saj le z njegovo pomočjo skupina lahko doseže zastavljene cilje. Komuniciranje je tudi osnova za določanje medsebojnih odnosov in mej znotraj skupine, ki si jih posamezniki sproti določajo in postavljajo. Z drugimi besedami lahko rečemo, da je „komunikacija medij za koordinacijo in nadzor nad dejanji skupine, socializacijo njenih članov, integracijo skupine in med drugim tudi medij za konfliktni management.“ (Poole in Hirokawa v Greenbaum in Query, 1999: 560).

Skupine in posamezniki so med seboj tesno prepleteni. Medsebojno in obojestransko vplivanje med posameznikom in skupino je nemogoče zmanjšati ali celo izključiti. „Skupina je kompleksna entiteta, ki je na enem nivoju sestavljena iz posameznikov, na drugem pa je hkrati več kot le seštevek teh posameznikov“ (Poole, Kyton in Frey, 1999: 92). Meje skupine se velikokrat spreminjajo, saj se spreminja tudi članstvo skupine. Novi člani prihajajo, stari odhajajo – to so procesi, ki pomembno vplivajo na vstopne informacije in produkte, procese znotraj skupine in seveda tudi rezultate delovanja skupine. Socializacija v skupino je pravzaprav komunikacijski proces s pomočjo katerega se posamezniki, t.j. novinci in tisti, ki so že v skupini, prilagajajo in hkrati na novo oblikujejo grupacijo. Skupinska socializacija ni enosmerni proces, kjer se novi člani le prilagajajo skupini in njenim ustaljenim normam, navadam, verovanjem itd., ampak je recipročen proces družbenega vplivanja med

posameznikom in skupino ter vsemi njenimi člani. Skupinska socializacija vpliva celo na to, kako se posamezniki obnašajo do in v drugih skupinah, katerih del so. Sicer spreminjanje skupine za njene člane pogosto pomeni napetosti in stres, vendar je za napredek in ohranjanje dinamike skupine določena stopnja sprememb nujna.

Za uspešno delovanje skupine je potrebno poudariti pomembnost socialne povezanosti članov in medsebojno zaupanje. Le na teh temeljih se lahko ustvari skupinsko delovanje, kjer se s svobodno komunikacijo, torej z menjavo idej, ki vključuje izražanje in poslušanje, pride do želenega rezultata. „Ponavadi so globlja doživetja zaupanja bolj neformalna, ko posamezniki v težavah uvidijo, na koga se lahko zanesejo. Take socialne vezi potrebujejo čas, da se razvijejo. /.../ Šibke vezi pa so del timskega dela, saj se ekipa premika od naloge do naloge, hkrati pa se osebje ekipe v samem procesu spreminja“ (Sennett, 1998: 24).

Osnovna funkcija skupine je preživetje, sekundarna pa izvajanje določene naloge. Za preživetje si morajo člani skupine izkazovati medsebojno naklonjenost, se strinjati in se podpirati. Vendar je različnost in raznolikost v skupini nujna, saj se z njo pridobi različne poglede na isti problem ali nalogo, ki pa omogočajo potencialno (bolj) kreativen izdelek.

Prav vsak član skupine ima svojo osebnost, lastnosti, pretekle izkušnje in doživetja, motive, želje, percepcije, komunikacijske predispozicije in sposobnosti, ki ga ločijo od ostalih, in skupini ter njeni siceršnji potrebni enotnosti dajejo heterogenost. Raznolikost informacij, o katerih se razmišlja oziroma razpravlja, poveča sposobnost ocenjevanja informacij, kar posledično poveča sposobnost skupine, da primerno reagira in da je bolj fleksibilna (Haslett in Ruebush, 1999: 133). Tako vidimo, da obstaja napetost med osnovnima funkcijama skupine. Konflikt vedno vodi k napetosti, tudi če je konstruktiven, ta pa vsaj posredno ogrozi stabilnost in obstoj skupine. Prav tako prevelika stopnja kohezivnosti poruši možnost konflikta, kar posledično pomeni nekritičen pogled in nekvalitetno obravnavo problema, s katerim je skupina soočena in ga mora rešiti. Obstoj in napredek vsake skupine torej pomeni neprestano delovanje, usklajevanje in sodelovanje.

Kot smo že omenili, je delovna skupina v oglaševalskih agencijah (*ang. nuclear account group*) osnova njenega delovanja. Način dela, napredek in spremembe v upravljanju so v osrednjo točko delovanja nekaterih, predvsem storitvenih, organizacij postavile delovno skupino. „Organizacijsko delovno skupino definiramo kot: tri ali več ljudi, ki sami sebe

dojemajo kot delovno ekipo, ki se skozi čas relativno v rednih intervalih srečujejo oziroma skupaj delajo, in so med seboj povezani v mrežo medsebojno odvisnih nalog, vlog in zvez, ki pogosto pomeni interakcijo z drugimi delovnimi skupinami znotraj in zunaj organizacije. (Greenbaum in Query, 1999: 540). Delovna skupina je marsikje postala temeljni kamen, opeka podjetja, brez katere ni več ne delovnega procesa ne organizacije. Od zaposlenih se zato zahteva, da imajo sposobnosti dela v skupini, tj. da znajo delati kooperativno in hkrati produktivno.

Ampak, zakaj je skupina in skupinsko delo postalo tako pomembno v organizacijah, pogosto se ga namreč preferira pred delom posameznika. Način kolektivnega procesiranja informacij je razlog, da je lahko skupina v določenem času superiorna v primerjavi s posameznikovo kvantiteto in kvaliteto ter učinkovitostjo procesiranja informacij (Propp, 1999: 226). Skupina ima namreč na voljo potencialno več informacij, kot jih ima posameznik. Zato obstaja večja verjetnost, da bo skupina prepoznala veljavno informacijo in zavrnila napačno, kot pa to velja za posameznika. Skupina je sposobna tudi procesirati večjo količino informacij. Vendar verovanje, da je skupina vedno sposobna boljšega in hitrejšega procesiranja informacij, ki se pogosto pojavlja kot ideal, lahko pripelje do tega, da se to uporablja tudi v primerih, ko za to ni primerno, ali ko ne obstaja ne želja, ne potreba po skupinskem delu. Nekateri posamezniki v istem času lahko naredijo kot samostojni individuumi mnogo več, količinsko in bolj kvalitetno, kot če bi jih silili delati v skupini.

Delovna skupina je uspešna le, kadar za vse njene člane delati skupaj, pomeni dati v ekipo sebe kot celoto, brez izjem in s predpostavko o dopuščanju drugačnosti. Tako iz množice oseb nastane ena misleča enota z večjo količino informacij in možnim hitrejšim procesiranjem teh. Zato je za dobro delovanje skupine in s tem posledično tudi oglaševalske agencije, vedno potrebno upoštevati potrebe, želje in izkušnje vseh vključenih posameznikov. Kljub prednostim, ki v delovanju skupine obstajajo kot potencial, se je potrebno zavedati, da je to samo potencial. Zato je vztrajanje pri skupinskem delu, kadar to ni primerno, ali zaradi narave dela ali posameznikov, nesmiselno tako časovno kot stroškovno.

7. KULTURA ORGANIZACIJE

Vsaka organizacija ima svojo kulturo, ki jo hkrati določa in razlikuje od drugih. „Kultura je niz verovanj in prepričanj, ki so skupne skupini ljudi, nanašajo pa se na to, kako ti vidijo stvari, kako se interpretirajo dogodki, o čem se je dovoljeno/vredno spraševati, kateri odgovori so sprejemljivi, kako se stvari delajo“ (Stacey v Law, 1999: 146).

Kultura organizacije ni izbira, oblikuje in razvija se ne glede na to ali se je posamezniki v tej skupini zavedajo ali ne. S svojo prisotnostjo in delovanjem jo na vsak način določajo in oblikujejo. Kultura ne more biti vsiljena, niti najvišji management je ne more določiti, saj so to vzorci delovanja in razmišljanja, ki jih skupina ljudi ustvari skozi čas in določa prek reševanja najrazličnejših situacij, zapletov in problemov. Vendar pa ljudje niso edini, ki določajo in oblikujejo kulturo. Določa jo celoten splet dejavnikov, ki so na organizacijo vplivali vse od njenega nastanka naprej.

Handy je določil 6 faktorjev, ki celostno vplivajo na organizacijsko kulturo (v Middleton, 2002: 48):

- zgodovina in lastništvo,
- velikost,
- tehnologija,
- cilji,
- okolje,
- ljudje.

Za uspešno upravljanje organizacijske kulture so pomembni tudi: jasni cilji, učinkovito povezovanje različnih subkultur, spodbujanje skupnih ciljev, skupnega jezika in skupnih procedur za reševanje problemov, predvidevanje težav, komuniciranje vseh vidikov delovanja agencije, učinkovit nadzor nad rekrutiranjem in notranjim selekcijskim procesom. Kar oglaševalsko industrijo in agencijske kulture v njihovem delovanju močno določa je podvrženost vplivom naročnika in posledično spremembam v agencijskem proračunu. „Agencijska kultura je hkrati močno komercialna in visoko personalizirana“ (Davis in Scase, 2000: 46). Prav ta dvojnost: osebni nivo, ki ga določajo posamezniki-individualisti, in poslovno-komercialni nivo, kjer je oseba manj pomembna, naredi kulturo oglaševalskih

agencij tako posebno in morda zato še težjo za upravljanje. Zaznavanje, zavedanje, upravljanje in spremembe so bistveni členi uspešne in učinkovite organizacijske kulture.

Kultura je tudi močno odvisna od skupine ljudi in njenega delovanja, zato ker je skupina tista, ki s svojim obstojem sploh omogoča kulturo. To pomeni, da je toliko kultur, kolikor je skupin ljudi. Podjetje ima tako lahko eno močno, dominantno kulturo, ki določa vse nivoje, oddelke, alocirane enote itd. Večja podjetja pa velikokrat nimajo samo ene enotne, uniformne kulture, temveč vrsto subkultur, ki imajo med sabo določene stične točke, vendar so si hkrati med seboj skoraj popolnoma različne in so si zato včasih celo v konfliktu.

Za lažje razlikovanje različnih organizacijskih kultur si oglejmo še tipologijo, ki jo je napravil Charles Handy (v Middleton, 2002: 44-48). Ta nam poda osnovno razlikovanje med kulturami in s tem bazo za nadaljnje razmišljanje.

1. KULTURA MOČI

Ta model je podoben pajkovi mreži, ki ji vlada pajek. Vsi v mreži so odvisni od centralnega vira moči. Struktura organizacije lahko temelji na funkciji ali specializaciji, centralna moč pa se izvaja preko pridobivanja lojalnih posameznikov in intervenističnega delovanja iz centra. Tu velja pravilo: Potrdi ali pojdi.

2. KULTURA VLOGE

Kultura vloge temelji na procedurah, opisih vlog in jasno določeni avtoriteti. Na vzven deluje zelo birokratsko, saj koordinacija prihaja le in izključno iz vrha. Ker verjame v konsistentnost in predvidljivost, so spremembe redke in težko vpeljive.

3. KULTURA NALOGE

Za ta tip kulture je značilna mrežna povezanost določenih (delovnih) enot, ki morajo med seboj sodelovati, da pridejo do zastavljenega projektnega cilja. Poudarek je na rezultatih in načinih, kako do njih priti. Posamezniki imajo nadzor nad svojim delom in možnost odločitve, zato je ta tip kulture mnogo bolj fleksibilen od prejšnjega.

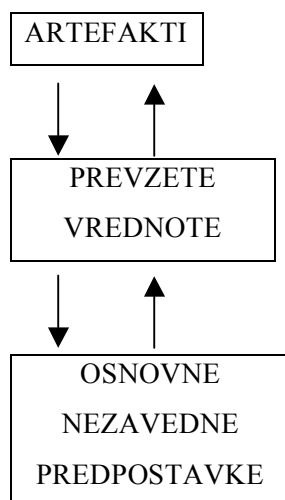
4. KULTURA OSEBE

V kulturi osebe je osebnost postavljena v centralno pozicijo in nad njo ni ničesar bolj pomembnega. Taka struktura obstaja samo z enim namenom in to je, služiti ljudem, ki imajo praviloma zelo visoke standarde in načela, kako želijo delati.

Poleg različnih pogledov in definicij kulture in sil, internih ali ekstrenih, ki nanjo vplivajo, pa lahko na organizacijsko kulturo gledamo še z drugega zornega kota, kjer jo določata dva spektra: socialni in filozofski (Jones, 1999: 134-135). Socialna kultura se v osnovi predvsem naslanja na ljudi v širšem pomeni besede. Torej določa agencijske vrednote in njihovo zavedanje, ozračje v agenciji, sprejemljive načine obnašanja, vlogo in pozicijo agencije v družbenem okolju, principe agencije in seveda tudi ljudi, ki delajo v agenciji, in ki jih v skladu s potrebami zaposluje. Ta vidik organizacijske kulture smo do sedaj že večkrat omenili in tudi pokazali na opažanja posameznikov.

Vendar zakaj je kultura večini posameznikov, ki so že nekaj časa njeni člani in ki v tej skupini (delovna skupina, podjetje, organizacija) delujejo, nevidna? Odgovor je, da je kultura vsebovana v vsem kar ljudi v organizaciji obkroža, je način dela in razmišljanja, vedenja in govorjenja, in jo zato s časom ne zaznavajo več kot nekaj zunanjega, ampak kot nekaj kar je za ljudi vsakdanjega, kar delajo in kar so. Posameznik, ki je na novo v nekem delovnem okolju, pa zaradi neprilagojenosti in nesocializiranosti v skupino, njeno kulturo jasno vidi, vendar le zato, ker mu je nova, tuja. S časom, ko prevzame vzorce, kot so način dela, razmišljanja, interpretiranja, ... ti postanejo „normalni“ vzorci vsakodnevnega delovanja v delovnem okolju in zato so kultura. Vendar, morda paradoksalno, ker so jim ti postali tako vsakdanji in rutinski, jih ljudje ne definirajo več kot kulturo. Nekoliko bolj jasno in shematsko lahko to razložimo s pomočjo Scheinove teorije o treh nivojih kulture.

TRI NIVOJI KULTURE



Artefakti vključujejo vse kar lahko vidimo, slišimo ali občutimo, ko pridemo v novo organizacijo. Artefakti vključujejo fizično okolje, vidna vedenja, način oblačenja, rituale in ceremonije, javne dokumente, uporabljeno tehnologijo itd.

Prevzete vrednote so tisto, kar organizacija pravi, da verjame. Te vrednote se lahko manifestirajo preko artefaktov, npr. vrednota, da je odprta komunikacija pomembna, se lahko kaže v pogostih sestankih. Včasih pa so te vrednote sicer prevzete, a se po njih ne ravna. Tako pa dobimo razkorak med tem, kar agencija verjame in pravi, da je, in tem kar dejansko dela.

Osnovne nezavedne predpostavke pa so tretji nivo kulture in so za ljudi v organizaciji postale tako samoumevne, da bi se jim zdelo nesprejemljivo, če bi njihovo vedenje temeljilo na čem drugem. Ta globoka prepričanja so zelo redko ali nikoli izražena, še bolj redko pa postavljena pod vprašaj, razen v primerih, ko se organizacija znajde v krizi (v Middleton, 2002: 19-20).

Pojem organizacijske kulture je sicer zelo širok koncept, celo neoprijemljiv, a kljub temu vseprisoten. Ni dobre, ne slabe kulture, prav tako ni idealne kulture. Je le način delovanja, obnašanja, razumevanja, itd. organizacije oziroma v našem primeru oglaševalske agencije, ki se spreminja v skladu z vsemi dejavniki, ki nanjo delujejo. Teoretični temelj kulture organizacije bo osnova razlage in analize poglobljenih intervjujev v nadaljevanju.

8. POVZETEK

Na koncu teoretičnega sklopa razprave samo še opredelimo ključne točke do sedaj zapisanega. Najprej smo podali definicijo oglaševalske agencije, poudarili problematičnost širokega in velikokrat nedoločenega definiranja in jo umestili v širši družbeni prostor. Nato smo opisali razvoj oglaševalskih agencij, da bi s tem pokazali njene osnove in hkrati tudi možne zametke nekaterih problemov, ki še danes obstajajo (npr. nedoločenost nalog in funkcij). Poglavje, v katerem opisujemo različne tipe oglaševalskih agencij, je tesno povezano s sledečim, ki opisuje organizacijo in strukturo oglaševalskih agencij. Pokazali smo, da sta za oglaševalsko agencijo značilni dve strukturi: formalna-funkcijska ali skupinsko delo. Kljub temu, da se oglaševalske agencije pogosto izpostavljajo kot kreativne organizacije, to v strukturi prav gotovo niso.

V zadnjem poglavju smo natančneje pogledali še pojem skupine, skupinskega dela in komunikacije, ter predstavili njegove lastnosti, funkcije, prednosti in slabosti. Zaključili pa z opredelitvijo organizacijske kulture, dejavnikov, ki nanjo vplivajo, podali smo eno od tipologij in tudi različne nivoje kulture organizacije.

Namen naše naloge je raziskati fenomen oglaševalske agencije, ki glede na razpoložljivo literaturo, ostaja sistematično neobdelan. Vodilo raziskave so naslednje hipoteze:

H₁: Delo v oglaševalski agenciji je slabo poznano in je zato osnova za stereotipe in govorce o njej.

H₂: Odnosi med zaposlenimi v oglaševalski agenciji so slabi.

H₃: V oglaševalskih agencijah obstaja izrazit spor med oddelkom vodenja projektov in oddelkom kreative.

H₄: Delo v oglaševalski agenciji je stresno.

H₅: Kultura oglaševalskih agencij je tesno povezana s percepcijo odnosov v agenciji.

H₆: V oglaševalskih agencijah naloge in funkcije niso določene.

H₇: Zaposlovanje v oglaševalskih agencijah je v veliki meri odvisno od poznanstev.

H₈: Skupinsko delo je v oglaševalskih agencijah zelo pomembno in se ga zato tudi uporablja.

Naš namen v nadaljevanju je odmakniti se od teorije in povzemanja različnih učbenikov „dobrega“ oglaševanja in „dobrega“ upravljanja oglaševalskih agencij. S predstavitvijo značilnosti nekaterih izbranih oglaševalskih agencij, ki izstopajo vsaka na svojem področju, želimo prikazati delo v oglaševalskih agencijah, ki po eni strani temelji zgolj na izkušnji in subjektivnem dojetju realnosti posameznika, in, ki po drugi strani ni vezana na slovenski prostor in njegove specifikke.

Preden bomo prešli na analizo poglobljenih intervjujev in s tem pridobili vpogled v interno delovanje v slovenskih oglaševalskih agencijah, pa si bomo ogledali še način reprezentacij oglaševalskih agencij in dela v njih v slovenskih tiskanih medijih. S pomočjo poglobljenih intervjujev in analize medijskih reprezentacij bomo pripravili temelj za večplastno razumevanje dogajanja v slovenskih oglaševalskih agencijah.

II. DEL – PODOBE OGLAŠEVALSKIH AGENCIJ

9. OGLAŠEVALSKE AGENCIJE: TEORIJA V PRAKSI

„Nihče se ne zabava več, mi pravijo, le denar še naredi delo sprejemljivo. Morda se bo posel spet spremenil. Upam, ker se spominjam, kako sem se jaz veselil vsakega novega delovnega dne v službi“ (Mayle, 1990: x).

Uvodni stavek v poglavje kaže, da so predstave o delu v oglaševalski agenciji, ki se kažejo v govoricah in stereotipih pogosto drugačne od realnosti. Ta posel ljudi pritegne zaradi različnih stvari: nekaterim se zdi, da bo to delo zabavno, drugim da bodo veliko zaslužili, tretjim, da bodo deležni posebnega življenjskega stila, ki ga za nekatere določajo delo v razkošni pisarni, vožnja z eksotičnimi avtomobili, hrana in pijača samo v izbranih gostilnah, ipd.

9.1 POSEL

Vsak posel ima svoje prednosti in slabosti, svoje vzorce in rituale. Enako velja za oglaševanje, čeprav, kot se pogosto zdi, tu morda nekoliko bolj ekscesno. Vsak posel se tudi spreminja, na boljše ali slabše, kakor za koga in odvisno, iz katerega zornega kota opazujemo. Oglaševanje in oglaševalska agencija kot njegova reprodukcijska celica, pa sta odvisna predvsem od ljudi, ki delajo, mislijo, organizirajo. Tako se določena vedenja, obnašanja ponavljajo in oblikujejo v vzorce. Ti vzorci pa oblikujejo vsakdan agencije in določajo način in tempo dela v njej.

Namen tega poglavja je opis teh vzorcev z različnimi odkloni in variacijami. Tako kot ostale organizacije, imajo tudi oglaševalske agencije zase tipičen način dela, svojo organizacijo, svoje vzorce delovanja in obnašanja, ki jih določajo in vključujejo v širši kontekst celote, hkrati pa se prav zaradi teh razlikujejo od vseh ostalih.

Posebnost oglaševanja, torej oglaševalskih agencij in predvsem ljudi, ki v njih delajo, je težnja po statusu. In kot pravi Peter Mayle je „težnja po statusu v vseh slikovitih, zabavnih variacijah v oglaševanju najbolj priljubljena igra“ (1990: 109). Načini, kako navzven pokazati svoj status pa so seveda raznoliki in morda ne toliko izvirni kot bi pričakovali od t.i. najbolj kreativnih komunikatorjev našega sveta. Oglaševalci so majhna in relativno zaprta družba, ki jo družijo podobni vzorci življenja in življenjskega stila. Principi visoke stopnje razkazovanja

in izkazovanja zunanje pozornosti veljajo pri izboru: avtomobilov, obleke in športnih aktivnosti. Obstaja pa tudi bolj specializirana raven lovljenja statusa, ki se prakticira znotraj posebnega sveta oglaševanja, kamor so vključene izključno samo kreativne osebe. „To je težnja, prizadevanje, gonja po nagradah“ (Mayle 1990: 120).

9.2 LJUDJE

Če je človek osrednjega pomena za vsako organizacijo, je za njeno definicijo in določitev pomemben opis tipične osebe, ki v njej dela. Za oglaševalsko agencijo naj bi veljalo, da je ta oseba: „brez sramu, ekstrovertirana, s svetom vedno na ti. Njen pogovorni stil je nekje vmes med družinskim stilom govora gostitelja TV talk-showa in stilom pomirjujočega govora družinskega zdravnika. Nogo ti lahko postavi med vrata tudi preko telefona, nikoli ne sprejme *ne* za odgovor, je značajske imuna na zavrnitve, zelo samozavestna in trdna v lastnih prepričanjih, da lahko uredi vse stvari na bolje, če ji le posvetite pol ure časa ob pijači proti koncu dneva. Je takojšen entuziast, navdušenec, sposoben razviti vročekrven interes do najbolj nemogočih stvari, le če so povezane z izdelkom ali storitvijo, na katerih dela“ (Mayle, 1990: 4-5).

Kako pomembni so ljudje v organizacijah, se je zavedal tudi David Ogilvy, ki je to dokazoval v uspešnosti in številčnosti njegovih oglaševalskih agencij po vsem svetu. Ogilvy je leta 1949 v New Yorku odprl majhno oglaševalsko agencijo, „danes pa je samo v Evropi 52 agencij. Potem je tu Azija, Indonezija, Avstralija, Rusija, Južna Amerika... Točnega števila Ogilvyjevih agencij po svetu vam sploh ne znam navesti,“ je dejal Paul Smith, regionalni kreativni direktor mreže Ogilvy & Mather (Godina Košir, 2004: 40). Prav tako pa se je zavedal pomembnosti ljudi in kulture. „Veliko naših naročnikov nas najema v različnih državah. Za njih je pomembno, da vedo, da lahko pričakujejo enake standarde obnašanja v vseh naših pisarnah. Zato želimo, da je naša kultura enaka po vsem svetu. Našo razširjeno mrežo povezujejo tesna osebna prijateljstva. Vsi smo člani enega kluba“ (Ogilvy, 1991: xii).

9.3 OGLAŠEVALSKA AGENCIJA V PRAKSI - BALKAN

Srž vsake oglaševalske agencije je njena filozofija, tisto kar jo vodi, kaže smer in izbira. Filozofija podjetja je temelj, ki mnogim manjka. Kakor koli se sliši banalno, je Dragan Sakan posebež, pa ne zaradi specifičnosti oglaševalske filozofije, ampak zato, ker jo sploh ima, ker

vanjo verjame, in ker v skladu z njo vseskozi tudi deluje. Zato na tem mestu navedimo samo nekaj osnovnih prepričanj, ki ga vodijo skozi spreminjajoče se poslovno okolje.

- „Tako so že prvi dan pričeli zvoniti telefoni in mi smo imeli dela za celo leto naprej, vendar se je izkazalo, da je najtežji naročnik agencija sama (njeno vodenje, op.a).“ (Sakan, 1996: 24)
- „Uspeh se ne meri s številom zaposlenih, uspeh se meri s kvaliteto ljudi.“ (Sakan, 1996: 42)
- „Le v kombinaciji različnih znanj, izkušenj, osebnosti agencije in menedžerja, je moč najti pravo formulo uspešnega vodenja.“ (Sakan, 1996: 49)
- „Kontrola delovnega časa ni potrebna. Kadar se dela z zadovoljstvom, se vedno dela več.“ (Sakan, 1996: 51)
- „Prav zaradi narave ideje sem pristaš teze, da vsi ljudje v agenciji so in da morajo biti kreativni.“ (Sakan, 1996: 88)

Po analogiji formule 4 ali 7 P je Sakan združil nove P elemente, ki so pomembni za uspešno delovanje oglaševalske agencije, in jih poimenoval **S atom marketinškega vodenja agencije**. Zanj uspešno vodenje namreč pomeni proces izmenjave med vodstvom in zaposlenimi in je odvisno od sedmih faktorjev. Če te elemente združimo in povežemo v celoto, lahko rečemo, da po modelu S atoma dobri ljudje (*ang. people*) ustvarjajo dober proizvod - idejo (*ang. product*), in le dober izdelek prinaša dober dobiček (*ang. profit*). Da bi se to uresničilo, mora direktor (*ang. personality*) planirati prihodnost (*ang. planning*), dobri odnosi z javnostmi (*ang. PR*) pa so osnova, za pridobivanje naročnikov. In vse to skupaj prinaša zadovoljstvo (*ang. pleasure*) tako zaposlenim, vodstvu, kot naročnikom.

9.4 OGLAŠEVALSKA AGENCIJA V PRAKSI - JAPONSKA

Niso si pa povsod in vse oglaševalske agencije zelo podobne, da bi jih določali isti vzorci. Kultura, tradicija, okolje so osnova različnosti tudi na tem področju. Brian Moeran s preučevanjem japonske oglaševalske industrije in znotraj tega japonske oglaševalske agencije pokaže na nekatere razlike v delovanju, v primerjavi z njeno zahodno različico. Njen glavni argument je, da „če želimo razumeti oglase kot izdelke, moramo razumeti družbene procese, ki so del ustvarjalnega procesa teh izdelkov“ (Moeran, 1996: 27).

