

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Grabnar

**Marketinški odnosi med naročnikom in oglaševalsko agencijo v Sloveniji**

Analiza procesa izvedbe natečajev za izbor agencije

Diplomsko delo

Ljubljana 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Grabnar

Mentor: red.prof. dr. Zlatko Jančič

**Marketinški odnosi med naročnikom in oglaševalsko agencijo v Sloveniji**

Analiza procesa izvedbe natečajev za izbor agencije

Diplomsko delo

Ljubljana 2015

## **Marketinški odnosi med naročnikom in oglaševalsko agencijo v Sloveniji:**

### **Analiza procesa izvedbe natečajev za izbor agencije**

Ob prebiranju marketinške literature je zaznati veliko napisanega o neuravnoteženih odnosih med oglaševalci in agencijami, ki izhaja iz precejšnjega nesorazmerja moči med omenjenima akterjema, kar se odraža v precejšnji meri nezadovoljstva tako na strani pripadnikov oglaševalskih agencij kot tudi na strani naročnika. Slednji ima namreč na voljo veliko število oglaševalskih agencij, kar otežuje izbiro najprimernejše agencije za njegove potrebe, zato se pogosto poslužuje procesa izvedbe natečajev za izbiro oglaševalske agencije. V diplomskem delu bomo podrobneje analizirali marketinške odnose med oglaševalskimi agencijami in oglaševalci v samem procesu izvedbe natečajev in v empiričnem delu raziskali, ali slovenski naročniki in oglaševalske agencije stremijo k vzpostavitvi dolgoročnih medorganizacijskih marketinških odnosov, ali ob izvedbi natečajev delujejo etično ter v kolikšni meri se držijo priporočil za pravilno izvedbo natečajev za izbor oglaševalske agencije. Na podlagi ugotovljenega bomo izpostavili primere dobre prakse in podali predloge za izboljšavo odnosov, ki so za nadaljnji obstoj oglaševalske stroke izjemnega pomena.

**Ključne besede:** marketinški odnosi, oglaševalska agencija, oglaševalec, etičnost, oportunitizem.

## **Marketing relationship between the advertisers and advertising agencies in**

### **Slovenia: Analysis of the pitch process for selecting an agency**

After reviewing available marketing literature on the relationship between advertisers and advertising agencies, we found several articles emphasizing the unbalanced nature of the relationships, which is creating discontent on both sides of the advertising sphere. The main cause is derived from asymmetry of strength between both professions, mainly because the advertisers have a large pool of advertising agencies to choose from, which makes the process of selecting the most suitable agency complex. In the selection process they are often willing to organize an advertising pitch in order to facilitate their final decision. In this paper we will provide a detailed analysis of marketing relations between advertisers and advertising agencies in the process of conducting an advertising pitch. In the empirical part we will carry out a research of the pitch process in Slovenia, which will be based on information gathered from interviews of Slovenian advertisers and employees in advertising agencies, who will introduce their viewpoint on the advertising pitch process in the Slovenian advertising sphere. We will attempt to highlight whether Slovenian advertisers and advertising agencies are willing to establish and nurture long-term Interorganizational relationships, grasp whether they consider any ethical limitations in the pitch process and whether they take into account the »fair pitch process« recommendations. Based on our findings, we will highlight good practice cases and make suggestions for improvement of marketing relations, which are crucial for continued existence of the advertising sphere in Slovenia.

**Key words:** marketing relations, advertising agency, advertiser, ethics, opportunism.

# Kazalo

1	UVOD .....	7
2	OPREDELITEV PREDMETA RAZISKOVANJA.....	9
2.1	Definicija pojma .....	9
2.2	Cilji in namen.....	10
2.3	Zasnova diplomskega dela.....	11
3	MARKETINŠKI ODNOSI .....	12
3.1	Pojav marketinških odnosov kot protiutež transakcijskemu marketingu .....	12
3.1.1	Teorije družbene menjave in različni tipi marketinških perspektiv .....	14
3.2	Marketinški odnosi na medorganizacijskih trgih.....	15
3.2.1	Etične lastnosti v marketinških odnosih .....	16
3.2.2	Lastnosti v odnosu, ki lahko vodijo do konflikta .....	20
3.3	Marketinški odnosi med naročnikom in oglaševalsko agencijo .....	22
3.3.1	Marketinški odnosi med naročniki in oglaševalskimi agencijami v Sloveniji.....	24
4	PROCES IZBIRE OGLAŠEVALSKE AGENCIJE .....	26
4.1	Natečaj za izbiro nove oglaševalske agencije.....	26
4.1.1	Pomisleki pred začetkom izvajanja natečaja .....	27
4.1.2	Izvedba natečaja .....	27
4.2	Splošne težave, ki se pojavijo v procesu natečaja.....	31
4.2.1	Kritike s strani agencije .....	31
4.2.2	Kritike s strani naročnika.....	32
4.3	Etičnost izvedbe natečajev .....	33
4.3.1	Etične predpostavke pri izvedbi natečaja .....	33
4.3.2	Neetične grožnje v procesu natečaja .....	34
5	RAZISKAVA.....	35

5.1	Raziskovalna vprašanja in teze .....	35
5.2	Metodologija .....	36
5.3	Kriterij izbora sodelujočih .....	37
5.4	Rezultati raziskave .....	38
5.4.1	Pomembnost odnosov med oglaševalsko agencijo in naročnikom .....	39
5.4.2	Odnos do natečaja.....	43
5.4.3	Upoštevanje načel za pravilno izvedbo natečajev za izbor oglaševalske agencije.....	48
5.4.4	Dodatne ugotovitve .....	51
6	SKLEP.....	53
7	LITERATURA.....	57
	PRILOGE .....	61
	PRILOGA A: VPRAŠANJA ZA OGLAŠEVALSKO AGENCIJO .....	61
	Priloga A.1 Splošna vprašanja .....	61
	Priloga A.2 Pomembnost odnosov med agencijo in naročnikom .....	61
	Priloga A.3 Odnos do natečaja (etičnost, oportunističnost in empatija).....	61
	Priloga A.4 Upoštevanje načel za pripravo natečaja.....	62
	PRILOGA B: VPRAŠANJA ZA OGLAŠEVALCA .....	63
	Priloga B.1 Splošna vprašanja.....	63
	Priloga B.2 Pomembnost odnosov med agencijo in naročnikom .....	63
	Priloga B.3 Odnos do natečaja (etičnost, oportunističnost in empatija).....	63
	Priloga B.4 Upoštevanje načel za pripravo natečaja za izbor oglaševalske agencije.....	64
	PRILOGA C: TRANSKRIPTI INTERVJUJEV .....	64
	Priloga C.1 Intervju z naročnikom 1 .....	64
	Priloga C.2 Intervju z naročnikom 2 .....	82

Priloga C.2 Intervju z agencijo 1.....	87
Priloga C.2 Intervju z agencijo 2.....	101

## **Kazalo slik in tabel**

Tabela 3.1: Korelacija med marketinškim upravljanjem in marketinškimi odnosi.....	14
Slika 5.1: Shema tematske mreže v procesu analize intervjujev.....	37

# 1 UVOD

Ob prebiranju marketinške literature je zaznati veliko napisanega o neuravnoteženih odnosih med oglaševalci in agencijami, prav tako je glede na pričevanja pripadnikov oglaševalskih agencij čutiti nesorazmerje moči in posledično precejšnjo mero nezadovoljstva, kar se redno manifestira tudi v najpopularnejših slovenskih in tujih marketinških medijih.

Boštjan Prijanovič, nekdanji direktor oglaševalske agencije Saatchi & Saatchi in aktualni direktor oglaševalske agencije New Moment New Ideas za slovensko regijo, je v rubriki Strokovno MMnenje v reviji Marketing Magazin (2013) izjavil udaren stavek: *»Oglaševalci ne izkoriščajo agencij, ker so hudobni, ampak ker jih lahko«*, kjer poseben poudarek nameni na začetno, izvorno točko neenakovrednosti odnosov med oglaševalci in oglaševalskimi agencijami, procesu natečajev za izbor oglaševalske agencije. Z mislijo *»Vmes se spremeni brif, oglaševalcu je med idejami, ki so bile predstavljene, vseč še to in ono iz predstavitev drugih agencij in nastane hibrid, ki ga izvede izbrana, večinoma najcenejša agencija.«* na podlagi svojih izkustev ustanovitelj mlade svetovalne agencije opiše skorajda kaotično stanje in doda, da *»naročniki ne vidijo oglaševanja kot dodane vrednosti, ampak le kot strošek«*.

Z ozirom na zapisano se bomo v diplomskem delu poglobljeno ukvarjali z raziskovanjem tematike nesorazmerja moči med oglaševalsko agencijo in oglaševalcem. Ker gre za problematiko, ki se pojavlja v širši oglaševalski panogi, bomo značilnosti odnosa med oglaševalsko agencijo in oglaševalcem podrobneje analizirali v samem izvornem procesu vzpostavitve odnosa med naročnikom in oglaševalsko agencijo, v procesu natečaja za izbor oglaševalske agencije. Ocenjujemo namreč, da bo ravno v tem postopku mogoče dobro razbrati resnično stanje razmerja moči med zgoraj omenjenima akterjema oglaševalskega trikotnika.

Zanimalo nas bo ali slovenski naročniki s posluževanjem izvedbe natečajev stremijo k dolgoročnim marketinškim odnosom ali naročnik in agencija v natečajnem procesu delujeta v skladu z etičnimi standardi marketinških odnosov ter v kolikšni meri

slovenski naročniki upoštevajo temeljna načela za pripravo natečajev za izbor oglaševalske agencije, zapisana s strani Strokovnega združenja oglaševalskih agencij, ki deluje v okviru Slovenske oglaševalske zbornice.

Odgovore na naša raziskovalna vprašanja bomo v teoretskem delu poiskali s pomočjo analize teorije družbene menjave, ki bo služila kot osnova našega raziskovanja in nadaljevali s pregledom teoretske paradigme marketinških odnosov s poudarkom na medorganizacijskih trgih. Na podlagi zapsanega bomo definirali pravila, parametre oziroma vrednote, ki so ključnega pomena za vzpostavitev in ohranjanje pozitivnih odnosov med oglaševalskimi agencijami ter naročniki, hkrati pa bomo opredelili zaviralne dejavnike, ki prispevajo k odstopanju od idealnega odnosa med oglaševalsko agencijo in naročnikom, tako v splošnem kot konkretno v primeru razpisa natečaja za izbor oglaševalske agencije.

Teoretske ugotovitve bomo povezali z empiričnim delom, ki ga bo sestavljala kvalitativna analiza štirih poglobljenih intervjujev, od tega z dvema predstavnikoma oglaševalskih agencij na eni in dvema predstavnikoma naročnikov na drugi strani, ki bodo predstavili svoj vidik na celotni proces natečaja za izbor oglaševalske agencije.

V zadnjem delu diplomskega dela bomo teoretična in empirična dognanja združili in ovrednotili. Ugotovili bomo, v kolikšni meri akterji v slovenski oglaševalski panogi dejansko stremijo k vzpostavljanju in ohranjanju dolgoročnih marketinških odnosov glede na konkreten odnos, ki ga izkazujejo v procesu natečaja za izbor oglaševalske agencije. Izpostavili bomo, kaj slovenski naročniki in agencije v procesu postopka natečaja delajo dobro, opozorili bomo na šibke točke in na koncu pripravili predloge dobre prakse, ki bi ob rednem izvajanju posledično izboljšali možnosti za krepitev dolgoročnih, pozitivno naravnanih partnerskih odnosov, ki so po našem mnenju izrednega pomena za prihodnost slovenske oglaševalske stroke.



## **2 OPREDELITEV PREDMETA RAZISKOVANJA**

### **2.1 Definicija pojma**

Zgodovinski vidik odnosnega marketinga v Evropi je tesno povezan z analizo omrežij in skupino Industrijskega marketinga in kupovanja (IMP), ki se je ustanovila v 80. letih 20. stoletja. Takrat so tudi predvideli, da bodo odnosi na industrijskih trgih v naslednjih 20 letih podrobneje preučeni. Odnosni marketing ni nov koncept, je pa vse pomembnejši v današnjem poslovnem okolju s povečano globalno konkurenco in tehnološkim razvojem, ki vodi k učinkovitejši poslovni komunikaciji (Anton v Murphy 2006, 39). Prvi teoretski poskus sega v leto 1983, ko je Berry definiral marketinške odnose v kontekstu storitvenega marketinga kot: »privabljanje, vzdrževanje in – v storitvenih organizacijah – spodbujanje odnosov s porabniki« (Berry v Jančič 1997, 38).

Definicija marketinških odnosov po mnenju Morgana in Hunta temelji na procesu vzpostavitve, razvoja in vzdrževanja odnosov menjave (Jančič in Žabkar 2002, 659), Gronroos (Jančič in Žabkar 2002, 659) pa jih definira kot proces medsebojne izmenjave preko izpolnitve obljub, hkrati pa tudi izpusti besedo menjava, saj trdi, da je koncept menjave preveč ozkogleden. Marketing po njegovem mnenju je dojet kot odnosi, omrežja in interakcije

Menjava po Gummessonu (Jančič in Žabkar 2002, 659) ni zgolj ekonomska, ampak je predmet širšega družbenega konteksta. Odnosni marketing stremi h grajenju in zadovoljevanju skupnih dolgoročnih odnosov s ključnimi deležniki – strankami, dobavitelji, distributerji z namenom vzpostavitve in nadgrajevanja poslovanja (Murphy in drugi 2006, 37).

Marketinški odnosi predstavljajo vrednost tako za kupca kot tudi za prodajalca. Večja je vrednost, bolj je odločilnega pomena. V primerjavi s kratkoročno vrednostjo je dolgoročna vrednost tista, ki tvori trajajoč odnos in je povezana z oportunitetnimi stroški ter strahom pred tem, da bosta tako kupec kot prodajalec izgubila svojo neodvisnost in nove priložnosti (Jančič in Žabkar 1998, 30).

Murphy v Murphy in drugi (2006, 49–50) navaja napotke menedžerjem za negovanje marketinških odnosov, ki vključujejo osredotočenost na stranko s pomočjo dialoga, sodelovanja in partnerstva, trud in opolnomočenje zaposlenih pri ohranjanju odnosov s strankami, povezovanje blagovne znamke z zaupanjem ter osredotočenost na razvoj odnosa blagovne znamke s potrošnikom (Delgado-Ballester v Murphy in drugi 2007).

## **2.2 Cilji in namen**

Namen diplomskega dela je osvetliti trenutno stanje odnosov med naročnikom in oglaševalsko agencijo v slovenski oglaševalski stroki, v katerem se bomo podrobneje osredotočili na analizo odnosa do izvedbe natečajev za izbor oglaševalske agencije. Cilj dela je osvetliti naročnikov in agencijski vidik do natečajnega procesa in ugotoviti stopnjo razumevanja v natečajnem postopku, ki jo ena stran premore do druge ter na podlagi potez v procesu natečajnega postopka oceniti, ali si naročnik in agencija prizadevata za vzpostavitev in ohranjanje marketinških odnosov. Dodatna želja, ki je pogojena z odkritostjo intervjuvancev, je opozoriti na možne alternative natečajem oziroma predlagati morebitne izboljšave pri trenutnem izvajanju natečajev z najnižjo možno stopnjo oportunitizma, ki bi koristile obema stranema in se odražale v »win-win« situaciji tako za blagovno znamko naročnika kot za finančno stabilnost agencije.

Raziskovalna vprašanja:

R1: Ali naročnik in agencija stremita k vzpostavljanju marketinških odnosov?

R2: Ali naročnik in agencija v procesu natečaja za izbiro oglaševalske agencije s svojimi aktivnostmi delujeta etično in enakovredno?

R3: Ali naročnik in agencija upoštevata temeljna načela in priporočila oglaševalske stroke za pripravo natečajev za izbor oglaševalske agencije?

## **2.3 Zasnova diplomskega dela**

V naslednjih poglavjih se bomo dotaknili paradigme marketinških odnosov in ugotovili, kakšne so bile okoliščine za njihov nastanek, ugotovili bomo tudi najpomembnejše lastnosti za vzpostavitev in ohranitev marketinških odnosov ter lastnosti odnosov, ki bi lahko vodile do konflikta. Pogledali bomo, kako se marketinški odnosi vzpostavljajo na medorganizacijskih trgih, natančneje med oglaševalsko agencijo in naročnikom, in to aplicirali na razmere v Sloveniji. Nadalje bomo podrobneje spoznali proces izbire oglaševalske agencije, razložili proces izvedbe oglaševalskih natečajev s strani naročnika in opozorili na morebitne etične ovire, ki se dogajajo na obeh straneh tekom izvajanja natečaja.

V empiričnem delu bomo preverili naša raziskovalna vprašanja preko kvalitativne metodologije poglobljenih intervjujev, ki jih bomo izvedli s predstavniki slovenskih oglaševalcev in oglaševalskih agencij. Na koncu bomo predstavili ugotovitve in predlagali morebitne rešitve na podlagi stališč, ki so jih predstavili intervjuvanci.

### **3 MARKETINŠKI ODNOSI**

V nadaljevanju bomo s pomočjo analize marketinških odnosov med akterji v procesu menjave odkrili vzroke za vpeljavo marketinških odnosov v svetovno ekonomijo, v čem se pojem marketinških odnosov razlikuje od klasične paradigme transakcijskega marketinga ter kakšni so kriteriji, ki opredeljujejo naravo in lastnosti odnosov med ponudnikom in porabnikom v procesu menjave.

#### **3.1 Pojav marketinških odnosov kot protiutež transakcijskemu marketingu**

Po prvi marketinški revoluciji v 1950. letih smo bili v devetdesetih letih prejšnjega stoletja priča drugi marketinški revoluciji, in sicer v paradigmatškem preobratu iz transakcijskega marketinga v marketinške odnose (Baker v Jančič in Žabkar 2002, 658). Pojma trg in marketing sta toliko stara kot menjava sama (Baker v Jančič in Žabkar 2002, 658), čeprav sta se uradno pojavila šele v 2. polovici 20. stoletja. Razlog za zanemarjanje v moderni industrijski družbi leži v paradigmi »mainstream« marketinškega upravljanja, ki obljublja večje nagrade za podjetja, ki uporabljajo prefinjene tehnike množičnega marketinga in agresivne pristope za pridobivanje novih strank preko utrujajočih in časovno neugodnih odnosov z obstoječimi potrošniki (Seybold in Gittel v Jančič in Žabkar 2002, 658).

Transakcijska marketinška paradigma ima vrsto temeljnih pomanjkljivosti, ki danes zahtevajo celovit razmislek o prihodnosti marketinške discipline. Jančič (1997, 41) vidi ključne pomanjkljivosti klasičnega marketinškega upravljanja v tem, da ne razloži novih smeri širitve uporabe marketinškega koncepta, v vprašljivosti njegove družbene in okoljske legitimnosti in v problematiki poslovne učinkovitosti transakcijskega marketinga.

Odnosni marketing se običajno odraža v močnih ekonomskih, tehničnih in družbenih vezeh med deležniki z namenom zmanjševanja transakcijskih stroškov in povečanja

učinkovitosti menjave. V odnosni marketing nista vključena le prodajalec in kupec, ampak tudi poslovni partnerji, strateški zavezniki in kooperativna marketinška omrežja (Murphy in drugi 2007, 38). Preko vzpostavitve odnosov se ne le ohranjajo zdravi ekonomski odnosi, ampak se spletajo tudi emocionalne vezi, ki podaljšujejo odnos v dolgoročnega.

»V odnosnem marketingu bo vrednost naložb v prihodnosti vedno višja od vrednosti obstoječe transakcije« (Davis in Mandrodt v Murphy in drugi 2006, 39). Paradigma odnosnega marketinga je edinstven konstrukt za analizo marketinškega procesa.

Marketinški odnosi dokazujejo obvezne dejavnike za vzpostavitev trdnih odnosov med udeleženci v menjavi. Marketinški odnosi vsebujejo funkcijo recipročnosti in prisotnost notranjih vrednot med partnerji (privlačnost, skupni interesi, ekskluzivnost, dolgoročne moralne dolžnosti ...)(Jančič in Žabkar 2002, 661).

Glavna razlika med transakcijskim marketingom in marketinškimi odnosi je v pomanjkanju prisotnosti notranjih elementov, kar je moč obrazložiti preko razlikovanja med teorijo družbene menjave in teorijo ekonomske menjave. »Samo družbena menjava vsebuje čustva osebne dolžnosti, hvaležnosti in zaupanja, medtem ko zgolj ekonomska menjava tega ne premore« (Blau v Jančič in Žabkar 2002, 661). Družbena menjava je tudi nedenarna, brez točne vrednosti, brez pisnih pogodb in vedno osnovana na osebni ravni akterjev menjave. Za vzdrževanje odnosov mora biti prisotna odkrita medsebojna odvisnost vseh akterjev v procesu ekonomske menjave (Jančič in Žabkar 2002, 664), to po Duncanu in Moriartyju pomeni, da morajo udeleženci na odnos vplivati in ga definirati (Jančič in Žabkar 2002, 664).

Jančič (1997, 40–41) trdi, da so prav marketinški odnosi tisti ključni zasuk, ki lahko pomeni novo paradigmo marketinške discipline, kar uprizori s starodavnim konceptom jina in janga. Transakcijski marketing in marketinški odnosi so po Jančičevem mnenju med seboj v nasprotni korelaciji in tako »sestavljajo jang in jin marketinške discipline« (1997, 41).

**Tabela 3.1: Korelacija med marketinškim upravljanjem in marketinškimi odnosi**

MARKETINŠKO UPRAVLJANJE	MARKETINŠKI ODNOSI
akcija	interakcija
nezaupanje	zaupanje
neodvisnost akterjev	soodvisnost akterjev
moč	prilagajanje
manipulacija	prepričevanje
poudarek na racionalnosti	poudarek na intuiciji
kompetitivnost	kooperativnost
velikost	omrežja
komunikacija	reciprociteta

Vir: Jančič (1997, 41).

### ***3.1.1 Teorije družbene menjave in različni tipi marketinških perspektiv***

Teorija družbene menjave ne samo pomaga razložiti diadično naravo marketinških transakcij, ampak tudi v marketinško disciplino prinaša nove pojme, ki so najbolj zaobjeti s paradigmo marketinških odnosov. Izrazi kot recipročnost, moč in odnosi menjave, pomembnosti izmenjave notranjih vrednot, potreba po prilagoditvi za menjavo partnerjev, zaupanja, ekskluzivnost odnosov itd., so večinoma poznani v konvencionalni marketinški paradigmi, bili pa so omenjeni tudi preko združenja IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) (Ford, Hakansson, Snehota, Wilkinson, Joung v Jančič in Žabkar 2002, 660). Teoretiki teorije družbene menjave raziskujejo osnovne mehanizme grajenja odnosov, najbolj pomembna pa je situacija, v kateri dva povezana dela vstopita v menjavo, kjer recipročnost postane »conditio sine qua non« oziroma nujnega pomena. Lahko se pojavi v treh oblikah (Sahlins v Jančič in Žabkar 2002, 660): posplošena, uravnotežena in negativna. Uravnotežena recipročnost vsebuje ekonomsko menjavo, izmenjavo, monetarne transakcije, negativna recipročnost pa nasprotnost menjave, goljufija, izsiljevanje, kraja ... Obe sta neosebna dejavnika, posplošena recipročnost pa je popolnoma osebna, povezana z menjavo notranjih vrednot in v celoti

altruistična. Teorija družbene menjave razloži dva nujna procesa v odnosih menjave med ljudmi – proces grajenja prijateljstva in nasprotni proces razmerij moči. Po izmenjavi sta obe strani zadovoljni z dobljeno vrednostjo in pripravljeni za nadaljnjo menjavo z enako oziroma večjo vnemo. To je ključnega pomena ne le za vzpostavitev menjave, ampak predvsem za grajenje prijateljskih odnosov med obema stranema. Če ena stran ni zmožna recipročnosti, postane podrejena drugi (Mauss v Jančič in Žabkar 2002, 660). Tak udeleženec v menjavi je prisiljen vstopiti v vse nadaljnje odnose z asimetrično distribucijo moči, ki se odraža v negativni menjavi z druge strani (Homans in Blau v Jančič in Žabkar 2002, 660), to pa je značilnost konvencionalnega marketinškega upravljanja.

### **3.2 Marketinški odnosi na medorganizacijskih trgih**

Novi razvoji marketinških odnosov spodkopavajo strukturo anonimnega trga in zahtevajo nasprotno paradigmo – vzpostavitev dolgoročnih odnosov med kupcem in prodajalcem, ki temeljijo na posplošeni recipročnosti. To je posebej pomembno pri B2B (»business to business») odnosih, pri odnosih z omejenim številom kupcev in prodajalcev, kot na primer v majhnih poslovnih strukturah in v storitveni industriji (Sheth in Parvatiyar v Jančič in Žabkar 2002, 660).

V B2B poslovnih odnosih so dolgoročni odnosi med kupcem in prodajalcem pogosto posledica ekonomske menjave. To se zgodi v primeru, ko izdelki oziroma storitve postanejo predmet menjave. Menjava se zgodi že v vzpostavljenem odnosu med kupcem in prodajalcem, zato ni potrebno vsakič, ko pride do potrebe po menjavi, odnosa vzpostavljati znova (Halinen 1997, 1). Akademske raziskave marketinga ugotavljajo, da so dolgoročni odnosi med prodajalcem in kupcem zadnje čase predmet različnih zanimanj. V 60. letih prejšnjega stoletja so številni marketinški strokovnjaki poudarjali vlogo menjave kot ključni koncept marketinške stroke (Kotler in Levy v Halinen 1997, 1). V 80. letih 20. stoletja se je odnosni marketing pojavil kot ponovno odkritje pristopa, ki je bil dolgo dokazan kot temelj vzpostavitve mnogih uspešnih poslovnih odnosov in je veljal za »staro-novi koncept« (Barry v Sheth in Parvatiyar 2000, 44). Še posebej znotraj industrijskega marketinga so interakcije med

marketinškimi specialisti in širšo skupino nemarketinškega osebja vodile k razvoju socialnih odnosov in grajenju odnosov, kar nasprotuje ameriški paradigmi 4P, kjer je prodajalec aktiven kupec pa pasiven in med seboj ne vzpostavljata odnosa (Murphy in drugi 2006, 41).

Ta sprememba v teoretični perspektivi se je odražala v razvoju marketinške prakse. Potrošniški marketing je začel poudarjati pomembnost ohranitve in zvestobe potrošnika bolj kot nakupno odločitev, zato se je začelo vzpenjati najemanje zunanjih izvajalcev. Vsi trendi so stremeli h grajenju stabilnih in dolgoročnih odnosov, zaradi česar se je pričel v marketinškem izrazoslovju uporabljati tudi koncept recipročnosti, ki zagotavlja, da obe strani pridobita v odnosu in potrebi po družbeni solidarnosti – pojem pravičnega partnerstva (Nooteboom v Murphy 2006, 41).

Po dolgem času, ko je bil odnosni marketing postavljen v ozadje, se v zadnjih letih premika v ospredje marketinških praks in akademskih marketinških raziskav.

Berry, Gronroos in Morgan (Sheth in Parvatiyar 2000, 8) odnosni marketing pojmujejo kot razvijanje in ohranjanje odnosov. Heide (Sheth in Parvatiyar 2000, 8) prav tako identificira odnosni marketing kot niz generičnih procesov vzpostavljanja, ohranjanja in prekinitve odnosa. Ključni cilji po Heidu so vzpostavitev, razvoj in vzdrževanje uspešnih odnosov menjave. Gre za pomembnost medsebojnega sodelovanja med podjetjem in njihovimi strankami. Sodelovalni odnosi pomenijo več kot standardni odnosi kupec–prodajalec, saj veljajo za odnose združitve, ki so ustvarjeni s strani podjetja in njihovih strank, vključno s porabniki, distributerji oziroma člani trga ter B2B strank. Sodelovalni marketinški odnosi vodijo k ustvarjanju višje tržne vrednosti podjetja, vrednost pa ustvarja profit na obeh straneh, ki sta vključeni v odnos (Sheth in Parvatiyar 2000, 8).

### ***3.2.1 Etične lastnosti v marketinških odnosih***

Kot že omenjeno v prejšnjem poglavju, odnosni marketing prehaja skozi tri faze: faza vzpostavitve, faza vzdrževanja in faza krepitev odnosov. Vsaka faza je združena z dominantnimi etičnimi vrednotami in celotni proces vsebuje tudi številne druge



vrednote. Odnosni marketing je pojem, ki zaobjema etične dejavnosti, saj ne more biti vzpostavljen oziroma sprejet brez upoštevanja temeljnih moralnih zakonov (Murphy in drugi 2006, 41).

Vključevanje v kooperativne odnose poveča ranljivost vključenih v odnos, zato je potrebno razmisliti tudi o etiki marketinških odnosov. Ko odnosi temeljijo na recipročnosti in solidarnosti, se ustvari skrb po ugledu, zaupanju in skupnih ugodnostih (Gherardi in drugi v Murphy in drugi 2006, 41).

Murphy (2006, 44) trdi, da je skupek dobrih navad, ki se imenujejo vrednote, nujen za osvojitve posameznikov in organizacij, vključenih v odnosni marketing. Vrednote, ki jih navajajo pretekle raziskave o odnosnem marketingu, so odkritost, pravičnost, poštenost, zanesljivost, ugled, zaveza in zaupanje. Organizacije iščejo poštene, pravične, zanesljive, dobrohotne partnerje, ki se zavežejo v odnos in se dokažejo kot zaupanja vredni. Z drugimi besedami, iščejo etične partnerje.

Murphy (v Murphy in drugi 2006, 44) trdi, da so bistvenega pomena za ohranjanje dolgoročnih marketinških odnosov zlasti tri vrednote: zaupanje, zavezništvo in pridnost, ki si zaporedno sledijo.

### **3.2.1.1 Zaveza**

Je najbolj pogosto uporabljena neodvisna spremenljivka. Predstavlja željo po nadaljevanju odnosa, po skrbi in trudu za njegovo nadaljevanje ter njegovo pomembnost vpletenim. Dwyer definira predanost kot implicitno ali eksplicitno obljubo o stalnosti odnosa (Wilson v Sheth in Parvatiyar 2000, 250). Večina akademikov meni, da je kontinuiteta ključni element poslovnega odnosa. Vsako menjavo je treba razumeti v njenem zgodovinskem kontekstu in predvideni prihodnosti (Dwyer in drugi v Halinen 1997, 4). Zavezanost predstavlja orientiranost v prihodnost in se nanaša na trajnost odnosa. V večini primerov odnosi zajemajo več kot eno transakcijo, vendar je kontinuiteta bolj pomemben dejavnik pri določanju tega, ali sta podjetji v odnosu. Transakcije so lahko redke in neredne, tako da je odnos večinoma neaktiven. Če imajo

podjetja pričakovanja o prihodnjih menjavah, lahko rečemo, da že vstopajo v medsebojne odnose (Halinen 1997, 4).

Etični odnosi potrebujejo zavezo, ki je pogosto v pozitivni korelaciji z zaupanjem, saj naj bi ravno zaupanje vodilo v zavezništvo. Značilnosti zavezništva so stabilnost, žrtvovanje in zvestoba (Gundlach in Murphy v Murphy in drugi 2006, 47). Zaveza ima 3 komponente:

- Instrumentalno: upravljanje z investicijo.
- Odnosno: psihološka.
- Časovno: fokus na zagotovitev in empatija.

Zaveza v odnosnem marketingu vsebuje tudi dajanje in držanje obljub (Bitner v Murphy in drugi 2006, 47). Ko je etični odnos vzpostavljen, v to spadata tudi zaupanje in zaveza.

### **3.2.1.2 Zaupanje**

Zaupanje je širše naslovljeno kot ključni element ekonomske menjave, preko katere se je marketing iz transakcijskega začel spreminjati v odnosnega. Hosmer (Murphy 2006, 45) na podlagi ugotovitev o zaupanju v odnosih zapisuje ugotovitve, da se zaupanje zgodi pod pogoji ranljivosti in odvisnosti od vedenja drugih vključenih v odnos ter da je zaupanje povezano s prostovoljno, neprisiljeno kooperacijo, spremljajo pa ga sprejete dolžnosti ščitenja pravic in interesov drugih. Ta pristop se po Homansu (Murphy in drugi 2006, 45) gradi na teoriji družbene menjave, ki vidi kooperacijo kot bistveno za skupinske odnose.

