

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MATEJA KOS

**VZPOSTAVITEV IN OHRANJANJE DOLGOROČNIH ODNOSOV MED  
OGLAŠEVALSKO AGENCIJO IN NAROČNIKI**  
– vloga vodje projektov

magistrsko delo

Ljubljana, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MATEJA KOS

**VZPOSTAVITEV IN OHRANJANJE DOLGOROČNIH  
ODNOSOV MED OGLAŠEVALSKO AGENCIJO IN NAROČNIKI**  
– vloga vodje projektov

magistrsko delo

Mentor:izr. prof. dr. ZLATKO JANČIČ

Ljubljana, 2005

## *Kazalo*

<b>Uvod</b> .....	<b>5</b>
<b>I. del</b> .....	<b>8</b>
<b>1 Novejša zgodovina oglaševanja</b> .....	<b>8</b>
1.1 Veliki štirje .....	11
<b>2 Vloga oglaševalske agencije</b> .....	<b>14</b>
<b>3 Struktura oglaševalske agencije</b> .....	<b>18</b>
3.1 Oddelek vodij projektov .....	21
3.2 Kreativni oddelek .....	28
3.3 Medijski oddelek .....	31
<b>II. del</b> .....	<b>36</b>
<b>4 Vzpostavitev trženjskih odnosov</b> .....	<b>36</b>
4.1 Prilagoditve .....	38
4.2 Pričakovanja .....	40
4.3 Komunikacijski slog.....	41
<b>5 Vzroki in pogoji za nastanek sodelovanja med agencijo in naročnikom</b> .....	<b>42</b>
<b>6 Vplivi in okolje, v katerem se ustvari odnos med agencijo in naročniki</b> .....	<b>43</b>
6.1 Mikrookolje s podizvajalci obeh udeležencev odnosa .....	44
6.2 Okolje organizacij, neposredno vpletenih v odnos .....	45
6.3 Makrookolje .....	47
<b>7 Razvoj procesa nastajanja odnosa med agencijo in naročnikom</b> .....	<b>48</b>
<b>8 Razvoj relacijske infrastrukture odnosa</b> .....	<b>51</b>
8.1 Osebni odnos .....	52
8.2 Obojestransko poznavanje organizacij .....	53
8.3 Obojestransko zaupanje.....	54
8.4 Zavezanost oziroma zvestoba.....	57
8.5 Medosebno zadovoljstvo.....	59
<b>9 Značilnosti posamezne razvojne faze procesa življenjskega cikla odnosa</b> .....	<b>61</b>
<b>10 Kritični dejavniki in ovire za prenehanje poslovnega odnosa med agencijo in naročnikom</b> .....	<b>63</b>
<b>11 Povzetek teoretičnega dela naloge</b> .....	<b>67</b>
<b>III. del</b> .....	<b>68</b>
<b>12 Empirična raziskava</b> .....	<b>68</b>
12.1 Namen in cilji raziskave .....	68
12.2 Predstavitev hipotez in modela .....	69
12.3 Operacionalizacijski model .....	71
12.4 Vzorec .....	72
12.5.1 Neodvisne spremenljivke .....	75
12.5.2 Spremenljivke za dodatne hipoteze .....	76
12.5.3 Odvisna spremenljivka .....	77
12.6 Preverjanje hipotez .....	78
12.7 Povzetek analize in končna analiza dveh spremenljivk .....	92

12.8 Končni model .....	94
12.9 Omejitve pri raziskavi in priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo .....	95
<b>13 Omejitve pri nalogi.....</b>	<b>96</b>
<b>14 Sklepne ugotovitve.....</b>	<b>98</b>
<b>Viri in literatura .....</b>	<b>102</b>
<b>Priloge k nalogi.....</b>	<b>107</b>

### *Slike, skice in tabele*

Slika 1: Veliki štirje oglaševalski holdingi .....	13
Slika 2: Organigram 'full service' oglaševalske agencije .....	19
Slika 3: Vrste prilagoditev glede na obseg in formalnost prilagoditve .....	39
Slika 4: Okolje med oglaševalsko agencijo in naročnikom .....	44
Slika 5: Tradicionalna struktura agencije in relacija z naročnikom .....	50
Slika 6: Model predpogojev in posledic zaupanja in zadovoljstva v odnosu.....	56
Slika 7: Pričakovanja in realizacija storitev .....	61
Skica 1: Struktura anketirancev po spolu .....	72
Tabela 1: Struktura anketirancev po starosti .....	72
Tabela 2: Struktura anketirancev po izobrazbi.....	73
Skica 2: Število agencij, v katerih so anketiranci do zdaj delali .....	74
Tabela 3: Dejavniki, ki odločilno vplivajo na pridobitev naročnika.....	79
Tabela 4: Skupine dejavnikov, ki odločilno vplivajo na pridobitev naročnika.....	80
Tabela 5: Pomembnost pridobljenega znanja za delo vodje projekta .....	81
Tabela 6: Pomembnost dejavnikov za dobro sodelovanje agencije z naročnikom .....	82
Tabela 7: Pomembnost dejavnikov, ki ogrožajo sodelovanje med agencijo in naročnikom .....	83
Skica 3: Scree diagram – dejavniki dobrega sodelovanja med naročnikom in agencijo .....	84
Tabela 8: Matrika faktorskih uteži – faktorji dobrega sodelovanja med naročnikom in agencijo.....	85
Tabela 9: Vpliv osebne komunikacije med vodjo projekta in naročnikom na stalnost odnosa .....	86
Skica 4: Scree diagram – faktorji pridobitve novih naročnikov.....	86
Tabela 10: Matrika faktorskih uteži – faktorji pridobitve novih naročnikov .....	87
Tabela 11: Vpliv dejavnikov za pridobitev naročnika na stalnost odnosa.....	88
Skica 5: Scree diagram – značilnosti dela vodje projektov.....	89
Tabela 12: Matrika faktorskih uteži – faktorji, ki pojasnjujejo značilnosti dela vodje projektov.....	89
Tabela 13: Vpliv značilnosti dela vodje projektov na stalnost odnosa – regresijski koeficienti .....	90
Tabela 14: Vpliv splošnega zadovoljstva z delovnimi razmerami na doseganje stalnost odnosa.....	91
Tabela 15: Dejavnika, ki pozitivno vplivata na stalnost odnosa .....	92

## Uvod

V tem magistrskem delu izhajam iz pregleda literature, ki obravnava oziroma se dotika tem o odnosih med oglaševalskimi agencijami in naročniki, o oglaševanju in njegovem pomenu, novejši zgodovini oglaševanja, nastanku in razvoju oglaševalskih agencij, organizaciji oglaševalskih agencij in njihovi strukturi. V poglavju o različnih oddelkih v oglaševalski agenciji posebej poudarim oddelek vodij projektov, njegove naloge in pomen. V nalogi namreč preučujem vlogo vodij projektov v oglaševalskih agencijah in oblike vzpostavitve ter ohranjanja stalnih oz. dolgoročnih odnosov med agencijo in naročnikom, okolje, v katerem se ti odnosi gradijo, in pomen vodij projektov v tem procesu.

Vodja projekta je osrednja tematika naloge. Preučujem odnos med agencijo in naročnikom od samega nastanka do razvoja, način, kako se odnos vzpostavi, kakšno vlogo ima pri tem vodja projekta in kako se odnosi ohranjajo. Oglaševalske agencije so storitvena podjetja, ki zaposlujejo paleto različnih strokovnjakov. Najbolj pogosto opevani zaposleni v agenciji so grafični oblikovalci in tekstopisci, ki komunikacijske elemente dejansko producirajo in se pod njih podpišejo. Prav oni so tisti, ki požanjejo največ slave, in oni so tisti, ki lahko izoblikujejo slog agencije. Premalokrat pa se vprašamo, kdo je odgovoren za pridobivanje poslov, kako potekajo začetni pogovori, na podlagi česa jih vzpostavimo in kdo skrbi za ohranjanje odnosov. Pri tem ima po mojem mnenju lahko poleg lastnika ali direktorja agencije odločilno vlogo prav vodja projekta, ki se redkokdaj pojavi pred javnostjo ali celo prejme katero od oglaševalskih nagrad in je posebej izpostavljen. Naloga obravnava problematiko vloge vodje projekta in njegov pogled na svoje delo, saj brez vestnega opravljanja svojih nalog dobro poznani in cenjeni oblikovalci ne bi imeli kaj dosti producirati.

Pri tem bom v teoretičnem delu naloge upoštevala tako znanstvena dela akademskih avtorjev kot tudi dela praktikov, ki obravnavajo izbrano področje. Empirični del naloge bom podprla z raziskavo, ki je bila narejena med slovenskimi vodji projektov iz različnih oglaševalskih agencij. Z informacijami iz izpolnjenih anketnih vprašalnikov bom v empiričnem delu naloge bodisi potrdila bodisi zavrnila zastavljene hipoteze.

Pravijo, da oglaševanje obstaja, odkar obstaja človeštvo. Vendar pa novejša zgodovina oglaševanja sega le do poznega 19. stoletja in šele takrat se je začela doba oziroma zaposlovanje vodij projektov. Agencije so začele zaposlovati vodje projektov, ko je med agencijami zavladała konkurenca in je bilo treba vzpostaviti dobre in dolgoročne odnose z naročniki ter jih tudi ohranjati. Agencije so šele z zaposlovanjem vodij projektov postale

približek 'modernim' oglaševalskim agencijam, ki so si danes podobne tako po funkciji kot po strukturi po vsem svetu. Zato v prvem delu naloge predstavljam novejšo zgodovino oglaševanja, nastanek velikih konglomeratov, namen in strukturo agencije in nastanek oddelkov vodij projektov v agencijah. Funkcijo vodje projekta želim v tej nalogi poudariti in prikazati kot eno temeljnih funkcij pri delovanju oglaševalskih agencij, opisana pa je v poglavju strukture agencije.

Po vseh zgodovinskih preobratih in krizah v oglaševanju je ta panoga še vedno močno prisotna v svetu in zaposluje številne ljudi. Zaposleni v oglaševalskih agencijah se razlikujejo med seboj po delovnih mestih, izobrazbi in osebnostnih značilnostih. Gre za raznolike ljudi, ki so sposobni z marketinškim znanjem, s svojo ustvarjalnostjo, z uspešnim timskim delom in s sposobnostjo povezovanja ekonomsko prodajno usmerjene naročnike koordinirati s kreativno skupino, ki na svet gleda in ga tudi vidi predvsem skozi umetniške podobe. In prav slednje je funkcija vodij projektov. To, kar določa uspešnega vodjo projekta, opisujejo številni marketinški avtorji, kot so Kotler (2003), Pattis (1990), Fox (1997), Steel (1998), Ogilvy (1985) idr. Z uporabo teorije in spoznanj iz osebne prakse s tega področja sem v empiričnem delu naloge vodjem projektov v vprašalniku zastavila raznolika vprašanja – od tega, kakšna je dejanska situacija v tej panogi, kakšni so njihovo zadovoljstvo, način dela in potrebe ter kakšna je samopodoba vodij projektov v slovenskih oglaševalskih agencijah, do podatkov o številu trenutnih naročnikov in potencialnih naročnikov.

V nalogi se ob funkciji vodje projekta osredotočim na vzpostavitev in ohranjanje medosebnih odnosov med oglaševalsko agencijo in naročniki. Naloga je usmerjena na vprašanja o razvoju in vzpostavljanju trženjskih odnosov, njihovem trajanju ter o zadovoljstvu in zavezanosti trženjskim odnosom na primeru oglaševalskih agencij. Trženjske odnose na medorganizacijskih trgih poskušam podrobneje spoznati z natančnejšo opredelitvijo konceptov, ki opredeljujejo posamezne stopnje v njihovem razvoju. Koncept vzpostavljanja trženjskih odnosov tako predstavljam s prilagajanjem med ponudnikom in porabnikom, s pričakovanji, komunikacijo in komunikacijskim slogom med obema stranema. Nadaljujem z razlago vzrokov in pogojev za nastanek sodelovanja med oglaševalsko agencijo in naročnikom. Na podlagi opredelitve razvoja trženjskih odnosov na medorganizacijskih trgih, ki se opira na navedene koncepte, se v naslednjem poglavju posvetim trženjskim odnosom v profesionalnih storitvah, pri čemer se posebej osredotočim na trženjske odnose med oglaševalci in oglaševalskimi agencijami. Trženjske odnose vzpostavljamo v določenem okolju, za njihovo vzpostavitev pa morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Predvsem pa nas v zvezi s trženjskimi odnosi med naročniki in agencijami zanimata vsebina in razvoj relacijske

infrastrukture teh odnosov, kot jih lahko spremljamo prek konceptov kakovosti trženjskih odnosov, zadovoljstva, zavezanosti in kritičnih dogodkov v razvoju. Razvoj trženjskih odnosov je problematičen predmet preučevanja, ker v raziskovalni načrt dodaja časovno dimenzijo. Imajo pa dolgoročni trženjski odnosi med naročnikom in agencijo tudi svoj življenjski cikel in prehajajo podobne stopnje, kot jih poznamo pri življenjskem ciklu izdelkov in storitev. Tako prehajajo od stopnje spoznavanja, stopnje rasti do stopnje zavezanosti in/ali ločitev, ki jih podrobno opisujem v tem delu naloge.

Na osnovi konceptualnega modela, oblikovanega s teoretičnim sklepanjem ter obstoječim teoretičnim in praktičnim znanjem s področja trženjskih odnosov v profesionalno storitvenih organizacijah, v nalogi nadalje predstavljam empirično preverbo, s katero želim dobiti rezultate, ki jih je mogoče kvantitativno obrazložiti. Za raziskavo med vodji projektov sem se odločila, da bi ugotovila funkcijo pri vzpostavitvi sodelovanja, ohranjanju odnosov in načinom pridobivanja naročnikov, posebej pa preučujem pomen in vlogo vodij projektov v tem procesu, ki so po mojem mnenju ključni dejavnik pri vzpostavitvi in predvsem pri ohranjanju dolgoročnih odnosov. Primer trženjskih odnosov med naročniki in agencijami se je zdel zanimiv, ker je sodelovanje z oglaševalskimi agencijami nedvomno najpogostejša oblika sodelovanja med naročniki in ponudniki poslovnih storitev na področju trženja pri nas. Tudi sama sem del te panoge in v vlogi vodje projektov že več let. Ideja za vsebino naloge je tako nastala iz izkušnje in lastnega mišljenja, da je poklic vodje projekta premalo priznan in preučevan v primerjavi z drugimi vlogami v agenciji (tekstopisci, oblikovalci, umetniškimi direktorji, trženjsko-komunikacijskimi strategi) in da je zanemarjeno dejstvo, da je stična točka med agencijo in naročnikom prav vodja projekta. Če med njim in naročnikom ni kemije, pravilne in konstantne komunikacije, so lahko vse kreativne strategije nepomembne in poskus pridobivanja ali ohranjanja naročnikov nesmisel.

Po analizi in interpretaciji rezultatov sledi nekaj besed o omejitvah, v zaključku ob sklepnih besedah naloge pa navajam še nekaj tem, ki ostajajo odprte oziroma jih je odprlo to delo ter še čakajo na morebitno poglobljeno analizo in obravnavo.

## I. del

### 1 Novejša zgodovina oglaševanja

Novejša zgodovina oglaševanja sega v pozno 19., a predvsem v 20. stoletje. Prvi zametki oglaševanja pa segajo vse do 3000 let pr. n. št., ko so babilonski trgovci najemali posameznike, da so glasno vpili in tako prodajali njihove izdelke (Pattis 1990: 2). Oglaševalska panoga se je obdržala vse do danes in ima ekonomske, socialne, komunikološke in psihološke vplive na potrošnike in ekonomijo kot takšno. Oglaševanje se je skozi čas spreminjalo in se še spreminja. Oglaševalske agencije iz leta 1870 so svoje delo opravljale v majhnih pisarnah. Način in obseg dela sta se razlikovala od oglaševalskega delovanja danes. Takrat še ni bilo t. i. tekstopiscev, art direktorjev, vodij projektov ali marketinških strokovnjakov, skratka nič od tega, kar je bilo značilno za oglaševanje 20. stoletja, ko je bil razcvet največji, in je še danes, ko je oglaševalska panoga v primerjavi z 20. stoletjem le še nekoliko bolj izpopolnjena in dovršena (Fox 1997: 13). V tem času so se razvile številne tehnologije, ki so prispevale k razcvetu oglaševanja, kot so barvni časopisi, štiribarvni tisk, rotacijski tisk ipd., oblikovanje je postalo zanimivejše in kakovostnejše. Oglaševanje je stremelo k temu, da predstavlja le en izdelek in ne več različnih izdelkov hkrati. S tem je postalo oglaševanje atraktivnejše in je vzbudilo zanimanje potrošnikov, njihov odziv pa je tako postal večji (Pattis 1990: 4). "Novi t. i. sodobni model oglaševanja temelji na razumevanju, da so potrošniki naravno kompleksni, čustveni, da so nepredvidljive pošasti, katerih medosebni odnosi s samimi seboj in s stvarmi (vključujoč blagovne znamke, proizvode in storitve) so pomembnejši od stvari same po sebi," navaja Steel (1998: 23).

V prvi dekadi 20. stoletja so se takratne oglaševalske agencije začele spreminjati v nekaj podobnega današnjim agencijam. V tem času so v Združenih državah ustanovili tudi prvo združenje oglaševalskih agencij.<sup>1</sup> Razvoj oglaševanja je imel takrat poudarke predvsem na oblikovanju in kreiranju oglasov in ne toliko na izboru medijev ali obsegu oglaševalskih proračunov. V tistem času pa so večje agencije počasi začele zaposlovati tekstopisce, še vedno pa je bilo oglaševanje nekaj, kar je 'prišlo' naravnost izpod peresa v medije. Kreator oglasa se je samostojno odločil za obliko in izbor tipografije, nič ni temeljilo na trženjskih strategijah, ampak predvsem na subjektivnem očesu tistega, ki je oglas kreiral. Takšno kreiranje oglasov se je spremenilo, ko so na agencijah začeli poleg tekstopiscev delati tudi

---

<sup>1</sup> American Association of Advertising Agencies je bila ustanovljena leta 1917. Njena osnovna funkcija je bila razvijati in postaviti pravila in standarde v oglaševanju (Russell *et.al.* 1993: 115).



strokovnjaki, kot so umetniški in kreativni direktorji. Po njihovem prihodu so oglasi dobili obsežnejšo funkcijo, ki ni direktno komunicirala le s tekstom, ampak tudi s svojo obliko, ki so jo skrbno kreativno oblikovali v kreativnih skupinah (Fox 1997: 40).

“Oglaševanja skoraj nihče ne obožuje. Oglaševanje prekinja radijske oddaje, televizijske programe, moti vsebine v dnevnem časopisju, preplavlja ulice, vizualno kazi deželo in preži tudi v najbolj skritih predelih postaj podzemnih železnic. Oglasom nihče ne verjame ali vsaj ne priznava, da v oglase verjame,” začne svojo knjigo Fox (1997: 5), ne glede na to, da je oglaševanje ena od najbolj prodornih in dominantnih sil 20. in 21. stoletja tako v Ameriki kot v preostalih predelih razvitega in manj razvitega sveta.

Eden prvih oglaševalskih agentov je bil Volney Palmer,<sup>2</sup> ki je odprl prvo oglaševalsko agencijo v Philadelphii leta 1841. Delal je pri enem izmed časopisov. Njegovo delo je bilo 'nadlegovati' naročnike za oglase v časopisu, ki jih je pisal sam. Bil je predvsem v vlogi agenta za pridobivanje oglasov. V tem času so že obstajali posamezniki, t. i. *brokerji*, ki so tržili oglaševalski prostor v časopisu. Eden takšnih je bil Samuel Pettengil iz Bostona, ki je imel leta 1860 za tiste čase že eno največjih agencij (Fox 1997: 14). Delovanje takratnih brokerjev je temeljilo na sistemu kupovanja oglaševalskega prostora od izdajatelja za čim manj denarja in prodaje oglaševalcem za čim večjo vsoto. “Za večino izdajateljev so bili brokerji nujna nadloga,” pravi Fox (1997: 15). Le tretjina zaslužka dnevnih časopisov je bil od oglaševanja, kar v današnjih časih že dolgo ni pravilo. Oglaševanje je imelo drugačno funkcijo kot danes in pri ljudeh ni bilo priljubljeno.

Brez kakršnekoli regulative in zakonodaje se je oglaševanje odvijalo brez nadzora in v prid takratnim oglaševalcem, ki jih še ni bilo veliko. Izdajatelji časopisov so prikrivali dejanske naklade in s tem prirejali cene za oglasni prostor, kakor so želeli, vsebina oglasov pa je bila izključno v rokah tekstopisca in avtorja oglasa (Fox 1997: 14).

Po vzponu oglaševanja v začetku 20. stoletja, ko je oglaševanje doživelo pravi razcvet, je konec 20. let sledila t. i. depresija in z njo reforma v oglaševanju. Agencije so doživele zmanjšanje proračunov in izgubo naročnikov. Zato so agencije ostale brez osebja, ki so iskali boljšo zaposlitev in delovne razmere. Plače so se znižale in nezadovoljstvo se je obratno sorazmerno povečevalo. Naročniki so svoje agencije prisilili v popuste in posebne dogovore, hkrati pa so zahtevali učinkovitejše oglase za manj denarja (Fox 1997: 120). To obdobje bi lahko primerjali s trenutno situacijo v oglaševanju, ko vladata recesija in močna konkurenca,

---

<sup>2</sup> Volney B. Palmer je bil prvi, ki je leta 1840 prodajal oglasni prostor naročnikom na podlagi provizij (Russell *et al.* 1993: 114). Njegova takratna provizija je znašala 25 %, po njegovi smrti pa je padla na značilnih agencijskih 15 % (Dunn *et al.* 1990: 20).

kar agencije sili v zniževanje cen, naročniki pa težijo še bolj k temu, da od agencije dobijo učinkovitejše oglase za manj denarja. Vse to se odraža tudi v zmanjševanju proračunov za medijski zakup, število kontaktov na gledalca pa naj se ne bi povečevalo.

V 30. letih 20. stoletja je sledil vnovični preobrat, v agencijah so dobili odgovornejšo vlogo tekstopisci in kreativci, ki so ne glede na strokovna mnenja vodij projektov, ki so poznali želje svojih naročnikov, sami producirali oglase in bili za to nagrajeni z delnicami agencij (Fox 1997: 137). Hkrati pa so agencije uvedle raziskave, ki so bile kazalec, kaj občinstvo dejansko želi in kateri oglasi so primernejši in v katerih medijih (Fox 1997: 138).

Največji napredek po letu 1920 je oglaševanje doživelo 15 let po drugi svetovni vojni (Fox 1997: 172). Bolj tradicionalni agencijski oddelki iz leta 1920 so v tem času spet pridobili veljavo. Pomembno vlogo so tako dobili oddelek za *merchandising*, medijski oddelek in oddelek vodij projektov, ki je dobil vlogo 'diplomata' med agencijo in naročnikom (Fox 1997: 176).

Sredi 60. let, ko se je cikel v oglaševanju spet zasukal, se je začela doba kreativnosti ali t. i. kreativna revolucija (Fox 1997: 262). Vendar kot pravi Fox (1997: 272): "Nič ni bolj lomljivega, kot je oglaševanje, zato je bila tudi kreativna revolucija po nekaj letih končana."

Funkcija oglaševanja je postala večplastna in ima (Wells *et al.* 1992: 11–12):

- trženjsko vlogo,
- komunikacijsko vlogo,
- ekonomsko vlogo in
- socialno vlogo.

Poznamo pa tudi več vrst oglaševanja (Wells *et al.* 1992: 11–12):

- oglaševanje blagovnih znamk,
- politično oglaševanje,
- neposredno oglaševanje,
- *business-to-business* oglaševanje,
- institucionalno oglaševanje in
- socialno oglaševanje.

Funkcije in vrste oglaševanja pa se udejanjajo v oglaševalskih agencijah, ki jih natančneje opisujem v nadaljevanju naloge. Še prej pa predstavljam razvoj velikih štirih konglomeratov, ki obvladujejo celoten svetovni oglaševalski prostor.

## 1.1 Veliki štirje

Velika imena oglaševanja, o katerih se še danes pišejo knjige, učbeniki in teorije in od katerih se mlade generacije učijo, so Albert Davis Lasker, Bill Bernbach, Leo Burnett, David Ogilvy, Marcel Bleustein-Blanchet in J. Walter Thomson. "Oče sodobnega oglaševanja je Albert Davis Lasker, ki je postal bogat in eden najvplivnejših mož v zgodovini oglaševanja, ne da bi objavil eno samo knjigo in je imel le šest govorov na temo oglaševanja v svojem življenju," je zapisal v svojem delu Lorin (2001: 5). Lasker se je rodil leta 1880. Leta 1899 je začel popolnoma neizkušen delati v agenciji Lord&Thomas (Cappo 2003: 12). Agencija Lord&Thomas je postala znana po tem, ko je leta 1920 pridobila največjega naročnika v zgodovini oglaševanja, in sicer American Tobacco Company in njegovo blagovno znamko Lucky Strike. V agenciji so se mu pridružili še znameniti Foote, Cone in Belding, ki jim je leta 1942 Lasker prodal svoj delež za takratnih 10 milijonov dolarjev, kar je bilo takrat bogastvo (Cappo 2003: 12). Agencija se je imenovala Lord&Thomas le še nekaj mesecev zaradi številnih dolgoletnih naročnikov, od 30. decembra istega leta naprej pa Foote, Cone and Belding (Lorin 2001: 51).<sup>3</sup>

Leo Burnett, ki se je rodil leta 1891 v Michiganu, je ustanovitelj Šole oglaševanja v Chicagu. Njegovo ime je zaznamovalo izraz 'burnettizacija' ameriškega oglaševanja. Očetje oglaševanja so živeli v času razcveta oglaševanja in množičnega oglaševanja cigaret in tako je tudi Leo Burnett zaslovel z zgodovinskimi oglasi blagovne znamke Marlboro. Agencija Leo Burnett se je v letu 1970 razširila iz Amerike v Avstralijo, na Novo Zelandijo, Tajsko, v Hongkong in Singapur (Lorin 2001: 76–81).

Marcel Bleustein-Blancet je edini pionir oglaševanja francoskega rodu. Pri petnajstih letih je delal kot prodajalec v prodajalni pohišta, pri dvajsetih letih pa je že ustanovil samostojno oglaševalsko agencijo Publicis, ki je še danes poznana po vsem svetu. Ustanovitveni kapital je znašal takratnih 50.000 frankov, sedež agencije pa je bil v Parizu na Montmartru (Lorin 2001: 84). Maurice Levy se je pridružil Bleusteinu in skupaj sta širila agencijo Publicis, ki je danes ena od štirih konglomeratov, navzoča v 100 državah in 165 mestih po vsem svetu in skupaj šteje 18.000 zaposlenih. Današnji največji naročnik te agencije je Coca-Cola (Lorin 2001: 94). Naslednji in ne zadnji je David Ogilvy. "Zelo angleški Anglež, z ozkimi oblekami, zbirko pip in z izjemnim angleškim videzom, za katerega mnogi trdijo, da je eden najbolj izraznih likov

---

<sup>3</sup> Okrajšava za mednarodno agencijo Foote, Cone and Belding je FCB in je navzoča tudi v slovenskem prostoru, v katerem delam tudi sama zadnji dve leti.

v zgodovini oglaševanja,” ga opisuje Lorin (2001: 96). Rodil se je leta 1911 v Londonu mami Irki in očetu Škotu. Večino svojega življenja je preživel v Združenih državah, nikoli pa ni mogel ulti angleškemu videzu. Septembra leta 1948 je ustanovil skupno agencijo Hewitt, Ogilvy, Benson&Mather, njen prvi naročnik pa je bila irska pivovarna Guinness. Leta 1962 je Oglivny na počitnicah napisal knjigo z naslovom Advertising Man, ki jo je nameraval prodati v nakladi 5.000 izvodov, prodal pa jih je kar 400.000 (Lorin 2001: 107). Vsebina knjige obravnava osnove oglaševanja, načine vodenja agencije, pridobivanja naročnikov, o čemer do takrat ni pisal nihče. Leta 1965 se je agencija združila z Mather&Crowder in se preimenovala v Ogilvy&Mather, ki jo poznamo še danes in je prav tako kot vse že naštete navzoča na slovenskem oglaševalskem trgu.

V središču Manhattna so leta 1949 trije ustanovili novo agencijo s 13 zaposlenimi in ustanovitvenim kapitalom 500.000 dolarjev. Imena ustanoviteljev so Ned Doyle, Maxwell Dane in William Bernbach. Neznana agencija z neznanimi imeni je začela krojiti kreativno revolucijo v ameriškem oglaševanju (Lorin 2001: 110). Za novo kreativno revolucijo in za izobraževanje številnih talentiranih kreativcev vse od leta 1950 do leta 1960 je bil najbolj zaslužen Bernbach. Agencija DDB je izurila mnoga znana imena v svetu oglaševanja, poleg agencije Ogilvy so bili znani po manjših naročnikih z manjšimi proračuni. Posebnost agencije DDB je bila tudi veliko število zaposlenih žensk. Po letu 1982, ko je Bill Bernbach preminil (Lorin 2001: 139), “je po vseh agencijah ostal na stenah in v spominu veliki Bernbach, magičnost in mogočnost, ki je pustila sledove v oglaševanju, sta odšli z njim, ostale pa so kampanje, kot so Alka-Selzter, Levy’s, Volkswagen, Polaroid in Sony, ki so večne in nepozabne.”

V zadnjih nekaj letih pa se je oglaševanje v Združenih državah transformiralo iz mnogih neodvisnih, podjetniških, kreativnih in visokokonkurenčnih agencij v oligopol štirih velikih holdingov (Cappo 2003: 11). In zakaj so nastali štirje veliki holdingi? V letih med 1970 in 1980 so agencije služile velike denarje s pridobivanjem in odkupom deležev drugih agencij in to je bila pot do današnjih štirih velikih holdingov (Cappo 2003: 13). Tako so bili v letih 1980 in 1990 ustanovljeni veliki agencijski konglomerati s ciljem, da se združi ekonomija obsega in zaščiti agencijski dohodek pred težavami, ki so bile vladale na trgu. To je bil zamujeni odgovor na obdobje 70. let, ko oglaševanje še ni doživelo razcveta. Vsi večji konglomerati so mednarodni. Večina konglomeratov je državnolastniških podjetij. Oglaševalske agencije se znotraj celotne skupine upravljajo samostojno in tako teoretično med seboj delujejo konkurenčno. Ni zelo verjetno, da bi se položaj spremenil, lahko pa se poslabša, če bodo konglomerati še naprej pridobivali nove agencije in s tem širili svoj geografski obseg.

Z vidika medijskega zakupa, kjer se lahko obseg fakturiranja uporabi kot vpliv na reduciranje medijskih obresti, je bilo v konglomeratih v 90. letih opaziti trend združevanj različnih medijskih elementov, ki pa so v vsakem primeru funkcionirali kot samostojna enota. To se je zgodilo zaradi razvoja neodvisnih medijskih strokovnjakov, ki so presenetljivo napredovali v večini držav, še posebej v Evropi. Zadnji od teh štirih holdingov je nastal sredi leta 2002, ko je francoska agencija Publicis prevzela agencijo Leo Burnett. Drugi holdingi, ki so bili ustanovljeni že prej, so Omnicom Group, Interpublic Group in WPP Group, ki obsegajo kar 55 % vsega svetovnega oglaševalskega kolača. V sliki 1 prikazujemo vse štiri in seznam bolj poznanih oglaševalskih agencij in tistih, ki so navzoče tudi na slovenskem trgu.

**Slika 1: Veliki štirje oglaševalski holdingi**

<b>The Group of Companies</b>	<b>Interpublic</b>	<b>Omnicom Group</b>	<b>WPP Group</b>	<b>Publicis Groupe SA</b>
Foot Cone&Belding		BBDO	J. Walter Thompson	Publicis
Lowe		DDB	Ogilvy&Mather	Leo Burnett
McCann-Erikson		TBWA		Saatchi&Saatchi

Vir: Cappel 2003: 20–21.

Kakšno prihodnost imajo veliki holdingi, se lahko le sprašujemo. Posel jim dajejo naročniki, ki narekujejo, s katerimi agencijami bodo delali in s katerimi ne, kar pa ni odvisno le od kreativnosti in dobrih odnosov, marveč tudi od tega, katera agencija kreira za konkurenta. Naročniki pa niso zadovoljni, če s konkurenti delajo agencije iz istega holdinga. Ali bodo glede na številne multinacionalne družbe, ki so navzoče po vsem svetu, dovolj le štirje holdingi, bo pokazala prihodnost.

## 2 Vloga oglaševalske agencije

Oglaševalske agencije so storitvena podjetja, ki se za svoje naročnike specializirajo za načrtovanje in izvedbo oglaševalskih programov (Batra *et.al.* 1996, Leiss *et.al.* 1986, Schudson 1984, Fill 1999, Kotler 2003). Agencija deluje na podlagi naročnikovega naročila oziroma njegovih potreb po tržnem komuniciranju, ki ga ni sposoben opraviti samostojno. Agencija največkrat poskrbi za kreativne in medijske odločitve, pogostokrat opravi tudi tržno raziskavo, lahko je celo vključena v celovit trženjski načrt. Opravljanje aktivnosti in obseg dovoljene avtonomije se pri agenciji spreminja glede na odnos z naročnikom.

“Oglaševalske agencije so najmlajša komponenta modernega oglaševanja. Njihova funkcija je dvojna: kreiranje oglaševalskega sporočila in izbira medijev preko katerih bo sporočilo predstavljeno ciljni javnosti“, pravi Nicosia (1974: 9).

Agencije se razlikujejo glede na področje in vrsto storitev, ki jih ponujajo, ter glede na strukturo lastništva. Običajno poznamo agencije, ki opravljajo storitve bodisi polnega bodisi le delnega servisa (Smith 1993: 112). Agencije, ki skrbijo za načrtovanje, in agencije, ki skrbijo za medijski zakup, so primeri delnega servisa. Agencije so lahko poimenovane tudi glede na svojo specializiranost, ki je lahko skoncentrirana na nekem delu oglaševanja in promocije. Tipični primeri so lahko kreativno delo, oglaševalska raziskava ali direktni marketing, posebno medijsko sredstvo (npr. radijsko oglaševanje) ali oglaševanje za določen trg (npr. trženje med podjetji). Oglaševalske agencije so v primerjavi z večino industrijskih podjetij majhne. Njihovi naročniki so z različnih gospodarskih področij. Glede na dosedanjo prakso agencij, se agencije ne ukvarjajo sočasno z več kot enim oglaševalcem v vsakem produktnem področju, s čimer se namenoma izognejo konkurenčnim konfliktom.

To tudi pomeni, da so oglaševalski trgi izredno konkurenčni. Agencije tekmujejo med seboj pa tudi z naročnikovim marketinškim oddelkom in z medijskimi organizacijami. Najpomembnejša konkurenčna orodja agencije so vrsta in specializacija storitev, cena, dobro ime in kakovost agencijskih ljudi (Halinen 1997: 28). Oglaševalske storitve so lahko definirane kot paketi aktivnosti, ponujene drugim podjetjem, t. i. podizvajalcem, v katerih skrbijo za načrtovanje, produkcijo in/ali izročitev oglaševanja. Oglaševalske storitve so tako aktivnosti ali procesi in ne stvari (Grönroos 1994: 21). Ocenjene so tudi kot strokovno poslovne storitve (primeri v Gummesson 1978: 47–8; Yorke 1990: 348). To pomeni, da so preskrbljene z usposobljenimi strokovnjaki, so svetovalne narave in osredotočene na reševanje problema. Kupljene in oblikovane so, da izboljšajo naročnikov nakup ter blaginjo.

Oglaševanje naj bi vplivalo na vedenje, namene in vedenje naročnikovih kupcev in tako povečalo prodajo in prispevalo k rasti naročnikovega podjetja.

Oglaševanje je bolj poslovna storitev intenzivnega znanja kot pa strokovna storitev. Koncept poslovne storitve daje manj poudarka mejam strokovnosti z njihovimi znanstvenimi skupinami znanj, dolgoletnemu formalnemu izobraževanju in etiki, bolj poudarja značilnosti strokovnega dela, pri katerem so uporabljena različna znanja, medosebne sposobnosti in kreativnost (Alvesson v Halinen 1997: 31). Bistvo katerekoli storitve je vezana na prednost, ki je ponujena kupcu. Pri nakupu oglaševalske storitve podjetja kupujejo znanje in kreativnost, ki je utelešeno v posameznikih.

”Kreativnost je srce in duša oglaševalskih storitev in kot posledica ključni vir v vsakem poslovnem odnosu. Ameriške študije kažejo, da so z izvajanjem povezani dejavniki, kot so znanje o kreativnosti, znanje in izkušnje o naročnikovem trgu. To je pomemben kriterij pri izbiri oglaševalske agencije. Kreativnost in aktivno predstavljanje novih idej sta prav tako ključna dejavnika v kasnejših fazah odnosa” (Wackmann *et al.* v Halinen 1997: 28). ”V študiji na Nizozemskem je bila kakovostno izvedena kreativna rešitev glavni pokazatelj celovitega zadovoljstva z agencijo. Pomanjkanje in nizek nivo kreativnosti kažeta glavni razlog za zamenjavo agencije in konflikte v poslovnem odnosu” (Michell, Verbeke v Halinen 1997: 28).

Značilnosti oglaševalskih storitev, ki vplivajo na razvoj odnosa med agencijo in naročnikom, so (Halinen 1997: 29):

- neotipljivost,
- človeška intenzivnost,
- interaktivnost storitvenih procesov,
- lastnost izdelave po naročilu,
- pri izmenjavi storitve je negotovost prirojena.

Neotipljivost je najbolj poznana značilnost storitev (Zeithaml *et al.* v Halinen 1997: 29). Možno je ločevanje med neotipljivostjo poteka storitve in neotipljivostjo storitvenega rezultata (Lovelock v Halinen 1997: 30). Storitve, načrtovanje, produkcija in izročitev oglaševanja so vse bistvene neotipljive aktivnosti, ne glede na dejstvo, da sta s tem povezana znanje in kreativnost pogosto prenesena v otipljivo obliko, v npr. pisna izhodišča, poročila raziskav, oglase in oglaševalske videofilme, slike in tekste. Rezultati oglaševanja, njihovi vplivi na kupce so tudi pogostokrat neotipljivi. Končni cilj oglaševanja je za oglaševalca izvesti konkretne ekonomske prednosti, vendar jih je izredno težko doseči, predvsem pa

meriti. Večkrat ostanejo stvar prepričanja, zato je izjemnega pomena zaupanje med obema stranema.