Prva omenjena posebnost in razlikovanje od t.i. „klasičnih“ zahodnih oglaševalskih agencij so poslovni prostori. Notranjost in njen dekor nista namenjena temu, da bi impresirala obiskovalce, temveč služita zgolj funkcionalnosti. Zaposleni so večinoma moški, oblečeni v vsakdanje obleke, celo v t.i. shirt-sleeves. Kravate, ki jih nosijo, so drage, a diskretne. Tu ni opaziti nobenega glamurja in potrebe po vizualnem izstopanju, kot je to običajno za agencije v Evropi ali ZDA. Da bi agencija delovala kar se da učinkovito, je organizirana v številne oddelke ali divizije, v katerih je vse natančno določeno z izrazito hierarhijo. Posebnost zaposlovanja na Japonskem na sploh in seveda tudi v oglaševalskih agencijah pa je zaposlitev za daljše obdobje ali celo za celo življenje. Fluktuacija ljudi med agencijami je minimalna, ostati celo življenje pri eni agenciji pa je na Japonskem nekaj povsem vsakdanjega.

Tudi v definiranju in razumevanju posameznih delovnih funkcij obstajajo določene razlike. V agenciji se vodje projekta razume kot ljudi, ki v agencijo prinašajo denar, za razliko od copywriterjev, oblikovalcev, medijskih planerjev in zakupovalcev itd., ki denar le trošijo. Vodji projekta je večkrat bolj pomembno obdržati naročnika in dobre odnose z njim, za kar porabi veliko energije in časa, kot pa skrbeti za interne odnose v agenciji. Ker je torej najbolj pomembna funkcija v japonski oglaševalski agenciji vodenje projektov, je temu primerno tudi število zaposlenih. V oglaševalski agenciji, ki jo je Moeran proučeval, je tako kar dve petini od vseh 800 zaposlenih v oddelku vodenja projektov. „Po definiciji AAAA je oglaševalska agencija neodvisen posel, ki ga sestavljajo kreativni in poslovni ljudje... Japonska oglaševalska agencija, sicer lepo ustreza tej definiciji, le vrstni red besed kreativnost in posel je potrebno zamenjati, tako da s tem poudarimo različni vrstni red pomembnosti obeh“ (Moeran, 1996: 21).

Kljub pričakovanim in opisanim razlikam pa hitro ugotovimo, da delovanje japonske oglaševalske agencije le ni tako drugačno. Tako je zapisal tudi Moeran: „Moj namen je prikazati kako in zakaj je Japonska oglaševalska industrija hkrati večinoma podobna in nekoliko drugačna od oglaševalske industrije, ki jo najdemo drugod – predvsem v ZDA in tudi v Evropi“ (1996: x).

9.5 OGLAŠEVALSKA AGENCIJA V PRAKSI - VELIKA BRITANIJA

Agencija St. Luke's ima v svetu še vedno edinstveni pristop k organizaciji oglaševalske agencije, ki se je do sedaj izkazala za zelo uspešno, vendar za upravljanje (pre)težko. Nekateri

jo opisujejo kot etično oglaševalsko agencijo, drugi le kot drugačno, tretji kot fenomen. Njeno bistvo je, da je to drugačno „podjetje:

- kjer lastništvo podjetja izraža prispevek prav vsakega zaposlenega v agenciji;
- ki je nehierarhično;
- kjer je uporabljeno odprto upravljanje (*ang. open management*) namesto tradicionalne zapovedi in nadzora“ (Middleton, 2002: 70).

Tisto kar je razlikovalo novo agencijo od drugih, je iskreno zavedanje pomembnosti človeškega kapitala: „Vse poslovanje ima nekaj skupnega. Tvorijo ga ljudje. /.../ Ljudje pa so zelo kompleksni in so pod vplivom vrste racionalnih in emocionalnih načel. Resnično jih moraš razumeti, da lahko povečaš njihov potencial. Večje kot je razumevanje, večji je človeški učinek“ (Law, 1999: 35). Temeljni elementi oglaševalske agencije St. Luke's in njihova kombinacija, ki določajo osnovo uspešnega delovanja, so:

1. lastniška struktura

Jedro agencije St. Luke's je skupno lastništvo. Z lastniškim deležem se namreč (lahko) poveča lojalnost, produktivnost in odgovornost do dela ter ustvarja visoko stopnjo zaupanja. (Law, 1999: 105-119)

2. organizacijski model

Agencija St. Luke's je organizirana horizontalno. Način rasti podjetja ni v obliki piramide, ampak se skupine razdelijo, ko ljudje v skupini čutijo, da so postali preveliki za delovanje, t.i. amebni sistem rasti. Sistem rasti so poimenovali „Citizen Cell Structure“, kjer so lahko v svoji strukturi hkrati majhni in veliki (Law, 1999: 126).

3. vsakodnevno življenje v St. Luke's

Vsakdanje življenje v St. Luke's je nekoliko drugačno kot smo ga večinoma vajeni v oglaševalskih agencijah. „Celoten prostor je videti kot nekakšna klubska hiša“ (Velenšak, 2004: 16). Ni klasične recepcije. Nihče nima svoje lastne pisarne ali pisalne mize. Zaposleni si med seboj delijo vse, od računalnikov, t.i. public workstations, do pisarniškega materiala. Vsak dela tam, kjer mu najbolj ustreza, torej v izbranem prostoru znotraj agencije ali zunaj nje, vsak dan drugje. Ker ni klasične razdelitve delovnega prostora na pisarne in sejne sobe, je ta razdeljen na t.i. celice, za vsakega naročnika posebej (Law, 1999: 135-144).

4. kultura

Kulturo agencije, ki je skupek vsega kar to agencijo določa, Andy Law opiše kot: „V St. Luke's vidimo stvari drugače. Naš vložek razumemo kot del nas samih, a hkrati kot doprinos ostalim in dobrobit podjetju samemu. Razumemo potrebo po osebni odgovornosti v vseh

dejanjih, še posebej, kadar se ta nanašajo na druge osebe. Medsebojno bogatenje in ponovno odkrivanje vidimo kot kritičen element v želji, da ostajamo v stiku s sedanostjo in intelektualno aktivni“ (Law, 1999: 159).

5. uporaba tehnologije

V St. Luke's so izkoristili potencialne, ki jih sodobna tehnologija nudi. Ta jim omogoča fleksibilen delovni prostor, posledično tudi možno fleksibilno mišljenje, kar pa je za njih bistvo celotnega delovnega procesa (Law, 1999: 160-172).

6. izdelki/storitve

V vsaki oglaševalski agenciji je osnovna dejavnost oglaševanje in končni izdelek oglas. Priti do končnega izdelka, ki je v skladu z naročnikovimi željami in pričakovanji, da hkrati ustreza ciljnemu trgu, in da je tudi kreativen, je vsakič sproti težko dosegljiv cilj. Kot verjamejo v St. Luke's se do dobrega oglasa, ki vsebuje vse potrebne elemente, lahko pride le s timskim delom, kjer je prisotno zavedanje, da vsi delajo za skupno dobro.

Za konec je morda najbolj primerna misel Petra Mayla, ki govori o pomembnih spremembah posla, ki smo jim danes v oglaševanju in oglaševalskih agencijah priča, in ki bodo ali že pomembno vplivajo na stroko samo.

„Zgodovinsko gledano je oglaševanje privlačilo individualiste, podjetnike in talentirane posebnike. V oglaševanje so prišli zato, ker je delo nudilo večje in hitrejše nagrade kot v drugih zaposlitvah, hkrati pa večinoma zato, ker je v oglaševanju bolj zabavno kot v drugih službah, pa še počutili so se kot doma. /.../ Vendar, ko bo posel postal bolj strukturiran, spoštovan, ko ga bo bolj vodil denar in korporacije kot ideje, bo pričel izgubljati privlačnost za posameznike. Drugačna žival bo zasedla prostore agencij: nov oglaševalski človek, ki je bil vzgojen v globalizaciji, in potreba po ohranitvi dividend in cen delnic, bo zavladala. Nov oglaševalski človek bo dober na sestankih, spreten v politiki, preudaren, natančen, razumen in zanesljiv – popolna kopija vodje v korporaciji, za katero dela oglaševanje. In ko se bo to zgodilo, bo delo v oglaševanju ravno tako, kot je delo v katerem koli drugem mednarodnem poslu za nepomembno mednarodno blago.“ (1990: 140-141)

10. PODOBA OGLAŠEVALSKIH AGENCIJ V SLOVENSКИH TISKANIH MEDIJIH

O tem, kaj je oglaševalska agencija, kako je delati v njej in kako to vpliva na posameznikov družbeni status, je veliko mnenj in reprezentacij. K temu veliko pripomorejo tudi mediji. „Medijska besedila namreč za svoje gledalce oblikujejo posebne oblike znanja in ugodja ter dajajo na voljo posebne identitete“ (Luthar, 1992: 11-12).

V določenem časovnem obdobju (natančenje opredeljeno pri analizi posameznega medija v nadaljevanju) smo pregledali vse Delove priloge Marketing, priloge Trženje in mediji v elektronski izdaji časnika Finance in revije Marketing magazin. Naš namen je bil v grobem prikazati, kako so oglaševalske agencije v slovenskih (izbranih) specializiranih tiskanih medijih opisane in prikazane, kakšna podoba o njih se ustvarja.

10.1 FINANCE

priloga Trženje in mediji, elektronska izdaja www.finance-on.net; 29.11.2004, pregledan časovni okvir vseh člankov v elektronski obliki od 14. 11. 2001 do 25. 10. 2004

Teme, ki se v zvezi z oglaševalskimi agencijami pojavljajo, so:

- projekti, akcije, kampanje:

1. vzbujanje zanimanja na osnovi skrivnosti in skrivanju informacij o bodočih kampanjah (*Tudi Tomaž Gaube iz agencije Kraft&Werk zaradi tekmecev ni izdal vseh projektov, ki jih pripravljajo, nekaj pa le.* (Bogataj, 2003d)); ALI

2. poudarja se samo kreativnost kot bistveni element v oglaševalski kampanji (*Slovenska kreativnost pa ne ostaja prezrta, saj se za odkup oglasa že zanimata oglaševalsko bistveno „močnejši“ Španija in Latinska Amerika.* (21. 5. 2003))

- povezave in sodelovanje med naročniki in agencijami (*Franci Zavrl je vesel, da Mercator sodeluje še z Imagom* (Weiss, 2004))

- zmage na festivalih, domačih in tujih (*Agencija McCann Ericson Europe je zmagovalka letošnjega Euro Effieja* (Matejčič, 2004); *Futuri DDB nagrada na oglaševalskem festivalu* (Kačič, 2004))

- povezovanje v mreže, večanje agencij oziroma dodajanje novih oddelkov in širjenje lastnih mrež (*Formitas soustanovil sarajevski BBDO* (Bogataj, 2003c); *Beograjska Luna*

namerava postati vodilna agencija (Bogataj, 2003e); *S Team Ideas Group se bo kapitalsko povezala s Scholz&Friends* (Bogataj, 2003a))

- kreativnost in nagovarjanje predvsem oziroma samo kreativnega kadra (*Futura DDB poziva mlade kreativce z nevsakdanjim razpisom* (16. 4. 2003); *Novi kreativni direktor v agenciji Grey Ljubljana* (Bogataj, 2003b); *Ideas Campus za spodbujanje ustvarjalnosti* (Bogataj, 2001a))
- menjavanje posameznikov na vodilnih položajih v agencijah (*Imelda z novo izvršno direktorico*. (Petrov, 2002b); *Grey Worldwide Ljubljana z novim vodstvom* (Petrov, 2002a))
- poslovni prostori kot kreativno delovno okolje (*Oglaševalska agencija Mediamix se seli v sto let staro hišo na Kajuhovi ulici 12 v Mariboru. Kot so sporočili, bodo večji prostori omogočili priložnost vsem, ki jih zanimajo kreativnost, komuniciranje in potrošniška psihologija*. (Bogataj, 2002))

Večinoma se vsi članki oziroma vesti nanašajo na pozitivne informacije. Edini članek, v tem raziskanem obdobju, ki kaže ali opozori tudi na možne težave v delovanju oziroma obstoju oglaševalske agencije, je naslovljen z: *J. Repovš zanika težave Studia Marketing JWT* (Bogataj, 2001b).

10.2 MARKETING MAGAZIN

Brez dvoma je to medij, ki se največ ukvarja z obravnavano tematiko pri nas, torej oglaševalsko agencijo. Pregledali smo vse izdaje mesečnika Marketing Magazin v obdobju od novembra 2002 do junija 2004. V vsaki številki je predstavljen pregled preteklih in prihodnjih agencijskih projektov oziroma akcij pod naslovom Agencije pripravljajo. Te kratke povzetke agencijskega dela pišejo agencije same, čeprav to ni nikjer zapisano ali kakor koli razvidno, zato se ni čuditi, da ni zaznati skladnosti v pisanju ter da vse skupaj včasih deluje kot slavonspev agencijskemu delu. Poleg tega so predstavljene tako slovenske kot tuje agencije, pa čeprav le redko neposredno, torej da se celoten sestavek ukvarja z agencijo kot celoto, največkrat bolj posredno, to je prek poznanih osebnosti, ki v tej agenciji delajo. Kriterij za izbor predstavljene agencije je največkrat osvojena nagrada, obletnica agencije ali selitev v nove prostore. Prevladuje občutek, da gre pri pisanju zgolj za poudarjanje in popularizacijo kreativnosti ter „razkazovanje“ novih prostorov, kar je v zadnjih letih trend v slovenskem prostoru. Ljudje, ki so predstavljeni kot agencijski ljudje, so vedno iz vrst t.i. kreativcev ali pa

so direktorji teh agencij. Kot da ostali ljudje v agencijah ne bi obstajali, čeprav v večini primerov predstavljajo vsaj tri četrtine zaposlenih. Ne samo, da niso nikoli predstavljeni kot samostojni subjekti, npr. vodja projektov, ampak tudi niso omenjeni. Poleg tega se predstavljajo tudi tuje agencije, vendar se spet predvsem poudarja kreativnost, kot da bi bila to edina funkcija agencije.

O agencijah se piše z navdušenjem, brez kakršne koli kritičnosti; piscu se zdi vse fascinantno. Vsi so najboljši, najbolj kreativni, prvi itd. Naj to ponazorimo z nekaj citati:

Entuziasti, ki verjamejo v uspeh – agencija HD. (Likar, 2004b: 27)

Nuit je majhna agencija, po številu zaposlenih in po obsegu prometa, a obenem velika po svojih vizijah in srčnosti. (Likar, 2004a: 48)

Da je St. Luke's izredno kreativna agencija, je mogoče začutiti že ob vstopu v njihove poslovne prostore. (Velenšek, 2004: 17)

Pan je prerasel v agencijo polne storitve, še naprej gojil odlično radijsko oglaševanje, se uveljavil med naročniki širše Slovenije in začel pobirati nagrade na domačih in mednarodnih festivalih. (Likar, 2003: 12)

kk2 KesselsKramer – kreativnost na kvadrat. Sem imela čast srečati enega od ustvarjalcev genialne oglaševalske akcije. (Jakše, 2002: 24).

Futura DDB – družita nas optimizem in kreativnost (Apih in Dobnikar, 2001: 18-19)

Ponavljja se tudi posebna struktura načina pisanja o agencijah. Članki ponavadi najprej predstavijo kratko zgodovino agencije, nekaj o njihovem delu oziroma kakšni posebnosti, ki so jo ravnokar pridobili ali vpeljali, nato pa prevlada pogovor ali o naročnikih in odnosih z njimi, ali pa o festivalih in nagradah. Posebej zanimiva pa je fascinacija nad prostori agencij:

Občutek imaš, da si v skrivnostnem prostoru kreativnosti. (Jakše, 2002: 24).

Enaindvajset panovcev dela v svetlih, zračnih prostorih. /.../ Stene slednje krasijo nagrade, še in še nagrad. (Likar, 2003: 12)

Agencija je en velik mozaik... V mirni in zeleni oazi mestnih hiš sredi Maribora, za slavnim nogometnim stadionom Ljudski vrh, stoji vila z imenom Čira čara. Visoke smreke in bohotna češnja varujejo njene prebivalce pred nepoklicanimi pogledi, sredi travnika za vilo je miza s klopami, na drugi strani prostor za odbojko, za oddih telesa in duha. V visokem pritličju je sejna soba, v kateri vsak torek popoldne čara dvaindvajset članska ekipa agencije Mediamix. (Likar in Jančič, 2004: 28)

Zadnji citat vsebuje toliko zanosa in romantičnosti, da bi si verjetno vsak želel delati v taki agenciji. Primerno okolje sicer pripomore k boljšemu vzdušju, vendar se v Sloveniji že ustvarja občutek, da gre pri opisih okolja agencij predvsem za boj med agencijami in njihovimi notranjimi arhitekti (*Petnajsto nadstropje Delove stolpnice, od koder imajo formitasovci prelep pogled na slovensko prestolnico, je posodobila in opremila...* (julij/avgust 2003: 45), kdo bo imel bolj trendovsko agencijo, in ne toliko kako bo to okolje dejansko vplivalo na ljudi, ki so tam vsaj pet dni na teden.

10.3 DELO in priloga MARKETING

V Delu vsak ponedeljek izide tudi priloga Marketing, ki jo ureja uredništvo Marketing Magazina. Teme, ki so obravnavane, so zato zelo podobne tistim v Marketing Magazinu. Vsebinska zasnova priloge Marketing temelji na naslednjih sklopih:

- novosti oziroma posebnosti posameznih nacionalnih oglaševalskih trgov
- mediji: naklade, spremembe, novosti, oglaševalski kolač
- oglaševalske akcije, načini trženja, problematike oglaševanja
- festivali in dogodki: SOF, Golden Drum, Magdalena, Effie. Cannes, Marketing Klub
- nagrade
- slovensko oglaševalsko razsodišče
- agencije: povezovanja in mreže, novosti, nagrade, kreativnost

Ob pregledu priloge Marketing v časniku Delo od januarja 2002 do novembra 2004, to je skoraj tri leta, je število člankov, ki se ukvarjajo nekoliko bolj poglobljeno z oglaševalsko agencijo (z vidika organizacije, odnosov, itd.) le 4.

Oglaševalske agencije: kadrovanje krojijo naročniki

„Ljudje, zaposleni v oglaševalskih agencijah, so postali pogrešljivi. /.../ Dolga leta grajena osebna vrednost posameznika, tj. njegova lojalnost do podjetja, izkušnost in talent, danes štejejo zelo malo.“ (4. 3. 2002: 21)

Finančni utrip ameriških agencij: Boj za službo, ne za višjo plačo

„V Združenih državah Amerike se je gospodarska kriza za oglaševalsko panogo začela že konec leta 2000.“ Število zaposlenih se je zmanjšalo, plače prav tako. (11. 3. 2002: 21)

Brez dialoga: razkol med kreativci in mediji

„Če koga iz oglaševalskega sveta povprašate o odnosu med kreativno in medijsko stroko, vam bo odgovoril, da gre za dve plati iste medalje, ki sta si različni, pa vendar enaki, nobena pa ne more druga brez druge.“ (28. 10. 2002: 23)

Mediji se vračajo v agencije

„Kljub temu, da je bil nekaj časa trend, da se medijsko načrtovanje loči od kreativnega procesa, pa je zdaj jasno, da morajo biti medijski strategji del ekipe, ki snuje akcijo od njenega začetka.“ (Lesjak, 31. 3. 2003: 27)

Iz povzetkov je razvidno, da se članki ukvarjajo le s tujimi agencijami, predvsem ameriškimi, in niti en s slovenskimi. Zanimivo kot da smo v Sloveniji izvzeti iz globalnih sprememb. Vsaj minimalna medijska pozornost slovenski organizaciji oglaševalskih agencij bi verjetno pripomogla k boljšemu stanju ali napredku v razvoju tudi slovenskih oglaševalskih agencij. 7. marca 2005 je pričela, sicer v neenakomernih razmikih, izhajati serija člankov o poklicih v oglaševanju. Namen člankov (do sedaj treh: Vodja projektov je hudičev advokat – Jančič, 2005a: 24; Kreativni direktor ni poklic, je način življenja – Jančič, 2005b: 23; Art direktor mora biti razgledan – Jančič, 2005c: 23) je predstaviti poklice v oglaševanju, saj o njih „širša javnost ne ve veliko, agencije pa se še vedno otepajo z imidžem, da le ‘prodajajo meglo‘. Podcenjevalni odnos do oglaševalske industrije je tudi izraz nepoznavanja organizacije in dela v oglaševalskih agencijah“ (Jančič, 2005a: 24).

10.4 ZAKLJUČEK

Iz medijev ni mogoče ugotoviti, kako dejansko funkcionirajo slovenske agencije. Edini podatki so tisti, ki so bili objavljeni na začetku leta v MM in nato v Dosjeju MM, o prometu v agencijah ter številu zaposlenih (glej Prilogo B). Izpostavlja se predvsem: kreativnost, odnos agencija – naročnik, nagrade in agencijski prostori.

Tako ni čudno, da se v splošni javnosti agencijo pogosto enači zgolj s kreativno in da se za vsakega, ki dela v agenciji, misli, da je kreativec. Agencija ni pravljica, vendar je sanjati še vedno dopuščeno. Pri tem ne gre pozabiti, da so prav agencije tiste, ki se trudijo, da bi se o njih ustvarjala tako idealistična podoba. S takšno premišljeno strategijo in na ta način namreč lahko pridobijo nove naročnike in perspektivne, dobre, nove kadre.

III. DEL – KVALITATIVNA ANALIZA

11. METODA

Namen naše raziskave je preučiti eno izmed institucij oglaševalskega trikotnika: oglaševalsko agencijo, in spoznati odnose, procese in načine delovanja v njej. Da bi razumeli, zakaj ljudje delujejo na določen način, moramo spoznati pomene, ki jih pripisujejo svojemu delovanju.

Temeljna metoda raziskave so poglobljeni intervjuji, s pomočjo katerih dobimo opise izkušenj posameznikov, ki vsebujejo tako zunanji izgled kot notranjo zavest, ki temelji na spominu, podobi in pomenu. Poglobljeni intervju „raziskovalcu zagotovi možnost, da raziskuje v globino, da razkriva nova vodila, odpre nove dimenzije problema in zagotovi jasno, natančno in inkluzivno mnenje, ki temelji na osebni izkušnji“ (Burgess v Walker, 1988: 4).

Opis izbrane metode našega raziskovalnega dela je sedem stopenjski model (Kvale, 1996: 88), ki ga sestavljajo naslednji koraki:

1. Opredelitev teme
2. Oblikovanje (*ang. designing*)
3. Intervjuji
4. Transkripcija
5. Analiza
6. Preverjanje
7. Poročanje

1. opredelitev teme

Tema raziskave je „konceptualna razlaga in teoretična analiza raziskovane teme ter oblikovanje raziskovalnih vprašanj.“ (Kvale, 1996: 89). Tema našega zanimanja in raziskovanja je notranja dinamika dela in odnosi v oglaševalski agenciji.

Kaj? Predznanje o raziskovani temi temelji primarno na lastnem opazovanju in občutenju problemov v delovanju oglaševalske agencije, govoricah, razkoraku med pričakovanji in realnostjo. Temu je sledil pregled obravnavane tematike v Sloveniji in pregled razpoložljive

literature na to temo v tujini. Ker se je zelo malo avtorjev, ali pa so se le redki neposredno ukvarjali s to tematiko, smo opravili širši pregled, da bi s tem pridobili širši in globlji vpogled v celotno situacijo in stanje. Gre za pregled literature na temo: definiranje oglaševalske agencije, njen zgodovinski razvoj, različni tipi oglaševalskih agencij, različne strukture, delovna mesta v oglaševalskih agencijah, komunikacija v skupinah, upravljanje kreativnih organizacij, pregled slovenskega medijskega poročanja o oglaševalskih agencijah, itd. Poleg tega so nam pomembne informacije nudile tudi knjige-spomini posameznikov, ki so delali v oglaševanju in oglaševalskih agencijah, v njih pa opisujejo svoje izkušnje, spomine.

Zakaj? Pokazati na še neizpostavljeno področje dela oziroma problematiko oglaševalskih agencij, ki ji nihče ali redko kdo posveča pozornost, kar pa seveda ne pomeni, da ne obstaja. Glede na to, da se raziskovanje loteva relativno novega področja, ne temelji na testiranju hipoteze, temveč na spoznavanju, odkrivanju in razkrivanju novih vidikov. V skladu s tem so bili tudi intervjuji manj strukturirani, kot so takrat, kadar gre za preverjanje konkretne hipoteze.

Kako? Izbrana metoda raziskovanja so poglobljeni intervjuji, za katero menimo, da je v dani situaciji najbolj primerna. Poglobljeni intervjuji namreč dodajo notranjo perspektivo zunanjim vedenjem. „Namen intervjuvanja je, da nam omogoči vstopiti v posameznikovo perspektivo“ (Quinn Patton, 1990: 109). Intervjuji so vir pomenov, saj z njimi pridobimo vedenje, znanje o stvareh, ki jih ne moremo neposredno opazovati, kot so na primer čustva, misli, namere, pretekla dejanja, načine kako so si ljudje organizirali svet in kakšne pomene mu pripisujejo, itd. Zato moramo ljudi po teh stvareh povprašati. Poglobljeni intervjuji so primerni v situacijah, ko potrebujemo natančno preverjanje ali odkrivanje odnosov, vedenj, motivacij, želja in potreb. V našem primeru so bili poleg tega poglobljeni intervjuji primerni tudi zato, ker je obravnavana tematika občutljiva in ker bi prisotnost ostalih ljudi v skupini (fokusne skupine) najverjetneje spremenilo odgovore posameznikov. Intimnost položaja in zagotovilo zaupnosti podatkov, varovanja informacij je tisto, kar omogoči iskren in odprt pogovor, ki razkrije probleme in težave, o katerih se ponavadi ne govori.

2. Oblikovanje

Zaradi pridobivanja posameznikov, ki bi bili pripravljeni sodelovati je bilo potrebno vnaprej določiti število potrebnih intervjujev, kljub temu, da Kvale pravi „Intervjuvaj toliko subjektov, kot je to potrebno, da najdeš, dobiš želeno“ (1996: 101). Vseeno pa se je pametno

držati tega pravila, v kolikor se ugotovi, da z novimi intervjuji ne pridobiš nič novega, ali v nasprotnem primeru, ko z opravljenimi intervjuji odkrivaš vedno nova področja in jih je zato smiselno še nekoliko nadaljevati. Splošno pravilo pri določanju števila poglobljenih intervjujev je 15 ± 10 , česar smo se tudi držali z 11 opravljenimi. 11 poglobljenih intervjujev, pomeni torej 11 udeležencev, od tega 2 moška in 9 žensk. Intervjuji so potekali od 8. septembra do 6. oktobra 2004 in so trajali od 33 minut do 61 minut, torej v povprečju dobrih 46 minut. Vsi intervjuji so bili posneti.