Večina definicij zaupanje opredeljuje kot prepričanje, da bo vsaka stran delovala v najboljšem interesu drugega. »Prepričanje, da je vsaka strankina beseda ali obljuba zanesljiva in da bo druga stran izpolnila zahteve v menjalnem odnosu« (Schurr in Ozanne v Sheth in Parvatiyar 2000, 251). Ali pa kot pravita Anderson in Narus, »Prepričanje podjetja, da bodo rezultati aktivnosti drugega podjetja pozitivni za podjetje, kakor tudi, da drugo podjetje ne bo izvajalo nepričakovanih aktivnosti, ki bi se končale negativno« (Anderson in Narus v Žabkar 1999, 62).

Rotter (Murphy in drugi 2006, 45) trdita, da se zaupanje nanaša na določena pričakovanja in samozavest glede na vedenje drugih in prikrito ranljivost do dejanj določene osebe. Zaupanje je kooperativno in neprisiljeno in velja za popolnoma etično vrednoto.

#### *3.2.1.2.1 Zaupanje v marketingu*

Zaupanje je spremenljivka, ki vpliva na marketinške upravljavce in njihovo vedenje in je predmet številnih analiz. Številne študije ugotavljajo, da je zaupanje kritična spremenljivka v raziskovanju marketinških odnosov, nekatere pa tudi dokazujejo, da odnosi prodaje cvetijo, ko je med partnerji vzpostavljena visoka raven zaupanja (Hawes v Murphy in drugi 2006, 46).

Zavezanost in zaupanje sta ključna dejavnika v odnosu, saj spodbujata partnerja, da:

- investirata v odnos,
- se vzdržita prednosti, ki jih ponujajo ostali odnosi in pomenijo zgolj dosego kratkoročnih ciljev,
- se v odnosu se ne obnašata oportunistično (Blois v Perossa 2008, 17–18).

#### **3.2.1.3 Skrbnost**

Skrbna oseba je v SSKJ definirana kot oseba, ki omogoča zelo visoko stopnjo svoje aktivnosti in prizadevanja. Skrbnost je opisana tudi kot pozornost in odgovornost, ki je pravno pričakovana s strani določene osebe. Hosmer v Murphy in drugi (2006, 48) besedo skrbnost osvobodi moralnega pridiha in jo zamenja s trdom z namenom dokazati, da zaupanje vodi k zavezi in v zameno prejme visoko raven truda v odnosih z deležniki.

Ostale vrednote, ki skrbijo za ohranjanje dolgotrajnega odnosa, so: integriteta, pravičnost, spoštovanje in empatija.

Integriteta ima dva pomena; prvi je spoštovanje moralnih vrednot, drugi pa celovitost. Opisujejo jo kot poštenost in samozavedanje, pojmuje pa se tudi kot »super vrednota«

(Solomon v Murphy in drugi 2006, 48) in poštenost z namenom (Murphy v Murphy in drugi 2006, 48). Integriteta ima učinek trajanja in je pomembna komponenta za ohranjanje marketinških odnosov.

Če so partnerji v odnosu nepošteni drug do drugega, potem je zelo malo možnosti, da se bo odnos ohranil. V marketingu je cena tista, ki vzbuja največ vprašanj o poštenosti. Potrošniki morajo biti prepričani, da v procesu ekonomske menjave dobijo kupčijo (»fair deal«). Programi zvestobe so popularni pristopi za zagotovitev poštenosti do kupca. Spoštovanje je vrednota, ki je izredno pomembna v multikulturnem svetu. Medsebojno spoštovanje vodi k dolgoročnem odnosu (Murphy v Murphy in drugi 2006, 48).

Empatija je esencialnega pomena za rast in ohranjanje dolgoročnega odnosa. V marketingu se ceni empatija do deležnikov. Empatija ne sme biti enačena s sočutjem, saj morajo biti tržniki empatični in si hkrati zagotoviti dober posel (Murphy v Murphy in drugi 2006, 48).

Transparentnost združuje odprtost in jasnost, ki je pomembna za razcvet odnosa. V Evropi se s transparentnostjo označuje nekatere politike, transparentna s svojim delovanjem pa so lahko tudi podjetja, ki ne nujno razkrivajo vse svoje skrivnosti, vendar svojih deležnikov ne puščajo tavati v temi namenoma (Murphy v Murphy in drugi 2006, 48).

### ***3.2.2 Lastnosti v odnosu, ki lahko vodijo do konflikta***

Narava marketinških odnosov in lastnosti, ki so potrebne za vzpostavitev in ohranjanje odnosov, so v postmoderne marketinški disciplini izrednega pomena. Newmanova (2011, 10–12) definira lastnosti, ki bi lahko povzročile konflikt v odnosu, to so negotovost, oportunističnost, moč in odvisnost ter pomanjkanje zaupanja in zaveze.

Negotovost se nanaša na sprejemanje odločitev partnerja, oziroma na to, če ima partner dovolj informacij za učinkovito odločanje. Negotovost se lahko vzpostavi tudi, če partner ne zna predvideti okolja, v katerem tekmuje. Na visoko konkurenčnem trgu Ganesan v Newman (2011, 10) domneva, da lahko eden od akterjev izkoristi priložnosti

izven dogovorjene pogodbe, kar lahko poveča raven negotovosti za njegovega partnerja. Negotovost se najverjetneje zgodi, ko se raven zaupanja zmanjša do tolikšne mere, da se bi partner v odnosu lahko obnašal oportunistično (Geyskens v Newman 2011, 10). V kolikor gre pri odnosu za pomanjkanje, obstaja velika verjetnost negotovosti, kar lahko vodi v uničenje že vzpostavljenega profitabilnega odnosa. Partnersko negotovost lahko zmanjšamo preko povečanja odvisnosti do svojega partnerja (Gao v Newman 2011, 11).

Oportunizem Williamson (Newmann 2011, 11) definira kot »doseganje lastnih interesov s prevaro, kjer se partner obnaša zavajajoče (Macneil v Newmann 2011, 11), ko nekdo laže, goljufa, krade, zbira informacije in se ne drži dogovorjeni obljub (Jap in Andersen v Newman 2011, 11). Oportunizem poveča transakcijske stroške, zmanjša učinkovitost in menjavo v odnosu (John v Newman 2011, 11). Pri pasivnem oportunizmu se partner ne želi prilagoditi novim situacijam, pri aktivnem oportunizmu pa se partner v odnosu namerno obnaša neetično v odnosu menjave s partnerjem. V medorganizacijskih odnosih vedno obstaja visoka možnost oportunizma, vendar ga je mogoče nadzorovati in minimizirati. Medorganizacijska komunikacija pripomore k zmanjšanju oportunizma, saj so partnerji sprotno obveščeni in vključeni v namere partnerja ter bolj zavezani partnerju (Geyskens v Newman 2011, 11). Če bi podjetje želelo zamenjati partnerja, bi se tu pojavili visoki oportunitetni stroški (finančni in časovni) zato se tudi splača investirati v pošten in vzajemen odnos.

»Moč prodajalca ali kupca je tesno povezana s soodvisnostjo partnerjev v odnosu« (Anderson in drugi 1997; Anderson in Narus 1984, 1990; Dwyer in drugi 1987; Ganesan 1994; Heide in John 1988 v Sheth in Parvatiyar 2000, 252). Anderson in Weit (1989) sta definirala moč kot zmožnost, da en partner spodbudi drugega, da naredi nekaj, česar očitajno ne bi. Moč je tudi povezana z odvisnostjo enega partnerja od drugega (Sheth in Parvatiyar 2000, 252–253).

Moč v odnosu je lahko posplošena kot zmožnost manipulacije enega partnerja in izvajanja pritiska na drugega. Ponudnik storitve ima po Yorku in Zolkiewskem (Newmann 2011, 12) precej moči. Zolkiewski je v primeru raziskovanja oglaševalskih agencij ugotovil, da ima moč negativne značilnosti v odnosu. Hun in Nevin ter Lusch so

ugotovili, da prisiljeni viri moči proizvajajo več konfliktov kot prostovoljni odnosi med udeleženci menjave na medorganizacijskem trgu (Torger in drugi 1979, 411).

Zaupanje kot najpomembnejši dejavnik uspešnega odnosa vpliva na partnerjevo željo k zavezi k odnosu. Morgan in Hunt (Newmann 2011, 12) trdita, da se zaupanje zgodi, ko ena stran zaupa v partnersko zanesljivost in integriteto. Gre za željo po vzdrževanju cenjenega odnosa, ki se krepi in odraža v zadovoljivi menjavi za obe strani (Moorman v Newman 2011, 12). Zaveza in zaupanje igrata pomembno vlogo v B2B odnosih in sta pomembna za dolgoročen uspeh odnosov (Gundlach v Newmann 2011, 12). Pomanjkanje zaupanja in zaveze lahko oslabi odnose in povzroči upad oziroma v veliki meri poveča partnersko negotovost.

Bitner (Murphy in drugi 2006, 47) predlaga, da se konflikti lahko zmanjšajo preko izboljšane komunikacije, procesov pritožb, iskanje pravične distribucije resursov in moči in sprejemanju standardiziranih pristopov pri poslovanju (Bitner v Murphy in drugi 2006, 47).

### **3.3 Marketinški odnosi med naročnikom in oglaševalsko agencijo**

Vesna Žabkar (1998, 18) ugotavlja, da imajo rezultati trženjskih odnosov med naročniki in agencijami več dimenzij: govorimo o zaznanih rezultatih menjalnega procesa, rezultatih poslovnih odnosov ter 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 aktivnosti podjetja ter 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 ter osebno zadovoljstvo posameznikov pri delu z zanimivim naročnikom.«*

Jančič in Žabkar (1998, 27–29) definirata tri različne stopnje sodelovanja med agencijo in naročnikom:

- Pionirstvo.
- Transakcija.
- Grajenje odnosov.

Faza pionirstva je stopnja, v kateri posamezno podjetje vidi priložnost povečanja prihodkov s pomočjo oglaševanja in drugih komunikacijskih kanalov. Ne oglaševalska agencija ne oglaševalec se ne zavedata točnih prednosti medsebojnega sodelovanja. Poslovni dogovori so po navadi sklenjeni na podlagi skupne navdušenosti in so pogosto tehnološko orientirani. Agencije skušajo očarati naročnika s preteklim delom uspešnih kampanj.

Transakcijski marketing se ukvarja s primernimi marketinškimi procedurami, normami, cenami in merljivimi rezultati, To stanje je bilo prevladujoče v Sloveniji v poznih 80. in zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja. Agencije so razvile močno prodajno usmerjenost z namenom izboljšati svojo konkurenčno prednost in v odgovor na zmanjševanje agencijskih prihodkov. Glavna strategija pridobivanja naročnika je prepričanje strank v agencijske marketinške ekspertize in izkušnje v industriji v zameno, da postane skrbnik polne storitve za naročnika. Prisotnost zaupanja je tukaj še vedno precej nizkega pomena, saj obe strani delujeta oportunistično in pogosto prihaja do poslovanja z »win-lose« situacijo (Jančič in Žabkar 1998, 28).

Za dolgoročen odnos morajo biti odnosi med naročnikom in oglaševalsko agencijo negovani in razviti. Grajenje odnosov je tretje in končno stanje v razvoju interakcije med naročnikom in agencijo. Marketinški odnosi so najbolj marketinško orientirana faza, kjer se vsak udeleženec prilagaja drugemu, najboljši agencijski ljudje so vključeni v projekte določenega naročnika, tukaj pa je tudi močan poudarek na kakovosti in primernosti končanega dela. Zaupanje vzdržuje odnos, pričakovani pa so tudi »win-win« rezultati z obeh strani (Jančič in Žabkar 1998, 28).

Vzpostavitev marketinških odnosov lahko preučujemo preko pričakovanih partnerjev, njihovih prilagajanj, vrednosti marketinških odnosov in oportunističnega vedenja z obeh strani. Pričakovanja so napovedi prihodnjih razvojov, ki služijo kupcu kot primerjalni standard izdelka oziroma storitve (Oliver v Jančič in Žabkar 1998, 29). Pričakovanja nastopajo znotraj meja tolerance, kjer zgornja omejitev predstavlja pričakovanja

idealnega produkta oziroma storitve ali nižjo raven pričakovanj najmanj sprejemljive ravni, ki komaj zadovolji potrebe (Zeithaml v Jančič in Žabkar 1998, 29). Koncept vrednosti je v marketinški literaturi pomemben, še posebej v povezavi s potrošniškimi dobrinami skozi odnose med ceno, kakovost in zaznana vrednostjo (Zeithaml Holbrook, Woodrugg in Garduak v Jančič in Žabkar 1998, 28).

### ***3.3.1 Marketinški odnosi med naročniki in oglaševalskimi agencijami v Sloveniji***

V primeru odnosov med naročnikom in agencijo je prilagoditev neoprijemljiva, odraža pa se v obliki skrbnosti in prilagajanja drug drugemu. Primeri prilagajanja in truda s strani agencije se odražajo v pošiljanju najboljših ljudi k naročniku, poskusu razumevanja naročnikove potrebe, končanju projektov v dogovorjenem roku in pozornosti agencije do naročnika, kot da je njen edini (Halinen, Normann in Ramirez v Jančič in Žabkar 1998, 29–30). To so po mnenju Jančiča in Žabkarjeve (1998, 30) ključni elementi odnosnega marketinga.

Oportunizem se pokaže v primeru, ko eden izmed akterjev stremi k trenutni koristi za svojo stran in nezanimanju za korist druge strani. Če se cilji obeh strani ne ujemajo, potem se lahko obe strani obnašata oportunistično. Oportunizem predstavlja transakcijsko tveganje, zlasti ko so marketinški odnosi zaostreni s finančnim vložkom. Omejena vrednost takšnih investicij zunaj marketinškega odnosa razkrije stran tistega, ki vlaga k tveganju oportunističnega vedenja (Stump in Heide v Jančič in Žabkar 1998, 30). Oportunističnemu vedenju s strani agencije se je moč izogniti z izbiro agencije, ki ji je naročnikova panoga znana, ima potrebno marketinško znanje in izkušnje ter ponuja polno linijo storitev.

Jančič in Žabkarjeva (1998, 31) sta na podlagi kvantitativne analize vprašalnika, ki sta ga izvedla s 153 slovenskimi oglaševalci v letih 1996 in 1997, ugotovila, da je za večja slovenska podjetja pristop marketinških odnosov bolj značilen kot pa usmerjenost v transakcijski marketing. Pričakovanja naročnikov o prilagajanju agencij so odvisna od števila agencij, s katerimi naročnik sodeluje. Naročniki, ki delajo z več agencijami, imajo nižja pričakovanja o prilagajanju agencije v nasprotju z naročniki, ki delajo z eno



ali dvema agencijama. To pomeni, da naročniki, ki delajo z manj agencijami, v večji meri stremijo h krepitvi marketinških odnosov (Jančič in Žabkar 1998, 32).

V Sloveniji je storitveni sektor v razmerju do agencij orientiran bolj transakcijsko kot odnosno. Razlogi, zakaj je temu tako, tičijo v tem, da so se v nasprotju s sorodnimi državami Nove Evrope, oglaševalske agencije v Sloveniji z iniciativo lokalnih marketinških izobražencev za potrebe odprtega trga in rasti novih podjetij, pojavile že v 60. letih prejšnjega stoletja in ne v devetdesetih, ko so se razvile v sosednjih državah preko multinacionalk (Jančič in Žabkar 1998, 33). Posledično veliko slovenskih podjetij išče dolgoročne odnose namesto pionirskih oziroma transakcijskega oportunitizma, s poudarkom na razvoju zaupanja in krojenju agencijskega dela, primerne za potrebe naročnika (Jančič in Žabkar 1998, 34).

## 4 PROCES IZBIRE OGLAŠEVALSKE AGENCIJE

Moč in pomembnost blagovne znamke znotraj današnje potrošniške kulture ne dopuščata podjetjem samostojnega sprejemanja poslovnih tveganj skozi oglaševanje znotraj hiše. To je vsiljeno s strani IPA nagrad učinkovitosti, ki so bile ustanovljene z namenom dvigniti percepcijo oglaševanja kot učinkovitega orodja za komercializacijo blagovnih znamk (Cronin v Powell 2009, 17).

»Oglaševalske agencije dodajajo vrednost dejavnosti naročnikov s tem, da iščejo sveže, kreativne ideje in razvijajo programe, ki jih je mogoče uresničiti preko številnih komunikacijskih poti, naročniki pa visoko vrednotijo tudi povezovanje agencijskih funkcij, razporejanje najboljših kadrov na projekt, sodelovanje z naročnikom, spodbujanje zavedanja znamke ter iskanje rešitev za nove medije in tehnologije« (Žabkar v Jančič in Žabkar 2013, 169). Kot smo ugotovili v prejšnjih poglavjih, imajo naročniki v poplavi številnih specializiranih agencij in večjih agencijskih mrež veliko in težko nalogo izbrati primerno agencijo za naslednjih nekaj let, selekcijski postopek pa običajno zožijo s sklicem oglaševalskega natečaja oziroma »pitcha«, kot ga imenujejo v oglaševalski stroki.

Po Croninovih besedah (Powell 2009, 17) naročnik skliče natečaj na podlagi:

- novih poslovnih podvigov,
- nezadovoljstva z obstoječo agencijo oziroma specifične zahteve, za katere obstoječa agencija ni specializirana,
- želje po testiranju kreativnih sposobnosti naročnikove obstoječe agencije proti konkurenci. Žabkarjeva v Jančič Žabkar (2013, 170) ob tem tukaj doda še spodbujanje zniževanja cen pri obstoječi agenciji.

### 4.1 Natečaj za izbiro nove oglaševalske agencije

Pred rekrutiranjem agencije se mora naročnik odločiti, kaj točno želi od agencije, saj bo to vplivalo na proces odločitve o finalnem izboru agencij. Naročnik se mora vprašati,

kaj je točen oglaševalski problem in ko bo to enkrat določeno, bo potrebno vzpostaviti mehanizem, po katerem se razvije odnos med agencijo in naročnikom.

#### ***4.1.1 Pomisleki pred začetkom izvajanja natečaja***

Evropsko združenje komunikacijskih agencij (EACA v WKO 2014) navaja 5 pomislov pred začetkom izvedbe natečaja:

1. Glavno sredstvo tržnika je močna blagovna znamka. Izbira in ohranitev agencije je kritična za oglaševalca, ker lahko vlogo agencije igra v grajenju in promoviranju blagovnih znamk, zatorej zagotavlja dobičknost in korporativna sredstva oglaševalca. Dolgoročni odnosi so pomembni za uspešnost blagovne znamke, zato je priporočljivo delati na odnosu z obstoječo agencijo pred odločitvijo o menjavi le-te.
2. Če mora podjetje izvesti kampanjo za novo blagovno znamko, izvedba natečaja morda ni najboljša rešitev. Alternativni pristop je pogovor z agencijo, ki jo oglaševalec že pozna, morebiti preko skupnega preteklega dela, morebiti preko dela z drugimi blagovnimi znamkami.
3. Če končni premislek vodi k odločitvi o izvedbi natečaja, morda ni nujno razpisati kreativnega natečaja, ampak bi morda zadostovali že strateški predlogi izbranih agencij.
4. Oglaševalec in agencija morata imeti skozi celotni proces natečaja jasen dogovor o avtorskih pravicah in zaupnosti pripravljenega materiala, jasno pa morata biti tudi dogovorjena o finančnih pogojih.
5. Glavni cilj napotkov za pravilno izvedbo natečajev Evropskega združenja EACA (WKO 2014) je zagotovitev kakovostnih kreativnih rešitev in všečnost selekcije idealnega partnerja za nov in dolgotrajen odnos.

#### ***4.1.2 Izvedba natečaja***

Proces natečaja se začne z objavo razpisa za potrebe novih kreativnih rešitev za določeno kampanjo s strani naročnika. Naročnik izbere agencijo neposredno ali

posredno preko prijave na razpis. Proces objave natečaja se lahko začne na različne načine. Skozi čas lahko agencijski ljudje namensko navežejo stik s potencialnim naročnikom. Tako si agencija zagotovi, da bo v primeru iskanja nove oglaševalske agencije pri tem naročniku pravočasno obveščena. V Veliki Britaniji naročniki tudi uporabljajo publikacijo Campaign, v stroki imenovano tudi kot »Biblija britanske oglaševalske dežele«, v kateri oznanjajo, da iščejo novo agencijo, v njem pa so objavljeni tudi rezultati zmagovalcev in poražencev pri osvajanju natečaja. Dolžnost oglaševalca je, da za svojo kampanjo določi seznam 10-12 potencialnih agencij, ki se lahko potegujejo za osvojitev natečaja. (Powell in drugi 2009, 17–18).

Vodja projekta s strani naročnika je zadolžen za izbiro agencije, odločitev pa z njegovo pomočjo sprejmeta generalni direktor in direktor marketinga v podjetju, ki tudi podpišeta pogodbo o sodelovanju z agencijo (Jefkins 1994, 24–25). Izbira agencije je odvisna od tega, kakšno oglaševanje je potrebno in v kolikšni meri. Velikost oglaševanja bo odločala, ali bo izbrana velika, srednja ali majhna agencija. Naročnik na podlagi sestanka s povabljenimi agencijami ustvari selekcijo (približno treh) najbolj primernih agencij, ki bodo sodelovale na natečaju. Vmes se s širšim izborom agencij dobivajo na sestankih in ugotavljajo medsebojno kemijo, na koncu pa podjetje za proces natečaja izbere največ 3 agencije, ki se potegujejo za osvojitev naročnika.

Yeshin (2006, 163) navaja, da so parametri, ki odločilno vplivajo na izbor zmagovalne agencije, slednji:

- Kakovost razmišljanja.
- Dobra kemija med agencijo in naročnikom.
- Agencijsko razumevanje izdelka/storitve oziroma blagovne znamke.
- Močna kreativna ideja.
- Strategija, ki ponuja vrednost za naložbo.
- Agencijska kultura, ki sovпада z naročnikovo.
- Prisotnost izkušenih agencijskih ljudi, ki bodo delovali na naročnikovih projektih.
- Poslovne in menedžerske lastnosti.

Žabkarjeva (Jančič in Žabkar 2013, 173) k zgornjim prišteva še izkušnost agencije v panogi. Doyle, Wackman, Gardner, Marshall in Na, Dowling (Jančič in Žabkar 1998,

30) pa ugotavljajo, da so manj pomembni dejavniki za izbiro agencije njena velikost, nagrade kreativnosti in agencijsko makrookolje.

Agencijski finalisti na natečaju morajo v obdobju 2-8 tednov odgovoriti na oglaševalčev »brif«, na katerega se bodo s svojimi kreativnimi rešitvami sklicevali na predstavitvi kreativne strategije za razpisan natečaj. Brif mora biti enak za vse agencije, hkrati pa mora vsebovati tudi dogovor o zaupnosti. Sodelujoči pri agenciji so običajno izvršni direktor, vodje projektov, glavni strateški načrtovalec in kreativni direktor (Fisher v Powell in drugi 2009, 17–18).

Pomembno je vedeti, da brif za natečaj ni enak brifu za posamezno oglaševalsko kampanjo, ki se jo pripravi obstoječi agenciji, saj v običajnem brifu naročnik po navadi pripravi le specifične informacije, primerne za določeno kampanjo in izpusti informacije o blagovni znamki, saj jih izbrana agencija že pozna. V primeru natečaja pa je pripravljen brif edina informacija za agencije poleg splošnega poznavanja trga in panoge. Neprimerno bi bilo od agencije pričakovati določene ideje, za katere naročnik ni prosil (EACA).

#### **4.1.2.1 SOZ: 10 pravil za izvedbo natečajev za izbor agencije**

Člani Strokovnega združenja oglaševalskih agencij v okviru SOZ (Berčon in drugi 2007, 3–8) v pomoč naročnikom pri pripravi natečaja določajo deset pravil za izvedbo natečajev za izbor agencije:

1. Zbiranje vseh potrebnih podatkov.
2. Povabilo treh agencij na natečaj.
3. Priprava zapisa vsebinskega dela natečajnih izhodišč (ang. brief).
4. Določitev rokov.
5. Določitev denarnega nadomestila.
6. Zagotovitev dostopa do pomembnih podatkov.
7. Zagotovitev objektivnosti ocenjevanja.
8. Dogovor o formalnem delu natečajnih projektov pred sprejemom odločitve.
9. Sprejem odločitve o izbiri natečajnega projekta v najkrajšem času.

10. Pravilni zaključek natečajnega postopka.

#### **4.1.2.2 Priporočila Svetovne zveze oglaševalcev (WFA) in Evropskega združenja komunikacijskih agencij (EACA) za pripravo oglaševalskih brifov v procesu natečaja**

Brif mora po načelih WFA in EACA (2014, 8–9):

- Vsebovati naročnikova pričakovanja končnega izida natečaja.
- Upoštevati odločilne faktorje za končni selekcijski postopek, s katerimi so seznanjene tudi agencije.
- Vsebovati opis pričakovanega dela s strani agencij in vse potrebne elemente za pripravo.
- Jasno opredeliti, ali naročnik zahteva zgolj strateške predloge, ali je pričakovan celoten kreativni natečaj s strani agencije. Vse sodelujoče agencije morajo točno razumeti, kaj naročnik želi in imeti možnost za pogovor o razumevanju zahtev.
- Vsebovati specifične potrebe določene strukture, organizacije, procesa dela, kompenzacijskega sistema in mehanizmov.
- Jasno definirati pričakovane storitve s strani agencije. Jasno morajo biti zapisani tudi pogoji o sodelovanju in o povračilu stroškov ter o provizijskem sistemu. V kolikor bodo stroški igrali glavno vlogo v procesu izbire zmagovalne agencije, naročnik ne sme zahtevati kreativnih predlogov.
- Zarisati pričakovan odnos med naročnikom in izbrano agencijo po končanem natečaju.

Vsaka agencija se mora zavoljo minimizacije stroškov in morebitnih konfliktov s potencialnim naročnikom preudarno odločiti, pri katerih natečajih se ji splača tekmovati.

## **4.2 Splošne težave, ki se pojavijo v procesu natečaja**

Jančič in Žabkar (1998, 28) navajata, da gre pri fazi transakcije, ki se zgodi pred fazo vzpostavitve odnosa med akterjema v procesu menjave, za »win-lose« situacijo. Na podlagi spodnjih kritik bi za proces natečaja za izbor agencije lahko aplicirali, da gre pri tej aktivnosti prav tako za fazo transakcije, kjer sta obe strani nagnjeni k oportunističnosti.

### **4.2.1 Kritike s strani agencije**

Splošni pogled agencij na natečaj je, da so le-ti težko zadovoljivi, pogosto nepošteni in nemalokrat neuspeli pri poskusu izbire najboljše agencije za potencialnega naročnika. Od agencij, ki zmagajo na natečaju, je po navadi s strani naročnika pričakovana hvaležnost, da jim ne bo potrebno povrniti stroškov priprave strategije za natečaj, saj bodo le-ti pokriti z nadaljnjimi projekti novega naročnika, medtem ko poraženci redko prejmejo povračilna sredstva za svoj trud in čas, vložen v pripravo strategije, kar pomeni, da lahko naročnik združi ideje vsaj treh agencij brez kakršnih koli stroškov (Berry 1998, 189).

#### **4.2.1.1 (Ne)plačevanje**

Najbolj kontroverzni element izvajanja natečajev je težava s plačevanjem oziroma neplačevanjem neizbranim agencijam za zapravljen čas. Agencije bolj kot plačilo osebja obžalujejo dejstvo, da bodo njihove najdragocenejši vir – kreativne ideje, predstavljene brezplačno potencialni stranki, hkrati pa so v strahu pred plagiatorstvom s strani druge agencije v primeru poraza na natečaju. IPA sicer zagotavlja, da lahko agencije svojo intelektualno lastnino prijavijo njim in če naročnik poskuša uporabiti neizbrano kreativno idejo, se lahko agencija pritoži z avtorskimi pravicami (Bannister v Powell in drugi 2009, 19).

Berry trdi, da bi se moral naročnik zavezati k plačevanju provizije udeleženi agencijam. Nekaj naročnikov to ponudi že ob povabilu na natečaj, malo pa je agencij, ki to zahtevajo. Le redke so agencije, ki se vzdržijo sodelovanja na vprašljivih pilotskih

kreativnih projektih, saj jim v največji meri povzročajo visoke stroške priprave dokumentov, predstavitve in TV animacije za boljši vtis na naročnika, ki bi jih lahko koristneje porabili za opravljanje tekočega dela za obstoječe naročnike (1998, 190).

#### **4.2.1.2 Kratki izvedbeni roki**

Agencijam je dano premalo časa, v katerem morajo podati rešitve na naročnikov brif in se pripraviti na predstavitev ter zagovor svojih kreativnih rešitev, po drugi strani pa nato naročniki več mesecev odločajo o zmagovalcu natečaja. Preudarno je potrebno ravnati s časom, saj zavoljo natečaja ne bi smeli trpeti obstoječi agencijski projekti. Nemalo agencij se zatorej odloči za odklonitev sodelovanj na natečajih in se zato raje posvečajo vzpostavljanju in ohranjanju odnosov z obstoječimi naročniki (Bannister v Powell in drugi 2009, 19).

#### **4.2.1.3 Serijsko izvajanje natečajev**

Nekateri naročniki so poznani tudi kot »serijski natečajniki« zaradi pogostega izvajanja natečajev. Agencije se jih hitro začnejo zavedati in tudi vedo, da gre za poslovne poteze in da kreativne rešitve na to ne vplivajo. IPA je kot rezultat tovrstnih kritik objavil »Best Practice Guide«, ki se osredotoča na napotke za naročnika pri procesu izbire oglaševalske agencije (Powell in drugi 2009, 19).

### **4.2.2 Kritike s strani naročnika**

#### **4.2.2.1 Različno osebje na natečaju in kasneje na projektu**

Ultimativna kritika s strani naročnika gre temu, da agencije na natečaj pošiljajo pomembne osebnosti iz agencijskega sveta, za katere ni nujno, da bodo v primeru zmage pri tem naročniku tudi dejansko sodelovale, zato pravijo, da razlikujejo med ekipo z natečaja in ekipo, ki bo vodila njihove projekte v bodoče (Powell in drugi 2009, 19).



### **4.3 Etičnost izvedbe natečajev**

Oglaševalska industrija je tako tekmovalna kot ekonomija sama. Kot tekmovalnost med proizvajalci izdelkov in ponudnikov storitev stimulira razvoj produktov in pomaga določati cene, privlačne potrošnikom, tako je tudi med-agencijska tekmovalnost zagotovilo za stalni razvoj. Kreativno delo, srce oglaševalske industrije, se mora stalno izboljševati za zagotovilo obstoječega poslovanja in pridobivanja novih naročnikov. Stalno izobraževanje je stimulirano preko potrebe ponujanja najboljših in najnovejših storitev naročnikom. Tekmovalnost mora biti naslovljena na konstruktiven razvoj, ki se ne konča na disruptivnih odnosih med agencijo in naročnikom, nepošteni izgubi donosnosti agencij in morebitnega nezaupanja med oglaševalci in agencijami, oziroma znižanje splošne percepcije to, kar oglaševanje samo je: samostojna, visoko strokovna menjava.

#### ***4.3.1 Etične predpostavke pri izvedbi natečaja***

Svetovna zveza oglaševalcev in Evropsko združenje komunikacijskih agencij (WFA in EACA 2014, 15–16) izpostavljata naslednje predpostavke »poštene igre«, ki se jih morajo držati vsi vpleteni v procesu natečaja.

##### **4.3.1.1 Posredovanje zaupnih marketinških podatkov in sodelovanje v procesu natečaja**

Naročnik mora biti pripravljen na zaupni ravni deliti pomembne marketinške podatke in druge relevantne raziskave, vključno z post-testno fazo evalvacije že izvedenih kampanj. Agencije morajo hkrati imeti dostop do zaposlenih pri naročniku, s katerimi bodo delali v prihodnosti, v kolikor bi bila agencija izbrana. Oglaševalec mora zagotoviti, da ima na voljo člana usmerjevalne ekipe na njegovi strani, da ga lahko agencije kontaktirajo za različne poizvedbe in vprašanja in si tako zagotovijo konsistentnost odgovorov. Vse vpletene agencije morajo imeti enako število dostopnih informacij (EACA 2014, 15).