Oglaševalske storitve so v nasprotju s kapitalno intenzivnimi storitvami človeško intenzivne. V organizacijah se znanje lahko vlaga v posameznike, organizacije ali kapital. V oglaševanju je bistvo storitve primarno omejeno na posameznike, ki jo dobavljajo. Vloga ustanov in opreme je pri opravljanju storitev sekundarna. To pomeni, da udeležba posameznikov pomembno vpliva na zaznavanje kakovosti storitve in celoten poslovni odnos (Normann v Halinen 1997: 29). V poročilu ameriških oglaševalcev je bilo na osnovi raziskave ugotovljeno, da so naklonjeni odnosi med oglaševalci in vodji projektov najpomembnejši pokazatelj za prihodnje naročnikovo zadovoljstvo z agencijo (Wackmann *et al.* v Halinen 1997: 32). Dejstvo je, da so pri izbiri oglaševalske agencije pomembni kriteriji: vrline ljudi, ki pri projektu sodelujejo, kompatibilnost agencije in naročnikovi ljudje.

Pomembnost človeškega dejavnika kaže, da osebni odnosi postajajo trdnejši od pogodbenih odnosov. Zamenjava naročnikovih ljudi ali sprememba v organizacijski sestavi lahko povzročita pretrganje odnosa med agencijo in naročnikom (Doyle *et al.*, Michell v Halinen 1997: 29). Če se zgodi izločitev z ustanovitvijo neodvisnega podjetja (spin-off) ali če kateri od ključnih ljudi zapusti agencijo in ustanovi lastno podjetje, lahko nekateri naročniki s svojimi ljudmi sledijo tej novi agenciji. Lindmark, povzeto po Halinenovi (1997: 29), je študiral ta fenomen in ugotovil, da je naročnika težko pripraviti do tega, da zamenja agencijo, zlasti še, če so bili dosednji odnosi korektni. Če se agencija ne sooča dovolj dobro s spremembami v timu, lahko naročnik čez čas postane nezadovoljen in agencijo zamenja.

Lindmarkovi rezultati kažejo primarno pomembnost medpodjetniških odnosov v oglaševalski dejavnosti, toda hkrati v medpodjetniškem odnosu poudarjajo pomembno vlogo osebne kemije in stikov (Halinen 1997: 30).

Produkcija in potrošnja sta vsaj do neke mere neločljivi aktivnosti. Medtem ko je blago najprej producirano, potem prodano in porabljeno, so storitve najprej prodane in pozneje hkrati producirane in porabljene. To velja zlasti takrat, ko gledamo na storitveni proces in ne na rezultate storitve.

Oglaševalske storitve so producirane v interakciji med agencijo in naročnikom. Udeležba naročnika v produkcijskem procesu je ključnega pomena. Naročnik ob pričetku projekta določi naloge, se dogovori za roke, priskrbi potrebne informacije<sup>4</sup> za agencijo in v nadaljevanju projekta potrjuje plane in materiale. Pri podajanju izhodišč je nujen osebni

---

<sup>4</sup> Brief je izraz, ki izhaja iz angleškega jezika, se pa uporablja v oglaševalskem žargonu tudi pri nas in pomeni podajanje izhodišč bodisi naročnika bodisi vodje projekta kreativni skupini.



kontakt. Opravljanje storitev je neposredno odvisno od naročnikovih potreb, njegovih trženjskih in oglaševalskih strategij ter vedenja v storitveno-produkcijskem procesu. Poleg tega mora biti izvajanje nalog prilagojeno zmogljivostim agencije. Sočasnost ponudbe in povpraševanja je za oglaševalske agencije ključno, saj se storitve ne morejo skladiščiti.

Stopnja naročnikove udeležbe je tudi povezana s stopnjo izdelave storitev po naročilu ali s standardizacijo storitve. Izdelava storitev po naročilu povečuje kognitivno prizadevanje, ki je obvezno tako pri dobavitelju storitve kot tudi pri naročniku. Proces personifikacije se osredotoči na to, kako je storitev komu predana. Rezultat personifikacije kaže, da ima naročnik dovolj možnosti izbire med različnimi storitvami.

Glede na storitvene možnosti in storitveni proces je velik del oglaševalskih storitev izdelan po naročilu. Bistvo oglaševalskih storitev je, da so krojene po meri določenih potreb naročnika in da so unikatne. Na prvem mestu predstavniki agencije prilagodijo vlogo strokovnjakov, od katerih se pričakuje uporaba znanj in kreativnosti za določeno izhodišče. Vsak naročnik je s svojo tržno komunikacijsko strategijo, proizvodi in posamezniki drugačen ter pričakuje kreativno in od konkurenčnih kampanj drugačno kampanjo, oglase itd.

Značilnost bistva storitve, njene neotipljivosti, intenzivnosti ljudi in interaktivnosti ter izdelave po naročilu poveča tudi negotovost storitve in posledično obe strani pri zamenjavi zaznata stopnjo nestabilnosti (Halinen 1997: 31). Kot je Gummesson (1987: 111) poudaril, je naročnik pogostokrat negotov, ko kupuje strokovne storitve, in želi zmanjšati tveganje. Nestabilnost je tudi eden od dejavnikov, ki kaže pripravljenost gradnje odnosa na dolgi rok.

Oglaševalska storitev je lahko v povezavi z različnimi tipi negotovosti. Negotovost je pri oglaševalski storitvi prirojena in se je enostavno ne da pojasniti z več informacij (Alvesson v Halinen 1997: 32):

➤ Nejasnost potrebe. Potreba za določeno oglaševanje oziroma kampanjo v določenih trženjskih situacijah je lahko ugotovljena brez večjega truda. To je nazadnje stvar mnenja. Poleg tega tipi kampanje in oglaševalski materiali ne morejo biti nikoli vnaprej popolnoma določeni. Nasprotno pa se agencije pogostokrat pojavijo kot strokovnjaki, ki predlagajo tržno komunikacijsko rešitev.

➤ Tehnična nejasnost kaže, da proizvod ne deluje pravilno. V kontekstu neotipljivih storitev je bolje razmišljati o izvedbeni negotovosti. Za znanjsko intenzivne storitve je značilno, da so bistvo storitve, način dela strokovnjakov in njihovi rezultati po naravi negotovi. Naročniki ne morejo oceniti izvedbe storitve pred njenim preizkusom in po njem, saj nimajo in ne morejo imeti dovolj znanja za določanje ocene. Celo otipljivi rezultati, kot so

številke prodaje, se zaradi množice intervencijskih spremenljivk in začasnih učinkov prenosa težko zanesljivo izmerijo. Tudi naročniku je težko nadzorovati učinkovitost agencije.

➤ Tržna negotovost se pripisuje heterogenosti ponudb in stopnji sprememb v zmogljivostih agencije. Naročnik ne more nikoli vedeti, koliko kakovostnejše oglaševanje bi agencije dosegle v tekmi z drugimi agencijami in koliko cenejše bi zato lahko bile njihove storitve. Sposobnosti agencij se lahko prav tako hitro spremenijo, ker so le-te vtakane v posameznikov, ki lahko kadarkoli zapustijo svojo agencijo in zamenjajo službo.

➤ Oglaševalske storitve so tudi politično negotove. Politična nestabilnost se nanaša na nakup storitev, ki bodo strankam v prid ali proti njim. To je lahko zaradi tega, ker naročnik nasprotuje, se upira spremembam ali je v tekmi za sredstva. Oglaševalske storitve, ki so neotipljive, človeško intenzivne in ne morejo biti objektivno ocenjene, so lahko še posebej občutljive za politična nesoglasja.

➤ In zadnje, transakcijska negotovost se nanaša na negotovost, ki je povezana z datumi dostave in drugimi izrazi prodaje, npr. natančnimi specifikacijami in izdajanjem računov. Pri izvedbah, ki so v velikem obsegu izdelane po naročilu, kreativne in interaktivne, je težko vnaprej oceniti, koliko bo projekt znašal in koliko časa bo trajal.

Nejasnosti v tem, kaj bo naročnik dejansko dobil od agencije, je očitno kar dovolj. Nejasnosti lahko zmanjša samo dolgoročni odnos. Vse oglaševalske agencije imajo podobno funkcijo, v večini primerov pa tudi podobno organizacijsko strukturo. Struktura je lahko nekoliko drugačna le glede na obseg agencije. V nadaljevanju si oglejmo običajno strukturo agencije.

### **3 Struktura oglaševalske agencije**

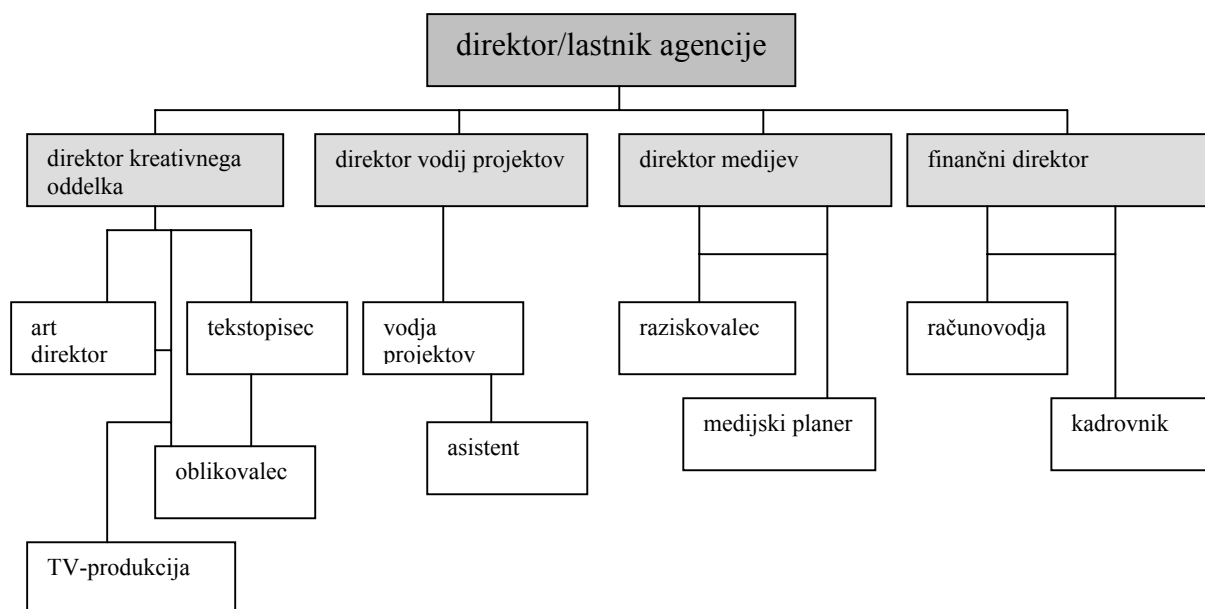
Oglaševalske agencije sodijo med profesionalne storitvene organizacije in ponujajo naročnikom storitvene dejavnosti. Njihova blaginja je v celoti določena z blaginjo naročnikov, oglaševalcev. Veliki oglaševalci nenehno najemajo številne agencije, ki upravljajo različne blagovne znamke. To pa oglaševalcem relativno olajša delo, saj s tem primerjajo izvedbo agencij, ki je pomemben dejavnik prispevanja k veliki konkurenčnosti oglaševalske dejavnosti (Jones 1999: 9).

Veliko vsakodnevnega agencijskega poslovanja se nanaša na delovne naloge, kot so skrb za prihodke in odhodke, denarni tok in odnose z banko, poslovanje informacijskega sistema, oprema in vzdrževanje, nakup opreme in popravilo, obveznosti in terjatve, pogodbe in naročila nakupa, zdravstveno zavarovanje, prometni davek, navodila za zaposlene, plačilna

lista in delitev dobička, dohodnine, revizije, pisarniški material in vse drugo, kar zadeva logistiko, da dejavnost preživi, je likvidna, dobičkonosna in raste (Jones 1999: 20). To so v osnovi vsakdanje delovne naloge in značilnosti profesionalnih storitvenih organizacij in celo proizvodnih podjetij. Sestavni deli infrastrukture in podpore, skupni skoraj vsem dejavnostim, se v agenciji nekoliko razlikujejo. To je razlog, da naročnika te naloge ne zanimajo. V najboljšem primeru imajo naročniki nevtralnno mnenje glede agencijskih nalog, ker so prepričani o konkurenčnosti poslovnih nalog v agenciji. Naročnik lahko zazna, ali agencija dobro vodi svoj posel, šele takrat, ko agencija s svojim delom zamuja, ko je njeno delo nad želenim proračunom ali oboje, ali pa takrat, ko naročnik ugotovi, da je postopek obračunavanja nenatančen, ali da je telefonski sistem že tretjič v tednu v okvari, ali da računalniški program, ki podpira medijski oddelek, ne deluje.

Oglaševalska agencija je razdeljena na več oddelkov: na oddelek ki skrbi za finance, kreativni oddelek, oddelek vodij projektov in medijski oddelek. Struktura se lahko od agencije do agencije nekoliko razlikuje, predvsem v korist velikosti agencije (Smith 1993: 109). Vendar pa so osnovne funkcije razdeljene podobno kot v primeru, ki je prikazan v sliki 2.

**Slika 2: Organigram 'full service' oglaševalske agencije**



Vir: Prirejeno po Russell *et al.* 1993: 121 in Weilbacher 1984: 62.

Bolj ko si agencija želi rasti, tem bolj so pomembne njene delovne naloge. Zdrav razum govori, da so v osnovi trdne poslovne naloge in etični poslovni običaji pogoj za agencijski uspeh in potemtakem tudi za vodenje agencije.

Samo takrat, kadar uspeh agencije ni vprašljiv, lahko le-ta vzpostavi čvrst odnos z zaposlenimi, podizvajalci in naročniki. Ko pa so zaposleni v agenciji v skrbeh, ali je na bančnem računu dovolj sredstev za izplačilo njihovih plač, ko podizvajalci ne verjamejo več, da bodo izplačila opravljena, in ko so naročniki nejevoljni, da so zaupali svoj denar agenciji, takrat je posel načeloma v težavah.

Mnogim vodjem agencij takšna osnovna poslovna sposobnost ne dela težav. Imajo zahtevano znanje, sposobnosti in disciplino. Nekateri opisanih lastnosti nimajo in si jih morajo pridobiti od drugih članov znotraj agencijske strukture. Izvršni vodje agencije morajo pooblastiti ljudi s poslovnimi nalogami, in sicer tiste z dovolj operativnih sposobnosti in etike, da bodo svoje funkcije dobro izpolnjevali.

Nič ni nenavadno, da agencije vodijo napačni ljudje – ustanovitelji, za katere bi bilo bolje, če ne bi bili pooblaščen, kreativni ljudje, za katere bi bilo bolje, če ne bi ustvarjali, in vodje projektov, katerih čas bi bil bolje investiran, če bi ga preživeli z naročniki. Resnično učinkoviti vodje agencij so v svoji vlogi sproščeni in tudi vsi drugi se v stiku z njimi dobro počutijo. Zaposleni in naročniki tako potrjujejo veljavnost poslovnih aktivnosti z obnavljanjem sodelovanja in zanosa.

Osnovna etika in mnenje o vodenju agencije sta določena v aktih, kjer so posameznikom dodeljene poslovne naloge in odgovornosti. Nekateri agencije imajo svoje pravilnike, pogodbe ali celo standard ISO<sup>5</sup>, ki natančno opredeljuje procese dela in naloge posameznika ali oddelka. Primernost na delovnem mestu, poštena igra in iskrenost proti hitro zasluženemu denarju, karkoli od tega opazovalcem naznanja, kakšno podjetje je in kakšno še bo. Pri vodenju agencije, tako kot povesod drugod, karakter agencije določa usodo. Zaposleni ločijo poštenost od pokvarjenosti, pamet od neumnosti. Tisti, ki tolerirajo neumnosti, ne bodo dosegli imena ugledne agencije. In tisti, ki ne želijo imeli opravka z neumnostmi, bodo na boljšem.

Če določena naloga agencije ni bila opravljena, kakor bi morala biti, so naročniki gotovo tisti, ki najmanj oproščajo. Naročniki veliko vidijo, še več mislijo in na koncu ocenjujejo. Preveliko število ur, porabljenih za agencijsko izvedbo, ni v skladu s poslovnim delovanjem. Naročniki morajo vedeti, v kolikem času je bilo resnično delo agencije opravljeno.

---

<sup>5</sup> Edina oglaševalska agencija v Sloveniji, ki ima ISO standard je Imelda/Ogilvy.

Kakršnakoli motnja v razvoju in izvedbi dela je pri naročniku vedno razlog za skrb. Zamujeni roki. Prekoračen proračun. Ni po izhodiščih. Ni po strategiji. Ni zanimivo. Ni celovito. Nesprejemljivo. Slabo organizirane operativne zadeve. Za vse naštetu je posledica napačnega vodenja okolja in organiziranosti, v katerem se raznovrstni agencijski ljudje žrtvujejo za služenje naročnikovim interesom (Jones 1999: 21).

Tako kot vsako podjetje mora tudi oglaševalska agencija stremeti za oblikovanjem konkurenčne prednosti. "Podjetje lahko posluje bolje od konkurentov, če ima prednost pred njimi v superiornih sposobnostih zaposlenih in če ima superiorne vire," pravi Jančič (1990: 63). Jewler (1989: 12) pa: "Da bi bil posameznik uspešen oglaševalec, mora biti vsestranska oseba, kar pomeni, da ve malo o mnogih stvareh in veliko o eni ali največ dveh stvareh." In če se v nadaljevanju osredotočimo na posameznike, ki tvorijo posamezne oddelke in od katerih sta odvisna ugled in uspeh, potem je pomembno opisati, katere so po Jančiču (1990: 63) superiorne sposobnosti zaposlenih v oglaševalski agenciji oziroma njihove kompetence:

- specializirano znanje o potrebah segmentov potrošnikov, v našem primeru naročnikov,
- nagnjenost k storitvam,
- obvladovanje oblikovanja,
- sposobnost uporabe novih znanj,
- povezava s trgov,
- sposobnost za uporabo pravih tehnologij,
- sposobnost systemskega načrtovanja,
- hitro in fleksibilno reagiranje idr.

In v nadaljevanju pogledimo, ali se to zahteva tudi od vodij projektov in drugih zaposlenih v oglaševalskih agencijah. Natančneje opisujem tri oddelke v oglaševalski agenciji, in sicer oddelek vodij projektov, kreativni oddelek in medijski oddelek, ki jih imenuje White (1993: 49) kar 'nuklearna projektna skupina'.

### **3.1 Oddelek vodij projektov**

Prvi vodje projektov so omenjeni leta 1885 v agenciji J. Walter Thomson. Oddelek vodij projektov ima danes izjemno pomembno vlogo pri uspehu in razvoju vsake oglaševalske agencije. Posamezniki, ki so odgovorni za komunikacijo z naročniki, pa so središče, okoli katerih se vrtijo vsi drugi v agenciji (Pattis 1990: 26). Z vstopom tekstopiscev in umetnikov v svet oglaševanja se je začela doba odgovornosti procesiranja oglasov. Vodje projektov so

postali v tem procesu pomembni mediatorji med poslovno realnostjo naročnika in občutljivim kreativnim egom kreativcev (Fox 1997: 40). Pri agenciji J. Walter Thompson, ki je bila ena prvih agencij na svetu, se je v tistem času uveljavilo in nastalo delovno mesto z imenom vodja projekta. Empatična in zgodovinsko pomembna osebnost v oglaševanju pa je tudi Albert D. Lasker, ki je z izjemno pomembnim delovanjem in kreiranjem oglaševalske stroke postal eden najpomembnejših začetnikov oglaševanja. Z njegovim prispevkom pri oglaševanju je agencija dobila funkcijo dinamičnega sodelovanja med naročniki na eni strani in kreativci na drugi strani ter vmesni člen, katerega funkcija je vzpostavitev odnosov z obema stranema in ki se še danes imenuje vodja projekta.

Oddelek vodij projektov je lahko v agenciji oddelek, v katerem je zaposlen en vodja projektov ali pa jih je mnogo več. Število vodij projektov v agenciji je odvisno od velikosti agencije, velikost agencije pa določa predvsem število naročnikov. Vendar pa mora obstajati v vsaki agenciji 'nekdo', ki skrbi za vzpostavitev, komunikacijo in ohranjanje odnosov z naročnikom. Lahko ima celo vlogo lastnika agencije ali kreativnega direktorja ali medijskega planerja, vendar je ena izmed njegovih pglavitnih vlog vodenje projekta.

Vodja projektov se v oglaševalski agenciji ponaša z več nazivi, kot so nadzornik managementa, vodja projektov, nadzornik projektov, direktor projektov, izvajalec projektov in organizator (Jones 1999: 29, Smith 1993: 111). Od vodij projektov, ne glede na njihov naziv, naziv njihovih agencij ali stopnje njihove odgovornosti, pričakujejo tako agencije kot naročniki dosledno stopnjo samoiniciativnosti in intuitivno visoko kakovost vodenja projektov.

Vloga vodje projektov je upravljanje vseh storitev oglaševalske agencije, ki so vodene v imenu naročnika. Da bi posameznik opravil svoje delo učinkovito kot vodja projektov, mora prepoznati neločljivo dvojnost svojega dela. To dvojnost opisuje Jones (1999: 30): "Dober vodja projektov je pri agenciji predstavnik naročnika, pri naročniku pa agencijski predstavnik".

Tako kot dirigent orkestra mora tudi vodja projektov zagotoviti, da igra s skupino strokovnjakov enako melodijo, uglaseno, točno, usklajeno in z občutkom.

Funkcije vodje projekta po Pattisu (1990: 27) so:

- načrtovanje,
- koordinacija,
- predstavitve,
- poznavanje kodeksa in pravilnika oglaševanja in nadzor nad tem,

- nadzor nad kreativnimi predlogi in koncepti,
- upravljanje stroškov in profita,
- druge odgovornosti pa so vse od vsakodnevne komunikacije, novih predlogov, strategij do pridobivanje informacij, pisanja poročil, sestankovanja, potovanj itn.

Oglaševalci potrebujejo oglaševalske agencije, da pridobijo kreativne rešitve in ideje. A če prispevek ni pravočasen, ni po proračunu in kreativni strategiji, bo naročnik hitro začel iskati novo agencijo.

Uspešen vodja projektov mora obvladati tako obseg kot slog vodenja, ki je potreben za vodenje učinkovite rasti tima. Vodja projektov mora biti strokovnjak, ki razume naročnikov tržni položaj. Če uporabimo dobro poznano marketinško orodje po Kotlerju (2003) "4P", bi moral dober vodja projektov vsestransko poznati naročnikovo poslovanje (Jones 1999: 31):

- *Izdelek (ali storitev):* Vodja projektov mora poznati celotno linijo proizvodov ali storitev ter tudi značilne prednosti in prodajne niše vsakega posameznega proizvoda, za katerega je agencija odgovorna, da ga trži oziroma komunicira.
- *Cena:* Vodja projektov razume naročnikovo cenovno strategijo in v kateri cenovni razred na trgu sodi proizvod oziroma storitev. Prav tako ima znanje o relativni elastičnosti cen in prodaje v kategoriji.
- *Promocija:* Vodja projektov pozna zgodovino oglaševanja in promocije blagovne znamke, njene uspehe in padce. Na tekočem mora biti z vsemi konkurenčno pozicioniranimi proizvodi in odnosi na trgu.
- *Prodajne poti:* Vodja projektov je seznanjen s tem, katere so tiste prodajne poti (npr. supermarket, lekarna, tržnica, specializirana trgovina), ki najuspešneje prodajajo proizvod. Katera nova področja dostave so smiselna? Katalogi? Druženje? Ali je geografski doseg primeren?

Za vodjo projektov je bistveno razumevanje trženjskih konceptov, prav tako tudi razumevanje ciljnega trga. Znanje o potrošniku mu verjetno daje največji vpogled. Vodja projektov s tem dobi pomembne informacije, ki jih lahko posreduje tudi svojim sodelavcem pri projektu in v agenciji. Za kreativne in medijske ljudi je prav razumevanje vedenja in mnenj naročnikovih kupcev najpomembnejše. Kako potrošniki zaznavajo blagovno znamko? Ali se ta znamka dobro predstavlja? Je vredna tega denarja? Ali so njeni potrošniki lojalni ali pa jo hitro zamenjajo s konkurenčno? Kakšen je njihov življenjski slog? Katere so njihove bistvene vrednote? To so vprašanja, s katerimi si v kreativnem timu lahko pomagajo in naredijo povezavo med proizvodom in njihovo ciljno javnostjo.

Kot pravi Ogilvy (1985: 34), mora uspešen vodja projekta dodobra spoznati panogo naročnika, s katerim sodeluje. Vodja projekta mora biti sposoben opazovati trende na trgu in potrošnike, ki so odjemalci naročnikovih proizvodov ali storitev, ter mora imeti sposobnosti raziskovalca, analitika. Bolj ko se vodja projekta zavzema za delo, več ko ima znanja in dokler ne doseže vsaj 30 let, tem težje bo verodostojno predstavil agencijo in prepričal naročnika o pravilnosti svojega koncepta in strategije (Ogilvy 1985: 34). Pogoj za dobrega vodjo projekta je tudi sposobnost priprave in izvedbe dobre prezentacije (Ogilvy 1985: 34). Vodja projektov je osrednji kreator in skrbnik odnosa med agencijo in naročnikom. Od njega je močno odvisno naročnikovo zadovoljstvo z agencijo.

Vodja projektov je v enem pogledu oseba, ki predstavlja ali vodi skupino strokovnjakov. Ti strokovnjaki so tekstopisci, umetniški direktorji, t.i. art direktorji, medijski načrtovalci in zakupniki, produkcijski strokovnjaki, producenti, grafični oblikovalci, raziskovalci, strokovnjaki za stike z javnostmi, strokovnjaki za neposredno trženje in promocije. Od dobrega vodja projektov se pričakuje, da ima znanja na vseh opisanih področjih. Ni nujno, da je strokovnjak npr. za medijski zakup ali za pisanje tekstov, mora pa razlikovati med dobrim, boljšim in odličnim delom.

Ko vodja projektov oblikuje strategijo, s katero bo rešil naročnikov primer, mora biti sposoben oblikovati tim in izbrati ustrezen instrument, ki bo najboljši za izvedbo kreativne rešitve. Oglaševanje ni vedno najboljša metoda reševanja tržnokomunikacijskega problema. Odgovornost vodje projektov je, da odloči, ali je za strateško rešitev primernejše oglaševanje, neposredno trženje ali odnosi z javnostmi ali celoten splet naštetih aktivnosti oziroma integrirano tržno komuniciranje. Če ima komunikacijski splet prednost, bo dober vodja projektov ustvaril pravo sinergijo v tej kombinaciji.

S stališča začetka projekta je za vodjo projektov najpomembnejša odgovornost v procesu oglaševanja v začetni fazi, ki se kaže v predaji izhodišč. Jones (1999: 32): "Enostavno rečeno: slaba izhodišča naredijo slabo oglaševanje in nazadnje slabe odnose z naročnikom."

Pri pisanju izhodišč ima vodja projektov priložnost, da z znanjem, ki ga je pridobil o naročnikovih cenah, promocijah, izdelkih in distribuciji, oblikuje učinkovito strategijo oglaševanja. Najpomembnejši elementi vsakih dobrih izhodišč so (Jones 1999: 33):

1. *Opis proizvoda/storitve*: Kateri proizvod/storitev se oglašuje in kaj je tisto, kar ga dela tako drugačnega? Zakaj ga potrošniki uporabljajo in zakaj se sploh odločijo za njegov nakup?
2. *Analiza ciljne javnosti*: Kdo kupuje proizvod? Ali ga kupujejo zase ali za druge? Ali gre za luksuzno ali osnovno dobrino? Celovita analiza demografskih in psihografskih značilnosti ciljne skupine je pomembna za kreativni in medijski oddelek.



3. *Proračun*: Obsega produkcijski in medijski proračun. Vodja projektov mora prikazati produkcijski in medijski proračun ter njuno primerjavo.

4. *Časovni okvir*: Natančen zapis ključnih datumov: začetne interne prezentacije, prezentacije naročnika, roki oddaj materialov v medije.

5. *Oglaševalska strategija*: Vodja projektov opiše v preprostem, naravnem jeziku pomembne elemente, ki morajo biti sporočeni določeni ciljni skupini. Tukaj lahko vodja projektov največ prispeva k uspehu končnega proizvoda.

Mnogi smo v življenju opravili različne osebne in delovnozmogljivostne teste. To so testi, ki nam pokažejo, katere so naše osebne prednosti in pomanjkljivosti. Po Jonesu (1999: 33) pa morajo imeti vodje projektov naslednje sposobnosti:

➤ *Motivacija*: Pri vsakem razvoju tima je motivacija ključna sestavina spodbujanja in vodenja v akcijo. Dober vodja projektov mora imeti sposobnost člane svojega tima spodbujati k doseganju čim višjih ciljev, tako kvalitativnih kot kvantitativnih.

➤ *Komuniciranje*: Oglaševanje je komunikacijska dejavnost. Vodja projektov mora znati razumljivo pisati in govoriti. Da pri naročniku dosežemo zaupanje, je potrebno troje, kar skupaj tvori celoto: prepričljive prezentacije, jasna izhodišča in pozitivna komunikacija.

➤ *Inovacija*: Naročniki ne želijo, da agencije na hitro 'odbrenkajo' njihova navodila. Agencije in njihovi zaposleni vodje projektov morajo konstantno prihajati do naročnika z novimi idejami. Ali gre za novo storitev, ali je neka nepričakovana ideja, ali promocijski koncept, ki s tem poveča oglaševalsko kampanjo, nad vsemi temi stvarmi je naročnik presenečen in navdušen nad proaktivnim razmišljanjem. Vodje projektov morajo biti sposobni prepoznati priložnosti in z njimi ustvarjati ideje.

➤ *Organizacija/načrtovanje/nadzor*: Pri vodenju velike skupine vsestranskih strokovnjakov so nujno potrebne sposobnosti logistike, da celoten proces teče pod nadzorom. Da bi vodja projektov v določenih kaotičnih stanjih vzpostavil red, mora biti hkrati prometni policaj in letalski kontrolor.

➤ *Razumljivo, nepristransko razmišljanje in ocena*: Zaposleni v oddelku za vodenje projektov morajo biti mentalno sposobni pobegniti iz svojega delovnega okolja in nepristransko oceniti delo agencije. Morajo se vprašati, ali je agencija storila vse, kar lahko stori za naročnika. Ali so lahko kje še boljši? Je opravljeno delo dovolj dobro? Sposobnost doslednega zastavljanja vedno višjih ciljev prepreči nastanek slabosti.

Za vodjo projektov so vodenje, organizacijske in motivacijske sposobnosti znotraj agencije zelo pomembne funkcije, a manj v stiku z naročnikom. Zunaj agencije je za uspeh bistven povsem drugačen sklop sposobnosti in osebnih značilnosti.

Vodje projektov ponavadi zaničujejo ime prodaja, češ da so oni strokovnjaki, izvedenci, svetovalci in nikakor prodajalci. Motijo se. Namreč, če vodja projekta zastopa agencijo, ki ponuja svoje storitve in strokovno znanje naročnikom, potem je vodja projektov tudi prodajalec. In vodja projektov se mora naučiti postati dober prodajalec.

Poglejmo nekatere vrednote, strategije in tehnike, ki so potrebne za prodajalca, ki jih navaja Jones (1999: 34) ter jih postavi na mesto oglaševalskega poklica in vlogo vodje projektov v odnosu do naročnikov:

➤ *Sposobnosti poslušanja:* Naročniki najemajo oglaševalske agencije zaradi določenih razlogov. Ne dogaja se, da bi vodja projektov dobil neomejena pooblastila za pripravo projekta brez predhodne predaje izhodišč naročnika. Pri oglaševanju imajo naročniki določene potrebe in želje po specifičnem tonu komunikacije, ciljni skupini in vsebini. Vodja projektov se z dobrimi sposobnostmi poslušanja izogne napakam in motnjam v komunikaciji in zato naročnika raje vpelje v kreativni proces kot pa obratno.

➤ *Samoiniciativnost:* Ko agenciji postane delo, ki ga opravlja za naročnika brez presežka, rutina, začne počasi izgubljati naročnika. Neka agencija, ki je izmed desetih najboljših mednarodnih agencij, je zaposlene v oddelku za vodenje projektov disciplinirala tako, da morajo vsaj enkrat na mesec priti k naročniku z novo, zanje nepričakovano idejo. Naročniki ne spoštujejo 'kimavcev' in tistih, ki takoj prevzamejo naročila. Spoštujejo pa tiste, ki se očitnemu izogibajo in rešujejo težave na iznajdljiv način.

➤ *Sposobnost prepoznavanja priložnosti:* Dober prodajalec in dober vodja projektov lahko prepoznata prodajno priložnost. Dober oportunist lahko predlaga dodatne elemente v kampanji, ki bi s trženjem dosegli tako končne uporabnike kot tudi trgovine. Stranski učinek te ideje pri ciljanju na potrošnike in hkrati na trgovine je doseg dodatne ciljne skupine pri ciljnih kampanje. V tem primeru je vodja projektov v eni potezi povečal učinkovitost kampanje, se predstavil kot nosilec ideje in prinesel agenciji več dohodka.

➤ Dobri vodje projektov se ob osebni družbi z naročniki *prelevijo v naročnike*. Predstavniki agencije ne bi smeli nikoli priti pred naročnika kot zunanji sodelavci. Z naročniki se morajo vesti kot družina, kot zaupniki, ki razumejo potrebe, kulturo, politiko in naročnikov duh življenja. Vsakemu vodji projektov je najpomembnejši cilj postati vezni člen v naročnikovem procesu trženja.

➤ *Sposobnost učenja naročnikove dejavnosti:* Vodje projektov bi morali delati kdaj tudi na naročnikovih lokacijah – v trgovinah na drobno. Točiti bencin. Hitro obračati hamburgerje. Preživeti dan na njihovih vročih telefonih – informacije za potrošnika. Na vsak način pa uporabljati njihove proizvode ali storitve. S tem agencija najbolj pokaže svojo zavezanost in

pripadnost naročniku. Vodja projektov pa tako na najhitrejši možni način spozna potrošnikovo razmišljanje in mnenje o naročnikovih proizvodih.

Pri definiranju sposobnosti in osebnostnih značilnosti, ki so za uspešne stratege potrebne, kakor lahko tudi imenujemo vodje projektov, mnogi govorijo o intelektu, radovednosti, sposobnosti spontanega razmišljanja z levo in desno polovico možganov tako, da so lahko dosledni in disciplinirani, hkrati pa ustvarjalni, inovativni in instinktivni in odličnih komunikacijskih sposobnostih tako verbalno kot tudi pismeno (Fox 1997: 49).

Pri tem pa so pomembne tudi druge lastnosti, ki so jim enakovredne (Fox 1997: 50):

➤ *Mešanica skromnosti in ponižnosti je prva lastnost.* Naloga stratega je priskrbeti ključnim odločujočim osebam v agenciji in pri naročniku zahtevane informacije, ki so pomembne za končno odločitev. Strateg je lahko ista oseba kot vodja projektov ali pa kdo drug, a ponavadi je kar vodja projektov. Njegov cilj je, da produkcija oglaševanja izpolni vse naročnikove poslovne cilje in da oglaševanje izstopa v tem, da se povedo prave stvari pravim ljudem, ki jih z videnjem ali slišanjem sporočila vodijo v akcijo. Strategji so ocenjeni glede na svojo sposobnost, da to uresničijo. Ali drugače povedano, njihova izvedba v agenciji je pretežno ovrednotena z učinkovitostjo kampanje, v kateri so delali, in je zato zelo odvisno od njih samih, ali bo oglaševanje uspešno.

Strategi morajo trdo delati, da z določenimi sredstvi vplivajo na oglaševanje, pripraviti osnovno strategijo z naročniki, predati dragocene informacije kreativnemu timu, ki bodo imele po njihovi oceni največji učinek, odzivati se na ideje in prispevati svoje. Naloga stratega je te ideje udejanjiti in jih ne nujno imeti zase.

➤ Druga sposobnost stratega je, da s potrošniki, naročniki ali kolegi v agenciji *več časa posveti poslušanju kot govorjenju*. Dober primer, ki govori o tem, je, "da mora biti razmerje med časom govorjenja in časom poslušanja pri konverzaciji enako razmerju števila mesecev in števila let, ki jih imamo vsi skupaj" (Fox 1997: 51).

Presenetljivo je, kako pogosto ljudje izražajo odlične ideje, ne da bi to vedeli. Na žalost pa jih velikokrat nihče ne sliši, ker so vsi tako obremenjeni, kaj bodo povedali, ocenjujoč, kateri njihov potencialni komentar bo najbolje obrodil sadove pred zbrano publiko. Dober poslušalec bo dobre ideje prepoznal in jih uporabil ter tako drugim dovolil, da jih uresničijo.

➤ *Tretja lastnost je vrednota dvoličnosti 'kameleona'*, ki strategu omogoča razvijati odnose s posebej raznovrstno sestavo ljudi. V enem dnevu lahko strateg predstavlja strategije naročnikom, ki so med seboj popolnoma drugačni. Za stratega je pomembno, da lahko z vsemi deluje, vsem poroča, pridobi njihovo zaupanje in razume njihova stališča. Strateg je t. i. prevajalec med tremi stranmi: oblikovalci, naročniki in potrošniki, ki nimajo skupnega jezika.

Čeprav strategu ni treba obvladati vseh treh jezikov, pa mora vsaj dobro poznati načine, kako bodo vsi med seboj komunicirali.

➤ In zadnje, *nekaj čudnega je na njih*. Skoraj vsi dobri strategji so malce neobičajni. To se kaže v dveh glavnih primerih: pogled na situacijo z distance in bolj eklektična mešanica izkušenj in interesov. V smislu agencije je strateg sposoben videti informacijo kot vsi drugi in določiti, da kaj drugega nima vrednosti. Mora biti sposoben prebrati informacije vseh vrst, jih premešati, preurediti v nove predloge, dokler se ne pojavi kaj zanimivega. Čeprav ta sposobnost pri strategih ni ekskluzivna, obstajajo dobri strategji, ki takih sposobnosti nimajo. Agencija svojo organiziranost prilagaja naročnikom. Naročniki prihajajo in odhajajo, vodje projektov tudi potrebujejo spremembe in zato morajo vodilni v agenciji ob pravem času pravilno reagirati. Prilagajanje je eden temeljnih pogojev za uspešno agencijo in je celo pomembnejše od same organizacijske strukture. Agencije se morajo poslovno organizirati tako interno kot eksterno (Wells *et al.* 1992: 111). Managerji agencij morajo tako pravočasno opaziti, kdaj je vodja projektov zasičen in nezadovoljen. S tem preprečijo odhod vodje projekta, saj bi to lahko pomenilo tudi odhod naročnika.