Izbor posameznikov za intervjuje je bil namenski, usmerjen. Z namenom pridobiti raznolike informacije in ogniti se ponavljajočim problematikam ter bolj ali manj posebnim okoliščinam, smo izbirali posameznike iz devetih različnih slovenskih oglaševalskih agencij, ki pa imajo vse sedež v Ljubljani. Za rekrutacijo udeležencev smo uporabili lastno socialno omrežje v kombinaciji s tehniko snežene kepe. Pri tem smo poleg osnovnega pogoja izbire, tj. delovno mesto v oglaševalski agenciji, upoštevali še raznolikost delovnih mest, tako da bi dobili čim več variabilnosti v odgovorih.

Okvir tem in podtem za poglobljene intervjuje je bil narejen na osnovi lastne vpletenosti spraševalca v delovni proces oglaševalske agencije, ki je trajalo leto in pol, študija razpoložljive literature in predhodnih pogovorov z različnimi posamezniki, ki so bili posredno ali neposredno vpleteni v delo v oglaševalski agenciji. Slednji niso bili vključeni v poglobljene intervjuje raziskave.

3. Poglobljeni intervjuji – udeleženci raziskave

Pred samim začetkom poglobljenih intervjujev so bili posamezniki naprošeni, da odgovorijo na kratko anketo (grej Prilogo C), kjer so podali svoje osnovne demografske podatke. Imena so izmišljena, tako da je anonimnost pri navajanju izjav zagotovljena. Če samo povzamemo: 11 udeležencev, od tega 9 žensk in 2 moška, starih od 20 do 39 let, različnih izobrazbenih struktur in poklicev.

- Intervju 8.9.2004 – Barbara: medijski načrtovalec, starost 20-29 let, zaključena visoka šola, 1 leto in pol delovne dobe;
- Intervju 9.9.2004 – Nika: finance, starost 20-29 let, končana srednja šola (nadaljevanje šolanja: 1. letnik visoke šole), 3 leta delovne dobe;

- Intervju 10.9.2004 – Maja: medijski načrtovalec, starost 20-29 let, zaključena srednja šola (nadaljevanje šolanja: absolvent), 1 leto in pol delovne dobe;
- Intervju 13.9.2004 – Urša: vodja projektov, starost 20-29 let, zaključena visoka šola, 3 leta delovne dobe;
- Intervju 15.9.2004 – Marjan: vodja projektov, starost 20-29 let, zaključena visoka šola, 2 leti delovne dobe;
- Intervju 21.9.2004 – Ana: art direktor, starost 20-29 let, zaključena visoka šola, 3 leta delovne dobe;
- Intervju 22.9.2004 – Iva: vodja službe za TK in PR, starost 30-39 let, zaključena visoka šola, 10 let delovne dobe;
- Intervju 23.9.2004 – Boštjan: pisec besedil (*ang. copywriter*), starost 20-29 let, zaključena srednja šola (nadaljevanje šolanja: 4. letnik visoke šole), 6 let delovne dobe;
- Intervju 23.9.2004 – Polona: vodja projektov, starost 20-29 let, končana srednja šola (nadaljevanje šolanja: 1. letnik visoke šole), 4 leta in pol delovne dobe;
- Intervju 27.9.2004 - Alenka: art direktor, starost 20-29 let, zaključena visoka šola, 4 leta delovne dobe;
- Intervju 6.10.2004 – Vida: vodja projektov, starost 20-29 let, zaključena visoka šola, 5 let delovne dobe.

Poglobljeni intervju je interpersonalna situacija, kjer se s pomočjo dialoga pride do novega znanja, spoznanja. Glede na to, da je bil naš namen pridobiti mnenja, odnose in občutke, je bila oblika poglobljenih intervjujev le delno strukturirana. Kot vodilo v pogovoru so bile teme in podteme (glej prilogo B), ki naj bi jih s sogovornikom odprla skozi pogovor, ne glede na njihov vrstni red. Vsakemu intervjuvancu je bila na začetku predstavljena tema diplomske naloge in njen namen.

4. Transkripti

Po opravljenih intervjujih so bili narejeni dobesedni zapisi vseh intervjujev, kar pomeni 147 strani transkripta.

5. Analiza

Kvalitativna analiza skuša smiselno urediti verbalno pridobljene podatke, prek njihovega dobesednega pomena, da bi tako odkrila temeljne teme, podobnosti in razlike med

intervjuvanci. „Edino pravilo v analizi podatkov pri kvalitativni analizi je, da skušaš delati po svojih najboljših močeh s svojim celotnim znanjem, da temeljito predstaviš podatke in izsledke, ki iz njih sledijo“ (Davis, 1997: 233). Prva faza analize naše raziskave je bila natančno in večkratno branje transkripta.

Sledilo je izpisovanje odgovorov glede na določene teme in podteme. V drugi fazi je bil iz strukturiranih izpiskov narejen še bolj zgoščen povzetek, kjer so se iskali odnosi posameznikov do določenih vprašanj, predvsem pa glede na to, ali so bili ti pozitivni, negativni, heterogeni, ali indiferentni. Na osnovi teh spoznanj smo lahko pričeli s celovito analizo in umestitvijo posameznih tem v teoretični kontekst. Na koncu smo v sklepu povzeli vse ugotovitve in nakazali nadaljno možno raziskovanje na tem področju. Analiza je skupek možnih razlag in predvidevanj. Gre za odnos med opazovanjem realnosti, kot je bila opisana, in oblikovanjem konceptov, ki so rezultat selektivne interpretacije in konceptualizacije podanih opisov situacij, stanj, odnosov, čustev in mnenj.

6. Preverjanje

Na koncu je bilo potrebno preveriti še zanesljivost (kako konsistentni so rezultati) in veljavnost (ali je raziskava raziskovala, kar je bilo željeno) naše raziskave. Tako je bilo že po končani analizi potrebno ponovno poslušanje zvočnih zapisov in branje transkripta ter izpisovanje posebnosti ali odlomkov, ki izstopajo ali pa smo jih poprej spregledali. Namen ponovnega poslušanja in branja je v preverjanju naše analize in ugotovitve, ali ta v določenih odgovorih odstopa, ali obstajajo nejasnosti in neskladja ter seveda napraviti popravke.

7. Poročanje

Zadnja faza v raziskavi je pričujoča diplomska naloga z naslovom Ogllaševalska agencija na prepihu.

Glede na to, da je raziskovana tema relativno občutljiva, predvsem ker se osredotoča na delovno mesto, ki ga želijo oglaševalske agencije zavedno ali nezavedno, prikazati kot idealno, in da je iskrenost in resnica v odgovorih ključnega pomena, se je bilo pomembno še posebej osredotočiti na etičnost same raziskave.

„Raziskava s pomočjo intervjujev je moralno področje: osebna interakcija v intervjuju vpliva na intervjuvanca, znanje pridobljeno v intervjuju pa vpliva na naše razumevanje človeške

situacije“ (Kvale, 1996: 109). Zato je bila prav v vseh fazah raziskovanja zagotovljena stroga zaupnost vseh pridobljenih podatkov. V ta namen so bila zamenjana vsa imena intervjuvancev z izmišljenimi osebnimi imeni, v transkriptih in analizi so izbrisana vsa osebna imena in imena oglaševalskih agencij, ter povsod se pojavlja direktor le v moškem spolu. V analizi so vse navedene izjave in odgovori intervjuvancev zapisane dobesedno in nikoli niso iztrgane iz konteksta na način, da bi lahko zavajale v pomenu in želji povedanega.

12. REZULTATI IN DISKUSIJA

Na osnovi analize poglobljenih intervjujev smo določili teme oziroma področja, ki so bila v njih izpostavljena:

- Vzpostavljanje hierarhične strukture v agenciji
- Nedorečenost funkcij in nalog
- Neozaveščenost organizacijske kulture
- Posebno zaposlovanje
- Ideal skupinskega dela
- Vseprisotnost stresa
- Razkorak med pričakovanji in resničnostjo
- Kult kreativnosti kot vzrok spora!?
- ... Odnosi ...

V nadaljevanju bomo osvetlili področja delovanja oglaševalske agencije in prikazali probleme, ki jih izpostavljajo intervjuvanci.

13. VZPOSTAVLJANJE HIERARHIČNE STRUKTURE V AGENCIJI

Glede strukture in organizacije so oglaševalske agencije zelo konzervativne. Zaposlujejo veliko talentiranih ljudi z vseh področij, vendar se same niso spremenile, ali kakor koli razvile že 40 let. Pravzaprav ni bilo sprememb, odkar je Bill Bernbach preoblikoval strukturo človeških virov oziroma človeškega kapitala v svoji oglaševalski agenciji na bolj kreativen način. Ustvaril je t.i. kreativni tim, v katerem sta združena pisec besedil in oblikovalec.

Ker je agencija relativno poseben način organizacije (kreativna organizacija), in je v skladu s tem tudi njena struktura specifična, se pojavljajo problemi pri njenem vsakodnevem udejanjanju. Prvi problem je v nepoznavanju delovanja kreativne organizacije, ki vodi večinoma do manjših zapletov in neorganiziranosti, v skrajnem primeru lahko celo do nedelovanja oglaševalske agencije. Prav tako veliko težav izhaja iz presenetljivo toge hierarhične strukture in uveljavljanja pozicije moči, ki za oglaševalsko agencijo, ki naj bi jo določala fleksibilnost v vseh pogledih, ni ne pričakovana ne primerna. Agencije bi morale imeti t.i. horizontalno strukturo, da bi lahko uveljavljale kreativen in svoboden način dela, kot ga predstavljajo splošni javnosti navzven. V Sloveniji naj bi nekoč celo imele horizontalno strukturo.

„Horizontalna struktura, čeprav se pri nas v zadnjih 10 letih kar precej spreminja, kakor so vse agencije v Sloveniji začele z neko flat strukturo, se vse nagibajo k temu, da bi vzpostavili zelo močno hierarhijo.“ (Iva, 83)

Intervjuvarka: „Kaj je potem flat?“

„V bistvu je bilo vodstvo enakovredno in timi, ki so bili enakovredni, nakar so se pa, zdaj ne vem iz kakšnih vzgibov, /.../ zaradi pohlepa, lahko zaradi tega, ker je bilo treba organizirati dejansko delo tako, da je bilo vodeno, načrtovano in da je bilo čim manj nepotrebnih stroškov. Hm, vse te agencije so pol naredile še neke vmesne vodstvene strukture.“ (Iva, 83-4)

Hierarhijo in željo po moči je večinoma zaznati pri vodstvenih kadrih.

„Hierarhija obstaja od direktorja do direktorice projektov, vsi ostali pa smo nekako na istem.“ (Polona, 114)

„Direktor in pod njim so vodje projektov.“ (Maja, 30)

„Direktor je alfa in omega. On odloča o vsem.“ (Marjan, 58)

Pričakovano je, da je najvišje v strukturi agencije direktor oziroma lastnik agencije. Kljub temu, da je direktor vodja celotne agencije, bi njegova vloga v agenciji morala biti bolj

demokratična od klasične direktorske vloge. Vendar se v agencijah pojavlja nekaj drugega. Posamezniki direktorja zaznavajo kot nekoga, ki je zasidran na vrhu, ki o vsem odloča.

„Ker oni, ki je tam gor, hoče, da je narejeno in njega ne zanima, kako je narejeno. (Nika, 15)

„Razporeditev po pomembnosti. Hm, direktor, pač ki je tudi kreativni direktor, pač on, potem pa dolgo nič.“ (Marjan, 64)

Kljub temu, da je direktor na najvišji poziciji na lestvici hierarhije, pa se ga vedno ne percipira kot avtoriteto.

„Jaz bi najrajše rešil spor tako, da bi svojega direktorja na gobec. /.../ „Po vseh teh letih postajam tudi že mal apatičen na vplive direktorja.“ (Boštjan, 107)

Razlogi za tako stanje so različni. Od tega, da direktor svojih nalog ne opravlja kot je pričakovano, ali ker zaposleni sploh ne vedo, kaj dela, ker je z njimi tudi redko v resničnem stiku, vsakodnevnih komunikaciji. Posebnega spoštovanja, ne poslovnega ne osebnega, v odgovorih ni bilo zaznati. Idealno gledano pa bi moral biti direktor glede na odgovore intervjuvancev:

„Po mojem je najbolje, če je nekje vmes, med umetnikom in poslovnežem“ (Iva, 85)

Biti direktor oglaševalske agencije, naj bi pomenilo imeti predvsem smisel za sočloveka, sposobnost empatije, občutek za priložnost, ustvarjalnost in seveda poslovni dar. Nujno je, da bi imel vsak direktor cilj vsaj približati se stanju, ko so zaposleni zadovoljni v svoji poklicni vlogi, agencija pa uspešna tako na poslovnem kot kreativnem področju. Žal je glede na odgovore takih direktorjev zelo malo.

Želja po moči pa se kaže tudi na drugem nivoju. Izražanje moči in premoči se izpostavlja tudi v samem odnosu nadrejeni-podrejeni, ki je v agenciji najbolj izrazito vpeljan le pri funkciji asistenta, ponavadi asistenta vodje projekta.

„V prelaganju odgovornosti smo pa ful dobri. Iz višjega na nižji, na asistente, oni so vedno krivi. Imamo ful asistentov in oni delajo vse živo“ (Vida, 140).

Delo asistenta je v osnovi namenjeno povsem drugim stvarem, kot je zgolj pomoč nadrejenemu in prevzemanje nalog, ki so nadrejenemu nezanimive, dolgočasne ali celo zoprne. Delo asistenta je nastalo že zelo zgodaj v procesu razvoja oglaševalskih agencij, z namenom prenosa izkušenj in znanja, ter hkrati kot varovalo, da v primeru, če vodje ni, delo prevzame asistent, ki je z njim tudi najbolj seznanjen. „To pa je hkrati tudi način nadzorovanja, saj je t.i. junior pod kontrolo nadrejenega ne glede na to, kako talentiran in zanesljiv je.“ (Hower, 1939: 525)

Nadvlada ali izražanje moči se pojavlja tudi v delovnih skupinah. Oglaševanje privlači zelo različne ljudi, ki morajo oziroma naj bi glede na organiziranost agencije v delovne skupine med seboj dobro sodelovati. Vendar zaradi nerazumevanja pomena skupinskega dela, osebnosti posameznikov in želje po uveljavljanu moči prepogosto prihaja do nadvlade, oziroma podrejanja na drugi strani.

„Pomeni dihat skupaj, se skupaj usedeš, predebatirat opcije, da je dialog, ne monolog.“ (Iva, 87)

„Tukaj vsak išče eno samopotrditve.“ (Marjan, 56)

„Gre za prepad v načinu razmišljanja, ampak vsi že toliko časa delajo v agencijskem poslu, da imajo okvirje.“ (Maja, 36)

„Pri nas je ta kreativc zelo, zelo, kako se reče no, vodljiv.“ (Polona, 121)

Vzpostavljanje hierarhije in s tem povezano uveljavljanje moči je razvidno tudi iz opisov organizacijskih kultur. V skladu z odgovori intervjuvancev in tipologijo organizacijskih kultur, ki jo je napravil Charles Handy (glej poglavje Kultura organizacije, str. 27-31), lahko ugotovimo, da nekatere slovenske agencije jasno spadajo v eno od naštetih tipov kultur, druge pa določa kombinacija lastnosti različnih tipov. V večini agencij je centralna moč v rokah direktorja (kultura moči), vendar se ta velikokrat kombinira s katero od drugih kultur, največkrat kulturo naloge.

„Si free, ful odprto, dokler se stvar naredi. Ko se pa nekaj zalomi, se pa uvede bolj strikten urnik, delovni čas.“ (Maja, 34)

Ker je svet oglaševalskih agencij svet posameznikov-posebnežev, ki se jih skuša razumeti, in v času fascinacije nad kreativnostjo tudi podpirati in spodbujati, se skuša ponekod kot dokaz kreativnosti in svobode organizacije, vzdrževati tudi kulturo osebe. Ta se v odgovorih kaže predvsem s pogostim omenjanjem ega.

„Ali iz neke borbe med sabo delajo, ali pa čist iz nekega egotripa. Večinoma iz nekega egotripa.“ (Iva, 85)

Vendar pa se kultura osebe kljub povečevanju kreativnosti skuša nekoliko omejevati, saj prav t.i. ego, ki je tu osrednjega pomena, velikokrat moti sam proces dela, ga prekinja, ali celo uničuje, ter s tem spodkopava avtoriteto nadrejenemu. Pod prevlado kulture moči in/ali kulture naloge, se v resnici kultura osebe bolj bori za svoj obstanek, kot da bi v oglaševalski agenciji cvetela.

Iz do sedaj ugotovljenega je jasno vidno, da bo v sami strukturi slovenskih oglaševalskih agencij potrebno nekaj spremeniti, če se bo želelo vzpostaviti dejansko kreativno organizacijo in uresničiti medijsko podobo, ki jo o sebi širijo agencije. Spremembe so za vsakega sicer

težko sprejemljive, pa naj bodo te na boljše ali na slabše, velike ali majhne. Spremeniti se, pomeni pustiti za sabo vzorce dela in obnašanja, ki jih zelo dobro poznaš, in so zato večinoma postali rutinski. Potencialne spremembe prinašajo možnosti, ki jih do sedaj nismo imeli. Hierarhija lahko izgine ali se vsaj njen vpliv zmanjša. Z novo tehnologijo je omogočena organizacija, ki je bolj fleksibilna in prilagodljiva kot je bila kadar koli do slej. Tudi interni komunikaciji se odpirajo novi horizonti. Odločanje lahko postane bolj decentralizirano in kolaborativno. Podjetje, ki raste, ne predstavlja več takšnega organizacijskega problema, saj tehnologija omogoča skoraj enakovredno komunikacijo, kot je mogoča v majhnih delovnih skupinah. Vprašanje pa je, če so zaposleni pripravljeni narediti tak korak, sploh če ostaja njihovo mišljenje:

„A veš, jaz mislim, ja, da mora biti ta hierarhija vzpostavljena, k drgač podjetja ne morejo štimit.“
(Ana, 75)

Dokler zaposleni v agencijah želijo in pričakujejo (dejansko) hierarhijo, se njihova pričakovanja o bolj fleksibilnem in bolj dinamičnem delu ne bodo uresničila.

14. NEDOREČENOST FUNKCIJ IN NALOG

Določitev funkcij in nalog se velikokrat zdi samoumevna, vendar so prav zaradi takih predpostavk te le redko ali nikoli natančno definirane in vzpostavljene.

„Precej šepa organizacija, totalno konfuzno je stanje.“ (Alenka, 126).

„Naloge niso čisto natančno razdeljene. /.../ Ni nas tako veliko, tako da se ponavadi itak ve kdo je kaj v timu.“ (Marjan, 58-9).

Posledica nedoločenosti in nejasnosti funkcij in nalog pa je, da pogosto v le nekoliko neobičajni ali drugačni situaciji prihaja do neopravljanja dela, preobremenjenosti določenih posameznikov, nepotrebnih trenj in nesporazumov med sodelavci.

„Ponavadi se ne ve točno, kdo kaj dela, je odgovoren. Mislim, načeloma se ve, ampak delo je tako podobno, da se nekatere stvari prekrivajo. Je zelo tanka ločnica“ (Iva, 85).

Vendar nekateri v nedoločenosti nalog in vlog vidijo celo prednost za kvaliteto opravljenega dela:

„Naša agencija je manjša in se zadolžitve prepletajo, ampak to je pozitivno, ker je nadzor nad projektom lahko bolj celosten“ (Boštjan, 101).

Vseeno je potrebno posebej poudariti, da je tako prepletanje delovnih funkcij in s tem pregled vseh nad celotnim delovnim procesom, mogoče le v majhnih agencijah, ali pa v agencijah, ki

s svojo strukturo in upravljanjem omogočajo delovanje manjših samostojnih enot znotraj večjega sistema.

Zaradi neorganiziranosti dela in nedoločenosti funkcij so nekateri posamezniki ves čas polno zasedeni, velikokrat preobremenjeni, in zato ne želijo in pa tudi ne morejo prevzeti dodatne naloge. Tako morajo nekateri v agencijah delati nadure, in vse z namenom, da se naredijo stvari, ki so bile obljubljeni naročniku, in to z najmanjšim možnim zamikom oziroma zamudo.

„Ve se, katere so moje zadolžitve. Delam pa tudi tiste, ki niso moje in obratno. Tisti, ki imajo določene zadolžitve, ne delajo kar bi morali, zato prihaja, da eni odhajajo domov ob štirih, petih, drugi pa ostajamo“ (Alenka, 127).

In delo se na nekaterih stopnjah ustavlja, enostavno ker se čaka da pride na vrsto. Vse zaradi neprimerne razdelitve nalog.

Zaradi nedoločenosti delovnih funkcij se pojavlja tudi vprašanje odgovornosti. In oglaševalska agencija pri tem ni nobena izjema. Kaj se zgodi, ko gre kaj narobe, kdo prevzame odgovornost?

„Če VP gleda za DTP korekture, tako opravlja delo, ki ni njegovo in ni prav, se pa splača.“ (Urša, 45)

„Več ali manj se ve, kdo je za kaj odgovoren. /.../ Vprašanje je, koliko se naloge izpolnjujejo.“ (Barbara, 3)

„Nimamo asistentov, pa tudi ni potrebe po tej razdelitvi, ker je VP vse v enem. /.../ VP ima polno odgovornost.“ (Polona, 114)

Tako mora na primer vodja projekta, ki je odgovoren za celoten projekt delati dodatne naloge, ki mu jih ne bi bilo potrebno, če bi se vsak v celoti zavedal odgovornosti delovnega mesta, ki ga opravlja. Vprašanje odgovornosti pa se postavi tudi v nasprotnem primeru. Kdo bo prevzel ves sloves in hvalo za nekaj, kar je preseglo pričakovanja? Verjetno ni potrebno poudarjati, da imajo večji vpliv in moč odločanja, pa čeprav neformalnega, tisti, ki so višje v rangu hierarhije ali priljubljenosti, gledano znotraj agencije in zunaj nje. Torej nagrade potencialno največkrat poberejo kreativci, ki so najvišje na formalni lestvici strukture oglaševalske agencije in/ali najvišje na osebni lestvici priljubljenosti.

Glede na pojav in kritičnost tako na eni strani pojava vzpostavljanja hierarhije in vpliva moči, ter na drugi strani pojava nedoločenosti funkcij in nalog, lahko sklepamo na vsaj delno vzročno povezanost obeh. Vzpostavljanje hierarhije in moči vzame namreč vodilnim določeno količino časa in energije. Kreativna organizacija, številni naročniki in način dela

v skupinah pa zahtevajo veliko sprotne prilagajanja, ki ga mora voditi določena oseba, ponavadi direktor ali za to določen vodja. Slednji pa zaradi vzpostavljanja hierarhije in hkratnega opravljanja vsakodnevnih opravil dovolj nima dodatnega časa za določitev in organizacijo zaposlenih. Vsekakor ne gre zanemariti dejstva, da so slovenske oglaševalske agencije relativno mlade in imajo tudi relativno nerazvite delovne funkcije. Kljub temu nedoločenost funkcij in nalog zato ni povsem opravičljiva. Problem je verjetno tudi v tem, da se določitev funkcij, kot smo omenili na začetku tega poglavja, zdi preveč samoumevna. Način organizacije in delovanja slovenskih oglaševalskih agencij, predvsem pa nezadovoljstvo zaposlenih z obstoječim stanjem, je več kot zgovoren dokaz, da temu ni tako. Vsekakor je teza o povezanosti pojavov le hipotetična, vendar možna.

15. NEOZAVEŠČENOST ORGANIZACIJSKE KULTURE

Glede na opravljene intervjuje se sprva zdi, da je kultura v organizaciji intervjuvancem popolna neznanka, ki se je nihče ne zaveda, ali le redki.

„Si je ne upam opisati, je nimamo.“ (Vida, 143)

„Naj bi bile neke točke, navodila, kako agencija deluje, kako se obnaša navzven do naročnika, ampak jaz tega še nisem videla.“ (Polona, 118).

Pa vendar se skozi intervjuje kmalu pokaže, da ne gre toliko za nepoznavanje oziroma nezaznavanje, kot za nepovezovanje določenih konkretnih procesov, vzorcev in navad, s teoretičnim pojmom kulture. Podana razlaga pojma kulture in delna usmeritev v področje razmišljanja skoraj vedno pripelje do prepoznavanja pojma v njegovem konkretnem pomenu.

„Ne vem, če imamo prav eno specifično organizacijsko kulturo. Mislim, težnja je k temu, da se dobro dela, to sigurno.“ (Urša, 47)

Kultura oglaševalske agencije je za posameznike, ki že nekaj časa v njej delajo (časovno obdobje prilagajanja in sprejemanja je odvisno od posameznika in skupine), postala sprejemljiva do te mere, da je samoumevna. To pomeni, da se nič več ne sprašujejo o njenih vrednotah, pravilih in načinih delovanja, ki so s ponotranjenjem postali tudi del osebe, ki jih nekompromisno sprejema, ampak v skladu z organizacijsko kulturo vsak dan delujejo. Po Scheinovi teoriji o treh nivojih kulture (glej poglavje Kultura organizacije, str. 27-31) so ti posamezniki na stopnji osnovnih nezavednih predpostavk. Tisti, ki so manj časa v agenciji in njene posebnosti, pravila in navade šele postopno spoznavajo in sprejemajo, pa zaradi

nepoznavanja teh, opazijo kulturo in njene posebnosti v delovanju. Intervjuvanci tako opisujejo ali njene artefakte:

„Ni nekega, recimo tega, da imamo nek dresscode“ (Maja, 34),

ali prevzete vrednote:

„Ne vem, če imamo prav specifično organizacijsko kulturo. Težnja je k temu, da se dobro dela. Kaj je dobro delo, je pa relativno.“ (Urša, 47).

Vsaka organizacija ima svojo kulturo. Večja podjetja pa velikokrat nimajo samo ene enotne, uniformne kulture, temveč vrsto subkultur, ki sicer imajo med seboj stične točke, vendar so si hkrati skoraj popolnoma različne, kar lahko v skrajnem primeru pripelje celo do konflikta med njimi, kar se pokaže tudi v oglaševalskih agencijah.

„Nismo tako konsistentni, da bi vsi v eno smer šli. Ja, individualizem je. Tle vsak malo po svoje prčka.“
(Polona, 118)

Kljub možnim različnim številnim subkulturam in njihovim vlogam ter razmerjem, pa mora vsaj zaradi neprekinjenega in skladnega delovanja organizacije, vedno obstajati tudi kultura, ki je skupna vsem, ki jih povezuje. V nasprotnem primeru, če podjetje nima krovne kulture, je to tako heterogeno, da ne more delati za skupni, zastavljeni cilj. Tega se zaveda tudi Iva:

„Načeloma bi morala biti kultura zelo raznolika. /.../ Globalno pa bi morali slediti eni viziji, ker če ni drugačnosti, ni kreativnosti. Seveda pa spet ne preveč odstopanj.“ (89)

Tudi v nekaterih slovenskih oglaševalskih agencijah, ki sicer po številu zaposlenih niso velike organizacije, se ob dominantni in/ali krovni kulturi pojavljajo še subkulture ali vsaj njeni nastavki. Te se v delu oglaševalske agencije pojavljajo predvsem zaradi specializacije dela in delitve na oddelke.