#### **4.3.1.2 Spoštovanje avtorskih pravic**

Kreativni koncepti, razviti pod pogoji natečaja ostajajo lastnina agencije. V primeru, da bi naročnik rad uporabil idejo neizbrane agencije, je potrebno opraviti odkup avtorskih pravic. Pravice idejnega materiala izbrane agencije pa običajno ob podpisu pogodbe postanejo naročnikova last – odvisno je tudi od lokalnih pravil in zakonov o intelektualni lastnini (EACA 2014, 16).

#### **4.3.2 Neetične grožnje v procesu natečaja**

##### **4.3.2.1 Ponudba brezplačnega dela za poskusno obdobje**

Neetična poteza v procesu natečaja je ponudba brezplačnega dela za naročnika za poskusno obdobje s strani agencije. To krši tudi zakon o konkurenčnosti v različnih državah in vsaka agencija, ki to ponudi naročniku, bi morala biti izključena iz procesa natečaja.

##### **4.3.2.2 Izvajanje natečaja za pridobivanje najnovejših raziskav trga**

Neetično je tudi izvajanje natečaja z glavnim namenom nabiranja marketinških podatkov, vpogledov potrošnikov oziroma strokovnih mnenj in idej, ki bi bile ponujene s strani konkurenčnih agencij. Namen natečaja mora biti izključno ocenjevanje agencij z zaključkom vzpostavitve sodelovanja z eno ali več povabljenih agencij (2014, 15–16).

## 5 RAZISKAVA

Na podlagi predelane literature, v kateri številni avtorji navajajo podrobno opisane predloge in priporočila za vzpostavljanje dolgoročnih odnosov med oglaševalcem in oglaševalsko agencijo, smo lahko ožje zasnovali predmet raziskovanja.

Kot smo omenili, je sklepanje pozitivno naravnanih dolgoročnih marketinških odnosov med naročnikom in agencijo na medorganizacijskem trgu izrednega pomena za nadaljnje uspešno delovanje oglaševalske stroke, zato bomo preverili, v kolikšni meri so slovenski naročniki in agencije dovzetni za vzpostavitev le-teh v samem začetnem postopku vzpostavitve odnosa; in sicer v procesu natečaja za izbor oglaševalske agencije.

### 5.1 Raziskovalna vprašanja in teze

#### **R1: Ali naročnik in agencija stremita k vzpostavljanju marketinških odnosov?**

Pri prvem raziskovalnem vprašanju nas bo v prvi vrsti zanimalo splošno stališče predstavnikov naročnikov in agencij do pomembnosti vzpostavljanja marketinških odnosov. Zanimalo nas bo, ali naročniki dojemajo agencije kot partnerje ali kot zunanje izvajalce, ali je moč v odnosu agencija-naročnik razporejena enakovredno ali neenakovredno, ali na naročniki na odnose gledajo dolgoročno oz. kratkoročno ter kateri so najpomembnejši dejavniki, ki tvorijo dober odnos med agencijo in naročnikom.

#### **R2: Ali naročnik in agencija v procesu natečaja za izbiro oglaševalske agencije s svojimi aktivnostmi delujeta etično in partnersko?**

V teoretičnem delu je bilo veliko ugotoviti o neenakomerno razporejeni moči med naročnikom in agencijo, kar se v procesu natečaja za izbor oglaševalske agencije manifestira v posluževanju manj etičnih pristopov tako s strani naročnika kot s strani agencije. Skozi to zastavljeno raziskovalno vprašanje bomo poskušali ugotoviti, ali se

na slovenskem trgu naročnik in agencija v procesu natečaja vedeta etično, ali je v njunem odnosu zaznati oportunitizem. Skozi raziskavo bomo poskusili ugotoviti, v kolikšni meri so slovenski naročniki empatični in razumevajoči v odnosu do agencij in katere so po njihovem mnenju najpomembnejše lastnosti agencije, da se jo odločijo povabiti na natečaj.

### **R3: Ali naročnik in agencija upoštevata temeljna načela in priporočila oglaševalske stroke za pripravo natečajev za izbor oglaševalske agencije?**

Na zastavljeno vprašanje bomo poskusili odgovoriti s pomočjo priporočil slovenskih (SOZ) in mednarodnih (WFA ter EACA) združenj za pravilno izvedbo natečaja, kjer bomo z naročniki in agencijami preverili, v kolikšni meri se jih v samem procesu natečajnega postopka le-ti držijo. Cilj bo preveriti predvsem število povabljenih agencij na natečaj, plačilne navade neizbranim agencijam, dostopnost informacij agencijam ob vstopu v natečajni postopek ter strokovnost naročnikov pri pripravi natečajnega brifa.

## **5.2 Metodologija**

V empiričnem delu bomo za preverbo raziskovalnih vprašanj uporabili kvalitativno metodo poglobljenih intervjujev. Poglobljeni intervju poteka v obliki sproščenega pogovora o vnaprej določenih temah. Je dovolj odprt, da respondentu omogoča osebno izražanje mnenj in videnj. Uporablja se predvsem takrat, ko želimo pridobiti mnenje strokovnjaka glede določene teme, trendov na tem področju, ali pa, če želimo zgolj podrobneje spoznati temo pogovora (Mediana 2015).

Ta metoda nam bo omogočila raziskati aktualna ravnanja, dogodke, delovanje organizacije, socialno okolje, interakcije in medsebojne odnose (Babbie v Roblek 2009, 54), ki se dogajajo v slovenski oglaševalski stroki. Z namenom raziskati odnos in mišljenje o izvedbi natečajev in posledicah, ki jih puščajo v slovenskem prostoru, bomo poglobljene intervjuje izvedli s predstavniki naročnikov na eni strani in s predstavniki oglaševalskih agencij na drugi.

Na podlagi raziskovalnih vprašanj bomo skozi odgovore intervjuvancev merili:

1. Pomembnost odnosov med agencijo in naročnikom
2. Odnos do natečajev za izbor oglaševalske agencije (etičnost, oportunitizem, empatija)
3. Upoštevanje priporočil za pripravo natečaja za izbor oglaševalske agencije

S pomočjo sistematizacije pisnih podatkov preko strukturirane tematske mreže bomo pogovore razdelili v več manjših tematskih sklopov, kar nam bo olajšalo razkritje posamičnih korakov v analitičnem procesu in pomagalo pri organiziranju analize in predstavitvi rezultatov.

Slika 5.1: Shema tematske mreže v procesu analize intervjujev



### 5.3 Kriterij izbora sodelujočih

Raziskovalna vprašanja smo želeli prejeti z obeh perspektiv; tako naročniške kot agencijske. Zato smo metodo poglobljenega intervjuja opravili z dvema predstavnikoma agencij in dvema predstavnikoma s strani naročnika. Naj poudarimo, da so bili

posamezni predstavniki izbrani glede na kriterij, da med seboj trenutno ne sodelujejo, zato lahko predpostavljamo, da njihovi odgovori niso povezani. Intervjuvanci so želeli ostati anonimni, zato je v nadaljevanju opisano zgolj njihovo delovno mesto in njihove izkušnje na področju oglaševanja.

Vsi odgovori izražajo osebna mnenja intervjuvancev. Intervjuvance na podlagi dolgoletnih izkušenj na dotičnem področju smatramo za mnenjske voditelje, zato v nadaljevanju v tem diplomskem delu povzemajo mnenje širše slovenske oglaševalske stroke.

Naročnik 1: Gre za predstavnika digitalne sfere slovenskega zavarovalniškega podjetja, ki ima mnogo agencijskih izkušenj, tako doma kot v tujini. Je strokovnjak na področju digitalnega oglaševanja.

Naročnik 2: Direktorica marketinga ene večjih svetovnih avtomobilskih mrež s podružnico v Sloveniji.

Agencija 1: Senior tekstopisec ene od največjih oglaševalskih mrež s podružnico v Sloveniji. Svojo agencijsko pot je pričel leta 2006 v različnih slovenskih in regionalnih oglaševalskih agencijah.

Agencija 2: Direktor slovenske podružnice multinacionalne agencije s približno dvajsetletnimi agencijskimi izkušnjami, aktiven tudi v različnih oglaševalskih krogih. Specializiran za izvajanje procesa natečajev za izbor oglaševalske agencije.

## **5.4 Rezultati raziskave**

Raziskava je osredotočena na vprašanja o tem, kako je teorija marketinških odnosov prisotna v praksi, kakšen je pogled na natečaje s strani oglaševalca in agencije ter v kolikšni meri se oglaševalci in agencije držijo načel SOZ za pravilno pripravo natečajev za izbor oglaševalske agencije. Poleg omenjenega so intervjuvanci izpostavili še nekaj zanimivih izhodišč, ki sicer niso bili predmet izpraševanja, vendar so vseeno povezana z rezultati stanja odnosov do natečajev za izbor oglaševalske agencije, zato bodo le-ta tudi predstavljena v nadaljevanju.

### ***5.4.1 Pomembnost odnosov med oglaševalsko agencijo in naročnikom***

V prvem delu smo intervjuvance izpraševali, ali gledajo na odnose med agencijo in oglaševalcem dolgoročno ali kratkoročno, ali je njihov odnos enakovreden ali neenakovreden, vprašani pa so bili tudi po najbolj pomembnih lastnostih partnerja, ki pripomorejo k dolgoročnem pozitivnem odnosu med agencijo in naročnikom.

#### **5.4.1.1 Dolgoročnost ali kratkoročnost odnosa**

Agencije očitajo oglaševalcem premočno prodajno usmerjenost in to, da pozabijo na odnose in se osredotočijo na finančne rezultate, zato lahko sklepamo, da slovenski naročniki zapostavljajo prednosti dolgoročnega sodelovanja z agencijo, v čemer se strinjata tudi predstavnika agencij, kjer oba poudarjata, da pre pogosto menjavanje oglaševalskih agencij škoduje konsistentnosti blagovne znamke naročnika.

Agencija 1: »Bistvo je v tem, da se odnosi ne gradijo, ker pr nas, kot sem opazil, večina naročnikov ne gradi blagovne znamke, ampak prodaja izdelke. Ko prodaja izdelke, te predvsem skrbi, kaj boš naredil v naslednjem trimesečju. Če gradiš blagovno znamko, pa te zanima, kam se boš premaknil v naslednjih petih letih.«

Predstavnika agencije 2 izpostavlja pomembnost dolgoročnega sodelovanja z eno agencijo: »Po pregledu agencij vidiš, kako se z njimi ujameš in potem delaš z manj agencijami. Ko izbereš agencijo in z njo sodeluješ dlje časa, te spozna in po nekaj mescih diha s tabo. /.../ Tvoje oglaševanje bo nekonsistentno, če ga na vsake dva mesca dela druga agencija.«

Naročniki pa na to vprašanje ponudijo drugo perspektivo, kjer razlikujejo med agencijo, ki deluje kratkoročno in dolgoročno. Na podlagi analize besed naročnika 1 večina agencij deluje kratkoročno in poskuša za svoje delo čim več zaslužiti: »Večina agencij ima kratkoročno delo, se pravi bolj »day to day« variante, kjer poskušajo čim več zaračunati, in optimizirati na način, da z dano obremenjenostjo zaslužijo čim več denarja.«

Hkrati se strinja, da je nekaj je tudi takih, ki se poglobijo v razumevanje naročnika in s katerimi se sodeluje dolgoročno: »Druge pa se vedejo bolj dolgoročno in se integrirajo do te mere, da te poznajo. Ko pa te dobro poznajo, ti lažje in večkrat prodajajo. Ta način mi je nekako ljubši, ker je precej težko pogosto menjati agencije. Predvsem zaradi obdobja uvajanja, navajanja en na drugega, spoznavanja ....«

#### **5.4.1.2 (Ne)enakovrednost sodelovanja med oglaševalcem in agencijo**

Na vprašanja o tem, ali so agencije in oglaševalci v enakovrednem ali neenakovrednem odnosu, kdo se komu bolj prilagaja ter ali je agencija videna kot podaljšana roka naročnika ali kot zunanji izvajalec, so se intervjuvanci strinjali, da je agencija v večji meri podrejena naročniku. Naročnik 2 sicer pravi, da gleda na agencijo kot na partnerja: »Ja, sigurno je partner, bi rekla partner. Naš partner no. Ja, zunanji izvajalci in partner.«

Na drugi strani agencije temu nasprotujejo in zatrjujejo, da je za oglaševalca prvotnega pomena pri izbiri agencije finančna donosnost in ne pomembnost pozitivnih odnosov med agencijo in oglaševalcem. Predstavnik agencije 2 to potrjuje z besedami: » /.../, kar kaže na to, da (naročniki) ne gledajo agencij kot partnerja, čeprav so jih polna usta tega, ampak v resnici iščejo najboljšo ceno v enem trenutku. Kar je sicer povsem legitimno z njihove strani, samo se spet vrnemo na to, kaj oni dobijo.«

Razlogi za podrejenost agencije se po mnenju naročnika 1 nahajajo v finančni odvisnosti od naročnika, ki izhaja iz pluralizma agencij in visokega konkurenčnega okolja. »Ja na koncu je pač tako, da greš po toku denarja. Zelo enostavna zadeva. Tako kot ljudje interno popustijo svojim šefom, tako agencije popustijo naročnikom. Tisti, ki je v situaciji, za katero ima percepcijo, da je na slabšem.«

Naročnik 1 še doda, da raje kot da bi agencije zavrnilo nedonosne naročnike, sprejmejo delo zavoljo sprotnega finančnega dotoka: »Agencije so tudi zelo lačne. Imajo problem z rastjo, tako kot vse druge industrije.« /.../ »Če agencija ve, kje ima fokus in kaj hoče pokrivati in če niso lačni, potem je lahko biti pameten in določene projekte ali naročnike zavrniti. Izračunati rentabilnost teh naročnikov in reči ne, ni enostavno. Ampak prihaja



bolj do situacije, kjer se zavestno odločijo delat z manjšim minusom, kot pa če bi rekli ne in bi delal še z večjim minusom.«

### **5.4.1.3 Dejavniki dobrega odnosa**

Ko smo intervjuvance vprašali, katere lastnosti so najpomembnejše za vzpostavitev in ohranjanje odnosov, smo prišli do odgovorov, da gre predvsem za t.i. »mehke« oziroma človeške dejavnike, kot so zaupanje, transparentnost poslovanja, »dobra kemija« med predstavniki agencij in naročnikov in kakovostni kadri.

#### *5.4.1.3.1 Medosebna kemija*

Naročniki in agencije se strinjajo, da je kemija med naročnikom in agencijo ključna za vzdrževanje dobrih odnosov. Agencija 2: »To je delo z ljudmi, tako da moraš imeti dobro kemijo. Tega ne moreš napisati v učbenik, ampak imeti strašno dobre odnose z ljudmi je zelo pomembno. In to je včasih videti. Lahko si kompatibilen in profesionalen, ampak moraš imeti pravo osebo na strani klienta in agencije, ki se ujameta.«

Oba predstavnika naročnikov poudarita pomembnost medosebne kemije, naročnik 1 doda še, da obstaja celo možnost prenehanja sodelovanja zaradi odhoda določene osebe na projekt: »Na koncu je vedno tako, da z določenimi ljudmi je lažje delat in se bolje poklopiš, imajo podobne nazore kot ti, podoben način razmišljanja, ... z določenimi pa malo slabše. Zna se dostikrat zgodit, da se spremeni odnos z določeno agencijo, ker je šla določena oseba iz nje.« Naročnik 2 omeni izkušnjo z zamenjavo partnerja v agenciji zaradi slabših medosebnih odnosov: »Lažje je delat z ljudmi, s katerimi se razumeš, ne. Smo imeli tudi primere, ko so zamenjal človeka v agenciji, smo zahteval zamenjavo.«

#### *5.4.1.3.2 Transparentnost*

Agencija 2 zagovarja transparentnost poslovanja na strani agencije in naročnika: »Poleg vsega moraš imeti popolnoma transparentno delo. Ne sme prihajati do prikrievanja poslovnih informacij, ki jih naročnik da agenciji. Ali na drugi strani netransparentno zaračunavanje storitev, kar je strašno pogosto v Sloveniji. To je v končni fazi tudi eden

od razlogov, zakaj mam slab ugled, ker ima večina naročnikov na nek način občutek, da jih zavajamo ali nekaj prikrivamo. Tukaj moraš imeti odprte stvari.«

#### 5.4.1.3.3 Kvalitetni kadri

Agencija 2 se zaveda pomembnosti zaposlovanja kakovostnih kadrov: »Tretja stopnja je operativno delo, kjer moraš imeti dovolj dober kader, da zadovoljiš klientove potrebe.«

Agencija 1 kot dodatno utež strokovnosti kadrov izpostavi še prejetje priznanj v panogi: »To, da je naše delo cenjeno, da vemo kaj delamo, se za večino agencij in njihovih zaposlenih dokaže s priznanji za učinkovitost in kreativnost, kar je vedno dobro.«

#### 5.4.1.3.4 Zaupanje in dostopnost informacij

Pri izpraševanju o pomembnih faktorjih odnosa je naročnik 2 v prvi vrsti izpostavil pomembnost zaupanja: »Tukaj je več faktorjev – najprej je treba agenciji zaupati, ji razkriti čim več informacij, čim bolj brifirati, jo redno obveščati o stvareh, da bo vedla kaj se dogaja, ker samo s popolnimi informacijami lahko pripravlja prave kreativne. Tukaj je pomemben partnerski odnos. Mi mam zato redne sestanke, vsako sredo se dobimo ob devetih z obema agencijama, kreativno in medijsko, to je že ustaljeno...«

Agencija 1 se strinja s pomembnostjo faktorja zaupanja in omeni vzroke za težave v zaupanju naročnika agenciji:

*»Najbolj pomembno je pač zaupanje, kot pri čisto vsakem drugem odnosu. Agencije so skozi devetdeseta pa zgodnja dva tisoč naredile napako, ker so takrat dobivale veliko denarja od naročnikov, potem pa prišla kriza in se je situacija malo spremenila. Naročnik je videl, kako dolgo jih je preplačeval za storitve, ki jih lahko dobi ceneje. Tukaj se mi zdi, da se zgodile zamere. Ni več zaupanja, da agencija gradi skupaj z naročnikom, ampak da se v bistvu plačnika izkorišča za to, da se delajo profiti.«*

Tudi predstavnik agencije 2 zaznava visoko raven nezaupanja med naročnikom in agencijo: »Enkrat sem se pogovarjal s kolegi v Bruslju, ki majo vsi isti zaplet, ker gre za

osnove: precejšno nezaupanje, kaj tržniki delajo, kaj pričakujejo od agencij in kaj agencije pričakujejo od njih.«

### **5.4.2 Odnos do natečaja**

Pri sklopu vprašanj o odnosu oglaševalca in oglaševalske agencije do natečajev za izbor oglaševalske agencije smo se predvsem osredotočili na pridobivanje informacij o tem, ali so v Sloveniji natečaji izpeljani po etičnih standardih, hkrati pa smo preverili, ali se akterji v procesu natečaja vedejo oportunistično, ter na podlagi povedanega poskusili oceniti stopnjo razumevanja stališča do natečaja ene strani do druge.

Ugotovili smo, da se naročnik v procesu natečaja vede oportunistično, da sicer razume načela za pravilno izvedbo natečajev in stališča agencij do natečajev, vendar zaradi finančne stabilnosti izkorišča svojo premoč in postavlja agencije v podrejen položaj, ki se včasih konča tudi čez rob etične izpeljave natečaja, kar se najpogosteje odraža v izrabi agencij za raziskavo trga in zniževanju stroškov obstoječi agenciji.

#### **5.4.2.1 (Ne)etičnost**

##### *5.4.2.1.1 Raziskava trga*

Agencija 1 in 2 v procesu natečaja kot neetično pojmuteta raziskavo trga: Agencija 2: »Prva stvar je, da veliko naročnikov dela raziskavo trga. Od agencij pričakujejo, da dobijo idejo za oglas. Mislim, da je to velikokrat nepotrebno. Recimo, če najdeš eno agencijo k redno na SOF-u dobiva nagrade, ima zaposlenih 17 kreativcev ali pa 5, karikiram, lahko že na teh podatkih domnevaš, da je to relativno dobra agencija.«

Predstavniki agencije 2 na primeru natečaja obrazloži izkoriščanje raziskave trga:

*»Recimo, da ti kot podjetje, povabiš na pitch 12 agencij in jim daš pitch nalogo, naj ti razvijejo hotelsko komunikacijo in hotelsko strukturo za naslednje dve leti. pač dobiš od 12ih agencij razdelan, o kaj bi ti moral delati te dve leti, kje so priložnosti, kje so niše, vse pač v tem smislu raziskavo trga, dobiš raziskavo priložnosti, primere iz*

*tujine, predloge. In od teh dvanajstih zbereš eno. Iz tega pa si dobil recimo dvanajst idej, kaj lahko delaš naslednji dve leti.«*

#### *5.4.2.1.2 Zniževanje stroškov*

Z vidika naročnika je zniževanje stroškov lahko način pogajanja oziroma poziv obstoječe agencije h kvalitetnejšemu doprinosu. Naročnik 1: »Lahko je to samo pogajalska taktika, ker si želi znižati stroške, lahko to narediš da nekoga pretreseš in zbudiš, naj se spet spravi k sebi, ker drugače se bo to zgodilo – se prav mehka grožnja. Lahko pa imaš v ozadju nekakšne igre in politike in ogromno drugih možnosti, zakaj lahko pride do tega.«

Z vidika agencije pa je to nepravilna prisila k spuščanju cen ob povabilu nekonkurenčnih agencij na natečaj. Agencija 1: »Na natečaj povabiš »Kisle kumarice« in sploh ne veš, da obstajajo in bodo dali tako nizko ceno, da je agencija pripravljena zbijat cene. Predvsem zdaj, odkar je kriza, se dela veliko na dumpingu. Dostikrat naročnik niti nima cilja zamenjat agencije, samo znižati svoje stroške.«

#### *5.4.2.1.3 Neenakomerno podajanje informacij*

Agencija 1 kot neetično zaznava tudi neenakomerno podajanje informacij različnim agencijam: »Še ena stvar, ki se dostikrat pojavlja pri slovenskih pitchih, je to, da so včasih pitchi nepošteni. Da je ena agencija na doping, ker ima boljši dostop do informacij kot vse ostale.«

#### *5.4.2.1.4 Natečajna ekipa*

Agencije se zavedajo svoje podrejenosti, zato tudi same poskusijo izrabiti vse svoje vire za pridobivanje čim več informacij za povečanje možnosti zmage na natečaju in z oblikovanjem posebnih »natečajnih ekip«, katerih člani veljajo za kakovostne in prepoznavne agencijske kadre, ki na natečajih osvajajo naročnika, po dobljenem natečaju pa nadaljujejo z osvajanjem nadaljnjih poslov in pustijo projekt do konca izpeljati drugi ekipi.

Agencija 1 priznava nepoštenost s strani agencij pri oblikovanju natečajnih ekip, ki izvajajo t.i. »pitch biznis«: »Je pa tudi nekaj kar se pri nas dostikrat dogaja s strani agencije, ni lepo do klienta, da samo dokler se dela pitch biznis ima ekipa veliko časa in predanosti za to. V tistem trenutku, ko pa je posel dobljen, se pa ekipa dostikrat premakne na naslednji pitch oziroma na naslednji dobljeni posel. In v bistvu za posel, ki si ga dobil, ostane manj časa in precej manj energije pri ljudeh, da bi ga lahko tudi dobro zaključili.«

Naročnik 1 na podlagi svojih izkušenj v procesu natečaja zaznava prekomerno obljubljanje s strani natečajnih ekip, kar se kasneje izkaže v nezadovoljstvu: »Žal je precej pogosta praksa v Sloveniji, da se ena ekipa, ki so vrhunski kader iz agencije, zberejo in pokrivajo pitche, kar se izvaja in dostikrat je overselling. Prodajo nekaj, kar se potem ne dobi. Če je to pogosto, se začne frustracija na eni in na drugi strani. Nisi zadovoljen s postopkom, posledično tudi ne z rezultati, posledično nisi zadovoljen niti z agencijo.«

#### **5.4.2.2 Oportunizem**

Na vprašanja, ali se intervjuvancem zdi, da bi kateri od akterjev v procesu natečaja lahko deloval oportunistično, so si tako agencije kot oglaševalci delili mnenje, da naročnik deluje oportunistično, ker si to v Sloveniji enostavno lahko privoščijo, saj zaradi pluralizma agencij in njihove želje po zaslužku le-ta s postavljanjem pogojev ne naleti na odpor.

Agencija 2 o vzroku za oportunističnost naročnika:

*»Ker agencije to pustijo. To je mogoče problem agencij, ker imajo združenje pa ga recimo ne uporabljajo za nič. Imamo cenik, ki ga ne uporabljamo. Imamo poslovne vzorce, ki se jih ne držimo. Kot agencije sedimo in se pritožujemo, da so pitchi niso fer. Naš odgovor je zelo preprost, če 20 agencij ne bi šlo na ta natečaj, bi klient razpisu drugačen natečaj, ker bi se pojavili samo taki mikro studii. Ampak ker vedno vsi hodijo na natečaje in se na en način prilagajajo tem pravilom, pol si si sam kriv.«*

Naročnik 1 o tem, ali lahko naročnik izkoristi neenakomerno razporejeno moč: »Ja, ampak če bi moral, to je nekako bolj moralno vprašanje, si more vsak odgovoriti nanj. Lahko.«

Mnenje naročnika 1 o stopnji oportunitizma med slovenskimi naročniki: »Je zelo zelo visok. Spet trenutna situacija je taka, da budžeti, ki so namenjeni oglaševanju, iz leta v leto bolj padajo. Selijo se na druge stvari. Precej se jih seli na primer na prodajno mesto v določenih industrijah, ali v razvoj nekih storitev, ki so vzporedne produktom.

Tudi naročnik 2 s svojega vidika potrdi oportunističnost in dodaja, da si močne blagovne znamke to enostavno lahko privoščijo:

*»Ja, verjetno tudi delujemo malo bolje. Rekla bi, da pri naši blagovni znamki na splošno zelo jasno vemo, kaj želimo in mi smo verjetno eden izmed najbolj zahtevnih naročnikov. Tako da verjamem, da mi nimamo nikoli velikih budžetov in verjamemo, da zato včasih agencije kar frustrira. Ampak pač si lahko to privoščimo, ker smo taka močna blagovna znamka. Recimo zadnjič na pitchu smo rekli agencijam, da morajo pripeljati kakšnega sponzorja. To je za agencije zelo velika sprememba v Sloveniji.«*

Agencija 1 o podrejanju agencij oglaševalcu za pridobitev posla: »Tukaj je velik faktor kako dobro se poznata naročnik in agencija. Če ti poznaš naročnika, lahko sodeluješ in mu to poveš. Če pa je na pitchu na primer 17 agencij, kar se ne zgodi redko, se moraš pa odločiti ali boš pameten ali boš dobil posel. In zato se zadnje čase vse več agencij odloča, da bodo dobli posel, ker za plače moraš imeti konec mesca.«

### **5.4.2.3 Empatija**

Tekom diplomskega dela nas zanima, v kolikšni meri je naročnik razumevajoč do agencij v podrejenem položaju v procesu izvedbe natečaja. Agencija 1 deli svojo izkušnjo: »Eni naročniki so zelo razumevajoči. Z enim naročniki se razumeš, normalno ga lahko pokličeš po telefonu in se z njim pogovarjaš, brez skrbnikov strank, brez nekih mašil.«

Naročnik 1 o razumevanju agencij: »Pa sej se razume. Samo načini, kako priti do denarja so različni. Tukaj se po navadi zatakne. /.../ Dejstvo je tudi to, da moraš vložiti nekaj zato, da maš boljši izplen denarja. Pri agencijah je to vlaganje človek/ur v začetku. Vlaganje človek/ur v client service, v spoznavanje stroke, ki jo ta naročnik dela, v čim boljše poznavanje tega.«

#### **5.4.2.4 Pomembne lastnosti agencije za naročnika**

Kot najpogosteje omenjene lastnosti povabljenih agencij na natečaj so izpostavljene cenovna ugodnost, regionalna pokritost in kreativnost ter preteklo sodelovanje, omenjen pa je bil tudi pritisk s strani uprave podjetja.

Agencija 1 o najpogostejših kriterijih, po katerih naročnik izbere zmagovalno agencijo: »Zelo je različno. Včasih izberejo tistega, ki ga morajo, ker je nekdo to rekel. Mogoče nekdo iz uprave, skratka nekdo jim je rekel, da je to treba, da se bo določeno agencijo zbralo. Tudi to se dogaja. Pogosto izberejo tudi agencijo ki je najcenejša, ker mislijo da je tako ali tako vseeno, kaj delajo, sam da imajo neke reklame, saj vseeno kakšne. So pa redke izjeme, ki pa izberejo najboljšo stvar. In zaradi njih je v bistvu prijetno delat.«

Naročnik 1 in 2 izpostavita, da mora pri regionalnih razpisih biti zmagovalna agencija prisotna v vseh državah regionalnega trga:

Naročnik 1: »Specifika multinacionalk je to, da se delajo razpisi, večji razpisi po navadi regionalno. Se pravi za določeno področje. Vzame se neko agencijsko mrežo, kreativno ali medijsko, ki te pokriva v določenem številu držav.« To potrdi tudi naročnik 2: »Regija naredi pitch, izbere samo tiste agencije, ki imajo regijske agencije, ki so prisotne na vseh naših trgih. Naših trgov je 12 v naši regiji, tako da v bistvu izbere eno tako agencijo, ki ima podružnice povsod oziroma, ki bi bila pripravljena postaviti podružnico povsod. To je en pogoj, drug pogoj pa je z vidika organizacije - dovolj ljudi, na vseh trgih in na centrali, tretji pa seveda je kreativna - vedno se da nek kreativni brif, četrti so pa potem cene.«

### ***5.4.3 Upoštevanje načel za pravilno izvedbo natečajev za izbor oglaševalske agencije***

V tretjem delu intervjuja smo želeli izvedeti, v kolikšni meri naročniki upoštevajo načela za izvedbo natečajev za izbor agencije, ki jih priporoča Slovenska oglaševalska zbornica. Na podlagi odgovorov lahko sklepamo, da je ta dokument, ki je sicer sinteza priporočil tako oglaševalcev kot oglaševalskih agencij, zgolj sam po sebi namen. Je zgolj uradna listina, ki je sicer javno dostopna, a nikakor namerno upoštevana v praksi. Po mnenjih vprašanih, je temu tako ker naročniki podajajo slabo razdelane brife, informacije so pomanjkljive ali nepomembne za agencijo, prav tako pa se v Sloveniji zelo redko upošteva priporočilo SOZ o plačevanju neizbranim agencijam na natečaju. To pomeni, da si naročnik lahko privošči na natečaj povabiti večje število agencij, s pomočjo katerih z minimalnimi stroški prejme veliko število idej za nadaljnje pozicioniranje svojih blagovnih znamk.