### **3.2 Kreativni oddelek**

Vodja projektov kot vez med agencijo in naročnikom tesno sodeluje s kreativnim oddelkom v oglaševalski agenciji. Odnos med vodjo projektov in tem oddelkom je bistvenega pomena za naročnikovo zadovoljstvo. Le dobro razumevanje in pravilno prenesene informacije od naročnika v kreativni oddelek so pogoj za produkcijo učinkovitih kreativnih elementov.

Skoraj vse oglaševalske agencije imajo enega ali več umetniških ali *art* direktorjev, t. i. AD v nadaljevanju, ogromne agencije pa jih imajo tudi več. Agencija pa ima lahko tudi kreativnega direktorja, ki ima ločeno funkcijo od AD-ja. Kreativni direktor v oglaševalski agenciji je vodilna sila in najbolj odgovoren za to, kakšni kreativni koncepti in rezultati izvirajo iz agencije (Pattis 1990: 21). On je odgovoren za sestavo kreativne skupine, ki bo naredila najboljši izdelek. V kreativni skupini so tekstopisec, AD in producenti. Kreativni direktor je vodja te skupine in iskalec novih kreativnih talentov (Pattis 1990: 21). Večina jih začne delati kot tekstopisci. V tej vlogi pokažejo svoj talent, hkrati pa zmožnosti za nadaljnje vodenje.

Glavna odgovornost AD-jev je načrtovanje in izvedba vizualne podobe vsakega elementa, ki je vključen v komunikacijsko kampanjo. Pred oblikovanjem kreativnih rešitev AD-ji temeljito preučijo proizvod oziroma storitev, ki se bo oglaševal/a, cilje oglaševanja in ciljno skupino.

Odvisno od velikosti in organizacije agencije prihajajo te informacije običajno iz oddelka za raziskovanje, oddelka za načrtovanje in vodenje projektov ali od kreativnih direktorjev. Dobri AD-ji jih prepoznajo in vedo, kaj s takšnimi informacijami početi (Jones 1999: 61).

AD in tekstopisec običajno sodelujeta skupaj kot tim. Najprej razvijeta grobe idejne skice. Pri tem sta pozorna, da se koncept besedila in vizualni koncept dopolnjujeta ter da razpoloženje in oblika skice služita oglaševanju oziroma da je oglas bralcu ali gledalcu, ki je ciljna skupina, v trenutku prepoznaven in mu vzbudi zanimanje. Ko so najboljše skice izbrane, AD oblikuje osnutke v naravni velikosti, izbere slogan, nosilno besedilo, vizualno podobo, tipografijo, fotografijo ali ilustracijo, barve itn. Potem izriše risbe oziroma t. i. *storyboarde* na podlagi scenarija, kar v zadnjem času vedno bolj počnejo z računalniško grafiko, da risbe še bolj približajo želenemu videzu. Ko eno ali več risb potrdira kreativni direktor in naročnik, AD izbere in najame ali fotografe, ilustratorje, za katere verjame, da bodo najprimerneje oblikovali načrtovani imidž za tiskovine, in ki bo v oglasu najbolje oblikoval razpoloženje in želeni imidž. Nato AD nadzira izvedbo, ponavadi se udeležuje izbiranja modelov oziroma igralske zasedbe, ki bo nastopila. Tekstopisec, ki sodeluje z AD-jem, pomaga pri izbiri talentov s prispevanjem svojega mnenja. "Kar naredita onadva, potrošnik opazi najhitreje," pravi Pattis (1990: 17). Veliko agencij zaposluje tudi televizijske producente, ki AD-jem olajšajo delo, saj jim zaradi tega ni treba nadzorovati še filmske produkcije.

Ko so podobe oblikovane, AD nadzoruje proces nastajanja tiskanih oglasov. Le-ti morajo biti pravih dimenzij, vsi cilji agencije pa v televizijski produkciji točno izraženi. Tiskane oglase lahko dokonča asistent AD-ja, produkcijski oddelek ali AD. Televizijski oglas nastane v televizijski produkcijski hiši. Pogostokrat se določen tiskani oglas pojavi v več publikacijah, različnih velikosti, formatov ali proporcev in z različnimi tehničnimi lastnostmi. Enaka vizualna podoba je lahko namenjena različnim medijem, npr. revijalnim in časopisnim oglasom, obcestnim plakatom, televizijskim oglasom, radijskim oglasom, zunanjim medijem, banerjem, stojalom, brošuram, nalepkam, embalaži itn.

Ko so podobe dokončno oblikovane in tudi potrjene pri naročniku, se končni oglasi usmerijo k oddelku, ki je odgovoren za distribucijo oglasov v ustrezne medije. Ta oddelek tesno sodeluje z vodji projektov in nadzira vsa kreativna dela, ki so opravljena v agenciji. Mutacije oglasov, ki so namenjene različnim medijem, morajo biti točnih dimenzij in proporcev, značilnih za te medije, za kar poskrbi izvedbeni oblikovalec, ki je odgovoren tudi za pošiljanje vseh oglasnih sporočil medijem.

AD in tekstopisec po navadi sodelujeta pri določenih projektih. Včasih sta podobna poročenemu paru, saj sta tako zelo odvisna drug od drugega. Če imidž, ki ga je izoblikoval

AD, pri ciljnemu gledalcu ni vzbudil zanimanja ali je besedilo težko berljivo, pa čeprav je odlično, ne bo prebrano. Prav tako lahko presenetljivo privlačen oglas trpi, če besedilo ne izkaže obljubljenih vrednosti podobe. Tim ljudi, ki dobro sodeluje skupaj, bo ustvaril koncept, ki bo navzven privlačen, z očarljivim besedilom, prepričljiv in zapomnljiv. Njihov cilj je, da s kampanjo, ki temelji na prepričljivem poudarjanju prednosti blagovne znamke ali na drugih tehnikah (humor, čustva), pripeljejo potrošnika do tega, da izreče: "To potrebujem, takoj!" (Jones 1998: 63). Delo AD-ja razdeli Pattis v tri funkcije (1990: 17):

- priprava koncepta,
- predstavitev in
- produkcija.

Višji AD-ji v večjih agencijah pogostokrat nadzirajo več AD-asistentov in navadno neposredno poročajo pridruženemu kreativnemu direktorju. V manjših agencijah pa višji AD-ji poročajo kreativnemu direktorju, ki je odgovoren za celotno oblikovanje in videz elementov za agencijske naročnike. Ko AD obvlada svojo obrt, je primeren za napredovanje v višjega AD-ja. Če AD postane tudi odličen tekstopisec ali kritik in če ima še odlične sposobnosti za pisanje konceptov, lahko napreduje v pridruženega kreativnega direktorja in prevzame odgovornost za celotno idejno kampanjo.

Dober AD je umetnik tipografije in slik. Tukaj je na voljo tisoč stilov črkovanja in tipografij, npr. vsaka od njih projicira različne občutke in razpoloženja. Dober AD bo instinktivno in avtomatično spoznal značilnosti besedil in na podlagi strokovnega znanja izbral ustrezno.

Enako velja pri izbiri fotografij in ilustracij. Odličen AD, tako kot odličen slikar, daje občutek, da za vsako ciljno skupino izbira brez odvečnega truda ravno prava izražanja v podobah. Medtem ko nesmiselno ali nerodno izbiranje teh podob ustvari podobe, ob katerih se gledalec počuti neprijetno, se ga podobe ne dotaknejo oziroma ga ne prepričajo. Odličen AD dosledno ustvarja vizualne podobe, do katerih se ciljni gledalec odziva pozitivno, in sicer tako do oglasa kot do proizvoda oziroma storitve, ki je oglaševana.

Čeprav so najučinkovitejša oglaševanja dosežek truda celotnega tima, pa se nekatere kampanje pripisujejo AD-jem, druge spet tekstopiscem.

Medtem ko so v preteklosti mnogi AD-ji postali pomembni z malo ali celo brez formalnega znanja o oglaševanju, pa večina AD-jev danes pridobiva svoja znanja na umetniških šolah. Del vsesplošnega trenda specializacije se kaže v naraščanju potreb po mladih AD-jih, ki za računalniško znanje ne potrebujejo dosti ali skoraj nič usposabljanja. Pred leti je bila služba za nekdanje diplomirance že zagotovljena, če so imeli odlične sposobnosti za pisanje konceptov. Danes pa agencije zaposlujejo asistente AD-jev, ki so prav tako tehnično

podkovani. Ta trend se bo po vsej verjetnosti nadaljeval, dokler sedanji višji AD-ji ne bodo računalniški strokovnjaki in zaradi tega ne bodo več potrebovali tehnikov za izvedbo svojih konceptov.

V začetku 80. let izmed tisoč AD-jev ni za oblikovanje in izvedbo nobeden uporabljal računalnika, do konca 90. pa ga je že večina uporabljala vsak dan. Mladi oblikovalci so brez računalniškega znanja danes nezanimivi za zaposlitev.

Močnejši računalniki s prijaznimi grafičnimi vmesniki, npr. Macintosh in softver Aldus PageMaker ter QuarkXPress, Corel Draw, Illustrator Adobe, omogočajo AD-jem hitro preizkušanje in testiranje skoraj neskončnega števila dizajnov in različnih variant tipografij. Barvni tiskalniki jim omogočajo izvajanje številnih različic z malo porabljenega časa za ročno delo. Podobno tudi računalniški programi omogočajo strokovnim AD-jem, da poceni producirajo in predstavijo animacije, skice<sup>6</sup> televizijskih oglasov, ki so opremljene s (filmsko) sliko in zvokom. Ker se hardver in softver še naprej izboljšujeta, je pričakovati, da bodo AD-ji za svoje naročnike vedno bolj vključeni v oblikovanje in produciranje interaktivnih videofilmov, ki se bodo za potrošnike vrteli na CD-jih v videorekorderjih in domačih računalnikih poleg tradicionalnega medijskega oglaševanja.

Tehnične izboljšave zmanjšujejo število potrebnih ljudi za razvijanje oglasov, zahtevajo manj asistentov, produkcijskih ljudi in zunanjih izvajalcev, vendar pa postaja kreativna vloga vsestranskega AD-ja čedalje pomembnejša. Ker potrošniki manj berejo in več gledajo, bo umetniška sposobnost domiselnosti in produciranja močnih in prepričljivih vizualnih komunikacij ter podob neizogibno postala še nujnejša in koristnejša. V sedanjem trendu globalnega oglaševanja, je pričakovati, da bodo oglas, plakat ali druga sredstva v različnih državah, kjer so v rabi različni jeziki, delovali enako dobro. Tako dobi star pregovor "Slika pove več kot tisoč besed" nov pomen. AD-ji bodo tako poslanci kreiranja najpomembnejših transcendentalnih in univerzalnih vizualnih podob vseh časov.

### **3.3 Medijski oddelek**

Vodja projektov tesno sodeluje z medijskim oddelkom v agenciji. Pri predaji informacij, kakšna bo vsebina oglaševalske kampanje, katere komunikacijske elemente bo kampanja vsebovala in koga želimo doseči, je vedno navzoč predstavnik medijskega oddelka. Sodelovanje med vodjo projektov in medijskim oddelkom poteka vse od začetne faze priprave

---

<sup>6</sup> V oglaševalskem žargonu t. i. storyboard, ki predstavljajo risane scenarije po posameznih kadrih s podnapisi, ki ponazarjajo glas v offu ali glas špikerja ali igralca v televizijskem oglasu.

oglaševalske kampanje do t. i. postanaliz, ko medijski oddelek preda vodji projekta poročilo, kolikšen je bil dejanski doseg kampanje. Medijski del kampanje je izjemnega pomena, saj vsaka oglaševalska akcija obsega kar 80 do 85 % celotnega proračuna (Kelley *et.al.* 2004: 3-4).<sup>7</sup>

Namen oglaševanja je, da se mora delo vseh v agenciji izraziti v medijih, da postane vidno, berljivo, potrošnikom sprejemljivo in ob tem prodajno učinkovito (Pattis 1990: 34). Medijska situacija se razlikuje od države do države in medijske razmere so različne v vsaki državi posebej (Mooij *et.al.* 1991: 185). Ne glede na to, da obstajajo mednarodne medijske agencije, imajo izjemno vlogo lokalne agencije, ki prilagajajo globalne medija plane na lokalno raven. Medijski oddelek v agenciji je odgovoren za razvoj, izbiro in pravi predlog vseh potrebnih oglaševalskih medijev (Pattis 1990: 34). Pravi medijski zakup ima osrednji pomen za obstoj in uspeh agencije. V zgodnjih 90. letih, ekonomsko kriznem obdobju, je postalo izjemnega pomena, da je oglaševalsko sporočilo moralo doseči prave ljudi ob pravem času za najmanjši znesek. Ob povečanju konkurenčnosti in kompleksnosti medijskega prostora je breme odgovornosti še naprej viselo na ramenih medijskih zakupnikov (Jones 1999: 101).

V preteklosti je bil medijski zakup znan pod drugimi imeni. To vključuje zakup časa in zakup prostora še v časih pred predvajanjem oddaj. Medijski zakupniki so bile že od nekdaj pretežno ženske, ker so bile naloge izplačevanja in kupovanja časa ter prostora takrat poznane kot glavne pisarniške veščine. Značilno je bilo, da se je zakupniku enostavno predalo seznam medijev skupaj s pogoji, v katerih naj bi se zakupil prostor. Bil pa je tudi seznanjen z navodili zakupa. Zakup prostora je bila glavna dejavnost prvih oglaševalskih agencij. Ne glede na ime je funkcija oddelka ostala bolj ali manj enaka, kar pomeni pridobiti prostor ali čas od tistih, ki ga imajo v lasti, in ga priskrbeti tistim, ki želijo biti nekje prikazani oziroma objavljeni. Medijski zakupnik, ki ga danes pojmujejo planer medijev, načrtovalec medijev ali medija planer, deluje kot posrednik med naročnikom in medijem (Jones 1999: 102).

Odvizno od velikosti agencije lahko v medijskem oddelku dela nekaj ali več posameznikov, ki so odgovorni za določanje najboljših pozicij, kjer se bodo oglasna sporočila pojavljala (npr. na televiziji in v časopisih) in za nakup časa oziroma prostora.

”Medijski načrtovalec mora imeti sposobnost izbora pravih medijev, da bo oglaševanje smotno in glede na finančni vložek učinkovito. Njegovo delo zahteva analitičen pristop, ki poleg načrtovanja zahteva tudi sposobnost analiziranja,” pravi Pattis (1990: 36).

---

<sup>7</sup> Proračun oglaševalske kampanje se deli na odstotke, in sicer 3-6 % gre na raziskave, priprava na kampanjo, post analize in evaluacija kampanje, 5-8 % na kreativno zasnovano kampanjo, 80-85 % na medije, 4-7 % na produkcijske stroške in 1-3 % je agencijska provizija (Kelley *et.al.* 2004: 4).



Funkcije vodje medijskega oddelka so (Pattis 1990: 37):

- strateško planiranje,
- pregledovanje,
- izbiranje in zakup posameznih ali kombiniranih medijev, ki bodo naročniku, oglaševalcu, omogočili najbolj natančen doseg potencialnih kupcev proizvoda oziroma storitve pri najbolj dostopni ceni,
- postanaliza v obliki poročila z dosegi in opaženostjo.

Medijski zakup je kompleksno delo, zahteva veliko časa in specifične sposobnosti. Delo medijskega zakupnika je izpeljati naročnikov plan. Medijski zakupnik je lahko definiran kot posameznik v agenciji, ki je odgovoren za pregledovanje, priporočanje, pogajanje in zakup medijskega časa ali prostora, ki bo s tem podpiralo pozicioniranje blagovne znamke. V manjših agencijah pa je lahko medijski zakupnik hkrati medijski načrtovalec oziroma medijski planer. V večjih agencijah pa je delo v medijskem oddelku strukturirano. Zakupnik je tako odgovoren za izvedbo idej planerja, da misel udejanji. To zahteva veliko strokovnega znanja in kreativnosti, saj se narava medijskega prostora konstantno spreminja.

Današnji medijski načrtovalci se soočajo z najbolj rastočimi izzivi medijskega zakupa ob rastočih cenah in s spremljanjem različnih mest, kjer bi se lahko pojavil oglas. Poznani sta dve klasifikaciji medijev: klasična<sup>8</sup> in neklasična<sup>9</sup>.

Ker so postale tehnike tržnih raziskav visoko razvite in možnosti medijev kompleksnejše, so morali zakupniki pridobiti in razširiti svoje sposobnosti. Najprej so bile možnosti oglaševanja omejene za tiskane medije (časopise in revije), pozneje pa so sledile omejitve za predvajanja. Zelo pomembna naloga medijskega načrtovalca je, da uporabi znanje o medijih, dostopnih na določenih področjih, da oblikuje ceno, ki bo pravična za naročnika in za postajo oziroma publikacijo. Cene za večino medijev niso fiksne, temveč morajo biti dogovorjene. Vedno več pa je medija 'poolov', ki v različnih medijih zakupujejo prostor za določeno časovno obdobje in ga prodajajo agencijam. V teh primerih se cene medijskega zakupa in agencijske provizije določijo enkrat na leto. Medijski zakupnik pomaga pri določanju medijev in se pogaja za cene medijskega časa ali prostora. V velikih agencijah je v hierarhičen managerski odnos

---

<sup>8</sup> V oglaševalskem jeziku t. i. *above the line* aktivnosti Med klasične medije se uvrščajo: televizijske postaje, komercialne radijske postaje, kabelski sistemi, dnevni in tedenski časopisi, revije in več vrst novih medijev.

<sup>9</sup> V oglaševalskem jeziku t. i. *bellow the line*. Med neklasične medije se uvršča rastoča skupina medijev, ki dajejo možnost oglaševanja s pomočjo direktne pošte, na prodajnih mestih, sejnih, na vozičkih v trgovinah, na postajah, letališčih in v zraku z uporabo zračnih oglasov. Zakupniki lahko danes kupujejo oglaševalski prostor na smučiščih, postajah, telefonskih govorilnicah in že nekaj časa na straniščih (Jefkins 1994: 23-31).

vključenih veliko posameznikov: medijski direktor, medijski načrtovalec in medijski zakupnik (Jones 1999: 103).

Medijski direktor, ki je direktor vseh medijskih načrtovalcev v agenciji, zaseda mesto managerja; nadzira aktivnosti medijskega oddelka in deluje vzajemno z vodji projektov. Običajno so medijski načrtovalci dodeljeni določenemu vodji projektov ali skupini in so odgovorni za oblikovanje medijskega načrta. Medijski načrt, pisni dokument, je podaljšek celotnega trženjskega načrta in je izdelan za tri stopnje odločanja, ki bodo določale, kako bo oglaševalska kampanja stekla. Te tri stopnje odločitev izvede medijski zakupnik. V padajočem zaporedju po posebnostih so stopnje odločitev naslednje (Jones 1999: 104):

➤ *Medijski cilji:* To so izkazi stanja ciljev, ki bodo najverjetneje uresničili cilje trženjskega načrta, kot je npr. določitev, kdo bo najverjetneje kupil proizvod oziroma storitev (ciljna skupina), koliko je teh posameznikov in kdaj naj bi se oglaševanje začelo.

➤ *Medijske strategije:* Te se pripravijo ne glede na cilje. Strategije definirajo aktivnosti, katerih rezultat so določene odločitve in odgovori. Npr., če so ciljna skupina moški, kateri medij bi jih najbolj učinkovito dosegel? Kdaj naj bi se oglasi začeli objavljati? Kakšne velikosti naj bodo? Koliko naj jih bo? In v kakšnih pozicijah (npr. na notranji strani naslovnice v reviji) naj bi bili oglasi objavljeni? Strategije pomagajo postavljati cilje, ki jim bo medijski zakupnik sledil v smislu dosega ciljne skupine (koliko članov ciljne javnosti mora biti izpostavljeno sporočilu) in frekvence (kako pogosto je to potrebno) v okviru razpoložljivega proračuna.

➤ *Medijske taktike:* Predstavljajo korake dejanske izvedbe medijskega načrta. Tukaj so aktivnosti medijskega zakupnika bistvene. Ko medijski načrtovalec napiše priporočila (kdo, kaj, kdaj, kje in zakaj) in ko je medijski načrt spremenjen in pozneje tudi potrjen, je medijski zakupnik odgovoren za imenovanje natančnih medijev, ki bodo najboljše uresničili oglaševalske cilje.

Medijski zakupniki uporabljajo kombinacijo matematičnih sposobnosti, orodij za raziskovanje in zdravo pamet, da bi dosegli obliko medija, ki bo najbolj vzbudil zanimanje želene javnosti. Vse to v okviru določenega proračuna. Medijski zakup ni ravno znanost, temveč se morajo zakupniki zanesti na kombinacijo kvantitativnih predpisov, statističnih opisov in analiz populacije ter tudi na lastne tržne izkušnje in svoje odnose s predstavniki medijev.

Za medijskega zakupnika sta potrebna dva tipa sposobnosti. Prvi sklop sposobnosti ima opraviti z znanjem, drugi pa z mišljenjem (Jones 1999: 109):

➤ *Celovito tržno znanje:* Preden začne zakupnik izbirati medije, se mora najprej osredotočiti na kupca oziroma potencialnega kupca proizvoda oziroma storitve. Zakupnik to počne s spremljanjem ciljne tržne raziskave in tako spozna vse o ljudeh, ki kupujejo ta proizvod. Značilno je, da so medijski zakupniki dodeljeni določenim skupnostim ali regijam države, v katerih zakupujejo za enega ali skupek naročnikov. Zakupniki morajo poznati značilnosti populacij, ki bivajo na njihovih trgih. To so informacije o dohodku, spolu, razredu, starosti in zaposlitvi (demografija) ter tudi značilnosti življenjskega sloga, npr. kako in kje ti ljudje preživijo svoj prosti čas in kako željni so poskusiti nove proizvode (psihologija).

➤ *Znanje o medijih:* Medijski zakupnik mora dobro poznati značilnosti in cene različnih medijev, da bi oglasno sporočilo in medij čim bolj učinkovito sovpadla s ciljno skupino. Poleg tega je pomembno, da zakupnik ve, da različni kupci gledajo in berejo različne medije. Zakupniki bi prav tako morali imeti občutek, kateri medij naj bi koliko stal v določenih časih, prostorih in lokacijah. Na podlagi velikosti populacije in demografije naj bi zakupniki znali oceniti pričakovane cene. Zakupniki lahko samo z izkušnjami dobijo informacije, ki jih potrebujejo za razumevanje sestave določenih trgov.

➤ *Celovito znanje o proizvodu oziroma storitvi:* Ko je zakupnik soočen z dejanskim zakupom, mora biti seznanjen z značilnostmi proizvoda oziroma storitve: ceno, promocijami in kje se proizvod distribuira.

➤ *Dobro poznavanje oglaševalskega načrta:* Zakupnik mora biti dobro seznanjen s celovitim oglaševalskim načrtom, ne samo z medijskim delom. To zajema promocije, odnose z javnostmi in kreativne strategije. Za zakupnika je zelo pomembno, da pozna kreativno rešitev in njene elemente, da lahko pravilno postavi sporočila in zagotovi smotrnost in kontinuiteto oglaševalske kampanje.

➤ *Točna slika naročnikovega trga:* Zakupnik mora vedeti, kdo je konkurent in kaj počne. V prednost mu je lahko posnemanje konkurentovega oglaševalskega načrta, če le-ta deluje, ali pa je strateško pametno priti do cilja po drugi poti. Poleg tega je pomembno, da zakupnik ve, katere medije je naročnik uporabljal v preteklosti in koliko je bil plačan čas oziroma prostor. To mu lahko prihrani precej časa na samem začetku in mu s tem pomaga, da se ogne morebitnim napakam.

Uspešen medijski zakupnik je tudi:

➤ *Analitičen:* Poznati mora matematiko, znati mora uporabljati razpoložljiva raziskovalna orodja in znati raziskovati, hkrati pa biti sposoben pravilno sklepati.

➤ *Razumljiv:* Imeti mora sposobnost zaznavanja pomanjkljivosti ali napak v strategiji konkurence.

- *Pošten in odprt*: Pred odločitvijo mora pridobiti vsa dejstva.
- *Nenasitno radoveden*: Biti mora radoveden o ljudeh in njihovih življenjih, službah, ki jih opravljajo, in stvareh, ki ji zanimajo in jih navdihujejo.
- *V dobrih stikih z drugimi*: Je kontaktna oseba za posameznike na televiziji, radiu, kabelskih postajah, z uredniki in izdajatelji. Pomembno je, da teh ljudi ne odvrta, ampak z njimi vzpostavi skupno spoštovanje. Vrh tega mora zakupnik delovati v trdno povezani skupini, kot je njegova agencija. S skupinskim trudom in gonilno močjo se doseže zahtevno oglaševalsko delo.
- *Prodajalec*: Pogostokrat je medijski zakupnik skupaj z medijskim direktorjem povabljen, da agenciji in naročnikom predstavi medijski oddelek. Za zakupnika je pomembno, da ve, kako je bil zakup izveden, in da je to sposoben navdušeno in stvarno predstaviti.
- *Biti na tekočem s spremembami zanimanj*: Zakupnik naj bi bil na tekočem z interesi gledalcev in bralcev in tudi s spremembami uredniških politik ali usmeritvami medijev. Zakupnik naj bi se na splošno gibal v družbenih in kulturnih okoljih ljudi, ki jim poskuša prodajati.

Zaposleni v medijskem oddelku morajo nenehno komunicirati z vsemi drugimi agencijskimi oddelki, predvsem pa z vodjem projektov, ki najbolje pozna določene naročnike, in z naročniki (Pattis 1990: 41). Njihovo dobro sodelovanje učinkuje tako na medijske strategije kot na zadovoljstvo naročnikov.

Prihodnost medijskega načrtovanja ni vprašljiva. Množično širjenje in ustanavljanje novih medijev je vsakodnevni pojav. Skrb medijskih načrtovalcev bo le toliko večja, da bodo znali presoditi primernost medija v njegovem dosegu in učinku. Za to bo potrebno v prihodnosti izvajati veliko raziskav (Sissors 1993: 430).

## II. del

### 4 Vzpostavitev trženjskih odnosov

Po Gummersonu (Jančič 1996: 169) morajo trženjski odnosi opustiti akcijsko naravnost in zadovoljiti potrebo po dolgoročni interakcijski povezanosti. Jančič (1996: 169): "Marketing tako lahko pojmuje kot način, kako organizacija upravlja (ustvarja, razvija in ohranja) omrežja povezav, v katerih se nahaja." In nadaljuje: "Povezanost ali odnos med udeleženci se vzpostavlja počasi in se po možnosti tudi dolgoročno ohranja." "Trženjski odnosi zahtevajo

popolno poznavanje soudeleženca v odnosu, saj se le tako vzpostavljajo in ohranjajo dolgoročni odnosi, ki so v obojestransko poslovno korist”, definira trženjske odnose Cram (1994: 19). Berry (1983: 25) opredeljuje trženje, ki temelji na odnosih, kot ”pridobivanje, obvarovanje in razvijanje odnosov s strankami” in primerja dve strani strateške kontinuitete, kjer je na eni strani transakcijska trženjska strategija, na drugi pa trženjska strategija, ki temelji na odnosih. Za transakcijsko trženjsko strategijo je značilna kratkoročna usmeritev, prevladujoče orodje je orodje trženjskega spleta, prevladuje tehnična kakovost, zadovoljstvo porabnikov pa se meri z ugotavljanjem tržnega deleža podjetja.

Trženjska strategija, temelječa na odnosih, je časovno dolgoročno usmerjena strategija, glavni poudarek je na interakciji med porabniki in ponudniki, porabniki so manj cenovno občutljivi, zadovoljstvo porabnikov pa se ugotavlja z merjenjem dejanskega zadovoljstva. Trženje, ki temelji na odnosih, se zdi posebno primerno za področje storitev. Storitve pa je zaradi njihovih specifičnih značilnosti, kot so neotipljivost, minljivost, neločljivost izvajanja od porabe, delovne intenzivnosti in nestandardiziranosti kakovosti storitev, težko upravljati. Pionirja raziskovanja dinamike trženjskih odnosov na področju storitev sta skandinavski raziskovalca Gummesson (1978) in Grönroos (1979, 1980). Skandinavski šola storitev, ki ji pripadata, zagovarja ”tržnike z omejenim delovnim časom”, tj. vse zaposlene, s katerimi porabniki prihajajo v stik in od katerih je odvisen uspeh trženja, ki temelji na odnosih. Sicer so številne raziskave pokazale, da so dolgoročni odnosi pogosti zlasti pri profesionalnih storitvah. V relativno dolgem obdobju so imela podjetja v t. i. državah na prehodu na razpolago omejeno število ponudnikov profesionalnih storitev. V razmerah, kjer je bilo povpraševanje relativno omejeno in ponudba ni presegala povpraševanja, je bilo omejeno tudi preučevanje trženjskih odnosov. Od leta 1989 oziroma 1991 pa so se razmere drastično spremenile. V Sloveniji lahko na primer naročniki izbirajo med več kot sto ponudniki oglaševalskih storitev oziroma storitev tržnega komuniciranja.<sup>10</sup> Pri tako veliki ponudbi so kakovost trženjskih odnosov, zadovoljstvo in zavezanost v trženjskih odnosih postali bistveno pomembnejši, saj je razlogov za zamenjavo agencije lahko veliko. Na medorganizacijskih trgih so dolgoročni odnosi med kupci in prodajalci pogosta oblika organizacije menjave. Zaradi številnih prednosti, ki jih dolgoročni odnosi prinašajo ponudnikom in porabnikom profesionalnih storitev na medorganizacijskih trgih, je tako s teoretičnega kot s praktičnega vidika zanimivo vprašanje, kako se menjava profesionalnih storitev razvije v dolgoročne

---

<sup>10</sup> Število oglaševalskih agencij v Sloveniji je dramatično naraslo med letom 1991, ko jih je bilo le 21, leta 1997 pa že 117 (Jančič, Žabkar 1998: 27), danes pa jih štejemo še vedno 117 (Dosje MM 2003), vendar je veliko majhnih agencij, ki niso zabeležene v Dosjeju MM in se predvideva okvirno skupno število med 150 in 170 delujočimi oglaševalskimi agencijami.

trženjske odnose. Za praktike pomeni globlje razumevanje trženjskih odnosov tudi jasnejšo sliko o tem, kako se odzivati na spremembe, da bi lahko zgradili vzajemno koristne trženjske odnose. Organizacije, ki se uspešno srečujejo z vse bolj intenzivno konkurenco in z vse bolj zahtevnimi porabniki, praviloma nenehno iščejo nove načine za doseganje konkurenčnih prednosti, pogosto z usmeritvijo na strategije zagotavljanja vrednosti za porabnike.

Ena od konkurenčnih prednosti so medosebni odnosi. Dolgoročni medosebni odnosi kot edini strateško pomembni odnosi pomenijo, da je bilo začetno spoznavanje za agencijo in naročnika pozitivna izkušnja, da je med njima vzpostavljeno zaupanje, da je sodelovanje kakovostno, predvsem pa, da je naročnik zadovoljen. Lahko pa pomeni tudi, da so za naročnika ovire za zamenjavo agencije prevelike in zato vztraja pri sodelovanju z agencijo. Problem dolgoročnosti v trženjskih odnosih med agencijo in naročnikom ni omejen samo na naše razmere. Na večini razvitih trgov dandanes ponudba agencij presega povpraševanje naročnikov in so dolgoletna sodelovanja čedalje bolj redka.

Vzpostavitev trženjskih odnosov torej poteka na podlagi več procesov. V nadaljevanju predstavljam prilagoditve med obema stranema, pričakovanja in komunikacijski slog med njima.

#### **4.1 Prilagoditve**

Pri vzpostavljanju in razvoju odnosov med ponudniki in porabniki so prilagoditve bistveni sestavni del, kar potrjujejo tudi raziskave na tem področju (Turnbull *et.al.* 1986). Proces prilagoditve je odvisen od potrebnega obsega in formalnosti prilagoditve. Poznamo najbolj preproste *ad hoc* prilagoditve, taktične prilagoditve, izredne ali tihe prilagoditve in strateške prilagoditve, kar nam omogoča, da opredelimo okoliščine, v okviru katerih se pojavljajo različni procesi prilagajanja. Pri *ad hoc* prilagoditvah gre za proces socializacije, v katerem sodelujejo predvsem operativne ravni v podjetju. Taktične prilagoditve potekajo kot proces na ravni funkcijskih vodstev. Evolucijski procesi ali izredne odločitve so povezane s tihimi ali izrednimi prilagoditvami, kjer je raven odločanja težko opredeliti. Formalni in investicijski procesi odločanja pa so povezani s strateškimi prilagoditvami, kjer se odločitve sprejemajo v najvišjem vodstvu, sodelujejo pa tudi številni oddelki, ki skrbijo za zbiranje podatkov, financiranje ipd. (Brennan *et.al.* 1997: 67–72).

### Slika 3: Vrste prilagoditev glede na obseg in formalnost prilagoditve

	Majhna prilagoditev	Velika prilagoditev
Načrtovana, formalna prilagoditev	Taktična prilagoditev	Strateška prilagoditev
Nenačrtovana, neformalna prilagoditev	Ad hoc prilagoditev	Izredna ali tiha prilagoditev

Vir: prirejeno po Brennanu *et al.* 1997: 68.

Proces prilagajanja je vezan na velikost ponudnikov in porabnikov. Relativna velikost vpliva na uravnoteženost v medsebojnih odnosih in je močno vezana na moč in odvisnost v medsebojnih odnosih.

Brennan *et.al.* (1997: 73–79) menijo, da je sama starost odnosa med porabnikom in ponudnikom slab indikator obsega trenutnih prilagoditvenih aktivnosti med podjetjema. Pri tem navajajo tako primere, kjer je za začetne stopnje v razvoju odnosov značilen razcvet prilagoditvenih aktivnosti, kot tudi druge, kjer začetnemu zatišju sledijo nadaljnje prilagoditve.

V medsebojnih odnosih podjetja vplivajo drugo na drugo ter se medsebojno prilagajajo. Odnosi med podjetji vsebujejo tako skupne kot nasprotujoče si interese in njihova relativna pomembnost vpliva na to, kako se ponudnik in porabnik medsebojno ocenjujeta. Ford *et.al.* (1986: 28–32) predlagajo analizo interakcije med podjetji, ki naj se usmeri na naslednje štiri vidike:

- kaj lahko obe strani storita druga za drugo, .
- kako obe strani vzdržujeta razmerje med lastnimi in skupnimi interesi,
- kaj sta obe strani pripravljene storiti druga za drugo, v primerjavi s tem, kar sta pripravljene storiti za druge,
- kakšne spremembe so mogoče v naštetih vidikih.

Ford *et. al.* (1986) menijo, da so vsi štirje vidiki močno povezani med seboj, kar lahko razumemo kot dokaz dinamičnega značaja trženjskih odnosov. Dinamika trženjskih odnosov se kaže v dejstvu, da jo lahko predstavimo kot učni proces; obe strani se v skupnem procesu učita, kdaj in kako lahko razvijata medsebojno sodelovanje ter povečujeta znanje in izkušnje o pričakovanih in značilnostih druge strani.

## 4.2 Pričakovanja

Pričakovanja lahko kategoriziramo glede na objekt primerjave s povprečjem ali najboljšim predstavnikom v produktni/storitveni skupini (Cadotte *et al.* 1987: 305–314). Pri porabnikih so viri primerjav bodisi zunanji bodisi notranji. Med zunanje sodijo:

- trditve v oglaševanju, ki so posebno pomembne, kadar porabniki nimajo nobenih drugih virov ali izkušenj, na katere bi se oprli,
- ustno izročilo oziroma izkušnje drugih, ki nosijo večjo težo kot drugi viri zaradi odsotnosti finančnega motiva teh virov,
- informacije tretjih oseb, kot so poročila združenj, vladni viri, specializirane revije ipd., ter
- posredne lastnosti produktov/storitev (cena, redkost, blagovna znamka, podoba trgovine).

Med notranje vire primerjav uvrščamo predvsem naslednje:

- enostaven priklic iz spomina porabnika, za katerega je pomemben učinek nedavnosti, zlasti pri produktkih/storitvah z majhno vpletenostjo porabnika pri nakupu,
- drugi notranji viri, ki vplivajo na pričakovanja neposredno ali posredno.

Po Thibautu in Kelleyju (Žabkar 1999: 46) stopajo posamezniki v medsebojne odnose z začetnimi izkušnjami, ki tvorijo primerjalno raven oziroma pričakovanja kot standard za presojo razvoja odnosov. Predhodne izkušnje igrajo pomembno vlogo v oblikovanju porabnikovih preferenc. Razumevanje teh preferenc lahko ponudniku omogoča, da prilagodi svojo ponudbo in zmanjša tveganje, ki je za porabnika povezano z nakupom, posebej z nakupom storitev. Pričakovanja imajo osrednjo vlogo pri razumevanju kakovosti in zadovoljstva s storitvami. Vodilni modeli kakovosti storitev in zadovoljstva porabnikov poudarjajo vlogo pričakovanj (Oliver, Parasuraman *et al.* v Žabkar 1999: 46). V raziskavah zadovoljstva se pogosto merijo pričakovanja potem, ko porabnik že ima izkušnje z izdelkom/storitvijo, v retrospektivi, ker raziskovalci nimajo dostopa do porabnikov, preden si pridobijo izkušnje s storitvijo. Torej se pričakovanja merijo sočasno z zadovoljstvom. Pri tem nastopi nekaj problemov, ker je porabnik že izkusil storitev in sta torej priklic pričakovanj in izkušnja združena. Tako so priklicana pričakovanja najpogosteje pristranska v smeri pridobljenih izkušenj. Vendar pa empirične raziskave kažejo, da so tovrstna merjenja kljub vsemu veljavna. Pogoj za veljavnost tovrstnih raziskav je, da so pričakovanja jasna in da se



navezujejo na točno določeno stopnjo v porabi. Miller (1996: 70) navaja štiri ravni pričakovanj:

- idealno ali zeleno raven,
- pričakovano ali predvideno raven,
- najmanj dopustno ali najnižjo še sprejemljivo raven
- zaslužen raven (kaj porabnik meni, da je primerno glede na vložek, pravice ipd.).