„Ne vem, če bi lahko to rekla (da agencija deluje sinhrono, op.a.) /.../ Mislim, PR-ovci so en svoj svet.“
(Barbara, 6)

„Skupinice se formirajo po oddelkih, ker je tudi taka prostorska razdelitev, in se ti ljudje potem več med sabo družijo.“ (Maja, 35).

Glede ravni kulture v slovenskih oglaševalskih agencijah oziroma odnosa do nje, ki ga je mogoče opaziti v odgovorih intervjuvancev, je zaskrbljujoče predvsem dejstvo, da se kulturo in stanje v oglaševalski agenciji označuje negativno, oziroma se kulturo povezuje z negativnimi konotacijami.

„Kultura je ful slaba, v smislu, da se zelo malo izobražujemo, da gremo premalokrat na izlet skupaj, čeprav je vedno veliko govora o tem, potem pa nič. /.../ Kultura je ful slaba, v smislu manipulacij.“
(Marjan, 62)

„Smo prijazni, se trudimo. Ne preklinjaš na druge. Obstaja en nivo. Lahko, da si jezen, ampak mu ne preklinjaš mame.“ (Vida, 144)

Tudi kadar se kulturo opiše kot nekaj pozitivnega, se pogosto z drugimi odgovori, ki po mnenju vprašanih s kulturo niso povezani, nakaže, da vse le ni tako pozitivno, da z delovanjem in obstoječo kulturo niso zadovoljni. Z dvomom, ali nezadovoljstvom v izrečenem se podrejo predhodnje pozitivne trditve. Vse skupaj nakazuje na to, da v nekaterih slovenskih oglaševalskih agencijah nekaj ne deluje tako kot bi moralo.

„Če se organizacije ne zavedajo kultur, ki jih obdajajo, jih bodo te kulture upravljale.“ (Shein v Middleton, 2002: 2). Ugotovitev je glede na stanje v slovenskih oglaševalskih agencijah bistvena, saj skozi analizo dobimo občutek, da se v agencijah tej tematiki, ki je zanjo in njene zaposlene zelo pomembna, sploh ne posvečajo. Ljudje, ki so vključeni v vodenje agencije, namreč morajo redno opazovati kulturo in spremljati njene spremembe, kar dobro ponazarja naslednji citat:

„Dejstvo je, da se je mora direktor zavedat, ker drugače stvari ne klapajo.“ (Ana, 75)

Organizacija se namreč ne more naučiti ničesar novega, če se tega ne naučijo vsi, predvsem pa tisti, ki jo vodijo. Šele z zavedanjem je mogoča sprememba in/ali napredek, saj organizacijska kultura oblikuje, določa način posameznikovega razmišljanja in vedenja v določeni organizaciji, in seveda tudi delovanje organizacije kot celote navznoter in kot se kaže navzven.

16. POSEBNO ZAPOSLOVANJE

Zaposlovanje je vedno prisoten element delovnega procesa, ki s svojimi dejanji odločilno posledično vpliva na celotno organizacijo in njeno delovanje. Prav zato je njegovo mesto v vsaki organizaciji tako pomembno. Kot bomo pokazali v nadaljevanju, ima zaposlovanje v oglaševalskih agencijah določene specifike, ki ga določajo kot posebno. Prva posebnost je, da je „oglaševanje industrija, za katero je značilna nestabilnost osebja“ (Malefyt in Moeran, 2003: 6), v pomenu pogostost menjavanja služb in posameznikov med agencijami in pozicij v sami agenciji. Zaposlovanje in pre-zaposlovanje je v oglaševalski agenciji zelo aktiven proces, ki ga sicer določajo kriteriji, vendar so ti le redko jasno zapisani in/ali izraženi.

„Ni kriterijev, ki bi se jih trdno držali, se da priložnost skoraj vsem.“ (Maja, 31)

„Ni toliko pomembna, se ne obešajo toliko na diplomo.“ (Polona, 116)

„Če znaš opravljat svoje delo ni pogoj.“ (Vida,140)

„Kriteriji so prenizki. Zelo malo agencij je, ki delajo teste. /.../ Kar se pa tiče izkušenih ljudi, je pa vedno žal kriterij cena.“ (Iva 86),

Kljub temu pa lahko iz odgovorov izluščimo bistvene oziroma najbolj pogoste kriterije zaposlovanja.

16.1 KRITERIJI ZAPOSLOVANJA

V oglaševanju je zelo pomemben socialni kapital in to tako pri pridobivanju prve kot nove službe. Kar pri zaposlovanju v oglaševalskih agencijah najbolj izstopa, je zaposlovanje preko **poznanstev ali priporočil**.

„Priporočila, drugače ful težko zraven prideš.“ (Nika, 18)

„Po mojem zelo veliko priporočila, pa prejšnje delo, sploh pri kreativcih, pa da so mladi, veseli in da hočejo delat v dobrem vzdušju.“ (Polona, 116)

S takim načinom zaposlovanja se ustvari določen krog ljudi, ki je relativno zaprt, in v katerega imajo vstop samo določeni posamezniki. Njihova glavna referenca je socialna ali družinska vez, in ne ostali kriteriji, ki naj bi bili pri zaposlovanju bolj pomembni, na primer izobrazba, izkušnje, čustvena inteligenca. Za primer navedimo izkušnjo Mirande Harris, ki pravi: „Mi smo zelo družabni ljudje in na ta način dobimo novo službo. Mislim, moj portfolio je tako dober kot od nekoga drugega, ampak tako grem naprej, pijem s pravimi ljudmi in pogovarjam se s pravimi ljudmi. Tudi če se mi ne da iti ven, grem, ker v devetih od desetih primerov bom tam srečala nekoga, ki mi bo še prišel prav. Samo igrati moraš to igro.“ (Nixon 2003; 72). Torej je oglaševanje posel, kjer so, morda še bolj kot pri ostalih poslih, poznanstva nadvse pomembna. „Znanje, zmožnosti in izkušnje same po sebi nemalokrat ne zadostujejo, če v igro stopi kandidat, ki ima poleg naštetih v rokavu še druge adute, realne ali inscenirane“ (Mazi, 2005: 23). Težav pri takem načinu zaposlovanja načeloma ni, dokler ima kandidat poleg vez in poznanstev tudi enakovredna ali celo boljše znanja in izkušnje od drugih iskalcev zaposlitve. Vsekakor je prednost takega zaposlovanja v osebnem zagotovitlu, da kandidat določena znanja, izkušnje, poznanstva, itd. že ima. Problem zaposlovanja preko poznanstev pravzaprav nastane, če se pričnejo zaposlovati le ljudje, ki nimajo potrebnih znanj ali sposobnosti, saj to vpliva na stopnjo kakovosti dela v agenciji. Če pa postane to celo pravilo za vso stroko, predstavlja grožnjo za celotno oglaševanje, saj ta lahko tako postane zaprt sistem, ki sam sebe nekritično ocenjuje, in v katerega drugačna znanja in mišljenja nimajo vstopa. V zaprtem krogu so vsi zadovoljni, ker hvalijo en drugega, vendar praviloma ne zaradi

kvalitete, ampak zaradi vzdrževanja dobrih odnosov in poznanstev. Tak sistem ne napreduje, v najboljšem primeru stagnira, če ne celo nazaduje.

Naslednji kriterij pri zaposlovanju je **izobrazba**, ki pri zaposlovanju v oglaševalskih agencijah večinoma ni pomembna, vendar ob predpostavki, da ima oseba določene/zahtevane izkušnje. Nezahtevanje določene izobrazbe daje občutek, da je delo v oglaševalski agenciji bolj obrt ali rutina, ki se skozi leta ponavlja in ne napreduje. A je prav v oglaševanju pomembno ne le slediti svetovnim trendom, ampak tudi sam kdaj postavljati kakšno smernico in vodilo napredka, prilagajati se lokalnemu trgu, vse to pa je mogoče le z določenim že pridobljenim znanjem, o tem kako stvar v osnovi deluje. Izobrazba pomaga tudi pri izogibanju in odpravljanju težav, ki jih drugače ne bi predvidevali, in/ali ne pravočasno zaznali. Kljub do sedaj zapisanemu o smiselnosti in potrebnosti specifične izobrazbe za specifična delovna mesta, pa je za oglaševalsko agencijo včasih in v določenem segmentu smiselno zaposliti tudi nekaj ljudi, ki ali nimajo nobene izobrazbe, ali pa imajo določeno izobrazbo, ki nima praktično nič skupnega z oglaševanjem. To velja predvsem za t.i. sfero kreative, kjer je neobremenjen in povsem drugačen pogled na svet dobrodošel. „Prednost dajem zaposlovanju *romarjev*, ki imajo na široko odprto vrata svoje duše, ljudi, ki vedo nekaj o različnih področjih, ljudi, ki so navdušeni nad tem, kaj motivira *homo sapiensa*, ki ljubijo besede, ljubijo različnost, ljubijo življenje (Perrin, 1992: 137). Zaposlovanje oziroma t.i. iskanje talentov na cesti je v tujini v oglaševalskem svetu dokaj pogosto, pri nas pa ostaja neizkoriščeno kot je razbrati iz odgovorov oziroma neodgovorov intervjuvancev.

Če se specifična izobrazba pri nekaterih profilih v agenciji ne zahteva, ker se je vsega mogoče priučiti, pa je nekoliko presenetljivo, da se izpostavlja pomen izobrazbe pri oblikovalcih.

„Ja v mojem primeru je sigurno bolje, če imaš akademijo končano, da imaš kvalitetno izobrazbo. To je referenca.“ (Alenka, 129)

Očitno si je oblikovalski poklic pridobil v tem segmentu določen status, renome, ki posamezniku, seveda poleg izkušenj, odpira vrata. Izobrazba je skoraj absolutni predpogoj, zagotovilo kvalitete dela.

„AD-jevci /.../ ki so končali študij kakšnih vizualnih komunikacij /.../ so ta znanja izjemno dobrodošla /.../ tudi dvigne kvaliteto njihovega dela.“ (Boštjan, 104)

„Tisti AD-jevci, /.../ ki so končali študij kakšnih vizualnih komunikacij /.../ se mi zdi, da so ta znanja zelo dobrodošla.“ (Boštjan, 104)

Mogoče je razlog za takšno pridobljeno pozicijo to, da je delovno mesto oblikovalca pravzaprav eno redkih, ki obstaja tudi izven oglaševanja in je zato bolj natančno določeno.

Bolj natančno povedano se specifičen razlog za zaposlovanje izobraženih oblikovalcev pojavlja,

„ker v mojem fohu dost nikjer ne moreš delat, razen, če si freelancer. Tukaj pa vseeno dobiš izkušnje, priložnosti za dela, ki jih kot freelancer ne dobiš, si ustvariš toliko imena, da lahko potem kot freelancer delaš samo design.“ (Ana, 70)

Tudi študij komunikologije predstavlja eno od bolj zelenih ali sploh določenih specifičnih izobrazb, predvsem:

„so fajn pri vodji projektov, pri načrtovalcih medijskega zakupa.“ (Boštjan, 103)

Tako na primer pravi Vida, ki je diplomirala iz komunikologije, o izbiri poklica in delu na oglaševalski agenciji:

„Zakaj pa ne? Sem komunikolog po profesiji.“ (138)

Pri drugih pa je bila stvar izbire dela v oglaševalski agenciji dokaj naključna.

„Najprej sem hotel biti pravnik, potem novinar, pol se mi je pa to zdelo cool, da je tukaj prostor zame.“ (Marjan, 56)

Zdaj se pomaknimo pri kriterijih zaposlovanja še naprej. Industrija oglaševanja je relativno mlada tako z vidika zgodovine njenega razvoja, kot z vidika starosti zaposlenih. Eden od pomembnih kriterijev pri zaposlovanju v oglaševalski agenciji je tudi **starost**. V oglaševalskih agencijah se starost praviloma nikoli ne povezuje z modrostjo. „V oglaševalski agenciji se je naučila grenke resnice glede preteklih izkušenj, ki jih je prinesla s seboj iz življenja: posameznike srednjih let kot je ona, se obravnava kot mrtev les, pridobljene izkušnje ne veljajo prav dosti.“ (Sennett, 1998: 79). Samo mladi so tisti, ki naj bi bili sposobni tempa dela, ki so dovolj prilagodljivi za vse spremembe, ki dobro zaznavajo zunanje impulze in primerno hitro, torej takoj, nanje tudi reagirajo.

„Ker potem si pa res že za odpis. /.../ Ker imajo mladi res več energije.“ (Nika, 25)

Podatki iz tujine kažejo, da je „80 % zaposlenih mlajših od 40 let in 50 % pod 30.“ (Nixon, 2003: 95). Kljub temu, da pravih statističnih podatkov o povprečni starosti zaposlenega v oglaševalski agenciji v Sloveniji nimamo, pa lahko sklepamo, da je trend zelo podoben. Glede na odgovore intervjuvancev je starost, za katero se meni, da ni več primerna za posameznika, ki dela v oglaševalski agenciji, okrog 40 in 45 leta.

„Maksimalno do 40. leta, razen vodstvenega kadra.“ (Barbara, 11)

Pomanjkanje starejših ljudi v tem poslu, predvsem zaradi znanj in izkušenj, ki kljub hitremu tempu in spremembam niso zanemarljive, pa kljub vsemu pogrešajo mlajši kolegi.

„Ni izkušenj, manjka kader, ki je star 40 in ima kilometrino za sabo.“ (Vida, 138)

Lep odgovor na vprašanje o vzroku za nastalo stanje ponuja Frank, ko pravi: „In glede na to, da je industrija, ki izčrpa kreativni talent v neverjetno kratkem času, je to svet, ki je dejansko naseljen z mladimi ljudmi (Frank, 1997: 35).“ Središčna točka delovanja oglaševalske agencije je namreč trenutnost, vse kar je tik pred izbruhom, ali kar je vsaj tisočinko pred časom.

Odločitev o izbiri novega kadra, pa poleg naštetih, temelji še, ali celo predvsem na osebnem občutku, ki ga o osebi, ki se poteguje za delovno mesto, dobijo tisti, ki izbirajo.

„Če se v pogovoru za službo ne zaštekamo v načinu razmišljanja, pogledih na oglaševanje, potem tudi priporočila ne pomagajo.“ (Boštjan, 102)

Vendar pa so intuitivne odločitve pri izboru prihodnjih sodelavcev pogosto napačne, saj temeljijo na prvem vtisu. Zanimivo in spodbudno hkrati je tudi to, da nekateri poudarjajo tudi osebnostni vidik kandidata oziroma pomen, kako se bo posameznik lahko vklopil v že obstoječo in delujočo skupino.

„Pomemben je občutek, da se bo ta oseba lahko vključila v tim.“ (Nika, 18)

Najti pravega človeka za določeno delovno mesto, ki bo imel tako znanja kot izkušnje, je vedno težko opravilo. Najti nekoga, ki se bo pa poleg tega še vključil v organizacijsko kulturo, je še težje, vendar prav tako pomembno, včasih celo bolj, kot prvo.

16.2 NAPREDOVANJE IN FLUKTUACIJA

Napredovanje praviloma temelji na prehajanju med agencijami, torej menjavanju služb, in le redko kot pridobitev boljšega delovnega mesta in/ali plače, bonitet v enem podjetju zaradi pripadnosti podjetju, časa zaposlitve, uspehov.

„Vsaka agencija se zaveda, da je dober kader težko dobit, zato med samimi agencijami ni težko službe zamenjat.“ (Boštjan, 103)

Fluktuacija ljudi med agencijami je zato relativno visoka. Možen vzrok za visoko fluktuacijo bi lahko iskali v pomanjkanju dobrega kadra, ali zaprtem in majhnem krogu ljudi. Smiselno je iskati razlog za fluktuacijo tudi v sami naravi dela v oglaševanju in pa verjetno tudi zaradi osebnostnih lastnosti posameznikov, ki si želijo spoznavati vedno nove stvari, ljudi, slediti trendom itd.

„Vsi smo ful mladi, ful moraš biti dovteten za to, da nisi preveč tog, da veš kaj se dogaja okoli tebe, da nimaš nekih hudih predsodkov, da si komunikativen, da si prilagodljiv, pa da imaš hkrati ful izraženo osebnost, da stojiš za svojim, da si dovolj čustven, kar je lahko tudi problem.“ (Alenka, 129)

Tesne socialne vezi, ki jih krha fluktuacija posameznikov na ravni agencij in delovnih skupin, predstavljajo intervjuvancem za delovanje agencije in delovne skupine pomemben element delovanja:

„Timsko delo je enako družina.“ (Nika, 13)

„Če se ne navežeš na ekipo, ne moreš v njen funkcionirat.“ (Iva, 82)

Vendar tesne socialne vezi lahko predstavljajo tudi problem:

Alenka: „Tako, tako no drugače je pa to tako na prijateljski osnovi je vse.“

Intervjuvarka: „Pa se ti zdi, da je to lahko tudi ovira?“

Alenka: Ja je lahko /.../ Zato, ker takrat, ko bi lahko res stvari bolj jasno postavil, in rekel tako pa tako, ne moreš, ker imaš zadaj neke stvari, k smo frendi, ne.“ (131)

Mrežne povezave so omogočile bolj pogosto menjavanje služb, vsekakor pa niso njihov vzrok. Sennett (1998: 85) vidi razlog za pogosto menjavanje služb v fleksibilnem kapitalizmu, kjer se dezorientacija, ki se premika še bolj proti negotovosti, proti strukturnim luknjam, pojavlja v treh specifičnih oblikah:

- nejasni lateralni premiki (*ang. ambiguously lateral moves*): to so premiki oziroma menjavanje služb, ko se posamezniki premikajo v mreži v stran, vendar pa sami verjamejo, da se premikajo navzgor,
- retrospektivne izgube (*ang. retrospective losses*): ljudje pri menjavi službe ne poznajo vseh dejstev, torej kaj vse bo nova pozicija od njih zahtevala, zato šele po zamenjavi službe ugotovijo, da tega ne bi storili, če bi predhodno imeli vse pomembne informacije o riziku in tveganjih,
- nepredvidljive plače (*ang. unpredictable wage outcomes*): velikokrat posamezniki menjajo službo, ker verjamejo, da bodo zaradi menjave dobili boljšo plačo, vendar pogosto temu ni tako.

V današnjem svetu kljub tveganju, stresu in psihičnemu naporu, ki ga prinaša menjava službe, večina še vedno stremi k idealu fleksibilnosti, spremembi, ki ga menjava službe vsekakor prinaša. Končna destinacija je manj pomembna od samega dejanja potovanja, saj se kmalu po dosegi cilja, pričnejo določati in iskati novi cilji. Neuspeh pri zamenjavi službe velja za znak osebnega neuspeha, hkrati pa je stabilnost v življenju oziroma želja po nespreminjanju označena kot stagnacija na mestu, propadanje posameznika. Sprememba, tj. dovolj pogosto

menjavanje služb, je izredno pomembna pozitivna referenca, seveda če se njena količina giblje v mejah normale, ki so določene s standardi oglaševanja kot posla.

17. IDEAL SKUPINSKEGA DELA

Organizacija dela v skupini naj bi bila v oglaševalski agenciji temelj njenega delovanja. Vprašanje je, koliko se skupinsko delo v resnici uporablja, ali je agenciji dejansko v korist, ali pa je zaradi nepoznavanja njegovega delovanja in možnosti, ki jih lahko prinaša, le še ena ovira, oziroma ali to ostaja bolj še vedno nedosežen cilj in/ali ideal.

Jedro oziroma osnovna enota vsake skupine je posameznik, komunikacija pa vezni člen.

„Je en skupek ljudi, ki so se navadili en drugega, in navad, ki jih imajo in potreb in načina kako komunicirajo med sabo.“ (Maja, 33)

Skupina kot osnovna delovna celica oglaševalske agencije, in s tem tudi oglaševalska agencija kot celota, ni statična oblika, ampak je organizem, ki se spreminja v skladu z vsemi elementi, ki nanjo vplivajo.

„Fino, da se vključi koga novega, ki ne pozna toliko projekta in naročnika, ki nima zadaj omejitvev, ki jih naročnik postavlja.“ (Barbara, 3)

„Znotraj tima ima vsak posameznik nek ego in če je ta prevelik, tim ne more funkcionirati. Dovolj je en, da poruši vse.“ (Boštjan, 104)

„Ni vse odvisno od tebe, ampak od celega tima, nad katerim nimaš popolnega nadzora.“ (Urša, 42)

17.1 IDEALNO SKUPINSKO DELO

Kadar koli se tema ali vprašanje naveže na skupinsko delo, je prav pri vseh intervjuvancih zaznati težnjo po izpostavljanju razlike med želenim in dejanskim stanjem. Tako glede na odgovore o idealnem, želenem načinu dela v skupinah in realizacijo v vsakodnevni rutini, delovna skupina v oglaševalski agenciji velikokrat ni skupek enakovrednih in enakopravnih članov, kjer lahko vsak izrazi svojo idejo, željo, težavo ali potrebo. Morda je to le ideal, ki si ga sicer v nekaterih oglaševalskih agencijah prizadevajo doseči, vendar ostaja do sedaj pogosto še nedosegljiv.

„Idealno bi bilo, da je več časa za vse zadeve /.../ pa tudi to, da si pomagaš, da ne gledaš samo na lastne interese, da je dober pretok informacij, da se velikokrat dobivaš, da ne predajaš zadev na hitro preko maila, da si vzameš čas v začetni fazi, da se tudi vodilni v določeni fazi vpletejo, pa da želijo vedet, da je to pomembno, da se hkrati s tem tim motivira.“ (Vida, 141)

„Se zberejo ljudje, vsak iz svojega področja, določiš vodjo, se razdeli naloge, se pogovori o problemu, najde rešitev in se gre delat. Potem je check point čez 3 ali 4 dni, vidiš kaj si naredil in greš naprej.“ (Polona, 116)

„Idealno timsko delo je, da bi vsi enako mislili, samo to je nemogoče.“ (Marjan, 59)

„Ful bi bilo bolje, če bi skos delal v skupinah in če bi se večkrat dobili, ker bi bolj štekal en drugega, ful bi se dopolnjeval, bolj bi vedeli kaj kdo dela, od koga se kaj pričakuje, tako pa vsak vidi samo svojo stvar, in niti ne veš kako vse poteka, kar je ful problem.“ (Alenka, 126)

„Meni je idealno timsko delo, da delam sam.“ (Marjan, 60)

V opisu idealnega je pogosto skrito kritiziranje realnega, obstoječega, ki za posameznike ni zadovoljivo. In obratno: v opisu realnega je skrita želja po izboljšanju, težnja k idelanemu.

17.2 REALNO SKUPINSKO DELO

Sposobnost učinkovitega komuniciranja med posamezniki je bistveni element dela v skupini:

„Nujno je dobro krmariti med timom, skupno identiteto in nekimi osebnostmi“ (Boštjan, 104).

Če želimo doseči želeni rezultat, ali rešiti določen problem, je potrebno v skupini dopuščati drugačnost v mišljenju. Predpogoj za to je, da morajo biti ideje izražene na primeren in prepričljiv način, saj v nasprotnem primeru ne pridejo do izraza in tako tudi ne vplivajo na končno odločitev skupine.

„Da delo v timu popolnoma funkcionira, morajo biti ljudje, ki so navajeni delati v timu, da se nadgrajuješ in da ni egotrip in si dopuščaš kaj reč.“ (Ana, 74)

„Vsakič na novo se naredi tim, ampak itak ne funkcionira, ker ne vejo kaj pomeni tim.“ (Polona, 116)

„Konstruktivne time je zelo težko sestaviti, ker se potem vsi zase bojimo, enim je nerodno povedat, ker nas je nekdo enkrat zrugal.“ (Iva, 93),

Samozavest in dobri odnosi so tesno odvisni od prave komunikacije, kjer posamezniki brez bojazni in podrejanja ostalim članom enakovredno sodelujejo. Žal pa je, recimo temu količina minutaze govora, povezana tudi s statusnim in socialnim položajem ter rangom v hierarhiji moči posameznika. Komunikacija ni vedno prosta in svobodna, kot bi se to pričakovalo ali želelo:

„Prevečkrat izkušenejši vodijo monologe pod pretvezo, da imajo znanje, manj izkušeni se pa nočejo izpostavljat, ker se jim vtepa v glavo, da nimajo pojma.“ (Iva, 87)

„Idealno je, da se ideje ne zabijajo“ (Maja, 33).

Članstvo v delovni skupini v oglaševalski agenciji ni prostovoljno kot to velja za nekatere druge oblike skupin. Določa jo vodja skupine, torej v našem primeru je to najbolj pogosto vodja projekta:

„VP nima veliko izbire koga izbrati v tim, ker je majhna agencija“ (Barbara, 3),
ali direktor agencije, ki je pogosto tudi kreativni direktor:

„Direktor zbere kdo bo v timu“ (Marjan, 59),

Določitev vodje skupine je seveda odvisna od funkcijske razdelitve agencije in njene poslovne filozofije ter usmeritve. Optimalna sestava delovne skupine in njen namen naj bi bila odvisna od zastavljenega končnega cilja. Vendar pa izbira posameznikov - članov delovne skupine v oglaševalski agenciji pogosto temelji „na podlagi preferenc oziroma izkušenj in razpoložljivosti ljudi“ (Urša, 46), redko pa tudi na podlagi odnosov med posamezniki in predvidevanj, kako bodo ti v skupini skupaj (so)delovali v dobrobit končnega izdelka. Kako pomembni so odnosi med posamezniki v skupini, je jasno razvidno iz izjave:

„Funkcionira, ker se vsi ostali fajn razumemo in si ful pomagamo.“ (Nika, 16)

„Tukaj se morajo vsi toliko poznati, da si berejo misli, vse skupaj mora biti bolj zabava kot trpljenje.“
(Iva, 87)

Večinoma odločitev temelji le na razpoložljivih virih, pa naj bodo ti ljudje, čas ali denar, važno je, da je delo opravljeno. Preveliko število projektov in s tem delovnih skupin, ki jih določajo številne želje in potrebe različnih naročnikov, predstavlja težavo pri organiziranju in uspešnem funkcioniranju delovnih skupin.

„Ljudje so raztreščeni na toliko projektov, en jih ima 10, drug 14, in potem se ne moreš posvetiti, pa nekaj daš od sebe, ki je narejeno 70%, namesto vsaj 95%, ni fajn občutek.“ (Urša, 47)

Izbira je bolj kot optimalna, naključna, kar vpliva na delovanje same skupine in končni rezultat kot produkt njenega dela.