#### **5.4.3.1 Priprava natečajnega brifa**

Agencija 1 izpostavi problematiko neustrezno pripravljenih oglaševalskih brifov: »V vseh teh osmih letih odkar delam, ne vem, če sem iz strani naročnika dobil tri brife, za katere bi rekel vau, zadaj ko sem to prebral, dejansko razumem, kaj želijo komunicirati. Zelo slabo je seveda, da napolnijo brif z neko kopico nepomembnih raziskovanj.«

Predstavniki agencije 2 se z agencijo 1 strinja in doda, da naročnik gradi svoj brif sproti ob pridobivanju informacij s strani agencij: »Ker na teh natečajih se pa vse živo dogaja. Po navadi klient niti ne ve točno, kaj želi, napiše brif, na hitro ga pošlje petim ali pa dvajsetim agencijam in potem v resnici šele ko dobi predloge, vzporedno gradi svoj pravi brif. Šele dobiva ideje, o tole je pa zanimivo, tole je tudi zanimivo, mogoče bi pa lahko to naredili! In na en način delajo tako research.«

Agencija 1 na vprašanje, ali naročnik v procesu natečaja od agencije zahteva več kot potrebno, odgovarja: »Prevečkrat. Hecno je. Jaz mislim da bi prvi krog pitchev, ki se pri nas dogajajo, moral biti strateški. Kar pomeni, da pitchaš ideje, ker pač vseeno. Ker če nisi zmagal strategije, tudi z idejami ne bi zmagal.«



### 5.4.3.2 Dostopnost informacij agencijam

Agencija 2 izpostavi, da s strani naročnika prejmejo veliko informacij, ki pa se prepogosto izkažejo za neuporabne:

*»Načeloma je večji problem to, da imajo včasih relativno slabe podatke. Klienti pogosto ne vedo kakšen imajo market share. To sploh ni nič novega. Sicer je tudi res, da včasih je tako, da če bi izvedeli točen market share, bi bil to za njih pomembni podatek. Načelno naj to kar imajo tudi dajo. Velikokrat pa majo nekaj, kar je relativno neuporabno za agencije. Potem si iz delnih podatkov naredimo celo sliko. To se velikokrat zgodi. Za strategijo agencije dobijo delne podatke in potem mislijo, da je to vse, ali se pa odločijo da je to vse in iz tega naredijo zaključke, ki niso realni. Idealno bi bilo, da se brifi pišejo skupaj z agencijo in klientom. Ampak seveda pri pitchu to ni možno.«*

Agencijo 1 smo povprašali o dostopnosti ocenjevalnega lista, s katerim naročnik predvidi pomembne komponente natečajne ideje: »Včasih dobimo ocenjevalni list. Ocenjevalne lestvice se mi zdijo dobre, ampak so zelo mimo. Če bi jaz bil klient, /.../ bi v bistvu iskal »the big idea«, ki se skriva, ki izhaja iz strategije in se pol pokaže naprej v kreativni. Pri nas pa se ne išče »the big idea«, ampak se išče, da ne bo kdo rekel, da je to slabo. Klienti se v veliki meri zelo bojijo negativnega odziva publike.«

### 5.4.3.3 Število vabljenih agencij in plačilna politika

#### 5.4.3.3.1 Število vabljenih agencij

Predstavniki agencije 2 izpostavi svoj pogled na vprašanje o primernem številu vabljenih agencij na natečaj:

*»Jaz bi se na začetku vprašal, ali iščem agencijo za en projekt ali za dolgi rok. Če iščeš za en projekt ok, pol narediš kreativni pitch. Po nekih pravilih, po nekem dogovoru, z majhnim krogom agencij, da sploh obvladano to delaš, ker to vzame veliko časa tudi naročniku. Če pa iščeš agencijo za dve leti ali več, potem pa ne delaš*

*tega. V tem primeru pa narediš - jaz temu rečem - poslovni pitch. Najprej skeniraš trg, izbereš recimo 8, 10 perspektivnih agencij, greš na prve pogovore, izbereš 5, s katerimi imaš najboljšo kemijo, pregledaš njihove cene, personel, kaj ti lahko zagotavljajo. In pol izbereš recimo top dve ali tri in potem mogoče narediš testni projekt. To traja precej dlje, verjetno dva do tri mesce.»*

O številu povabljenih agencij na natečaj smo vprašali tudi naročnika 2: »Ja okoli štiri. Tri do štiri.«

#### *5.4.3.3.2 Plačevanje neizbranim agencijam*

V tem primeru se agencije in naročniki zavedajo, da je v tujini neizbranim agencijam plačevanje simboličnega zneska za pripravo predloga na natečaju pogosta praksa, vendar se v Sloveniji tega principa ne poslužujejo, čeprav bi bilo to morda smiselno, saj bi se s tem zmanjšalo tveganje izkoriščanja natečajev za pridobivanje raziskav trga in različnih idej.

Agencija 1: »Tisto, kar se meni zdi pametno s strani naročnika, ampak nepošteno do agencij, je to, da pitchi niso plačani. /.../ Kar bi se mi zdelo super, je, da bi dali neko odškodnino za sodelovanje na pitchu. Kar je dobro zaradi tega, ker če bi bilo dva in pol tisoč odškodnine, bi povabil štiri agencije. Ker si že porabil 10 tisoč na začetku.«

Agencija 2 o vprašanju, če so pri katerem koli natečaju dobili povračilo za pripravo idej: »Strašno redko, v zadnjem obdobju se spomnim da sta to naredili Droga in Perutnina Ptuj. Večina drugih pa so se toliko naučili o avtorskih pravicah, da to napišejo v brif. Glavna je transparentnost, mislim da ni obvezno plačevati tega. Men se zdi pametno, da delajo z manj agencijami, pa tudi če jim plačujejo minimum, ker bi s tem dobil večjo resnost, niso dolžni, je pa dobro, da to transparentno komuniciraš takoj na začetku.«

Agencija 2 izpostavi tudi podporo plačljivosti natečajev z manj povabljenimi agencijami: »... Na natečaje, ki jih plačujejo, (določeni naročniki) povabijo tri agencije, ne več, in šele potem ima vse to skupaj smisel. Tudi če izgubiš tak natečaj nimaš dobrega glasu, ker veš da si na en način v pošteni vojni izgubil.«

Naročnik 1 o plačljivosti natečajev: »To je v tujini velika praksa. Pač common sense. V Sloveniji tega ni. Ni tudi zato, ker se nikoli ni vzpostavilo kot tako, agencije tudi tega ne pričakujejo.« Naročnik 2 omeni podobno kot naročnik 1: »Ne, vem pa da se to dela. Da se da nekaj minimalnega. Vem, da se to dela. Samo mi delamo samjo majhne pitche, ne velikih.«

#### **5.4.4 Dodatne ugotovitve**

Ugotovitve, ki jih nismo zasledili v teoretičnem delu, a smo zaznali, da imajo visok vpliv na izvedbo natečaja, bomo na kratko opisali v nadaljevanju.

##### **5.4.4.1 Prodajna naravnost naročnikov in vloga nabavnega oddelka**

Česar v literaturi nismo zasledili, a so tako agencije kot tudi naročniki poudarili kot pomemben del pri pogajanju o cenah oglaševanja, je osredotočanje naročnikov na izpolnjevanje prodajnih ciljev in pomembna vloga nabavnega oddelka, ki se z izbrano agencijo nadalje pogaja o cenah agencijskih storitev.

Naročnik 1: »Imaš nabavne oddelke, ki se ukvarjajo z nabavo. Del razpisa je tudi to, torej pogajanje o ceni. Poskusit vplivat na nov aktualen način, da se poskusi dobiti več za isti denar, ali pa konkretna zadeva za manj denarja, kjer imaš potem tudi različne postopke, različne strategije.«

Naročnik 2:

*»Cena je ena izmed štirih faktorjev, najpomembnejši so ti trije, za ceno se pa na koncu spogajaš z nabavnim oddelkom, ki je najbolj kompetenten pri pogajanjih, tako da se oni potem spogajajo«. /.../ »Pr nas smo zelo zelo orientirani proti rezultatom in najbolj pomembno pr našem zadnjem izpeljanem dogodku je to, koliko kvalitetnih leadov bomo dobili, ki bodo na dogodek tudi prišli. Tukaj gledaš koliko je koncept dogodka skladen z vrednotami blagovne znamke in kako oni razumejo brand, kako bomo mi dosegli cilje, da bomo na dogodek pripeljali toliko in toliko pravih ljudi in da prodal avte.«*

Mnenje o nabavnem oddelku poda tudi agencija 2:

*»Ta pritisk, da delajo natečaje firme na nivoju kreative pa projekta ni samo iz trženja, ta pritisk je velikokrat iz nabave. /.../ »Vsi nabavniki se blazno trudijo sistematizirat naše delo in oni vedno vprašajo, koliko stane en oglas, in rečem kako neumno vprašanje. Ne morem ti odgovorit, koliko stane en oglas, oni pa čas trdijo da to morajo vedeti, da me lahko primerjajo z drugimi, ker jih samo zanima to, kako bi v excelu naredili primerjavo med petimi agencijami.«*

#### **5.4.4.2 Agencije: izvajalci ali svetovalci?**

Pri slednji točki smo prišli do dveh različnih pogledov – naročnik si vsekakor želi, da bi bila njihova agencija poleg izvedbe tudi svetovalna in bi jim lahko s svojim strokovnim znanjem samoiniciativno predlagala strateške usmeritve s pomočjo pravilnega načina komunikacije. Naročnik 1:

*»Precej agencij ima na primer neko hibridno svetovalno funkcijo. Ti pomaga reševati poslovne probleme v nekem smislu. Ta del se je po moje nekako razvil zato, ker je zelo malo tega... Na naročniški strani je tako, se mi zdi da v splošnem. Ne vem pa ali je to na račun obremenitve ali zaradi tega, ker te ljudje opravljajo več funkcij – po navadi, maš v nekih srednje velikih firmah marketinške dele, ki so sestavljeni iz ene ali pa dveh oseb.«*

Na drugi strani predstavnik agencije 2 nasprotuje združevanju oglaševalske agencije s svetovalno funkcijo, saj so po njegovem mnenju oglaševalci manj primerni za to funkcijo, po drugi strani pa je naročniku težko stroškovno ovrednotiti svetovalno uro.

*»Mi ne bomo izvrševalci, mi bomo svetovalci, ma ja... Mislím, mi smo za neko funkcijo vzgojeni, izobraženi, procedura je tako narejena. Ne moremo biti kar svetovalci, ker nas klienti ne jemljejo za to. Klienti jemljejo nekoga iz raziskovalne agencije za svetovalca, nekoga iz oglaševalske pa ne. To je v DNK-ju. To se zelo težko spremeni. Poleg tega ne moreš zaračunati svetovalne ure. Lahko rečeš, da smo mi svetovalci, dokler je to zastonj. Ko pa zaračunaš 50 EUR na uro, bomo pa videli, če te bo jemal kot svetovalca.«*

## 6 SKLEP

V zadnjem delu diplomskega dela lahko zaključimo, da dejansko stanje odnosa med oglaševalsko agencijo in oglaševalcem močno odstopa od ideala, povzetega v literaturi, kar se odraža tudi v pogostosti prirejanja natečajev za izbor oglaševalske agencije. Z agencijskega vidika ugotavljamo, da naročniki zaradi prodajne naravnosti in tendence po zniževanju stroškov zapostavljajo ključne prednosti dolgoročnega vzpostavljanja odnosov z agencijo. S tem se, sicer se z druge perspektive, strinja tudi naročnik, ki za nastalo stanje izpostavi agencijski pluralizem in visoko konkurenčnost agencij, zaradi česar stremijo k čim večjemu zaslužku in pri tem na marketinške odnose gledajo kratkoročno. Nekaj slovenskih oglaševalskih agencij pa je po mnenju naročnikov tudi takšnih, ki se poglobijo v razumevanje naročnika in s katerimi vidijo interes v dolgoročnem sodelovanju. Slednje podpira tudi Evropsko združenje komunikacijskih agencij (EACA), saj trdi, da so dolgoročni pozitivni odnosi med oglaševalsko agencijo in naročnikom pomembni za uspešnost blagovne znamke, zato je priporočljivo vzajemno delati na odnosu z obstoječo agencijo pred odločitvijo o menjavi le-te.

Kot pravita York in Zolkiewski (Newmann 2011, 12), ima ponudnik storitve precej moči, ki je lahko posplošena kot zmožnost manipulacije enega partnerja prek izvajanja pritiska na drugega. Očitno je torej dejstvo, da ima oglaševalec moč nad oglaševalsko agencijo, in sicer vsi intervjuvanci se strinjajo, da je agencija v večji meri podrejena naročniku, razlogi pa se nahajajo v finančni odvisnosti od naročnika. Tako agencije, raje kot da bi zavrnilo nedonosne naročnike, sprejmejo delo zavoljo sprotne finančne prilivov. Naročniki sicer trdijo, da gledajo na agencijo kot na partnerja, agencije pa temu nasprotujejo in zatrjujejo, da je za oglaševalca prvotnega pomena pri izbiri agencije finančna donosnost in ne pomembnost pozitivnih odnosov med agencijo in oglaševalcem. Opisano obnašanje z obeh strani lahko vodi v brezizhoden položaj, ki se nemalokrat zaključi v menjavi oglaševalske agencije, kar po mnenju vprašanih lahko pomeni velik oportunitetni strošek tako za agencijo kot tudi za naročnika.

Jančič (1997, 41) ugotavlja, da je za vzpostavljanje in ohranjanje marketinških odnosov v prvi vrsti pomembno obojestransko zaupanje, kar potrjujejo tudi naši intervjuvanci.

Dodajajo še, da so tu pomembni tudi dejavniki, kot so transparentnost poslovanja, »dobra kemija« med predstavniki agencij in naročnikov, s čimer se strinja tudi Yeshin (2006, 163), pomembno pa je tudi zagotavljanje kvalitetnih kadrov na strani agencije. Kot najpogosteje omenjene lastnosti, ki jih naročnik ceni pri agenciji, ki jo povabijo na natečaj, pa so intervjuvanci izpostavili cenovno ugodnost, regionalno pokritost in kreativnost ter uspešno preteklo sodelovanje. V kolikor bi med osebjem pri naročniku in zaposlenimi v oglaševalski agenciji, ki komunicirajo s tem naročnikom, prišlo do medosebnih konfliktov, skladno z mnenjem predstavnika agencije 2 predlagamo, naj naročnik sprva prosi za zamenjavo agencijskega osebja in ne celotne agencije.

Newmanova (2011, 11–12) trdi, da v medorganizacijskih odnosih vedno obstaja visoka možnost oportunitizma, kar smo zaznali tudi pri naših intervjuvancih. Tekom vprašanj o odnosu do natečajev za izbor oglaševalske agencije smo ugotovili, da se naročnik v procesu natečaja vede oportunistično, da sicer razume načela za pravilno izvedbo natečajev in stališča agencij do natečajev, vendar zaradi finančne stabilnosti izkorišča svojo premoč in postavlja agencije v podrejen položaj, kar se nemalokrat odraža v izrabi agencij za raziskavo trga in zniževanju cen obstoječi agenciji. Kot se strinjajo intervjuvanci – slovenski naročniki to lahko počno, saj zaradi visoke konkurenčnosti med oglaševalskimi agencijami in njihovi želji po povečanju klientov na tej točki ne naletijo na odpor.

Izvedeli smo tudi, da se tudi slovenske oglaševalske agencije zavedajo svojega podrejenega položaja v odnosu z naročnikom, zato v procesu natečajnega postopka nemalokrat delujejo oportunistično prek izkoriščanja vseh razpoložljivih virov za osvojitve naročnika, kar nekatere agencije dosežejo z oblikovanjem posebnih »natečajnih ekip«, pripravljenih izključno za prepričljiv nastop pred potencialnim naročnikom, s čimer se strinjajo tudi Powell in drugi (2009, 19). Rešitev za minimizacijo tega početja po Newmanovi (2011, 11) vidimo v povečanju transparentnosti poslovanja pri agenciji in pri naročniku ter povečanju pogostosti komunikacije med obema organizacijama na rednih sestankih.

Pomembno funkcijo v podjetju za naše intervjuvance predstavlja nabavni oddelek, ki se z zunanjimi izvajalci pogaja o določitvi cen storitev. Agencijskemu osebju se pogajanje

z nabavo zdi manj primerno, saj oglas po njihovem mnenju sestavlja toliko različnih komponent, da je težje objektivno vnaprej ovrednotiti njegovo ceno. V primeru, da naročnik v primerjavi s konkurenčnimi agencijami zazna obstoječo oglaševalsko agencijo kot finančno neugodno, predlagamo, da na podlagi ugotovljenega naročnik najprej razčisti z obstoječo agencijo. V kolikor se agencija s spuščanjem cen ne strinja bodisi zaradi svojih specializiranih znanj bodisi zaradi obsega dela oziroma zaradi drugih dejavnikov, je nato odločitev o razpisu natečaja za izbor nove oglaševalske agencije na strani naročnika.

Pravila za izvedbo natečajev za izbor agencije, ki jih priporoča Slovenska oglaševalska zbornica (Berčon in drugi 2007, 3–8), so v slovenski oglaševalski stroki le redko upoštevana. Kot že omenjeno, glede na odgovore intervjuvancev ta dokument ne služi svojemu prvotnemu namenu, saj nanj stroka gleda bolj kot na javno dostopni dokument, ki ni namerno upoštevan v praksi, saj po mnenjih vprašanih naročniki podajajo slabo razdelane brife z nepomembnimi oziroma pomanjkljivimi informacijami za agencijo. Prav tako pa se v Sloveniji zelo redko upošteva priporočilo SOZ o plačevanju neizbranim agencijam na natečaju, kar pomeni, da si naročnik lahko privošči na natečaj povabiti večje število agencij, s pomočjo katerih z minimalnimi stroški prejme veliko idej za nadaljnje pozicioniranje svojih blagovnih znamk.

Zaključni sklep na podlagi pridobljenih informacij tekom raziskave diplomskega dela je, da se oglaševalcu ob menjavi oglaševalske agencije pojavijo visoki finančni in časovni oportunitetni stroški, zato se tudi splača vlagati v pošten in vzajemen odnos na obeh straneh. Predlagamo veliko komunikacije na rednih sestankih, naročnikovo sprotno informiranje o prihajajočih aktivnostih in hkrati agencijsko zavzetost za reševanje naročnikovih problemov. Naš predlog glede na prejete odgovore obsega tudi definiranje pogodbenih obveznosti z obeh strani na letni ravni in obračunavanje preteklega dela na mesečni ravni po vnaprej dogovorjenih pavšalnih cenah. Oglaševalska agencija bi morala delovati kot naročnikova podaljšana roka, kjer prepoznavamo poslovno priložnost oglaševalskih agencij, ki bi (v zameno za plačilo) prevzele tudi svetovalno funkcijo in naročniku s svojim strokovnim znanjem pomagale pri razvoju komunikacijske strategije za njegove blagovne znamke.

Prepričana sem, da tudi Gerry Moira, direktor oglaševalske agencije RSCG London, ki spada pod oglaševalsko omrežje Havas Worldwide, ni zastonj rekel: »Life's a pitch. Then you die.« (Berry 1998, 189). Vsekakor se strinjamo, da je oglaševalec primoran sklicati natečaj, v kolikor njegova obstoječa oglaševalska agencija ne zadovoljuje potreb podjetja bodisi zaradi pomanjkanja znanja, kreativnosti in neutemeljenih stroškov oziroma drugih razlogov, vendar naj bo zavoljo moči in konsistentnosti blagovne znamke to njegova zadnja izbira po tem, ko je poizkusil že vse ostalo. Prav tako predlagamo, naj bodo oglaševalske agencije tiste, ki v veliki meri prispevajo k dolgoročno pozitivno naravnanim odnosom z naročnikom in s svojim transparentnim poslovanjem in z dedirano projektno ekipo vzdržujejo t.i. »mehke dejavnike«, ki so konec koncev najpomembnejši za ohranitev oglaševalca na svoji strani.



## 7 LITERATURA

1. American Marketing Association. 2013. *Definition of Advertising*. Dostopno prek: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (5. julij 2014).
2. Belch, G. E., in Belch, M. A. 2007. *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective* (7. izd.). New York: McGraw-Hill.
3. Berčon, Roman, Tomaž Pangeršič in Damjan Možina. 2007. *Izvedba natečajev za izbor agencije*. Ljubljana: Slovenska oglaševalska zbornica.
4. Berry, Mike. 1998. *The New Integrated Marketing*. Dostopno prek: [https://books.google.com.au/books?id=S\\_YTsflDsK0C&printsec=frontcover&hl=sl&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.au/books?id=S_YTsflDsK0C&printsec=frontcover&hl=sl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) (18. avgust 2014).
5. Blois, Keith. 1998. Don't all firms have relationships? *Journal of Business & Industrial Marketing* 13 (3): 256–270.
6. Crouse, Megan. 2012. *Business Revolution: The Ad Agency*. Dostopno prek: <http://pabook.libraries.psu.edu/palitmap/AdCo.html> (21. julij 2014).
7. EACA. 2015. *Code of Ethics*. Dostopno prek: [http://www.gwa.de/fileadmin/media-center/Dokumente/EACA\\_Code\\_of\\_Conduct.pdf](http://www.gwa.de/fileadmin/media-center/Dokumente/EACA_Code_of_Conduct.pdf) (2. avgust 2014).
8. Fletcher, Winston. 2010. *Advertising: A very Short Introduction*. New York: Oxford University Press.
9. Halinen, Aino. 1997. *Relationship Marketing in Professional Services*. New York: Routledge.
10. Institute of Practitioners of Advertising. 2015. *Finding an Agency*. Dostopno prek: [http://www.ipa.co.uk/page/best-practice-guides#.U\\_To1Pl\\_smw](http://www.ipa.co.uk/page/best-practice-guides#.U_To1Pl_smw) (5. avgust 2014).

11. Jančič, Zlatko. 1997. Nova paradigma v marketinški disciplini: soupravljanje marketinških odnosov. V 3. *Akademija MM*, ur. Meta Dobnikar, 17–23. Ljubljana: Marketing Magazin.
12. Jančič, Zlatko in Vesna Žabkar. 1998. Establishing Marketing Relationships in the Advertising Agency Business. A Transitional Economy Case. *Journal of Advertising Research*, (november–december): 27–36.
13. – – – 2002. Impersonal vs. Personal Exchange in Marketing Relationships. *Journal of Marketing Management* 18: 657–671.
14. – – – 2013. *Oglaševanje*. Ljubljana: Založba FDV.
15. Jefkins, Frank. 1994. *Advertising*. London: Financial Times Management.
16. Kotler, Philip in Kevin Keller. 2006. *Marketing management 12e*. Pearson Prentice Hal, Upper Saddle River.
17. Mediana. 2015. *Metode kvalitativnega raziskovanja*. Dostopno prek: <http://www.mediana.si/raziskovalne-metode/metode-kvalitativnega-raziskovanja> (14. maj 2015).
18. Možina, Damjan. 2007. *Oglaševalski brif*. Ljubljana: Slovenska oglaševalska zbornica.
19. Murphy, E. Partick, Gene R. Laczniak in Graham Wood. 2007. An ethical basis for relationship marketing: a virtue ethics perspective. *European Journal of Marketing* 31 (1/2): 37–57.
20. Newman, Marie. 2011. *The Impact of Conflict on B2B Relationships in Services*. Dostopno prek: [http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=7715](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=7715) (4. avgust 2014).
21. Sheth, Jagdish in Atul Parvatiyar. 2000. *Relationship Marketing*. London: Sage Publications, Inc.

22. Perossa, Nina. 2008. *Marketinški odnosi med oglaševalskimi agencijami in oglaševalci*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Perrin, Wes. 1992. *Advertising Realities*. Mayfield Publishing Company: Mountain View, CA.
24. Podnar, Klement, Urša Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Založba FDV.
25. Powell, Helen, Jonathan Hardy, Sarah Hawkin in Iain Macrury. 2009. *The Advertising Handbook*. New York: Routledge.
26. Predstavniki agencije 1. 2014. *Intervju z avtorico*, Ljubljana, 14. september.
27. Predstavniki agencije 2. 2014. *Intervju z avtorico*, Ljubljana, 16. september.
28. Predstavniki naročnika 1. 2014. *Intervju z avtorico*, Ljubljana, 6. september.
29. Predstavniki naročnika 2. 2014. *Intervju z avtorico*, Ljubljana, 9. september.
30. Roblek, Vasja. 2009. *Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi: 53–69*. Univerza na Primorskem: Fakulteta za management.
31. Torger, Reve in Louis W. Stern. 1979. Interorganizational Relations in Marketing Channels. *The Academy of Management Review*: 4(3): 405–416.
32. WFA/EACA. 2013. *Guidelines on client-agency relations and best practice in the pitch process*. Dostopno prek: <http://www.wfanet.org/media/params/376/1841/WFAEACAPitchGuidelines.pdf> (16. maj 2015).
33. White, Roderick. 2000. *Advertising*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.
34. WKO. 2015. *Code of Ethics*. Dostopno prek: [https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte\\_iuc/Werbung-und-Marktkommunikation/Code\\_of\\_Ethics.html](https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Werbung-und-Marktkommunikation/Code_of_Ethics.html) (5. maj 2015).
35. Yeshin, Tony. 2006. *Advertising*. London: Thomson Learning.

36. Žabkar, Vesna. 1998. Zadovoljstvo s trženjskimi odnosi na medorganizacijskih trgih storitev tržnega komuniciranja. V 3. *Akademija MM*, ur. Meta Dobnikar, 17–23. Ljubljana: Marketing Magazin.

## **PRILOGE**

### **PRILOGA A: VPRAŠANJA ZA OGLAŠEVALSKO AGENCIJO**

#### ***Priloga A.1 Splošna vprašanja***

- Kako dolgo obstaja vaša agencija?
- Koliko zaposlenih je v vaši agenciji?
- Vaš službeni naziv?

#### ***Priloga A.2 Pomembnost odnosov med agencijo in naročnikom***

- Kako pogosto bi rekli, da menjate naročnike? Menjava na kolikšno časovno obdobje bi se vam zdela normalna?
- Ste že odslovili kakega naročnika? Kaj bi bila odločilna točka, da bi ga odslovili?
- Kaj se vam zdi najbolj pomembno za uspešno sodelovanje med naročnikom in agencijo?
- Se vam zdi, da naročniki na odnos gledajo dolgoročno ali kratkoročno?
- Se vam zdi, da naročnik na vas gleda kot na podaljšano roko njihovega podjetja ali kot na zunanjega izvajalca?
- V kakšnem razmerju se vam zdi, da ste z naročnikom, s katerim največ delate – enakovrednem ali neenakovrednem?
- Ali se vam zdi, da se naročnikom gre za ohranjanje dobrih odnosov z agencijo na dolgi rok?

#### ***Priloga A.3 Odnos do natečaja (etičnost, oportunitizem in empatija)***

- Kreativni natečaji – se jih redno udeležujete?
- Kako doživljate povabilo na natečaj? Ali to dojemate kot čast in novo možnost, da se dokažete ali ga dojemate kot nujno zlo?

- Kako se pripravite na natečaj? Prosim opišite. Kaj se vam v tem procesu zdi najpomembnejše?
- Po kakšnem kriteriju način izberete sodelujoče na natečaju? Ali potem ti ljudje ostanejo na dobljenem projektu?
- Kaj pa se zdi, da je za naročnika najbolj pomembno, ko pripravljate predloge zanj?
- Kaj je po vašem mnenju odločilni faktor, da bo naročnik izbral vašo agencijo?
- Kaj bi lahko vsebovala naročnikova negativna kritika do agencij v procesu natečaja?
- Zakaj mislite, da naročniki izvajajo natečaje?
- Se vam zdi izvajanje natečajev slovenskih naročnikov etično? Ali morda predlagate kakšno alternativo natečajem?
- Ali se vam zdi, da bi agencije v kakšnem primeru lahko delovale neetično?
- Kaj lahko agencije naredijo za zagotovitev legitimne izpeljave natečaja?

#### ***Priloga A.4 Upoštevanje načel za pripravo natečaja***

- Kako se vam zdi, da naročniki upoštevajo pravila za razpis natečaja?
- Ali naročniki povabijo največ 3 agencije?
- Ali naročnik že vnaprej določi provizijo za neizbrane agencije?
- Ali je naročnik transparenten in omogoči dostopnost pomembnih podatkov?
- Ali je naročnik dostopen agenciji v procesu izdelave kampanje za natečaj?
- Kako ocenjujete naročnikov brif, je po navadi jaseen?
- Kako pa je z avtorskimi pravicami za intelektualno lastnino? Se vam je že kdaj zgodilo, da ne bi zmagali na pitchu in bi vam ukradli vašo predstavljeno idejo, ki ni bila izbrana? Je to mogoče objektivno oceniti?

## **PRILOGA B: VPRAŠANJA ZA NAROČNIKA**

### ***Priloga B.1 Splošna vprašanja***

- S kolikšnim številom oglaševalskih agencij sodelujete?
- Koliko časa sodelujete s trenutnimi agencijami?

### ***Priloga B.2 Pomembnost odnosov med agencijo in naročnikom***

- Zakaj se vam po običajno poraja potreba po menjavi agencije?
- Kaj je najbolj pomembno za uspešno sodelovanje med naročnikom in agencijo? Gledate na agencijo kot podizvajalce ali kot podaljšano roko vašega podjetja?
- V kakšnem razmerju se vam zdi, da ste z agencijo, s katero največ delate – enakovrednem ali neenakovrednem?
- Kakšen je vas odnos do pitcha? Vam predstavlja nujno zlo ali dober način za izbiro agencije? Ali to naredite po lastni volji ali gre za pritisk s strani drugih dejavnikov?

### ***Priloga B.3 Odnos do natečaja (etičnost, oportunitizem in empatija)***

- Na koliko časa razglašujete natečaje za izbor oglaševalske agencije?
- Ali prirejate natečaje za vsako kampanjo posebej ali jih prirejate samo takrat, ko kompletno zamenjate kreativno agencijo?
- Kako se odločite, katero in koliko agencij povabiti na natečaj, kaj je za vas najpomembnejši dejavnik za ožji izbor agencij?
- Kateri so najpomembnejši faktorji, ki določijo zmagovalca (kreativnost, kemija, ljudje, ki pridejo na natečaj ...)?
- Se vam zdi oglaševalski natečaj občutljiva tematika v stroki? Kakšen odnos menite, da imajo agencije do natečajev?
- Ali vas kaj zmoti pri agenciji v procesu natečaja? Ali bi lahko agencije svoje delovanje na natečaju izboljšale?
- Kaj mislite, da je najbolj pomembno za agencijo, ki se pripravlja na natečaj?

- Ali se vam zdi, da ima izvajanje natečajev kakšne etične ovire? Na kaj morate kot naročnik biti še posebej pozorni v procesu natečaja?

### ***Priloga B.4 Upoštevanje načel za pripravo natečaja za izbor oglaševalske agencije***

- Koliko agencij na koncu običajno povabite na natečaj?
- Kakšen je postopek, po katerem se lotite natečaja?
- Poznate SOZ priporočila za izvedbo natečajev? Jih upoštevate?
- Ali neizbranim agencijam ponudite provizijo za svoje vloženo delo? Ali jim omogočite vse podatke?
- Kako pripravite oglaševalski »brif«? Je v njem opredeljen proračun za natečajno kampanjo? Ali sodelujoča agencija pozna kriterije za ocenjevanje?

## **PRILOGA C: TRANSKRIPTI INTERVJUJEV**

V intervjujih bom sebe kot izpraševalca navajala s črko »V« (vprašanje), respondent pa bom navajala s črko »O« (odgovor).

### ***Priloga C.1 Intervju z naročnikom 1***

V: Da mi najprej mal svoj background poveš poslovn background. Sem ga že na linkedin-u prečkerala, sam čist tko. Sploh kar se tiče ubistvu sodelovanja, poslovanja v slovenski oglaševalski stroki sferi no, čist tko.

O: Čaki od začetka kako je blo. Na neki točki sm začel pač po igrah nekaj se z grafičnimi programi ubadat, pol z animacijo, pol tist so ble še tko blo bl igranje pa vse skupi. Po tem sm začel na siol-u delat enkrat 99' al 2000 prvič. Tko brt je delu tm nek video in sm pol začel interne bannerje delat tm. Bui neki časa pol on no tm bl tko projektno, vmes še kšne projekte delu, ki so bli vsi vezani nekaj na oblikvanje, na al spletno, več je blo spletnega ubistvu. Pol sm šou pa tm z eno ekipo ljudi, ki je šla iz siol-a na T2. Na T2-ju smo delal ene dva projekta, en je biu ubistvu tak mal večji



izobraževalen za stranke, se prav zato da se je razbremenil center. Tm tut ubistvu izvedbeno, mislm neke interaktivne animacije, pa tut neki malga videa. Od tm sm šou na Omega

V: Mhm medijska?

O: Medijska ja. Delu tm ubistvu ceu online prvo leto, pol sta pršla še dva. Kaj ene dve leti šou tm na Renault.

O: Pol na Renault. Renault je biu pa tko ubistvu iz Ljubljane se je delala cela bivša Juga, tko da.

V: A to je vse Parsek delu takrt me še ni blo?

O: Ne vse, Slovenijo, Hrvaško ja. Srbije ne, ker sta bli ubistvu dve ločene platforme. Neka upgrejdana verzija za Slovenijo pa Hrvaško, ker so bli neki zaledni sistemi zadi.

V: Se prav tm si biu tut ubistvu za digital?

O: Tm sm biu za digital usega, od ubistvu pač oglaševalskega dela, do prezisa, mislm do pač lastnih kanalov. Kampanje ja, načeloma kreative mogoče niti ne tut tolk kokr sam izbor kanalov, pa kšni mesiči al pa kej podobnega. Mislm tm je blo itak tko da ene 60% kampanij je blo centralnih, se prav da smo mi v bistvu samo lokaliziral. Smo šli v up sale. Neki smo mel sicer svojih, ampak to je blo tko recmo tri velike.