Pričakovana raven storitev in trženjskih odnosov je praviloma med idealno in najnižjo še sprejemljivo oziroma najmanj dopustno. V splošnem se torej pričakovanja uvrščajo med meje področja strpnosti, kjer zgornjo mejo predstavljajo pričakovanja o idealnem produktu/storitvi, spodnjo pa pričakovanja o najmanj še sprejemljivem, kar komaj pokriva potrebe. Woodruff *et al.* (1983: 296–300) so to področje opredelili ožje in ga poimenovali področje indiferentnosti, pri čemer menijo, da porabnik določi meje tega področja med zeleno in potrebno ravniyo pričakovanj na podlagi predhodnih izkušenj z produktom/storitvijo.

### **4.3 Komunikacijski slog**

Komuniciranje je ključni dejavnik pri vzpostavljanju in vzdrževanju trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki. Pri komuniciranju se vzpostavi t. i. komunikacijski slog. Komunikacijski slog lahko opredelimo na več načinov. Eden od njih je z opredelitvijo dimenzij, ki ga določajo, denimo dominantnosti, prijaznosti, pozornosti, sproščenosti, prepirljivosti, dramatičnosti, živahnosti, prepričljivosti in odprtosti (Bejou 1994: 71–72). Na stopnji vzpostavljanja trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki lahko komunikacijski slog ponudnika vpliva na porabnikov namen, da zaupa svoje občutke, stališča, potrebe, pričakovanja in preference do produkta/storitve ter do ponudnika. S tem ko se ponudnik in porabnik medsebojno spoznavata, si medsebojno razkrivata svoje interese, občutke in potrebe. Empirične raziskave so pokazale, da imata kakovost in pogostost komuniciranja pozitiven učinek tako na kakovost odnosov kot na splošno zadovoljstvo s trženjskimi odnosi (Crosby *et al.* 1987: 405). Komunikacijski slog ponudnika lahko vpliva na prilagoditve med ponudniki in porabniki, na preference in pričakovanja porabnika. S tem ko se razvijajo trženjski odnosi med ponudnikom in porabnikom, se posameznim stopnjam v razvoju prilagaja tudi slog komuniciranja obeh strani (Dwyer *et al.* 1987: 16–17). V konceptu raziskovanja kakovosti odnosov so ugotovili (Crosby *et al.* 1990: 76–79), da skupni nameni ter vzajemno odpiranje z vidika informacij lahko prispevajo k razvoju zavezanosti med obema stranema.

Ponudnik ima s komuniciranjem vedno možnost spremeniti zaznavanje trženjskih odnosov pri porabniku oziroma vplivati na njegove odločitve. To ne pomeni zavajanja, temveč prilagajanje zaznavanja porabnika temu, kar ponudnik meni, da je sprejemljiva ocena situacije. Ponudnik tako vpliva na občutek negotovosti pri porabniku (tržna negotovost, negotovost potreb in negotovost transakcij) bodisi z ohranjanjem negotovosti, njenim zmanjševanjem ali povečevanjem.

Komunikacijski slog je tako bistven za vzpostavljanje odnosov, predvsem pa za ocenjevanje kakovosti pri vzpostavljanju odnosov, ima pa ravno tako posledice na ohranjanje odnosov. Za komunikacijski slog je odgovoren vodja projektov, ki je v nenehnem odnosu z naročnikom.

## **5 Vzroki in pogoji za nastanek sodelovanja med agencijo in naročnikom**

Lastnosti trga in storitev oblikujejo osnovo za postavitev modela, na podlagi katerega se razvije odnos med agencijo in naročnikom (Halinen 1997: 26). Zamenjava vrste proizvoda in značilnosti trga najverjetneje pogojujeta naravo poslovnih odnosov in njun razvoj.

Oglaševalski trg sestavljajo heterogena podjetja, ki se med seboj dopolnjujejo. Le-ta pa zajemajo oglaševalce, oglaševalske agencije, medijske organizacije in različne storitvene izvajalce, kot so grafična podjetja, fotografi, raziskovalne organizacije in različne produkcijske hiše (Belch in Belch v Halinen 1997: 26).

Agencije si prizadevajo za tesne in dolgoročne odnose z naročniki, vendar pa funkcija teh odnosov ne ostane le na tej ravni, ampak je izjemnega pomena, da agencija vzpostavi zanimanje in odnos med končnimi kupci določenega proizvoda ali storitve in naročnikom (Wells *et al.* 1992: 101). Agencije imajo vlogo, da najbolje pripravijo tržnokomunikacijske strategije za določen produkt/storitev in ga/ju v imenu naročnika predstavijo končnemu kupcu (Wells *et al.* 1992: 101). To je ključni razlog za vzpostavitev odnosa med agencijo in naročnikom.

Oglaševalci oziroma naročniki so po Halinenovi (1997: 27) ključni udeleženci na trgu. Proizvode oziroma storitve prodajajo na trgu in priskrbijo sredstva za oglaševanje ter promocije (Belch in Belch v Halinen 1997: 28). Oglaševalec je zasebni ali javni sektor, ki izkorišča oglaševanje in množične medije za doseganje svojih poslovnih ciljev. Oglaševalske naloge lahko izvajajo sami s svojim oglaševalskim oddelkom ali pa za to najamejo agencijo, ki neposredno usklajuje dela z medijskimi organizacijami in izvajalci. Oglaševalci lahko tudi

naročijo storitve eni ali več agencijam, kar je značilno za slovenska velika podjetja, kot so Ljubljanska banka, Mobitel, Petrol, Krka, Lek, HIT, Gorenje itn.

## **6 Vplivi in okolje, v katerem se ustvari odnos med agencijo in naročniki**

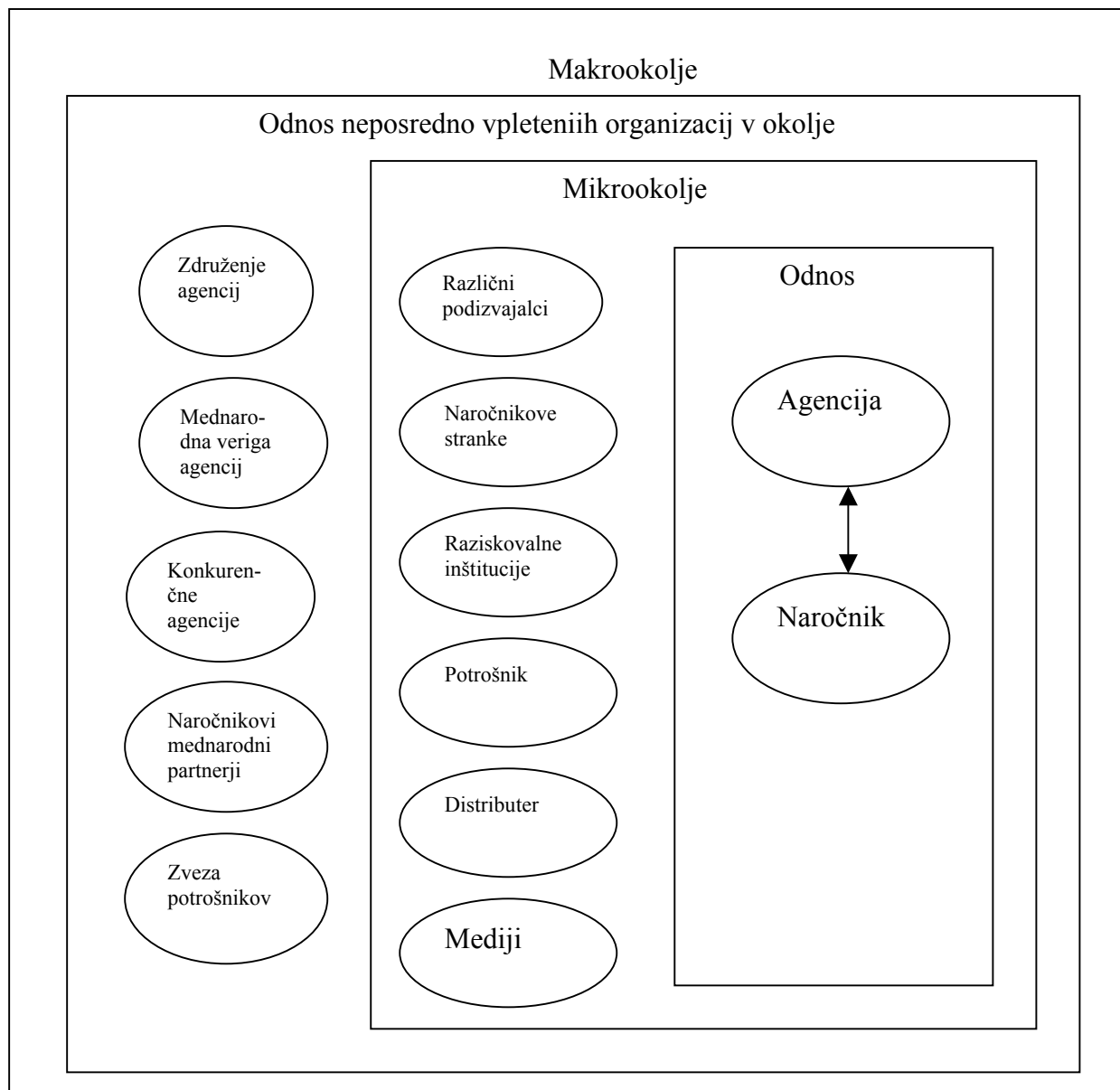
Odnos se izoblikuje med dvema stranema ali tudi med več stranmi, in sicer v določenem okolju. Na odnose med oglaševalcem in naročnikom vplivajo: makrookolje, odnos organizacij, neposredno vpletenih v odnos, in mikrookolje.

Po mnenju Grönroosa (1996) najbolj obširna definicija, ki vključuje glavne značilnosti trženjskih odnosov, definira koncept trženjskih odnosov kot iskanje, ustvarjanje, oblikovanje in ohranjanje odnosov s potrošniki in vsemi drugimi déležniki<sup>11</sup>, ob takšnem dobičku, da vse stranke, ki so vključene v odnos, zadovoljijo svoje cilje in sicer tako, da pride do menjave in izpolnitve danih obljub (Grönroos 1996: 7). Omenjene stranke in soudeleženci v odnosu med oglaševalsko agencijo in naročnikom pa so lahko vključeni v odnos bodisi v mikro bodisi v makrookolju, kot so navedeni v sliki 4.

---

<sup>11</sup> Déležniki so tiste javnosti, ki so pomembne za delovanje podjetja. Podjetje vstopa v procese menjave z vsemi javnostmi, ki imajo svoj delež v podjetju (Jančič 1996: 63).

**Slika 4: Okolje med oglaševalsko agencijo in naročnikom**



Vir: povzeto po Halinen 1997: 34.

### **6.1 Mikrookolje s podizvajalci obeh udeležencev odnosa**

Odnos med agencijo in naročnikom je direktno vpet v mikrookolje. Mikrookolje dejansko predstavlja vse komunikacije, vse naloge in sodelovanje med dvema stranema. Med dejavnike, ki vplivajo na proces in rezultate v trženjskih odnosih med naročniki in agencijami,

štejemo tiste, ki so vezani na nalogo, ki jo izvaja agencija po naročnikovem naročilu. Vključujejo stopnjo inovativnosti izvedbe naloge, njeno pomembnost in zapletenost (Halinen 1997: 33). Stopnja inovativnosti se nanaša na to, koliko kreativnosti je potrebne v načrtovanju in izvajanju oglaševalske storitve ter koliko je spremenjena naročnikova obstoječa trženjska strategija. Nadaljevanje obstoječih trženjskih strategij spodbuja ohranjanje obstoječih odnosov med naročniki in agencijami. Drugi dejavnik, pomembnost naloge, se nanaša na zaznano finančno in strateško/referenčno pomembnost naloge. Večja ko je zaznana pomembnost, tem višje ravni managementa so vpletene v odločitev. Zapletenost naloge se nanaša na število in medsebojno povezanost opravil v okviru naloge. Praviloma velika zapletenost naloge (npr. lansiranje novega produkta na trg) poveča medsebojno sodelovanje med naročnikom in agencijo ter spodbudi usmerjenost k sodelovanju (Campbell v Halinen 1997: 43). Na mikrooolje pa neposredno vpliva tudi okolje organizacij, neposredno vpletenih v odnos.

## **6.2 Okolje organizacij, neposredno vpletenih v odnos**

Dejavnike, ki so vezani na obe strani v odnosu, lahko razdelimo v dve skupini. To so najprej dejavniki, ki opisujejo podjetje, kot so velikost podjetja, organizacijska struktura, trženjska strategija in ugled, poleg tega pa dejavniki, ki opisujejo posameznike in skupine v podjetjih, kot so osebnost, znanje in izkušnje, motiviranost, mreža medosebnih odnosov ipd. (Halinen 1997: 33). Večina jih je pomembna tako za agencije kot za naročnike, niso pa vsi za obe strani enako pomembni. Velikost podjetja se pogosto meri glede na velikost proračuna za tržno komuniciranje. Podjetje z velikim proračunom ima večjo možnost prevladovati v odnosu z agencijo. Agencije so praviloma manjša podjetja, ki lahko postanejo pretirano odvisna od odnosa s posameznim naročnikom in od skupnega števila naročnikov. Večja naročila praviloma izvajajo večje agencije, tj. agencije s celovitim spletom storitev. Velike agencije lahko naročnikom ponudijo celoten splet storitev, medtem ko se manjše praviloma specializirajo. Halinen (1997: 36) po Michellu ugotavlja, da so dolgoročnejši odnosi med velikimi naročniki in njihovimi agencijami kot med majhnimi naročniki in njihovimi agencijami. V trženjskih odnosih med agencijo in naročnikom je vsekakor potrebno ravnovesje med velikostjo, viri in odvisnostjo.

Organizacijska struktura in obseg centralizacije vplivata na trženjske odnose z naročnikom in agencijo prek števila ljudi, ki sodelujejo, prek ravni, na katerih se sprejema odločitve, ipd. Raziskave kažejo, da spremembe v organizacijski strukturi naročnika lahko vplivajo na ponovno ovrednotenje in zamenjavo agencije, podobno pa tudi spremembe v organizacijski strukturi agencije. V 60. letih tega stoletja se je v nemško govorečem prostoru pojavila in množično uveljavila organiziranost oglaševalskih agencij po kreativnih skupinah in nadomestila prejšnjo organiziranost po oddelkih (kreativni oddelek, oddelek za oblikovanje, za stike z naročniki, za raziskovanje ipd). Organiziranost po oddelkih zasledimo v slovenskih agencijah še nekaj desetletij pozneje, prav tako pa organiziranost po kreativnih skupinah, ki jih sestavljajo vodja projekta, urednik oglaševanja in umetniški direktor. Posebno je opazen trend v rasti števila specializiranih organizacij, kjer agencije naročnikom ponudijo splet storitev (npr. odnosov z javnostmi, pospeševanja prodaje in tržnih raziskav) prek množice neodvisnih specializiranih agencij, s katerimi sodelujejo pri posameznih segmentih. Vsi omenjeni pa so okolje neposredno vpletenih v odnos med agencijo in naročnikom. Velikost proračuna za tržno komuniciranje in vrsto tržnega komuniciranja je odvisna od tržnokomunikacijske strategije naročnika. Vsaka sprememba v trženjski strategiji postavlja trženjske odnose med naročnikom in obstoječo agencijo pod vprašaj, ker se le-ta v zavesti naročnika tesno povezuje s staro trženjsko strategijo. Na trajnost trženjskih odnosov vpliva npr. stopnja v življenjskem ciklusu produkta/storitve, ki jih naročnik oglašuje. V storitvenih dejavnosti je težnja po zamenjevanju agencij večja. Tudi strategija oglaševalske agencije vpliva na trženjske odnose z odločitvijo, kateri naročniki so za agencijo zanimivi, kako bodo razreševali nasprotja pri naročilih konkurentov naročnika, koliko napora in virov bodo vložili v odnose ipd. Ugled oglaševalske agencije je skupaj s priporočili pomemben dejavnik, ki vpliva na odnose z naročnikom, posebej pri pridobivanju novih naročnikov (Halinen 1997: 39). Še eden od dejavnikov pri podjetjih, ki vplivajo na proces in rezultate trženjskih odnosov med naročnikom in agencijo, je usmerjenost k sodelovanju, konkurenčnosti ali ukazovanju. Gre za to, kako obe strani uravnavata medsebojne interese. V usmerjenosti k sodelovanju obe strani zaznavata skupne interese in skrbita za vzajemno blagostanje. V konkurenčni usmerjenosti pa prevladujejo oportunistično vedenje, uresničevanje lastnih interesov in priseganje na tržne sile bolj kot na sodelovanje. O ukazovalni usmerjenosti govorimo, če je ena stran v prevladujočem položaju glede na drugo (Ford *et al.*, Campbell v Halinen 1997: 40). V usmerjenosti k sodelovanju je potencial za rast in razvoj trženjskih odnosov, medsebojno povezanost in neodvisnost obeh strani, medtem ko se iz prevlade ene strani nad drugo lahko razvije odvisnost.

Ker se odnosi vzpostavljajo med ljudmi, tako znotraj skupin kot med posamezniki, je treba opredeliti tudi dejavnike, ki so s tem povezani in ki vplivajo na oblikovanje, trženjskih odnosov med naročniki in agencijami. Gre predvsem za medosebno naklonjenost in skladnost med posamezniki pri naročnikih in agencijah, ki vpliva na razvoj trženjskih odnosov (Wackman *et al.* v Halinen 1997: 40).

Težave v odnosih med naročnikom in agencijo se lahko pojavijo zaradi osebnostnih nasprotij, zamenjav ključnih ljudi osebju v agenciji ali pri naročniku ipd. Nadalje, znanja, izkušnje in motiviranost posameznika so bistveni deli za izvajanje oglaševalskih storitev in kot taki vplivajo na zadovoljstvo v trženjskih odnosih. Namesto o odnosih med posamezniki lahko v večini primerov govorimo o mreži medosebnih odnosov, v kateri se izmenjavajo informacije in razvijajo osebni odnosi (Hakansson v Halinen 1997: 40). V osnovi so oglaševalske storitve delo v timu umetniškega direktorja in vodje projekta z drugimi sodelavci, pri naročniku pa se navadno pojavlja nakupno središče, katerega velikost je odvisna od velikosti podjetja in zelenega nakupa. Neposredno vpletene organizacije v odnos med naročnikom in agencijo in mikrookolje pa so vpeti v še eno okolje, ki ga Halinenova (1997) po Michellu imenuje makrookolje. Makrookolje s svojimi organizacijami pa prav tako lahko neposredno vpliva na odnos med agencijo in naročnikom.

### **6.3 Makrookolje**

Z makrookoljem razumemo splet odnosov med naročniki, agencijami in drugimi delujočimi akterji v odnosu. V okolju osrednje naloge tržnega komuniciranja nastopa diada naročnika in agencije, poleg njiju pa še končni porabniki naročnika ter vsa tista podjetja in posamezniki, ki so dobavitelji storitev tržnega komuniciranja za naročnika in agencijo, npr. tiskanje, izdelava oglasov, medijska podjetja, raziskave ipd. Širše okolje vključuje vse organizacije, s katerimi sta naročnik in agencija horizontalno povezana, tako druge agencije, ki jih uporablja naročnik, združenja oglaševalcev in agencij, mednarodne povezave agencij ipd. Makrookolje kot najširše vključuje vse družbene, ekonomske, politične, tehnološke in kulturne dejavnike z vsemi posledicami na odnos med naročnikom in agencijo. Michell (v Halinen 1997: 36) je uvrstil stabilno makrookolje kot enega od dejavnikov zavezanosti v odnosih med naročnikom in agencijo. Meni, da imajo variacije in negotovost na trgih, tehnološke spremembe, grožnje novih konkurentov in spremembe v ponudbi produktov posledice na tržne učinke na naročnika in na trženjske odnose med naročnikom in agencijo.

## 7 Razvoj procesa nastajanja odnosa med agencijo in naročnikom

Jančič in Žabkar (1998: 27-8) sta razdelila razvoj odnosa med agencijo in naročnikom v tri faze:

- pionirstvo,
- začetno sodelovanje, in
- izgrajevanje odnosa.

Faza pionirstva kaže le na željo po obojestranskem sodelovanju. Nobena od potencialno vpletenih strani še ne ve, kaj dejansko lahko od sodelovanja pričakuje. Naročnik je prepričan, da potrebuje oglaševalske storitve za povečanje svojega profita. Agencija se naročniku v tej fazi predstavi in ga poskuša pridobiti z znanjem, referencami in ugledom agencije. Druga faza je faza začetnega/poskusnega sodelovanja. Za to fazo je značilna nizka stopnja zaupanja. Obe strani se vedeta oportunistično. Obstaja nevarnost *win-lose* rezultata te faze. Sledi tretja in zadnja faza, t.j. izgradnja dolgoročnega in trdnega odnosa. Je najbolj pomembna in najbolj trženjsko usmerjena. Obe strani se poskušata ena drugi prilagoditi. Stopnja zaupanja je v tej fazi najmočnejša. Pričakovati je *win-win* rezultat skupnega sodelovanja.

Halinenova (1997: 291–298) pa predstavlja model razvoja trženjskih odnosov med naročnikom in oglaševalsko agencijo na podlagi interakcijskega okvira, v katerega poleg okolja trženjskih odnosov in pogojev za trženjske odnose vpleta naslednje razvojne kategorije:

- interakcijske procese in interakcijske sloge,
- infrastrukturo odnosov,
- zaznane rezultate interakcijskih procesov, in
- razvijajoče se povezave v odnosih.

Zapisali smo že, da se odnosi med naročniki in agencijami razvijajo v okolju, ki ga oblikujejo dejavniki zunanjega okolja, dejavniki, vezani na obe strani v odnosu, ter dejavniki, vezani na samo nalogo. Vse tri skupine dejavnikov določajo pogoje za vsebino in proces razvoja trženjskih odnosov, stopnjo zadovoljstva z zaznanimi rezultati interakcijskih procesov povezav v trženjskih odnosih.

V nadaljevanju naštevam najpomembnejša merila pri izboru oglaševalskih agencij, ki so jih zapisali nekateri avtorji s tega področja (Cagley *et al.*, Rupert v Žabkar 1999):

- kakovost ljudi, ki skrbijo za naročilo,
- strinjanje med naročnikom in agencijo glede ciljev, interakcija z oglaševalcem med



razvojem kreativne strategije, skladnost osebja agencije in naročnika,

- kreativnost medijskih načrtov agencije,
- kreativna in trženjska filozofija,
- skrb za višino stroškov v agenciji,
- sinergija med vodstvi agencije in naročnika.

(Marshall, Na v Žabkar 1999):

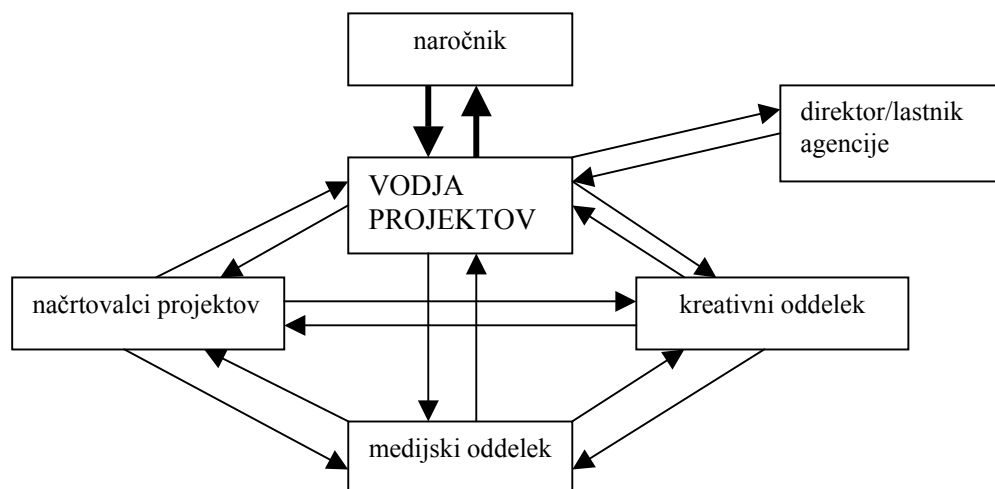
- kakovost osebja, ki pripravlja projekt za naročnika,
- interakcija z naročnikom med razvojem kreativne strategije,
- skrb za višino stroškov v agenciji,
- popolno strinjanje naročnika in agencije glede ciljev, pripravljenost agencije, da spozna naročnikovo dejavnost,
- neokrnjenost ugleda agencije,
- kreativnost medijskih načrtov agencije,
- skladnost osebja agencije in naročnika,
- sinergija med vodstvi naročnika in agencije.

(Dowling v Žabkar 1999):

- razumevanje produkta/storitve naročnika,
- odnos z osebjem agencije,
- formalne predstavitve agencije,
- oglasi agencije kažejo kreativni talent,
- neposreden stik z vodilnimi v agenciji,
- agencija kaže močno skrb za višino stroškov,
- dovolj virov in izkušenj,
- splošen ugled agencije,
- skladnost agencije s trenutno trženjsko strategijo podjetja.

Za neposredni odnos med agencijo in naročnikom skrbi vodja projekta. Slika 5 kaže, da je v odnos najbolj vpet oddelek vodij projektov, medtem ko so vsi drugi v agenciji prav tako v odnosu z vodjem projektov, nikoli pa direktno z naročnikom.

**Slika 5: Tradicionalna struktura agencije in relacija z naročnikom**



Vir: White 2000: 13.

Osebno sem mnenja, da v določenih trenutkih in situacijah sodeluje neposredno z naročnikom tudi lastnik oziroma direktor agencije, zato bi lahko slika vsebovala vsaj črtkane črte med naročnikom in direktorjem. Vsekakor pa je vsakodnevna komunikacija usmerjena med vodjo projekta in naročnikom.

Stalni proces interakcije, v katerem se oblikujejo trženjski odnosi med naročnikom in agencijo, vključuje procese menjave, usklajevanja in prilagajanja. Na proces interakcije se navezujejo načini, kako interakcije potekajo, imenovani interakcijski. Le-ti vsebujejo naslednje dimenzije: odprtost komunikacije v procesu menjave, formalnost nadzora v procesu usklajevanja ter pripravljenost na investiranje v procesu prilagajanja med naročnikom in agencijo. V medsebojni interakciji med naročnikom in agencijo se oblikuje infrastruktura odnosov, ki vključuje osebne odnose, medsebojno poznavanje naročnika in agencije, norme in pogodbe ter delitev vlog med podjetji. Infrastruktura postavlja omejitve za interakcijo in hkrati priložnosti za razvoj trženjskih odnosov. Vpliva na zoznane rezultate interakcije in predvsem na zadovoljstvo. Ovrednotenje rezultatov interakcije je stalen proces, posebej vezan na primerjavo rezultatov s stroški, ki bistveno vpliva na prihodnost odnosa. K težavnosti končnega ovrednotenja prispevajo številni dejavniki, vključno z vplivi iz trženjskega okolja ter zamiki vplivov iz prejšnjih obdobj. Končno, razvijajoče se povezave v odnosih – zavezanost – vključujejo v trženjske odnose dimenzijo stalnosti.

Menjava, usklajevanje in prilagajanje so procesi, ki so medsebojno močno povezani in s

katerimi se utrjujejo odnosi med agencijo in naročnikom.

Značilen proces menjave med naročnikom in agencijo sestavljajo tri stopnje: načrtovanje, izdelava in izvajanje. Gre seveda za poenostavljen in posplošen opis procesa menjave (Halinen 1997: 48-49). Stopnja načrtovanja se začne, ko naročnik agenciji predloži naročilo. V skladu s tem agencija oblikuje načrt oglaševanja in tržnega komuniciranja, ki je skladen s trženjsko strategijo naročnika. V procesu načrtovanja agencija preoblikuje oglaševalsko sporočilo v besedni, slikovni in zvočni zapis. Sledi stopnja izdelave, tj. priprava načrtovanega oglaševalskega gradiva, naročila pri dobaviteljih in podizvajalcih. Na stopnji izvajanja agencija zakupi načrtovan medijski prostor in nadzoruje predvajanje in objavljane oglaševalskih sporočil. Proces usklajevanja v odnosih med naročnikom in agencijo je bistvenega pomena, ker storitve nastajajo s sodelovanjem obeh strani. Posebno pomembne so odločitve glede delitve dela: od hišne agencije, ki sama opravi vse aktivnosti oglaševanja za naročnika, prek naročnika, ki sam skrbi za raziskovanje in načrtovanje, vse specializirane aktivnosti načrtovanja in izvajanja tržnega komuniciranja pa prepušča agenciji, do druge skrajne oblike, kjer je oglaševalska agencija tista, ki skrbi za trženjsko strategijo naročnika. Za obseg delitve dela je pomemben tudi obstoj različnih pogodbenih sporazumov, pa tudi nenapisanih pravil in norm, ki se oblikujejo z odnosi. Le-ti zmanjšujejo stroške v odnosih med obema stranema ter sčasoma vodijo k jasnim pričakovanjem o vlogah in odgovornosti obeh strani. Storitve oglaševalskih agencij so večinoma specializirane, tako da proces prilagajanja zajema tako storitve kot rezultate. Specifična sredstva, vložena v odnos, se kažejo v obliki naporov, ki jih skupina zaposlenih v agenciji vlaga v spoznavanje naročnikove panoge, njegovih produktov in trženjskih strategij. Prilagoditve so praviloma neopredmetene v obliki skupnih izkušenj, vrednot in poznavanja drug drugega ter redkeje povezane s fizičnimi investicijami. Za razvoj procesa nastajanja odnosov med agencijo in naročnikom pa so izjemnega pomena relacijske infrastrukture odnosa.

## **8 Razvoj relacijske infrastrukture odnosa**

Odnosi se vzpostavljajo na različnih ravneh in v različnih fazah. V nadaljevanju predstavljam razvoj in pomen osebnega odnosa, obojestranskega poznavanja organizacij, zaupanja, zavezanosti in zadovoljstva. Težko je ločiti, kateri odnos oziroma faza je bolj pomembna od

druge in kako si časovno sledijo, katera je odvisna druga od druge, nedvomno pa vse faze vplivajo na ohranjanje dolgoročnih odnosov.

## 8.1 Osebni odnos

Pri vzpostavitvi in ohranjanju odnosov je bistvenega pomena osebni odnos med vodji projektov na eni strani in naročnikom na drugi strani. Socialni dejavnik, kot je osebni odnos, združen s poznavanjem podjetja, v katerem je odnos ustvarjen, gradi osebno in poslovno zaupanje (Weitz *et al.* v Sheth *et al.* 2000: 237). Za izmenjavo in sodelovanje je pogoj osnivanje osebnega odnosa med strankama. Odnos med naročniki in agencijami se največkrat vzpostavi na podlagi poznanstva in osebnega odnosa (Halinen 1997: 209).

Kakršnokoli navodilo za novo nalogo zahteva sodelovanje vsaj nekaj ljudi pri obeh straneh, sodelujočih v procesu. Halinenova (1997: 210) poudarja, da vsako sodelovanje povzroči šibkejše ali močnejše osebne odnose na obeh straneh. Na eni strani se mreža medosebnih odnosov gradi med procesom sodelovanja in samim potekom projekta, lahko pa je poznanstvo vzpostavljeno že pred samim sodelovanjem. Na drugi strani pa ima vzpostavitev medosebnih odnosov pomembno vlogo za nadaljnje sodelovanje in razvoj odnosa med agencijo in naročnikom. Osebni odnosi lahko služijo k širitvi obsega dela in nalog pri oglaševanju drugih proizvodov ali storitev, za katere agencija prvotno ni dobila naročila. Prav tako pa lahko osebne značilnosti pri posameznikih na obeh straneh učinkujejo tudi nasprotno, kar pomeni, da zavirajo širitev obsega dela.

Halinenova (1997: 210) v svoji raziskavi opredeljuje tri vrste osebnih odnosov:

- medosebna privlačnost ali medosebna kemija,
- medosebno zaupanje in
- poznavanje nasprotne osebe.

Pri vzpostavitvi odnosov se lahko posamezniki poznajo iz občasnega sodelovanja pri projektih, kjer ljudje drug o drugem vedo izjemno malo. Pri pogostem sodelovanju pri projektih so poznanstva bolj poglobljena. Najbolj pristni odnosi pa so med ljudmi, ki so prijatelji iz zasebnega življenja. Po definiciji bi lahko sklenili, da bolj ko se ljudje med seboj poznajo in si zaupajo, tem močnejši in trajnejši so odnosi.

Na osebne odnose lahko vplivajo spremembe znotraj podjetja ali spremembe pri sami osebi oziroma zamenjava osebe, ki je bila na eni od strani v vlogi vodje projekta. Vsakršne spremembe v odnosih pa vplivajo na začasne oslABLJENE odnose. Novi odnosi, ki se morajo

razviti, morajo biti podobni prejšnjim, če so le-ti bili uspešni. Za to pa sta potrebna čas, potrpežljivost in adaptacija obeh vpletenih strani. Gradnja osebnih odnosov pomeni investicijo v prihodnji uspešen poslovni odnos.

Halinenova (1997: 212) ugotavlja, da posamezniki in njihove medosebne vezi tvorijo osnovno vodilo za spremembe v odnosu med agencijo in naročnikom. Mreža osebnih odnosov povzroča tako inovativne nove procese v obstoječem odnosu kot tudi destruktivne, uničujoče. Stabilnost ali zamenjava ljudi pri projektu močno vplivata na razvoj odnosov. Notranje spremembe v podjetju sledijo primarno ekonomskim ciljem, vendar pa posamezniki v vsaki spremembi želijo doseči tudi svoje osebne cilje. Osebni cilji pa so spet odvisni od posameznika, njegovih osebnostnih lastnosti, sposobnosti, izkušenj in delovne vpletenosti v notranje spremembe, ki potekajo v podjetju.

Vloga osebnih odnosov je multidimenzionalna. V prvi vrsti imajo osebni odnosi po Halinenovi (1997: 212) bistveno vlogo pri izmenjavi informacij, pri pogajanjih in sporočanju bodisi dobrih bodisi, kar je vedno težje, slabih informacij. Odnosi so trajnejši, če obe strani najdeta prave načine za sporočanje slabe informacije.

Osebni odnosi pa igrajo tudi bistveno vlogo pri reševanju in izogibanju konfliktov v poslovnem odnosu. Dobri in čvrsti osebni odnosi so bistvenega pomena pri ohranjanju dolgoročnih odnosov, vodijo v obojestransko zadovoljstvo in ohranjajo kontinuiteto poslovnih odnosov.

## **8.2 Obojestransko poznavanje organizacij**

V odnosu med agencijo in naročnikom je izjemnega pomena obojestransko poznavanje. Med seboj se spoznavata pri izvajanju posameznega projekta in bolj ko je odnos dolgoročen, tem bolj se podjetji spoznata in obratno. Agencija mora dobro spoznati naročnika in njegovo delovanje, da bo lahko čim kakovostneje in uspešneje opravljala svoje delo in naloge. Vendar pa mora tudi naročnik poznati filozofijo agencije, zaposlene in način dela, saj si s tem zagotovi poznavanje agencije, vire in zmožnosti ter tako pridobi zaupanje, ki je pogoj za vzpostavitev odnosa (Halinen 1997: 214).

Agencija mora poznati naročnikovo panogo, položaj na trgu, naročnikove cilje, strategijo, proizvode oziroma storitve, ki jih trži, in na koncu tudi trženjsko strategijo. Agencija mora za svoje delovanje poznati precej bolj naročnikovo interno poslovanje in organiziranost kot obratno. Naročnik se odloči za določeno agencijo na podlagi prejšnjega poznavanja te

agencije. Redko so primeri, da naročnik izbere nepoznano agencijo, agencijo, ki bi bodisi presenetila z izjemno kreativnostjo bodisi z nizkimi cenami. No, tudi to se dogaja, a kot sem že omenila, na žalost redko. Vsaka naloga, ki je agenciji dodeljena, je realizirana v okvirih, za katere naročnik ve, da je agencija usposobljena. Vsaka nadaljnja naloga pa temelji na novem poznavanju in bolj ko se strani poznata, tem več naročil lahko pričakuje agencija. Stopnja medsebojnega poznavanja pa je odvisna od odprtosti in intenzivnosti komuniciranja ter od jakosti medosebnih odnosov. Obe strani se spoznavata med procesom dela, torej je odločilnega pomena izkustvena plat odnosa. Odprtost za informacije, naročnikov *feed back* glede zadovoljstva in doseganja ciljev so bistvenega pomena, da agencija pridobi realen pogled na naročnika in njegov trg. Iz teh razlogov je pomembno, da se obe strani zavedata pomembnosti obojestranskega poznavanja. Investicija v znanje in čas, porabljen za poznavanje, se pokažeta v doseganju uspešnih poslovnih ciljev.

Obojestransko poznavanje in osebni odnosi so med seboj povezani. Bolj ko so osebni odnosi pristni, tem lažje je pridobivanje informacij o partnerskem podjetju. Obe strani morata investirati čas za posredovanje informacij drugo drugemu. Bolj ko je agencija informirana, tem več storitev in načinov, kako prodati določeno produkt/storitev, lahko ponudi. Naročnikovo zadovoljstvo z agencijo raste enakomerno s tem, ko od agencije pridobiva ideje in rešitve, ki jih ni niti zahteval. V takšnih primerih agencija predlaga nove komunikacijske kanale, nove načine komuniciranja in dosega nove ciljne skupine, za katere morda naročnik ni pričakoval, da bodo njihovi potencialni kupci. Dolgoletno poznavanje, številni skupni projekti vodijo partnerski strani k temu, da imata skupna znanja, *back ground*, njuna komunikacija je tako kodirana in mnogo enostavnejša, kot če bi v procesu sodelovala nova agencija (Halinen 1987: 218). Vse to pa zmanjšuje porabljen čas za *briefinge*, stroške, pripravo projekta in vodi k boljšim rezultatom in zadovoljstvo obeh strank.

### **8.3 Obojestransko zaupanje**

Za nastanek in obstoj odnosa je ključnega pomena zaupanje obeh udeležencev, ki stopata v menjavo (Jančič 1996: 192). Zaupanje pomeni, da bo naročnik verjel agenciji, da bo naloge opravila in izvedla po svojih najboljših močeh, v naročnikovo korist in s pozitivnim rezultatom (Halinen 1987: 60). Zaupanje mora biti recipročno. Obe strani morata druga drugi zaupati, da bo skupno sodelovanje obrodilo pozitivne rezultate za obe strani.