Glede na prikazano lahko zaključimo, da skupinsko delo, ki bi resnično funkcioniralo, in ki bi zato dajalo boljše rezultate od seštevka dela posameznikov, prepogosto ostaja le črka na papirju oziroma neuresničena artikulacija lepobesedja, s katerim se želi prikazati boljše stanje od realnega. Kljub vsem problemom in težavam vzpostavljanja skupinskega dela, s katerimi se skupina v svojem delovanju srečuje, se je potrebno zavedati, da je to fleksibilna struktura, in kot taka s seboj prinaša pomembne prednosti, ki jih oglaševalska agencija pri svojem delu potrebuje. „V fleksibilnih oblikah dela si igralci sproti določajo pravila“ (Sennett, 1998: 110).

„Ker če ni drugačnosti, ni kreativnosti, seveda pa spet ne preveč odstopanj.“ (Iva, 89)

Prav zaradi tega je organizacija dela v skupinah za oglaševalsko agencijo, ki se mora prilagajati naročniku, potrošnikom in različnim zunanjim okoljem, tako primerna in se je zanjo vredno truditi, saj:

„Vsak je nekaj in brez drugega ne more biti.“ (Nika, 21)

18. VSEPRISOTNOST STRESA

Praviloma je prva oznaka dela v oglaševalski agenciji, če se seveda pogovarjaš z nekom, ki tam tudi dela, da je to delo stresno. Ker pa stres ni samo emocionalno ali mentalno stanje, vendar se kaže tudi na fizičnem nivoju, in ker je tako pogosto prisoten, je potrebno biti nanj še posebej pozoren. „Stres je splošna reakcija organizma na telesno ali duševno obremenjevanje“ (Musek in Pečjak, 1997: 278). Običajno na nas deluje več motivov hkrati: vse kar nas v dani situaciji ali trenutku usmerja, zanima, privlači, odbija, opozarja itd. Kadar v motivacijski situaciji naletimo na oviro, ki preprečuje zadovoljitev in doseganje cilja, govorimo o frustraciji. Ovira nas v začetku lahko še spodbudi, vendar če ovire s časom ne premagamo, postane frustracija neprijetna, pojavita se napetost in čustveni pritisk. Če pa se frustracije in konflikti pojavljajo prepogosto, nas ti obremenjujejo. Posledica teh pojavov, ki nas telesno ali duševno obremenjujejo, je stres.

V tem delu naše analize je bistvenega pomena vprašanje, kateri so tisti agensi, ki povzročajo stres posameznikom, ki delajo v oglaševalski agenciji:

„Stresno je to, da je treba vse takoj narest, brez napak oziroma vsaka napaka se vidi, ker si direktno ti odgovoren.“ (Alenka, 134)

„Zelo stresno je delo zaradi pritiskov naročnika, ker ni sistematizirano, ker ne more biti, vedno stvari uletavajo, pa zaradi vseh teh trenj in rokov.“ (Vida, 146)

„Vedno so roki, vedno so projekti, vedno se mudi.“ (Barbara, 11)

„Ker je vse v zadnjem momentu.“ (Nika, 12)

„Stres povzročajo stvari, ki grejo narobe, pa delaš štiri stvari na enkrat.“ (Maja, 41)

„Stresno zaradi tega, ker se velikokrat obljubi naročniku stvari, ki niso izvedljive v določenih rokih, ki jih on pričakuje.“ (Urša, 42)

„Stresno je lovljenje rokov, pa to še ne toliko. Bolj mi je stresno usklajevanje znotraj agencije.“ (Marjan, 56)

Povzročitelji stresa pri delu v oglaševalski agenciji so mnogoteri, kljub temu pa imajo skupne točke, po katerih jih lahko opredelimo. Očitno stres izhaja iz same narave dela v oglaševalski agenciji, ki jo v veliki meri določata razmerje med agencijo in naročnikom, ter odnosi znotraj agencije, to je med vsemi sodelujočimi na določenem projektu ali akciji. Tako gre na eni strani za popolno odvisnost od naročnika, kar ustvarja svojevrsten pritisk, na drugi pa za nesistematiziranost dela. Prav slednje botruje nedoločenosti funkcij in delovnih nalog

zaposlenih ter posledično možnosti prelaganja dela, kar pomeni, vsaj pri nekaterih, preveliko in neobvladljivo količino dela, kot smo že ugotovili.

„Dejstvo je, da vsi prej odhajajo domov, mi pa na konc ostajamo /.../ A veš, un (vodja projektov, op. a.) naredi svoje in ti ob treh da stvari za narest.“ (Alenka, 125)

Politika oglaševalskih agencij je, da se naročniku predstavijo kot servis polne storitve, kot partner, ki jim bo v vsakem trenutku stoodstotno na razpolago. Vendar agencija nima samo enega naročnika. Tako se zaradi nedoločenosti funkcij in nalog, količine dela in prepletanja končnih rokov oddaje za različne naročnike pojavi problem, ko agencija in njeni resursi ne morejo v dogovorjenem času narediti dogovorjenih stvari.

„Stresno zaradi tega, ker se velikokrat obljubi naročniku stvari, za katere, ki niso recimo izvedljive v nekih rokih, deadline-ih, ki jih on pričakuje, ne.“ (Urša, 42)

Vseeno pa vsak vpliv na naše telo in osebnost ni škodljiv in obremenjujoč. „Tako lahko ločimo pozitivni stres ali eustres od negativnega stresa ali distresa.“ (Musek in Pečjak, 1997: 102). Kot nekaj pozitivnega ga opisujejo tudi nekateri intervjuvanci:

„Meni stres itak pomeni, da naredim več“ (Polona, 121)

„Sigurno ga je ful, včasih too much, ampak ko eno stvar narediš, ko vidiš, da je realizirana, ko si s srcem pri stvari, se ti zdi vredno.“ (Maja, 41)

„Seveda so ful stresne situacije, ampak če jih kot take jemlješ je to negativno. Jaz jih rajši vidim kot izziv.“ (Iva, 95)

Francoska revija CB News in Psychologies Magazine sta s pomočjo raziskovalnega podjetja TNS Sofres želeli izmeriti raven stresa, ki je po njihovih predvidevanjih ne samo del komunikacijskih poklicev, temveč je z njimi tesno tudi povezan. „*Homo communicatus* vsak dan občuti tesnobo, ki mu para drobovje, čeprav jih 68 odstotkov meni, da pogosto učinkuje kot gonilo, da dobro izpeljejo delovne naloge“ (22.12.2003: 24). Vprašani so bili zaposleni v oglaševalskih agencijah, različnih medijih, ali na strani oglaševalcev. „Rezultati raziskave razkrivajo, da je delo v komunikacijski industriji specifično, vendar pa druge študije potrjujejo, da je podobno tudi splošno stanje v državi“ (ibid.), to je v Franciji. Prav ta raziskava potrjuje naša opažanja in občutke vprašanih o stresnosti dela. Kljub temu pa z zadnjo ugotovitvijo o povečanju stresa na delovnem mestu na sploh pokaže na splošno stanje in ne toliko na specifičnost dela v oglaševalski agenciji, kot smo predvidevali. Stres je očitno epidemija danajšnjega časa, vprašanje pa ostaja ali gre za dejansko preobremenjenost, ali v mnogih primerih zgolj za izkoriščanje besede in njenega pomena za opravičevanje stanja.

Kljub ugotovitvam o splošni razširjenosti stresa, pa je pomembno poudariti, da je delo v oglaševalski agenciji stresno prav za vse vprašane, brez izjeme. Nekateri ga sicer opisujejo kot motivacijo, večina kot neko negativno silo, ki jim otežuje delo in tudi življenje. Stres je pravzaprav vprašanje odnosa do problema, težave, ali ovire, ki se v določenem času pojavi. Glavni simptomi sodobne službe, ki povzročajo napetost in stres, so:

- „informativna prezasičenost (overload),
- 24/7 oziroma pričakovanje, da si vedno in povsod dosegljiv,
- fizično neugodje zaradi novih tehnologij (sedenje za računalnikom, nepravilna drža, sevanje, in posledično bolečine, glavoboli, strah, kaj boš zamudil, ko nisi priključen...),
- nadzorovanje aktivnosti zaposlenih s pomočjo napredne tehnologije“ (Firth, 2002: 33).

V oglaševalskih agencijah bi morali stresu in njegovim posledicam prav zaradi dejstva, da vpliva tako na psihično, fizično in socialno počutje, posvetiti vsekakor več pozornosti. Naloga pa ne bi smela biti posebej težka, saj prav vsak korak v tej smeri pomeni napredek, predvsem ker se do sedaj večina s tem problemom sploh še ni ukvarjala. Posledice stresa so, tako za zaposlene v agenciji kot za agencijo, njeno delo in izdelke, lahko zelo resne in celo odločilne, saj zaradi stresa zaposleni ne more več opravljati svojega dela v taki meri in na takšen način kot je sposoben. „Čustveno je zaradi stresa delavec anksiozen, depresiven ali hipohondričen, kognitivno se težko skoncentrira, težko si zapomni stvari, težko se uči in težko je ustvarjalen, prav tako pa ne more sprejemati odločitev“ (Volk, 2004: 16). Vodstvo agencije je tisto, ki vodi agencijo, in ki diktira tempo in način dela. Glede na ugotovitve o glavnih povzročiteljih stresa pri delu v oglaševalski agenciji bi moralo prav vodstvo pretehtati razmerje med zahtevnostjo in številom naročnikovih želja in nalog ter obremenjenostjo svojih zaposlenih. In seveda primerno ukrepati. Stresu se namreč da izogniti. En od pomembnih dejavnikov, ki pa je v rokah vsakega posameznika je, kako zaznava in sprejema dano situacijo.

„Gre za izkušnje, da znaš ločiti pomembne stvari od nepomembnih in takrat se tudi izogneš stresu. Še vedno pridejo stvari in dogodki, ki te vržejo iz tira.“ (Boštjan, 111)

Nasveti so številni in tudi različni, vsak pa mora najti sebi najbolj primernega.

„Stresa je ful, samo moraš ga kontrolirat in čim ga kontroliraš, to ni več stres.“ (Iva, 95)

Zlatih pravil pa ni.

19. RAZKORAK MED PRIČAKOVANJI IN RESNIČNOSTJO

Za začetek, da poglavju postavimo trde temelje, predstavimo enega od razkorakov med pričakovanji in realnostjo. Tako Urša pravi, da se je odločila za delo v oglaševalski agenciji:

„ker se mi je zdelo zanimivo iz pripovedovanja ostalih“ (44), in „Se mi je zdelo, da je to fajn. Da bo delo manj, da bo manj izvedbenega oblikovanja. Na videz deluje vse bolj enostavno in preprosto.“ (43)

Realnost pa je velikokrat daleč od pričakovanj, saj:

„Videti je bolj preprosto kot potem, ko moraš stvar narest“ (43), in „Ko prideš v agencijo pokasiraš vse in vse narediš“ (50).

Seveda so razlogi in vzroki za relativno visoka in idealistična pričakovanja prav tako raznoliki, kot so raznolika soočanja z realnostjo. Vendar „v primerjavi s t.i. normalno službo je oglaševanje eno od najbolj zanimivih načinov, kako preživeti delovni dan. Do neke točke.“ (Mayle, 1990: 2). Prav ta stavek vsebuje pojme, ki so v pričakovanjih skriti: delo v oglaševalski agenciji je sicer potencialno zanimivo, vendar močno odvisno od različnih dejavnikov.

Ne tako dolgo nazaj smo lahko opazovali promocijsko kampanjo Frederica Beigbederja in njegove knjige 2.999 SIT (2003), ki opisuje izkušnje dela v oglaševalski agenciji in oglaševalskem poslu. Predvsem gre za poudarjanje kreativnosti, načina življenja in bogastva. Realnost pa je drugačna, vsaj za večino. Pravzaprav ima vsak svoj razlog, zakaj se je odločil za delo v oglaševalski agenciji, in vsak svojo dejansko izkušnjo. Kot bomo videli v nadaljevanju, obstaja glede dela v oglaševalski agenciji zelo velik razkorak med pričakovanji, predstavami in realno izkušnjo. Vzrokov za tako stanje je z gotovostjo več, en od pomembnejših pa je nepoznavanje poklicev v oglaševanju. Na to je opozoril že David Ogilvy, za ilustracijo pa zapišimo še eno od njegovih anekdot na to temo:

„Kaj ste po poklicu?“

Inženir. Pa vi?

Sem vodja projektov v oglaševalski agenciji.

Vi pišete oglase?

Ne, to delajo tekstopisci.

To mora biti pa zabaven poklic.

Ni tako lahek. Naredimo veliko raziskav.

Torej, vi delate raziskave?

Ne, zato imamo raziskovalce.

Ali pridobivate nove naročnike?

To ni moje delo.

Oprostite mi, ampak kaj je vaše delo?

Marketing.

Torej delate marketing za naročnike?

Ne, delajo ga sami.

Ste v menedžmentu?

Ne, bom pa kmalu.” (1985: 33-34)

Vsak relativno nov poklic, kar delo v oglaševalski agenciji v Sloveniji zagotovo je, inherentno nosi s seboj določeno količino in obliko misterioznosti, ki ga dela zanimivega. Zanimiv je predvsem zato, ker je še dokaj neodkrit, ker se zanj predvidevajo še nedoločene možnosti ustvarjanja in svobodnega razvoja. Vsak nov poklic ima maneverski prostor, znotraj katerega lahko posameznik do določene mere manipulira glede na lastne želje, sposobnosti in pričakovanja. Predvsem v splošni javnosti se predpostavlja, da je to delo nadvse zanimivo in predvsem kreativno. „Če so oglaševalci kreativni, kaj smo potem vsi drugi?“ (Vistoropski, 10.5.2005: 9). Taka predpostavka izhaja iz jasne vzročno posledične vezi, saj če se oglas definira kot nekaj kar je kreativnega, nekaj posebnega, potem mora človek, ki to dela, ustvarja, biti kreativen.

„Da je to ful neki kreativen tim ljudi, da vsi totalno brainstormajo konstantno, ideje letijo okrog, ful kreativen prostor. /.../ Ugotoviš, da je en kup birokracije in tehnikalij, pa ene komunikacije, ki nima nobene zveze s kreativnostjo.“ (Maja, 29)

Vendar, kot smo že videli, delo v oglaševalski agenciji še zdaleč ni samo kreativno. Kreativni del, je v resnici relativno majhen, če ga merimo glede na delež v delovnem procesu. Le na podlagi nepoznavanja ali zavajanja je možno, da se širijo pričakovanja, govornice in stereotipi, ki so tako daleč od resnice.

Veliko prepričanj, pričakovanj in stereotipov se ustvari s pomočjo medijev, ki v javnost večinoma pošiljajo le sporočila, ki ustrezajo kriterijem novinarskih vrednot. Kakšna je podoba oglaševalskih agencij v slovenskih tiskanih medijih, smo predstavili že v poglavju Podoba slovenskih oglaševalskih agencij v medijih. Če samo na kratko povzamemo, lahko ugotovimo, da se govori predvsem o kreativnosti in nagradah na festivalih. Enostranska medijska sporočila, ki oblikujejo posameznikovo realno polje zaznavanja in razmišljanja, in ki jih ti sprejemajo kot kredibilne informacije, so en od pomembnih dejavnikov ustvarjanja relativno nerealnih pričakovanj.

„Kaj bi bilo torej boljšega kot zaposlitev v oglaševalski organizaciji, ki se je v Delu že prijel naziv Hollywood.“ (Jančič, 2003: 36). Tudi govorice, ki sicer v osnovi izvirajo iz realnosti, vendar se skozi proces prenašanja zelo spreminjajo, vplivajo na pričakovanja, ki pogosto niso v skladu z dejanskim stanjem. Problem govoric je predvsem poenostavljanje, ki je glavni vzrok popačitve realnosti. Vendar govorice temeljijo na zaupanju v vir informacije.

„Sem imela v družini že nekoga, ki je v agenciji delal, in zato sem ga nekak po bliže, vsaj opisno spoznala, no. Pa se mi je zdelo, no, da je to fajn.“ (Urša, 43)

Ne smemo pa pozabiti, da so prav oglaševalske agencije tudi oblikovalci mnenj, pogosto celo mnenjski voditelji. So strokovnjaki v komunikaciji in reprezentaciji ter podajanju zelenih podob. To sposobnost so zelo dobro unovčile sebi v prid. Narediti panogo in posamezno podjetje takšno, da bi si vsi želeli v njem delati, je bistvo njihovega sporočanja. Zakaj je delati v oglaševalski agenciji tako zaželeno, kakšna so prepričanja in pričakovanja? To pomeni prestiž, nekaj kar je samo za najboljše in tiste z VIP potenciali:

„Večina mladih danes pride z drugimi predispozicijami. Se jim zdi to fancy, pa kul, ker delaš od treh do štirih, ali pa od desetih do dveh, vmes greš za tri ure na kosilo, potem malo vmes tuhtaš, kar bi se itak vsak spomnil.“ (Iva, 81)

„Da je to ful prestižen posel.“ (Vida, 137)

Delo v oglaševalski agenciji je oziroma naj bi bilo dobro plačano. Glede plač in plačilne politike pa nismo uspeli pridobiti informacij. Vse kar lahko na tem mestu zapišemo, so lastne izkušnje in predvidevanja. V oglaševanju so sicer za povprečje visoke plače, vendar so jih deležni le redki. Ostale plače niso nič kaj posebno višje, kot bi jo posameznik lahko dobil na primerljivem delovnem mestu na strani naročnika. Stereotipi o tem, da delo v oglaševalski agenciji prinaša določen status in denar, so tudi že močno usidrani.

„To, da je dober denar v agenciji.“ (Polona, 113)

Zato predvsem privlači možen hiter uspeh, napredovanje in s tem povezan denar. Vendar je oglaševanje posel, kjer velja: „Zmagovalec dobi vse.“ (Sennett, 1998: 118), in zato ostane za ostale zelo malo ali nič. To je kompetitivna struktura, kjer se veliko število izobraženih ljudi izloči.

Vendar pa oglaševalska agencija ni vedno veljala za tako priljubljeno delovno mesto kot danes. Kot opisuje Frank (1997: 35) je bila v 40., 50. in 60. letih realnost drugačna. Vsi oglaševalski možje so vedeli, da so oglaševalske akcije natančni, znanstveni programi, ki so

nastali iz let raziskovanj. V petdesetih letih je bilo v oglaševanju osrednjega pomena raziskovanje. Dokaz nam čez celotno svojo knjigo Scientific Advertising predstavlja Claude Hopkins: „Prišel je čas, ko je oglaševanje ponekod doseglo status znanosti. /.../ Oglaševanje, ki je bilo nekoč tvegana igra, je danes s pomočjo določenih usmeritev postalo eno od najbolj varnih poslovnih tveganj“ (1998: 213). Vse od 60. let, ko je v oglaševanju nastopila kreativna revolucija so se agencije in predstave o njih spremenile. „Oglaševalske agencije, glede na medijske podobe tako pogoste v 90. letih, so prekipevajoči trendovski kraji“ (Frank, 1997: 35). Še danes so prisotna in močno ukoreninjena taka prepričanja, ki pa se pogosto izkažejo za nerealna.

„Več sem pričakovala, da bom bolj svobodna“ (Alenka, 124).

Realnost za nekatere ni taka, kot so si jo predstavljali:

„Ne uživam v svojem delu. Na tak način kot je zdaj, ne.“ (Marjan, 65)

„Stvari so katastrofalne, kot da jih delajo ljudje, ki še v življenju niso mislili.“ (Ana, 70)

„V vsaki agenciji se moraš grebst, da ti je fajn.“ (Nika, 14)

Odgovori vsekakor niso spodbudni ne za posameznika ne za oglaševalske agencije, sploh pa ne za samo stroko. Najpogosteje se na eni strani pojavljajo razočaranja zaradi neorganiziranosti, ki je daleč od pričakovanj:

„Nič. Nekako tako sem si predstavljala. Predstavljala sem se malo več organizacije, kar je dostikrat težko zaradi ljudi.“ (Polona, 113)

„Sem mislila, da bo bolj urejeno, da vsak dela tisto kar je njegov job, delam pa tudi stvari, ki niso moj job.“ (Alenka, 124)

„Pričakovala sem več izobraževanja, pa bolj na nivoju.“ (Vida, 138)

in na drugi strani zaradi naročnika:

„Naročnik postavlja omejitve.“ (Barbara, 3)

„Največkrat sem razočaran nad naročniki, njihovim nedojemanjem in nesprejemanjem malo bolj nekonvencionalnih pogledov, in nad njihovo neodzivnostjo.“ (Boštjan, 98)

Ugotovimo lahko, da razkorak med pričakovanji in resničnostjo o delu v oglaševalski agenciji vsekakor obstaja. Glede na odgovore naših intervjuvancev, lahko po analizi zaključimo, da so glavni faktorji pri ustvarjanju pričakovanj in predstav nepoznavanje stroke in posla, mediji in govornice. V oglaševalskih agencijah je problem v tem, da so si mnoga razočaranja podobna, kar kaže na dejanske probleme, ki jih v agencijah nihče ne rešuje in so postali skoraj epidemični. Da ne bi bilo vse tako črnogledno, pa poudarimo, da obstajajo tudi posamezniki, ki

so zadovoljni z delom v oglaševalski agenciji in česa več niso pričakovali oziroma je realnost preseгла pričakovanja:

„Prednost je to, da imaš zelo dinamično, ustvarjalno, dosti svobodno delo, kjer se lahko izkažeš, kjer se lahko uveljaviš, svoje ideje sprostiš, ne.“ (Barbara, 11)

20. KULT KREATIVNOSTI KOT VZROK SPORA!?

Najbolj izstopajoči primer dveh zelo različnih, skupaj eksistirajočih, včasih konfliktnih, a v delu odvisnih agencijskih subkultur, obstaja med oddelkom vodenja projektov in kreativnim oddelkom:

„So kreativci nekaj special, nekaj zase.“ (Iva, 92)

„Pa recimo accounti tudi se bolj družijo, ker so si bolj podobni. Se težko z njimi zabavaš, ker imajo drug način, so bolj na hard core.“ (Alenka, 130)

Povedano drugače, pojav tako destinktivnega razlikovanja med oddelkom kreative in vodenja projektov velikokrat kaže na dve povsem raznoliki si subkulturi, torej na razlike v delovanju, razmišljanju, dojemanju in sprejemanju sveta. Ali je osnova in bistvo agencije kreativnost ali poslovnost (vodenje projektov), določa tudi dvojnost agencijske kulture, ki se v upravljanju agencije kaže praviloma v močnejšem ali šibkejšem prevladovanju ene od subkultur. V skladu z razmerjem moči določene kulture se določa poslovna filozofija in delovanje agencije. Danes v Sloveniji in tudi v večini (zahodnega) sveta, tj. od kreativne revolucije v oglaševanju naprej, prevladuje filozofija kreativnosti, ki preferira kulturo kreative. Redke so agencije, ki postavijo vodenje projektov in odnos do naročnika na prvo mesto. Verjetno edino smiselno, v praksi pa najtežje izvedljivo, je uravnoteženost obeh subkultur, ki bi delovali z roko v roki in se dopolnjevali. „Kulture je potrebno zelo pazljivo uravnati, če želimo, da bi bile maksimalno učinkovite. Ta uravnoteženost je umetnost in ne znanost, na voljo pa ni raziskave, ki bi nam lahko pomagala“ (Jones, 1999: 141).

Sicer imata oba oddelka, vodenje projektov in kreativa, svoje načine uveljavljanja moči in argumentov, vendar je kreativa vse od kreativne revolucije v oglaševanju v šestdesetih letih, lahko bi rekli, pričela svoj pohod na vrh. „Konflikt med kreativo in vodenjem projekta je bil vedno na obzorju, vendar je v petdesetih in šestdesetih letih, ko je kreativa prevzela vodilno vlogo, postal intenzivnejši in zato tudi vidno bolj prisoten“ (Frank, 1997: 47). Prav šestdeseta

so bila tista in hkrati Bill Bernbach tisti, ki so prinesli spremembe v oglaševanje, tako v same oglase kot tudi v oglaševalske agencije in njihovo delovanje. Kult kreativnosti ali narcizem majhnih razlik (Nixon, 2003: 77) je tisto s čimer se t.i. kreativci želijo ločiti od vseh ostalih, ki ravno tako delajo v oglaševalskem procesu in dodajajo svoj pomemben prispevek v končni izdelek. V ideji kulta kreativnosti prevladuje oziroma obstaja samo kreativnost. Ker kreativno le s težka ločimo od nekreativnega, saj je tako eno kot drugo težko definirati, je prav za t.i. kreativce tako pomembno vzpostaviti ločnico, nekaj kar jih razlikuje od vseh ostalih, pa naj bo še tako majhno ali nezaznavno. „Kreativnost ni najboljša ideja nenadnega izbruha originalnosti ali inovativnosti, ampak bolj sestoji iz dela z vzpostavljenimi žanrskimi kodami, normami in pričakovanji“ (Negus v Nixon 2003; 76-7). Torej kot kreativno zaznamo nekaj, ki je hkrati kombinacija tako novosti kot nekaj kar nam je že poznano, videno, občuteno.

Ta majhna razlika, razlikovanje, bolj kot popolna noviteta, je vedno v srčiki pogovora, definiranja kreativnosti. In prav ta majhna razlika verjetno vzbuja strah v kreativnih ljudeh, ki delajo v agencijah, saj se zavedajo, da na neki točki lahko prav vsak preseže njihovo delo. Zato si morajo ustvariti še bolj mistično okolje, kamor nihče ne more poseči in se vmešavati v njihov način dela in končni izdelek, ki je, resnici na ljubo, včasih bolj, drugič manj kreativen. S poudarjanjem lahko nekaj zelo majhnega postane še kako zelo veliko.

„Naše življenje, socialno in družabno, je podrejeno delu. Kreativni proces je vedno v nas in smo mogoče zato drugačni, na nek način polni sebe ali zagledani vase. /.../ Kreativci morajo biti nekaj posebnega, imeti nek posebni vzgib, ki jih loči od drugih: radovednost, ustvarjalnost“ (Boštjan, 108).

„Smo imeli ta črne, ker vsi copyji so bili v črnem ves čas. Ampak v prvi fazi je bilo to hecno, ko smo začeli to opazati ne /.../, ampak potem so oni začeli to jemati tako, zdaj pa če nisi copy, a veš, kaj boš v črnem ne. /.../ To je pa potem že mal banalno ne, to zelo ponazarja te kulte ne.“ (Iva, 92)

Do razlikovanja in nasprotovanja med funkcijama vodenja projektov in kreativno, kot je bila ustvarjena v oglaševalskem svetu, se lahko pride le s pomočjo preveč poenostavljenega mišljenja, kjer vsak pojem postavimo na svoj pol in ju držimo čim bolj narazen, da pokažemo, da nadaljnje raziskovanje in razmišljanje ni potrebno. Izjava kot je „Kreativni oddelek je gonilo agencije, motor, ki omogoča, da vse deluje“ (Nixon, 2003: 40) zato ni nič nevsakdanjega. Prav tako na primer pravi Barbara:

„Kreativci imajo ogromen vpliv pri projektu, so nosilci idej in to odločilno vpliva na uspešnost projekta. Zato se počutijo več kot ostali“ (9).