V: Pa še avtomobilska se itak več al ml lokalizira ne, ta industrija.

O: Zdej ja. Zdej ful bl, mislm pač mal bl so se zorganiziral prej niti ni blo tok tega. Ubistvu so zdej začel sistematično zniževt stroške. Naredijo recimo dve do tri verzije določene kampanije pol pa glede na kulturo na trgu plasirajo določene verzije. Pač usaka država odloč kero bo. To je ubistvu večina teh globalnih operacij šla v tej smeri glih zrd stroškov. Na koncu dobiš recimo cenej, ampak slabš. Se prav neki kar bo funkcioniral pri tebi in še na šestnajstih drugih trgih. Mi smo mel ta problem, da mislm problem, pač recimo ena kampanija, ki naj bi funkcionirala recimo v Sloveniji in na Hrvaškem, recimo ni bla idealna ne za en ne za drug trg.

V: Šlo se pa vse za lokalizacijo iz tm?

O: Ja za lokalizacijo. Jz sm pokrivu dva brenda, oziroma ta ekipa ljudi, ki je pokrivala Renault je še Dacia. Taka situacija da v Sloveniji je bil Renault z nevem najvišjim market sherom, ubistvu navišjo prodajo. Dacia je bla ubistvu samo par posto vsega skupi. V Srbiji je bla recimo čist ločena zadeva. Hrvaška je bla recimo en korak naprej. Tega je bilo mal več Dacie mal mn Renaulta. Srbija je bla pa ubistvu tko več Dacie kot Renaulta. In ti ubistvu na dveh trgih kjer maš čist drugačno situacijo greš z isto kampanjo. V Sloveniji smo nekak brandal al pa uterjeval, v Srbiji smo nekak to bolj francosko, ker je dost bl tko germanski trg biu. Je bla ta težava, da se se ljudje raj odločil za rablenga Volkswagena, kot za novga Renaulta recimo. Drugačna situacija ane, ker nekak si jo primoran hendlat z isto kampanjo.

V: Kr zahtevna zadeva. A pa ste predvideval že to da recimo te oglasi oziroma te kampanje ne bodo, ne bi palile tm al se je šele pol izkazal?

O: V principu ni blo tut neki ful prostih rok. Določene stvari smo potem rešval na primer pr prevodih. Se je mal modificiral tist originalen tekst dokler je zgodba zdržala. Na srečo al pa na žalost so ble dost generične. Dal se je recimo pač mal modificirat point tega za gor pa z spremembo voice-ov. Blo je že itak v štartu jasn da ni idealno ampak, je velikost trga, mislm neke količine ki smo jih v produkcijo naročil, je biu price preformance čist enostaven. Je bla precej cenejša opcija recimo za, precej cenejša za malo mn izplena.

V: Pol ste takrt na Renaultu, lahko se tut na Adriatic fokuserava. A ti zdej na primer sodeluješ neposredno z oglaševalskimi agencijami, maš kej čez?

O: Če ti zaklučm. Z Renaulta sem šel na Publicis. Biu je ubistvu nekak pou pou na zenith opti medium,se prav medijskem delu pa drugo polovico na Publicisu na kreativni in na komunikaciji. Po tem pa AS.

V: Kul. No se prav si tut agencijski človek vsega, vsega po malem tko da. Boš pomoje najbolj mi znau povedat nek balance med tem iz obeh vidikov.

O: Ja dostkrat je težko nek balance ubistvu napovedat. Na koncu je zmeri pač ok, maš različne aspekte recimo razpisov. Je cenovn, en je časovn, en je pač kakovost kot taka in pač enostavnost poteka. Na koncu dostkrat stvari padejo na tem tazadnem, se prav na temu da recimo, dela se razpis, ki na koncu zdefiniira razmerje med dvema pravnima osebama. To je pač pravno osebo ki naroča, karkol že naroča, pa tisto ki izvaja. V bistvu na projektu maš pa pol, pač te neki odnosi al pa komunikacija med ljudmi ti lahko ful lažji laufa al pa ful težji laufa. Dostkrat je tko da se zlo na hitr dela določene stvari, še posebi tuki. Zuni je mal drugačna specifika tut recimo večji trgi so, več je dnarja kot tazga, večje so ekipe. To kar se recimo na agencijah al pa na naročniški strani od Slovenije je podobna zadeva. Nimaš tok ozke specializacije znotraj pač kadra. Maš ljudi ki pokrivajo dost širša področja kot recimo v tujini. V tujini si lahko prvoščš enga da ti dela recimo samo print, če maš ekipo nevem stotih ljudi recimo. Dobr v velik večjih agencijah, ki imajo produkcijo zravn tut najbrž 300, 500. Pač lahko imaš ozko sprecializiran kadr. Tuki je bl tko da recimo ni. Na medijskem delu smo se večino časa delil na offline pa online. Se prav folk k je pokrivu TV, print, radio, pač vse če rečm stare verzije. Pa manjšo ekipo ljudi ki je pokrivala ceu online design.

V: A pol recimo? Kampanje so se vedno, ubistvu če ste kšn ta razpis oziroma pitch sklical ste pa valda useen pokrival nevem pol ste sklical en pitch se je šlo za eno kampanjo, ki je šla tako offline in online pač za oboje al so bli ločeni?

O: Te zanima iz naročniške al iz agencijske smeri?

V: Ubistvu tebe mam tuki kot naročnika in bi te v bistvu res ponucala tvoj vidik, kot vidik naročnika.

O: Iz naročniške strani maš uglaunm dve common verziji. Eni so lokalni, mislm lokalni naročniki recimo, slovenski v tem primeru. Pač neka podjetja ki delujejo v Sloveniji ne delujejo na drugih trgih. Tuki je ubistvu dost več moči če rečem al pa pač prostih rok glede izbire partnerjev. Druga so ubistvu neka azijska podružnica multinacionalk. Specifika multinacionalk je to da se delajo razpisi, večji razpisi ponavad regionalni. Se prav za določeno področje. In se uzame neko mrežo agencijsko, al pač kreativno al medijsko, ki te pokriva v določenm številu držav. To se dostkrat tko lokalno zgodi da dobiš v neki točki kao informacijo iz Brežic centrale, pač iz tistga k te pokriva, da ok od

tega pa tega naprej delamo pa s to in to agencijo, tuki so kontakti, dobte se, to so pogoji. Se prav ti ne določš v principu niti pogojev niti se prav pač nekega nabora če so to mesečni povšali, neke cene če je to plačnik projekta, ampak dobiš v roke že dano zadevo. Kar je čist kontra od lokalne firme, kjer se izpelje cel postopek. Še ponavad s tem da v Sloveniji niti nimamo specializiranih agencij, ki bi izvajale razpise. Se prav da bi ti reku ok jz hočm met razpis, najel bom to in to agencijo, ki pa ve kako razpise spravla skoz.

V: Mislm zdej mam neki na frišn, mislm Prijanoviča zihr poznaš. Ampak on je ubistvu bl kot posrednik, pomoje pr tem pr pičanju.

O: Ja mislm. Na trgu ni segmenta ki bi bil pokrit v celoti. Se pravš nimaš ni common sense. Ljudje še zmeri, na nek način je to percepcija šparanja zdej zakaj bi jz jemal nekoga. Se bo pač verjetno neki razvil. Sej pred parimi leti ni blo kadrovskih agencij tok razdelanih. Ko se je kadriral se je narediu izpis, nrdila ga je kadrovska, spelala ga je do konca kadrovska.

V: Ubistvu hotla sm te vprašat zakaj pa recimo bi se ti zdel kul met specializirane agencije, k bi ble prou fokusirane na izbor, agencije za določenga naročnika?

O: Ja ponavadi je tko recimo določena večja podjetja tut slovenska, ponavadi je pogojeno s tem a kotira ta firma na borzi al ne, majo pol ubistvu različne neke revizijske nivoje in v določenih trenutkih se tisti postopki spravjo skozi revizijo in imajo funkcijo cenovnega pregleda in pregleda kakovosti, da bi zadovoljila določene standarde.. Ko se nrđi razpis, ko se zbere partnerje, ko se izpele projekt se dostkrat zgodi da se pač pade ta projekt v revizijo. In se vse to pregleda. Ni pa tega že v štartu. Se prav ni common sense da se to že v štartu zgodi. Zakaj je bolš? Zato kr določene stvari so zlo specifične. Maš nabavne oddelke ki se z nabavo ukvarjajo. Del razpisa je tut to ne, se prav pogajanje o ceniProbat uplivat na en nov aktualen način da se proba več za isti dnar dobit, al pa pač ta konkretna zadeva za mn dnarja, kjer maš pol tut različne postopke, različne strategije.

V: Ampak recimo pr razpisu. A se gre to za javni razpis, al vi interno recimo povabte agencije k so vm kul?

O: To je zlo ubistvu tko, stvar notranjih pravilnikov ponavad. Določeni notranji pravilniki so... določena podjetja majo pač notranje pravilnike. Pač javna uprava ma neki, določene družbe majo pa pol lahko precej drgač. Ponavadi je tko da so postavljeni neke meje recimo v vrednosti projekta. Pa je definiran po razredih kakšn postopk izbire mora bit. Drugač če ti karikiram zdej nevem, če je to neki za 100€ ti ni treba narest razpisa, niti ti ni treba dobit treh ponudb, mislm kar je ubistvu mini razpis, ampak maš lahko tle ponavad proste roke pri izbiri, če že nimaš neke pogodbe o vzdrževanju za ta segment. Pol nevem če pač recimo v določenih firmah, če gre tuki na primer za jurja, morš potem na primer usaj dve ali tri ponudbe zbrt, kukr kol že majo, če je to nevem pet jurjev, morjo bit v ta razpisni postopek upletena različna področja, različni oddelki in nakoncu skupi izbirajo.

V: Se prav se ti zdi cena dost pomembn faktor pr izbiri?

O: Cena je pomembn faktor iz računovodskega vidika. To je vedno pač useen pomembn faktor. Ponavad tista sredstva ki jih maš na voljo so dana, probaš spravt skoz po trikotniku cene, časa in kakovosti.

V: Kakovost nej bi bla kakovost ideje, kakovost primera kampanje al?

O: Precej odvisno. Ponavad ti kampanje ne delaš zato kr rabš kampanjo, ampak kampanjo delaš zato ker maš neke poslovne potrebe recimo. Tut različni tipi kampanj recimo vplivajo na izbiro. Hočeš lanserat nek nov produkt, za katerga ljudje še ne vejo. Al čist v različnih kategorijah. Povedat vsem ja ok ti me poznaš od prej, delam pa zdej tudi to. Na temu produktu. Pol maš ubistvu pa še digital, ki imaš pa spletno prodajne aktivnosti. Dost odvisno od poslovne strategije firme, dost odvisn tut od funkcioniranja branda, a je že dost znan, kakšn cikel bo, na čem od tega morš delat. Marketinška strategija izbrat nek segment in prpravt nek produkt, al pa štartat na produktu in pol na bazi produkta zberat segment. Poiskat neke insight tega segmenta, pogledat kaj počnejo konkurentje. Tko glupa pa mogoče mal znucana metafora o izgradnji hiše al pa kampanji. A maš bajto tako, maš bajto tako, maš bajto tako. Kaj točno hočš met morš pa ti vedt. Tle ubistvu v dostih primerih ni čist tko. Ti ubistvu iz naročniške strani rabiš izvajalca za pripravo neke kampanje. Ve se ponavad, da treba je oglaševat, treba je ljudem povedat, ne dela se pa tega u bistvu z nekim... stvari kot so povečanje prodaje, v

kapitalizmu je to pač ena ena. Vsi delamo za keš na konc. Vsaka firma hoče keš. Kako pridt do več keša tle so pa pač različne poti. In če maš to izdelano kot neko strategijo, je pol dost lažje naročit kampanjo pa tut ubistvu ocenjevat kakovost.

V: Se potem recimo zavedaš pomembnosti brifa? Ste ti zdi, da je fajn da je dobr razdelan?

O: Brif? Al pa recimo pri nekem delu kjer se dela al sistem al pa aplikacija suporterajo nekak pol to. Neka funkcionalna specifikacija. To je nekak osnova. Različen pomen je brifu? Ki ga ti daješ v razpisu vn ljudem s katerimi si pač agencijam, potencialnim partnerjem s katerimi nisi še nikol delu in se ne poznate. Pa drugač je če ga daješ nekemu s katerim že tri leta delate skp. Lahko je mn sprecifičn. Ponavad glih takrt k je mn omejen običajno pridejo boljše stvari vn. Mn sprecifičn in dolgoletn partner.

V: V kerm primeru se pa pol odločte, s tvojga vidika kot naročnik, da boste agencijo s kero ste že skupi tri leta zamenal z novo? A je to potreba nova kampanje, al je to nezadovoljstvo, znižanje stroškov, al?

O: Ponavadi niti niso bla tok nezadovoljstva v smislu kreativne ideje, ampak nezadovolstvo v samem postopku izvajanja, operativni del. Žal je dost pogosta praksa v Sloveniji da ena ekipa, ki so vrhunski kadr iz agencije zberejo in pokrivajo pitche kar se izvaja in dostkrat je overselling. Proda neki kar se pol ne dobi. Če je to pogosto se začne frustracija na eni in na drugi strani. Veš, ti nisi zadovolen s postopkom, posledično tut nisi z rezultati, posledično nisi zadovoln z agencijo, velik je pa tut ubistvu na tem project managementu. Se prav na to da stvari tečejo gladko, da dobiš prava vprašanja v pravem trenutku. Ne napačna prezgodi ne prava prepozn. Da postopek teče gladko. Dost je tut recimo v Sloveniji se to pozna da se jemlje kot velk plus razbremenitev. Recimo dost takih primerov se spomnm, ubistvu bl iz agencijske strani kot iz naročniške. Kjer je blo tko, mislm naredte tko da ne bo treba nm nč, pa bo ok. Ampak je za razumet obremenjenosti tistih kadrov, je za razumet v smislu tega da bi se povečala ekipa, ni pa pretirano razumet pol v smislu tega, da so rezultati kampanje zlo prepuščeni nekemu zunanjemu partnerju. Primarna funkcija marketinga oddelka je še zmeri to, da oni postavljajo pač kaj se bo dela, pa majo agencije tm zato na kakšn način se bo to delal.

V: A pa recimo agencijo kot naročnika jo dojemaš kot podaljšano roko vašga podjetja al jo dojemaš kot zunanjega izvajalca? Al je to težko opredelit? A jim zaupaš al čutš, da sta to dva različna pola?

O: Na koncu spet tko kar je par tematik prej. Na koncu je še zmeri kapitalizem. Večina agencij je pač zlo kratkoročno delo, se prav ubistvu bolj day to day varjanta, kjer se proba čim več zaračunat, pač optimizirat na ta način da z dano obremenjenostjo nrdijo čim več keša. Druge se dost bl tko dolgoročno obnašajo. Se ti pač integrirajo do te mere da te pač poznajo, ko te ful poznajo ti laži neki prodajo, ti laži večkraj prodajo, pa dokler prestavjo ti pol neki prodajo. Je ta način men nekak ljubši. Ker je precej težko pogosto menjat agencije. Ker maš obdobje uvajanje, navajanje en na družga, morjo te spoznt.

V: Pol mi pa povej še prosm. Prej k sva se pogovarjala o kapitalizmu in o tem, na koncu koncev...

O: Sej to je to. Agencije rabjo keš, da preživijo.

V: Ja itak valda, niso charity organisations. Kako se ti zdi recimo da naročnik to razume?

O: Ne pa sej se razume. Samo način kako pridt do keša, te so različni. A veš tle se ponavad zatakne. Sej pravm ta dva pristopa. Dejstvo je tut to da moraš uložit nekaj zato da maš bolši izplen denarja. Pač pr agencijah je to vlaganje človek/ur v začetku. Vlaganje človek/ur v client service, v spoznavanje stroke ki jo ta naročnik dela, v čim boljše poznavanje tega. Mi tut recimo, mi mamu premejhn trg, da bi mel mal bl specializirane agencije. Recimo določene agencije ki podpirajo samo zdravilsko industrijo. Tuki je percepcija tega tko zlo, ne bom delu z njimi ker delajo s kunkurenčno firmo. Zuni je mal drugač, zuni je mal bl aha oni delajo s samimi avtomobilisti, aha se prav jim je jasna stroka, jasn trg. Doskrat je velk strah da ne bi določene informacije vn pršle, po drugi strani kdaj pridejo po pomoti notr določene informacije od konkurence in se ne ve, kaj bi se z njimi nardil. Pač recimo tle konkretno zajebeš samga sebe. Tako odzivanje na trg al pa na konkurencu je zlo počasno. Odvisno od stroke no, ubistvu od tega ker segment gledaš, kero industrijo. Načeloma smo precej počasni. Recimo

določene servisne so mal hitrejše in se lahko hitreje obrnejo. Ni treba produkta kot tazga pretirano spreminjat. Ne gre za produkt, ki ga inovacija obrne v parih letih. Gre za telekomunikacije, bančništvo in podobne zadeve kjer maš nek sklop že zdefiniran. Kako zapakirat to, kere opcije dt v kakšne skupne pakete pa kakšne cene bi postavu. Te industrije so doskrat hitrejše pri odzivu in spremembe na trgu in rabjo potem hitrejšo agencijo. Sej načeloma je tko, da večina mrežnih agencij v Sloveniji so mejhne firme. Ampak so dost, če rečm tko maš a nivo folka to k ti dela pitch In ti prodaja meglo. Hodi na uvodne sestanke z naročniki, razvija neke prvotne ideje in jih pol proda in so ful obremenjeni s tem. Ponavad pokrivajo dost širok sprekr naročnikov, tko da majo ful pritiska al pa obremenitev in pol maš zaledni del ljudi ki jih nikoli ne spoznaš in ne vidš ki to dejansko opravjo. Pa spet za pač širok nabor folka, za širok nabor naročnikov, ki so pa tut obremenjeni iz tega vidika. To maš tko dost dve sferi ki med sabo ponavad zlo mal komunicirata ker takrt ko so tiki, ko je velik dela, pač mora vsaka svoj deu z neko minimalno interno komunikacijo opravn. Doskrat se pa tuki glih zašteka pa pol verzioniranje, nevem prideš do 16. verzije. Ja sej ti si idejo potrdiu, so ti jo predstavlj, si si ti neki predstavlu, so si oni neki družga predstavlj, se prav se glih ni najboljš prenesl od tega.

V: Ampak recimo če bi to midva posplošila na pitch?. Zanima me na pitchu, koliko recimo vi zahtevate? A zahtevate že vizualno kreativno idejo al je spet odvisno al zahtevate samo nek opis obrobn?

O: Pač tut težko je posplošvt pitche kot take. Ponavad delaš razpis na, tut če je to nekaj letna pogodba, delaš na nekem konkretnem primeru. Al je to ena kampanja, al je to nek oglas. Neki si zbere, na bazi česa hočš ti ubistvu presodt to. Ponavad se tut niti ne daje tok poudarka na način razmišljanja neke agencije. Kar se men zdi dost bl pomembn. So oni bl fokusirani na produkcijo pa na ta operativni del, al so bl fokusirani na neko iskanje v končni fazi tut poslovnih rešitev. Dost agencij ma na primer neko hibridno svetovalno funkcijo. Ti pomaga rešvt poslovne probleme v nekem smislu. Ta del se je pomoje nekak razvil zato ker je zlo mal... Na naročniški strani je tko, se mi zdi da v splošnem, pa zdej ne vem a je to na račun obremenitve, al zarad tega ker te ljudje opravljajo več funkcij ponavad, maš v nekih srednje velikih firmah tko marketinške dele



kjer so tko sestavljeni iz ene al pa dveh oseb. Department za recimo nek nabor petih, šestih produktov. Pač ni šans da se to nekak spele, ne more funkcionerat normalno.

V: Kako se pol to reš z outsourcanjem?? Al pač garanjem?

O: Sej pravm. Delno s tem da je ta funkcijo razmišljanja prevzame nekdo drug, pa iskanje variant. Delno se tut da prenest na vodstvo ponavad. Odvisno od karakterja ponavad vodstva. Oglaševanje je ena taka stvar ki je zelo vidna. Zlo je zuni in ubistvu zlo ma vsak svoje mnenje o stvareh. Glede na al raziskave al neke prejšne kampanje, se prav rezultate prejšnih aktivnosti. Na koncu ljudi mot, da je neka ?? 33:36 dva piksla bl v levo al pa dva piksla bl v desno. Ogromno je tut tega internega vključvanja v oglaševanje v tem smislu, da je velik velik preveč poudarka na operativo se prav na izvedbo tega, pa velik premal na funkcijo tega. Se prav kaj pač hočmo mi s to kampanjo narest. In tle so tut te agencije dost mogle okrepit, tko da izdelajo že neko celo komunikacijsko strategijo, v končni fazi že marketinško strategijo in na pač določeni kampanji spičajo strategijo hkrati s kampanjo. Mislm ni je načeloma ne al pa ja. Ampak oni še zmeri, veš tut u enm odnosu kjer se dva ful dobr poznata, se ne poznata popolnoma in lahko določene informacije vn padejo, ki bi jih ubistvu marketinško plat mogu met pa mogu upoštevati. Tko da se lahko stvari, mislm na temu se lahko včasih zatakne.

V: A pa se ti recimo pitchi kot taki zdijo mogoče mal sporna zadeva, se ti zdi da bi se dal na drugačn način rešt to nekak izbor agencije pa kampanje? Al je to zdej spet preveč splošno vprašanje? Al je vse odvisno od pitcha?

O: To mogoče niti ne. Recimo če se fokusirava na pitch v situacija iskanja nove oglaševalske agencije na primeru ene kampanje. Sem globalno nisem zasledil nobenga načina ki bi zamenju pič načeloma. Dejstvo je to da izvaja pič za vsako kampanjo je tko samomor.

V: Tut s strani naročnika ne.

O: Ja. Ti konstantno morš pač. To je tko k da dobiš enga novga sodelavca, ga morš načeloma uvajat na določeno delavno mesto, pa pol ga uvedeš, dela en mesec, pol pride nov in ga spet uvajaš. Ta princip je. Se prav to spoznavanje. Ampak pitching če tko

gledaš je to ubistvu pol dating varianta. Pač ja določene stvari zveš, določne stvari so ti jasne, ampak nakoncu je šezmeri tko k nevem razgovor za službo al pa informativni dan kjer ubistvu z nekimi minimalnimi informacijami se odločš za nekaj. Se šele pol s tekom skupnega dela počasi izkaže a je bla ta odločitev dobra al ne. Zmeri so tut slabe. Mislm slabe, recmo jim mn dobre.

V: Drgač recimo ful je hecn na splošno tut teoretiki marketinške odnose primerjajo z ljubezniskim oziroma s prijateljskim razmerjem.

O: Človeški odnosi so v principu tm enaki. Kulturološko smo lahko mal drgačni , psihološko pa smo tm tm nekje. To kar tehnologija pokriva odnose so pač odnosti kot taki. Ful je lahko potegnt paralelo s tem zato kr so zveze al pa prjatski odnosi neki kar je širši publiki najbolj jasno in imajo vsi neke izkušnje iz tega področja. Če se maš po tretjem zmenku supr s tipom bo čez dve leti začeu puščat gate sred dnevne. Ta primerjava pač nekaj gre tut na agencijske odnose.

V: Tko vedno lahko eno tako dobro tut iz zasebnega življenja ful eno dobro metaforo z razlago marketinških odnosov med agencijo pa naročnikom povlečeš.

O: Sej ubistvu tut tko partnerski odnosi so lahko tut tko. Agencije ok, midva pač zdej gledava samo oglaševalske, ki delajo poslovne rešitve kot take al pa poslovne procese al pa pač neke sisteme za podporo, pač kadrovske agencije, nepremičninske agencije. Neka posredniška al pa oursource funkcija, ki ti pač odnese delo, opravi neke stvari ki jih rabš ti pa ne rabš za to nekoga konstantno plačvt, ampak ga plačuješ takrt k ga rabš. Pri ns je dost tko, včasih ful čudna računica izpade, v Sloveniji ne. Ko bi si ti z pol manjšim vložkom lahko prvošču zadostno število ljudi in house da bi opravlal to. Ampak je riziko tega precej velk.

V: V kakšnm smislu?

O: Pač v smislu ceuga zaposlovanja. Politike in prava pri ns kar se zaposlovanja tiče.

V: Sm misla da si mogoče tut mislu da pol ko si enkrat in house? Postaneš tok ukaluplen v to da mogoče je fajn da, se ti zdi to?

O: En del je ukaluplen, ampak ukaluplenost se da razbijat. Mils m če se jo sistematično razbija. Postaneš ukaluplen tut v agenciji. Iz vidika agencije si ti house kadr. In se to razbija pol na ta način da se proba čim več pošilja na nevem v tujino, na dogodke, na festivale, na podobne zadeve, da vidjo kaj se dogaja. Z enakimi prijemi. Je res mal mn interesa za to kot tazga. Globalno ja, določeni poskusi so bli, določeni uspešni drugi pa ne. Od tega da se je insourcal ta oglaševalski del in komunikacijski del. Na spletu je tut to kr pogosta praksa ratala. Nevem sociaal kot tak na primer. Mogoče ne tok oglaševalsko kot pač tko hibridna funkcija, custum relations, PR al pa advertising. Se je v štartu to do popolnosti outsourcal. Pol se je ugotovil da se ne da zagotovit hitrosti komunikacije če maš nekoga zuni, da je to dost laži če maš nekoga not. Večina nekih funkcij ki jih komunicirajo na socialu je in house. Recimo se je to preselilo notr. Sama kreativna na primer nekih oglasnih kampanj pa ne, se prav ta del se je mogoče mal preskoču. Drug del ki je recimo matematično bl kompleksn, psihološko mogoče mal mn ampak tm tm nekje je ta medijski del. Kjer je tut, so določeni če jim lahko rečemo naročniki zdej al ??40:54 in podobno ?? in postavl to industrijo. Recimo TV advertising. In majo to tut zlo dobr razdelan. Veš kadre na primer, kjer so to globalne korporacije, kadre interno ki majo bolše medijsko znanje od določenih specializiranih agencij kot kadrov pri nas. Kar je po en stran čist normalno. Pač majo na nek način bol proste roke pa večjo odgovornost tut. Tut večjo povezanost vsega ostalga. Kompleksnost vseh kanalov je zmeri večja, zmeri hitrej se je treba obračat, pa zmeri teži se hitrej obračaš.

V: Pa se ti zdi recimo v tem primeru se ti zdi da se morjo agencije prilagajat potrebam naročnika?

O: Se mi zdi da do določene mere ja. Agencije so tut zlo lačne. Majo problem z rastjo, tko k pač vse druge industrije. Firma z 20 zaposlenimi se zlo drugač obnaša kr firma s 100 zaposlenimi. Interne dinamike so ful drgačne, procesi morjo bit drugačni.

V: Mislš da lahko naročnik to sebi v prid izkorist?

O: Ja, ampak a bi moral, to je nekak bol moralno vprašanje, si more vsak odgovorit nanj. Lahko. Če )zna pa če ve recimo kaj teoretično narest da bi se zgodilo nekaj pol valda lahko.

V: Kako pa se ti to recimo na splošno zdi pr ns recimo zdi oportunistem naročnika do agencije?

O: Ja zelo zelo visok. Spet trenutna situacija je taka da ubistvu, da budgeti ki so namenjeni oglaševanju iz leta v leto bolj padajo. Selijo se na druge stvari. Dost se jih seli al na primer na prodajno mesto v določenih industrijah, al v nek razvoj nekih storitev ki so vzporedna produktom. Zdej mogoče ok banaln primer Nike+ ne vem kako so pač to razvil ampak kot intern kanal. In več kot majo nekega dosega na svojem internm kanalu, mn majo potrebe po kupovanju tega dosega. Čeprou se budget seli iz tega da so plačval zato da so dosegli ljudi v to da zdej plačujejo da vzdržujejo ta servis na katerem imajo ljudi. Denarja je na koncu tu enako, ampak razporejen je drugače. Mediji dost trpijo zrd tega na primer. Se prav cela medijska sfera tut globalno. Advertising proračuni gredo zelo dol v zadnjih letih. In iščejo pol neke al hibridne modele, al subcription, al pro, pač ni še neke ideje oziroma izvedve ki bi funkcionirala 100%. Velik je še igranja s tem tut na globalnem nivoju. Agencijsko podobno. Kar se je zadnje čase recimo mal ustalil al pa dobil na imenu so neke manjše specializirane agencije, ki so štartale garažno. Pa zrasle zdaj od nekje od 10-20 ljudi. Ratal jim je zdržat, obstat že tok let, da se jih tut obravnava kot neke resnejše igralce na trgu. Doskrat so se tut recimo pol, za dost primerov vem kjer se je delilo kanale na neke spletne al pa na digitalni del, je nekej prevzela ena agencija, pa pol preostanek druga agencija. Tle si spet to oteži naročnik s homologacijo, z vodenjem ker pol je treba usklajevt večje število kontaktov. Ampak v določenih primerih kr nos rezultate. Razvoj agencij v smislu specializacij al pa pokrivanju določenih niš je šeu ful počas, gre ful počas. Če agencija ve na kaj ma fokus pa kaj hoče pokrivat, pol več, lahko je bit pametn če nisi lačn, določene projekte al pa naročnike zavrnit. Izračunat tut rentabilnost teh naročnikov pa rečt lej, pač enostavno ni. Ampak prihaja pa bl do situacije kjer se zavestno odločijo delat z manjšim minusom kot pa če bi rekl ne ni in bi delal še z večjim minusom.

V: Ja pa keš flowa ne bi blo pa pač česarkol.

O: Ja sej to. Zberejo to manjše zelo. Na dolgi rok je to zelo slaba zadeva za agencijo. Se je tut izkazal v parih primerih da je.

V: Da bolj z manjšim minusom kukr pa brez.

O: Da je bolj skenslat določene naročnike pa skenslat hkrati tut določene kadre, ki si jih zrd tega izpada pač ne morš prvoščit, kot nadaljevt s tem. Ker ti ubistvu nekak na interno kulturo vpliva. Če je pritistk, pritisk, pritisk ponavad so to prostorsko inovativno če rečm, če se mal pohecam po silosih pa v panjih vsak po dva na pisarno zaprti. Delavni prostori so ponavad bl odprti bl skupni.

V: A vi mate zaprt?

O: Ja čist tko.

V: Ti ni?

O: Ne ful mi ni. Nimaš tega pretoka tistega mehkega.

V: Bi biu v odprti pisarni mogoče hitrejši pretok vsega tega.

O: Tut to po drugi strani maš spet to neke sprecifične taske al pa načine dela. A veš met call center pa takoj zravn računovodstvo vrjetn ne bi funkcioniral. Če bi se dal neko umesno zadevo najdl bi dost bolj funkcioniral namest tega da maš vse zaprto.

V: Ja sej valda mi mamo isto tut departmente, sam pač so to tok veliki da, men se isto zdi to kr kul ideja.

O: Ja se kr obrestuje. Veš te open space-e ti maš nekoga ki je zafrustriran in se ta frustracija hitro širi. Tut to ti pol vpliva na produktivnost celotne ekipe, celotne agencije. Se prav ena ekipa treh ljudi v agenciji ki ima 50 ljudi dela zlo težavnga naročnika, ti si zrd tega zafrustriran in to se pol širi naprej. To je tut en del ki se ga ponavadi ne gleda tok kot bilanco. To kot neve cash flow.

V: Ne se strinjam, ful se strinjam.

V: Kar se tiče ljudi vrhunski in vejo za kaj se gre in štekajo stroko al digital al marketing karkoli. Tud vejo da morjo bit na razpolago svojim zunanjim sodelavcem in kukrkoli zagotavljajo vse informacije kar se men zdi pač ključno za nek kul odnos. Zdej pa ti men kot naročnik še povej prosm, kaj se tep zdi najpomembnejše za ohranjanje

oziroma vzpostavljanje dolgoročnih odnosov med agencijo in naročnikom? Kakšni faktorji so, kaj ti je najbolj pomembno?

O: Tle so dost ubistvu mehke stvari na koncu. Težko ti odgovorim na to vprašanje, težko bi odgovoru na isto to vprašanje glede zveze al pa prijateljstva. Na koncu je zmeri tko, da z določenimi ljudmi je laži delat in se nekak bolj poklopš, majo podobne nazore kot ti, majo podobn način razmišljanja, z določenimi pa mal slabš. Zna se doskrat zgodit da se spremeni ceu odnos z določeno agencijo, ker je šla določena oseba iz nje.

V: Ki si ji mogoče zaupal?

O: Niti ni tok stvar zaupanja.

V: Kemije?

O: Kemija je tko k ga uporabš pa ne veš kako točno zdefinirat. Ampak uglaunm se mi zdi da je to način razmišljanja. Če poznaš nekoga maš mn uprašanj in poduprašanj, pa mn napačnih interpretacij. Če ti pravilno predvidevaš določene stvari je treba mn sprašvt. Razmišljanje je zadi kot neka smernica, kako po določenih postopkih prideš to določene ugotovitve. Če ta človek na agencijski strani ma podobne postopke, je laži delat z njimi. Ker že stvari ki ti jih kot drafte nosijo jih je treba zlo mal dodelvat recimo. Pa tle ne gre za bl pravilne al pa mn pravilne zadeve. Če bi bla kšna industrija tok sprecifična pa tok znanstvena, bi blo dost drugač, v bistvu pa ni. Ta družbeni del nje al pa mehki del, glede na to kok je znanstven bol ta psihologija in antropologija človeka, če tko rečm, sta zlo pomembni pr komunikaciji. In maš lahko različna mnenja o isti zadevi, ne eno ne drugo ni napačno, ne morš ga zmert na dveh kampanjah ker je pač preostala situacija in trg in vreme in vse ostalo tut vpliva na rezultate. Tko da pride dostkrat do tega da se al odloč da se bo neki strestiral z dvema različnima varjantama, al pa se bo vrgl ego čez neke predloge, pol maš lahko clash z osebo na drugi strani če sta oba zlo načelna al pa zlo trdoglava.

V: In kdo mislš da pol popusti?

O: Ja na koncu je pač tko da greš po toku denarja. Zlo enostavna zadeva. Tko kot ljudje interno popustijo svojim šefom, tko agencije popustijo naročnikom. Tisti ki je v

situaciji, za katero ime percepcijo da je na slabšem. V Sloveniji je tut percepcija, pa dobr sej tut globalno ni ful drugač se mi zdi, vsaj tiste s katerimi sem mel omejene izkušnje, agencija ma zmeri filing da opravljam zate storitev ti si pač pameten, ti veš kaj hočeš, jaz rabm tebe zato da mi daješ denar. Tista omemba prej da bi bilo določenim naročnikom tut treba rečt ne, če je mejhna agencija tut pazi kako raste pa pač obdržat nek nivo kakovosti raj kot hitro zrasti, raj pač počasi rasti in držat nek nivo kakovosti. To so čist neke vodstvene al pa poslovne odločitve na koncu, kjer spet ni jasne znanosti. Razne business šole globalno ubadajo z nekimi vprašanji že 50 let pa ni enga definitivnega odgovora. Podobna zadeva je tuki.

V: So pa le taki časi da maš tut, itak ma vsak možnost it global. Vedno pač pravjo think global kukr le lohk.

O: Sam je ta think global je zlo problematičn ker delo na daljavo je delo na daljavo. Zmeri trpi. Dobr pokrivat enga naročnika na Nizozemskem. Kaj nardiš? V najkrajšm možnm času odpreš pisarno tm.

V: Ja pač tko k Bruketa i Žinić k so tm v Azajbardžanu so za en ta glavn telko dobil biznis in so pač v Bakuju odprl.

O: Mislm ja pač se morš preselit. Mislm ta think global, ja prebrt tistih par knjig pa ja uno pa gremo vse lahk pokrivamo od tuki je bl tko bullshit. Spet je to to, spet so človeški odnosi. To je kot zveza na daljavo, kok jih pa rata? Je zlo mejhn procent tega da rata. In think globally je včasih tut problem, ker think globally, doskrat tut na spletu. Doskrat je tko ne vem, mi bi pa uvedl nevem business intelligent sistem in pol bomo točno vedl, kaj funcionira v oglaševanju. Ja seveda cena tega sistema je lohk. 300, 400 jurjev. Se prav niti ni neka investicija ki se ti v nekem normalnem roku pokrije. To je tut think globally. To je po drugi strani tut Snapchat kampanja je think globally. Pa verjamm, da se da bolš vložit ta sredstva v tem trenutku v Sloveniji. Globally je kul, pa je tut velk problem. Povzemanje buzz wordov, velik tistih novih trendov ki bodo mogoče čez par let pršli k nm če sploh. Sej je ok na primer isto je bla ena zadeva z mobilnimi aplikacijami, morš met mobilno aplikacijo. Morš uložit ne vem 10 jurjev v razvoj, še za vzdrževanje pa še 2 na mesc. Pokrijš vse platforme in maš 2.000 downloadov, recimo to se zgodi v Sloveniji. Recimo v tujini z istim razvojem, z isto

porabljenimi človek ur, z istim denarjem vloženim v to, na scale tistga trga dobiš stokrat več in se ti mogoče ta vložek poplača, pri nas pa enostavno ne. Think globally niti ni najboljša zadeva za Slovenijo recimo.

V: Al pa mogoče za agencije?

O: Tut za naročnike. Obstajajo neke specifike trga. Ena je kultura ljudi tuki in ne glede na to, kok maš rad inteligen ten humor pa bo tlele še zmeri večina ljudi bl palila na Našo malo kliniko. To je stvar, ki jo al uzameš al pa ne in če jo uzamš, ti je ponavad tut lažji živet in iz tega maš boljše rezultate, če greš mal tko. Ta klasičn ljudski humor ki je tko borderline, ampak ni čist. So tut dvopomenke, to kar je pač, ok sej mogoče karikiram ampak 70% populacije je to všeč, to, kar je pa teb všeč, je pa mogoče 3%.

V: Kako se ti zdi recimo kaj misl agencija če oglaševalec na pitch? Povabi še dve, tri druge? Da to če primerjava z nekim ljubezniskim razmerjem, da tvoj fnt peca še ene dve, tri druge. Kaj mislš da se zdi agenciji? Se ji zdi vredno trudit za to, za tisto dobljeno kampanijo?

O: Recmo tole ta metafora, pa recmo da ni metafora, recmo da maš fanta, pa da peca še dve, tri druge kaj nardiš? Al ga skenslaš al se pa pač potrudš, da ne bo več tega počeu. Dostkrat se vprašaš, zakaj to počnejo. Če znaš na to odgovorit, pol presodš, a si prpravljen to spremenit al ne.

V: Ker on pač ne bo.

O: Ne da ne bo. Dejstvo je, da mata problem, ki ga lahko s komunikacijo rešta, lahko ga s komunikacijo ne morta rešt, kukr kol že. Ampak lej ok, če se mal odmakneva pa da rečeva nazaj da je to metafora, je to včasih stvar tut kšne višje inštan ce. Lastnikov, vodstva, kukr kol. Lahk je to pač čist pogajalska taktika, ker si hoče znižat stroške, lahko to nrdiš da nekoka pretreseš pa zbudiš iz te, naj se spet sprav k seb, ker drugače se bo to zgodilo, se prav mehka grožnja. Lahko maš zadi ne vem neke igre al pa politike, pa ogromno možnosti, zakaj lahko pride do tega.

V: Kje pa je recimo meja? Kje se ti zdi meja kjer to ne bi blo recimo več etično?



O: V kerm smislu?

V: Milsm v poslovnem smislu.

O: Meja more bit na strani agencije, se mi zdi. Ker če si ti povabljen na pitch, se v končni fazi odločaš, pod katero mejo ne boš šou. In kar se tiče kakovosti in kar se tiče denarja. Ponudba, ki jo na koncu daš odraža tok bol realnost.

V: Zanima me, če povabte več različnih agencij, a neizbranim agencijam zagotovite kšno povračilo za kšne njihove predloge?

O: To je v tujini ful velka praksa. Pač common sense. V Sloveniji to ni. Ni tut zato, ker se nikol ni vzpostavlo kot tako, agencije tudi tega ne pričakujejo.

V: Se prav itak če bo šla ena zastojn, druga ne more čist nč družga narest kukr da zavrne sodelovanje in pol itak una ma, poveča drugi možnosti.

O: Obstaja en primer v preteklosti, kjer je biu predstavljen, dobr rečmo mu slb pitch. Tle je pač mejhn trg in ljudje se poznajo med sabo. Te agencije, ki so pristople k temu pitchu, so se odločile da na koncu nobena od njih ne bo dala ponudbe in je pač cel pitch padu zrd tega. In je to uspelo vsem razen eni, ki je dala ponudbo. Tut ta neka tržna ravnovesja ki se ustvarjajo, se ustavljajo tut tko na nivoju agencij, tut na nivoju naročnikov, kot tut na nivoju odnosov.

V: Se pravi je una avtomatsko zmagala, ki je dala ponudbo?

O: Načeloma ja. Prvo je to, da so oni dobil ta posu, drugo je pa to, da do poskusa takšnega dogovora nikoli ni več prišlo. Da bi jz vedu. Tm je padl to.

V: Pač ja naročnik ma itak pol še možnost tut če tri ne dajo ponudbe ker se interno dogovorijo, ker pač reče četrti ki jo bo pač dala in ma več možnosti da dobi naročnika.

O: Pa tut izvajalci česarkol. V gradbeništvu maš lahko ti nekoga, ki ti pride prepleskat, pa ti hočeš kričeče roza barvo, on mogoče pozna psihologijo vpliva te roza barve, kote svetlobe, pod katerim bo padala in bla bla bla. Pa se mu zdi, da je neoptimalna pa ti lahko to mogoče reče ampak ti hočeš roza barvo. Nekdo ti bo že poštrihu to na roza. Tut

to, kaj a iščeš sam izvedbo al iščeš neko partnerstvo al pa neko svetovalsko zadevo. Dostikrat je ta tut vračunana v stroške izvedbe kot take. Na koncu je to itak stvar profitabilnosti. Ja mora biti profitabilna, tle ni treba da je profitabilna od prvega dneva, klasičn breakeven je, če je na tri leta, je supr. Po drugi strani pa v marketingu ni te percepcije. Se začne takoj z nekim plusom gledat. Pač ni investicije z agencijske strani. Med drugim tut zato, ker so turbolentni cajti. Tko če bi meu na tri leta breakeven, te po enem letu skenslajo in si v minusu praktično precejšnjem. Tut to je del, da se neke dolgoročne pogodbe načeloma ne podpisujejo.

V: Se pravi po dobljenem pitchu se ne sestavi pogodbe za dolgoročno?

O: Ponavad se to na letni ravni podalšuje. Ne poznam neki premerov, da bi se pogodbe za tri al pet let podpisavale. V končni fazi tut če se jih so pa tko pisane, da se jih lahko prekine. Nimaš neke garancije, da bo to funkcioniralo, sploh ne na začetku. Gre kot za poroko na prvem zmenku. Nekak veš napreduje ta odnos. Bl k se poznaš, mn se je treba pogovarjat, po drugi strani bl k se poznaš, bolj je, da vzdržujš to, da se pogovarjaš.

V: To bo za danes vse, najlepša hvala za tvoj čas.

O: Hvala tebi.

### ***Priloga C.2 Intervju z naročnikom 2***

V: Pa bi vas v bistvu samo vprašala, s kolkimi agencijami oglaševalskimi trenutno sodelujete?

O: A Samo oglaševalskimi?

V: Recimo kreativnimi agencijami no al pa tut če imate medijske oz. digitalne agencije, približno kolk:

O: Zdej mam 1 agencijo pa v bistvu eno manjšo agencijo za te naše trgovce, ampak v bistvu za nacionalno oglaševanje mam pa eno agencijo...

V: Pol me pa zanima, na kolk pogosto pa menjavate kreativno agencijo?

O: Tuki pa regijski pitch, hmm v povprečju na vsakih 5 do 7 let

V: Aha, to pomeni, da vam regija oziroma nekak višje inštanca narekujejo na koliko let bi bilo fajn menjat kreativno agencijo?

O: Ja.

V: Po me pa zanima recimo, kaj pa se vam zdi za nekako zgrajevanje dolgoročnih odnosov z vašo kreativno agencijo, a je pomembno da si zaupate, da je medsebojna kemija, kako se vam zdi da se bo vaša blagovna znamka ... amm kako se vam zdi da bo vaša agencija boljš vedla kaj se dogaja z vašo blagovno znamko, kaj vam je pomembno glede odnosov z vašo agencijo?

O: Aha, tukaj je več faktorjev – najprej je treba agenciji zaupat, ji razkrit čim več informacij, čimbolj brifirat, jo držat oz. jo obveščat redno o stvareh, da bo vedla kaj se dogaja, , ker samo tko s popolnimi informacijami lahko ona taprave kreative prpravlja. Tuki je pomemben itak partnerski odnos. Mi mammo itak redne sestanke, vsako sredo se dobimo ob devetih z obema agencijama, kreativno in medijsko, to je že ustaljeno in potem...Tko da recimo to je pr nas.

V: Kako pa potem recimo gledate na agencijo? A gledate na to kot na vaše zunanje izvajalce ali na nekako podaljšano roko vašega podjetja?

O: Ja, sigurno je partner, bi rekla partner. Naš partner no. Ja, zunanji izvajalc pa partner.

V: Okej, pol bi rekli ste da regionalne pitche razglašujete na 5 do 7 let, pa me zanima na kakšen način potem izberete ožji izbor agencij, ki se bojo udeležile pitcha?

O: To je pa en zelo kompleksen proces. To je gor v Munchnu, to dela regija, to nikol ne delamo mi. MI delamo sam kšne pitche za evente. Regija nardi pitch, izbere samo tiste agencije, ki imajo regijske agencije, ki so prisotne na vseh naših trgih. Naših trgov je 12 v naši regiji, tko da v bistvu izbere eno tako agencijo, ki ima podružnice povsod oz. ki bi bila pripravljena postavt podružnico povsod . To je en pogoj, drug pogoj pa je z vidika organizacije, dovolj ljudi ane, na vseh trgih in na centrali, tretji pa seveda je kreativa, vedno se da nek kreativni brif, četrti so pa pol cene. In potem ej v bistvu tko da

se vedno vključi tudi ns . Oni zberejo, oni naredijo recimo izbor iz 12 agencij na 3,4, potem pokličejo nas marketing managerje iz določene regije, gremo mi v Salzburg al pa Munchen gremo na predstavitev teh agencij v ožjem izboru, izberemo 2, damo svoj feedback, potem se pa vključ v celem tem procesu je pa vključen oddelk purchasing-nabava, ki se skos pogaja z agencijami in oni se potem nakonc spogajajo za cene pri agencijah.

V: A ste mogoče kdaj že doživel pač da recimo da bi ble na pitch povabljene agencije istega ranga pa bi potem celoten account dobila agencija, ki je ponudila najnižjo ceno? Se vam cena zdi

O: Cena je ena izmed štirih faktorjev, najpomembnejši so ti trije, za ceno se pa na koncu spogajaš z nabavnim oddelkom, ki je najbolj kompetenten pri pogajanjih, tko da se oni potem spogajajo.

V: Ampak vi sodelujete z Luno? K ste rekl da imate slovenske bl za evente? AA mate Luno bl za evente al za lokalizacijo?

O: Ne, oni niso event agencija. Za evente mam pa en drug proces recimo zdej smo mel en pitch za en mini event »mini road show« , kjer smo povabl 4 agencije, smo jih zbrifiral, dve sta odstopli, dve sta pršli na predstavitev, potem smo izbral pač najboljšo idejo, ki je šla najbolj s konceptom in obe agenciji sta bili nekje cenovno podobni, potem se nardi en tak obrazec, ki se ga tut gor v nabavni oddelk pošlje, nabava gor mora tut potrdit, in na koncu pač se zbere to agencijo.

V: Mhm, me pa zanima, ko v primeru ste za ta event dal vn pitch, recimo kako ste pripravil brif, date podroben prif, definirate proračun?

O: Ja , to vedno.

V: Kako pa je potem s cilji? Mate opredeljene komunikacijske cilje, marketinške?

O: pr tem road showu je v bistvu šlo za nadgradnjo enga road showa, ki v bistvu po celi evropi potuje in se ustavi v Sloveniji. In smo iskal eno funkcijo, ki bi naredila pred road showom še nek dogodek nekje v centru Ljubljane. Tuki je šlo v bistvu za koncept tega

doigodka bolj pred in tuki so bli cilji sigurno ne tok komunikacijski kokr...amm...pr ns smo zlo zlo orientirani proti rezultatom in najbolj važn pr tem road showu je to kok bomo dobil kvalitetnih leadov, ki bodo tut na road show pršli. Tuki gledaš kolk je koncept dogodka skupaj z vrednotami Mini znamke in tuki gledaš kolk oni razumejo brand in kako bomo mi cilje dosegł, da bomo na road show prpelal tok in tok pravih ljudi in da bomo avte prodal.

V: Se prav v bistvu so bli tut dost prodajni cilji?

O: Ja, mi mamozlo zlo prodajne cilje. Komunikacijski cilji so bolj na regijskem nivoju ker oni kampanje razvijajo ne.

V: Mhm, okej, super. Pol me pa zanima recimo agencijam, ki jih povabte pa jih potem ne izberete, a jim ponudte kkšno provizijo za to svojo pripravo predloga

O: Ne.

V: Najbrž tut zarad tega, ker sem v preteklih intervjujih zasledila, da to ni slovenska navada, ne?

O: ne, vem pa da se to dela. Da se da neki minimalno. Vem da se to dela. Samo mi delamo take mejhne pitche, ne velikih.

V: Potem tut vedno najbrž omejite število agencij, ki jih povabte?

O: Ja okol 4. 3-4. Povabmo tiste, k mislmo, katere bi lahko ble.

V: Mhm. Kako se pa recimo za te slovenske odločte, katere bi lahko povabl?

O: Ponavad se odločmo za take, k smo že z njimi delal.

V: Mhm, pol se gre bl glede na preteklo delo. Kaj pa recimo nevem kšne nagrade kreativnosti vplivajo na to? Če ste zasledil da je kakšna slovenska agencija na Slovenskem oglaševalskem festivalu dobila nagrado, a to na vs vpliva recimo da jo boste na nasledn pitch povabl?

O: Mel smo en primer letos spomlad, k smo mel eno digitalno idejo pa sm jst zato Sonce.net povabla k sm vidla da so zmagal, da so bli digitalna agencija leta, to je pa res. Tko da ja.

V: Aha, pol bi rekl da delno tut to vpliva.

O: ja, bi rekla, da ja.

V: Kaj pa recimo, najbrž vam pol tut pomen velik kemija med, kako se ujamete pol kot ste že prej povedal, da se zavedate, da ma agencija čimveč informacij že zarad tega da dobr obvlada vaša izhodišča in pa celotno poznavanje branda?

O: Lažje je delat z ljudmi, s katerimi se razumeš ne. Smo mel tut primere k smo zamenjal človeka v agenciji, smo zahteval zamenjavo.

V: Aha, aha, tut tko. Potem me pa še zanima, če se vam zdi, da bi lahko pitch v kakršnem koli primeru bil neetičen s strani agencije? Mate že kakšno slabo izkušnjo? Al pa recimo, se vam zdi proces pitcha dober način izbire agencije al se vam zdi kot neko nujno zlo?

O: Hm, nismo še mel nobenga takšnga primera. Ne, sam zdej recimo pr tazadnem pitchu smo mel dve agenciji, k sta rekli, ena da je imela preveč dela, druga pa, da je brif omogočal premal kreativne inspiracije pr tem pitchu, da je že vse razdelan vnaprej koncept in da zarad tega nočjo sodelovat.

V: Aha. A doživljate potem to kot negativen odziv na pitch? Razumete pol agencije, ki se ne želijo udeležiti..?

O: Zdi se nam da je kriza in vsi smo precej presenečeni, da v tem času kriznem da si lah to kdo prvošč, če si to lahko privošči, je to super. Ne, mi to čist poslovno doživljamo, bom rekla. To čist poslovno razumemo in bi jih še kdaj povabli če bi drugič ...

V: Mhm. A se vam zdi da bi lahko kot naročnik na pitchih deloval kdaj oportunistično oz. v kakšnem primeru?

O: Ja, verjetno tut delujemo mal bolj. Js bi rekla BMW nasplošno tuki zlo jasno vemo, kaj želimo in mi smo verjetno eden izmed najbolj zahtevnih naročnikov. Tko da verjamem, da mi nimamo nikol nobenih velikih budgetov in verjamemo, da zato včasih agencije kar frustrira. Ampak pač si lahko to prvoščmo ker smo taka močna blagovna znamka. Recimo zanč na pitchu smo tut rekl agencijam, da morjo kakšnga sponzorja prpelat. To je za agencije zlo velika sprememba v Sloveniji.

V: Ja, zanimivo, ja. To bi bilo z moje strani vse, iskrena hvala za vaš čas.

O: Z veseljem, lep pozdrav.

### ***Priloga C.2 Intervju z agencijo 1***

V: Te prosm da bi samo tko poveš kok časa si že ubistvu v oglaševanju? Kdaj si začel? Kaj te je navdušilo?

O: V oglaševanju sm od leta 2006. Na začetku sem nekaj meseceu delau na agenciji Imelda Ogilvy. Pol sem biu dobrih šest let na Pristopu. Pol sem biu leto dni na Bruketi & Žinič. Zdej sm pa dobro leto dni tukaj.

V: Kaj pa misliš da te je najbl zaznamval? Kero obdobje? Al te še vedno?

O: Najbol zaznamovala. Misliš čustveno al kreativno?

V: Rečva kreativno.

O: Ne lej ubistvu ful se mi je slika odprla kaj se da ubistvu v naši regiji, ko sem prišel delat na Bruketo smo delali dost zanimive, zabavne projekte, nekateri tut mednarodno ful nagrajeni tak da dobiš občutek da se da tut pri nas, v naši regiji tut delat dobre stvari. To je blo najbol tak znimivo.

V: Recimo glede na to da se moja diplomska naloga dost osredotoča na marketinške odnose med naročnikom in agencijo. Sicer pol gre se za podrobno analizo ceuga procesa pitchanja s strani naročnika in agencije. Pa me zanima recimo kaj se tep zdi najbol

pomembno, en najbl pomembnih faktorjev za nek stabilen odnos med naročnikom in agencijo?

O: Zaupanje. Tak najbol na simpl je pač zaupanje kot pr čist vsakem drugem odnosu. Fora je to da so agencije skozi devetdeseta pa zgodnja dva tisoč ful zajebale, zaradi tega ker so pač takrat na polno vlekke keš od naročnikov, pol je pač prišla kriza in se je situacija pač malo spremenila. In je naročnik vidu ubistvu kak dolgo jih je preplačeval za storitve ki jih lahko dobi ful bol poceni. In se mi tle zdi da so se zgodle neke zamere. In ful več ni zaupanja da agencija gradi neke stvari z naročnikom, ampak da se ubistvu plačnika izkorišča za to da se delajo profiti, kar na neki načelni ravni ubistvu ni res, vsaj kreativni proces ekipe ful ne razmišlja o tem, kak jim bomo pobrali ful več keša, ampak kak bomo naredli čim boljše. Je pa stvar da ful ni zaupanja. Na drugi strani in agencija in naročnik morata bit pogumna da delata nekaj novega. Pri nas se igra zelo na varno. Pa nič ni bol nevarno v tem trenutku kot pa se it varno ker te spregledajo, si pol enak kot vsi ostali. Ne vem pa pogum pa zaupanje ubistvu. Pa spoštovanje to, kar nekdo dela. Da ceniš pač da vseeno tut to, kar mi delamo, je stokovno in da na nek način vemo, kaj delamo in lahko pač večina agencij pač zaposlenih v njih dokaže z nekimi priznanji in za učinkovitost in za kreativnost, kar je vedno fajn. Ampak te stvari se niti tok ne cenjo. Zadnje čase se vse preveč suče glede keša in je to pač največji konflikt.

V: A pol se ti zdi ubistvu bl kukr da bi naročnik agencijo dojemu kot podaljšana roka njegovga podjetja, da ga trenutno bl kot nekega zunanjega izvajalca?

O: Fora je v tem, da agencije bi mogle bit svetovalci. Oziroma na koga se obrnit za nasvet. Men se zdi ful neumno danes na primer naročniki najemajo velike agencije, čist nepotrebno zaradi tega ker jim pol povejo kaj naj te agencije delajo. Najemajo bolj zaradi tega občutka na nekoga zvalit krivdo v primeru da so sami sprejeli napačno odločitev. Majo neko začrtano pot in v to smer bi oni ful radi šli pa če je pravilna al napačna. Drugo mnenje jih ful ne zanima. Vzamejo pa veliko agenciji zato, ker so vzeli nekoga z velikimi izkušnjami. Se mi zdi ful brezveze ker bi lahko vzeli en mali designerski studio, bi jim našopu te grde billboarda za dva jurja razumeš ne pa za dvajset. Ful je zmeda zdaj glede tega.



V: Kako se ti pa zdi da naročniki gledajo na sodelovanje z agencijo? A gledajo na to dolgoročno al kratkoročno? Se prav glede na to da skos omenjaš da se vse vrti okrog denarja kaj se ti zdi?

O: Ubistvu fora je v tem da odnosi se ne gradijo ker pr nas kot sem opazu večina naročnikov ne gradi blagovne znamke ampak prodaja izdelke. Ti prodajaš izdelke te ful skrbi kaj boš naredu v naslednjem timesečju. Če pa gradiš blagovno znamko pa te zanima kam se boš premaknu v naslednjih petih letih. Se mi zdi da pri nas razen Simobila ki je ful dobr case tega dolgoročnega sodelovanja, v bistvu se brandi sploh ne ukvarjajo z dolgoročno pozicijo. In menjavajo pozicije, slogane. Mislm Telekom ma vsako leto absolutno drugačno kampanjo in nima blage veze s tem kar so meli prejšno leto. In se mi zdi da se tuki ful bol gleda na ta trenutk kaj bojo naredli pa manj na dougi rok. Ne vem edina pri nas ki na dougi rok sodelujeta sta Simobil pa Luna.

V: Ja glih včeri mi je en naročnik reku da ne glede na to a je bla neka kampanja prejšnjo leto uspešna, da doskat pride naročnik k isti agenciji in reče: "Lan je blo ful dobr, ampak mi bi letos neki čist družga."

O: Fora je v tem morš ločit med dvema stvarema. Ena stvar je strategija, ki mora ostat skozi leta enaka. Drugo pa so kreativne izvedbe te strategije ki pa se morajo spreminjat pač ciklično. Ker več kot dve tri leta ti iste kreativne platforme niti ne morš furat, ker se je ljudje prenajejo. Lahko pa furaš isto strategijo deset let na primer. Axe je ful dobr mednarodni primer tega. Ful simpl z našim sprejm boš dobo vse pičke, najlažja strategija ikad. In pol pač vsako leto se to na drug način predstavlja in so meli pol od onih je mel Oldspice. V bistvu so na zlo zlo zanimiv način, ker veš čas majo isto strateško postavitev nihovega brenda in ga vedno povezuješ z isto stvarjo, pač s seksualnostjo in privlačnostjo. Ampak to vsakih nrdijo drugače. To je ta dil ki pri ns zmanka. Vsakič drugače povejo drugo sporočilo in to je to kar je narobe. Sporočilo neko temeljno bi se moglo dolgoročno nastavit pol pa se gradit. Kreativnost pa ne more bit ista ko lansko leto, ker so stvari ki so enkrat uspešne pol pa več niso.

V: A pa se ti recimo zdi, da pride naročnik s spremembo strategije, a agencije to zaznajo pa mu upajo povedat svojo strokovno mnenje? Pač joj mau dvommo o tem, a pa nebi blo bolš da bi se držal tega in bi na drugačn način obnovil to kreativno.

O: Tuki je ful fora kok se poznata naročnik pa agencija. Fora je če ti poznaš naročnika, lahko sodeluješ in pol mu to poveš. Če pa je na pitchu na primer 17 agencij, kar se ne zgodi redko, se morš pa odločt al boš biu pametna l boš pa dobu biznis. In pol se zadnje čase vse več agencij odloča da bodo dobli biznis, ker za plače morš met konc mesca. So pa naročniki ki občasno te ful presenetijo pa sprejmejo neko spremembo strategije. Ni problem v tem da naročniki ne bi znali pripraviti strategij, fora je v tem da jih pripravljajo impulzivno. Nevem določeni prodajalci čokolade pri nas so strategijo postavljajo glede na to kaj nrđi Milka, oni potem na to odgovorijo. In to je napačno, pol sledi zgodbi Milke, konstantno ponavljajo sam pač ne postavljaš svoje zgodbe. Tukaj se pol pojavi nek zaplet ker pač agencija včasih lahko svetuje, včasih je pa taka panika je treba vržt eno nagradno igro kjer dobiš Dacio.

V: Kaj pa prej k si omenu da na pitchu naročniki tut 17 agencij povabjo a lahko v tem primeru rečš da so naročniki oportunistični, da povabijo na pitch tok ljudi? Da izkoriščajo neko, da so superiorni agencijam, da so v neenakovrednm položaju da si lahko to prvoščjo?

O: Mislm vedno tisti ko ma keš ma ponavadi moč v tem primeru je naročnik tisti ko ma moč. Fora je, tisto kar se men zdi ful pametno s strani naročnika ful nepošteno do agencij, da pitchi niso plačani. Ti ne dobiš za svoje delo nobenega povračila. Rečmo da si ti eno podjetje, povabiš na pitch 12 agencij in jim daš pitch nalogo naj ti razvijejo hotelsko komunikacijo in hotelsko strukturo za naslednje dve leti. In pač dobiš od 12ih agencij razdelano kaj bi ti morav delati te dve leti, kje so priložnosti, kje so niše, vse pač v tem smislu raziskavo trga, dobiš raziskavo priložnosti, primere iz tujine, predloge In od teh dvanajstih pač zbereš eno. Iz tega pa si dobil recimo dvanajst idej kaj lahko delaš nasledni dve leti. Pač da agenciji in pač potem čimboljše ideje pobere pa jih pol pač dela naprej.

V: Kaj pa ti recimo kot kreative sploh lahk nrđiš če recimo veš da je nek naročnik ki vas sicer ni izbral je pol v naslednjem letu uporabil neko vašo idejo ki si jo predstavil ?

O: Nič. Ne ubistvu tvoje ideje niso tvoja intelektualna lastnina morš jih zaščitit. Teoretično bi lahko glede na stvar ki si jo prezenteral, šel tut tožit naročnika, ampak pač ne boš, zato ker nima smisla, ker mogoče pa na naslednjem pitchu izbere tebe. In se ti

tista stvar ne spleča. Pri nas je se to ful redko dogaja, da bi se z nekimi pravnimi sredstvi, pol pač pošiljaš v tri krasne. Ne ostane ti dosti kaj drugega.

V: V tujini sicer majo že te zavode kjer lahko ko greš ti pitchat svojo idejo da jo lahko že tm zaščitiš, da je potem naročnik ne more uporabt.

O: V tujini majo marsikaj.

V: Tut plačujejo neizbranim agencijam.

O: To spet ne vsi trgi ampak je, kokr spremljam pač dogajanje je ponavadi tak da se odločaš za pitch na primer po petih letih, potem ko se agencija na nek način iztroši. Ne vem točno kera agencija je delala Lewis, ampak so po dvajsetih letih dela šli do Lewisa pa rekl da več nebojo. Ker pač nimajo več kaj povedat o jeansu ker so vse povedali. In pač naj gre nekdo drug delat ker čene bo pač brand trpeu. Kaj takega se na primer pri nas nikol nebi zgodlo, je pa fora da ko maš ti nek zlo velik trg, kjer maš ful dosti igralcev je ful lažji kot pa v Sloveniji, kjer maš nevem 12 možnih in se nemoreš it da bi se kakorkol tožil. Vse kar lahko rečeš je na naslednem pitchu, saj ste vidli da smo mi že na prejšnjem meli prav zakaj nebi to tle delali.

V: Kok se ti pa zdi neko normalno dolgo časovno obdobje v katerem lahko agencija in naročnik sodelujeta? Kdaj se ti zdi nekak sprejemljivo, na kok let približn da reče naročnik joj zdej smo pa res že ful sodelval, zdej si pa res mogoče želimo nekih novih kreativnih idej? Al je to čist odvisno od naročnika?

O: Ful težko je to v nekih časovnih enotah povedat. Men se zdi tko ful bl simpl dokler stvari laufajo, dokler delajo dobro nima smisla menjavat agencije. Ko pa stvari začnejo padat, pa pol zamenjaš agencijo. Sej je ful na simpl ti sploh ne rabiš zamenjat agencije, ti lahko samo agencijo prosiš da zamenja ekipo ki to dela pa se bojo stvari ful spremenile. Pač kreativnost je ful subjektivna. Vsak pač ma neka izhodišča iz katerih prihaja, svari ki so mu kul, muzika ki jo poslušā, spote ki jih gleda, filme ki jih gleda. Inspiracije so čist durge in je čist dovolj če ti menjajo ekipo. Se mi pa vse kar delaš majn kot dve leti, mislim vsi pitchi ko so zadnje čase, mislim zadnjič smo dobil za nagradno igro, mislim 3+2 nagradno igro, mislim kaj pričakuješ. Fora je tut da so pitchi zastonj pa pač zravn povabiš »kisle kumarce« pa sploh ne veš da obstaja in bodo oni

dali tok nizko ceno, da je pač agencija pripravljena zbijat cene predvsem zdaj odkar je kriza se dela na povno na dumpingu. Ful doskrat naročnik niti nima cilja zamenjat agencije sam si znižat stroške. Kar je res tak ne, pri vsaki stvari v lajfu je da dobiš tok kot plačaš, čist vedno.

V: Kaj pa se ti recimo še zdijo razlogi da bi naročnik sklicu pitch poleg dumpinga?

O: Ubistvu ful je dosti razlogov. Razlog je da prideš na novi trg, pa tvoja agencija ga pač ne pozna, pol je to čist legitimno da ti skličeš pitch za tisti trg. Ta agencija, da se folk pri naročniku na primer zamenja in enostavno ni kompatibilen z ljudmi ki so tam. Tisoč stvari je ki so čist normalne ampak ful premalokrat so strokovni razlogi glavni razlog za zamenjavo.

V: Ja sej doskrat te mehki dejavniki?

O: Mehki dejavniki so ful ful pomembni. Fora je v tem da naročnik oziroma njihov brand pač niso ljudje ki delajo marketing pa ni predsednik uprave, naročnik oziroma brand so ljudje ki ga uporabljajo in je ubistvu useeno kok se ti razumeš z agencijo, važno je da agencija lahko tvoje sporočilo prenese tem ljudem. In je ful bl pomembno da tvoj consumer razume, dojema kot nekaj posebnega, pa recimo to da greš ti lahko po šihu na kavico. Spet to je pa ful pomembn faktor.

V: Če se vrneva na pitch. Omenu si mi že da recimo naročniki povabjo precejšnjo število agencij. In omenu si mi tut da neizbranim agencijam ne plačujejo po navadi ne.

O: Mislim se najde ne. Enkrat je Mercator plačal.

V: Ampak to a je simbolično?

O: Ja simbolično. Sej ni fore lej. Ti potrošiš tut če je plačanih 15 jurjev, ti si več ur dal notri v to. Ampak fajn je, da maš vsaj simbolično pokritje, ker pač pomeni, da na nek način razumejo, da si ti za to delal. Ni pač samoumeuno da kardarkoli se tebi sprdne bo 20 ljudi pripravljalo kreativno.

V: Kaj pa recimo zadn pitch na katerem si biu? Kakšni se ti zdijo brifi naročnikov? Si zadovoljn z njimi al so ti vsaj v kolikor niso jasni, al se ti zdi da dost odprte roke puščajo vn? Al se ti zdi to sploh dobr da ti puščajo odprte roke al kukr kol kako se ti zdijo?

O: Odkar delam v vseh teh osmih letih, ne vem če sem iz strani naročnika dobiu tri brife da bi rekel vau, zdej ko sem to prebral pa dejansko razumem kaj hočjo komunicirat. Ful je slabo itak, napolnijo brif z neko kopico nepomembnih raziskovanj. Ciljna skupina moški in ženske stari med 16 in 57 let, srednji in višji razred, v oklepaju ne zanemarjamo najnižjega. Ampak niso to vsi, ker so zlo pomembne ciljne skupine. Ubistvu se mi zdi da nasploh v Sloveniji da skozi postopek izobrazbe, naberanja izkušenj, vsega skupaj ljudje ful redko pridejo v stik z dobrimi brifi. Oziroma majo sploh možnost delat dobre brife ker pri nas se kampanje se ponavadi delajo prodajne imidž kampanje in jih je zlo težko delat, ker morš dvigovat vrednost brenda in ob istem času povdarjat da so pač 20% cenejše od konukrence. In pol pride ubistvu zmeda kera stvar je pomembnejša. Ne brifi so ful doskrat preodprti, ne razumeš točno kaj hočejo povedat, s kakšnim namenom hočejo to povedat. Brifi so v glavnem slabi.

V: Se ti zdi da na Hrvaškem je to kej bol?

O: Ja pa ne .Jaz mislim, da Luna dobi mega brif od Simobila zato, ker se pač poznajo pa grejo na pjačo pa se zmenjo ono super. Na Hrvaškem je blo ubistvu klienti s katerimi smo ful dolgo delali, so dali ful fajne brife, zaradi tega ker že poznajo klienta in ve kaj hoče. Razmišljaš o tem, kaj boš naredil in v katero smer, pa že poznaš naročnika, mu pomagaš pa skupaj z njim soustvarjaš. K je klient, ko ga ne poznaš, pa ubi bože. To pa je na vseh trgih več al manj isto. Vse bi povedali vsem za 2€.

V: A pa so ti recimo v procesu ko zberejo pet finalnih agencij, a se ti zdi da so vsaj na voljo za vprašanja?

O: So na voljo za vprašanja, niso tok na voljo za odgovore. Z njimi se lahko tko dost pogovarjaš. Še ena stvar ki se ful doskrat pojavlja pri slovenskih pitchih je to da so včasih nepošteni pitchi. Da je ena agencija na dopingu ker ma ful bolši dostop do informacij kot vse ostale.

O: Ne. Se mi zdi pa da maš ljudi na agencijah ki pač znajo biznis delat in ljudi na agencijah ki biznisa ne znajo delat. To je spet ena druga kategorija in je druga služba, ki meni ne bi šla najbolše od rok, ampak so pa ljudje ki to ful obvladajo. In pač loberanje in to te stvari so dost normalne. Pri nas se to tok še malo bolj to pozna ker je tok malo teh podjetji pa jih tok pohara ena agencija, da pol deluje malo naporno. Ni pa s tem nič narobe. Če poznaš, če maš ljudi ki znajo ful dobro svetovat oziroma so dost visoko v neki strukturi je logično da prideš do boljših informacij. Etično ne. Smiselno za agencijo ki to počne pa ful.

V: A maš recimo še kšno pripombo iz tvoje strani česa naročnik na pitchu ne bi smel delat?

O: Pitchi so pri nas recimo dost etični. Nimam težav. Jaz približno vem da na nekatere pitche pač greš iz vljudnosti. Zaradi tega ker bo mogoče to podjetje čez nekaj let kupo nekdo drug in je fajn da vidi da si ves čas biu prisoten. Je pa velka verjetnost da bo levji delež dobila včasih ena včasih druga agencija, odvisno od politične garniture, odvisno od marsičesa.

V: Pol je dost predvidljivo?

O: Ful dost stvari. Te včasih tut preseneti ampak ful redko. Da ne bi blo etično s strani naročnika to ful redko. Kar bi se mi zdelo fajn je da bi dal neko odškodnino za sodelovanje na pitchu. Kar je fajn zaradi tega ker če bi blo dva pa pol odškodnine bi ti povabu štiri agencije. Ker si že pokuru 10 jurjev iz prve. Ko pa ni odškodnine ti je pa vseeno a povabiš 4 al pa 16. To se mi bi zdel fajn. Druga stvar pa ni ubistvu čist tak naročnik je tut dostopn, tut tekom pitcha je doskrat ful dostopn. Fora je da se pa agencije dostkrat ne odločajo za to ker želijo delovat samozavestno v svojm delu. Pač nočjo bit tisti ki že na začetku teži s ful uprašnji, ker pol boš veš čas težil s ful uprašnji. Kar pa se men zdi normalno. Če ti delaš neki skupni brend. Sploh če ne poznaš naročnika. Pr ns se tut ful pozna da se malo naročnikov aktivno vključuje v reševanje problemov. Pr nas ti kampanjo kjer bo CEO podjetja se povzpev na vrh dvigala kjer bo visel za hakelček obešen tovornjak je nemogoče ker te bodo pogledali če si na glavo padu. Do tega sploh ne bi prišlo ker bi te že iz marketinga pogledali če si na glavo padu. Da se take stvari gospodom ne predlaga. Ful malo so vpleteni po eni strani

in potem ubistvu skozi razpise jim agencije nočjo preveč težiti. Kar pa je škoda ker bi lahko na koncu bil produkt ful bolši.

V: Kako se ti pa zdi recimo da naročniki štekajo agencije? Se ti zdi da, glede na to da si reku da si želiš da bi vsaj plačval agencijam, se ti zdi da so empatični do agencij, a jih štekajo?

O: Spet je čist odvisno od naročnika do naročnika. Eni naročniki ful razumejo. Z enim naročniki se štekaš, normalno ga lahko pokličeš po telefonu direkt klienta pa se z njim pogovarjaš, mislm pač brez accountov brez nekih mašil. Pa čist vejo kaj je tvoje delo, zdej govorim iz strani kreative, kaj je tvoje delo, kak hočeš da bi te stvari šle. Ubistvu men se zdi pošteno da bi plačevali ker bi pol povabli manj agencij. Ful mi je hecno da ti pač povabiš 30 ljudi in potem od njih izbereš enega. Ampak ti nimaš razpisa na katerega se prijavi 30 ljudi, ti med vsemi ljudmi poiščeš 30 najboljših kandidatov. To je tak rečmo da zdaj hočeš it na date, boš prvo poklicala tistega, s katerim bi najrajši šla, pa če bo on rekel ja si vav ok super grema, čene na drugem mestu, al pa na tretjem mestu probaš, če bi kenslali. Ni pa tak da pošlješ mail 37-im »jaz bi šla v petek v kino, vi pa mi pripravite ker film, kere kokice bo kdo prnesu, kam bova šla pol jest pol bom pa jz izbrala«. Zaradi tega, ker je že razlika vmes ko pogledaš, to so ljudje ki so ful fajn pubeci, ful dobr zgledajo, majo zobe, ma use, pa je en crackhead ki živi pri mami doma, ampak vsi so v istem košu. In to mi je ful hecno. Naročniki bi mogl bit mal bl selektivni. Meni je ful hecno – ne morta bit ena največja agencija pa najmanjša agencija, veš v isto. Pa ne govorim male po dosežkih. Fora je v tem da ja jim ti rečš ja mi mislmo da ste vi vsi sposobni pripraviti enako dobro. Če to misliš pol sploh ne vem zakaj si nas povabu, ker po vsej vrjetnosti je ful večja agencija s ful veš folka, z boljšimi ljudmi pač dražja od tiste agencije. To mi je tut smešno sej ne greš v bolnico pa ko maš operacijo, pokličeš 7 kirurgov pa rečš kdo me bo najceneje operiral. Ne odločiš se za najboljšega. Pri naročnikih je pa to da bi imeli najboljšega ampak naj bo tut poceni. Pa ni keš glavna stvar, ampak je zlo pomembna stvar v tem biznisu, ki ga delamo. Ker je ubistvu strošek ki si ga lahko naročnik privoščiči za komunikacijo se vedno zrcali skozi rezultat.

V: Kako pa recimo izberete ekipo? Prej si omenju, da eni ljudje agencijski so tisti, ki znajo mal lobirat pa k so mal bl prodajni pa to. Gre ponavad ista ekipa na pitch al čist izberete glede na naročnika? Povej tko, kakor je.

O: Včasih pred letom 2008 pred začetkom krize, se je dejansko malo selekcioniralo, kdo je bolj primeren pač znotraj kreativnega oddelka kdo za en tip naročnika kdo za drugega. Zdaj so se pa že vsi te oddelki tok skrčli da ubistvu bol al man iste ekipe delajo vse in ubistvu ni neke izbire. Če maš 5 prostih ljudi v kreativni, maš 2 viška po mnenju agencije. In je fora to da je pri nas zdaj dost zmanjšan kadr na področju kreative in potem nimaš neki dost velike izbire. Ne prilagajaš se pač klientom ampak se pač prilagaja času ki ga majo ljudje.

V: Kaj pa potem ko na pitchu dobi ta ekipa naročnika. A ostane pol ta ekipa na accountu?

O: Pri nas največkrat ja ker par agencij ima dve, mogoče kakšna tri ekipe, da so tri ekipe ki lahko celovito ločeno delajo. Sej ne pravim da majo tri ideje, imajo tri ekipe, ki lahko delajo je tega ful malo. Tak da ponavadi ostane ekipa na temu klientu. Je pa tut pač nekaj kar se tut pr nas doskrat dogaja na primer s strani agencije, ni tko fajn do klienta, je da dokler se dela pitch, biznis v bistvu ma ekipa ful časa in ful predanosti za to. V tistm trenutku ko pa je biznis doblen se pa ekipa doskrat premakne na nasledn pitch oziroma na naslednji dobljeni biznis in ubistvu za posel ki si ga dobil ostane ful manj časa in ubistvu ful manj energije pri ljudeh da bi ga lahko pol ful dober zaključili. To pa je spet nekaj kar agencije počnejo da pošteno servisirajo klientu.

V: Se prav hočš povedat da neenako dobro, da se jim spusti raven zainteresiranosti oziroma kvalitete?

O: Ne jz mislm da se spremeni kvaniteta časa ki ga nameniš temu. Glej dan ma 24 ur kakorkoli pogledaš, osem ur je ful fajn spat pa rečmo da spiš šest ur, sam men je pač fajn spat osem ur. Pol rabiš neki časa za sebe, pa rečemo da si srečen kreativec pa delaš onih deset ur na dan, od tega lahko efektivno delaš mogoče šest ur. Tak ene štiri, pet ur efektivnega dela na dan ima kreativec v sebi. So deloholiki ki trdijo drugače meni se zdi da to ni realno. Veš in pol je sam fora kam bo šel ta čas v kere projekte. Ker zato če pač



delaš na pitchu si mu ful posvečen. Pol pa ful dostokrat ko se dobi pa se pol mal spusti. Sej to se na primer, pri nas so TV oglasi ful dobri. Primer tega, majo neko idejo niso pa razdelani. Na primer billboardi majo neko idejo, niso pa lepi. Zaradi tega ker enostavno ljudem zmanjka časa da bi v to investirali dovolj energije.

V: Kokrat pa recimo naročnik zahteva v brifu da ti prou že narediš končni izgled?

O: Prevečkrat. Ful je hecno. Jaz mislim da bi moru biti prvi krog pitchev, ki se pri nas dogajajo bi mogu bit strateški. Kar pomeni da pitchaš ideje ker je faking vseeno. Ker če nisi zmagu strategije tut z idejami ne bi zmagu. del bi pa mogu bit v ožjem izboru kreativni oziroma ko ti nekdo pač zadane strategijo ki jo rabiš, da bi ga ubistvu lahko že izbral kot naročnika, kot agencijo. Zdi se mi da se kreativnih rešitev na vsakem pitchu niti ne bi rablo niti smelo.

V: Kok se ti pa zdi recimo da ko je vš predlog zbran v kolikih primerih se dejansko izvede tko kukr je biu pitchan? A se dost spremeni?

O: Odvisno kok je časa do štarta kampanje. Če sta dva meseca se bo fejest spreminjalo, če sta dva tedna se ne bo nič.

V: Pol si ti bol za mn časa in da ostane tko kukr je al?

O: Čist čist odvisno je tko ful je razlike. Nevem parkrat smo že dobili pitch na različnih agencijah in smo pol spremenili vse. Tko da mi sploh ni jasn s čim smo pitch dobli.

V: Ja samo to najbrž na podlagi zahtev naročnika.

O: Ja ja naročnika. Hoče met pač tko ja, ampak zdaj hoče vse drugače. Včasih pa stvari ostanejo iste. Ponavadi je tko če si šeu na pitch s kako slabo idejo v katero nisi biu zihhr ampak si vedu da jo bo naročnik kupo, pa če ti pol reče dejmo to mal spremenit si ful dobre volje. Če pa dobiš pitch z nečim kar se ti je zdelo ful fajn, pa rečejo dajmo to mal spremenit si ful slabe volje. Tak da včasih je to fajn včasih je pa to ful narobe.

V: A rataš čustveno neodvisen od tega k ti naročnik neko dobro idejo hoče okol obrnt? A ti zamori dan, a bi ga najraj nekam poslou?

O: Moj formalen odgovor. Naročnik ima vedno prav in skupaj velikokrat ugotovimo da ideja ki smo si jo zamislili presega nivoje željenega, zato pustimo??38.16 Ful te razpizdi. Mislm ful je drugače mi kreativci nismo umetniki, mi smo obrtniki. To je pač neka realna stvar ki se je mormo zavedat, we don't do art. Artist do art.

V: Mislm kaj pa je tvoja želja?

O: Moja želja je ne vem če je glih umetnik. Jz bi rad delal dobre reklame. Ljudje ki hočjo bit umetniku nimajo v advertisingu nič za iskat ker enostavno ne folga. Men je tut ful ko je neka ideja res dobra pa je simpl, pa ne stane dosti, pa nič, pa oni človek ne poštega. Pa kak ne poštegaš, kaj bosta spet uni dve babici na televiziji, ko se v viseči mreži sem pa tja zibata pa slike gledata, opet, pa kaj zakaj? Pol maš pač tisti svoj dan ko te nihče ne razume, cel svet je mimo, kaj bi jaz delaul,če bi biu u Ameriki... Ta spisek ko greš pol vsakič skozi ko se že ljudje, mhm ja. Spet kreativci so ful različni. Eni so pač mal tko ja. Ampak se mi zdi da oni ne delajo več, oni pač majo službo. Meni se je ful fajn zmišlevat stvari pa pol včasih je ko greš na prezentacijo, zgodlo se mi je na Hrvaškem, sem mel, ko greš na prezentacijo, meli smo dobro idejo, meli smo vse ful fajn, jaz to prezentiram in klientica me nazaj vpraša: "Zar se ne sramite vi što to prodajate?" Jaz nism mogu vrjet, jaz sem biu, ona misli tle nam govorit kaj je dobro. Fora je v tem da moreš znat profesionalno sprejet zavrnitev. Mislm pač nič ni narobe. Tak kot sem pač rekel za filme. Ene gredo pač gledat od Adama Sandlerja filme pa se smejiijo zraven, jaz lahko sam bruham zraven. So pa pač ljudje, ki jim je to bomba. Ampak je fora v tem, da smo si ljudje ful različni. Eni grejo na koncert k Mišo Kovaču, drugi pa na koncert Bjorg, pa noben od njih ni neumen, sam pač majo ful različen okus. In zdej če si ti pripravo kampanjo za nekoga, ki bi se meu na Kovaču ful fajn, pa onemu, ko se bi meu na Bjorg ful fajn, bi blo mal ne. Veš tle je pa ubistvu, kaj njegovi klienti poslušajo. Ful prevečkrat se zgodi, da ljudje, ki poslušajo Bjorg, delajo na brandih, ki jih prodajajo ljudem, ki pa poslušajo Miša Kovača. Zlo pisani primeri. Ful doskrat si ful ful jezn.

V: In kako recimo se prepričaš da ne dvomiš, jaz sm kreativen? In uglaunm točn to ta kreativnost je tok subjektivna recimo najhuj je tko da se ti zdi da je neka ideja tep ful

dobra in pol dobiš nek negativen feedback iz druge strani in zdej do kolikšne mere upoštevati in v kolikšni meri ti sam sebe, ubistvu verjet vase, da si dovolj kreativen?

O: Jaz vem, da je tista ideja dobra.

V: Mislim sej to ubistvu, kako ti veš? A že zrd vsega tega, kar si dobil?

O: Jaz nisem ful dober v dostih stvareh. Sem pa ful dober v tem, kar delam. In mam pač to srečo, da sem odkril tisto stvar v življenju, za katero sem talentiran. Lahko bi biu zdaj nek pravnik, če bi mamu poslušal, bi biu najbolj faking nesrečen človek na celem svetu. V onem reklčku bi sicer skaku, kar bi mi blo kul, ampak bi mi blo pač tečno. Ne pač delam nekaj kar mi je ful fajn. In jaz ubistvu tak gledam. Stvar ki me ubistvu najbolj motivira, strah ubistvu je stvar, ki me motivira. Nikol me ne motivira strah pri tem, da se nečesa ne bi spomnu, tega pač nimam, pač nekaj se bom spomnu. Česar me je strah, me je strah to, da se ne bi spomnu dobre stvari. In pol ves čas probam razmišlat nekaj kaj je dobro, kaj ni blo narjeno, kaj bi bla fora, kaj bi pritegnlo pozornost, kaj bi blo pač kreativno v rabi marketinškega žargona kreativnosti in pač potem znotraj tega najdem nekaj, kar se mi zdi, da zadovoljuje neke meje, neke parametre, ki se mi zdi da morajo biti izpolnjeni. Sem pol ful zadovoljen s to idejo. Drgač pa veš, kaj je tut ful fajn. Mislim ni ful fajn, spet je ful moreče fajn. Ti maš na primer leta 2011 neko idejo in vsak ko gre pljune gor, se poččije, jo pohodi, jo zmučka in ne vsi ti pravjo da si na glavo padu. In pol leta 2013 V Kanu ta ideja zmaga. Nič ti ne pomaga ker ni važno da si mel ti to idejo. Ampak ful pa pomaga tebi da si dojel da je stvar dobra. To so stvari ki so pomembne za tebe ne za tvoje dokazovanje drugim. Za dokazovanje drugim je pomembno samo to kar narediš ne to kar si se spomnu, ne to kar si mislu, ne to kar si hotu, šteje to sam končni produkt. Važno je sam to kar nakoncu ven pride. Rezultati so edina stvar ki se šteje. Ja če bi meu tu boljšega KD ni važno. Če si mel tak, si naredu to je rezultat. Ampak za interno potrditev pa so take stvari ful fajn. Načeloma ful nimam težav da bi me neke stvari tko potrle in bi mislu da nism kreativn. In pač jz mislim da sem. In dokler se najdejo ljudje ki so pripravljeni za to plačat bom lahko tudi kaj meu od tega. Če se nebojo našli bo malo jeba, ampak načeloma mislim da tak slaba vseeno ni naša scena.

V: Še zadnje vprašanje. Na podlagi česa potem naročnik zbere zmagovalno agencijo?

O: To je pa ena stvar po ker se tut jz doskrat sprašujem. Ful je različno. Včasih zberejo tistega ki ga morajo ker je nekdo to reku. Nevem nekdo iz uprave, pač nekdo jim je reku, da je to treba, da se bo pač to agencijo zbralo. Tut to se dogaja. Ful se dogaja, da izberejo pač agencijo ki je najcenejša ker mislijo da je itak vseeno kaj delajo, sam pač da majo oni neke reklame saj vseeno kake. So pa redke izjeme ki pa izberejo pač najboljšo stvar. In zaradi njih je v bistvu fajn delat Najhujš je tisto ko dobiš neki slabprojekt, pa ga morš vseeno rešit. Ono glej nima ideje ker je pač ne rabi. Veš pač ni ni ideje. Veš kok slabih stvari sem jaz naredil, šestnajstkrat več kot pa dobrih.

V: A pa si to namensko naredil?

O: Ne pač v pogojih v katerih si, stvari ki so zahtevane. Ti mega letaka, dvostranski črno-beli print morš naredit dobrega. Pa če mora biti 18 produktov pa sedem sličic. Pač ne moreš. Pol narediš kokr se le ne da grdo. Ne pravim da vsakič uspe ampak probaš da vsaj ni grdo. Vsaj ni neki da bi rekli ljudje what da fak je pa to sranje. Ne vem ne vem na osnovi česa klienti zbirajo. Tistih par izbira glede na osnovi strategije oziroma predstavljenih kreativ, tisto se mi zdi super. Ampak se mi zdi da zanje časa bolj postaja tako kot neki javni razpisi, tak kot ta zadnji priznanje kakovosti Slovenije. Ljubi bog to je najgrša stvar ikad, da je zmagala karkoli razn taborniškega tečaja risbic. To je tak vizualno neprivlačno, neprimerno, slog ki so ga izbrali tipografija spominja na reciklažo, ne na naravo. Skoraj nekaj kar se ukvarja z odpadki ne z kakovostjo hrane. Smeško s samo Slovenijo nima blage veze. Na ful nivojih je zgrešeno barvno in čist mimo. Ful je premočno glede na to da se pojavlja na tisočih različnih embalažah. Grozno. Ampak po vsej verjetnosti je nekje znotraj enačbe 70% cena, 20% kreativa , 10% whatever je pač dosegla najboljši seštevek.

V: A pol dobite recimo ko pride brif dobite tut ocenjevalni list?

O: Včasih dobimo ocenjevalni list. Ocenjevalne lestvice se mi zdijo ful kul ampak so zlo mimo. Če bi jaz bil klient, pa nisem, po eni strani hvala bogu, da nimamo še več podjetji v stečaju, bi ubistvu iskal the big idea, ki se skriva, ki izhaja iz strategije in se pol pokaže naprej v kreativni. Pri nas pa se ne išče the big idea ampak se išče da nebo kdo reku da je to slabo. Klienti se v velki meri ful bojijo negativnega odziva publike. In je spet tak karkoli, kdorkoli, tut ko Tarantino posname film se najde pol ka pravi da ni

uredu. Tut ko Daniel Day Lewis igra Lincolna tak da ne morš vrjet so ljudje ki mislijo da ni vredou odreagirat. Vedno pač ne glede na to kok dobro stvar narediš se najde negativen feedback. Pri nas se ga ful bojijo zato so stvari predoskrat medle. Ja nekaj je, neka lepa muzika, neki lepi posnetki, nekdo skače mal sem pa tja, dež pada, prideš vun z avta, naslednja slikica si že doma in ne vem.

V: Sam nevem očitno to pali pr ns al kaj? Ne vem kako mislš da je pr publiki?

O: Mislm poglej rezultate naših firm. Ne pali, ne. Ni pač vse tut oglaševanje. Je tut postavitev na prodajnem mestu. Men je tut zanimiva stvar večkrat ko se o teh stvareh pogovarjamo, pa ponavadi velik ljudi reče, da pač narobe razmišljam je da pač, 1000 ljudi na svetu dela računalnike samo eno - dela Apple. In ga delajo zato ker imajo konstantno, jasno obljubo, uporabniku prijazen design, ne lepo, kar je predpogoj vsega skupaj, ne samo uporabno kar bi moglo bit basic delivery, ampak je to da je uporabniku prijazno. To je to na čemer Apple gradi to je to zakaj lahko svojo kišto prodaja za duplo ceno kukr kdorkoli drug z identičnimi sestavinami. Tu je pač prednost. Zato za Iphone plačaš 800€ ,za HTC-ja pa plačaš 400€. Zaradi tega ker si je brand ustvaril ful močn ugled. In si ga ni ustvaru iz dans na jutri, ampak ga je gradil od leta 1984 dalje. To je pa stvar, ki je pri nas ni ker se ne ukvarja z dolgoročnostjo branda ampak se ukvarja s kratkoročnostjo prodaje. Zato je ful pomembno gradit dolgoročno na vrednosti branda. To se bo zdaj našim naročnikom oziroma slovenskim proizvajalcem ful poznalo ko pride Agrokor, za Mercator ane. Po vsej verjetnosti nebo vn vrgu alpskega mleka, barcaffé-ja, zato ker so pač brendi ki jih ljudje cenjo. To so preko svoje znamke postali iskani Loški jogurt, sej je useeno al je od Dukata al je od kr enga. In se bo ful hitro videl da so ful predolgo delali samo na akcija,akcija,akcija. Ne pa zakaj so oni nekaj posebnega. To so Zelene doline, se ful trudijo s tem, so se ustvarle kot brand, ne samo kot akcijska ponudba.

## ***Priloga C.2 Intervju z agencijo 2***

V: Kako uporaben se vam zdi SOZ zbornik Dobra praksa?

O: Del projekta veš. Dobra praksa je dobra, ampak jo morš stalno dvigat gor pa spodbujat. Dobra praksa je tko k un izdelk, k ga morš skos oglaševt. FMCG produkti, ne morš jih pustit. Skos jih moraš dvigat po spodbujat ljudi, da jih uporabljajo. Zdej se pa podobno, veš nobenga ni k bi to delal.

V: Mislm zdej na papirju je, kako je pa v realnosti, je pa neki družga?

O: V realnosti ne, je ta program, k mi delamo, da mlade učimo al pa ozaveščamo, da to obstaja. To nekako gre počasi. Sam zlo počasnej. zdej v resnici noben tega ne vodi, kar je posledica tega, da mal spi. Druga stvar je pa to, da je to sam delček zgodbe. Ne morš ti delat sam na tem, da mlade ozaveščaš o tem. Sej v resnici pa zvejo preko faksa.

V: Mislm preko faksa samo prek vas? Kolikor se in vas in Praktikumuma spomnim.

O: Kakšne profesorce to spodbujajo, ane. Ampak z malo več aktivnosti s strani teh ljudi, ki so zaposleni na zbornici, bi vsak profesor to vedu pa uvrstil v pet minut svojga programa. To ni dovolj. Glavni problem je, da se v dejanskem življenju ne upoštevajo. Se pravi v bistvu pri aktivnostih, kjer se oglaševalec sreča z agencijo. In zdej, če je za oglaševalec in agencija iz SOZ-a, ki sta se obadva zavezala da bosta spoštovala, pa se tega tut ne dotakneta, je mal hipokracija slovenska. Mislm pač maš en dokument. Trenutno je pač stanje tako, da je to izredno uporabno za mlade se učit in struktura stvari, to k en učbenik deluje. Ampak strašno malo verjetno da bi služu pol kot neka navodila k dobrim sodelovanjem. Predvsem ne podpirajo na vrhu. Ljudje iz podjetij ne rečejo mladim, ki so zaposleni v podjetjih to je to. To je tvoja Biblija. V resnici se norčujejo iz teh dokumentov. Pozna se ljudi, ki so bli v SOZ-u, pa so sprejemali, pa se pol na en način zajebavajo. Sami bi reku na en način v dokumentih, ki so jih sprejemal, govorijo na en način malo smešno.

V: Ja nevem a to za to, ker naj bi SOZ mel premal avtoritete?

O: Sej to je cel problem SOZ-a. Je sestavljen na nenavaden način. Tam v perspektive ene petih let bi mogu razpast SOZ, pa bi mogl met in oglaševalci in agencije svojo organizacijo. Real life.

V: A to je tut v tujini al kako je to?

O: No to je izjemno nenavadno tle pr ns. Ampak lahko ker v devetdesetih je blo super, ker je delovalo. Ker so oboji želeli izpostavt sistem, pravila, navade dobrega poslovanja, prevzemati neke know how, kao da je bol strukturiran, ne da je vedno samo ena oseba služila svojmu namenu. Zdej pa ničemur ne služi ubistvu. Problem je praktične narave, ker SOZ ma v lasti neke stvari, ma blagovne znake, ma Golden drum, SOF, je pogodbeno vezan, iz tega ma premoženje, ki sicer kopni.

V: Smo tut študentje, ki smo tm delal, občutl, da to premoženje kopni.

O: Premoženja je še vedno velik. SOZ je bil od nekdej smešno profitabilna organizacija. Pa to ni bil njen namen, da je profitabilna. Zdej k vsako leto dela zgubo, sploh ne znajo obračat, ker ne znajo razmišlat na drugačen način kot to da se od festivalov zasluži, ker se od festivalov več ne zasluži, so ujeti v en krč. Temu bi tudi služla ta reforma, ki smo jo pripravli, ki sicer poteka, ampak poteka pač počasi.

V: Kaj pa se vam zdi da je glavn razlog za neprofitabilnost oziroma za padanje profitabilnosti SOZ-a?

O: Glaven razlog je to da se od festivalov ne da več služiti. Festivali so bli ubistvu največji financer SOZ-a. Članarina, sicer zdej ne vem točno cifer, so bistveno manjši del denarja, od katerega pač SOZ funkcionira, predstavlja članarina. Zdej članarin ne moreš dvignit. Tega se ne da nardit. Tko da del te reforme je čisto logičen. Mi smo nardili reformo, ki bo nardila profitabilne dele, ki delajo festivale, ki morajo bit samozadostni, in del, k se ukvarja sam z interesi članic, ki živijo od članarin in od dela profita, ki ga festival mora nardit. Tko da velik bolj logično narjeno. Bo pa začelo funkcionirat ko bo. Jz mislim, da mora bit naslednja stopnja, ki mora bit zelo hitra, ta, da se ta del, ki se ukvarja z interesi članic, razdeli na to, da majo oglaševalci in agencije ločene organizacije. Je pa res, da bo to zelo lažje enkrat, ko bo ta razdelitev že narjena, bo naslednji korak lažji. Če bo nek interes. Kompleksna stvar.

V: Kako pa bi potem to sploh skupno funkcioniralo? Bi se pol tudi oni med sabo kej dobival?

O: Zlo verjetno. Mislm da bi mogl te organizacije, ki zastopajo interes agencij in oglaševalcev se to malo združiti. Društvo za marketing je izjemna organizacija in je

škoda da je sama, da je ločena od SOZ-a. Slovenija je premajhna, da bi to vzdrževala. Sicer so rahlo različne smeri, kam so usmerjene, ampak v resnici majo pa strašno skupne interese. Interes, ki je najbolj pomemben, je, da dvigaš kvaliteto industrije, ugled industrije. In obe dve organizaciji imata to. Mogoče malo drugače napisano, ampak to je eden poglobitvenih ciljev. Seveda pa lobiranje za interese članic, sploh pri sprejemanju zakonodaj in tega. Ampak že tu je problem, že tu ne moramo biti v isti organizaciji oglaševalci in agencije. Imamo drugačne interese. Ampak predvsem te prve točke profesionalno delo pa ugled ne trpi, ker je vse tko razpršeno, pa vsak dela mal po svoje. Noben se noče sprjaznt s tem da je oglaševanje ugled marketinga in oglaševanje je strašno nizko. To je že tri leta nazaj so bli sam politiki slabš ocenjeni k mi in to se vsi skrivamo mal pred tem dejstvom in noben nč ne dela. Mislm, da ena od bistvenih stvari, je to, da se nekako predstavi industrija, da maš ti nek nastop pred javnostjo, da pokažš kaj to sploh je, kako to deluje, kaj mi delamo, na kaj res lahk vplivamo, na kaj ne. Zdej se pa res mal mistificira vse skupi. To je za nas pomembno tudi zelo iz praktičnih razlogov. Maš problem z mladimi ljudmi, ki ne prihajajo več v agencije. Mislm, da oglaševalske agencije še bolj trpijo. Recimo en dobr primer je ta moja teza o kreativnih direktorjih. Aljoša Bagola je najmlajši kreativni direktor že 10 let. To je resnica, ki je noben noče verjet, ampak dejstvo je. Niti enga ni, mogoče ma ker od njih naziv kreativni direktor, v resnici je to zato, ker so v relativno majhnih agencijah, pa so jih z nazivi mal pitali. Ampak nobenga ni, k bi bil nek leader, k bi bil star do 30 let, to je nevzdržno ne. Vedno so 25,30-letniki oni, ki novosti uvajajo. Slovenija mora met vsaj dva talenta med tem obdobjem, ki sta top. In verjetno sta nekje, sam ne vemo, kje.

V: Kako pa mislte recimo, zanč sm se z nekim senior tekstopiscem pogovarjala in je rekel, da sploh ne ve recimo čez pet, deset let, komu bo on kreativni direktor. A bo samemu sebi, ker redko v kreativni zaposlujejo sploh nekoga z zlo mal izkušnjami, so zlo na zihr?

O: Agencije se pač ustanavljajo nek nov sistem in te velke, k so so največji dinozavri in se ne znajo obrnit. Pa pol k ti nimaš časa se reformirat počasi, pa k se na mesečni osnovi s stroški ubadaš, se pri agencijah zdej dogaja, da account del manj trpi kot kreativni. Ker ti accounte rabiš k maš stik s klientom in to v resnici je taka pomembna politična odločitev. Ne morš kr met accounta k je freelancer, ma prepomembne podatke. Lahk ti



uporabi klienta, lahko ti durgo agencijo pripelje In pol delaš tak, da maš kreativno tako fluidno, da so sami freelancerji, accounti so pa in house. Trpijo pa mladi kreativci k pa rabjo dve, tri leta, da se formirajo, da strukturo dobijo ta filing procedure, dela, na en način razmišljanja. Ne da niso sam oh sm se sprehajajo in sm dubu idejo, ampak da jih znajo strukturirano uporabiti.

V: Sej tut Drago je reku lej, dve leti sm tak drek delu, ampak pač valda.

O: Seveda vsi ga delajo. Domislice delaš. Pol pa ne znaš uporabiti bi reku informacije, pa jih zložit v pravo smer. In to jim manjka. Gre za to, da agencije ne dobijo mladih ljudi notri, ker te ljudje tut niso pripravljeni na tak način tuki delat, da so popolnoma brez neke varnosti, brez prihodnosti, ki je ne vidijo notri. Je ena vlka praznina notri ratala. In pol delajo ljudje 45-letniki, sej vidiš. Oglaševanje ne morš rečt, da je slabo v Sloveniji, ampak popolnoma konformistično. Zdej maš poznam kreativne direktorje, ki so prepričani da je taprava smer. Da mi delamo, mi prodajamo. Seveda mi prodajamo. Itak ane. Sej tega ne rabš rečt, to je funkcija oglasa. Je pa razlika, kak prodajaš. A prodajaš z nečim, da se dotakne kupca al ne. V Sloveniji velja ena smešna teza, ki so jo sicer klienti pripeljali ven, ampak mi smo jo pa na pol posvojil. Kao mi rabmo prodajni oglas ne kreative. Stavek, ki je popoln oksimoron v resnici ampak se uporablja v dnevnem jeziku. In ljudje se sploh ne bunijo, če to reče kdo.

V: Ja sej tut ena naročnica k sm se z njo pogovarjala je pač rekla: "Ja pr ns smo zlo orientirani, zlo mam jasne cilje," k sm uprašala na primer a majo v brifu za pitch opredeljene marketinške cilje je pa rekla pač da so zlo orientirani, da zlo točno vejo kaj hočjo, nevem pač prek tega pogovora seveda majo prodajne cilje, to je pa pač to.

O: Sej logično. To je cel namen oglaševanja.

V: Ja itak ja samo pač vseen. Recimo ns na faksu učijo da je vedno treba pr načrtih treba zapisat marketinške, komunikacijske cilje ne samo prodajni ker so itak že samo po sebi umevni.

O: Mislm da to izrazoslovje strašno zmede ljudi. Zelo malo ljudi, take mam izkušnje pr brifih zna sploh ločit pravilno te cilje.

V: To je tut res. Sej tut mi smo rabl.

O: Mislm maš neke ljudi ki to razumejo. Dobr primer je eden naših naročnikov iz avtomobilske industrije – oni nam vedno dajo prodajni cilj, ampak nikol ne rečejo, da je to naša naloga. Naša naloga je tok ljudi povprečno pripeljati v salone. Al pa zvišat obisk v salonih. Oni razumejo komunikacijski cilj vs. prodajni. Ampak ni tako pogosto. Tko da to mešanje, kaj je naloga, pa kaj lahko oglaševanje prpelje, je sam en delčk tega mozaika, k prpelje do tega, odločevanje je na koncu slabo. K me ljudje sprašujejo med odnosi pa agencijami pa klienti pri pitchih. Mislm gre se zato, da način na kak odločajo, naročnik je v resnici nelogičen al pa slab. Iz različnih razlogov. Eni se ponavljajo.

V: Način odločanja naročnikov?

O: Ja na kak način oni se odločijo, da bodo nardili natečaj ali ne. Na kak način se bodo pol povezali z agencijo al ne. Koga bodo izbrali zarad tega razloga. Tut kaže na veliko nepoznavanje tega, kar od agencije lahko dobijo.

V: V kakšnm primeru bi bil pitch s strani naročnika za vas neetičen?

O: Miljon stvari je. Prva stvar je, da velik naročnikov dela raziskavo trga. Hočjo od agencij, da dobijo idejo za oglas. Mislm, da je to velikokrat nepotrebno. Recimo, če najdeš ti eno agencijo, k redno na SOF-u dobi nagrade, k ma 17 kreativcev zaposlenih al pa 5, karikiram, se lahko že na teh podatkih domnevaš, da je to relativno dobra agencija. In pol gledaš druge plati, zakaj ti rajše ne prečešeš poslovne strani agencije al pa zahtevaš točno določenih ljudi, da delajo zate. Na koncu koncev je vsaka agencija majhna agencija. Za klienta je agencija 7 ljudi ki bo delalo za njega. Če en hud kreativni direktor prepriča naročnika, da ga pol več nikol ni na projektu, kaj si pa dubu s tem? Ampak nism še sreču, da bi pršu en naročnik, zahtevu, da dela točno s tem človekom. Sploh ne pomislijo na to. Kar je res pomembno za njih v resnici. Oni se takoj fokusirajo na eno idejo za oglas in gledajo slikice in pozablajo kdo dela, na kak način dela. In pol zberejo agencijo in pol rečejo aha, zdej se bomo pa cenkal. To govorim zaporedje odločanja, pa na kak način to delajo je popolnoma nelogičen. V resnici slabo za njihov posel. Jaz bi se na začetku vprašl, a iščem agencijo za en projekt al za dolgi rok? Če iščeš za en projekt, ok pol nardiš kreativni pitch. Po nekih pravilih, po nekem dogovoru,

z majhnim krogom agencij, da sploh obvladano to delaš, ker to velik časa tut naročniku vzame. Če pa ti iščeš agencijo za dve leti plus, pol pa ne delaš tega. Pol pa nardiš, jaz temu rečem poslovni pitch. Najprej skeniraš trg, izbereš pol ne vem, 8, 10 perspektivnih agencij, greš na pogovore prve, izbereš 5, s kerimi maš najboljšo kemijo, pregledaš njihove cene, personel, kaj ti lahko zagotavljajo. In pol zbereš ne vem top dve al tri in potem mogoče nardiš testni projekt. To traja precej dlje vrjetno dva do tri mesece. pol dobiš nekega partnerja dobrega. Enkrat na leto poteka tak pitch. Popolnoma bizarno. Kar kaže na to, da ne gledajo agencij kot partnerja, čeprav so jih polna usta tega, ampak v resnici iščejo najboljšo ceno v enem trenutku. Kar je sicer čist legitimno z njihove strani, sam se spet vrnemo na to, kaj oni dobijo. Ker na teh natečajih se pa svašta dogaja. Ponavadi klient niti ne ve točno kaj bi, napiše en brif, tak na hitro ga vrže petim al pa dvajsetim agencijam in potem v resnici šele ko dobijo predloge vzporedno on gradi svoj pravi brif. Šele dobiva ideje »o tole je pa zanimivo, tole je tut zanimivo, mogoče bi pa lahko to nardil«! In oni na en način delajo ta research. Ne delajo pitch za izbor agencije, ampak delajo nabor idej. Potem na koncu neki majo, zberejo nekoga ali pa ne, al pa zberejo ideje od treh pa jih mal zložijo in nardijo en tak oglas, ki gre vn in je v večini primerov, ko ga splošni ljudje gledajo, jim ni jasno, kva to delajo. Ko pogledaš oglas, v resnici vidiš, da je rezultat slab. Ko pa gledaš vsak postopek posebej, pa noben ne misli, da slabo delajo, so prepričani, da dobro delajo. Ne vem, zakaj je tko. Delno je zato, ker kader pri klientih ne ve točno, kaj lahko od agencije dobi, pa kaj naj pričakuje. Včasih precej preveč pričakuje. Včasih ne razumejo točno, kje jim lahko pomagajo. Ne štekajo, da jim agencija ne more poslovnih problemov reševati. Mam par velikih natečajev, k so dal za nek pohištvini, je dal približno kaj delajo, vse je opisal o sebi, kam bi rad pršli in agencijam je dal pol to kot brif. To ni brif. Za agencije mi nismo poslovni strategji. Mogoče kdo od nas trdi, da smo, ampak v resnici nismo. Ne delamo tega.

V: Sem pa pač slišala, da mogoče ne bi blo slabo, če bi bli.

O: Seveda ne bi blo, ampak to je mission impossible na tak način z istimi ljudmi. Recimo Pristop se pozicionira, da je, ampak not really, pa mogoče so še najboljši v tem. Mokre sanje. Že zadnjih pet let. Mi ne bomo izvrševalci, mi bomo svetovalci, ma ja. Mislim mi smo za neko funkcijo vzgojeni, izobraženi, procedura je tko narjena. Ne

mormo bit kr svetovalci, ker nas klienti ne jemljejo za to. Klienti jemljejo nekoga iz raziskovalne agencije za to – svetovalca, nekoga iz oglaševalske pa ne. To je v DNK-ju notr. K se drugač ful težko spremeni. Plus tega ne morš svetovalne ure zaračunat. Ti lahko rečeš, da smo mi svetovalci, dokler je to zastonj. Ko pa boš 50€ na uro zaračunu, bomo pa pol vidl, če te bo jemal kot svetovalca. Tudi ko se agencije pozicionirajo kot svetovalci marketinški, v resnici to delajo na en način zastonj. Mi smo nekak svetovalci tm ko prideš do milijon strategij. Ampak ne pa ko ti prideš do poslovnega sistema k še sploh nima svoje pozicije na, recimo mi znamo oblikovat blagovne znamke, ampak ne mormo tega sami nardit brez klientov. Popolnoma bizarno mišljenje. In ko tržiški oddelki mislijo, da jim lahko to agencije nardijo, kažejo da oni ne razumejo kaj je njihova vloga. Ker agencija bo to sicer nrdila z veseljem, ker velik ljudi v agenciji je takih, če jim daš odprte roke, uživajo, ker milijo u zdej se pa lahko igram k se jaz hočem, ampak to skoraj nikoli ne funkcionira dobro. On ni živel s tem izdelkom, ni ga razvijal, ne ve, kaj bo z njim v prihodnosti, nima te vizije vgrajene v sebi, ampak bo samo en mesec delu na tem izdelku in zgradil blagovno znamko po svojem občutku. Redko kdaj izpade, da to tko deluje tko k bi moglo delovat. To je stvar trženjskih oddelkov. Kaj oni delajo pa kaj agencije delajo. In to je men bizarno, ker velik tega hočjo prevalit na agencijo, pa ne razumejo, kaj bodo dobili od nje pa kaj je.

V: Kaj pa recimo, kako se vam zdijo procesi pitcha? Kako se vam zdijo naročniki dostopni med temi informacijami. Pravite v bistvu jih nudijo, so dostopni?

O: Načeloma to sploh ni problem. Načeloma je večji problem to, da majo včasih relativno slabe podatke. Klienti tko k ne vejo, kok majo market share. To sploh ni nič novega. Sicer je tudi res, da včasih jih to, da bi zvedli točen market share, bi biu za njih pomembn podatk. Načelno nej to kar majo dajo. Velikrat pa majo kej, kar je relativno neuporabno za agencije. Pol iz delnih podatkov si nrdimo celo sliko. To se velikrat zgodi. Sploh da strategijo agencije dobijo ene delne podatke in pol mislijo, da je vse, al se pa odločijo, da je to vse in iz tega nardijo zaključke, ki niso realni. Idealno bi blo, da se brifi pišejo skupi z agencijo in klientom. Ampak seveda pri pitchu to ni možno. Če majo v trženju svoje trženjske strategije, da bi oni nardili do te mere, da bi agencija pršla bliz. Ga nardijo pa preveč ohlapnega in premalo izdelanega. Zelo različno je. A majo dobre podatke pa pol iz tega lahko nardiš nadgradnjo al pa realtivno slabe podatke

malo ugibaš. Tako natečajji so potem tut strašno, agencije strašno velik stvari prnesejo, ker se vsaka odloči za drugo smer, da pol klient med sabo primerja. Verjetno je to pol na en način podobno temu k enmu širokemu brain stormingu. Je taka zanimiva smer. Ampak to je relativno pogosto. Čeprov maš tudi kot Droga kolinska al pa Atlantic group, te ki majo strašno izdelan sistem. In potem pride s svojimi tržiškimi ljudmi in k ti dajo brif, je to brif. Nočjo neki, da ti pridš pa spreminjaš neki, oni so že pršli do zaključkov, vejo kaj je njihova strategija, vejo, koga bi radi napadli in tvoje kot agencija je, da jim nardiš najbolj od tega. Kar je v resnici res naloga agencij. Tu bi mogli oni nrdit ubistvu nadgradnjo, ne nardijo pol enga povprečnega oglasa, ampak neki top. Ne oglas, ampak koncept. Tko da oni so meni supr primer (Atlantic). Pa ne da bi bli posamezniki taki geniji sam nardi proces, ki se ga držijo. In pol ne delajo napak. Majo razvit svoj sistem, vejo kdo je kdo, majo ta brand management. Pa ni en direktor marketinga za celo firmo, ampak ta brand manager skrbi za svoje in ne podpirajo nobenga kr tak ne, ampak dajo prostor. Na natečaje, ki jih plačujejo, povabijo tri agencije, ne več in pol vse to skupi ma smisel. To zgubiš tak natečaj pa nimaš dobrega glasu, ker veš da si na en način v pošteni vojni zgubu.

V: Zdej pa če se sam vrneva k pitchom, če mi iz agencijskega vidika poveste oziroma če mi sam zaupate kakšna je recimo navada oziroma politika plačevanja neizbranim agencijam za njihove predloge?

O: Strašno redko, v zadnjem obdobju se spomnem da Droga, pa Perutnina Ptuj, da so to nardil. Zdej večina drugih ma, tolk so se naučili o avtorskih pravicah, da to napišejo v brif. Glavna je transparentnost, mislm da niso obvezni plačevat tega. Men se zdi pamentno da delajo z manj agencijami pa jim plačujejo minimum, ker bi s tem dobil večjo resnost, niso pa dolžni je pa fajn da to transparentno komuniciraš takoj na začetku.

V: Koliko pa recimo , se vam zdi da povprečno agencij naročniki povabjo, koliko se vam zdi primerno, kakšna je realnost?

O: Za slovenski trg se mi zdi da 3-5 popolnoma dovolj. Če poznaš marketinško sceno, je tri dovolj, gre se pač zato, kdo izbira, kdo dela izbor. A kdo koga pozna al da tajnici pa pogleda na marketing magazin 20 največjih. Men je vse jasno, če dobim brief na info mail. Mi to že velik pove, kolk agencij je to dobilo, pa kolk me kdo pozna. Je pa

dejstvo, da je to popolnoma izbor klienta vsakega posebi, ne govorim tega da oni morajo izbrati manj agencij, govorim o tem, da bi blo na en način pametno, ker bi lažje kontrolirali, lažje bi se posvetili posamezni agenciji. Je pa absolutno pravica vsakega, da se odloči, na kak način bo to delu, dejstvo je edino, da je to, da je natečajev ogromno, in čim se pojavi tak natečaj, se agencije med sabo čebblajo, pogovarjajo in relativno veliko agencij ne gre na take natečaje, ker si mislijo, da je to streljanje v prazno. In to delajo agencije, ki imajo dovolj dela. One, k so vrjetno zarad tega dobre, one zarad tega, ker grejo dost na široko, zgubijo precej kvalitete, ker se sploh ne pojavijo na njihovem natečaju. Zdej že to je dobr razlog, da ne bi šu tega delat. Jst bi reku, da je vsaj 2/3 pitchov takih, da jih spravš na široko okrog agencij več kot 7.

V: A pa pitch se vam drgač zdi primerna praksa izbire agencije?

O: Da, sej na en način ni druge, sam mislm da je postopek tak da bi mogu it bi reku na manj agencij, najprej v prvem, drugem krogu, recimo preverit poslovno, kolk se sploh z eno agencijo ujemaš, kako se ujemaš z ljudmi ki jih agencija ma, po njihovem prejšnjem delu. Da jih pregledaš kolk se z agencijo ujameš in pol delaš z manj agencijami, in pol zbereš agencijo za dlje časa in z njo sodeluješ. K te spozna k pol po nekej mescih diha s tabo. Recimo projektno izbirat agencijo k ti dela en projekt. Že slabo je k je tvoje oglaševanje nekosistentno. Če ga na vsake dva mesca druga agencija dela.

V: V eni vaši MM kolumni je mislm da naslov Naročniki izkoriščajo agencije, ker jih lahko?

O: Ker agencije pustijo to. To je mogoče problem agencij, ker imajo združenje, pa ga recimo ne uporabljajo za nič. Mamo cenik, ki ga ne uporabljamo. Mamo poslovne vzorce, ki se jih ne držimo sami. Kot agencije sedimo pa jamramo da pitchi niso fer. Naš odgovor je čist preprost, če 20 agencij ne bi šlo na ta natečaj, bi klient razpisu drugačen natečaj, ker bi se pojavili samo taki mikrostudii. Ampak ker vedno vsi hodijo na natečaje in se na en način prilagajajo tem pravilom, pol si si sam kriv.

V: Sej tut en izmed naročnikov je omenil, pač da so enkrat razglasil nek slab pitch, k so pač povabl 3 agencije, oz 4, pa so se 3 med sabo odločile da ne bodo sodelovale potem je 4 avtomatsko dobila pitch. Kako češ to preprečt, pomoje v SLO zelo težko.

O: Pa sej to je isto povsod. Enkrat sm se pogovaju s kolegi v Bruslju, majo vsi isti zaplet, ker se gre za osnove, eno precejšno nezaupanje, kaj tržniki delajo pa kaj pričakujejo od agencij pa kaj agencije pričakujejo od njih. In to je zelo podoben. Ta del zgodbe ni zelo slovenski. In tudi v tujini se vsi sprašujejo, ker so tudi tam s temi pitchi strašno narastli. Zdej morš neki vedt, ta pritisk da delajo natečaje firme na nivoju kreative pa projekta ni samo iz trženja, ta pritisk je zelo velikrat iz nabave. Včasih agencije nismo sodli pod okrilje nabave, nikol si nism z nabavniki pogovarju, do tri leta nazaj al pa 5.

V: Sam nabavniki se pa pol za cene pogajajo, pogovarjajo.

O: Nabavniki se sam o cenah pogovarjajo plus nabavniki delajo od 20000 dobaviteljev, vse kar jih zanima, je, če je ta dobavitelj to leto cenejši od prejšnjega leta. In oni se ne poglobljajo v vsebino, v to kaj agencija dela in agencija ni tak tipski dobavitelj. Mi ne dobavljamo šraufov. Je zelo težko zdefinirat, kaj za eno ceno dobiš. Vsi nabavniki se blazno trudijo sistematizirat naše delo in oni vedno vprašajmo kolk stane en oglas, in rečem kako neumno vprašanje. Ne morm ti odgovorit, kolk stane en oglas, in oni ves čas trdijo da morjo to vedt, da me lahko primerjajo z drugimi, ker jih samo zanima to kak bi v excelu naredili primerjavo me petimi agencijami. Tak da to ni sam problem trženja, to je problem, ker nabavniki to delajo na način, k ne morš delat. Ne morš nekoga, k ti vsebino dela, enačit z nekom, k ti prodajo pol izdelek. To je problem, k je v osnovi povsod in ga še noben ni uspešno rešil. Vsako leto k sm na teh sestankih, poslušam nekoga, ki namigne v kero smer naj gremo, nism pa še sreču nekoga, ki bi rešu ta problem.

V: Kaj pol, na koncu morte vseen določit neko okvirno ceno enega oglasa?

O: Seveda. Okvirna cena oglasa je taka bizarna stvar. Na koncu se to konča v tem, kar je zelo pogosto da se določi ajde, ok mamo tri tipe projektov kompleksne, srednje kompleksne, zelo kompleksne. In prvi stane dve enoti, drugi tri, tretji pet. Pol se prilagaja na daljše časovno obdobje. Zdej če dobiš klienta za dve leti se da prilagajat. Če ga dobiš za en projekt, pa je pol malo trd led. Ne veš, kaj se bo zgodilo v resnici. Ta nov del trikotnika, nabava, ki se pojavlja notr k ne razume res, kaj sploh agencije delajo, kaj bi lahko delale, je pač dodaten element. Strašno nefleksibilno je k začneš tm delat. V eni

firni nardiš predračun in pol morš račun izdat na ta znesek. Oglaševanje je pa strašno dinamična stvar. Vmes se ti lahko neki zgodi, lahko spremeniš smer. In oni tega ne potrjujejo al pa potrjujejo v enm tednu. Recimo k pridm domov je najljubše teme zadnji mesec real time management. Strašn popular je ta termin real time management. Kar v osnovi pomeni da ti hitro reagiraš s svojimi sporočili na aktualno dogajanje na trgu. Vsak Facebook, Twitter ti to omogoča. Ampak zdej si pa predstavi neko situacijo, ko se zgodi neki aktualnega, agencija bi to rada naredila ampak rabi 200 EUR za to. In oni morjo poslat predračun in tri dni to traja. To ni ??42:21 marketing to je ?? marketing. In podjetja niso pripravljena v to ugriznit da bi oni mogli interno spremenit način odločanja. Agencije se velik lažje prilagodijo temu. Agencije bi hitro prepriču, ok vam dama pavšal jurja na mesec, vsakič ko bo kaj aktualnega boste vi skočil in to nrdil. In brez vprašanja bo agencija rekla ja. Ampak podjetje bi pa nabavnik reku ne, 12.000 na leto sploh ne veš kaj boš dubu za to, ni šans.

V: Mal je najbrž takih slovenskih naročnikov.

O: Jih skoraj ni. Mislm, da sm ravno neko kolumno bral od enga veljaka v Marketing Magazinu, da se internet nikoli resno ni prijel v Sloveniji. Seveda, sej se ne more prjet. Kar je res uporabnega na spletu je to, da si ti aktualen, stalno prilagajaš sporočila, da stalno menjaš stvari in v taki družbi k je tok okostenela tega enostavno ne morš delat. Če ti oni enostavno ne spremenijo predračuna al pa uporabnik mal več energije...

V: Ker trenutno delam v agenciji za slovenskega mobilnega operaterja pa se mi oni zdijo dobr primer tut delamo povšalno z njimi in stalno, vsakodneвно spreminjamo stvari na spletni strani.

O: Oni so dobr primer. So klient, ki te razumejo. Oni so tut nardil pri kadrovanju velik, k mešajo ljudi iz tam, iz tam, iz tam iz agencij, k se vračajo nazaj, to je čist en tak drug poznavanje posla. Sej lahko bi to vsi nrdili, pa ne. Recimo če Krka, k je izjemno tradicionalna firma, zadnja leta v marketing kupuje ljudi, ki niso farmacevti ali zdravniki. Ker vejo, da rabijo ljudi, ki bolj poznajo podrobnosti. To je blo 5 let nazaj nepojmljivo, za njih so vsi farmacevti, zdravniki, veterinarji, nekdo iz tega, ki je biu privzgojen v trženje. Tko da če se oni lahko spremenijo, se lahko vsi. Ampak je pa Si.mobil ful dobr primer, kako kadrirajo za marketing. Plus tega imajo direktorja



marketinga, ki je tudi direktor razvoja. Nekdo, ki je nad dvema, tremi oddelki, ki morjo sodelovat. Recimo Fructal je bil včasih dober primer kjer je bila Tina Tomažin direktorica marketinga in razvoja. Kar je pri takih izdelkih super logično. Aljaž Podlogar v Eti, ga zdej ne poznam več dobro, so bili dobre kombinacije, nekoga nad oddelki, ki morjo strašno skupaj delat, da naredijo neki dobrega na trgu.

V: Pol bi pa sam še zadnje vprašanje. Kaj se vam zdi najpomembnejši faktor za neko dobro dolgoročno sodelovanje med agencijo pa naročnikom? Zagotov jih je več.

O: To je delo z ljudmi, tko da ti moraš met dobro kemijo. Tega ne moraš v učbenik napisat, ampak ti moraš met strašno dobre odnose z ljudmi. In to je včasih vidt ne. Ti si lahko kompatibilen, profesionalen v nulo, ampak ti moraš met pravo osebo na strani klienta in agencije, ki se ujameta. Plus tega moraš met popolnoma transparentno delo. To ne more bit prikrivanje poslovnih informacij, ki jih naročnik da agenciji. Al pa na drugi strani neko netransparentno zaračunavanje storitev, kar je strašno pogosto v Sloveniji. Kar je v končni fazi tudi eden od razlogov, zakaj mam slab ugled, ker ma večina naročnikov na en način občutek, da jih na nek način nategujemo al pa prikrivamo neki. Tuki moraš met odprte stvari. Jaz se strašno rad zmenim tut za pavšale, sploh ni problem, k mam jasno določen obseg dela, ampak mislim, da majo tut vsi naši klienti omogočen pogled v vse naše knjige. Vsakič, ko se srečam z njimi, ko se o tem pogovarjamo, pove vsak klient 5 primerov, ko so pa bili pripeljani naokrog. Se pravi dobra kemija, ljudje ki funkcionirajo, strašno transparentno poslovanje in zaradi tega tudi jasno povedano, da agencija zasluži, pridobi. Ker mi nismo dobrodelna organizacija v končni fazi in nas ne sme bit sram to povedat. In pol tretja stopnja je pa pol operativno delo, moraš met dovolj dober kadr da zadovoljiš klientove potrebe. Mislim to skoraj ni treba rečt. To je osnovno. Če mora agencija osnovni profesionalizem poudarit, se ti pove, da mam vlki problem. V Sloveniji je najblj pogosta stvar, rečš smo full service. Prvič tega sploh ne rabiš rečt, kr samo po sebi bi se moglo razumet. Ker pač, če niste v agenciji, morda pač met zunanje dobavitelje, da popolno podpora klientu daš. In čim začneš o tem govorit, mogoče pa v resnici misliš, da obstaja sum, da mogoče niste. Samo po sebi se že razlaga, ko se agencija predstavlja, velik pove o tem, kaj je na trgu. Od tu naprej je pa ta nadgradnja, ki jo lahko eni dajo drugi pa ne. Pravim idejni presežek je zadnja stvar, ki se zgodi. Valda vsi ga pričakujejo. Sam če nimaš tega temelja zgrajenga, ga skor nikol

ne boš. Ker ga agencija ne bo producirala al ga pa klient ne bo zaznal. K maš pa te temelje narjene, pa delaš z nekom neki časa, se pa zgodi slej ko prej.

V: A pa tko recimo full service agency a to na dolgi rok bo sploh še zdržal?

O: Prvič je to zastarel izraz. Nič več ne pomeni. To pomen kar agencija pomeni. Da maš ti agencijo, ki ti omogoči vodit celotno tvojo podporo. Ne morš pa niti največje agencije v Sloveniji nimajo tok kadrov, da bi mele vse ljudi v svoji firmi na stalni plači. Zakaj pa bi jih sploh mogla met. To je popoln nesmisel. Full service agencija pomeni, da maš ti neko vodjo projekta, k je tok sposobn, da ti zna zagotovit vse storitve, ki jih ti potrebuješ. Organizacijo, kadre, procese, to je vse kar je. Izraz je popolnoma zastarel, ker govori o osemdesetih letih, devetdesetih letih, takrat je če si biu ti full service pomenlo da maš ti kreativno in medije. Pol se je pa dodajajo mammo tudi PR itd.. Zdej se lansirajo agencije studii, k napišejo, da so full service agencije. Zrd tega ker se bojijo, da če ne bodo tega napisali, jim klienti ne bodo dali dela, posla. To pa, da klienti dajo en projekt radi več agencijam, je pa spet njihova možnost, ampak spet njihov problem. Mislm, da bi blo velik boljše, da bi dal eni ekipi, pol bi ona dalje nardila okol sebe ljudi, ki morjo to izvest. To se na primer zgodi, ko mi nardimo oglas, pol pa dajo bannerje delat eni tretji agenciji. Prvič zakaj – ker te stvari znam skoraj sam. Drugič sam klient ma več dela pa več možnosti da se zgubi neka konsistentnost. Je pa to pač mal različno od primera do primera. Ampak v resnici je to dokaj smešno. Pol to točno vidiš odzadi, da to vodi nabava. Ker nabava reče ok, mormo met dobavitelja za to pa to pa to. In zanc smo delali te kitajske smartphone dogodek, ampak PR je mogla delat ena druga agencija, ker majo letno pogodbo. To je bil tok majhen projekt, da je blo absolutno brez smisla da se dve agencije tam gužvajo in nimajo kaj delat. Ampak tk je in ne morš mimo tega. Te tržnike njihove to moti kr majo zarad tega dvakrat več dela. In so mogli in njih koordinirat in nas. To so interni problemi k nimajo veze s profesijo našo.