”Zaupanje je trdna vera v to, da bo nasprotna stran izpolnila svojo eksplicitno ali implicitno obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo,” meni Jančič (1990: 176) in nadaljuje: ”Zaupanje obstaja takrat, ko je določena stran prepričana o zanesljivosti in integriteti nasprotne strani v menjavi.” Wilson (Sheth *et al.* 2000: 251) pravi, da je: ”Zaupanje je temeljno pri vzpostavitvi medosebnih odnosov in večina definicij pravi, da zaupanje pomeni, da bosta partnerja delovala v obojestransko korist in nikakor drugače.” Zaupanje je eden glavnih pomenov pri razvoju in vzpostavitvi odnosa med agencijo in naročnikom, je izrednega pomena v odnosu med agencijo in naročnikom, saj je dejavnost agencije izredno neotipljiva, nepredvidljiva in včasih celo nejasna. Dolgotrajno sodelovanje med dvema stranema je možno vzpostaviti le na podlagi obojestranskega zaupanja (Gummesson 1999: 16). Sodelovanje dveh strani je podobno zakonskemu stanu.

Na podlagi raziskav navaja Halinenova (1997: 61) tri vrste zaupanja:

- dokazi iz preteklosti,
- skupni interesi in
- osebni odnosi in dvosmerna komunikacija.

Dokazi iz preteklosti so najpomembnejši vir zaupanja. Pretekle izkušnje so dokaz sposobnosti in namer agencije. Zaupanje se gradi iz preteklosti, vendar je vedno fokusirano v prihodnost, sicer zaupanje nima pomena. Skupni interesi pomenijo zaupanje, da bo ena stran za drugo opravila delo tako, kot se od nje pričakuje. Kooperativno usmerjena interakcija je povezana z visoko stopnjo zaupanja, medtem ko je kompetitivna orientacija povezana z nizko stopnjo zaupanja. Zaupanje se gradi v vsakodnevnem sodelovanju in z osebnimi odnosi. Stopnja zaupanja se zvišuje z intenzivnim dvosmernim komuniciranjem med strankama. Obojestransko zaupanje, spoštovanje in osebno poznanstvo med strankama omogočajo lažjo izmenjavo zaupnih informacij (Cunningham *et al.* v Halinen 1997: 61). Takšen odnos je značilen za agencije, pri tem pa je za agencijo pomembno, da pride do pravih, pa četudi zaupnih informacij v učinkoviti trženjski strategiji.

V nasprotju Halinen (1997: 61) nadalje navaja, da socialne povezave niso osnova za zaupanje. Ona poudarja, da se zaupanje zgradi s proizvodom, ki ga tržimo. Na podlagi te trditve pa lahko vidimo, da obstaja razlika med produktno in storitveno dejavnostjo. V profesionalno storitvenem podjetju, kot je oglaševalska agencija, je izjemnega pomena izvedba storitve, ki je odvisna od posameznika, od njegovega individualnega znanja in kreativnosti.

Zaupanje po Mitchellu *et al.* (Egan 2001: 92) v odnosih lahko pomeni:

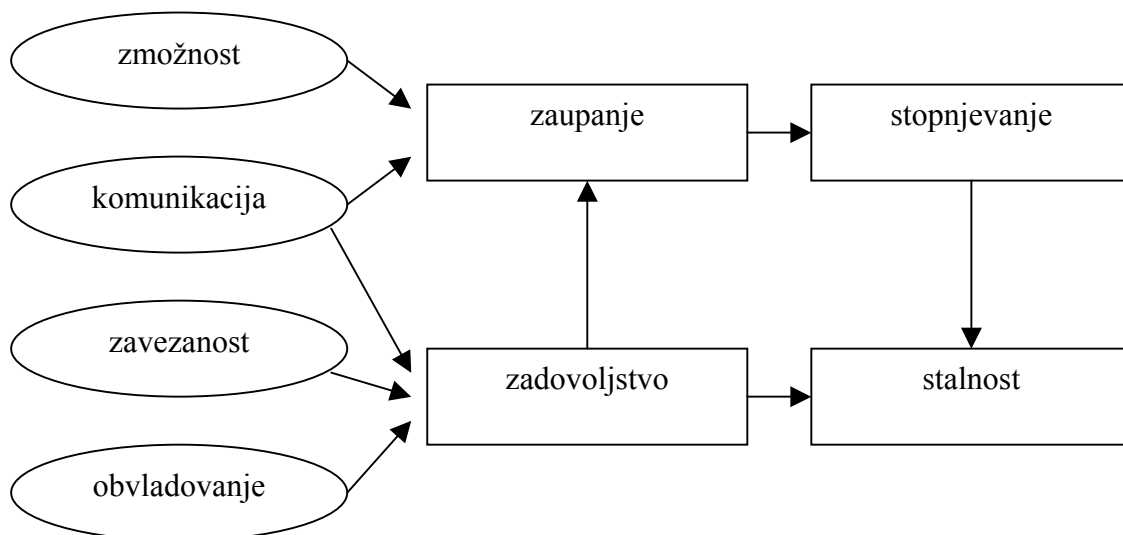
- razumevanje,
- enakost,

- zanesljivost, in
- zadovoljstvo.

Zaupanje je lahko bolj enostransko, pravi Halinen (1997: 62), kar pomeni, da eden od vpletenih v odnosu bolj zaupa drugemu. V odnosu med agencijo in naročnikom je pomembno, da se ve, ali zaupanje temelji bolj na osebni ravni ali bolj na ravni podjetja. Ko zaupanje temelji na osebnem zaupanju, obstaja grožnja, da se po zamenjavi določene osebe zaupanje v podjetje razblini in podre. S tem se odnos pretrga. Grožnja pa je lahko tudi obratna (Halinen 1997: 62), "ko podjetje zaupa podjetju, odgovornost in zahvalo za dobro in uspešno opravljeno delo pa nosi posameznik, ki ni bil nikoli izpostavljen in le-ta v danem trenutku zapusti delodajalca."

Selnes (1998) je na osnovi modela, ki je prikazan v sliki 6, proučeval pomen zaupanja in zadovoljstva v trženjskih odnosih med kupci in prodajalci, kar lahko posplošimo na dve vpleteni strani v odnosu, v našem primeru oglaševalska agencija in naročnik.

**Slika 6: Model predpogojev in posledic zaupanja in zadovoljstva v odnosu**



Vir: Selnes 1998: 311.

Selnes (1998: 306) pravi, da večje kot je zadovoljstvo kupca s prodajalcem, tem bolj bo kupec kupoval pri istem prodajalcu. Kar pa lahko posplošimo tudi na odnos med oglaševalsko agencijo in naročnika.



V odnosu med agencijo in naročnikom je tako treba najti pravo mero zaupanja, tako na ravni podjetja kot posameznika, vendar nikakor ne samo na eni ravni. Brez zaupanja pa ne moremo pričakovati ne vzpostavitve ne trajnih kontinuiranih odnosov.

#### **8.4 Zavezanost oziroma zvestoba**

Konec 70. let sta Jacoby in Chestnut (1978) pripravila pregled obstoječih opredelitev zvestobe. Ugotovila sta, da prevladujejo opredelitve, ki so zasnovane na vedenju, vendar pa so se uveljavljale tudi opredelitve na osnovi stališč in sestavljene opredelitve. Razlikujeta med pravo zvestobo produktu/storitvi, pravo zvestobo nekaj produktom/storitvam, nezvestobo oziroma ponovljenimi nakupi ter naključnim nakupovanjem. Da bi lahko govorili o pravi zvestobi produktu/storitvi, morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji: porabnik mora biti prepričan, da je izbrani produkt/storitev boljši kot druge alternative, stopnja preference izbranega produkta/storitve mora biti višja kot za alternative ter porabnik mora imeti trden namen, da bo kupil izbrani produkt/storitev, ko se bo odločil za nakup.

Zanimivo je, da je njuno delo na področju zvestobe še vedno aktualno. Osnovni elementi so ostali kljub številnim člankom, ki so nastajali pozneje in ki so se omejevali na različne posamezne vidike zvestobe.

Nekateri raziskovalci namesto o zvestobi raje govorijo o zavezanosti, z utemeljitvijo, da ne gre samo za semantično razliko, ampak da se posameznik lahko navidezno vede kot zvest uporabnik, dejansko pa je v to prisiljen (Moore *et al.* 1997: 17). Zavezanost naj bi pomenila globljo vez med ponudnikom in porabnikom. Zavezani porabnik naj bi se vedel zvesto zaradi naklonjenosti do ponudnika. Jacoby in Kyner (1973: 3) sta utemeljevala, da: "Zavezanost predstavlja osnovo za razlikovanje med zvestobo blagovni znamki in drugimi oblikami ponovljenih nakupov." Odnos med zavezanostjo in zvestobo v literaturi ni povsem jasno opredeljen. Posamezne opredelitve zvestobe so močno podobne opredelitvi zavezanosti. Potem ko je bila zavezanost daljše obdobje osrednji pojem v teoriji družbene menjave kot pojem, ki naj bi razločeval med družbeno in ekonomsko menjavo, se je uveljavila še v literaturi s področja vedenja porabnikov in trženja storitev. Zvestoba je bila prvotno opredeljena samo kot ponovljeni nakupi. Z razvojem in dozorevanjem znanja na področju vedenja potrošnikov so raziskovalci priznavali, da je zvestoba več kot ponovljeni nakupi. Oliver (1996: 392) opredeljuje da je "zvestoba globoka zavezanost za ponoven nakup ali pridobitev priljubljenega produkta/storitve dosledno v prihodnosti, ne glede na okoliščine in

trženjska prizadevanja, ki bi lahko vplivala na spremembo vedenja.”

Videti je, da se v sodobni literaturi pojem zvestobe uporablja predvsem v zvezi z vedenjem končnih porabnikov, zavezanost pa predvsem v zvezi z medorganizacijskimi trgi in trženjskimi odnosi na medorganizacijskih trgih. Če govorimo o zvestobi kot o stališčih in o vedenju kot o zavezanosti, potem ne bi bilo treba razlikovati med pojmom. V nalogi smo se opredelili za uporabo pojma zavezanosti, vendar pa bomo izhajali iz sopomenskosti zavezanosti in zvestobe.

Bloemer in Kasper (1995: 311–318) vidita zavezanost kot kontinuum, kjer so skrajne točke resnično zvesti porabniki ali navidezno zvesti porabniki. O'Malley in Tynan (1997: 6–10) navajata vrsto opredelitev zavezanosti v literaturi, ki izhajajo večinoma iz teorije družbene menjave. Iz opredelitev je razvidno, da med njihovimi avtorji ni pravega soglasja glede tega, ali se zavezanost nanaša na vedenje ali stališča, ali je pojem usmerjen v sedanost ali v prihodnost ter ali obstajajo različne stopnje v zavezanosti. Opredelitve zavezanosti vsebujejo tako komponente stališč (prepričanja, želje ali zaveze) kot komponente vedenja.

Po Wilsonu (Sheth *et al.* 2000: 250) je zavezanost najpogosteje odvisna spremenljivka v odnosu dveh sodelujočih strani. Posledice zavezanosti se kažejo kot sprijaznjenje, sodelovanje ali zmanjšana težnja po zamenjavi.

Oliver (1996: 357) meni, da je zavezanost dolgoročni učinek zadovoljstva. Razvija se v nekaj stopnjah, glede na katere so porabniki najprej zavezani na podlagi spoznavnih procesov, na naslednjih stopnjah na podlagi čustev, namenov in dejavne zavezanosti, ki se kaže v nakupu. Posamezne stopnje naj bi bile medsebojno usklajene. Na spoznavni stopnji zavezanosti usmerjajo izbiro porabnika informacije, ki so mu na razpolago. Zavezanost na tej prvi stopnji ni posebno trdna oblika zavezanosti, saj jo lahko poruši informacija o večji ugodnosti, kakovosti ipd. pri drugem ponudniku. Čustvena zavezanost na naslednji stopnji je odvisna od prvotnih stališč, zaznave, potrditve pričakovanj iz prejšnje stopnje ter od zadovoljstva. Ta zavezanost je nekoliko trdnejša od prejšnje stopnje, sloni na celotnem ovrednotenju produktov/storitev ter trženjskih odnosov in je samo s protiargumenti ne moremo spremeniti. Naslednja stopnja, zavezanost na osnovi namenov vedenja, je stopnja, na kateri je namen za ponovni nakup resen. Če k namenu dodamo še odločenost za določeno izbiro kljub vsem oviram, govorimo o dejavni zavezanosti, končni stopnji razvoja zavezanosti (Oliver 1996: 392–394). Zavezanost je uveljavljena kot pomemben element v razumevanju medorganizacijskih trgov in odnosov. Povezana je s številnimi za organizacijo zaželenimi rezultati, tako z zadovoljstvom, poslovnimi rezultati kot z zmanjšanjem odliva zaposlenih. Večina raziskovalcev priznava pomen zavezanosti tako na teoretični kot empirični podlagi.

Koristi, ki izhajajo iz zavezanosti porabnikov, so pogosto razlog za večjo dobičkonosnost nekaterih podjetij v primerjavi s konkurenti. Poslovanje, ki je zasnovano na zavezanosti, je poslovanje z delitvijo vrednosti med ponudniki/porabniki, zaposlenimi in investitorji, katerega učinki se kažejo kot prihranki pri stroških in višje cene zaradi zavezanosti. Reichheld (1996: 64–67) zagovarja posebno merilo, koeficient zavezanosti, ki je opredeljen kot količina ekonomske moči (v obliki cenovnega popusta), ki je potrebna, da porabniki zamenjajo ponudnika. Zadovoljstvo je pogosto pokazatelj prihodnjega vedenja ponudnikov oziroma porabnikov, vendar pa so med tistimi, ki zamenjajo partnerja, tako zadovoljni kot tudi nezadovoljni ponudniki oziroma porabniki.

Selnes (1993) ugotavlja, da ima zadovoljstvo neposredni vpliv na zavezanost samo tedaj, ko porabniki lahko ocenijo kakovost na podlagi izkušnje z produktom/storitvijo. "Zavezanost je nedvomno povezana z zaupanjem, vendar pa je težko določiti, katera bolj določa drugo. Morda zavezanost nastane po določeni stopnji zaupanja ali pa zaupanje nastane po odločitvi za zavezanost do partnerja. To je težko razložiti," pravi Egan (2001: 94). Vsekakor pa sta obe značilnosti medosebnega odnosa v tesni povezavi z obojestranskim zadovoljstvom.

## **8.5 Medosebno zadovoljstvo**

"Filozofija marketinških odnosov je torej izražena skozi prepričanje, da je v vsakokratnem odnosu mogoče doseči zadovoljstvo le ob hkratnem doseganju zadovoljstva partnerja v menjavi," poudarja Jančič (1990: 173), kar pa je osnovni pogoj za vzpostavitev in ohranjanje dolgoročnih odnosov. Verbeke (1989: 20–23) je v raziskovanju dejavnikov sodelovanja med naročniki in agencijami s factorsko analizo oblikoval nekaj dejavnikov splošnega zadovoljstva naročnika z agencijo, med katerimi so zlasti ilustrativni naslednji:

- kakovost obsega kreativno delo agencije in izkušnost osebja,
- transakcijski stroški zajemajo tako doseganje zastavljenih rokov v agenciji kot ohranjanje zastavljenih proračunskih omejitev ter pravično višino stroškov oglaševanja in
- osebni odnosi obsegajo osebne odnose z zaposlenimi v agenciji ter obseg zamenjav v osebju agencije.

Sestavni del trženjskih odnosov med naročniki in agencijami je ovrednotenje rezultatov teh odnosov. Rezultati trženjskih odnosov med naročniki in agencijami imajo več dimenzij: govorimo o zaznanih rezultatih menjalnega procesa, rezultatih poslovnih odnosov in

psihosocialnih rezultatih odnosov. Naročnik pričakuje, da bo oglaševanje v prvi vrsti povečalo prodajo in prispevalo k rasti podjetja, poleg tega pa morda vplivalo tudi na družbeno priznanje za aktivnosti podjetja in na napredovanje odgovornih posameznikov znotraj organizacije naročnika. Oglaševalska agencija po drugi strani pričakuje uresničenje zastavljenih ciljev glede dobička in profesionalnega razvoja, poleg tega pa morda povečanje ugleda s sodelovanjem na kreativnih tekmovanjih in osebno zadovoljstvo posameznikov pri delu z zanimivim naročnikom (Halinen 1997: 53).

Z vidika zaznanih rezultatov menjalnega procesa lahko govorimo o zadovoljstvu naročnika z idejami in kreativnimi rešitvami, s stroški oglaševanja in z doseženimi prodajnimi rezultati na izbranih ciljnih trgih. Malo je sistematičnih poskusov, ki bi prikazali učinkovitost oglaševanja glede na zastavljene cilje projekta z vidika trga, npr. tržnega deleža, prodaje, dobičkonosnosti. Razlog je v tem, da ni dogovorjenih splošnih meril za merjenje učinkov oglaševanja, tako specifičnih komunikacijskih meril (npr. zavedanje, pozornost, nagnjenost k nakupu) kot končnih učinkov (nakup oziroma prodaja).

Oglaševanje je seveda samo eden od dejavnikov, ki vplivajo na prodajo produktov/storitev. Vloga oglaševanja je različna na različnih trgih, na kratki in dolgi rok ter na različnih stopnjah v življenjskem ciklusu produktov/storitev. Helgesen (1992) je v raziskavi o racionalnosti oglaševalskih odločitev naročnikov ugotovil, da je večina projektov osnovana na nezadostnih informacijah o ciljnih trgih, preširoko opredeljenih ciljnih skupinah, z arbitrarnimi metodami izbiranja medijev in določanja velikosti proračuna, predvsem pa brez operacionaliziranih oglaševalskih ciljev. Razloge vidi delno v pomanjkanju znanja naročnikov, delno v izogibanju informacijam, da bi se tako ob rezultatih izognili odgovornosti in kritikam za morebitne neuspehe.

Rezultati poslovnih odnosov so močno vezani na rezultate menjalnega procesa, poleg tega pa se nanašajo na cilje v zvezi z odnosi med naročnikom in agencijo. Zadovoljstvo z rezultati poslovnih odnosov se tako za naročnike kot za agencije nanaša na doseganje zastavljenih časovnih rokov in proračunskih omejitev, odprtost komuniciranja, neformalnost nadzora, stopnjo prilagajanja in na osebne nagrade.

## Slika 7: Pričakovanja in realizacija storitev

Realizacija		Pričakovanja		Realizacija	
Negativna		Nezadovoljstvo		Zadovoljstvo	Pozitivna

Vir: Egan 2001: 97.

Slika 7 kaže, da je lahko zadovoljstvo tudi psihološki proces, ki deluje na določenih pričakovanjih. V zvezi s tem Beard (1996: 10–11) opozarja na negotovost oziroma na nepoznavanje vloge, ki jo ima v oglaševalskem procesu naročnik.

Psihosocialni rezultati odnosov se nanašajo na čustveno oceno odnosov. Nanje močno vplivajo dimenzije, kot so medosebno zaupanje, zaznana pravičnost v odnosu, vzajemno razumevanje ter skrb za potrebe in želje druge strani. Le-te prispevajo k zaznanemu zadovoljstvu z odnosom med agencijo in naročnikom (Michell; Wackman *et al.* v Halinen 1997: 213). V trženjskih odnosih med agencijami in naročniki so psihosocialni rezultati odnosov tisti, ki se uporabljajo delno kot nadomestilo za rezultate menjalnega procesa in rezultate poslovnih odnosov ter ki igrajo osrednjo vlogo pri ovrednotenju zadovoljstva oziroma nezadovoljstva z odnosi med naročnikom in agencijo. Kot primerjalni standard za oceno zadovoljstva z odnosi se uporabljajo pretekle in sedanje izkušnje iz drugih odnosov (Anderson *et al.* 1984: 63). Rezultati menjalnih procesov, poslovnih odnosov in psihosocialni rezultati odnosov so med seboj močno povezani. Zadovoljstvo s trženjskimi odnosi med oglaševalci in agencijami združuje zadovoljstvo tako z rezultati menjalnih procesov kot poslovnih odnosov in psihosocialnimi rezultati. Zadovoljstvo s trženjskimi odnosi še ni zadosten pogoj za razvoj in ohranitev teh odnosov.

## 9 Značilnosti posamezne razvojne faze procesa življenjskega cikla odnosa

Dinamičnost odnosov med naročniki in agencijami je mogoče prikazati tudi z razvojem odnosov skozi stopnje v življenjskem ciklusu odnosov. Navadno ima življenjski cikel odnosov med naročnikom in agencijo tri do štiri stopnje (Foxall 1998: 8-9, Wackman *et al.* 1987: 22–23):

- stopnjo vzpostavljanja odnosa,
- stopnjo razvoja odnosa,
- vzdrževanja odnosa, in
- razdružitve.

Stopnja vzpostavljanja odnosa oziroma izbire agencije je stopnja, v kateri se obe strani učita druga o drugi, agencija pa poskuša pridobiti naročilo naročnika. Stopnja razvoja odnosa označuje obdobje, v katerem se spoznavanje partnerjev nadaljuje in v katerem nastanejo prvi skupni projekti. Za to stopnjo je značilna visoka stopnja navdušenja pri razvoju novih idej, delu z novimi ljudmi ipd. Govorimo o medenih mesecih odnosa med naročnikom in agencijo. Veliko odnosov se z zaključkom tega obdobja konča, tudi zato, ker partnerjema ni uspelo vzpostaviti medsebojnega zaupanja, pričakovanj, potrebnih za nadaljnji razvoj odnosov. Naslednja stopnja, stopnja vzdrževanja odnosa, je obdobje, v katerem se razvijejo globlji odnosi med obema partnerjema. Praviloma gre za najbolj produktivno obdobje v razvoju trženjskih odnosov, za agencijo praviloma tudi finančno najbolj donosno. Literatura, ki se nanaša na raziskovanje tega, je usmerjena na dejavnike produktivnosti odnosov ter na dejavnike zadovoljstva v odnosih med naročniki in agencijami. Praviloma je na tej stopnji zaupanje visoko, delo pa lahko postane rutinsko in s premalo vloženega kreativnega napora. Končna stopnja v razvoju odnosa je stopnja razdružitve zaradi nezadovoljstva z delom agencije, zamenjave ključnih osebnosti (vodij projektov), konkurentov ali iz drugih razlogov, ki jih bomo podrobneje še predstavili. Verbeke (1989: 19–26) dokazuje, da je za vzdrževanje odnosov bistvena kakovost kreativnega dela agencije in da prelomu na tej dimenziji sledi razdružitve.

Halinenova (1997: 277–282) opredeljuje stopnje v razvoju trženjskih odnosov med naročniki in agencijami nekoliko drugače, in sicer kot:

- stopnjo vzpostavljanja odnosov,
- začetno stopnjo,
- stopnjo rasti,
- stopnjo upadanja,
- stopnjo stalnosti in
- stopnjo težav.

Navajamo samo nekaj opredeljenih stopenj, in sicer začetno stopnjo, stopnjo rasti, stopnjo stalnosti in upadanja. Menimo namreč, da sta si stopnji upadanja in težav zelo podobni, stopnja pred trženjskim odnosom pa je vsebinsko prazna. Meje med posameznimi stopnjami predstavljajo kritični dogodki ali serije manjših dogodkov in sprememb. Posamezno stopnjo

je mogoče opisati z intenzivnostjo menjave in drugih interakcij, močjo infrastrukture, obsegom zadovoljstva ter močjo povezav v trženjskih odnosih. Posamezne stopnje se lahko ponavljajo ali pojavljajo nepredvideno v času trajanja trženjskih odnosov.

Namesto o življenjskem ciklusu odnosov je mogoče govoriti o ciklikih, ki so oblikovani iz verig časovnih in logičnih vplivov med vsebinskimi elementi trženjskih odnosov med naročniki in agencijami. Govorimo lahko o ciklusu rasti trženjskih odnosov, ciklusu vzdrževanja in ciklusu upadanja. Ciklus rasti je ciklus rasti medsebojne naklonjenosti zaupanja med naročnikom in agencijo, v katerem se obseg in pomembnost naročil povečujeta, posledično se povečujejo investicije v trženjske odnose, zadovoljstvo z rezultati trženjskih odnosov in zavezanost, kar vodi še v večjo naklonjenost in zaupanje med naročniki in agencijo. Za razliko od rasti je za ciklus vzdrževanja značilno ohranjanje ravni sodelovanja, kljub investiranju v trženjske odnose, zavezanosti, zaupanju in zadovoljstvu pa ostaja negotovost glede prihodnosti trženjskega odnosa. Ciklus upadanja se nanaša na procese, ki so diametralno nasprotni procesom v ciklusu rasti: upadanje zadovoljstva vpliva na zmanjšanje obsega in pomembnosti naročil, zmanjšanje investicij agencije in nezadovoljstvo z rezultati naročil. Nezaupanje vodi k zmanjšanju zavezanosti in k naročanju storitev pri drugih agencijah. Opredelitve ciklusov rasti, vzdrževanja in upadanja se tako nanašajo na procesni vidik razvoja trženjskih odnosov med naročniki in agencijami. Pomembno je spoznanje, da ne obstaja predpisana pot razvoja za vse trženjske odnose, kar je vezano na dejstvo, da je razvoj trženjskih odnosov odvisen od namenov obeh strani in da nanje vplivajo posebnosti okolja in razmer, v katerih se razvijajo.

## **10 Kritični dejavniki in ovire za prenehanje poslovnega odnosa med agencijo in naročnikom**

Ovire za zamenjavo vplivajo na gradnjo zavezanosti. Fornell (1992: 10) navaja nekaj primerov takih ovir:

- stroški iskanja,
- transakcijski stroški,
- stroški učenja,
- popusti zvestim porabnikom,

- navade porabnikov in
- emocionalni stroški, kar je povezano s finančnimi, družbenimi in psihološkimi tveganji porabnika.

Pravi, da ovire za zamenjavo pripomorejo k temu, da je zamenjava ponudnika za uporabnika povezana s stroški. Po drugi strani zadovoljstvo porabnika pripomore k temu, da je pridobivanje porabnikov od drugih ponudnikov povezano s stroški za ponudnika. Fornell (1992) oblikuje funkcijske povezave med zadovoljstvom porabnikov, zavezanostjo in ovirami za zamenjavo na naslednji način:

- zadovoljstvo porabnikov =  $f(\text{pričakovanja, zaznani rezultati})$ ,
- zavezanost =  $f(\text{zadovoljstvo porabnikov, ovire za zamenjavo, ustno izročilo})$ .

Po Fornellovi opredelitvi je torej zavezanost odvisna tako od zadovoljstva kot od ovir za zamenjavo, kar nas ponovno približuje vedenjskim opredelitvam zavezanosti. Učinek zadovoljstva in drugih spremenljivk na zavezanost ni vedno linearen, kar izhaja iz ohranitve zavezanost, tudi takrat, kadar se razmere spreminjajo in bi lahko vplivale na zamenjavo ponudnikov. Posebno zanimiv vidik povezave ponuja model katastrof (Oliva *et al.* 1992: 83–95). Model je ponazorjen v tridimenzionalnem prostoru, kjer je zadovoljstvo na abscisni osi, stopnja zavezanosti na ordinatni osi in stanja zavezanosti na z-osi (pretežno zavezan, delno zavezan, nevtralen, delno izogibajoč ali pretežno izogibajoč se porabnik). V prostoru je funkcija zavezanosti ponazorjena kot ne ravna ploskev, ki z upadanjem zadovoljstva pada najprej počasi, potem pa po določeni točki sunkovito. Visoko stopnjo zavezanosti je težko spremeniti. Šele z velikim nezadovoljstvom se prelevi iz stanja pretežne zavezanosti v popolnoma drugo stanje, stanje izogibanja. Kadar se torej stopnja zavezanosti spremeni, se spremeni 'katastrofalno'. Če se navežemo na štiristopenjski model zavezanosti (Oliver 1996), potem lahko ugotovimo, da so dejavniki, ki ogrožajo zavezanost in ki vodijo k zamenjavi ponudnikov, na različnih stopnjah razvoja zavezanosti različni. Pri razvoju zavezanosti gre namreč za vse močnejše povezave, tako da morajo biti spodbude za zamenjavo čedalje močnejše. Na spoznavni stopnji zavezanosti tako menimo, da je porabnik potencialno najbolj dojemljiv za zamenjavo, najmanj pa na stopnji dejavne zavezanosti. Ugotoviti moramo, da v splošnem raziskave zamenjave ponudnikov ne razlikujejo med porabniki na različnih stopnjah zavezanosti, kar jim zmanjšuje uporabno vrednost (Oliver 1996: 394–396).

Na spoznavni stopnji vplivajo na zamenjavo že nezadovoljiva kakovost, lastnosti ali stroški produktov/storitev. V končnem se ta stopnja zavezanosti kaže kot zavezanost najcenejšemu ponudniku ali najkakovostnejšemu ponudniku. Zavezanost na osnovi čustev je vezana na



občutja zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Utrjujejo jo vpletenost porabnika v nakup produkta/storitve, preferenca določene blagovne znamke ipd. Vendar pa nezadovoljstvo vpliva na to, da so videti ponudbe drugih ponudnikov privlačnejše (Oliver 1990: 460–462). Na zamenjavo ponudnikov tako vplivajo:

- nezadovoljstvo,
- prepričevanje drugih ponudnikov in
- poskusni nakupi pri drugih ponudnikih.

Zavezanost na osnovi namenov je vsekakor globlje zasejana kot zavezanost v prejšnjih stopnjah. Vplivi zadovoljstva ali nezadovoljstva so manjši, zlasti če gre za daljše obdobje med nakupi. Prizadevanja drugih ponudnikov, da bi porabnika pridobili na svojo stran, so omejena na prepričevanje in poskuse, vendar so bistveno manj učinkovita kot na prejšnji stopnji zavezanosti. Končno, dejavna zavezanost vključuje navado in rutinsko vedenje pri nakupu. Pri teh pogojih je vedenje samo sebi vodilo, brez posebnega razmišljanja. Na tej stopnji so porabniki bolj ali manj neobčutljivi za prizadevanja drugih ponudnikov za zamenjavo, ker ne iščejo novih informacij in niso pozorni na ponudbo drugih ponudnikov. V razvoju trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki je končna stopnja, razpust oziroma zamenjava partnerja, po mnenju nekaterih neizogibna (Bejou 1994: 109). V tem smislu ljudje vzdržujejo odnose, dokler so privlačnost odnosa in ovire za zamenjavo večje kot privlačnost alternativnih odnosov. Vendar pa postane s tem, ko privlačnost ali ovire oslabijo, zamenjava partnerja neizogibna.

Menim, da v odnosih med ponudniki in porabniki zamenjava ponudnikov ni neizogibna, da pa nanjo bistveno vplivajo naslednji dejavniki:

- slaba kakovost pri vzpostavljanju odnosov,
- slaba kakovost odnosov,
- nizka raven zadovoljstva,
- nizka raven zavezanosti,
- nagrade in privlačnost obstoječega trženjskega odnosa so nižje od nagrad in privlačnosti alternativnih odnosov.

Po Halinenovi (1997: 65) so lahko v spremembi odnosa med agencijo in naročnikom pomembni dejavniki t. i. *različni dogodki*, ki se pojavijo med sodelovanjem obeh strani in imajo vpliv bodisi na prenehanje bodisi na še bolj poglobljen odnos. Dogodki imajo lahko bistven ali minoren pomen ali celo nepomemben učinek na odnose. Dogodki pa se kategorizirajo glede na njihove posledice in učinke na odnose. Halinenova (1997) imenuje eno vrsto dogodkov, ki jih v nadaljevanju opisujemo, *kritične dogodke*. To so tisti dogodki, ki

so odločilnega pomena glede na razvoj odnosa in vnašajo v obstoječ odnos določeno stopnjo negotovosti. Negotovost pa povzroča v podjetju nove adaptacije tako na osebni kot na organizacijski ravni, če podjetje želi ohraniti odnose s partnerjem. V takšnih primerih kritični dogodki oblikujejo situacije, kjer obe strani izkažeta spoštovanje do obstoječega odnosa in upoštevanje obojestranske pogodbe.

Najpogostejši vzrok, da naročnik zamenja agencijo, pa je po Halinenovi (1997: 66) kreativnost agencije, njeni kreativni prispevki in dela. Enake rezultate raziskave sta pridobila Jančič in Žabkar (1998). Različni kreativni koncepti na obeh straneh vodijo do nesoglasja. Poleg tega je pogost vzrok za razhajanja med agencijo in naročnikom tudi padec prodaje. Velik vpliv na razhajanje med agencijo in naročnikom pa ima tudi sprememba marketinške strategije. Ko ima agencija ob dolgotrajnem sodelovanju razdelano marketinško strategijo za naročnika, nastane težava, kadar jo naročnik želi zamenjati. Možnosti, da bo obstoječa agencija sposobna spremeniti kreativno razmišljanje, so v takšnem primeru izjemno majhne. Halinenova v svoji raziskavi (1997) omenja, da na prenehanje odnosa med agencijo in naročnikom vpliva tudi zamenjava vodje projekta v timu. Osebnostne značilnosti, t. i. kemija med partnerji, so bistvenega pomena pri vzpostavljanju in ohranjanju (Cagley *et al.* v Halinen 1997: 66) ter razreševanju odnosov (Doyle *et al.* v Halinen 1997: 66). Zamenjava ključnih ljudi pri projektu ponavadi pomeni, da bodo obstoječe socialne povezave pretrgane, kar povzroča večjo stopnjo negotovosti. Sledijo pa nova spoznavanja, učenje in adaptacija vodij projektov, ne glede na to, na kateri strani se je zgodila zamenjava, vsekakor pa je večjega pomena za odnos menjava na strani agencije. V nadaljevanju sodelovanja je potrebna velika stopnja razumevanja in potrpežljivosti. Naročnik ima ključno vlogo pri ohranjanju dolgoročnih odnosov.

Dejavniki, na katere naročnik ne sme pozabiti v odnosu z agencijo so (Smith 1993):

- dogovor o cenah,
- širjenje informacij,
- agencija mora imeti možnost, da je del marketinškega tima naročnika,
- zastavljanje relevantnih vprašanj in poslušanje odgovorov in predlogov s strani agencije,
- informiranje o tem, kdo ima odločujočo vlogo v podjetju,
- pregledovanje in podpisovanje vseh faz v pripravi in izvedbi oglaševalskih kampanj,
- priprava kratkih in jedrnatih izhodišč,
- občasna zahvala in pohvala tima.

Na prenehanje odnosov vplivajo tudi spremembe v notranji strukturi organizacije, v povečanju obsega agencije, makroekonomske spremembe, katerih posledica je lahko zmanjševanje proračunov ali v najslabšem slučaju propad enega izmed partnerjev v odnosu. Hitro spreminjajoče se okolje, trendi v potrošniški družbi in kot posledica hitre spremembe spremembe trženjskih strategij vodijo v reevaluacije obstoječih odnosov. V času, v katerem živimo, pa je to čedalje bolj pogosto.

## **11 Povzetek teoretičnega dela naloge**

Oglaševanje je torej staro, kolikor je staro človeštvo. V zadnjem stoletju pa se je oglaševanje razvilo do stopnje, kot ga poznamo še danes. Oglaševanje kroji potrošniško obsedenost po porabi dobrin in vsiljuje potrošnikom odnos do blagovnih znamk ter narekuje razlike med posamezniki. Vse pa le ni tako črno. Oglaševanje narekuje prihodnost, modernizira države in skrbi za razvoj in napredek gospodarstva v svetu.

V oglaševanju imajo poleg naročnikov, ki dobrine proizvajajo, pomembno vlogo oglaševalske agencije, ki jih je na svetu ogromno, večina večjih mednarodnih pa je združenih v štiri konglomerate. Oglaševalske agencije so profesionalna storitvena podjetja, ki zaposlujejo številne različne strokovnjake, od katerih so za vsebino te naloge ključnega pomena vodje projektov. Gre za profesionalce na svojem področju, ki pa je, lahko rečem, eno najobsežnejših in raznolikih področij, saj zajema vse od poznavanja ekonomije, gospodarstva, posameznih panog naročnikov, psihologije, organizacije, vodenja ipd. Delo vodje projekta pa je poleg skrbi za dobro opravljanje dela v agenciji izjemno pomembno v povezavi s komunikacijo in sodelovanjem z naročniki. Odnosi se primarno vzpostavljajo na osebni ravni. Temu botrujejo prilagoditve, pričakovanja in obojestransko zadovoljstvo. Vzroki za nastanek sodelovanja so v prvi vrsti, da naročnik dobi naročeno, agencija pa mora to opraviti v skladu z naročnikovo strategijo, nikoli pa ne sme izvzeti svojega lastnega imidža, ki si ga ustvarja s svojim delom. Oglaševalske agencije so podjetja, ki delujejo dolgoročno in med odnosi z naročniki se izoblikujejo in dobijo določen ugled in značilnosti. Odnos se ustvarja v okolju, ki ima svoj vpliv. Dolgoročni odnosi so možni le v primeru obojestranskega poznavanja, zaupanja, zvestobe in zadovoljstva, ne glede na zunanje ali notranje vplive, ki jih vsako podjetje ima. Odnos ima svoj življenjski cikel in obe strani morata poznati, v kateri fazi je njun odnos, in poskušati preprečiti kritične faze. Ovire za pretrganje odnosa lahko nastanejo iz različnih

vzrokov. Danes pa so najpogostejši vzroki za pretrganje odnosa med oglaševalsko agencijo in naročnikom cena, slaba kakovost storitve, sprememba lastniške strukture, sprememba poslovnih strategij, sprememba politične strukture, po mojem mnenju pa je tudi ena od ovir odhod vodje projekta iz oglaševalske agencije, o čemer se bomo prepričali v empiričnem delu naloge.

### **III. del**

## **12 Empirična raziskava**

Raziskava je narejena v obliki anonimnega anketnega vprašalnika (glej prilogo 2). Anketni vprašalnik je bil poslan po pošti na 130 znanih naslovov z dopisom (glej prilogo 1), ki pojasnjuje smoter in namen naloge, ter markirano kuverto, v katero so anketiranci vložili izpolnjeno anketo. V roku 14 dni sem dobila nazaj po pošti 72 izpolnjenih anket, jih statistično obdelala in prevrila zastavljene hipoteze, ki so predstavljene v nadaljevanju naloge.

### **12.1 Namen in cilji raziskave**

Empirična raziskava je narejena na podlagi še ne potrjenega mnenja, da je za vzpostavitev dolgoročnih odnosov med agencijo in naročnikom, njuno komunikacijo, sodelovanje in ohranjanje dolgoročnih odnosov odgovoren vodja projekta. Cilji raziskave je, da dobimo analizo odgovorov, ki bodo bodisi potrdili bodisi zavrnilo osem zastavljenih hipotez. Zastavljene na podlagi teorije in prakse bomo preverili s statistično analizo.