Ali pa „Kreativni oddelek poseduje v oglaševalski industriji najbolj vidne, izzivalne in zahtevne naloge“ (Slavinec, 2003: 16).

Enostransko gledanje na situacijo pripelje do trenj in nesporazumov v agenciji, saj se drugi, nepreferirani oddelek ali oddelki počutijo odrinjene. Kot pravi Smith (Nixon, 2003: 54) mora „obstajati ravnovesje med odprtostjo, kjer ljudje delajo v tesno povezanih timih, in napetostjo, ki se ustvarja v odnosu med poslovnimi potrebami in željami ter kreativnimi rešitvami.“ Nadzorovan pritisk nad tistimi, ki imajo stik z naročnikom in poslom, in tistimi, ki imajo sposobnost videti svet drugače, ki mislijo kreativno, je tisto, ki spodbuja k novim rešitvam, kreativnim idejam.

„Biti *priznano* kreativen pa je bilo in verjetno še dandanes je največja vrednota v oglaševalski agenciji“ (Jančič, 2003: 36).

„Do neke mora biti ta kult, da so kreativci nekaj special, oni morajo biti odštekani, oni morajo ves čas delat presežke.“ (Iva, 92)

V skladu s tem t.i. kultom, ki je tudi v slovenskih oglaševalskih agencijah prisoten, se posameznike, ki delajo v kreativnem oddelku postavlja nasproti vsem ostalim v privilegiran položaj, česar se kreativci dobro zavedajo.

„Ne vem. /.../ Čeprav imamo boljšo pozicijo kot drugi. Imamo poseben status, se kaj tudi čez prste pogleda. Saj oni so itak kreativci, jih ne moreš sekirat kot ostale. V bistvu si poseben.“ (Alenka, 134)

Postavljanje meja in razlik med posameznike, ki vsi delajo za isti cilj, so povsem realne v tem, da se jih vsi močno zavedajo in občutijo. Vprašanje te realnosti pa ostaja v tem, koliko so razlike vidne in smiselne, v pomenu bistvenosti teh za sam projekt. Prav zaradi razlikovanja nastaja t.i. spor med vodji projektov in kreativno, ki je destruktiven tako za kreativni in strateški proces, kot za celotno agencijo in njeno klimo. Ustvarjanje kulta kreativnosti in s tem spora je zaznano kot negativno, saj se ga imenuje kot:

„pretenzija“ (Polona, 121)

ali kot

„stereotip, ki je negativen, in že zaradi same narave dela oboji ne moremo funkcionirat.“ (Boštjan, 98)

20.1 SPOR: POZITIVNA ALI NEGATIVNA SILA?

Kot smo že pokazali, je spor ali konflikt normalen del skupinske dinamike in je zato neizogiben ter včasih tudi dobrodošel v skupinah, katerih namen združevanja je opravljanje določene naloge. Potencialni konflikt vpliva na procese in rezultate na pozitiven in negativen način. Konflikt lahko vpliva na debato, ki se ustvari s prezentiranjem različnih mnenj, pomaga pri vzdrževanju ravnovesja moči, pripomore k bolj kreativnemu načinu razmišljanja, ohranjanju skupnih ciljev in povezanosti skupine.

„Spor je konstanten, ampak je to tudi zdravo, samo mora biti v nekih mejah, ker še vedno morata nastopati kot tim in ne kot posameznika, kot dva pola ene agencije.“ (Iva, 91)

Po drugi strani je lahko konflikt zelo destruktiven, skupino paralizira, jo celo razdre, saj je zaradi želje po prevladi in izkazovanju moči, onemogočen resnični pogovor, kjer je tok komunikacije dvosmeren, dopušča se vsako mnjenje. Tak konflikt vpelje neenakost in nespoštovanje med člane skupine.

„Ponavadi pride do spora zaradi različnih interesov in egotripa, izpostavljanja, iskanja moči in izpostavljanja moči.“ (Iva, 91)

Torej do spora prihaja zaradi želje po prevladovanju, moči, nedoločenosti delovnih nalog: „Spor je bolj med kreativci in DTP, ker so kreativci velik del dela prelagali na DTP, ki ni njihovo delo“ (Vida, 145), neopravljanja dela:

„Ja, tudi to je že bilo, ker nedosledno opravljajo (vodje projektov op.a.) svoj job, in ne dobiš informacije, ki bi jo moral“ (Alenka, 125),

povsem čustvenih vzgibov:

„Ja, ampak to so različni nivoji. AD in oblikovalci, ki mislijo, da so carji, in če mu poveš, da njegova ideja ni po briefu, so užaljeni“ (Marjan, 63/64).

Kljub temu, da se zdi, da je spor med vodenjem projektov in kreativno vseprisoten in včasih celo alarmanten, pa ga v nekaterih oglaševalskih agencijah ni. Kot pravijo intervjuvanci je to lahko zaradi:

- podrejenosti: „Pri nas ga ni. Pri nas je ta kreativec tako vodljiv, ni da bi svoje teral“ (Polona, 121),
- razdeljenosti kreativnega oddelka: „Ne, še med sabo so razdeljeni. Pa v povezavi s posameznimi VP-ji so. /.../ Ker je VP ugotovil, da je fajn, da ima tam nekoga za podporo.“ (Vida, 145),
- zaupanja: „Ti si VP in moraš zaupati kreativcu, če ne ga pa nimaš“ (Nika, 20), ali
- povsem ločenih in nepovezanih delovnih vlog in nalog: „VP se ne čuti ogroženega s strani kreativcev. /.../ VP ima svoje delo, ki ga kreativci ne delajo in ne želijo delati“ (Barbara, 9).

20.2 KAKO IN KAM NAPREJ?

Kdo je nad kom, kaj je bolj pomembno, vse je odvisno od vodilnih in njihovih prepričanj, ponovno ugotavljamo. Nikjer ni jasno zapisanega pravila, kdo ali kaj vodi celoten proces, kdo se mora komu uklanjati.

„Če govoriš s kreativci je vodja projekta v bistvu samo koordinator z naročnikom, če pa govoriš z vodjo projektov, je pa v bistvu strateg, ki dejansko določa tudi recimo, kdaj je primeren čas za komunikacijo.“ (Iva, 84)

Edino smiselno je pravzaprav obojestransko sodelovanje, ki pa je v praksi sicer zelo težko izvedljivo, morda je videti celo neizvedljivo. Vendar je le ta način tisti, ki potrjuje obstoj in pomembnost vseh členov v verigi delovanja oglaševalske agencije od ideje do končnega izdelka. Kljub temu pa v nekaterih oglaševalskih agencijah prevladuje kreativnost, in ta določa marketinške cilje. Drugod je bolj pomemben naročnik, vodja projekta in s tem vplivi marketinga, upravljanja in načrtovanja. Tam se kreativna plat procesa uklanja marketinškemu razmišljanju, željam in zapovedim naročnika. Na žalost pa le redko ti dve funkciji stojita ena ob drugi in si pomagata. Namreč, le tako se lahko v delovni skupini harmonično prepletata obe funkciji, z namenom doseči cilj, ki je v skladu z naročnikovimi željami in pričakovanji.

Vse to pa izhaja iz dvojnega organizacijskega vidika oglaševalskih agencij, saj „združuje strogo profitabilno usmerjenost z visoko stopnjo nedoločenosti kulturnega dela v pomenih ustvarjanja podobe in besedila“ (Davis in Scase, 2000: 69). Kadar velja: upravljanje = nadzor, v piramidalni hierarhiji, kjer je močno prisoten nadzor nad komunikacijskim tokom, ki je vertikalni, in so naloge natančno določene, delavci nimajo nobene spodbude, da bi delali intuitivno. Zato je potrebno poiskati tisti način upravljanja in vodenja agencije, ki bo na eni strani dopuščal kreativno mišljenje, ter na drugi urejeno in uravnoteženo organizacijo. Vendar osnova za razlikovanje leži še globlje, saj obstaja pri obeh polih nasprotujoči si pogled na realnost: svoboda v kreativnosti in načrtovanje pri vodenju projektov.

Osnovna podstat kreativnosti je svoboda, saj ta dejavnost nikoli ne more biti natančno izmerjena in definirana. Na drugi strani imamo poslovnost, ki je, ali se jo vsaj dojema kot, mehanizem nadzora, in to z namenom, da koordinira različne dejavnosti, da bi se dosegel zastavljen cilj. Kreativnost se nanaša na eksperiment in inovacijo, ki vodita do napredka. Posamezniki, ki mislijo kreativno, se po definiciji upirajo kontroli in temu, da se jim govori, ali celo ukazuje, kaj naj delajo. Cenijo svojo osebno svobodo in neodvisnost, obnašajo se nekonformistično (izražajo divergentno mišljenje, neortodoksne načine uporabe stvari), so nepredvidljivi v svojih dejanjih in idejah. Vse to pa nasprotuje načelom konvencionalnega managementa učinkovite organizacije in otežuje njeno upravljanje. Vendar oglaševalska agencija še zdaleč ni edina kreativna organizacija, in zato ni edina, ki se spopada s težavami primerne organizacije in njenega upravljanja. V središče filozofije organizacijske strukture kreativne organizacije je postavljen subjekt, kot racionalni človek, in ne človek kot instrument (March in Simon, 1964: 136).

Spor ali celo paradoks med kreativnostjo in nadzorom, ki naj bi jo inherentno nosila s seboj poslovnost, je še bolj zapleten, kot je videti sprva, saj rešitev na eni strani, ustvari nov problem na drugi. Kljub na videz neizhodnemu položaju pa vseeno obstajajo možne rešitve. Nekaj strategij reševanja tega spora predlagata Davis in Scase (2000: 72-77). Prva strategija možne rešitve paradoksa se imenuje demarkacija. Zanj je značilno, da se v delovnem procesu natančno določijo razlike v delovnih nalogah, saj je le tako lahko postavljena zelo natančna meja med kreativnim in managerskim delom. Druga strategija je inkorporacija: kvazi-birokratski nadzor; ključne kreativne funkcije se deloma vključi v vodstvene-managerske strukture. Tretja strategija se imenuje grozdenje (*ang. clustering*). Tu se kreativno in management loči na dve povsem samosvoji enoti, ki delujeta kot samostojni majhni podjetji. In še četrta možna strategija je segregacija. Ta je najbolj radikalna, saj so v skladu z njo kreativci povsem svobodni (freelance), vendar pa se morajo prilagajati zahtevam podjetja, ki naroča njihove storitve.

O možnih rešitvah spora pa razmišljajo tudi intervjuvanci. Urša jo na primer vidi v zaposlovanju kreativcev samo na projektni ravni:

„Tega tukaj ni toliko, ker designerje outsourcemo, in se jih smatra za podizvajalce in samostojne“ (52).

Vendar pa kreativec, ki dela v hiši in za hišo, bolje pozna posel in ima zato načeloma več časa dokončati ga. Nekdo, ki je na trgu, vedno išče nove možnosti, zato je njegovo delo velikokrat bolj nedomišljeno in nedokončano. Če dela kreativec v hiši to tudi pomeni, da so vse ideje, ki jih dela v času službe in za službo last hiše, v kateri dela. Seveda pa zaradi takšnega načina dela lahko kreativec postane tudi apatičen, ne pride do novih idej, vplivov itd. Vprašanje filozofije in načina dela vsake posamezne agencije je torej, katero možnost bo izbrala, saj vsaka, tako kot vedno, prinaša prednosti in slabosti.

„Agencije niso toliko slabo upravljane, kot sploh niso upravljane. Delujejo kot Feničanska demokracija, kjer vsak nosi svoj meč na zborovanje, ampak nikoli ni nič odločeno.“ (Nixon, 2003: 44). Iz odgovorov intervjuvancev je možno razkriti še eno razlago. Morda gre predvsem za spore na osnovi prevladovanja osebnosti posameznika in uveljavljanja lastnih pravil, nazorov itd. Potrditev in uveljavitev lastnega ega, brez ozira na sredstva, samo za doseg lastnega cilja, je pogosto.

„Pa seveda naši karakterji, kar na teh sestankih potem butnejo ven. /.../ Problem je ravno v tem, da so to službe, ki nam vsem dovoljujejo bit mi sami, ne.“ (Boštjan, 108)

21. ... ODNOSI ...

Zadnje poglavje v naši analizi je namenjeno iskanju globljih, deloma nevidnih vzrokov za stanje, ki prevladuje v slovenskih oglaševalskih agencijah, kot smo ga spoznali do sedaj. Zato bomo posvetili svojo pozornost na eni strani opisu odnosov, ki prevladujejo v oglaševalski agenciji, in ki vplivajo na delovno klimo in splošno ozračje, ter na drugi strani odnosu posameznikov, ki delajo v oglaševalski agenciji do oglaševanja in oglaševalske profesije. Za jasno razumevanje preučevanega pojma na začetku samo opredelimo pojem odnos, ki „je naša dosežena oziroma pridobljena mentalna pozicija do nekega objekta ali misli. Je pozitivna ali negativna ocena, čustvo ali pripravljenost za akcijo, h kateri smo usmerjeni“ (Arsen, 1996: 117).

21.1 POGLED NAVZNOTER: INTERNI ODNOSI

V prejšnjem poglavju smo govorili o sporu med oddelkom vodenja projektov in kreativno, in pokazali, da ponekod obstajajo globoka nasprotja, nerazumevanje in trenja med posameznimi oddelki v oglaševalski agenciji. Že Hower (1939: 496) je v svoji knjigi zapisal, da so že na začetku delovanja oglaševalskih agencij, ko so se oddelki šele pričeli oblikovati, obstajali „med biroji nesorazumi, zaostajanja in zmeda.“ Iz tega in naše analize, kot bomo pokazali v nadaljevanju, lahko sklepamo, da je oglaševalska agencija že zgodovinsko struktura, v kateri naloge, razmerja in odnosi niso bili jasno urejeni. Zato je uskladitev delovanja med vsemi oddelki osnovnega pomena za njeno delovanje. Poleg tega oglaševanje privlači in zaposluje zelo različne tipe ljudi, ki jih vodijo različni motivi, ki imajo različne želje in drugače zaznavajo realnost. Za oglaševalsko agencijo so medosebni odnosi med sodelavci ključnega pomena, saj ti določajo mikro klimo podjetja, s katero so povezani produktivnost, zadovoljstvo, kreativnost in pripadnost.

Ko pogledamo odgovore intervjuvancev glede odnosov v agenciji in ozračje, ki ga ti generirajo, so ti večinoma predstavljeni zelo bipolarno:

Torej, ali pozitivno:

„Naša agencija je imela ogromno težav in smo ekipa in nismo razpadli. Če smo dali to čez, je to dokaz, da gre za team spirit, in da gre za neko skupno dobro in ne za samo osebne koristi.“ (Boštjan, 109),

ali negativno:

„Klima je turobna na momente, ker ljudje ne morejo nič reč. Destruktivno, zelo boječe, v strahu, zamorjeno, negativno, nikoli ne veš, kaj te čaka, kakšni so kriteriji, da se dokažeš, vse je samoumevno.“
(Vida, 142)

Obstajajo pa tudi odgovori, ki povezujejo oba pola, vendar se intervjuvanci v svojih odgovorih ne opredeljujejo za enega od njiju:

„PR-ovci so svoj svet, so zelo usklajeni, kot družina. TK ni tako povezan.“ (Barbara, 6)

„Odnosi so v redu. Imam pa feeling, da se direktorja vsi bojijo.“ (Nika, 15)

Tu gre predvsem za neodločenost, ki temelji v nekritičnosti, ali pa gre morda celo za zatajevanje možnih obstoječih problemov, ki se skozi neopredeljenost kažejo kot želena odsotnost osebe od situacije, saj se z nevpletenostjo ne postaviš v bran ali nasproti nekemu. Ker se trditve kot je slednja lahko zdijo kot posploševanje in ugibanje, poudarimo, da do njih ne pridemo s samostojno izjavo intervjuvanca, ampak z analizo celotnega pogovora, z upoštevanjem tona govora in njegovih nians, seveda poleg temeljne besedne osnove.

Pojavlja se tudi nihanje v odgovorih, torej predstavljanje dobrih odnosov in nato v nekem drugem kontekstu njihovo bolj ali manj eksplicitno zanikanje. Ko so sprva opisani pozitivni odnosi, kasneje pa se v drugih odgovorih pokažejo neskladja s prej pozitivno opredelitvijo, gre tudi tu najverjetneje za nezavedanje ali celo za ponovno zatajevanje določenih problemov, ki obstajajo, ker se ne želi kvariti idealne slike, ki jo posameznik ima. Predvsem pride ta način do izraza, ko najdemo njegov protipol, kjer posamezniki, ki zaznavajo problematiko in neskladja, tudi izražajo željo, ter s tem tudi predloge za izboljšanje stanja.

Iva (90): „Morali bi biti odnosi dobri, že na nivoju prijateljskih. /.../ Prevečkrat prihaja do zavidanj, zavisti in pretvarjanja v smislu, da si prijatelj, pa nisi.“

Zaradi možnosti osebnih odločitev in vpliva kulture osebe, je v oglaševalskih agencijah pogosto temelj za dobro poslovno sodelovanje prijateljski ali kolegialni odnos. Gre predvsem za pričakovanje, da bi se morala ustvariti prijateljska klima, kjer bi se vsi v enaki meri posvečali delu, in tako skrbeli za poslovno plat agencije, obenem pa bili prijatelji, morda celo družina. „Kreativnost skupine poveča tudi njena raznolikost, ki se kaže v povezovanju različnih znanj in izkušenj. Prevelika kohezivnost skupine, ki se kaže v močnih osebnih vezeh pri posameznikih, preprečuje konflikt mnenj in znižuje kreativnost“ (Pandža, 2004: 41). Ta stavek utemeljeno ovrže pogosto zmotni, a velikokrat prevladujoči ideal o dobrih odnosih, torej da bi morala agencija delovati kot družina, ki je hkrati tudi poslovno zelo uspešna. V skladu z odgovori intervjuvancev in pregleda literature lahko sklepamo, da je

vzpostavljanje tesnih socialnih vezi, vezanih na delovno mesto in proces, do neke mere smiselno na ravni organizacije, torej oglaševalske agencije kot celote, ki daje osebi občutek domačnosti in topline družine, ter s tem določene pripadnosti, ne pa toliko na ravni delovnega tima, kjer enotnost skupine zaradi povezanosti in strahu pred razpadom lahko pomembno omejuje proces dela.

„Nekje so pač preveč familijarni in je preveč pritiska en na drugega. Ker je pa to vseeno še vedno služba.“ (Ana, 75)

Zavedati se je potrebno, da je vsak odnos organski, živ – raste in upada. Tako kot se vedno znova povezujemo v nove odnose, tako se odnosi med osebami tudi končujejo. Odnosi niso enosmerni, torej da vključujejo le pogled in energijo enega, ampak so dvosmerni. „Prostor postane skupnost, ko se uporabi zaimpek MI“ (Sennett, 1998: 137). Družbena vez nastane le iz občutka obojestranske odvisnosti, zato je pomembno najti ravnotežje med obema, in se sproti in hitro odzivati na spremembe ter se jim prilagajati.

Zanimivo je, da v oglaševalskih agencijah glede na odgovore intervjuvancev ni opaziti opcije zgolj dobrega poslovnega sodelovanja in to brez kakršnih koli čustvenih osnov. Kot možnosti odnosa se pokažeta ali prijateljstvo, ali nesoglasje. Ali si pomagaš, ali pa si na nasprotnih bregovih, kjer ne vidiš in ne slišiš nič, razen lastnega obstoja in dobrobiti.

„Odnosi med zaposlenimi so kakor med kom. Eni so bolj prijatli, drugi so skregani.“ (Vida, 144)

Prav to kaže na specifičnost oglaševalske agencije kot organizacije, kjer so čustva tesno vpletena v delovni proces, ki ga je tudi zaradi tega težko nadzorovati.

Obstaja pa tudi možnost, ko ni druženja oziroma oblikovanja posebnih skupinic, ki si ustvarjajo lastno klimo, prepričanja, vrednote in pravila, ker je agencija notranje povsem razdeljena, ali pa zato, ker je tako majhna, da združevanje in ločevanje ni možno.

„V večjih agencijah se ljudje definitivno združujejo v skupine na osnovi interesov, /.../ v majhnih podjetjih pa tega ni, ker ni prostora za kupčkanje.“ (Iva, 90)

Zdaj, ko smo pogledali, kakšni so načini združevanja, druženja in povezovanja med posamezniki v oglaševalski agenciji, pa še vedno ostaja nerazkrito, zakaj? Prijateljski in kolegialni odnosi se ustvarjajo na osnovi podobnosti, skupnih pogledov in strinjanja glede dela, prostega časa, itd med posamezniki. Pomembna je „človeška kemija“, kot jo imenuje Moeran (v McFall, 2004: 142).

„Smo postali kolegi tudi izven delovnega odnosa.“ (Maja, 27)

Združevanje, sklepanje prijateljstev je seveda mogoče tudi iz drugih razlogov. Velikokrat je sama pozicija delovnega mesta v prostoru odločilna, ali pa razporeditev celotnega prostora, ki je v oglaševalskih agencijah večinoma kar se da odprt in enoten prostor, če ne celo samo en prostor.

„Dobro se razumemo. Vse je narejeno tako psihološko namenoma, vsi smo v enem prostoru, potem kuhinja, kjer vsi beremo, pijemo kavo, ure ni nikjer na steni, pa skos se za vse prinašajo sladkarije, vse je tako skupno, kot neka družina, prav ideologija je.“ (Alenka, 123/4)

Lahko pa je druženje tudi osnova ne samo za dobre prijateljske odnose, ampak tudi za sklepanje partnersko-poslovnih vezi. Problem nastane takrat, kadar se te povezave izkoristijo nasproti drugim posameznikom, manjšim skupinam, tistim, ne tako močnim, ali z ne tako *pomembnimi* vezami.

„So pa še določeni ljudje, ki se pa privat dobivajo, na osebni ravni. Saj, ampak se na ta način lobira, ne.“ (Vida, 143)

Ko se vprašanje vzdušja in odnosov preusmeri na druge oglaševalske agencije, je stvar definicije bolj enostavna in na pogled tudi bolj objektivna, torej brez emocionalnih ali dvoumnih opredelitev.

„Se povsod srečujejo s približno enakimi problemi. Vsaj, ko se pogovarjamo, o istih stvareh tarnamo.“ (Urša, 47)

Neposredni in jasni odgovori so posledica odnosa do problema, torej zato, ker lahko na situacijo posameznik gleda z distanco in integriteta osebe in njena pozicija v delovnem okolju ni več pod navideznim vplivom ocenjevanja. Takoj, ko je posameznik kakor koli osebno vpleten, pa čeprav posredno, se odnos do situacije spremeni.

„Jaz imam fanta, ki dela v agenciji. /.../ Pri njih je vse samo-fucking-umevno.“ (Vida, 142)

21.2 POGLED NAVZVEN: ODNOS DO OGLAŠEVANJA

Od interih odnosov, ki jih določa oseba in njena subjektivna relacija do drugega človeka, pa se zdaj posvetimo eksternemu odnosu, to je odnosu do oglaševanja nasploh. Tudi ta odnos sicer določa oseba sama in je subjektiven, vendar se nanaša na nekaj kar je zunanjega, nekaj kar je produkt človeka in ne on sam. Ko pogledamo na odnos zaposlenih v oglaševalskih agencijah do oglaševanja, pridemo do točke, ki je resnično skrb zbujajoča. Glede na to, da so to ljudje, ki oglaševanje ustvarjajo, bi pričakovali, da je njihov odnos do oglaševanja vsaj nekoliko bolj prizanesljiv kot je ta v splošni javnosti. Namreč raziskava, ki jo je februarja leta

2000 naredil Gral-Iteo kaže, da „smo Slovenci na splošno precej naklonjeni oglasom, čeprav jim večinoma ne zaupamo. Da tako menijo tudi Američani, je pokazala raziskava, ki jo je pred leti s sodelavci izvedla Sharon Shavitt z univerze v Illinoisu“ (Šubic, 2000: 7). Odgovori naših intervjuvancev pa so, v nasprotju s pričakovanimi in relativno splošno znanimi rezultati raziskav v splošni javnosti, prav šokantni:

„Nisem se še čisto sprijaznil z načinom komuniciranja pri nas.“ (Boštjan, 98)

„Oglaševanje je posel, ki ne bo nikoli izboljšal sveta in nima nekega globokega poslanstva v sebi.“ (Urša, 44)

„Absolutno kvalitetno oglaševanje ga še vedno cenim, celotna branža je pa bolj tako no. Sem opazil, da oglaševanju ni tisto za kar se oglašuje.“ (Marjan, 57)

„Čeprav včasih je bedno, ko gledaš reklame in te filajo s tem materialom.“ (Nika, 13)

„Ampak še se mi zdi, da je preveč, je nategovanje tukaj in ga je preveč.“ (Maja, 30)

„Na živce mi grejo reklame na TV, ker jih je preveč, pa neizvirne so, nič si ne upajo. Sem pa tja je kakšna dobra.“ (Polona, 114)

„Prezirljiv, ne gledam reklam, ful denarja za prazen nič.“ (Alenka, 125)

„Konec koncev oglaševanje ni znak kvalitete, manipulacija je.“ (Vida, 147)

Da odgovori niso samo trenutni odraz mišljenja posameznika, lahko potrdimo še s t.i. testnim vprašanjem o tem, ali bi posameznik v prihodnosti sam imel oglaševalsko agencijo in kakšno poslovno prihodnost si želi.

„Ne nikoli. /.../ Počet čisto nekaj drugega, presekat s tem.“ (Ana, 78)

„Ne. Ne da se mi toliko prodajat. /.../ V prihodnosti se vidim v poslu, ki ga študiram, in ne v agenciji.“ (Polona, 122)

„Bog pomagaj, ne! Tudi zelo težko je imeti agencijo, pa zlobirano je vse. /.../ Definitivno pa ne v agenciji, ker če hočeš normalen lajf furat, je zadeva nekompatibilna.“ (Vida, 147)

Tudi tu, sicer posredno, je opaziti negativen odnos do celotne industrije oglaševanja. Morda pa se problem skriva drugje. Namreč, da za posameznike, ki delajo v oglaševanju, to v življenju ni primarni in želeni poklic, ali da so nad razkorakom med pričakovanji in realnostjo, ki ga doživljajo v oglaševalski agenciji in stroki, tako zelo razočarani, ali da se počutijo nemočne in brez vpliva.

Kaj pomeni tak odnos za posel, ki še posebej temelji na odnosih in medsebojnem zaupanju, tako med posamezniki znotraj oglaševalske agencije, kot med agencijo in naročnikom? Kako je mogoče zagovarjati strateške, marketinške in kreativne rešitve pred naročnikom, če še sam v resnici ne verjameš vanje? Če pogledamo z drugega zornega kota, vsekakor obstaja težnja k vzpostavitvi dolgoročnega odnosa med naročnikom in oglaševalsko agencijo, ki bi temeljil na

zaupanju in bila zato tudi posledično vodil win-win situacijo, kot glede na svojo raziskavo navajata Jančič in Žabkar (1998: 34). Vendar se vedno bolj zdi, da je to bolj želja naročnikov kot agencij samih. Svetla točka reševanja nastale situacije v slovenskih oglaševalskih agencijah se pojavi pri posameznikih, ki imajo kritični vpogled, in so pripravljeni narediti nekaj za izboljšanje in v dobrobit oglaševanja.