Problematika izhaja iz tega, da v agenciji delo vodje projekta ni dovolj spoštovano in da obstaja premajhno zavedanje, kdo v agenciji je odgovoren za pridobivanje in predvsem ohranjanje odnosov med naročniki in oglaševalskimi agencijami. Ali so moja razmišljanja in predvidevanja pravilna, bomo dobili odgovor v nadaljevanju naloge.

## 12.2 Predstavitev hipotez in modela

V empiričnem delu naloge bomo analizirali naslednje elemente, ki so pomembni pri vzpostavitvi in ohranjanju dolgoročnih odnosov med naročnikom in agencijo:

- dejavnike, ki so odločilno vplivali na pridobitev naročnikov,
- pomembnost znanja, pridobljenega v okviru formalnega in neformalnega izobraževanja, ter izkušenj,
- aktivnosti vodje projektov, ki pomembno vplivajo na ohranjanje odnosa z naročnikom,
- način dela vodje projektov,
- dejavnike, ki bi lahko ogrozili sodelovanje med naročnikom in agencijo.

Namen nekaterih sklopov vprašanj je bil predstaviti mnenja in ugotovitve vodij projektov, ki so plod njihovih izkušenj pri delu. Drugi sklopi pa se nanašajo na način obravnavanja naročnika v dejanskih situacijah. Cilj analize slednjih je bil preveriti teoretični model, ki ga bomo predstavili v nadaljevanju.

Hipoteze, ki smo jih izbrali na podlagi nekaterih teoretičnih spoznanj in praktičnih izkušenj, so naslednje:

### Hipoteza 1:

Najpomembnejša pri pridobivanju naročnika so osebna poznanstva iz preteklosti.

### Hipoteza 2:

Vodja projekta si največ znanja za svoje delo kot vodja projekta pridobi na podlagi internega prenosa znanja v agenciji in hkrati lastnih izkušenj pri delu.

### Hipoteza 3:

Najpomembnejši dejavnik za dobro sodelovanje agencije z naročnikom je stalni vodja projekta.

### Hipoteza 4:

Med dejavniki, ki v agenciji najbolj ogrožajo sodelovanje med agencijo in naročnikom, najbolj izstopa slaba kakovost izvedbe projekta.

Hipoteza 5:

Tesnejše ko je sodelovanje med vodjem projektov in naročnikom, tem stalnejši odnos je med njima.

Hipoteza 6:

Prijateljsko poznavanje iz preteklosti pomembneje vpliva na stalnost odnosa med naročnikom in agencijo kot kakovost agencije.

Hipoteza 7:

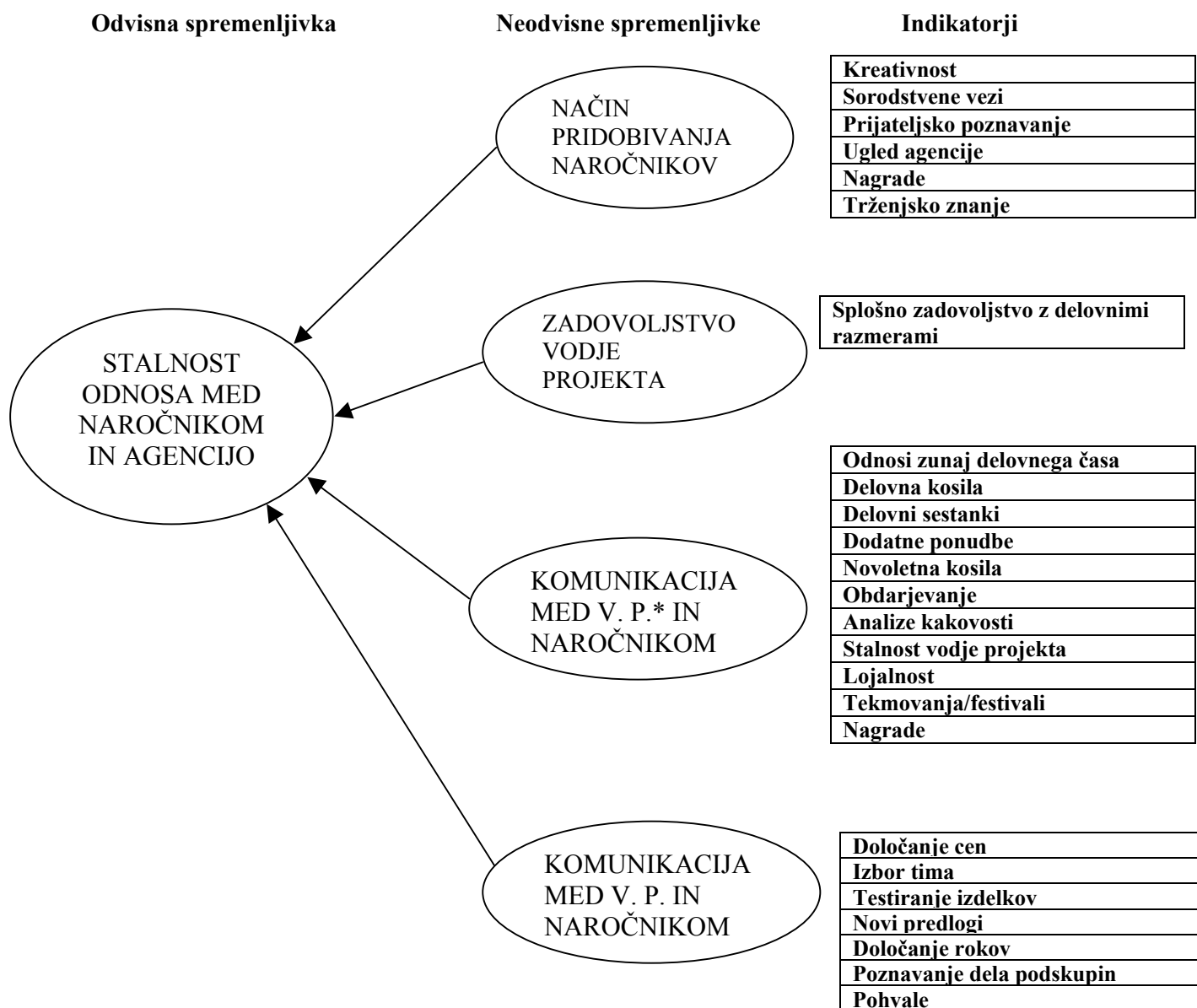
Samostojnost vodje projekta pri delu in odločanju vpliva na stalnost odnosa med agencijo in naročnikom.

Hipoteza 8:

Večje ko je zadovoljstvo vodje projekta z delovnimi razmerami v agenciji, tem večja je stalnost odnosov med naročnikom in agencijo.

Na podlagi zadnjih štirih hipotez, ki izhajajo iz teoretičnih izhodišč, predstavljenih v prvem delu naloge, sem sestavila teoretični model, v katerem na stalnost odnosa (odvisna spremenljivka) vplivajo komunikacija med naročnikom in vodjem projektov, način dela z naročnikom, dejavniki, ki so vplivali na pridobitev naročnika in zadovoljstvo vodje projektov z delovnimi razmerami.

## 12.3 Operacionalizacijski model

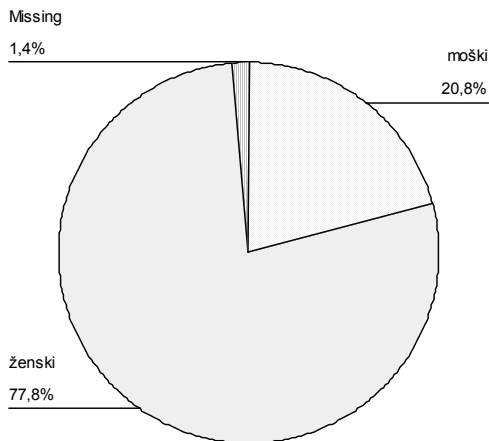


\*VP je skrajšano vodja projektov

Podoben operacionalizacijski model sta v svojih empiričnih raziskavah izvedli Halinenova (1997) in Žabkarjeva (1999), vendar sta se obe ukvarjali z naročniki in sta zastavili vprašanja izključno posameznikom na naročnikovi strani. Raziskavo o odnosih med agencijami in naročniki sta naredila tudi Jančič in Žabkar (1998), a ravno tako hipoteze utemeljujejo predvsem odnos do agencij z vidika naročnika. V tej nalogi pa se izključno oziramo na agencijo in v agenciji le na vodje projektov.

## 12.4 Vzorec

Raziskava je bila poslana 130 vodjem projektov v 35 različnih slovenskih oglaševalskih agencij, od katerih je odgovorilo pravočasno in v celoti 72 anonimnih vodij projektov.



**Skica 1: Struktura anketirancev po spolu**

Med anketiranci je več kot tri četrtine žensk, kar v precejšnji meri odraža dejansko spolno strukturo v tem poklicu. En anketiranec ni želel navesti svojega spola.

**Tabela 1: Struktura anketirancev po starosti**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 25 let	2	2,8	2,8	2,8
	25 do 30 let	30	41,7	42,3	45,1
	31 do 35 let	24	33,3	33,8	78,9
	36 do 40 let	6	8,3	8,5	87,3
	41 do 45 let	4	5,6	5,6	93,0
	nad 45 let	5	6,9	7,0	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
Total		72	100,0		

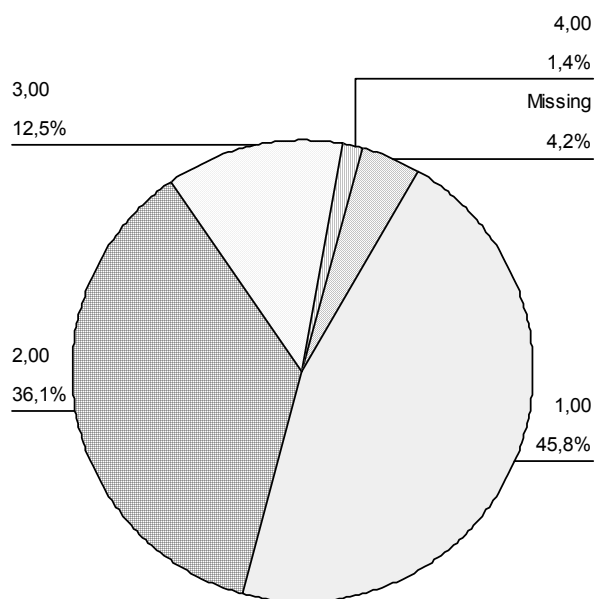


Tri četrtine anketirancev je starih med 25 do 35 let in le 14 % jih je starejših od 41 let. To dejstvo lahko dokazuje, da je ta poklic v slovenskem prostoru dokaj nov, zaradi svoje specifičnosti pa je morda tudi bolj privlačen za mlajše generacije. V slovenskem prostoru poznamo kar nekaj vodij projektov seniorjev, ki so se začeli ukvarjati z oglaševanje v 80. letih. Vendar pa obseg slovenskih agencij ne dovoljuje, kot je značilno za tuje agencije, da bi imeli na položajih vodje projektov seniorje. Le-ti so bolj v vlogi svetovalcev in strategov. Vodje projektov so posamezniki mlajših generacij, ki so vzkli iz asistentov in so odgovorni za organizacijsko delo. Zatorej je večina vodij projektov mlajše starosti.

**Tabela 2: Struktura anketirancev po izobrazbi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dokončana 4-letna srednja šola	3	4,2	4,2	4,2
	nedokončana višja ali visoka šola	7	9,7	9,9	14,1
	dokončana 2-letna višja šola	3	4,2	4,2	18,3
	dokončana visoka šola, akademija	30	41,7	42,3	60,6
	dokončana 7. stopnja	28	38,9	39,4	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
Total		72	100,0		

Več kot štiri petine anketiranih vodij projektov ima končano ali visoko šolo ali pa univerzitetno stopnjo izobrazbe, kar kaže na to, da je so kadri na tem področju visoko nadpovprečno izobraženi glede na povprečje slovenske populacije. Le pet odstotkov anketirancev je sklenilo svoje formalno izobraževanje z dokončano srednjo šolo.



**Skica 2: Število agencij, v katerih so anketiranci do zdaj delali**

Za skoraj polovico anketirancev (46 %) je agencija, v kateri so trenutno zaposleni, tudi njihova prva agencija. Nekaj več kot tretjina (36 %) jih je do zdaj delala v dveh agencijah, 12 % pa v treh. Le en anketiranec je navedel, da zdaj dela že v četrti agenciji.

### 12.5 Opis metod

Za testiranje hipotez smo uporabili tako bivariatne kot multivariatne metode.

**Paired samples t-test** primerja povprečja dveh spremenljivk iste skupine. Izračuna razlike med vrednostmi dveh spremenljivk za vsako enoto in testira, ali se povprečje razlikuje od 0.

**Faktorska analiza** je ena izmed metod za redukcijo podatkov. Pri faktorski analizi gre za študij povezav med spremenljivkami tako, da poizkušamo najti novo množico spremenljivk, ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. Množica novih spremenljivk mora biti seveda manjša od množice merjenih spremenljivk. Z drugimi besedami: faktorska analiza poizkuša poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali *faktorjev*, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov. Metoda je uporabna v vseh tistih primerih, ko zaradi različnih

vzrokov neposredno merjenje neke spremenljivke ni možno. V tem primeru merimo samo indikatorje pojma oziroma konstrukta, ki ga neposredno ne moremo meriti. S faktorsko analizo nato ugotovimo, ali je zveze med opazovanimi spremenljivkami (ali indikatorji) možno pojasniti z manjšim številom posredno opazovanih spremenljivk ali faktorjev. To je torej statistična metoda, ki iz skupine indikatorjev poišče nekaj skupnih lastnosti, ki predstavljajo latentne dimenzije, ki so med seboj tem bolj neodvisne. Tako iz množice nekih podatkov (indikatorjev) izberemo tistih nekaj dimenzij, ki dovolj dobro pojasnijo bistvene lastnosti danih indikatorjev, pri tem pa seveda ne izgubimo relevantnih informacij. Poznamo več metod faktorske analize, mi smo izbrali iterativno metodo *Principal axis factoring*, za boljšo interpretacijo faktorjev pa pravokotno rotacijo.

**Regresijska analiza** oceni koeficiente linearnih enačb z eno ali več neodvisnimi spremenljivkami, ki najbolje napovejo vrednosti odvisne spremenljivke. S to metodo lahko tudi določimo tiste neodvisne spremenljivke, ki najbolje pojasnjujejo variabilnost odvisne spremenljivke. Predpostavka linearnega modela je, da so neodvisne spremenljivke med seboj čim bolj neodvisne (ne sme biti multikolinearnosti), saj regresijska analiza pokaže, kakšen bi bil vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno, če razen vpliva te neodvisne spremenljivke ne bi bilo drugih vplivov na odvisno spremenljivko (suhi vpliv).

### 12.5.1 Neodvisne spremenljivke

V nadaljevanju predstavljamo štiri neodvisne spremenljivke, ki vplivajo na zastavljeno odvisno spremenljivko. Natančni indikatorji posameznih spremenljivk so priloga 3 k nalogi.

- **Dejavniki za pridobitev novih naročnikov**

Pomembnost naslednjih dejavnikov so anketiranci merili na lestvici od 1 (popolnoma nepomembno) do 5 (v celoti pomembno) in so izbrali indikatorje, ki so po teoriji značilni za pridobivanje novih poslov. Bodisi gre za prijateljsko poznavanje, dober ugled, kakovost storitev ipd.

- **Način dela vodje projektov**

Anketiranci so trditve, ki se nanašajo na njihovo delo ocenjevali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

- **Komunikacija med agencijo in naročnikom**

Pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na komunikacijo med oglaševalsko agencijo in naročnikom, so anketiranci ocenjevali na 5-stopenjski lestvici od 1 (sploh ni pomembno) do 5 (zelo je pomembno).

- **Zadovoljstvo vodje projektov z delovnimi razmerami v agenciji**

Spremenljivka je merjena na lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen).

### **12.5.2 Spremenljivke za dodatne hipoteze**

Poleg štirih neodvisnih spremenljivk, ki so zapisane v operacionalizacijskem modelu, nas je zanimalo v nalogi dokazati še štiri dodatne hipoteze, ki s svojimi spremenljivkami ne vplivajo na odvisno spremenljivko, so pa zanimive za raziskavo, saj z njimi pridemo do dodatnih odgovorov in rezultatov.

- **Dejavniki za dobro sodelovanje agencije z naročnikom**

Pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na dobro sodelovanje med agencijo in naročnikom, so anketiranci ocenjevali na 5-stopenjski lestvici od 1 (sploh ni pomembno) do 5 (zelo je pomembno).

- **Dejavniki, ki ogrožajo sodelovanje med agencijo in naročnikom**

Pomembnost dejavnikov, ki ogrožajo sodelovanje med njihovimi naročniki in agencijo, so anketiranci ocenjevali na lestvici od 1 (sploh ni pomembno) do 6 (popolnoma je pomembno).

- **Pomembnost znanja glede na okolje, v katerem ga je anketiranec pridobil**

Anketiranci so na lestvici od 1 (popolnoma nepomembno) do 6 (zelo pomembno) ocenjevali pomembnost znanja, ki so si ga pridobili v različnem času in okolju.

- **Dejavniki, ki so odločilno vplivali na pridobitev naročnika**

Pomembnost dejavnikov, ki so odločilno vplivali na pridobitev naročnika, so anketiranci ocenjevali na lestvici od 1 (sploh ni pomembno) do 6 (popolnoma je pomembno).

### **12.5.3 Odvisna spremenljivka**

Odvisna spremenljivka je *stalnost odnosa med naročnikom in agencijo*. Spremenljivka je sestavljena iz razmerja med številom naročnikov, katerih projekte vodi anketirani vodja projektov, in številom naročnikov, katerih projekte vodi že od prvega dne, ko je agencija začela sodelovati z naročnikom.

Na podlagi odgovora, da naročnik sodeluje z agencijo že dlje časa, lahko predvidevamo, da se bo sodelovanje nadaljevalo in to sodelovanje lahko poimenujemo dolgoročno sodelovanje.

## 12.6 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju predstavljamo analizo raziskave, kjer bomo bodisi zavrnili bodisi potrdili zastavljene hipoteze.

### **H1: Najpomembnejša pri pridobivanju naročnikov so osebna poznanstva iz preteklosti.**

Anketirance smo na lestvici od 1 (nepomembno) do 5 (v celoti pomembno) spraševali po pomembnosti devetih dejavnikov, ki morebiti vplivajo na pridobitev novih naročnikov. Najpomembnejši dejavniki po njihovem mnenju so kreativnost agencije (povprečna ocena 3,8), sledi trženjsko znanje (p. o. 3,7) in velik ugled agencije (3,7), torej karakteristike agencije, najmanj pomembna pa sta prijateljsko poznavanje iz preteklosti med vodjo projekta in naročnikom (p. o. 2,3) ter sorodstvena vez z vodjem projektov (p. o. 1,7).

Paired samples t-test pokaže da med pari treh indikatorjev z najvišjo povprečno oceno (kreativnost agencije, trženjsko znanje in velik ugled agencije) ni statistično značilnih razlik in jih torej dojemamo kot enako pomembne, medtem ko ista metoda pokaže, da je poznavanje panoge manj pomembno od prej naštetih.

**Tabela 3: Dejavniki, ki odločilno vplivajo na pridobitev naročnika – opisne statistike**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V1_H kreativnost agencije	69	2,00	5,00	3,7536	,81178
V1_I trženjsko znanje	68	1,00	5,00	3,6912	,93453
V1_F velik ugled agencije	69	1,00	5,00	3,6667	,81650
V1_E poznavanje naročnikove panoge	67	1,00	5,00	3,3731	,90178
V1_B prijateljsko poznavanje iz preteklosti med direktorjem in naročnikom	68	1,00	5,00	3,2353	1,24730
V1_C prijateljsko poznavanje iz preteklosti med agencijo in naročnikom	67	1,00	5,00	3,0299	1,12775
V1_G nagrade agencije	69	1,00	5,00	2,7826	1,08288
V1_A prijateljsko poznavanje iz preteklosti med vodjo projekta in naročnikom	68	1,00	5,00	2,3382	1,14096
V1_D sorodstvena vez z vodjem projektov	68	1,00	5,00	1,6912	1,06865
Valid N (listwise)	64				

Na podlagi korelacijske matrike (glej prilogo 4) smo indikatorje razdelili v tri skupine:

1. prijateljstvo ali sorodstvena vez med vodjem projekta in naročnikom (v1A in v1D);
2. prijateljstvo med lastnikom agencije ali agencijo in naročnikom (v1B in v1C),
3. karakteristike agencije, kot so velik ugled, kreativnost, nagrade, trženjsko znanje in poznavanje naročnikove panoge (v1E, v1F, v1G, v1H in v1I).

**Tabela 4: Skupine dejavnikov, ki odločilno vplivajo na pridobitev naročnika – opisne statistike**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V1_ZNANJ Dejavnik za pridobivanje naročnikov: znanje, kreativnost in ugled agencije	66	2,00	5,00	3,4515	,63567
V1_LASTN Dejavnik za pridobivanje naročnikov: prijateljstvo med direktorjem (agencijo) in naročnikom	67	1,00	5,00	3,1269	1,07782
V1_VODJA Dejavnik za pridobivanje naročnikov: prijateljstvo ali sorodstvena vez z vodjem projekta	68	1,00	5,00	2,0147	,99240
Valid N (listwise)	64				

Najpomembnejši so tisti dejavniki, ki opisujejo lastnosti oglaševalske agencije, sledi prijateljstvo med agencijo ali lastnikom (direktorjem) agencije in naročnikom, najmanj pomemben dejavnik pa je prijateljstvo ali sorodstvena vez med vodjem projekta in naročnikom. Paired samples t-test pokaže, da so razlike med skupinami dejavnikov statistično značilne:

- t (med lastnostmi agencije in direktorjevimi prijateljskimi vezmi) = 2,2, sig. = 0,03;
- t (med lastnostmi agencije in prijateljstvom vodje projekta ter naročnikom) = 8,7, sig. = 0,001;
- t (med direktorjevimi prijateljskimi vezmi in prijateljstvom vodje projekta z naročnikom) = 7,8, sig. = 0,001.

Oba načina obravnavanja dejavnikov sta pokazala, da lahko H1 ovržemo, saj je za pridobivanje naročnikov po mnenju anketiranih, ki so sicer zelo mladi in s tem malo izkušeni, najpomembnejša kakovost oglaševalske agencije, ne pa osebna poznanstva. Rezultati so lahko tudi posledica averzije na podobna vprašanja, saj bi bili popolnoma resnični odgovori socialno nesprejemljivi, kar sta kot zagovor omenila v svoji raziskavi Jančič in Žabkar (1998), s čimer se osebno strinjam. Pa vseeno, dejstvo je, da nam analiza kaže, da ima najmanjšo vlogo pri tem prav osebno poznanstvo med vodjem projekta in naročnikom.



## **H2: Vodja projekta si največ znanja, potrebnega za svoje delo v agenciji, pridobi na podlagi internega prenosa znanja v agenciji in hkrati ob lastnih izkušnj pri delu.**

Anketiranci so na lestvici od 1 (popolnoma nepomembno) do 6 (zelo pomembno) ocenjevali pomembnost znanja, ki so si ga pridobili v določenih okoljih, kot so šola oziroma fakulteta, seminarji, v življenju nasploh (splošna razgledanost), pri delu v agenciji, od naročnika ali iz strokovne literature.

**Tabela 5: Pomembnost pridobljenega znanja za delo vodje projekta**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
iz pridobljenega znanja v agenciji in izkušnj pri delu	72	4,00	6,00	5,6111	,68290
iz splošne razgledanosti	72	2,00	6,00	4,5833	1,09737
od naročnika	71	2,00	6,00	4,3803	1,18763
iz strokovne literature	72	2,00	6,00	3,9722	1,07431
s seminarjev	72	1,00	6,00	3,5000	1,08770
s fakultete	72	1,00	5,00	2,7083	1,06728
Valid N (listwise)	71				

Kot daleč najpomembnejše so anketiranci ocenili pridobljeno znanje v agenciji in izkušnj pri delu s povprečno oceno 5,6. Paired sampled t-test pokaže, da se ta vrednost statistično značilno razlikuje od naslednjih dveh najpomembnejših, to je splošne razgledanosti (p. o. 4,6) in znanja, ki ga je anketiranec pridobil od naročnika (p. o. 4,4), saj vrednost t statistike na podlagi Paired sample t-testa pri prvi znaša 9,3 pri drugem pa 9,5, obakrat pri tveganju, manjšem od 0,001. Razlike v pomembnosti med splošno razgledanostjo in znanjem, pridobljenim od naročnika, se ne kažejo ( $t = 1,4$ , sig. = 0,18).

Po mnenju anketirancev je najmanj pomembno znanje, pridobljeno na fakulteti, naslednje najmanj pomembno pa je znanje, pridobljeno na seminarjih. Razlike so med tema vrstama znanja statistično značilne ( $t = 5,9$ , sig. = 0,001). Tako lahko z veliko gotovostjo trdimo in takšno je mnenje naših mladih anketirancev, da je znanje, pridobljeno na fakulteti, dokaj nekoristno za vodjo projekta, saj je edino tovrstno znanje ocenjeno s povprečno vrednostjo (2,7), torej manjšo od sredine lestvice (3,5). Vendar pa gre po mojem mnenju za nenatančno oceno, ko vodja projekta misli, da je znanje s fakultete nekoristno. Pri vodenju projektov v

oglaševalski agenciji gre za raznolika specifična znanja, katerih se je dejansko možno priučiti največ ob delu v agenciji, vendar za celotno sliko, kaj oglaševanje je, kaj agencija je in kako je strukturirana, kakšne so funkcije posameznikov v agenciji, lahko osebno trdim iz izkušenj, da je to znanje pridobljeno prav na fakulteti. Fakulteta je odločilni moment, ko se odločamo kaj bomo počeli, ko se naučimo, kaj dejansko agencije počno in kako. Na fakulteti torej pridobimo 'aparatus', kako potem pridobljeno znanje uporabiti v praksi. Poleg tega je fakulteta čedalje bolj pomembna za pristop k delu v agenciji in je pogoj za zaposlitev.

H2 lahko pa kljub vsemu potrdimo, saj so anketiranci ocenili, da so za vodenje projektov najpomembnejši znanje, pridobljeno v agenciji, in izkušnje pri delu.

### **H3: Najpomembnejši dejavnik za dobro sodelovanje agencije z naročnikom je stalni vodja projektov.**

Anketiranci so ocenjevali pomembnost 15 dejavnikov za dobro sodelovanje agencije z naročnikom na lestvici od 1 (sploh ni pomembno) do 5 (zelo pomembno).

**Tabela 6: Pomembnost dejavnikov za dobro sodelovanje agencije z naročnikom**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviator
stalni vodja projektov	72	2,00	5,00	4,3611	,67773
kemija med naročnikom in vodjo projekta	72	2,00	5,00	4,3194	,78411
redni delovni sestanki	72	2,00	5,00	4,1944	,76248
ponudbe na lastno iniciativo brez naročnikovega naročila	71	1,00	5,00	4,0000	,91026
analize kakovosti projektov	72	2,00	5,00	3,9444	,83731
večletne medsebojne pogodbe	72	1,00	5,00	3,7222	1,02397
brezplačne storitve za naročnika	72	1,00	5,00	3,2500	1,03120
uporabljanje naročnikovih izdelkov/storitev	72	1,00	5,00	3,0278	1,07431
novoletna kosila	72	1,00	5,00	2,9861	,95671
osvajanje nagrad na tekmovanjih	72	1,00	5,00	2,9722	,80443
sodelovanje na festivalih/tekmovanjih	72	1,00	5,00	2,9028	,84186
velikost agencije	72	1,00	5,00	2,7917	,94850
obdarjevanje	72	1,00	5,00	2,6806	1,03225
redna delovna kosila	72	1,00	5,00	2,6250	,92596
z naročnikom (enim ali več) sem v prijateljskih odnosih zunaj delovnega časa	72	1,00	5,00	2,5417	1,13755
Valid N (listwise)	71				

Najpomembnejši dejavniki za dobro sodelovanje so po mnenju anketiranih *stalni vodja projektov* (p. o. 4,4), *kemija med naročnikom in vodjo projekta* (p. o. 4,3) in *redni delovni sestanki* (p. o. 4,2). Paired sample t-test pokaže, da med pari teh dejavnikov ni statistično značilnih razlik, saj vrednost t-testa med dejavnikoma *stalni vodja projektov* in *kemija med naročnikom in vodjo projekta* znaša le 0,31 (sig.= 0,71), med dejavnikoma *kemija med naročnikom in vodjo projektov* ter *redni delovni sestanki* pa 1,6 (sig.=0,12) in jih torej lahko obravnavamo kot enako pomembne.

Zavedati pa se moramo dejstva, da so anketiranci ravno vodje projektov, ki so poleg tega, da vedo, kateri dejavniki prispevajo k dobremu sodelovanju z naročnikom, lahko tudi pristranski pri ocenjevanju pomembnosti le-teh. Na tem mestu se zavedamo omejitve naše raziskave, saj bi zaradi večje objektivnosti enako vprašanje morali zastaviti tudi naročnikom, ki pa jih nismo vključili v našo raziskavo.

Našo hipotezo lahko torej z manjšim zadržkom potrdimo: za dobro sodelovanje je poleg rednih delovnih sestankov najpomembnejši stalni vodja projektov ter kemija med njim in naročnikom.

**H4: Med dejavniki, ki v agenciji najbolj ogrožajo sodelovanje med agencijo in naročnikom, je najpomembnejša slaba kakovost izvedbe projekta.**

Anketiranci so ocenjevali sedem dejavnikov, ki bi lahko ogrozili sodelovanje med agencijo in naročnikom, in sicer na lestvici od 1 (sploh ni pomembno) do 6 (zelo je pomembno).

**Tabela 7: Pomembnost dejavnikov, ki ogrožajo sodelovanje med agencijo in naročnikom**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
slaba kakovost izvedbe projekta	72	3,00	6,00	5,5556	,74850
nezadovoljiva kreativnost	72	3,00	6,00	4,9583	,99912
visoke cene	72	2,00	6,00	4,4444	1,23207
odhod vodje projekta iz agencije	72	1,00	6,00	3,7361	1,22179
sprememba lastnika agencije	70	1,00	6,00	3,1857	1,49679
odhod kreativne osebe/oblikovalca	72	1,00	6,00	3,1806	1,14235
zamenjava naročnikovih izdelkov/storitev	70	1,00	6,00	2,9000	1,30939
Valid N (listwise)	69				

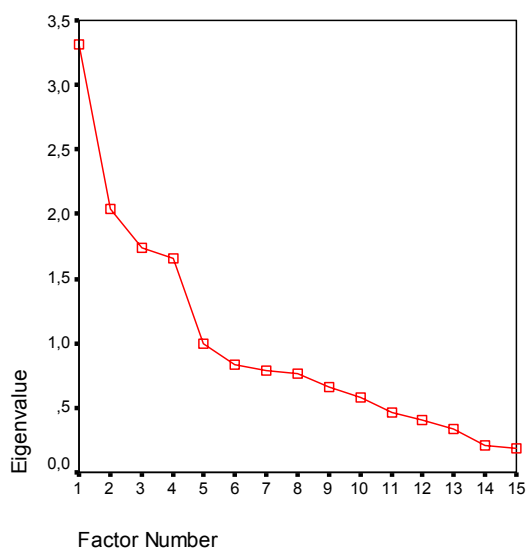
Statistično značilno najpomembnejši dejavnik je po mnenju anketirancev prav slaba kakovost izvedbe projekta s povprečno oceno pomembnosti 5,6 ( $t = 5,5$ ,  $\text{sig.} = 0,01$ ). Naslednji najpomembnejši dejavnik je nezadovoljiva kreativnost (p. o. 5,0), sledi visoka cena (p. o. 4,4). Glavni akter pri izvajanju projekta je prav vodja projekta in je tako najbolj odgovoren za kakovost izvedbe. Hipotezo torej lahko potrdimo.

Hipotezi 3 in 4 sta si med seboj zelo podobni in tudi potrditev obeh nas vodi k sklepu, da je prav vodja projekta najodgovornejša oseba pri izvedbi projekta, ima torej največje zasluge tako za napake kot za kakovost projekta.

**H5: Tesnejše ko je sodelovanje med vodjem projektov in naročnikom, tem stalnejši odnos je med njima.**

Za testiranje te hipoteze smo najprej med 15 indikatorji, ki opisujejo pomembnost dejavnikov za dobro sodelovanje agencije, v kateri je anketiranec zaposlen, z naročnikom, poiskali latentne dimenzije oziroma faktorje, ki najbolj opisujejo pomembnost dejavnikov za ohranjanje odnosa med vodjem projektov in naročnikom. Dimenzije poiščemo s faktorjsko analizo.

S štirimi faktorji je mogoče pojasniti 45 % variabilnosti dejavnikov za dobro sodelovanje z naročnikom.



**Skica 3: Scree diagram – dejavniki dobrega sodelovanja med naročnikom in agencijo**

S pravokotno rotacijo faktorjev dobimo naslednje latentne spremenljivke:

1. *karakteristike agencije* (velikost, sodelovanje na festivalih, nagrade, večletne pogodbe),
2.  *dodatne pozornosti* (kosila, obdarjevanje, brezplačne storitve, redna delovna kosila),
3.  *stalnost, profesionalnost* (lastne pobude, sestanki, stalni vodja projektov, analize kakovosti),
4.  *komunikacija med vodjo projektov in naročnikom* (pogostost komuniciranja, prijateljstvo, kemija med vodjo projektov in naročnikom).

**Tabela 8: Matrika faktorskih uteži – faktorji dobrega sodelovanja med naročnikom in agencijo**

	Factor			
	1	2	3	4
z naročnikom (enim ali več) sem v prijateljskih odnosih zunaj delovnega časa				,555
redna delovna kosila		,337		,483
redni delovni sestanki			,450	,304
ponudbe na lastno iniciativo brez naročnikovega naročila	,376		,465	,545
novoletna kosila		,908		
obdarjevanje		,766		
analize kakovosti projektov	,319		,336	
velikost agencije	,543			
stalni vodja projektov			,591	
uporabljanje naročnikovih izdelkov/storitev			,561	
sodelovanje na festivalih/tekmovanjih	,827			
osvajanje nagrad na tekmovanjih	,773			
večletne medsebojne pogodbe	,479			
kemija med naročnikom in vodjo projekta				,491
brezplačne storitve za naročnika		,397		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Četrty faktor je naša nova spremenljivka, za katero bomo preverili vpliv na našo odvisno spremenljivko. To bomo storili z regresijsko analizo.

**Tabela 9: Vpliv osebne komunikacije med vodjo projekta in naročnikom na stalnost odnosa – regresijski koeficienti**

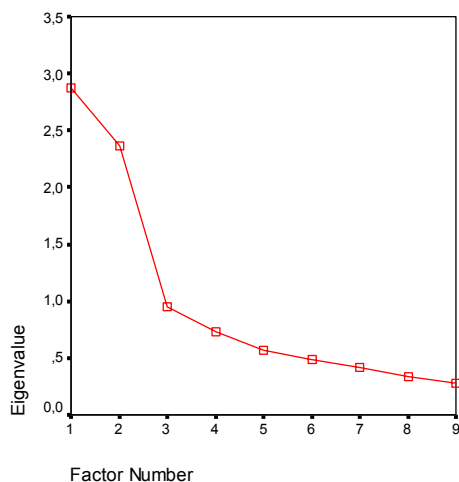
		Coefficient <sup>s</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,489	,229		10,880	,000
	F3_D f4: komunikacija med naročnikom in vodjo projektov	-,138	,273	-,064	-,505	,615

a. Dependent Variable: ZZ razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi v. p.že dlje časa

Z neodvisno spremenljivko *komunikacija med naročnikom in vodjo projektov* ne pojasnimo nič variabilnosti odvisne spremenljivke *stalnost odnosa*, regresijski model pa ni statistično značilen ( $F = 0,26$ , sig. 0,65). Posledično tudi regresijski koeficient ni statistično značilen ( $t = -0,505$ , sig. =0,62). Hipoteze ne moremo potrditi, saj so očitno drugi dejavniki mnogo bolj pomembni za stalnost odnosa med naročnikom in agencijo.

**H6: Prijateljsko poznavanje iz preteklosti pomembneje vpliva na stalnost odnosa med naročnikom in agencijo kot kakovost agencije.**

Za testiranje te hipoteze poiščemo tiste dimenzije, ki najbolj opišejo pomembnost dejavnikov za pridobivanje naročnikov, ne da bi pri tem izgubili pomembne informacije. Postopek izvedemo s faktorjsko analizo.



**Skica 4: Scree diagram – faktorji pridobitve novih naročnikov**

Scree diagram pokaže, da imamo dve dimenziji, s katerima pojasnimo 47 % variabilnosti v prostoru. S pravokotno rotacijo faktorjev (varimax) dobimo naslednje lastnosti le-teh:

**Tabela 10: Matrika faktorskih uteži – faktorji pridobitve novih naročnikov**

	Factor	
	1	2
prijateljsko poznavanje iz preteklosti med vodjo projekta in naročnikom		,639
prijateljsko poznavanje iz preteklosti med direktorjem in naročnikom		,741
prijateljsko poznavanje iz preteklosti med agencijo in naročnikom		,632
sorodstvena vez z vodjem projektov	-,488	,561
poznavanje naročnikove panoge	,459	
velik ugled agencije	,666	
nagrade agencije	,561	
kreativnost agencije	,664	
trženjsko znanje	,670	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

1. faktor poimenujemo *agencija*, pojasnjuje poznavanje panoge, velik ugled agencije, nagrade in kreativnost agencije ter trženjsko znanje;
2. faktor poimenujemo *osebne povezave*, ki predstavlja osebne povezave med naročnikom in agencijo, lastnikom agencije ali vodjem projektov.

Ta dva faktorja nam bosta služila kot novi spremenljivki, ki ju bomo uporabili v regresijskem modelu, s katerim bomo preverjali hipotezo.

- V model bomo vključili odvisno spremenljivko *razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi vodja projekta že dlje časa*.

Z neodvisnima spremenljivkama ne pojasnimo nikakršne variabilnosti, pa tudi model ni statistično značilen ( $F = 0,31$ ,  $\text{sig.} = 0,74$ ).

**Tabela 11: Vpliv dejavnikov za pridobitev naročnika na stalnost odnosa – regresijski koeficienti**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,460	,239		10,291	,000
	F1_A f1: agencija	-,083	,269	-,040	-,309	,759
	F1_B f2: osebne povezave	,197	,271	,094	,728	,469

a. Dependent Variable: ZZ razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi v.p.že dlje časa

Regresijski koeficienti so prenizki in niso statistično značilni. Očitno ta dejavnika ne vplivata na stalnost odnosa.

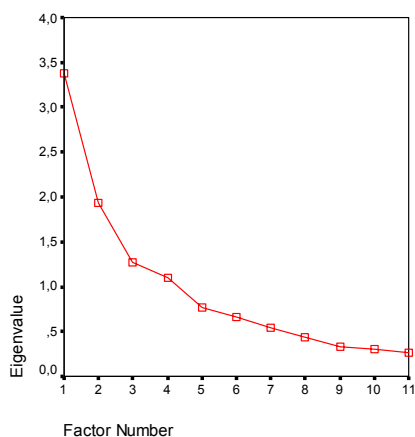
To dejstvo lahko razlagamo le tako, da na stalnost odnosa pozitivno vplivajo neki drugi dejavniki, na primer kakovost dela, ne pa prijateljstvo, kar je s stališča profesionalne etike povsem korektno. Hipotezo zavrnamo. Nadaljnje testiranje hipotez nam bo pomagalo priti do dokončnih ugotovitev.

Podobni rezultati so prikazani v raziskavi Jančič in Žabkar (1998), ko se je izkazalo, da so za naročnika v relaciji do agencije predvsem pomembni faktorji kreativnosti, spoštovanje zastavljenih časovnih načrtov in razumevanje naročnika, manj pomembni faktorji pa so priporočila agencije, velikost agencije, ugled agencije in medosebno poznavanje iz preteklosti.

### **H7: Samostojnost vodje projekta pri delu in odločanju vpliva na stalnost odnosa med agencijo in naročnikom.**

Med temi značilnostmi dela vodje projektov poiščemo faktorje. Zaradi prenizke vrednosti komunalitete (pod 0,2) odstranimo iz nadaljnje analize indikator *delam izključno po navodilih lastnika agencije* in tako dobimo štiri faktorje, ki skupaj pojasnijo 53 % variabilnosti manifestnih spremenljivk.





**Skica 5: Scree diagram – značilnosti dela vodje projektov**

Po pravokotni rotaciji dobimo naslednje factorske uteži, s katerimi opišemo faktorje:

**Tabela 12: Matrika factorskih uteži – faktorji, ki pojasnjujejo značilnosti dela vodje projektov**

	Factor			
	1	2	3	4
samostojno odločam o cenah	,657			
samostojno odločam o izboru kreativne skupine	,856			
informacije in podatke dobim od naročnika				,438
uporabljam naročnikovo storitev ali izdelek		,308	,663	
obiskujem naročnikova prodajna mesta			,711	
pred pripravo kampanje testiram storitev/izdelek			,557	
podam nove predloge kampanje	,692	,320		
samostojno določim roke za izvedbo projekta	,423			,607
poznam delo svojih podskupin (mediji, produkcija, oblikovanje)		,453		
deležem sem tudi naročnikove pohvale		,837		
deležem sem tudi pohvale v agenciji		,714		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Dobljene štiri faktorje poimenujemo:

1. *samostojnost vodje projekta,*
2. *pohvale,*
3. *poznavanje naročnika,*
4. *naročnikova naklonjenost in sodelovanje .*

Vse štiri faktorje vključimo v regresijski model, s katerim bomo preverjali vpliv na stalnost odnosa.

- V model vključimo odvisno spremenljivko *razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi vodja projekta že dlje časa.*

Model je statistično neznačilen ( $F = 1,06$ , sig. = 0,39) in z neodvisnimi spremenljivkami ne pojasnimo nič variabilnosti stalnosti odnosa.

**Tabela 13: Vpliv značilnosti dela vodje projektov na stalnost odnosa – regresijski koeficienti**

		<b>Coefficients<sup>a</sup></b>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,525	,227		11,126	,000
	F4_A f1 samostojnost	-,480	,266	-,228	-1,809	,075
	F4_B f2 pohvale	-,177	,267	-,084	-,662	,510
	F4_C f3 poznavanje naročnika	,099	,279	,045	,355	,724
	F4_D f4 naklonjenost naročnika	-,035	,298	-,015	-,119	,906

a. Dependent Variable: ZZ razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi v.p.že dlje časa

Tabela regresijskih koeficientov nam nakazuje pozitivno povezanost med samostojnostjo vodje projektov in stalnostjo odnosa. V nadaljevanju iz modela izključimo dejavnika poznavanje naročnikovih produktov/storitev in tehnično izvedbo, saj, kot kaže, popolnoma nič ne vplivata na stalnost odnosa.

Z modelom pojasnimo 3 % variabilnosti stalnosti odnosa. Samostojnost vodje projektov statistično značilno vpliva na odvisno spremenljivko, vendar pri tveganju, manjšem od 0,08 ( $t = -1,83$ ), bolj ko je vodja projekta samostojen pri svojem delu, tem večja je stalnost odnosa med naročnikom in agencijo.

Če pa v regresijski model vključimo zgolj samostojnost, potem povezava postane statistično značilna pri 5 % tveganju ( $b = 0,51$ ,  $t = 2,0$ ,  $\text{sig.} = 0,05$ ). Vpliv je sicer majhen, a vseeno upoštevanja vreden.

Hipotezo lahko do neke mere sprejmemo. Za stalnost odnosa med naročnikom in agencijo je torej pomembno, da je vodja projekta pri svojem delu čim bolj samostojen tako glede določanja cen kot izbora kreativne skupine ter predlogov za nove trženjske kampanje, pomembno pa je tudi, da samostojno odloča o rokih izvedbe projekta.

**H8: Večje ko je zadovoljstvo vodje projektov z delovnimi razmerami, tem stalnejši odnos je med naročnikom in agencijo.**

- V model vključimo odvisno spremenljivko *razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi vodja projekta že dlje časa*.

S splošnim zadovoljstvom vodje projektov z delovnimi razmerami pojasnimo 4 % variabilnosti odvisne spremenljivke, model pa je statistično značilen pri tveganju, manjšem od 0,06 ( $F = 3,8$ ).

**Tabela 14: Vpliv splošnega zadovoljstva z delovnimi razmerami na dosedanje stalnost odnosa**

		Coefficientŝ				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4,482	1,062		4,222	,000
	V11 Vaše splošno zadovoljstvo z delovnimi razmerami v trenutni agenciji	-,521	,269	-,235	-1,937	,057

a. Dependent Variable: ZZ razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi v. p.že dlje časa

Regresijski koeficient znaša  $-0,52$  in je statistično značilen pri tveganju, manjšem od  $0,057$  ( $t = -1,94$ ). Obstaja torej pozitivna povezava med dosedanjo stalnostjo odnosa in splošnim zadovoljstvom vodje projektov z delovnimi razmerami v agenciji. Hipotezo potrdimo.

Za končni model, ki pojasnjuje stalnost odnosa, bomo izmed neodvisnih spremenljivk vključili le tiste, ki so se izkazale kot statistično značilne. Tako bomo testirali, kateri dejavnik najpomembneje vpliva na stalnost odnosa med naročnikom in agencijo.

## 12.7 Povzetek analize in končna analiza dveh spremenljivk

V končni model vključimo tiste neodvisne spremenljivke, za katere se je pokazala pozitivna povezanost s stalnostjo odnosa, in sicer pri tveganju, manjšem od  $10\%$ . Gre le za dve spremenljivki, in sicer za samostojnost vodje projektov in zadovoljstvo vodje projektov z delovnimi razmerami.

Z neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo  $7\%$  variabilnosti stalnosti odnosa, model pa je statistično značilen ( $F = 3,3$ , sig. =  $0,04$ ).

**Tabela 15: Dejavnika, ki pozitivno vplivata na stalnost odnosa**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4,219	1,061		3,975	,000
	F4_A f1 samostojnost	-,436	,258	-,207	-1,689	,096
	V11 Vaše splošno zadovoljstvo z delovnimi razmerami v trenutni agenciji	-,440	,270	-,200	-1,632	,108

a. Dependent Variable: ZZ razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi v. p.že dlje časa

Oba dejavnika se izkažeta kot skoraj enako pomembna in sta statistično značilna pri  $10\%$  tveganju. S tem modelom smo pokazali, da na stalnost odnosa pozitivno vplivata tako samostojno delo vodje projekta kot njegovo zadovoljstvo z delovnimi razmerami, kar je do neke mere povezano. Vsekakor pa z raziskavo nismo zajeli še nekaterih pomembnih

dejavnikov, ki pomembno vplivajo na stalnost odnosa, saj smo s tema dvema neodvisnima spremenljivkama pojasnili premalo variabilnosti naše odvisne spremenljivke.

V analizi sta se od štirih neodvisnih spremenljivk izkazali, da na odvisno spremenljivko vplivata le dve.

V nadaljevanju prikazujemo, ali so bile hipoteze zavrnjene ali potrjene:

Hipoteza 1: Pri pridobivanju naročnika so najpomembnejša osebna poznanstva iz preteklosti. Hipotezo smo zavrnil.

Hipoteza 2: Vodja projekta si največ znanja za svoje delo kot vodja projekta pridobi na podlagi internega prenosa znanja v agenciji in hkrati lastnih izkušenj pri delu. Hipotezo smo potrdili.

Hipoteza 3: Najpomembnejši dejavnik za dobro sodelovanje agencije z naročnikom je stalni vodja projekta. Hipotezo smo potrdili.

Hipoteza 4: Med dejavniki, ki v agenciji najbolj ogrožajo sodelovanje med agencijo in naročnikom, najbolj izstopa slaba kakovost izvedbe projekta. Hipotezo smo potrdili.

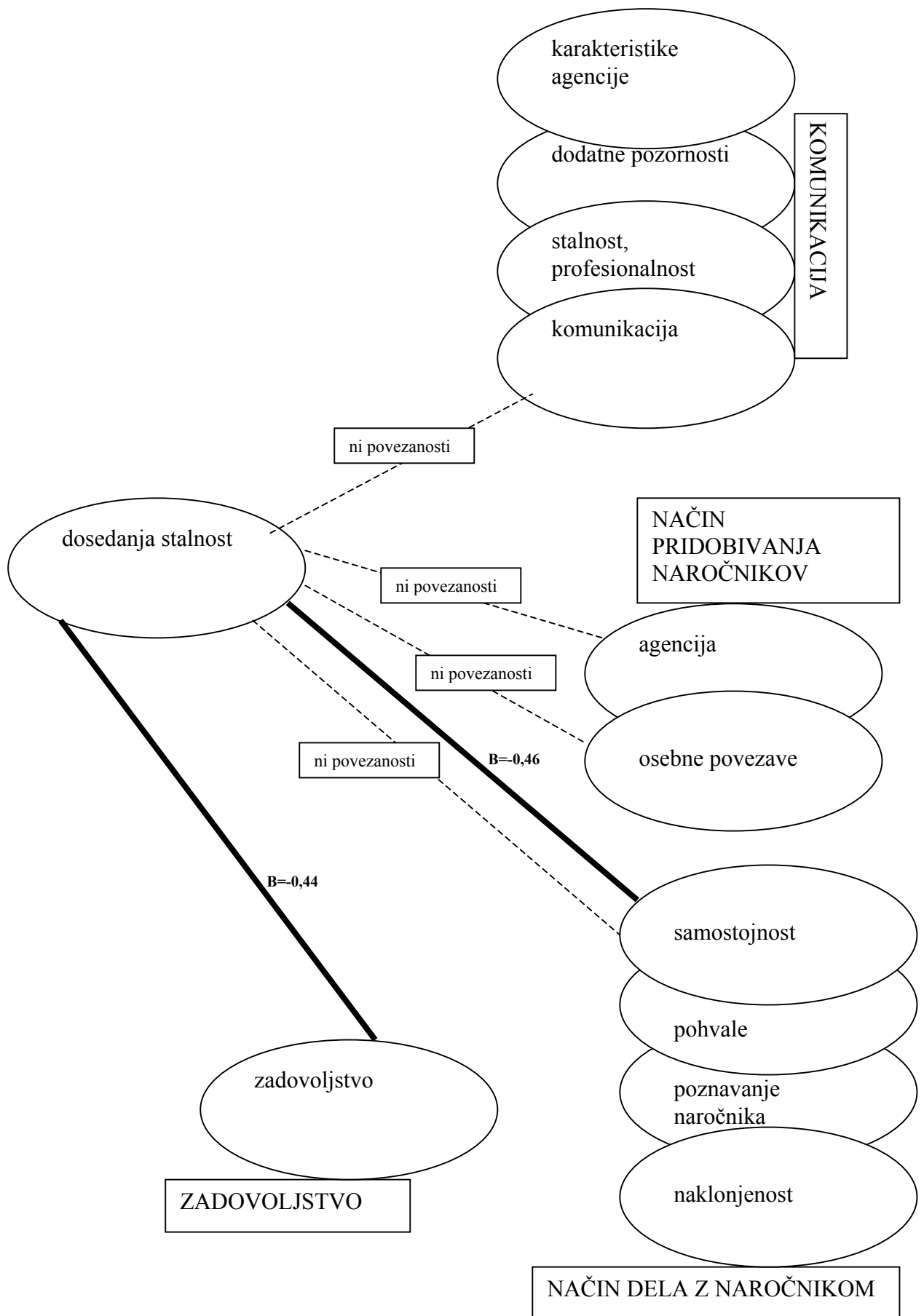
Hipoteza 5: Tesnejše ko je sodelovanje med vodjem projektov in naročnikom, tem stalnejši odnos je med njima. Hipotezo smo zavrnil.

Hipoteza 6: Prijateljsko poznavanje iz preteklosti pomembneje vpliva na stalnost odnosa med naročnikom in agencijo kot kakovost agencije. Hipotezo smo zavrnil.

Hipoteza 7: Samostojnost vodje projekta pri delu in odločanju vplivajo na stalnost odnosa med agencijo in naročnikom. Hipotezo smo potrdili.

Hipoteza 8: Večje ko je zadovoljstvo vodje projekta z delovnimi razmerami v agenciji, tem večja je stalnost odnosov med naročnikom in agencijo. Hipotezo smo potrdili.

## 12.8 Konční model



## 12.9 Omejitve pri raziskavi in priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo

Osnovna omejitev raziskave je bila v tem, da smo analizo izvedli na relativno majhnem vzorcu, in sicer 72 vodij projektov, poslanih pa je bilo 130 anketnih vprašalnikov. Ne glede na vzorec smo z analizo podatkov lahko bodisi zavrnilo bodisi potrdili zastavljene hipoteze, a je bila največja omejitev pri raziskavi starost anketirancev. V slovenskih oglaševalskih agencijah se je pri širitvi te panoge razcvetelo delovno mesto vodje projektov, vendar pa skoraj v nobeni agenciji ne delajo več na tem položaju starejši vodje projektov, ki so začeli s tem delom pred približno dvajsetimi leti. Prav oni bi nam lahko podali na podlagi svojih izkušenj precej drugačne odgovore od mlajših vodij projektov, ki nimajo še toliko delovnih izkušenj in znanja s tega področja. Interni marketing v oglaševalskih agencijah je ta poklic prilagodil mlajšim generacijam. To so ljudje 'brez' obveznosti, v večini še nimajo družin, so polni energije in želje po doseganju osebnih poslovnih ciljev. V tem poklicu ni delovnega časa. Danes je treba biti na voljo naročniku že skoraj 24 ur, hkrati pa mora biti vodja projektov na voljo tudi vsem drugim v agenciji. To je za starejše vodje projektov, ki to delo opravljajo že mnoga leta, postalo moteče in so si našli službe pri naročnikih kot marketinški direktorji ipd. ali pa so v letih po nastanku naše mlade države postali lastniki ali solastniki agencij. V slednjem primeru so ti ljudje danes strategji v agencijah in odgovorni za pridobivanje novih poslov.

Omejitev raziskave je bila tudi v tem, da so bili v začetku mišljeni poglobljeni intervjuji s posameznimi vodji projektov, a sem žal sama del te panoge in težko je verjetno, da bi moji konkurenti pristali na odgovarjanje na vprašanja, s katerimi bi lahko razkrili posamezne poslovne skrivnosti.

Ne glede na omejitve pa so odgovori in analiza pred nami, ki kaže določene ugotovitve, Te bi se verjetno dalo ponoviti na večjem vzorcu in morda ne nazadnje s kakšnim poglobljenim intervjujem.

## **13 Omejitve pri nalogi**



Pojem trženjskega odnosa je intuitivno enostaven, vendar pa težaven pri opredeljevanju. V trženjski literaturi je dejansko redko eksplicitno definiran. Raziskovalci so se problema opredelitve lotili na vsaj dva različna načina, bodisi s klasifikacijo ali opredelitvijo različnih trženjskih odnosov, s čimer se ukvarja Dwyer *et al.* (1987), bodisi z opredelitvijo izpolnjevanja potrebnih pogojev za obstoj trženjskih odnosov, s čimer se ukvarjata Hakansson in Snehota (1997). Na začetku 80. let je vrsta raziskovalcev izrazila zanimanje za dolgoročne trženjske odnose, zlasti v medorganizacijskem trženju. Raziskovanje dolgoročnih trženjskih odnosov in njihovega razvoja se je preneslo na različna področja trženja in zajemalo koncepte menjave in razvoja trženjskih odnosov. Takšen razvoj je izzval teoretike trženja k ponovni opredelitvi koncepta trženja kot snovanja in razvoja trajnih in vzajemno dobičkonosnih odnosov med ponudniki in porabniki, kar opisujeta v svojih delih Gummesson (1987) in Gröenroos (1990, 1994). Koncept trženja, o katerem piše Gröenroos (1994), temelji na odnosih in je bil postavljen v ospredje kot nova paradigma trženjske vede. Uvedbo koncepta trženja, ki temelji na odnosih, sicer pripisujemo Berryju (1983). Empirične raziskave profesionalnih storitev na medorganizacijskih trgih, ki so zajele oglaševalske storitve, so obravnavali Wackman (1987), Verbeke (1989), Michell in Sanders (1995), storitve trženjskega raziskovanja pa Moorman (1992), zavarovanja Crosby in Stephens (1987) ter nekaterih drugih. Te študije praviloma preučujejo dejavnike in posledice sprememb v posameznih spremenljivkah na različnih stopnjah razvoja trženjskih odnosov. Kljub dobremu desetletju raziskovalnega dela smo še vedno na ravni konceptov, z nekaj empiričnimi raziskavami, brez jasnih napotkov za razvoj in upravljanje trženjskih odnosov. Celotna slika obstoječih modelov in okvirov razvoja trženjskih odnosov kaže zgodnjo razvojno stopnjo tega raziskovalnega področja. Malo je medsebojnega navajanja med raziskovalci in modeli. To je posebno očitno med raziskovalci trženja storitev, medorganizacijskega trženja in tudi med evropskimi in severnoameriškimi raziskovalci. S konceptom trženjskih odnosov je v literaturi pogosto povezana ideja pogostih ali ponovljenih primerov menjave. Menimo, da je zavezanost trženjskim odnosom pomembnejša kot samo ponavljanje transakcij. Zavezanost vsebuje usmerjenost v prihodnost in se nanaša na stabilnost in trajnost trženjskih odnosov. Več raziskav je bilo narejenih, kar zadeva odnose v klinični psihologiji, psihoanalizi, sociologiji in socialni psihologiji kot v trženju. Podobne raziskave, kot je pričujoča, ki preučujejo odnose med oglaševalskimi agencijami in naročniki, so naredili Halinenova na Finskem (1997), Jančič in Žabkarjeva (1998) in Žabkarjeva (1999) na slovenskem trgu v svoji doktorski disertaciji, vendar pa je pri vseh poudarjen naročnik, kar pomeni, da so bila vprašanja zastavljena izključno naročnikom. Empirični del pričujoče naloge pa je temeljil na

odgovorih vodij projektov, ki so zaposleni v slovenskih oglaševalskih agencijah, s čimer pa se eksplicitno nobeden od naših in tudi ne od tujih avtorjev ni posebej ukvarjal, vsekakor po literaturi, ki nam je na voljo.

Pomanjkljivost tega dela je v tem, da pri empiričnem delu naloge podatke zajemamo zgolj pri agenciji. Na strani agencij pa zajemamo podatke izključno in samo od vodij projektov, saj preučujemo njihov način dela, njihovo zadovoljstvo z delom z naročniki in osebno vpletenostjo v proces dolgoročnega odnosa z naročniki. Od tega, koga v skupini zajamemo v raziskavo, je odvisna kakovost podatkov in raziskave. Nekateri raziskovalci (Kumar *et al.* 1993, Anderson J.C. *et al.* 1994) opozarjajo na možnost, da v raziskavi uporabimo več informatorjev iz posamezne enote, za pojasnitev medsebojnih oziroma notranjih razmerij in njihovega vpliva na razvoj trženjskih odnosov. Na večjem vzorcu je seveda zajemanje več informatorjev iz posamezne enote časovno in organizacijsko zahtevno, zato ga raziskovalci v večji meri uporabljajo na ravni študij posameznih primerov in kvalitativnega raziskovanja npr. Halinen (1997).

Omejitve v nalogi so bile, da literatura kaj malo opisuje delovanje in pomen delovnega mesta vodje projektov. Do zdaj še niso bile opravljene raziskave na to temo, kar pa ne pomeni, da ne bi v prihodnje naredili še podrobnejše raziskavo, ki bi zajela ne le vodje projektov, ampak vse profile v oglaševalski agenciji, tako da bi bilo možno primerjati mišljenje med različnimi delovnimi mesti in položaji v oglaševalskih agencijah.

## **14 Sklepne ugotovitve**

V nalogi sem želela predstaviti vlogo vodje projekta pri vzpostavitvi in ohranjanju dolgoročnih odnosov med oglaševalsko agencijo in naročnikom. Iz pregleda literature na temo trženjskih odnosov je razvidno, da obstaja veliko nesoglasij med avtorji glede tega, kaj so dolgoročni trženjski odnosi, predvsem pa, kako nastanejo in kako se razvijajo. Razvoj trženjskih odnosov poteka od vzpostavljanja odnosov, ohranjanja, obojestranskega zadovoljstva in zavezanosti oziroma zvestobe do prenehanja odnosa. V nalogi je izhodišče v odnosih med ponudniki in porabnikih profesionalnih storitev, ki so se začeli in so vzdrževani prostovoljno in zavestno ter na podlagi predhodnega medosebnega poznavanja.

V okviru poglavja Novejše zgodovine oglaševanja smo spoznali razvojno pot in sliko nekdanjih in današnjih agencij. Oglaševalske agencije, ki so podobne sodobnim, imajo korenine v Združenih državah, kjer so pozneje nastali tudi veliki konglomerati. Slabosti teh konglomeratov se kažejo v nezadovoljstvu naročnikov, ki ne soglašajo s tem, da bi bila njihova agencija v povezavi z drugo agencijo, ki dela za konkurenco. Zato se postavlja vprašanje prihodnosti obstoja, širitve ali razdružitve velikih štirih holdingov. Pojav prvih agencij sega v konec 19. stoletja, poklic vodje projekta, ki je bil na samem začetku v vlogi mediatorja med agencijo in naročnikom, pa se pojavi ob prihodu konkurence med agencijami. Kmalu ni bilo dovolj le oblikovati in zakupiti medijski prostor, ampak je postal pomemben odnos, ki ga agencija vzpostavi z naročnikom. Konkurenčna orodja agencije so tako postala odnos med naročnikom in agencijo, vrsta in specializacija storitev, cena, dobro ime in ugled agencije ter kakovost storitve in agencijskih ljudi. Značilnost oglaševalskih storitev je neotipljivost, človeška intenzivnost, interaktivnost storitvenih procesov, predvsem pa je problematična izmenjava storitev, ki je največkrat negotova. Da bi zmanjšali negotovost, je izrednega pomena zaupanje, ki pa se gradi le z dolgoročnimi odnosi in obojestranskim poznavanjem. S tem pridemo do stopnje, ko osebni odnosi postajajo trdnejši kot pogodbeni odnosi. V poglavju strukture oglaševalske agencije smo se osredotočili predvsem na oddelek vodij projektov, nekoliko na kreativni oddelek in medijski oddelek, vsi skupaj pa najbolje opisujejo delovanje agencije in sodelovanje z naročnikom. Iz tega poglavja povzemam, da so delovne naloge v agenciji izjemno specifične, med seboj različne in da vodje projektov opravljajo številne aktivnosti, da bi na koncu dosegli zadovoljstvo tako pri naročniku kot agenciji. Vodilni v agenciji morajo biti sposobni zaznati potrebe in morebitna nesoglasja med vodjem projektov in vsemi drugimi, ki so vpleteni v odnos, da preprečijo razdor v odnosu. V primeru pretrganja odnosa med agencijo in naročnikom je treba vzpostaviti nov odnos, ki pa lahko traja dlje časa in zahteva veliko potrpežljivosti na obeh straneh. Dober vodja projekta ob vsakdanji komunikaciji tako navzven kot navznoter mora biti sposoben spoznati

naročnikovo panogo, opazovati trende na trgu in potrošnike, mora imeti sposobnost raziskovalca in analitika, sposobnost priprave in izvedbe prezentacij, oblikovati tim in predati dosledna izhodišča. Vodja projekta mora navznoter agencije skrbeti za motivacijo v timu, nenehno komunikacijo, inovacijo, organizacijo, načrtovanje, nadzor, oceno ter razumljivo in nepristransko razmišljanje. V odnosu do naročnika mora imeti dober vodja projekta sposobnost poslušanja, prepoznavanja priložnosti, razumevanja naročnikov in poznavanja njihovih dejavnosti. Njegove osebne značilnosti pa so intelekt, radovednost, spontano razmišljanje, doslednost, inovativnost, disciplina, ustvarjalnost, instinkt, verbalna in ustna komunikacijska sposobnost.

V poglavju o vzrokih in pogojih za nastanek sodelovanja med agencijo in naročnikom smo spoznali, da ima agencija vlogo, da kar najbolje pripravi tržno komunikacijsko strategijo za določen produkt ali storitev in ga v imenu naročnika predstavi končnemu kupcu. Vplivi, ki delujejo na sodelovanje med obema stranema, pa so lahko makroekonomski, od neposredno vpletenih organizacij in mikroekonomski. Odnos med agencijo in naročnikom se razvija na podlagi prilagoditev, pričakovanj in s primernim komunikacijskim slogom. Odnos je lahko osebni in gradi osebno in poslovno zaupanje. Za dolgoročnost odnosa sta izjemnega pomena obojestransko poznavanje in zaupanje oziroma zvestoba. Tudi odnosi imajo svoj življenjski cikel in nevarnost lahko postane, če vpleteni strani v odnosu ne spremljata, v kateri fazi je njun odnos.

Podatki, zbrani na vzorcu 72 vodij projektov iz različnih slovenskih agencij, so presegli nekatera pričakovanja in nekateri rezultati so bili presenečenje. Trditev, da so pri pridobivanju naročnika najpomembnejša osebna poznanstva, je bila zavrnjena, anketiranci so menili, da je za pridobivanje naročnika najpomembnejša kreativnost agencije.

Nadalje anketiranci trdijo, da si vodja projekta največ znanja za svoje delo kot vodja projekta pridobi z internim prenosom znanja v agenciji in hkrati z lastnimi izkušnjami pri delu. Kot najpomembnejši dejavnik za dobro sodelovanje agencije z naročnikom je stalni vodja projekta, s čimer so se anketiranci v večini strinjali. Ta trditev potrjuje problematiko te naloge, da je vodja projektov ključni element pri ohranjanju dolgoročnih odnosov. Med dejavniki, ki v agenciji ogrožajo sodelovanje med agencijo in naročnikom, najbolj izstopa slaba kakovost izvedbe projekta. Tesno sodelovanje med vodjem projektov in naročnikom ne vpliva na bolj stalen odnos med njima, kar je bilo presenečenje, saj je teorija navajala to trditev, praksa pa je očitno vseeno drugačna. Tudi prijateljsko poznavanje iz preteklosti ne vpliva pomembneje na stalnost odnosa med naročnikom in agencijo kot kakovost agencije,

kar še enkrat potrjuje, da je izjemnega pomena kakovost agencije, torej kreativnost. Samostojnost vodje projekta in zadovoljstvo pri delu in odločanju pa pomembno vplivata na stalnost odnosa med agencijo in naročnikom, kar je kazalec managerjem agencij, kako usmerjati vodje projektov.

Del, kjer rezultati ne potrjujejo mojih pričakovanj, se nanaša dejansko na praktične izkušnje, kar je dokaz, da je praksa lahko precej drugačna od teorije. Hipoteze, ki bi vzbujale zaskrbljenost in ki sem jih zastavila tudi iz lastnega prepričanja in pomislekov, so tako zavrnjene in empirična raziskava, ki je bila sicer narejena na manjšem vzorcu in na relativno mlajši populaciji, je pokazala, da slovenske agencije delujejo pretežno etično in korektno.

## Viri in literatura

1. Anderson James, Narus James (1984) A Model of the Distributor's Perspective of Distributor/Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 62-74.
2. Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J. (1994) Dyadic Business Relationship within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58 (October), 1-15.
3. Batra Rajeev, Myers G. John, Aaker A. David (1996) *Advertising Management*. Fifth edition. Prentice Hall.
4. Beard Fred (1996) Marketing client role ambiguity as a source of dissatisfaction in client-ad agency relationships. *Journal of Advertising Research*, September/October, 9-20.
5. Bejou David (1994) *Relationship-Selling Trajectories: A Conceptual Model and Empirical Investigation*. Ph.D. Memphis State University, 213 str.
6. Berry Leonard L. (1983) Relationship Marketing. V Berry L.L., Shostack G.L., Upah G.D. (eds.): *Emerging Perspectives in Services Marketing*. Chicago: AMA, 25-28.
7. Bloemer, J.M.M., Kasper H.D.P. (1995) The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economics Psychology*, 16, 311-329.
8. Brennan Ross, Tunbull Peter W. (1997) Antecedents to Adaptation in Buyer-Seller Relationships. Proceedings of the 13<sup>th</sup> IMP International Conference, Lyon, Competitive papers, 61-81.
9. Cadotte Ernest R., Woodruff Robert B., Jenkins Roger L. (1987) Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24 (Avgust), 305-314.
10. Cappo Joe (2003) *The future of advertising: new media, mew clients, new cionsumers in the post-television age*. McGraw-Hill, Chicago.
11. Cram Tony (1994) *The Power of Relationship Marketing*. Pitman Publishing. London.
12. Crosby Lawrence, Stephens Nancy (1987) Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life of Insurance Industry. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 404-411.
13. Crosby Lawrence A., Evans Kenneth R., Cowles Deborah (1990) Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.

14. Dwyer F. Robert, Schurr Paul H., Oh Sejo (1987) Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2),11-27.
15. Egan John (2001) *Relationship Marketing: Exploring relational strategies in marketing*. Prentice Hall. Financial Times.
16. Fill Chris (1999) *Marketing communications : contexts, contents and strategies. Second Edition*. Pearson Education Limited. England.
17. Ford D., Hakansson H. and Johanson J. (1986) How do companies interact? *Industrial marketing and Purchasing*, 1, 1, 26-41.
18. Fornell Claes (1992) A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56, 6-21.
19. Fox R. Stephen (1984) *The mirror makers: a history of American advertising and its creators*. Ilini books edition (1997).
20. Foxall R. Gordon, Goldsmith E. Ronald, Brown Stephen (1998) *Consumer Psychology for Marketing*. Second edition. International Thomson Business Press.
21. Grönroos Christian (1979) An applied theory for marketing industrial services. *Industrial Marketing Management*, 8, 45-50.
22. Grönroos Christian (1990) Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organisational Behaviour Interface. *Journal of Business Research*, 20 (January), 3-11.
23. Grönroos Christian (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing Management Decision, 32 (2), 4-20.
24. Grönroos Christian (1996) Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management decision*, 34, str. 5-14.
25. Gummesson Evert (1978) Toward a Theory of Professional Service Marketing. *Industrial Marketing Management*, 7 (April), 89-95.
26. Gummesson Evert (1987) The New Marketing – Developing Long-term Interactive relationships. *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.
27. Gummesson Evert (1999) *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*. Butterworth Heinemann.
28. Hakansson H., Snehota I. (1997) Analysing Business Relationships. V Ford, D. ed. (1997): *Understanding Business Markets. Interaction, Relationships, Networks*. Second Edition. London: Academic Press, Harcourt Brace, 151-175.

29. Halinen Aino (1997) *Relationship Marketing in Professional Service, A study of agency-client dynamics in the advertising sector*. Rotledge, London, New York.
30. Jacoby, J., Chestnut R.W. (1978) *Brand Loyalty Measurement and Management*. New York: Wiley, 135 str.
31. Jacoby, J., Kyner D.B. (1973) Brand-Loyalty Vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing research*, 10 (February), 1-9.
32. Jančič, Zlatko (1996) *Celostni marketing*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
33. Jančič Zlatko (1990) *Marketing: strategija menjave*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
34. Jančič Zlatko, Žabkar Vesna (1998) Establishing marketing relationships in the advertising agency business: a transitional case. *Journal of advertising research*, Nov./Dec.1998, str. 27-36.
35. Jefkins Frenk (1994) *Advertising*. First Edition. Financial Times Publishing. British Library Cataloguing in Publication Data. London.
36. Jewler, A. Jerome (1989) *Creative strategy in advertising*. 3rd edition. Wadsworth, Inc.
37. Jones John Philip (1999) *The Advertising Business, Operations, Creativity, Media Planning, Integrated Communications*. SAGE Publications, USA.
38. Kelley D. Larry, Jugenheimer W. Donald (2004) *Advertising Media Planning – A Brand Management Approach*. M.E. Sharpe, Inc. USA
39. Kotler Philip (2003) *Marketing Managemen*. Enajsta izdaja. Slovenska izdaja. Mate d.o.o. GV Založba d.o.o., Ljubljana.
40. Kumar Nirmalaya, Stern Louis W., Anderson James C. (1993) Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36, 6, 1633-1651.
41. Leis Wiliam, Kline Stephen, Jhally Sut (1986) *Social communication in advertising: persons, products and images of well-being*. Methuen Publications.
42. Lorin Philippe (2001) *5 Giants of Advertising*, Assouline Publishing, Paris.
43. Michell Paul C.N., Sanders Nicholas H. (1995) Loyalty in agency-client relations: the impact of the organistaional context. *Journal of Advertising Research*, March/April, 9-21.
44. Miller Alex (1996) *Strategic management*. Second edition. Mc Graw Hill, New York.
45. Mooij, Marieke K. de with Warren J.Keegan (1991) *Advertising worldwide: concepts, theories, and practise of international, multinational, and global advertising*. Prentice Hall International (UK).



46. Moore Charles, Smith Tony (1997) The Application of Psychological Customer Segmentation in Business Markets. Proceedings for 211<sup>th</sup> Esomar seminar Business-to-business marketing: recent developments, new challenges, Vienna (Austria), 20-22 April 1997, 15-30.
47. Moorman, Christine, Gerald Zaltman, Deshpande Rohit (1992) Relationship between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organisations. *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 314-28).
48. Nicosia M. Francesco (1974) *Advertising, Management, and Society: A Business Point of View*. Mc Graw-Hill, Inc.
49. O'Malley Lisa, Tynan Caroline (1997) A Reappraisal of the Relationship Marketing Constructs of Commitment and Trust. Proceedings AMA Relationship Marketing Conference, June 12-15<sup>th</sup> 1997, Dublin, Ireland.
50. Ogilvy David (1985) *Ogilvy on Advertising*. First Vintage Books Edition, New York.
51. Oliver Richard (1990) Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.
52. Oliver Richard L. (1996) *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York (etc.): McGraw-Hill Company.
53. Patis, S. William (1990) *Careers in advertising*. VGM Career Horizons, NTC Publishing Group, Chicago.
54. Reichheld Frederick F. (1996) The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston. MA: *Harvard Business School Press*, 322 str.
55. Russell J. Thomas, Lane W. Ronald (1993) *Kleppner's advertising procedure*. Twelfth edition. Prentice-Hall International Editions, USA.
56. Schudson Michael (1986) *Advertising, the uneasy persuasion*. Basic books, Inc. USA.
57. Selnes F. (1993) An Examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty. *European Journal of Marketing*, 27 (9), 19-35.
58. Selnes F. (1998) Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32, str. 305-322.
59. Sheth N. Jagadish, Parvatiyar Atul (2000) *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications, Inc.

60. Sissors Jack Zanville, Bumba Lincoln (1993) *Advertising Media Planning*. NTC Publishing Group. USA.
61. Smith P R (1993) *Marketing Communications: An Integrated Approach*. Kogan Page Limited. London.
62. Steel John (1998) *Truth, Lies, and Advertising: The Art of Account Planning*. John Wiley & Sons, Inc., USA.
63. Turnbull Peter W., Valla Jean-Paul (1986) Strategic Planning in Industrial marketing: an Interaction Approach. *European Journal of Marketing*, 20, 7, 5-20.
64. Verbeke Alain (1989) Developing and Advertising Agency-Client Relationship in the Netherlands. *Journal of Advertising Research*, 26 (6) December 1986/January 1987, 21-28.
65. Wackman Daniel B., Salmon Charles T., Salmon Carlyn C. (1987) Developing an Advertising Agency-Client Relationship. *Journal of advertising Research*, 26 (6), December 1986/January 1987, 21-28.
66. Weilbacher M. William (1984) *Advertising*. Second edition. Macmillan Publishing Company. New York.
67. Wells William, Burnett John, Moriarty Sandra (1992) *Advertising Principles and Practise*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
68. White Roderick (1993) *Advertising: what it is and how to do it*. Third edition. McGraw-Hill.
69. White Roderick (2000) *Advertising*. Fourth edition. McGraw-Hill Publishing Company. England.
70. Woodruff R.B.; Cadotte E.R., Jenkins R.L. (1983) Modeling Customer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms. *Journal of Marketing Research*, 20 (August), 296-304.
71. Yorke D.A. (1990) Developing Interactive Approach to the Marketing of Professional Services. V Ford (ed.) (1990) *Understanding Business Markets: Interactions, Relationships, Networks*. London: Academic Press, 347-358.
72. Žabkar Vesna (1999) Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev: konceptualni model in empirična preverba: *doktorska dizertacija*, Ljubljana.

### **Internetne strani**

<http://www.uky.edu/%7Erlroth00/HISTORY.html> (20.1.2005)  
<http://scriptorium.lib.duke.edu/eaa/timeline.html> (20.1.2005)

## **Priloge k nalogi**

1. Dopis k vprašalniku za vodje projektov
2. Anketni vprašalnik za vodje projektov
3. Indikatorji posameznih spremenljivk
4. Statistična analiza podatkov

## **Priloga 1 – Dopis k vprašalniku za vodje projektov**

Univerza v Ljubljani  
Fakulteta za družbene vede  
Magistrski študij  
Usmeritev: Tržno komuniciranje

Ljubljana, 21. oktober 2004

Zadeva: Vprašalnik za vodje projektov

### **Spoštovan-a!**

Vnaprej se vam želim zahvaliti za sodelovanje pri izpolnjevanju ankete, ki sem jo pripravila izključno za namen izdelave magistrske naloge. Glede vaših odgovorov vam zagotavljam popolno anonimnost, če izpolnjene vprašalnike pošljete nazaj v priloženi kuverti. V anketnem vprašalniku niso zahtevani ne osebni podatki ne ime agencije, v kateri ste zaposleni. Rezultati raziskave bodo objavljeni v združeni obliki in prikazani le v mojem magistrskem delu z naslovom »Vzpostavitev in ohranjanje dolgoročnih odnosov med oglaševalsko agencijo in naročnikom – vloga vodje projekta«.

Problematika magistrske naloge je vloga vodje projekta v oglaševalski agenciji, ki je po mojem mnenju ključna za kontinuiteto sodelovanja z naročniki, včasih pa to v agencijah ostane neopazno. Z raziskavo bom torej poskušala dokazati, da je vloga vodje projekta v agenciji pomembna, predvsem pa pri vzpostavitvi in ohranjanju odnosov med naročnikom in oglaševalsko agencijo.

Anketa je poslana 130 vodjem projektov iz 35 različnih slovenskih oglaševalskih agencij. V vprašalniku je 14 vprašanj, ki vam ne bodo vzeli več kot 5 minut časa. Lepo prosim, če vprašalnike pošljete nazaj v priloženi kuverti najkasneje do torka, 26. 10. 2004, ker se bom po tem datumu lotila analize in interpretacije.

Za dodatna vprašanja in rezultate raziskave pa prosim pišite na Mateja Kos, Kolodvorska 2a, Mengeš ali kličite na GSM 041 679 880.

Najlepša hvala za sodelovanje! Bili ste mi v veliko pomoč!

Lepo pozdravljeni!  
Mateja Kos

## Priloga 2 – Anketni vprašalnik za vodje projektov

### VPRAŠALNIK ZA VODJE PROJEKTOV V OGLAŠEVALSKIH AGENCIJAH

Prosim, če odgovarjate tako, da ustrezno številko obkrožite. Pri vsaki trditvi je možno obkrožiti le eno številko, na vprašanja 6, 7, 8, 9 in 10 pa odgovorite s številko.

**1. Koliko so spodaj našeti dejavniki odločilno vplivali na pridobitev naročnikov, za katere vodite projekte? (1 – nič, 2 – malo, 3 – srednje, 4 – veliko, 5 – v celoti)**

	nič	malo	srednje	veliko	v celoti
prijateljsko poznavanje iz preteklosti med vodjo projekta in naročnikom	1	2	3	4	5
prijateljsko poznavanje iz preteklosti med lastnikom agencije/direktorjem in naročnikom	1	2	3	4	5
prijateljsko poznavanje iz preteklosti med agencijo in naročnikom	1	2	3	4	5
sorodstvena vez z vodjem projektov	1	2	3	4	5
poznavanje naročnikove panoge	1	2	3	4	5
velik ugled agencije	1	2	3	4	5
nagrade agencije	1	2	3	4	5
kreativnost agencije	1	2	3	4	5
trženjsko znanje	1	2	3	4	5

**2. Koliko je za vas pomembno pridobljeno znanje za vodenje projektov?**

*(oceni od 1 do 6, kjer je 6 najvišja vrednost)*

	popolnoma nepomembno					zelo pomembno
s fakultete	1	2	3	4	5	6
s seminarjev	1	2	3	4	5	6
iz splošne razgledanosti	1	2	3	4	5	6
iz pridobljenega znanja v agenciji in izkušenj pri delu	1	2	3	4	5	6
od naročnika	1	2	3	4	5	6
iz strokovne literature	1	2	3	4	5	6

**3. Koliko so za ohranjanje odnosov z vašimi naročniki pomembne naslednje dejavnosti? (1 – sploh niso pomembne, 5 – popolnoma so pomembne)**

	sploh niso pomembne				popolnoma so pomembne
z naročnikom (enim ali več) sem v prijateljskih odnosih zunaj delovnega časa	1	2	3	4	5
redna delovna kosila	1	2	3	4	5
redni delovni sestanki	1	2	3	4	5
ponudbe na lastno iniciativo brez naročila naročnika	1	2	3	4	5
novoletna kosila	1	2	3	4	5
obdarjevanje	1	2	3	4	5
analize kakovosti projektov	1	2	3	4	5
velikost agencije	1	2	3	4	5
stalni vodja projektov	1	2	3	4	5
uporabljanje naročnikovih izdelkov/storitev	1	2	3	4	5
sodelovanje na festivalih/tekmovanjih	1	2	3	4	5
osvajanje nagrad na tekmovanjih	1	2	3	4	5
večletne medsebojne pogodbe	1	2	3	4	5
»kemija« med naročnikom in vodjo projekta	1	2	3	4	5
brezplačne storitve za naročnika	1	2	3	4	5

**4. Koliko spodnje trditve veljajo za vas kot vodjo projekta pri vašem delu: (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)**

	sploh se ne strinjam				popolnoma se strinjam
samostojno odločam o cenah	1	2	3	4	5
samostojno odločam o izboru kreativne skupine	1	2	3	4	5
vse informacije in podatke dobim od naročnika	1	2	3	4	5
uporabljam naročnikovo storitev ali proizvod	1	2	3	4	5
obiskujem naročnikova prodajna mesta	1	2	3	4	5
pred pripravo kampanje testiram storitev/izdelek	1	2	3	4	5
predlagam nove predloge	1	2	3	4	5

kampanje					
samostojno določim roke za izvedbo projekta	1	2	3	4	5
delam izključno po navodilih lastnika agencije	1	2	3	4	5
poznam delo svojih podskupin (mediji, produkcija, oblikovanje)	1	2	3	4	5
deležen sem tudi naročnikove pohvale	1	2	3	4	5
deležen sem tudi pohvale v agenciji	1	2	3	4	5
	sploh se ne strinjam				popolnoma se strinjam

**5. Pomembnost dejavnikov, ki ogrožajo sodelovanje med agencijo in naročnikom: (1 – sploh ni pomembno, 6 – popolnoma je pomembno)**

	sploh ni pomembno					popolnoma je pomembno
visoke cene	1	2	3	4	5	6
slaba kakovost izvedbe projekta	1	2	3	4	5	6
nezadovoljiva kreativnost	1	2	3	4	5	6
zamenjava naročnikovih proizvodov / storitev	1	2	3	4	5	6
odhod vodje projekta iz agencije	1	2	3	4	5	6
odhod kreativne osebe/oblikovalca iz ekipe	1	2	3	4	5	6
sprememba lastnika agencije	1	2	3	4	5	6

**6. V koliko agencijah ste že delali? \_\_\_\_\_**

**7. Skupno število projektov, ki jih trenutno vodite? \_\_\_\_\_**

**8. Koliko od vaših naročnikov vodite od prvega dne, ko je agencija začela sodelovati z naročnikom? \_\_\_\_\_**

**9. Koliko od naročnikov vodite že dlje časa in ste naredili zanj več kot eno kampanjo? \_\_\_\_\_**

**10. Koliko od naročnikov, ki jih trenutno vodite, pričakujete, da bodo z vami sodelovali pri naslednji kampanji? \_\_\_\_\_**

**11. Vaše splošno zadovoljstvo z delovnimi razmerami v trenutni agenciji: (ocenite od 1 do 5, pri čemer je**

*1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)*

zadovoljstvo z delom v agenciji	1	2	3	4	5
---------------------------------	---	---	---	---	---

**12. Katerega spola ste?** (*0 – moški, 1 – ženska*)

**0**

**1**

**13. Koliko ste stari?**

1. do 25 let
2. 25–30
3. 31–35
4. 36–40
5. 41–45
6. nad 45 let

**14. Navedite zadnjo šolo, ki ste jo končali, redno ali izredno:**

1. nedokončana osnovna šola
2. dokončana osnovna šola
3. nedokončana strokovna ali srednja šola
4. dokončana 2- ali 3-letna strokovna šola
5. dokončana 4-letna srednja šola
6. nedokončana višja ali visoka šola
7. dokončana 2-letna višja šola
8. dokončana visoka šola, fakulteta, akademija
9. dokončana 7. stopnja

**Prosim, da izpolnjen vprašalnik pošljete nazaj v priloženi kuverti!**

Najlepše se zahvaljujem za sodelovanje!

Mateja Kos



## **Priloga 3 – Indikatorji posameznih spremenljivk**

### **Neodvisne spremenljivke**

#### **1. Dejavniki za pridobitev novih naročnikov**

- prijateljsko poznavanje iz preteklosti med vodjo projekta in naročnikom,
- prijateljsko poznavanje iz preteklosti med lastnikom agencije/direktorjem in naročnikom,
- prijateljsko poznavanje iz preteklosti med agencijo in naročnikom,
- sorodstvena vez z vodjem projektov,
- poznavanje naročnikove panoge,
- velik ugled agencije,
- nagrade agencije,
- kreativnost agencije,
- trženjsko znanje.

#### **2. Način dela vodje projektov**

- samostojno odločam o cenah,
- samostojno odločam o izboru kreativne skupine,
- vse informacije in podatke dobim od naročnika,
- uporabljam naročnikovo storitev ali proizvod,
- obiskujem naročnikova prodajna mesta,
- pred pripravo kampanje testiram storitev/izdelek,
- predlagam nove predloge kampanje,
- samostojno določim roke za izvedbo projekta,
- delam izključno po navodilih lastnika agencije,
- poznam delo svojih podskupin (mediji, produkcija, oblikovanje),
- deležen sem naročnikove pohvale,
- deležen sem tudi pohvale v agenciji.

#### **3. Komunikacija med agencijo in naročnikom**

- z naročnikom (enim ali več) sem v prijateljskih odnosih zunaj delovnega časa,
- redna delovna kosila,
- redni delovni sestanki,

- ponudbe na lastno iniciativo brez naročnikovega naročila,
- novoletna kosila,
- obdarovanje,
- analize kakovosti projektov,
- velikost agencije,
- stalni vodja projektov,
- uporabljanje naročnikovih izdelkov/storitev,
- sodelovanje na festivalih/tekmovanjih,
- osvajanje nagrad na tekmovanjih,
- večletne medsebojne pogodbe,
- kemija med naročnikom in vodjo projekta,
- brezplačne storitve za naročnika.

### **Spremenljivke za dodatne hipoteze:**

#### **1. Dejavniki, ki vplivajo na dobro sodelovanje agencije z naročnikom**

- z naročnikom (enim ali več) sem v prijateljskih odnosih zunaj delovnega časa,
- redna delovna kosila,
- redni delovni sestanki,
- ponudbe na lastno iniciativo brez naročnikovega naročila,
- novoletna kosila,
- obdarovanje,
- analize kakovosti projektov,
- velikost agencije,
- stalni vodja projektov,
- uporabljanje naročnikovih izdelkov/storitev,
- sodelovanje na festivalih/tekmovanjih,
- osvajanje nagrad na tekmovanjih,
- večletne medsebojne pogodbe,
- kemija med naročnikom in vodjo projekta,
- brezplačne storitve za naročnika.

## **2. Dejavniki, ki ogrožajo sodelovaje med agencijo in naročnikom**

- visoke cene,
- slaba kakovost izvedbe projekta,
- nezadovoljiva kreativnost,
- zamenjava naročnikovih proizvodov/storitev,
- odhod vodje projekta iz agencije,
- odhod kreativne osebe/oblikovalca iz ekipe,
- sprememba lastnika agencije.

## **3. Pomembnost znanja glede na okolje, v katerem ga je anketiranec pridobil**

- v šoli (fakulteti),
- na seminarjih,
- iz splošne razgledanosti,
- iz pridobljenega znanja v agenciji in izkušenj pri delu,
- od naročnika,
- iz strokovne literature.

## **4. Dejavniki, ki so odločilno vplivali na pridobitev naročnika**

- prijateljsko poznavanje iz preteklosti med vodjo projekta in naročnikom,
- prijateljsko poznavanje iz preteklosti med lastnikom agencije/direktorjem in naročnikom,
- prijateljsko poznavanje iz preteklosti med agencijo in naročnikom,
- sorodstvena vez z vodjem projektov,
- poznavanje naročnikove panoge,
- velik ugled agencije,
- nagrade agencije,
- kreativnost agencije,
- trženjsko znanje.

## Priloga 4 – Statistična analiza podatkov

### Hipoteza 1

Paired Samples Statistics: Kreativnost agencije/trženjsko znanje:

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V1_H kreativnost agencije	3,7606	71	,81879	,09717
	V1_I trženjsko znanje	3,7324	71	,94048	,11161

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V1_H kreativnost agencije & V1_I trženjsko znanje	71	,398	,001

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V1_H kreativnost agencije - V1_I trženjsko znanje	,0282	,97059	,11519	-,2016	,2579	,245	70	,808

Paired Samples Statistics: kreativnost agencije/velik ugled agencije:

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V1_H kreativnost agencije	3,7639	72	,81350	,09587
	V1_F velik ugled agencije	3,6806	72	,81925	,09655

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V1_H kreativnost agencije & V1_F velik ugled agencije	72	,414	,000

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V1_H kreativnost agencije - V1_F velik ugled agencije	,0833	,88413	,10420	-,1244	,2911	,800	71	,427

Paired Samples Statistics: trženjsko znanje/velik ugled agencije:

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V1_I trženjsko znanje	3,7324	71	,94048	,11161
	V1_F velik ugled agencije	3,6761	71	,82418	,09781

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V1_I trženjsko znanje & V1_F velik ugled agencije	71	,347	,003

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V1_I trženjsko znanje - V1_F velik ugled agencije	,0563	1,01260	,12017	-,1833	,2960	,469	70	,641

Paired Samples Statistics: visok ugled agencije/poznavanje naročnikove panoge:

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V1_F velik ugled agencije	3,6714	70	,82920	,09911
	V1_E poznavanje naročnikove panoge	3,3857	70	,88944	,10631

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V1_F velik ugled agencije & V1_E poznavanje naročnikove panoge	70	,273	,022

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V1_F velik ugled agencije - V1_E poznavanje naročnikove panoge	,2857	1,03760	,12402	,0383	,5331	2,304	69	,024

## Hipoteza 2

Paired Samples Statistics: iz pridobljenega znanja v agenciji in izkušenj pri delu/iz splošne razgledanosti

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V2_D iz pridobljenega znanja v agenciji in izkušenj pri delu	5,6111	72	,68290	,08048
	V2_C iz splošne razgledanosti	4,5833	72	1,09737	,12933

Paired Samples Correlations					
		N	Correlation	Sig.	
Pair 1	V2_D iz pridobljenega znanja v agenciji in izkušenj pri delu & V2_C iz splošne razgledanosti	72	,551	,000	

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V2_D iz pridobljenega znanja v agenciji in izkušenj pri delu - V2_C iz splošne razgledanosti	1,0278	,91885	,10829	,8119	1,2437	9,491	71	,000

iz splošne razgledanosti: iz pridobljenega znanja v agenciji in izkušenj pri delu/od naročnika

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V2_D iz pridobljenega znanja v agenciji in izkušenj pri delu	5,6056	71	,68617	,08143
	V2_E od naročnika	4,3803	71	1,18763	,14095

Paired Samples Correlations					
		N	Correlation	Sig.	
Pair 1	V2_D iz pridobljenega znanja v agenciji in izkušenj pri delu & V2_E od naročnika	71	,450	,000	

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V2_D iz pridobljenega znanja v agenciji in izkušenj pri delu - V2_E od naročnika	1,2254	1,07168	,12718	,9717	1,4790	9,634	70	,000

Paired Samples Statistics: iz splošne razgledanosti/od naročnika

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V2_C iz splošne razgledanosti	4,6056	71	1,08863	,12920
	V2_E od naročnika	4,3803	71	1,18763	,14095

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V2_C iz splošne razgledanosti & V2_E od naročnika	71	,328	,005

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V2_C iz splošne razgledanosti - V2_E od naročnika	,2254	1,32231	,15693	-,0876	,5383	1,436	70	,155



Paired Samples Statistics: s fakultete/s seminarjev

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V2_A s fakultete	2,7083	72	1,06728	,12578
	V2_B s seminarjev	3,5000	72	1,08770	,12819

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V2_A s fakultete & V2_B s seminarjev	72	,491	,000

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V2_A s fakultete - V2_B s seminarjev	-,7917	1,08689	,12809	-1,0471	-,5363	-6,180	71	,000

### Hipoteza 3

Paired Samples Statistics: stalni vodja projektov/ kemija med naročnikom in vodjo projekta

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V3_I stalni vodja projektov	4,3611	72	,67773	,07987
	V3_N kemija med naročnikom in vodjo projekta	4,3194	72	,78411	,09241

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V3_I stalni vodja projektov & V3_N kemija med naročnikom in vodjo projekta	72	,124	,298

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V3_I stalni vodja projektov - V3_N kemija med naročnikom in vodjo projekta	,0417	,97052	,11438	-,1864	,2697	,364	71	,717

Paired Samples Statistics: redni delovni sestanki/ kemija med naročnikom in vodjo projekta

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V3_C redni delovni sestanki	4,1944	72	,76248	,08986
	V3_N kemija med naročnikom in vodjo projekta	4,3194	72	,78411	,09241

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V3_C redni delovni sestanki & V3_N kemija med naročnikom in vodjo projekta	72	,083	,488

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V3_C redni delovni sestanki - V3_N kemija med naročnikom in vodjo projekta	-,1250	1,04730	,12343	-,3711	,1211	-1,013	71	,315

Paired Samples Statistics: redni delovni sestanki/ stalni vodja projektov

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V3_C redni delovni sestanki	4,1944	72	,76248	,08986
	V3_I stalni vodja projektov	4,3611	72	,67773	,07987

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V3_C redni delovni sestanki & V3_I stalni vodja projektov	72	,244	,039

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V3_C redni delovni sestanki - V3_I stalni vodja projektov	-,1667	,88811	,10466	-,3754	,0420	-1,592	71	,116

Paired Samples Statistics: redni delovni sestanki/ ponudbe na lastno iniciativo brez naročnikovega naročila

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	V3_C redni delovni sestanki	4,1972	71	,76755	,09109
	V3_D ponudbe na lastno iniciativo brez naročnikovega naročila	4,0000	71	,91026	,10803

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V3_C redni delovni sestanki & V3_D ponudbe na lastno iniciativo brez naročnikovega naročila	71	,450	,000

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V3_C redni delovni sestanki - V3_D ponudbe na lastno iniciativo brez naročnikovega naročila	,1972	,88833	,10543	-,0131	,4074	1,870	70	,066

Correlations									
		V1_A prijateljsko poznavanje iz preteklosti med vodjo projekta in naročnikom	V1_B prijateljsko poznavanje iz preteklosti med direktorjem in naročnikom	V1_C prijateljsko poznavanje iz preteklosti med agencijo in naročnikom	V1_D sorodstvena veza vez z vodjem projektov	V1_E poznavanje naročnikove panoge	V1_F velik ugled agencije	V1_G nagrade agencije	V1_H kreativnost agencije
V1_A prijateljsko poznavanje iz preteklosti med vodjo projekta in naročnikom	Pearson Correlation	1	,391(**)	,306(*)	,607(**)	-,214	-,107	,080	-,296(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,001	,010	,000	,078	,376	,508	,012
	N	71	71	70	71	69	71	71	71
V1_B prijateljsko poznavanje iz preteklosti med direktorjem in naročnikom	Pearson Correlation	,391(**)	1	,643(**)	,346(**)	,008	,167	,291(*)	,033
	Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,003	,950	,164	,014	,786
	N	71	71	70	71	69	71	71	71
V1_C prijateljsko poznavanje iz preteklosti med agencijo in naročnikom	Pearson Correlation	,306(*)	,643(**)	1	,173	,183	,303(*)	,278(*)	,221
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	.	,152	,135	,011	,020	,066
	N	70	70	70	70	68	70	70	70
V1_D sorodstvena veza vez z vodjem projektov	Pearson Correlation	,607(**)	,346(**)	,173	1	-,333(**)	-,165	,057	-,316(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,152	.	,005	,169	,638	,007
	N	71	71	70	71	69	71	71	71
V1_E poznavanje naročnikove panoge	Pearson Correlation	-,214	,008	,183	-,333(**)	1	,273(*)	,126	,234
	Sig. (2-tailed)	,078	,950	,135	,005	.	,022	,299	,052
	N	69	69	68	69	70	70	70	70
V1_F velik ugled agencije	Pearson Correlation	-,107	,167	,303(*)	-,165	,273(*)	1	,573(**)	,414(**)
	Sig. (2-tailed)	,376	,164	,011	,169	,022	.	,000	,000
	N	71	71	70	71	70	72	72	72
V1_G nagrade agencije	Pearson Correlation	,080	,291(*)	,278(*)	,057	,126	,573(**)	1	,375(**)

	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,508	,014	,020	,638	,299	,000	.	,001
	<b>N</b>	71	71	70	71	70	72	72	72
<b>V1_H kreativnost agencije</b>	<b>Pearson Correlation</b>	-,296(*)	,033	,221	-,316(**)	,234	,414(**)	,375(**)	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,012	,786	,066	,007	,052	,000	,001	.
	<b>N</b>	71	71	70	71	70	72	72	72
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Paired Samples Statistics						
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Pair 1	V1_ZNANJ znanje in kreativnost	3,4737	57	,65425	,08666	
	V1_VODJA prijateljstvo ali sorodstvena vez med vodjem projektov in naročnikom	2,0439	57	1,01893	,13496	

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V1_ZNANJ znanje in kreativnost & V1_VODJA prijateljstvo ali sorodstvena vez med vodjem projektov in naročnikom	57	-,334	,011

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V1_ZNANJ znanje in kreativnost - V1_VODJA prijateljstvo ali sorodstvena vez med vodjem projektov in naročnikom	1,4298	1,38280	,18316	1,0629	1,7967	7,807	56	,000

Paired Samples Statistics						
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Pair 1	V1_ZNANJ znanje in kreativnost	3,4714	56	,65995	,08819	
	V1_LASTN prijateljstvo med direktorjem ali agencijo in naročnikom	3,1875	56	1,00708	,13458	

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V1_ZNANJ znanje in kreativnost & V1_LASTN prijateljstvo med direktorjem ali agencijo in naročnikom	56	,157	,247

Paired Samples Test									
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V1_ZNANJ znanje in kreativnost - V1_LASTN prijateljstvo med direktorjem ali agencijo in naročnikom	,2839	1,11384	,14884	-,0144	,5822	1,908	55	,062

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error
Pair 1	V1_LASTN prijateljstvo med direktorjem ali agencijo in naročnikom	3,1780	59	1,03292	,13447
	V1_VODJA prijateljstvo ali sorodstvena vez med vodjem projektov in naročnikom	2,0678	59	1,01903	,13267

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V1_LASTN prijateljstvo med direktorjem ali agencijo in naročnikom & V1_VODJA prijateljstvo ali sorodstvena vez med vodjem projektov in naročnikom	59	,357	,006

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V1_LASTN prijateljstvo med direktorjem ali agencijo in naročnikom - V1_VODJA prijateljstvo ali sorodstvena vez med vodjem projektov in naročnikom	1,1102	1,16363	,15149	,8069	1,4134	7,328	58	,000

## Hipoteza 4

### Paired Samples Statistics: slaba kakovost izvedbe projekta/nezadovoljiva kreativnost

Paired Samples Statistics						
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Pair 1	V5_B slaba kakovost izvedbe projekta	5,5556	72	,74850	,08821	
	V5_C nezadovoljiva kreativnost	4,9583	72	,99912	,11775	

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V5_B slaba kakovost izvedbe projekta & V5_C nezadovoljiva kreativnost	72	,483	,000

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	V5_B slaba kakovost izvedbe projekta - V5_C nezadovoljiva kreativnost	,5972	,91405	,10772	,3824	,8120	5,544	71	,000

### Paired Samples Statistics: nezadovoljiva kreativnost/visoke cene

Paired Samples Statistics						
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Pair 1	V5_C nezadovoljiva kreativnost	4,9583	72	,99912	,11775	
	V5_A visoke cene	4,4444	72	1,23207	,14520	

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	V5_C nezadovoljiva kreativnost & V5_A visoke cene	72	,164	,169



Paired Samples Test										
		Paired Differences						t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference					
					Lower	Upper				
Pair 1	V5_C kreativnost cene - nezadovoljiva V5_A visoke	,5139	1,45344	,17129	,1723	,8554	3,000	71	,004	

## Hipoteza 5

Faktorska analiza: Načini sodelovanja med naročnikom in agencijo

Communalities		
	Initial	Extraction
V3_A z naročnikom (enim ali več) sem v prijateljskih odnosih zunaj delovnega časa	,367	,449
V3_B redna delovna kosila	,362	,382
V3_C redni delovni sestanki	,382	,304
V3_D ponudbe na lastno iniciativo brez naročnikovega naročila	,499	,727
V3_E novoletna kosila	,661	,865
V3_F obdarjevanje	,618	,619
V3_G analize kakovosti projektov	,258	,230
V3_H velikost agencije	,314	,306
V3_I stalni vodja projektov	,296	,362
V3_J uporabljanje naročnikovih izdelkov/storitev	,312	,358
V3_K sodelovanje na festivalih/tekmovanjih	,654	,760
V3_L osvajanje nagrad na tekmovanjih	,627	,623
V3_M večletne medsebojne pogodbe	,278	,273
V3_N kemija med naročnikom in vodjo projekta	,316	,258
V3_O brezplačne storitve za naročnika	,258	,240

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained										
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings			
	Total	% Variance	of Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% Variance	of	Cumulative %
1	3,315	22,102	22,102	2,874	19,162	19,162	2,173	14,488		14,488
2	2,041	13,608	35,710	1,620	10,798	29,960	1,881	12,539		27,027
3	1,739	11,592	47,301	1,238	8,253	38,213	1,404	9,359		36,386
4	1,661	11,073	58,374	1,025	6,830	45,043	1,299	8,657		45,043
5	1,000	6,667	65,041							
6	,840	5,601	70,642							
7	,794	5,290	75,932							
8	,768	5,119	81,051							
9	,660	4,397	85,448							
10	,577	3,846	89,294							
11	,464	3,094	92,388							
12	,411	2,738	95,126							
13	,340	2,264	97,390							
14	,210	1,403	98,793							
15	,181	1,207	100,000							

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix(a)	
	Factor

	1	2	3	4
V3_A z naročnikom (enim ali več) sem v prijateljskih odnosih zunaj delovnega časa		,334	,453	,356
V3_B redna delovna kosila	,365			,319
V3_C redni delovni sestanki	,316		,369	
V3_D ponudbe na lastno iniciativo brez naročnikovega naročila	,474	-,419	,568	
V3_E novoletna kosila	,603	,685		
V3_F obdarjevanje	,510	,564		
V3_G analize kakovosti projektov	,408			
V3_H velikost agencije	,430			
V3_I stalni vodja projektov	,313			-,509
V3_J uporabljanje naročnikovih izdelkov/storitev	,308			-,479
V3_K sodelovanje na festivalih/tekmovanjih	,755	-,323		
V3_L osvajanje nagrad na tekmovanjih	,672	-,323		
V3_M večletne medsebojne pogodbe	,318			,329
V3_N kemija med naročnikom in vodjo projekta			,468	
V3_O brezplačne storitve za naročnika		,348		
Extraction Method: Principal Axis Factoring.				
a 4 factors extracted. 14 iterations required.				

Factor Transformation Matrix				
Factor	1	2	3	4
1	,727	,476	,438	,228
2	-,509	,844	-,129	,108
3	-,276	-,242	,255	,895
4	,369	,045	-,852	,369
Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				

## Hipoteza 6

### Faktorska analiza: Dejavniki pridobitve naročnika

Communalities		
	Initial	Extraction
V1_A prijateljsko poznavanje iz preteklosti med vodjo projekta in naročnikom	,454	,556
V1_B prijateljsko poznavanje iz preteklosti med direktorjem in naročnikom	,477	,553
V1_C prijateljsko poznavanje iz preteklosti med agencijo in naročnikom	,483	,475
V1_D sorodstvena vez z vodjem projektov	,475	,552
V1_E poznavanje naročnikove panoge	,240	,214
V1_F velik ugled agencije	,445	,504
V1_G nagrade agencije	,504	,458
V1_H kreativnost agencije	,372	,443
V1_I trženjsko znanje	,422	,468
Extraction Method: Principal Axis Factoring.		

Total Variance Explained										
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings			
	Total	% Variance	of Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% Variance	of Cumulative %	
1	2,874	31,930	31,930	2,335	25,943	25,943	2,323	25,815	25,815	
2	2,368	26,308	58,238	1,889	20,987	46,930	1,900	21,115	46,930	
3	,955	10,606	68,844							
4	,729	8,099	76,943							
5	,564	6,263	83,206							
6	,486	5,395	88,601							
7	,412	4,576	93,177							
8	,339	3,767	96,943							
9	,275	3,057	100,000							
Extraction Method: Principal Axis Factoring.										

Factor Matrix(a)		
	Factor	
	1	2
V1_A prijateljsko poznavanje iz preteklosti med vodjo projekta in naročnikom	-,481	,569
V1_B prijateljsko poznavanje iz preteklosti med direktorjem in naročnikom		,742
V1_C prijateljsko poznavanje iz preteklosti med agencijo in naročnikom		,668
V1_D sorodstvena vez z vodjem projektov	-,571	,475
V1_E poznavanje naročnikove panoge	,463	
V1_F velik ugled agencije	,618	
V1_G nagrade agencije	,493	,464
V1_H kreativnost agencije	,663	
V1_I trženjsko znanje	,683	
Extraction Method: Principal Axis Factoring.		

a 2 factors extracted. 6 iterations required.

Factor Transformation Matrix		
Factor	1	2
1	,987	-,161
2	,161	,987

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

#### Regresijska analiza: Vpliv dejavnikov pridobitve naročnika na stalnost odnosa

Variables Entered/Removed(b)			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F1_B f2: osebne povezave, F1_A f1: značilnosti agencije(a)	.	Enter

a All requested variables entered.  
b Dependent Variable: ZZ razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi v. p.že dlje časa

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,102(a)	,010	-,023	1,88014

a Predictors: (Constant), F1\_B f2: osebne povezave, F1\_A f1: značilnosti agencije

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,186	2	1,093	,309	,735(a)
	Residual	208,560	59	3,535		
	Total	210,746	61			

a Predictors: (Constant), F1\_B f2: osebne povezave, F1\_A f1: značilnosti agencije  
b Dependent Variable: ZZ razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi v.p.že dlje časa

#### Regresijska analiza: Vpliv osebnih povezav na stalnost odnosa

Variables Entered/Removed(b)			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F1_B f2: osebne povezave(a)	.	Enter

a All requested variables entered.  
b Dependent Variable: YY razmerje med številom naročnikov, ki jih sedaj vodi, in število naočnikov, za katere meni, da bodo ohranili sodelovanje

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,240(a)	,057	,043	,87142

a Predictors: (Constant), F1\_B f2: osebne povezave

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,011	1	3,011	3,965	,051(a)
	Residual	49,359	65	,759		
	Total	52,370	66			
a Predictors: (Constant), F1_B f2: osebne povezave						
b Dependent Variable: YY razmerje med številom naročnikov, ki jih sedaj vodi, in število naočnikov, za katere meni, da bodo ohranili sodelovanje						

## Hipoteza 7

### Faktorska analiza: način dela vodje projektov

Communalities		
	Initial	Extraction
V4_A samostojno odločam o cenah	,489	,494
V4_B samostojno odločam o izboru kreativne skupine	,529	,743
V4_C informacije in podatke dobim od naročnika	,191	,194
V4_D uporabljam naročnikovo storitev ali izdelek	,425	,560
V4_E obiskujem naročnikova prodajna mesta	,363	,525
V4_F pred pripravo kampanje testiram storitev/izdelek	,398	,478
V4_G podam nove predloge kampanje	,516	,614
V4_H samostojno določim roke za izvedbo projekta	,389	,612
V4_J poznam delo svojih podskupin (mediji, produkcija, oblikovanje)	,318	,323
V4_K deležen sem tudi naročnikove pohvale	,551	,779
V4_L deležen sem tudi pohvale v agenciji	,470	,558
Extraction Method: Principal Axis Factoring.		

Total Variance Explained										
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings			
	Total	% Variance	of Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% Variance	of Cumulative %	
1	3,379	30,715	30,715	2,956	26,868	26,868	1,989	18,085	18,085	
2	1,933	17,575	48,290	1,554	14,124	40,993	1,710	15,547	33,632	
3	1,278	11,616	59,906	,707	6,430	47,422	1,428	12,978	46,609	
4	1,104	10,034	69,940	,663	6,025	53,447	,752	6,838	53,447	
5	,771	7,011	76,951							
6	,657	5,975	82,926							
7	,537	4,880	87,806							
8	,443	4,030	91,836							
9	,336	3,051	94,887							
10	,304	2,762	97,649							
11	,259	2,351	100,000							
Extraction Method: Principal Axis Factoring.										

Factor Matrix(a)				
	Factor			
	1	2	3	4
V4_A samostojno odločam o cenah	,522	,446		
V4_B samostojno odločam o izboru kreativne skupine	,469	,711		
V4_C informacije in podatke dobim od naročnika			,391	
V4_D uporabljam naročnikov storitev ali izdelek	,453	-,533		
V4_E obiskujem naročnikova prodajna mesta	,445	-,373		,369
V4_F pred pripravo kampanje testiram storitev/izdelek	,516			,411
V4_G podam nove predloge kampanje	,627	,360		
V4_H samostojno določim roke za izvedbo projekta	,532		,480	
V4_J poznam delo svojih podskupin (mediji, produkcija, oblikovanje)	,544			
V4_K deležen sem tudi naročnikove pohvale	,709	-,350		-,378
V4_L deležen sem tudi pohvale v agenciji	,564		-,313	
Extraction Method: Principal Axis Factoring.				
a 4 factors extracted. 17 iterations required.				

Factor Transformation Matrix				
Factor	1	2	3	4
1	,589	,637	,479	,132
2	,772	-,354	-,512	,127
3	-,094	-,326	,304	,890
4	,220	-,602	,644	-,418
Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				

#### Regresijska analiza: Vpliv značilnosti dela vodje projektov na stalnost odnosa

Variables Entered/Removed(b)			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F4_D f4 naklonjenost naročnika, F4_A f1 samostojnost, F4_C f3 poznavanje naročnika, F4_B f2 pohvale(a)	.	Enter
a All requested variables entered.			
b Dependent Variable: ZZ razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi v.p.že dlje časa			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,257(a)	,066	,004	1,81758
a Predictors: (Constant), F4_D f4 naklonjenost naročnika, F4_A f1 samostojnost, F4_C f3 poznavanje naročnika, F4_B f2 pohvale				

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,974	4	3,494	1,058	,385(a)



	<b>Residual</b>	198,216	60	3,304		
	<b>Total</b>	212,190	64			

a Predictors: (Constant), F4\_D f4 naklonjenost naročnika, F4\_A f1 samostojnost, F4\_C f3 poznavanje naročnika, F4\_B f2 pohvale

b Dependent Variable: ZZ razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi v. p.že dlje časa

#### Regresijska analiza: Vpliv značilnosti dela vodje projektov na stalnost odnosa

<b>Variables Entered/Removed(b)</b>			
<b>Model</b>	<b>Variables Entered</b>	<b>Variables Removed</b>	<b>Method</b>
1	F4_D f4 naklonjenost naročnika, F4_B f2 pohvale, F4_A f1 samostojnost, F4_C f3 poznavanje naročnika(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: YY razmerje med številom naročnikov, ki jih sedaj vodi, in število naočnikov, za katere meni, da bodo ohranili sodelovanje

<b>Model Summary</b>				
<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	,176(a)	,031	-,028	,88243

a Predictors: (Constant), F4\_D f4 naklonjenost naročnika, F4\_B f2 pohvale, F4\_A f1 samostojnost, F4\_C f3 poznavanje naročnika

<b>ANOVA(b)</b>						
<b>Model</b>		<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1	<b>Regression</b>	1,645	4	,411	,528	,715(a)
	<b>Residual</b>	51,393	66	,779		
	<b>Total</b>	53,039	70			

a Predictors: (Constant), F4\_D f4 naklonjenost naročnika, F4\_B f2 pohvale, F4\_A f1 samostojnost, F4\_C f3 poznavanje naročnika

b Dependent Variable: YY razmerje med številom naročnikov, ki jih sedaj vodi, in število naočnikov, za katere meni, da bodo ohranili sodelovanje

## Hipoteza 8

Regresijska analiza: Vpliv splošnega zadovoljstva z delovnimi razmerami na stalnost odnosa

Variables Entered/Removed(b)			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	V11 Vaše splošno zadovoljstvo s pogoji dela v trenutni agenciji(a)	.	Enter
a All requested variables entered.			
b Dependent Variable: ZZ razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi v. p.že dlje časa			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,235(a)	,055	,041	1,77882
a Predictors: (Constant), V11 Vaše splošno zadovoljstvo s pogoji dela v trenutni agenciji				

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,875	1	11,875	3,753	,057(a)
	Residual	202,510	64	3,164		
	Total	214,384	65			
a Predictors: (Constant), V11 Vaše splošno zadovoljstvo s pogoji dela v trenutni agenciji						
b Dependent Variable: ZZ razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi v. p.že dlje časa						

## Končni model

Regresijska analiza: vpliv samostojnosti v. p. in zadovoljstva z delovnimi razmerami na stalnost odnosa

Variables Entered/Removed(b)			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	V11 Vaše splošno zadovoljstvo z delovnimi razmerami v trenutni agenciji, F4_A f1 samostojnost(a)	.	Enter
a All requested variables entered.			
b Dependent Variable: ZZ razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi v. p.že dlje časa			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,311(a)	,097	,067	1,75842
a Predictors: (Constant), V11 Vaše splošno zadovoljstvo z delovnimi razmerami v trenutni agenciji, F4_A f1 samostojnost				

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,484	2	10,242	3,312	,043(a)
	Residual	191,706	62	3,092		
	Total	212,190	64			
a Predictors: (Constant), V11 Vaše splošno zadovoljstvo z delovnimi razmerami v trenutni agenciji, F4_A f1 samostojnost						
b Dependent Variable: ZZ razmerje med številom trenutnih naročnikov in naročnikov, ki jih vodi v. p.že dlje časa						