„Vedno bolj razmišljam o tem, ker vidim, da so določene stvari narobe in nič ne morem narediti glede tega.“ (Marjan, 65)

„Sem zelo kritična do oglasov, tudi do načina komuniciranja. Me zelo jezi, ker se ne dela na nivoju, kot bi želeli. Veliko primerov ni strokovno narejenih.“ (Iva, 83)

Na vprašanje ali imeti svojo agencijo, pa odgovori:

„Zelo se spogledujem s to idejo, ja. Ker se mi zdi, da sem osvojila tiste modrosti, ki jih direktorji, lastniki prejšnjih agencij, v katerih sem delala, niso osvojili.“ (Iva, 94)

Iz različnih odgovorov je možno še sklepati, da sta nezadovoljstvo in negativen odnos do oglaševanja, povezana tudi s tem, da posamezniki niso zadovoljni s tem kar delajo v svojem življenju, ker se jim zdi, vsaj podzavestno, moralno sporno.

„Mogoče zdaj kdaj dobim moralen odpor do tega početja.“ (Maja, 29)

Leta 1992 je Gallupova raziskava raziskovala stopnjo zaupanja potrošnikov in etičnost 26 poklicev. Najvišje so bili uvrščeni farmacevti, sledili so jim duhovniki, univerzitetni profesorji, zdravniki in policaji. Čisto na dnu lestvice, takoj za nepremičninskimi posredniki so bili ljudje, ki se ukvarjajo z oglaševanjem. Samo en poklic je po tej raziskavi imel nižji etični rang in to so bili prodajalci avtomobilov. Samo ti vsaj nekoliko rešujejo ugled posameznikov v oglaševanju (Steel, 1998: ix-x).

21.3 ZAKAJ TAKI ODNOSI?

Z analizo odgovorov naših enajstih intervjuvancev smo lahko pridobili celotno sliko odnosov, tako internih kot eksternih, torej tistih do samega oglaševanja. Vseskozi pa se pojavljata dve vprašanji, na kateri bomo skušali odgovoriti, oziroma jih bomo zastavili bolj kot možnost nadaljnega samostojnega razmišljanja.

Vprašanji sta: Kje je vzrok za tak negativen odnos do oglaševanja? in Zakaj se pojavlja dualizem v močno izraženi želji po delu v oglaševalski agenciji in hkrati moralni spornosti opravljanja tega posla?

Na prvo vprašanje smo podali že nekaj možnih odgovorov, ki so izhajali iz analize odgovorov intervjuvancev, v nadaljevanju pa bomo pokazali še enega. Bolj iz lastnih izkušenj in opazovanj lahko podam možen odgovor na vprašanje o negativnem odnosu do oglaševanja. Opazila sem namreč, da imajo ljudje, ki delajo v oglaševalskih agencijah na zahodu (npr. v Avstriji, Franciji, Veliki Britaniji), do svojega dela v oglaševanju in do oglaševanja samega, ki ga seveda vodijo etična načela, pozitiven odnos. Nikoli nisem zaznala posebne moralne dileme na kakršnem koli nivoju sodelovanja. Po drugi strani imajo pozitiven odnos do oglaševanja tudi posamezniki, ki delajo v oglaševalskih agencijah na vzhodu (npr. Romunija in Bolgarija). Na teh trgih je moč opaziti še večje zanesenjaštvo nad delom v oglaševanju, saj morajo v nasprotju s splošnim mnenjem javnosti, ki je verjetno zaradi preteklih zgodovinskih dogodkov, predvsem pa uporabe propagande, do oglaševanja nezaupljiva in negativna, v svoje delo, ki je pošteno, še močnejše verjeti. Prav zaradi zlorabe oglaševanja v teh državah še vedno obstajajo nekakšne državne komisije, ki pregledajo prav vsak tekst, ki se pojavlja v oglasih. Kljub korupciji, ki je še vedno močno prisotna, je oglaševanje zelo nadzorovano. Borba za svobodno, a hkrati etično oglaševanje, konec s preteklostjo, ki je ta posel močno zaznamovala, pa tudi povezanost z zahodnim svetom, ki jim daje upanje v napredek, in nekoliko višje plače od povprečja, so najverjetneje tisti faktorji, ki vplivajo na posameznike, ki delajo v oglaševalskih agencijah, da ohranjajo pozitiven odnos do oglaševanja.

V Sloveniji pa se zdi, kot da smo se zagostili nekje vmes. Prebrodili smo težke začetke, kjer so začetniki z zanosom prodirali naprej in hiteli za napredkom. Zdaj smo tu, in verjetno se zavedamo, da ni tako kot smo pričakovali. Oglaševalski trg hiti naprej in je blizu ali včasih celo poteka vzporedno z zahodom. Zdi se kot, da se ne znajdemo v situaciji, kot da nismo dorasli temu kar imamo. Morda pa gre za prepletanje zgodovinskih ostankov, kot so propaganda, reklama, publiciteta, ekonomsko propagandna sporočila, in sodobnega načina oglaševanja, ki vdira v naš majhen tržni prostor. Ker mentalno nismo predelali zgodovine, ki nas še vedno spremlja, kar jasno kaže še vedno skoraj povsod uporabljena beseda reklama namesto oglas, predvsem pa v pogovornem jeziku, ker ne poznamo in razumemo osnov marketinga in oglaševanja, in s tem tudi ne njunega načina delovanja, prepletamo zlorabo in uporabo oglaševanja. Rezultat je slab odnos do oglaševanja v splošni javnosti in zaskrbljujoče izrazito negativen odnos do oglaševanja med posamezniki, ki delajo v oglaševalskih agencijah. Prav vsi od enajstih sodelujočih v poglobljenih intervjujih so namreč izrazili vsaj kanček moralne spornosti ali vsaj nezadovoljstva z njihovim delom in končnim izdelkom –

torej oglasom. Večini vprašanih pa se zdi oglaševanje celo odveč, zelo moralno sporno, nepotrebno, itd.

Zdaj se posvetimo še drugemu vprašanju: Zakaj se pojavlja dualizem v močno izraženi želji po delu v oglaševalski agenciji in hkrati moralni spornosti opravljanja tega posla? Vprašanje izhaja iz dejstva, da je delo v oglaševalski agenciji priljubljeno in zaželeno, da ima to delo visok status med delovnimi mesti v družbi. Do tega sklepa smo lahko prišli na osnovi analiz odgovorov naših poglobljenih intervjujev ter zapisov in spominov ljudi, ki so delali v oglaševalskih agencijah, torej ob pregledovanju razpoložljive literature. Če se navežemo na prvo vprašanje, ki smo si ga zastavili, dobimo morda na prvi pogled nesmisel, kjer si ljudje zelo želijo službo, ki se jim zdi moralno sporna. Nesmisel obstaja, ker in če pričakujemo, da imajo posamezniki že pred tem, ko se zaposlijo v oglaševalski agenciji, vedenje o tem, kaj je oglaševanje, ali je etično in moralno sporno, saj nekaj kar je moralno sporno, za večino ne more biti hkrati tudi želeno. Morda pa predhodno vzpostavljenega odnosa do oglaševanja večina posameznikov sploh nima in je delo v oglaševalski agenciji bolj kot ne naključna zaposlitev v njihovem življenju, ali pa jih premamijo podobe iz medijev in različne govornice o dobrem zaslužku in statusu, ki ga najverjetneje kasneje niso deležni. Po drugi strani pa imajo tudi posamezniki, ki jim je oglaševanje bliže, so celo študirali v tej smeri, do oglaševanja relativno negativen odnos. Možen vzrok je tu mogoče iskati v slabi ali celo neorganiziranosti oglaševalskih agencij, kot smo predhodno tudi že pokazali, ko se nezadovoljstvo z zaposlitvijo in opravljanjem nekega dela prenese tudi na končni izdelek, torej oglas.

Ali pa je z našim oglaševanjem, načinom njegovega ustvarjanja, pričakovanji in željami naročnika resnično nekaj narobe, nekaj, kar v posamezniku vzbudi moralen odpor. Ko govorimo o slovenskem oglaševanju pa seveda ne mislimo le na oglaševalske agencije kot kreatorje oglasov, ampak na celoto, torej tudi naročnike in medije, prav vse, ki so v proces oglaševanja vpleteni. Na tem mestu bi se morali zamisliti in iskati rešitev.

„Nekako smo se zavrteli v ta začaran krog in zdaj ne vemo, kako ven, ne.“ (Boštjan, 100)

22. SKLEP

Naslov diplomske naloge „Oglaševalska agencija na prepihu“ želi povedati prav to, kar smo skozi celotno analizo, sekundarno in primarno, počeli. Predstaviti oglaševalsko agencijo kot entiteto, njene lastnosti in posebnosti, nato pa predstavno polje še razširiti na poglobljeno predstavitev stanja in notranjega dogajanja v slovenskih oglaševalskih agencijah.

Zaradi izbire kvalitativne metode raziskovanja, naših ugotovitev sicer ne moremo nekritično posplošiti. A vendar nam izbrana metoda omogoča vpogled v realnost agencij, in ki bi jo veljalo v prihodnje vsekakor še podrobneje obdelati.

Predvsem negativizem, nezadovoljstvo ter nihanje v odnosu in odgovorih, kažejo na nezadovoljivo stanje v slovenskih oglaševalskih agencijah.

Izpostaviti je potrebno naslednje:

- V oglaševalskih agencijah se vzpostavlja relativno močna hierarhija, ki pogosto onemogoča kreativno organizacijo. Kljub temu pa so delovne funkcije in naloge pogosto nedoločene ali slabo določene, kar v organizacijo nemalokrat vnaša zmedo. Vsak oddelek v oglaševalski agenciji ima svoje posebnosti, in te je pri organizaciji nujno potrebno upoštevati, česar glede na odgovore intervjuvancev, v slovenskih oglaševalskih agencijah ni tako.
- Kutura oglaševalskih agencij je v organizacijo in njene ljudi globoko ukoreninjena, kljub temu pa je intervjuvanci niso sposobni opredeliti.
- Pri zaposlovanju v slovenskih oglaševalskih agencijah so predvsem pomembna priporočila in poznanstva, pri nekaterih profilih (npr. oblikovalec) tudi izobrazba, skrit, pa vseeno vedno prisoten kriterij je starost, pri čemer so mladi kadri favorizirani. V oglaševalskih agencijah je zaradi narave dela in posebnosti poklica visoka stopnja fluktuacije, predvsem med samimi agencijami.
- Četudi je skupinsko delo (oziroma naj bi bilo) za oglaševalsko agencijo osrednjega pomena, obstajajo opazna razhajanja med idealnim in realnim skupinskim delom in njegovo realizacijo. Pogosto se mu pripisuje pretiran pomen, zaradi česar je lahko tak način dela tudi vsiljen in zato manj produktiven.
- Prav vsi intervjuvanci pri svojem delu zaznavajo stres, razlika je le v tem, da ga nekateri opisujejo kot pozitivnega, drugi kot negativnega. Glavna povzročitelja stresa

sta, glede na odgovore, sam položaj oglaševalske agencije, ki je posrednik oziroma vezni člen med naročnikom in, na eni strani podizvajalci ter na drugi ciljno skupino, ter kot že omenjeno slaba organizacija oglaševalske agencije.

- Razkorak med pričakovanji in resničnostjo izhaja iz nepoznavanja oglaševanja kot posla oziroma zaposlitve, nerealnih pričakovanj, medijskih podob in govoric.
- Spor med oddelkom vodenja projektov in oddelkom kreative je v agencijah skoraj povsod prisoten spor, ki temelji na predpostavki o kultu kreativnosti. S pravilno organizacijo in motivacijo je možno, in celo nujno, spreobrniti ta spor v sodelovanje.
- Pri odnosih govorimo na eni strani o internih odnosih v agenciji, kjer so izraženi odnosi izrazito bipolarni, torej so negativni ali pozitivni. Na drugi strani pa govorimo o odnosu do oglaševanja, ki pa je izrazito negativen.

Kljub temu, da smo izpostavili nemalo problemov, ki se pojavljajo v oglaševalskih agencijah, pa to ne pomeni, da je v oglaševalskih agencijah vse narobe. Daleč od tega. Oglaševalska agencija je splet številnih ljudi in dejavnikov, ki s prepletanjem tvorijo neskončno veliko kombinacij. Obstajajo tudi primeri dobrega upravljanja, zgledne oglaševalske agencije, v katerih je večina zaposlenih zadovoljna. Z odkritim govorom o težavah oglaševalskih agencij lahko pripomoremo k še boljšim razmeram med dobrimi agencijami in k izboljšanju razmer med najbolj problematičnimi.

Ob zavedanju problemov, ki obstajajo v določeni oglaševalski agenciji, bi morali vodilni, praviloma lastniki in direktorji (ali direktorice), narediti korak proti izboljšanju razmer, ki bodo konec koncev vodile k večjemu ugledu oglaševalske stroke. Nekaj možnih rešitev, ki nakazujejo možno smer izboljšav:

- Poznati ljudi, njihove želje, pričakovanja, potrebe in motive, torej potrebno se je zavedati pomembnosti človeškega kapitala.
- Prilagoditi organizacijo potrebam zaposlenih in naročnika, in če je potrebno vpeljati tudi hierarhijo; če se v organizacijo vključi naročnika, ta postane sestavni del procesa oglaševalske kampanje, in je ta tako lahko „kreativni“ in/ali „aktivni“ partner in ne le naročnik, ki se ga velikokrat poimenuje tudi nasprotnik ali sovražnik, ki ne razume oglaševalskih kreativcev.
- Natančno je treba določiti delovne funkcije in naloge, kar pa ne sme ohromiti fleksibilnosti organizacije in mišljenja posameznikov – z določitvijo nalog se tudi določi odgovornost.

- Sprotno in temeljito reševanje vseh nastalih sporov.
- Izboljšati komunikacijo in pretok informacij med vsemi zaposlenimi v oglaševalski agenciji, predvsem pa med posameznimi oddelki.
- Ker je oglaševalska agencija kreativna organizacija na vseh ravneh delovanja, se ne sme preferirati le enega oddelka (npr. kreativni oddelek), ker to povzroča napetosti in vodi v spor.
- Omogočati visoko stopnjo izražanja raznolikosti, vendar ob predpostavki določenih pravil in mej. Oglaševanje je vendarle posel, kjer je naročeno delo potrebno dobro opraviti, za to pa prejeti pravično oziroma dogovorjeno plačilo.

Že z manjšimi spremembami, ki upoštevajo opažanja, občutke in želje zaposlenih v oglaševalski agenciji, je mogoče izboljšati interne odnose, zmanjšati dejavnike stresa, spodbuditi učinkovitost in, kar je ključno, bolj pošteno predanost oglaševalskemu poslu.

23. VIRI

MONOGRAFSKE PUBLIKACIJE

- Apih, Jure (ur.) (2005): Dosje MM. Ljubljana: MM-Marketing Magazin.
- Arsen, William F. (1996): Contemporary Advertising. Chicago: Irwin.
- Beigbeder, Frederic (2003): 2999 SIT. Ljubljana: Vale-Novak.
- Davis, Joel J. (1997): Advertising Research: theory and practice. New Jersey: Prentice Hall.
- Davis, Howard in Richard Scase (2000): Managing Creativity: The Dynamics of Work and Organization. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Firth, David (2002): Life and Work Express. Oxford: Capstone Publishing.
- Frank, Thomas (1997): The Conquest of cool: business culture, counterculture, and the rise of hip consumerism. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Frey, Lawrence R. (ur.) (1999): The Handbook of Group Communication Theory & Research. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Greenbaum, H. Howard in Jim L. Query, Jr. (1999): Communication in Organizational Work Groups: A Review and Analysis of Natural Work Group Studies. V Frey, Lawrence R. (ur.): The Handbook of Group Communication Theory & Research. 539-564. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Hameroff, Eugene J. (1998): The Advertising Agency Business: The Complete Manual for Management & Operation. Chicago: NTC Business Books.
- Haslett, Beth Bonniwell in Jenn Ruebush (1999): What Differences Do Individual Differences in Group Make?: The Effects of Individuals, Culture, and Group Composition. V Frey, Lawrence R. (ur.): The Handbook of Group Communication Theory & Research. 115-138. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Hopkins, Claude C. (1998): My Life in Advertising & Scientific Advertising. Chicago: NTC Business Books.
- Hower, Ralph M. (1939): The History of an Advertising Agency: N. W. Ayer & Son at Work 1869 – 1939. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Imber, Jane in Betsy-Ann Toffler (2000): Dictionary of Marketing Terms. New York: Barron's Educational Series, Inc.
- Jefkins, Frank (1994): Advertising. London: Financial Times, Pitman Publishing.

- Jones, John Philip (1999): *The Advertising Business: Operations, Creativity, Media Planning, Integrated Communications*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Kvale, Steinar (1996): *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Law, Andy (1999): *Creative Company: How St. Luke's Became „the Ad Agency to End All Ad Agencies“*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Leiss, William, Stephen Kline in Sut Jhally (1997): *Social Communication in Advertising*. London, New York: Routledge.
- Luthar, Breda (1992): *Čas televizije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Malefyt, Timothy deWaal in Brian Moeran (2003): *Advertising Cultures*. Oxford, New York: Berg.
- March, James G. in Herbert A. Simon (1964): *Organizations*. New York, London: John Wiley & Sons, Inc.
- Mayle, Peter (1990): *Up the agency: the funny business of advertising*. New York: St. Martin's Press.
- McFall, Liz (2004): *Advertising: a cultural economy*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Middleton, John (2002): *Culture*. Oxford: Capstone Publishing.
- Moeran, Brian (1996): *A Japanese Advertising Agency: An Anthropology of Media and Markets*. Honolulu: University of Hawai'i Press.
- Musek, Janek in Vid Pečjak (1997): *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Nicosia, Francesco M. (1974): *Advertising, Management, and Society: A Business Point of View*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Nixon, Sean (2003): *Advertising Cultures: gender, commerce, creativity*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Ogilvy, David (1985): *Ogilvy on advertising*. New York: Vintage Books, A Division of Random House.
- Ogilvy, David (1991): *Confessions of an Advertising Man*. New York: Scribner.
- Ogorevc, Maja (2003): *Nastanek, razcvet in kriza oglaševalskih agencij*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
- Patton, Michael Quinn (1990): *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Californi: Sage Publications.
- Perrin, (1992): *Advertising Realities*. London, Toronto: Mayfield, corp.

- Poole, Marshall Scott, Joann Keyton in Lawrence R. Frey (1999): Group Communication Methodology: Issues and Considerations. V Frey, Lawrence R. (ur.): The Handbook of Group Communication Theory & Research. 92-112. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Propp, Kathleen M. (1999): Collective Information Processing in Groups. V Frey, Lawrence R. (ur.): The Handbook of Group Communication Theory & Research. 225-250. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Russell, Thomas J. in Ronald Lane (1990): Kleppners Advertising Procedure. New Jersey: Prentice Hall.
- Sakan, Dragan (1996): Pretty Woman: Lepa žena. Beograd: NewS Moment.
- Schudson, Michael (1986): Advertising, The Uneasy Persuasion: Its Dubious Impact on American Society. New York: Basic Books.
- Sennett, Richard (1998): The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. New York, London: W. W. Norton & Company.
- Slavinec, Alenka (2003): Kreativna klima v kreativnem oddelku oglaševalske agencije: vloga kreativnega direktorja/ice. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
- Steel, Jon (1998): Truth, Lies, and Advertising: The Art of Account Planning. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tavzes, Miloš (ur.) (2002): Veliki slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Walker, Robert (1988): Applied Qualitative Research. Hants, Vermont: Gower.
- Wells, William, John Burnett in Sandra Moriarity (1998): International Edition: Advertising: Principles & Practice. New Jersey: Prentice Hall.
- White, Roderic (1997): Advertising, What is it and how to do it. London: The McGraw-Hill Companies.
- White, Roderic (2000): Advertising. London: McGraw-Hill Publishing Company.
- Wilmhurst, John in Adrian Mackay (2000): The fundamentals of advertising. Oxford: Butterworth Heinemann.

PERIODIČNE PUBLIKACIJE

- Apih, Jure in Meta Dobnikar (oktober 2001): Futura DDB – družita nas optimizem in kreativnost. Marketing Magazin, 21(246): 18-19.
- Godina, Ladeja Košir (2004): Najbolj iskani so „getlemani z možgani“: intervju Paul Smith, regionalni kreativni direktor mreže Ogilvy&Mather. Marketing Magazin, 24(273): 40.

- Jakše, Barbara (2002): kk2 KesselsKramer – kreativnost na kvadrat. Marketing Magazin, 22(259): 24-25.
- Jančič, Zlatko (2003): Spominjanja nekoč mladega snovalca: prispevki k zgodovini oglaševanja, Dr. Zlatko Jančič. Marketing Magazin, 23(262): 36.
- Jančič, Maja (2005a): Oglaševalski poklici (1): Vodja projektov je hudičev advokat. 7.3.2005. Delo: 24.
- Jančič, Maja (2005b): Oglaševalski poklici (2): Kreativni direktor ni poklic, je način življenja. 4.4.2005. Delo: 23.
- Jančič, Maja (2005c): Oglaševalski poklici (3): Art direktor mora biti razgledan. 9.5.2005. Delo: 23.
- Kamin, Tanja (2000): Oglaševanje v preobrazbi množičnega trga. Javnost-The Public, Vregov zbornik. VII: 163-172.
- Lesjak, Jasna (2003): Mediji se vračajo v agencije. 31.3.2003. Delo: 27.
- Likar, Sonja (2003): Golden Drum smo vzeli za svoj festival: Tomaž Pangeršič, slovenski član žirije zlatega bobna. Marketing Magazin, 23(269): 12-13.
- Likar, Sonja (2004a): Odiseja 2001 dvajset let pozneje: MM na obisku. Marketing Magazin, 24(274): 48-49.
- Likar, Sonja (2004b): Entuziasti, ki verjamejo v uspeh: MM na obisku v agenciji HD. Marketing Magazin, 24(277): 27.
- Likar, Sonja in Maja Jančič (2004): Agencija je en velik mozaik... : MM na obisku v Mediamixu. Marketing Magazin, 24(278): 28-29.
- Mazi, Nina (2005): Zavrnitev je najpogostejša, če nimamo vez in poznanstev. 29.3.2005. Delo: 23.
- Pandža, Krsto (2004): Organizacijska kreativnost. Glas Gospodarstva: 41.
- Šubic, Petra (2000): Tevemanija smrdi. Splet, št. 11: 7.
- Velenšek, Tea (2004): Prijazen ambient klubske hiše, v kateri vrejo ideje: Oglaševalska agencija St. Luke's. Marketing Magazin, 24(278): 16-17.
- Vistoropski, Nika (2005): Rojevanje idej je moja odrešitev: Aljoša Bagola, kreativni direktor agencije Pristop. 10.5.2005. Delo, priloga Ona: 9-12.
- Volk, Linda. (2004): Potreben je predvsem občutek za ljudi: Stres hromi podjetja. 14.12.2004. Delo: 16.
- (januar 2005): Agencije: promet v letih 2004 in 2003 in napoved za leto 2005. Marketing Magazin, 25(285): 10.
- (4.3.2002): Oglaševalske agencije: Kadrovanje krojijo naročniki. Delo: 21.

- (11.3.2002): Finančni utrip ameriških agencij: Boj za službo, ne za višjo plačo. Delo: 21.
- (28.10.2002): Brez dialoga: Razkol med kreativci in mediji. Delo: 23.
- (julij / avgust 2003): Formitas v 15. nadstropju Dela. Marketing Magazin, 23(267/8): 45.
- (22.12.2003): Delo v komunikacijskem poklicu je stresno. Delo: 24.

INTERNET

- Bogataj, Marjeta (2001a): Ideas Campus za spodbujanje ustvarjalnosti. 21.6.2001. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=7350&tip=1, 12.11.2004.
- Bogataj, Marjeta (2001b): J. Repovš zanika težave Studia Marketing JWT. 14.11.2001. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=13233&tip=1, 12.11.2004.
- Bogataj, Marjeta (2002): Mediamix v novih prostorih. 9.9.2002. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=30846&tip=1, 12.11.2004.
- Bogataj, Marjeta (2003a): S Team Ideas Group se bo kapitalsko povezal s Scholz & Friends. 5.2.2003. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=40343&tip=1, 12.11.2004.
- Bogataj, Marjeta (2003b): Novi kreativni direktor v agenciji Grey Ljubljana. 10.3.2003. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=42698&tip=1, 12.11.2004.
- Bogataj, Mateja (2003c): Formitas soustanovil sarajevski BBDO. 2.7.2003. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=51978&tip=1, 12.11.2004.
- Bogataj, Marjeta (2003d): Agencije: poletje samo navidez mrtvo. 5.8.2003. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=54249&tip=1. 12.11.2004.
- Bogataj, Marjeta (2003e): Beograjska Luna TBWA namerava postati vodilna agencija. 7.9.2003. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=56165&tip=1. 12.11.2004.
- Jančič, Zlatko in Vesna Žabkar (1998): Establishing marketing relationships in the advertising agencies business: a transitional case. Journal of advertising research, 38 (6). dostopno preko http://search.epnet.com/direct.asp?db=buh&jid=%22JAR%22&scope_site. 15.3.2005.
- Kačič, Matej (2004): Futuri DDB nagrada na oglaševalskem festivalu. 23.8.2004. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=96605&tip=1. 12.11.2004.

- Matejčič, Katarina (2004): Agencija McCann Erickson je zmagovalka letošnjega Euro Effieja. 4.10.2004. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=100176&tip=1. 12.11.2004.
- Petrov, Sabina (2002a): Grey Worldwide Ljubljana z novim vodstvom. 19.6.2002. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=26409&tip=1, 12.11.2004.
- Petrov, Sabina (2002b): Imelda z novo izvršno direktorico. 9.9.2002. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=30847&tip=1, 12.11.2004.
- Weiss, Monika (2004): Franci Zavrl je vesel, da Mercator sodeluje še z Imagom. 25.10.2004. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=102078&tip=1, 12.11.2004.
- (16.4.2003): Futura DDB poziva mlade kreativce z nevsakdanjim razpisom. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=45946&tip=1, 12.11.2004.
- (21.5.2003): Futura DDB posnela prvi pravi slovenski televizijski oglas za Peugeot. dostopno preko www.finance-on.net/print.php?id=48355&tip=1, 12.11.2004.
- http://www.soz.si/oglasevalsko_razsodisce/slovenski_oglasevalski_kodeks/23/; 5.4.2005.
- http://www.soz.si/o_nas/zdruzenja_in_sekcije/3/; 24.4.2005.
- http://www.soz.si/o_nas/zdruzenja_in_sekcije/3/; 5.4.2005.

PRILOGA A – AGENCIJE POLNEGA SERVISA

Dosje MM 2005 (Aph, 2005)

AGENCIJA	OPIS	STR.
2 AM/FCB, Foote Cone & Belding	agencija polnega servisa	96
AANIMA d.o.o., upravljanje komunikacij	celostne oglaševalske akcije, oblikovanje, produkcija izdelkov iz papirja, gledališke otroške igrice in knjige, ilustracije	96
AdCompany & company d.o.o., komunikacijske in marketinške storitve	agencija polnega servisa z vsemi dodatnimi storitvami za uspešno reševanje	96
Advertus d.o.o.	celoviti marketinški koncepti, organizacija dogodkov, klicni center, info linije, model telefonske prodaje, oblikovalske rešitve	96
Agencija 41 marketinške storitve, d.o.o.	marketing in odnosi z javnostmi, predvsem oglaševalske akcije	96
Agencija Imelda d.o.o.	Smo agencija celostnih rešitev na področju integriranega tržnega komuniciranja. Obvladujemo strateško razmišljanje in svetovanje (Inštitut za intelektualni kapital), oglaševanje, odnose z javnostmi, medijsko načrtovanje (Media Pool), neposredno trženje, kvalitativne raziskave, grafično, spletno in industrijsko oblikovanje, avdio in video produkcijo ter upravljanje dogodkov.	97
Agencija Plahutnik	oglaševanje, promocija, organizacija prireditev, menedžment izvajalcev, grafično oblikovanje	97
Agora design d.o.o.	agencija za tržno komuniciranje	97
AHA d.o.o.	trženje, oglaševanje, svetovanje	97
Akar d.o.o.	marketing, PR, grafični dizajn, oglaševanje, organizacija prireditev, izdelava internetnih strani in internetnega portala	99
Aktera d.o.o.	tržne komunikacije: oblikovanje in oglaševanje	99
Altius d.o.o.	marketing, oblikovanje in storitve: idejna zasnova in grafično oblikovanje...	99
Animata d.o.o.	agencija polnega servisa, produkcija časopisov za interne in zunanje javnosti, stiki z javnostmi, pisanje tekstov	99
Arih, oglaševalska agencija, d.o.o.	zasnova in upravljanje blagovnih znamk, akcije tržnega komuniciranja in pospeševanja prodaje, oblikovanje, multimediji	99
Armada d.o.o.	idejne zasnove, celostne podobe, oblikovanje, zasnova notranje opreme	99
Arsenal	oblikovanje in svetovanje na področju korporativne identitete in blagovnih znamk, oglaševanje, fotografija	101
Atelier IM, d.o.o. Ljubljana	agencija polnega servisa, specializirana za projekte za področje zdravstva, PR, prospekti, revije, strokovna literatura	101
AV Studio d.o.o.	AV Studio ustvarja celostne rešitve za učinkovito tržno komuniciranje	101
AVIOR kreativne komunikacije	zasnova korporativnih identitet, podjetij in blagovnih znamk, zasnova in oblikovanje komunikacijskih orodij, odnosi z javnostmi, oglaševanje	101
BeBe com, agencija za celovite medijske rešitve	oglaševanje, odnosi z javnostmi, oblikovanje, medijsko načrtovanje, tehnična podpora, prireditve, koncerti, arhitektura	101
Cebam d.o.o.	celostne oglaševalske akcije, pospeševanje prodaje, filmska produkcija, fotografija, 3D-oglas, medijska distribucija	101
Connecta reklamna agencija	popolna agencijska ponudba: planiranje, oblikovanje, oglasi, multimediji, PR, dogodki, internet...	103
Creatim Ržišnik Perc	agencija za integralno komuniciranje: oblikovanje in gradnja blagovnih znamk, spletno komuniciranje in drugi interaktivni projekti, poslovni dogodki in sejemske nastopi, integralne akcije	103
D.C. Studio	zasnova in izvedba promocijskih akcij, oblikovanje vizualnih komunikacij, oblikovanje celostnih podob in blagovnih znamk, zasnova sejemskih nastopov in razstav	103

Di@log co	agencija za integralno in marketinško komuniciranje ter raziskovanje, upravljanje komunikacijske poslovne funkcije	103
Doberman Creative Company	oglaševalske strategije, produkcija oglasov: TV)radio)tisk, medijski zakup, oblikovanje CGP, oblikovanje blagovnih znamk	105
Eksit, oglaševalska agencija, d.o.o.	oglaševanje, oblikovanje, multimediji, odnosi z javnostmi, organizacija dogodkov...	105
Enigma Podjetje za tržne komunikacije Novo mesto d.o.o.	agencija polnega servisa: grafično oblikovanje, tržne komunikacije, medijski zakup in načrtovanje, odnosi z javnostmi, sejemska dejavnost na ključ doma kot v Evropi	105
EPA Ideja d.o.o.	storitve na področju terenskih promocij in programov direktne tržne komunikacije: marketing dogodkov, sampling, merchandising, osebna prodaja, promocije, kreiranje in izvajanje akcij intenzivne prodaje z uporabo agencijskih resursov	105
EVENT, učinkovite komunikacije, d.o.o.	boutique komunikacijskih rešitev za male in velike ... da vas vidijo, slišijo, opazijo in razumejo	105
Evropska kultura	zasnova in izvedba oglaševalskih akcij, produkcija TV spotov, zasnova in izvedba spletnih strani, dizajn embalaž idr.	105
Fabrika 13	marketing in trgovina	107
Faktor d.o.o.	zasnova in izvedba oglaševalskih akcij, organizacija, priprava in izvedba prireditev, snemanje radijskih in tv oglasov, grafično oblikovanje, medijsko planiranje	107
FIT MEDIA d.o.o.	tržno komuniciranje: specializirani za področja okolja, človeških virov, turizma; odnosi z javnostmi, založništvo, razvojni projekti	107
Formitas, d.o.o. agencija za integrirane komunikacije	strateško svetovanje, načrtovanje, vodenje in izvedba integriranih (tržnih) komunikacij ter izobraževanje	107
FUTURA DDB d.o.o.	agencija za celostno upravljanje z blagovnimi znamkami: zasnova in oblikovanje blagovnih znamk, izdelkov, embalaž, celostnih podob; arhitektura in politika blagovnih znamk, celostni komunikacijski načrti, celostne komunikacijske rešitve: snovanje (mednarodnih) oglasnih akcij vključno s produkcijo; medijsko načrtovanje in zakup; zasnova in oblikovanje spletnih strani, načrtovanje in izvajanje odnosov z javnostmi	107
Futuristični marketing d.o.o.	Klicaj: tržno komuniciranje: celostna priprava oglaševalskih akcij, avdio in video produkcija oglasnih sporočil, medijsko planiranje in zakup, izdelava spletnih strani; Megamama: SMS-marketing: celostna podpora pri izvajanju SMS-oglaševalskih akcij; One2One dogodki: prireditveni marketing: organizacija celostnih dogodkov od idejne zasnove, produkcije in komuniciranja z javnostmi; Explicit musik: organizacija lastnih festivalskih prireditev in glasbenih dogodkov ter trženje sponzorstev	109
Gigodesign, d.o.o.	razvoj novih izdelkov, industrijsko in grafično oblikovanje, tržno komuniciranje, spletne rešitve	109
Grey Ljubljana d.o.o., Ljubljana	celovito tržno komuniciranje	109
HD oglaševalska agencija d.o.o.	branding, tržno komuniciranje, PR, menedžment dogodkov, kontaktni center, promocije, oblikovanje, avdio in video produkcija, foto studio	109
Hiša Idej d.o.o.	upravljanje z dogodki, tv in radijska produkcija, komuniciranje z javnostmi, svetovanje, oglaševanje, izobraževanje	111
I&A Aladin	snovanje integriranih komunikacijskih projektov, projektiranje poslovnih daril kot posebnega komunikacijskega orodja, snovanje dogodkov in celostnih oglaševalskih akcij pod črto, grafično oblikovanje, industrijsko oblikovanje daril, snovanje avtorske glasbe, za potrebe oglaševanja, vodenje oglaševalskih projektov, specializirana agencija za projektiranje poslovnih daril in dogodkov	111

Ikarus d.o.o.	agencija polnega servisa, ki omogoča popolno oglaševalsko storitev, medijski zakupnik; ponujamo možnost zakupa oglasnih blokov ob prenosih odmevnih športnih dogodkov na TV Slovenija in Pop TV (večje ugodnosti), oglasnih površin na naših medijih (stenah stavb v Ljubljani)	111
Ikona, tržne komunikacije, d.o.o.	snovanje in izvedba oglaševalskih kampanj, medijsko načrtovanje in zakup medijev, direktni marketing, zasnova in oblikovanje blagovnih znamk, celostnih podob, spletnih strani in embalaže, oprema prodajnih mest	111
Imago	marketinška agencija	111
IMC d.o.o.	tržno-komunikacijsko načrtovanje, odnosi z javnostmi, oglaševanje, izobraževanja, vizualne komunikacije, multimedijaska produkcija	113
INFINITI MRM, družba za komuniciranje, d.o.o.	celovite marketinške rešitve s poudarkom na komunikacijskih rešitvah, oblikovanju in organizaciji dogodkov	113
INFORMA ECHO d.o.o.	je ena vodilnih agencij za integrirano komuniciranje v Sloveniji	113
IR-IMAGE d.o.o.	zasnova, načrtovanje in izvajanje oglaševalskih akcij: grafično oblikovanje: celostne podobe, oglasi, plakati; produkcija radijskih in tv oglasov; medijsko planiranje; priprava, tisk in distribucija oglasnih tiskovin, časopisov in revij; promocijske aktivnosti: organizacija promocijskih dogodkov, pospeševanje prodaje; odnosi z javnostmi; tržno komuniciranje; trženje oglasnega prostora	113
K.R.E.S. d.o.o. agencija za tržne komunikacije	snovanje in vodenje integralnih komunikacij, kompleksnih oglaševalskih akcij, arhitektura, oblikovanje, fotografija	113
KISIK d.o.o.	agencija za tržno komuniciranje: kreativna, oblikovanje, medijsko planiranje, lastna produkcija in organizacija dogodkov	113
Kline & Partner d.o.o.	oglaševanje, odnosi z javnostmi, načrtovanje in izvedba kampanj ITK, arhitektura tržnih znamk, grafično oblikovanje	115
KOMPAS DESIGN d.d.	tržno komuniciranje: raziskave in strategije; oglaševanje: kreativne rešitve, načrtovanja in celostne izvedbe oglaševanja v medijih; pospeševanje prodaje (zasnove in izvedbe akcij); oblikovanje: simbolov in celostnih grafičnih podob; priprava besedil, lektoriranje, prevajanje; oblikovanje, priprava in organizacija tiska najrazličnejših tiskanih komunikacijskih sredstev: poslovne tiskovine, plakati, prospekti, katalogi, predstavitevne izkaznice, poslovna in letna poročila, koledarji, embalaža	115
KONCEPT d.o.o.	svetovanje in tržno komuniciranje	115
Kraft & Werk	strateški marketing, tržno komuniciranje, odnosi z javnostmi in spletne storitve	115
KREATTIVA ADVERTISING d.o.o.	marketing in tržne komunikacije	115
LOWE AVANTA	družba za komuniciranje	115
LUNA / TBWA	upravljanje celovitih korporativnih komunikacij; snovanje in upravljanje blagovnih znamk; snovanje in izpeljava kompleksnih oglaševalskih akcij; oblikovanje celostnih grafičnih podob; oblikovanje embalaže; oblikovanje vseh vrst oglaševalskih sporočil in produkcija tiskovin; načrtovanje, zakup in izvedba medijske strategije; upravljanje odnosov z javnostmi; zasnova in organizacija dogodkov; produkcija celostnih spletnih in interaktivnih multimedijskih rešitev; direktni marketing	117
M3 Marketing d.o.o.	priprava marketinških strategij in planov, snovanje in izvedba oglaševalskih akcij, oblikovanje, medijsko načrtovanje	117
MAGA reklamna agencija d.o.o.	agencija polnega servisa: oglaševanje in zakup medijskega prostora, komunikacijske aktivnosti, CGP, PR, organiziranje dogodkov, sejmskih predstavitev	117
MA MARKETING d.o.o.	odnosi z javnostmi, svetovanje, oblikovanje in zakup oglasnega prostora, organizacija dogodkov, raziskave trga	117

MARINŠEK & MARINŠEK	priprava, zasnova in izvedba celostnih komunikacijskih oglaševalskih akcij	117
MARKACIJA marketinška komunikacija in uporaben design d.o.o.	tržne komunikacije: ustvarjanje dodane vrednosti naših naročnikov in njihovih blagovnih znamk	119
MAYER McCANN d.o.o.	komunikacijska agencija s celostnim naborom storitev za ustvarjanje povpraševanja (Demand Control)	119
MEDIAMIX	strateško upravljanje blagovnih znamk; snovanje, oblikovanje in izvedba vseh integriranih tržnih komunikacij	119
MIT MARKETING	direktni marketing, oglaševanje, tržne raziskave, PR in svetovanje	119
MONTES d.o.o.	tržno komuniciranje, filmska in video produkcija	119
MULTIMA d.o.o.	oglaševalska agencija polnega servisa: trženje, komuniciranje, oblikovanje	121
NEW MOMENT d.o.o.	agencija za ideje, agencija polnega servisa, PR/organizacija dogodkov, zastopništva Ideas Campus	121
NICHA d.o.o.	agencija polnega servisa	121
NOUA	projekti tržnega komuniciranja, grafično oblikovanje, oglaševanje v medijih in na jumbo panojih, izvedba promocijskih aktivnosti	121
NUIT	agencija polnega servisa: zasnova in izvedba celostnih oglaševalskih akcij; upravljanje blagovnih znamk; izdelava celostnih grafičnih podob in oblikovanje različnih tiskovin; zasnova in izvedba novih medijev; medijska strategija in zakup; PR; direktni marketing; organizacija dogodkov	121
Oglaševalska agencija PAN	oglaševalska agencija polnega servisa, z dejavnostmi, ki omogočajo popolno oglaševalsko storitev	121
ORBIS	izdelava kreativne zasnove, oblikovanje, medijska distribucija, založništvo, pospeševanje prodaje, stiki z javnostmi	121
OVUM, tržne komunikacije d.o.o.	organizacija dogodkov, upravljanje z blagovnimi znamkami, oglaševanje, strateški marketing - svetovanje, produkcija	122
PARSEK INTERACTIVE	interaktivni marketing in spletni inženiring	122
PITEA d.o.o.	ustvarjamo napredne marketinške komunikacije - od ideje do izvedbe	122
POANTA, trženjsko komuniciranje in svetovanje, d.o.o.	načrtovanje komunikacijskih strategij, oglaševanje, oblikovanje, izdelava tiskovin, odnosi z javnostmi, internet	122
PRISTOP d.o.o.	širok razpon storitev s področja celovitega komuniciranja	122
PR Slovenija	agencija za integralno in marketinško komuniciranje ter raziskovanje, upravljanje komunikacijske poslovne funkcije	123
PUBLICIS	holistične komunikacijske rešitve na področju oglaševanja, strateškega načrtovanja, upravljanja s tržnimi znamkami, direktnega marketinga, prodajnih promocij, CRM-ja, odnosov z javnostmi, dogodkov, medijskih strategij, načrtovanja in zakupa	123
REAKTOR, marketinška agencija d.o.o.	strateško in kreativno snovanje, vodenje in izvedba celostnih marketinških akcij, PR in oglaševalske storitve pod črto	123
ROBERT KUCHAR korporativno komuniciranje, hiša grafike, vidne komunikacije, d.o.o.	agencija vidnih komunikacij	123
SAATCHI & SAATCHI, Member of Publicis Groupe	celostne komunikacijske rešitve, strateško načrtovanje in upravljanje blagovnih znamk, odnosi z javnostmi in medijsko načrtovanje	124
SEDNA	podjetje za marketing, kreativne rešitve, grafično oblikovanje, medijsko svetovanje in zakup medijev	124
SILA OGLAŠEVANJE d.o.o.	celovite tržne komunikacije: oglaševalske akcije, spodbujanje prodaje, nagradne akcije, PR	124
Skupina OpusDesign PALES d.o.o.	oblikovanje, oglaševanje, marketing, internet, videoprodukcija, direktni marketing, PR, medijsko planiranje, multimedija, športni marketing, organizacija dogodkov in sejmov	124
SMART-ART d.o.o.	zasnova in izvedba oglasnih akcij, slogani, oblikovanje, ilustracija, fotografija, spletne strani, razstave, poslovna darila	124

STUDIO 37, Advertising & Production	celovite komunikacije, PR, dogodki, medijsko planiranje, spletne komunikacije, promocija, TV & filmska produkcija, 3D	124
STUDIO 3S	oglaševanje, odnosi z javnostmi, oblikovanje, medijsko načrtovanje, avdio- in videoprodukcija, organizacija dogodkov ...	125
STUDIO KERNEL d.o.o.	komunikacijsko upravljanje	125
Studio Marketing JWT Ljubljana	storitve agencije polnega servisa: tržne raziskave, raziskave vedenja potrošnikov, merjenje organizacijske kulture in klime, testiranje izdelkov, testiranje simbolov in verbalnih dražljajev, načrtovanje strateškega in taktičnega marketinga, upravljanje z blagovnimi znamkami, oblikovanje in pozicioniranje blagovnih znamk, načrtovanje, snovanje in vodenje oglasnih akcij, načrtovanje in izvajanje direktnega marketinga, načrtovanje in izvajanje odnosov z javnostmi, industrijsko in grafično oblikovanje	125
STUDIO MI int. p.o.	oglaševalska in produkcijska hiša, avdio, video, foto, oblikovanje	125
STUDIO ZODIAK d.o.o.	strateško načrtovanje, kreativno snovanje, grafično oblikovanje celostnih podob, oglaševalskih kampanj, pospeševanje prodaje	126
ŠAGER&REMEC MARKETING d.o.o.	agencija polnega servisa: komuniciranje, raziskovanje, svetovanje	126
Tovarna vizij	agencija polnega servisa: načrtovanje, snovanje in izvedba oglaševalskih akcij; priredba in izvedba oglaševalskih akcij za tuje naročnike; servisiranje domačih naročnikov na vseh trgih sveta preko partnerskih agencij; produkcija tv- in radijskih oglasov; grafično oblikovanje: oglasi, plakati, celostne podobe...; načrtovanje in izvedba promocijskih aktivnosti: pospeševanje prodaje, organizacija promocijskih dogodkov...; medijsko načrtovanje in zakup medijskega prostora; tržno raziskovanje; oblikovanje spletnih strani	126
UMNA d.o.o.	multimedijsko oblikovanje, snovanje idej za kreativne marketinške akcije, fotografija za oglase, organizacija dogodkov, razstav, oprema poslovnih prostorov in lokalov...	126
UPAMO SI d.o.o.	agencija za oglaševanje, industrijsko in grafično oblikovanje ter marketinške storitve	126
VILLA CREATIVA d.o.o. poslovna skupina za komunikacijski management	servis s področja celovitega komunikacijskega menedžmenta: celostne podobe, embalaže, oglaševalska sporočila, tiskovine, ustvarjanje in upravljanje blagovnih znamk, oglaševalske akcije, spletne in multimedijske rešitve, organizacija prireditev, pospeševanje prodaje, televizijski in radijski oglasi, strateško medijsko načrtovanje in zakup medijev	126
Virgo.Com d.o.o.	kreativna agencija polnega servisa ponuja svojim naročnikom vse vrste oglaševanja v Sloveniji in na Hrvaškem	127
VOTAN LEO BURNETT Družba za komuniciranje d.o.o.	agencija polnega servisa	127
XXL STUDIO d.o.o.	servis za kreativno komunikacijo in oblikovanje	127
ZEVNIK d.o.o.	oblikovanje, načrtovanje in izvedba vidnih sporočil, grafični inženiring, DTP, tisk velikih formatov, vizualna in grafična oprema objektov in vozil	127
ZNAMKA 111	oglaševalska agencija, oblikovalski studio, korporacijsko komuniciranje	127

PRILOGA B – SEZNAM NAJVEČJH SLOVENSkih OGlašEVALSKIH AGENCIJ, NJIHOV PROMET IN ŠTEVILO ZAPOSLENIH

Marketing magazin, januar 2005: 10

Agencije: promet v letih 2004 in 2003 in napoved za leto 2005

Agencija	Promet 2004	Prihodek 2004	Promet 2003	Napoved prometa 2005	Napoved prihodka 2005	Zaposleni*
OGlašEVANJE						
PRISTOP**	4.960.000.000	2.100.000.000	3.600.000.000	5.440.000.000	2.300.000.000	50+21+20
LUNA/TBWA***	4.700.000.000	-	2.900.000.000	-	-	33
MAYER GROUP****	3.570.000.000	716.300.000	2.850.000.000	3.680.000.000	810.000.000	32+5+5
FUTURA ODB	2.130.000.000	810.000.000	1.930.000.000	-	-	30+8+0
STUDIO MARKETING JWT	1.980.335.580	574.297.318	1.974.000.000	-	-	25+4+0
FORMITAS BBDO	1.966.500.000	925.150.000	1.683.000.000	1.650.500.000	950.000.000	26+8+0
PUBLICIS GROUPE*****	1.801.228.237	533.528.237	1.687.000.000	1.950.000.000	682.300.000	20+7+5
TOVARNA VIZIJ	1.490.500.000	-	1.282.500.000	1.620.000.000	-	14+8+15
IMELDA OGILVY	1.035.800.000	751.200.000	748.000.000	1.000.000.000	800.000.000	21+2+6
STUDIO 3S	1.010.000.000	500.000.000	1.050.000.000	1.000.000.000	810.000.000	20+12+50
GREY LJUBLJANA***	1.000.000.000	-	900.000.000	-	-	13+0+10
VOTAN LEO BURNETT	984.000.000	251.000.000	1.090.000.000	1.064.000.000	260.000.000	11+3+3
LOWE AVANTA	790.000.000	280.000.000	930.000.000	908.500.000	336.000.000	10+4+4
AGENCIJA 41*****	-	786.758.472	-	-	-	20+0+9
AV STUDIO	738.000.000	620.000.000	-	776.000.000	651.000.000	24+6+0
NEW MOMENT	698.500.000	159.200.000	580.000.000	750.000.000	170.000.000	14+2+3
BEBE	680.799.553	507.466.830	-	782.919.490	-	18+0+2
MEDIAMIX	678.000.000	370.000.000	570.000.000	745.800.000	400.000.000	14+6+7
ADVERTUS	648.000.000	608.000.000	-	710.000.000	660.000.000	22+6+10
ARIH	639.000.000	460.000.000	580.000.000	700.000.000	500.000.000	18+2+0
PAN	374.806.000	205.554.000	407.929.000	412.286.600	236.387.100	11+7+0
IMAGO	350.000.000	165.000.000	295.000.000	400.000.000	210.000.000	7+5+12
ROGAČ RMV	335.800.000	146.800.000	323.000.000	320.000.000	135.000.000	5+0+7
KOMPAS DESIGN	320.000.000	190.000.000	226.000.000	360.000.000	220.000.000	6+7+15
KRAFT&WERK	268.000.000	195.000.000	243.000.000	300.000.000	210.000.000	12+4+8
IR IMAGE	260.000.000	104.000.000	-	320.000.000	128.000.000	8+4+4
CEBRAM	213.000.000	203.600.000	168.064.800	230.000.000	218.000.000	9+15+15
HD	206.000.000	168.000.000	187.000.000	210.000.000	155.000.000	10+2+5
FIT MEDIA	174.000.000	164.000.000	137.000.000	195.000.000	170.000.000	4+1+5
MIT MARKETING	173.130.000	60.215.000	168.032.000	180.000.000	72.500.000	3+5+2
STUDIO ZODIAK	140.721.000	132.500.000	165.242.815	240.000.000	-	3+2+0
AGENCIJA PROMO	139.800.000	139.800.000	-	150.000.000	150.000.000	4+6+4
KRES	108.000.000	108.000.000	105.000.000	120.000.000	120.000.000	10+5+5
IKONA	100.827.000	-	52.210.000	110.000.000	-	2+2+1
INFORMA ECHO	93.389.384	58.302.815	70.800.000	114.000.000	95.000.000	7+2+0
CONNECTA	81.500.000	59.900.000	49.063.628	120.000.000	80.000.000	5+5+0
STUDIO MI	72.000.000	72.000.000	-	79.200.000	79.200.000	7
ORBIS	60.000.000	15.000.000	-	70.000.000	20.000.000	3+5+0
MAGA	57.600.000	12.100.000	160.700.000	-	-	3+4+0
BONS	42.000.000	42.000.000	-	48.000.000	48.000.000	2+4+4
SKUPAJ	35.071.236.754					

MEDIJSKO NAČRTOVANJE IN ZAKUP

MEDIAPOOL	14.600.000.000	328.000.000	10.200.000.000	16.060.000.000	347.680.000	14+0+0
MEDIA PUBLIKUM	6.200.000.000	-	6.300.000.000	7.000.000.000	-	20+0+3
DOTIČNI/CARAT	2.300.000.000	-	2.200.000.000	2.800.000.000	-	17
SKUPAJ	23.100.000.000					

TRŽNO RAZISKOVANJE

GFK GRAL-ITEO	590.000.000	590.000.000	670.000.000	530.000.000	530.000.000	34+20
CATI	400.000.000	400.000.000	320.000.000	460.000.000	460.000.000	32+8
SPEM	332.000.000	333.000.000	303.000.000	348.000.000	348.000.000	15+3+95
MEDIANA	250.000.000	250.000.000	209.000.000	277.000.000	277.000.000	14+9+350
ARAGON	226.000.000	226.000.000	175.500.000	240.000.000	240.000.000	10+6+400
RM PLUS	173.000.000	173.000.000	-	190.300.000	190.300.000	8+1+200
SKUPAJ	1.971.000.000					

* Redno zaposleni + honorarno zaposleni + zunanji sodelavci (oz. anketarji, če gre za tržnoraziskovalno organizacijo).

** Promet podjetij skupine Pristop v Sloveniji (DDV je odštet).

*** Ocena prometa v letu 2004 in 2003 po podatkih MM. Agenciji Luna/TBWA in Grey Ljubljana nam nista posredovali informacij.

**** Promet in prihodek Mayer Group, v kateri sta Mayer McCann in AdCompany.

***** Promet in prihodek Publicis Groupe, v kateri sta Publicis Studio pet in Saatchi&Saatchi.

***** Podatek o prihodu Agencije 41 je okviren.

... 10

PRILOGA C – ANKETA

STAROST

19 let ali manj od 20 do 30 let od 30 do 39 let od 40 do 49 let 50 let ali več

SPOL

moški ženski

IZOBRAZBA

srednja šola višja šola visoka šola magisterij doktorat

NADALJNI ŠTUDIJ

DA NE

KAJ IN KATERI LETNIK: _____

DELOVNA DOBA: _____

ŠTEVILO LET V TEJ SLUŽBI: _____

ŠTEVILO MENJAV SLUŽB: _____

OPIS DELOVNIH DOLŽNOSTI: