

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Sanja Hudin**

**Marketinški odnosi med oglaševalsko agencijo in naročnikom: primer  
odnosa med podjetjema LUNA\TBWA in Si.mobil, d. d.**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2011**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Sanja Hudin**

**Mentorica: doc. dr. Urška Golob Podnar**

**Marketinški odnosi med oglaševalsko agencijo in naročnikom: primer  
odnosa med podjetjema LUNA\TBWA in Si.mobil, d. d.**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2011**

**ZAHVALA**

*Mentorici za pomoč in usmerjanje,*

*staršema za podporo in*

*vsem ostalim za spodbudo.*

*Hvala!*

## **Marketinški odnosi med oglaševalsko agencijo in naročnikom: primer odnosa med podjetjema LUNA\TBWA in Si.mobil, d. d.**

Podjetja se neprestano borijo za svojo konkurenčno prednost na trgu. Pri tem ima vse večji pomen povezovanje med podjetji oziroma grajenje odnosov med njimi, sem pa uvrščamo tudi marketinške odnose med podjetji. Grajenje in vzdrževanje uspešnih dolgoročnih odnosov namreč pripelje podjetja do boljših poslovnih rezultatov. Uspešni odnosi igrajo pomembno vlogo v storitvenih podjetjih, kot je oglaševalska agencija. Ta se bori za čim boljše odnose s svojimi naročniki, ki ji omogočajo obstoj na trgu. Naročniki pa se zavedajo, da bodo z dobrimi odnosi s svojimi agencijami, prišli do boljših kreativnih rešitev, ki se bodo dotaknile njihovih končnih potrošnikov. Gre za »win-win« situacijo, s katero obe strani veliko pridobita, a morata zato v dolgoročen odnos tudi veliko vložiti. Najpomembnejši dejavnik je zaupanje, brez katerega odnos ne more trajati in sploh obstajati. Zaupanje se vzpostavi že v prvi fazi življenjskega cikla, v nastanku odnosa. Nadgrajuje se skozi fazo razvoja in doseže največjo stopnjo v fazi vzdrževanja odnosa. Sledi še faza prekinitve odnosa, kjer se izgubi zaupanje. Na prekinitve vplivajo tudi drugi dejavniki, ta pa prinese negativne posledice za obe strani. Zato podjetja vse več vlagajo v dolgoročne odnose, saj v tem vidijo veliko prednosti.

**Ključne besede:** dolgoročni marketinški odnosi, zaupanje, življenjski cikel odnosov.

## **Marketing relationship among advertising agency and client: case of relationship between company LUNA\TBWA and Si.mobil d.d**

Companies continuously fight for their competitive advantage in the market. Increasingly important in this case is connection among companies and building relationship between them. This building and maintaining the successfully long-term relationship helps them to achieve better business results. Successful long-term relationships are very important in service companies, such as advertising agency, which is fighting for better relationships with their clients because they are the one who enable agency to stay in the marketplace. On the other hand, clients are aware that good relationships with their agencies will give them also better creative results that will touch their final consumers. We have »win-win« situation where both sides gain, but for that they have to put some effort in it. The most important thing in relationship is trust. Without it, the relationship does not exist. Trust is present already in first phase of life cycle, the creation. It is upgraded through the phase of development. Trust is at the highest level in the phase of maintenance. The last phase is the end of the relationship, where companies usually lose trust in each other. Other factors also influence on end of relationship. This brings negative consequences for both sides. Therefore companies are investing in long-term relationships, because it brings them many advantages.

**Key words:** long-term marketing relationships, trust, life cycle.

## KAZALO

1	UVOD .....	7
2	MARKETINŠKI ODNOSI .....	8
2.1	DEFINICIJE MARKETINŠKIH ODNOSOV .....	9
2.2	SESTAVINE MARKETINŠKIH ODNOSOV .....	10
2.2.1	Zavezanost .....	10
2.2.2	Zaupanje.....	10
2.2.3	Sodelovanje.....	11
2.2.4	Skupni cilji .....	11
2.2.5	Medsebojna odvisnost in moč.....	11
2.2.6	Zadovoljstvo s poslovanjem .....	12
2.2.7	Primerjava stopenj nadomestil.....	12
2.2.8	Strukturne povezave.....	12
2.2.9	Nepovratne investicije .....	12
2.2.10	Operativne povezave.....	12
2.2.11	Medosebni odnosi med posamezniki .....	13
3	MARKETINŠKI ODNOSI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU: Odnos med oglaševalsko agencijo in naročnikom .....	13
3.1	ŽIVLJENJSKI CIKEL V ODNOSU .....	15
4	VZROKI ZA PREKINITEV ODNOSA .....	18
5	KOMUNICIRANJE V ODNOSU .....	19
6	ŠTUDIJA PRIMERA MARKETINŠKIH ODNOSOV: oglaševalska agencija LUNA\TBWA in Si.mobil, d. d. ....	21
6.1	METODOLOGIJA IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA .....	21
6.2	PREDSTAVITEV PODJETIJ .....	22
6.2.1	LUNA\TBWA.....	22
6.2.2	Si.mobil d.d. ....	22
7	REZULTATI RAZISKAVE .....	23
8	DISKUSIJA .....	30
9	SKLEP .....	33
10	LITERATURA.....	35
	PRILOGA A: Prepis intervjuja A (Si.mobil).....	38
	PRILOGA B: Prepis intervjuja B (LUNA\TBWA) .....	42

## **KAZALO TABEL**

Tabela 2.1 Razvoj marketinga.....	8
-----------------------------------	---

# 1 UVOD

Hitro spreminjajoče se razmere na trgu in vse močnejša konkurenca sta le dva izmed dejavnikov, zaradi katerih so danes podjetja prisiljena v bojevanje in ohranjanje svojega položaja na trgu. Podjetja iščejo nove načine, kako doseči svoj tržni delež, vse pomembnejšo vlogo pa pri tem igrajo odnosi. Te srečujemo vsepovsod. Lahko gre za odnos znotraj podjetja, med podjetji kot poslovnimi partnerji ali med podjetjem in končnim uporabnikom. Tako v tujini kot v slovenskem prostoru se vse več zanimanja posveča raziskovanju marketinških odnosov med podjetji, o čemer priča tudi številna literatura na to temo.

Marketinški odnosi so vedno bolj razumljeni kot ena od komponent uspešnosti podjetja. Zato se podjetja trudijo vzpostaviti in obdržati zaupanje poslovnih partnerjev ter graditi dolgoročne marketinške odnose. Preko njih lažje dosegajo svoje cilje in ohranjajo konkurenčnost na trgu. Podjetja se zavedajo, da je zaupanje poslovnih partnerjev tu bistvenega pomena, zato so pripravljene v to vedno več vlagati. Gre seveda za obojestranski interes vseh, ki so vpleteni v odnos.

Za marketinške odnose je značilna usmeritev v trajanje odnosa med ponudnikom in porabnikom oziroma več ponudniki in porabniki, kjer so vsi aktivni v odnosu, marketinški odnosi pa se gradijo na zaupanju, zavezanosti in sodelovanju (Jančič in Žabkar, 1998).

V diplomski nalogi sem izhajala iz pregleda literature, ki se nanaša na marketinške odnose, ter to predstavila na analizi primera odnosa med oglaševalsko agencijo in naročnikom. Oglaševalske agencije so tiste, ki se trudijo za pridobitev novih naročnikov, da bi s tem ohranjale svoj položaj na trgu. Želijo si čim več dolgoročnih odnosov s svojimi naročniki, saj jim to predstavlja večjo stabilnost, in zato temu posvečajo veliko pozornosti.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu sem s pomočjo sekundarnih virov poskušala raziskati polje marketinških odnosov. Bistvo teh je v njihovi dolgoročnosti, iz česar izhajajo tudi moja raziskovalna vprašanja. Poskušala sem odgovoriti na vprašanja, kaj so marketinški odnosi in kateri dejavniki jih sestavljajo. S pregledom literature sem poskušala ugotoviti, kako odnosi nastanejo, se razvijajo in prekinejo ter kateri dejavniki vplivajo na to. Poleg tega sem kot enega pomembnejših elementov v odnosu predstavila še komuniciranje.

V drugem delu naloge sem na konkretnem primeru dveh slovenskih podjetij (oglaševalske agencije in oglaševalca) poskušala odgovoriti na zastavljena vprašanja. Ta del naloge temelji na poglobljenih intervjujih ter analizah le-teh.

## 2 MARKETINŠKI ODNOSI

Ob prebiranju literature sem zasledila, da so marketinški odnosi prvi pravi razvoj v marketingu po mnogih letih. Mnogi avtorji se s trditvijo ne strinjajo in tako kot Christopher (v Egan 2001, 5) navajajo še ostale razvojne poti marketinga, ki so se razvijale skozi 20. stoletje in so s svojim obstojem pomembno vplivale na razvoj marketinških odnosov (spodaj v tabeli: odnosni marketing). Razvoj je potekal od leta 1950, ko se je pojavil potrošniški marketing in se skozi desetletja spreminjal v industrijski marketing (1960), neprofitni in socialni marketing (1970) ter storitveni marketing (1980). Okrog leta 1990 se je pojavil odnosni marketing.

**Tabela 2.1: Razvoj marketinga**

1950	1960	1970	1980	1990	2000
<b>Potrošniški marketing</b>	<b>Industrijski marketing</b>	<b>Neprofitni in socialni marketing</b>	<b>Storitveni marketing</b>	<b>Odnosni marketing</b>	<b>Marketing prihodnosti</b>

Vir: Prirejeno po Egan (2001, 5).

Literature na temo marketinških odnosov je v slovenskem jeziku bolj malo. Pri tej, ki obstaja, pa avtorji uporabljajo veliko različnih izrazov za označitev pojma »relationship marketing«. Zagotovo je to med drugim tudi posledica različnih poimenovanj v angleškem jeziku. Čeprav se najpogosteje uporablja »relationship marketing«, zasledimo tudi naslednje izraze: relationships marketing, marketing relationships, relational marketing, relational contracting, strategic partnership, symbiotic marketing, strategic alliances, co-marketing alliances, networks (Matajič 2001). V svoji diplomski nalogi uporabljam izraz »marketinški odnosi«, ki ga v svojih člankih uporablja Jančič, čeprav tudi sam kasneje opozori, da je izraz marketinški odnosi prevod angleškega izraza »marketing relationships«. Ta izraz po njegovem odraža paradigmatične spremembe v marketingu, na drugi strani pa prevaja »relationship marketing« kot »odnosni marketing«, ki naj bi bil po njegovem mnenju le še ena širitev oziroma označba



sodobnega marketinga (Jančič 1997). Žabkarjeva tako v člankih kot svoji doktorski disertaciji uporablja izraz »trženjski odnosi« (Žabkar 1999).

Grönroos je podal odgovor na zgoraj omenjeno zmedo v poimenovanju, in sicer da se »novo marketinško paradigmo« v zadnjem času veliko proučuje in tudi implementira v praksi (Grönroos 1990).

## **2.1 DEFINICIJE MARKETINŠKIH ODNOSOV**

Še večji problem pa se pojavi ob definiranju pojma marketinških odnosov. Čeprav morda na prvi pogled deluje, da je pojem enostavno opredeliti, to ni tako. Dan in Dan (v Egan 2001) sta ocenila, da obstaja vsaj 50 različnih definicij marketinških odnosov.

Berry je leta 1983 prvi uporabil izraz »marketinški odnosi« (»relationship marketing«) ter istega leta zapisal definicijo, v kateri opredeljuje marketinške odnose, kot »pridobivanje, obvarovanje in razvijanje odnosov s strankami« in primerja dve strani strateške kontinuitete, kjer je na eni strani transakcijska marketinška strategija, na drugi pa marketinška strategija, ki temelji na odnosih. Za transakcijsko marketinško strategijo je značilna kratkoročna usmeritev, prevladujoče orodje je orodje trženjskega spleta, prevladuje tehnična kakovost, zadovoljstvo porabnikov pa se meri z ugotavljanjem tržnega deleža podjetja (Jagdish in Parvatiyar 2000). Grönroos nam ponuja dopolnjeno definicijo, v kateri razlaga, da marketinški odnosi pomenijo vzpostavljati, vzdrževati in vzpodbujati odnose s porabniki in ostalimi partnerji na profitabilen način, tako da so izpolnjeni cilji udeležencev. To se dogaja z obojestranskimi menjavami in izpolnjevanjem obljub (Grönroos 1990, 9). Morgan in Hunt pravita, da se marketinški odnosi nanašajo na vse marketinške aktivnosti, usmerjene k razvoju in vzdrževanju uspešnih medsebojnih menjav. Bistvo marketinških odnosov je po njunem mnenju zavezanost ponudnika k ustvarjanju zaupanja med njim in kupcem (Blois 1996, 161).

Nordijska šola poudarja, da so marketinški odnosi procesi in da morajo biti vse marketinške aktivnosti usmerjene k njihovem upravljanju. Po Grönroosovi teoriji (1990) naj bi se marketinški odnosi aplicirali ne samo na potrošnike, temveč tudi na ostale deležnike podjetja. Iz te teorije lahko sklepamo, da se marketinški odnosi pojavijo tudi v okolju med oglaševalsko agencijo in oglaševalci, oziroma naročniki oglaševalskih storitev. Skupni cilj obojih je v doseganju »win-win« situacij, ki pripomorejo k zadovoljstvu in uspešnosti obeh strani. Kot

pravi Jančič (1999, 36), je filozofija marketinških odnosov izražena skozi prepričanje, da je v vsakokratnem odnosu moč doseči zadovoljstvo le ob hkratnem doseganju zadovoljstva partnerja v menjavi. Odnosov kot takih ni mogoče upravljati – analizirati, načrtovati, uresničevati in nadzorovati, ampak le samoupravljati. Le tako namreč lahko dosežemo želeno »win-win« situacijo.

Upravljanje temelji na pasivnosti ene strani – potrošnikov in aktivnosti druge – organizacije. To tudi pomeni, da ima aktivna stran premoč nad pasivno in da lahko z njo manipulira. Orodja marketinškega upravljanja so neuporabna v marketinških odnosih. Model 4P, tržna segmentacija in ciljni marketing se bodo morali umakniti novim pristopom (oziroma se jim bodo morali prilagoditi), ki bodo temeljili na filozofiji marketinških odnosov (Jančič 1999, 139).

## **2.2 SESTAVINE MARKETINŠKIH ODNOSOV**

Ker so orodja marketinškega upravljanja, kot so model 4P ali 7P, po Jančičevih besedah »neuporabna« v marketinških odnosih (Jančič 1999), je Wilson (v Jagdish in Parvatiyar 2000) predstavil spodaj zapisane spremenljivke, ki veljajo za glavne sestavine marketinških odnosov. Te imajo številne prednosti. Njihovo vključevanje v marketinške odnose namreč v največji možni meri pripomore k oblikovanju kvalitetnih marketinških odnosov in obojestransko prinaša dolgoročne koristi.

### **2.2.1 Zavezanost**

Zavezanost kot eno najpomembnejših spremenljivk v odnosu sta Morgan in Hunt (1994, 23) definirala kot prepričanje partnerja, da je trajajoč odnos z drugim partnerjem tako pomemben, da si zasluži vse napore, da bi ga ohranjali in razvijali tudi v prihodnje. Predstavlja željo po nadaljevanju odnosa, po skrbi in trudu za njegovo nadaljevanje in njegovo pomembnost vpletenim. Dwyer definira predanost kot implicitno ali eksplicitno obljubo o stalnosti odnosa (Wilson v Jagdish in Parvatiyar 2000, 250).

### **2.2.2 Zaupanje**

Po Jančičevih besedah naj bi bilo zaupanje trdna vera v to, da bo nasprotna stran izpolnila svojo eksplicitno in implicitno obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo. Zaupanje narašča z intenziteto stikov med ljudmi oziroma s preraščanjem stikov v odnose. Ko postajajo odnosi tesnejši, postaja pomen zaupanja še toliko večji (Jančič 1997, 40). Zaupanje torej

pomeni, da so besede poslovnega partnerja zanesljive in da so izpolnjene vse dogovorjene obveznosti v marketinškem odnosu. Je prepričanje, da bosta partnerja v odnosu delovala v najboljšem interesu drug drugega (Wilson v Jagdish in Parvatiyar 2000, 251). Zaupanje je najbolj pomembno v marketinških odnosih, ki se pojavijo pri storitvah, kajti te je najtežje definirati zaradi njihove neotipljivosti. Celó po opravljeni storitvi je storitev težko ovrednotiti in oceniti. Kupec, ki razvije zaupanje v ponudnika, temelječe na dotedanjih izkušnjah z njim, ima dober razlog, da ostane in vztraja v marketinškem odnosu z njim. Tako je zmanjšana negotovost in ranljivost.

Med zavezanostjo in zaupanjem obstaja tesna povezava v odnosu. Večje kot je zaupanje v drugega partnerja, večja je zavezanost odnosu. Tako zaupanje in zavezanost pa nadalje močno vplivata na dolgoročno orientirane partnerske odnose. Dolgoročni partnerski odnosi so plod percepcije obeh partnerjev, da so le-ti koristni na dolgi rok (Hausman 2001, 604).

### **2.2.3 Sodelovanje**

Morgan in Hunt opredelita sodelovanje kot rezultat, ki je neposredno odvisen od zaupanja in zavezanosti odnosu. Ko sta oba pogoja izpolnjena in pride do sodelovanja, podjetja ugotovijo, da bo skupen in koordiniran trud pripeljal do rezultatov, ki bodo boljši, kot bi bili tisti, ki bi jih vsako podjetje doseglo, če bi ravnalo samo v svojem interesu (Morgan in Hunt 1994). Iz tega izhaja dejstvo, da se na podlagi uspešnega in učinkovitega sodelovanja praviloma dosežajo konkurenčne prednosti sodelujočih podjetij (Matajič 2001, 27).

### **2.2.4 Skupni cilji**

Skupni cilji so stopnja, do katere imata obe sodelujoči partnerski podjetji enake cilje, ki jih dosežeta s skupnim sodelovanjem in ohranjanjem odnosa. So torej plod vzdrževanja odnosov, njihova uresničitve pa vodi v kontinuirano sodelovanje med partnerji. V primeru, ko imajo podjetja individualne cilje, so med seboj v tekmovalnem odnosu (Wilson v Jagdish in Parvatiyar 2000, 252).

### **2.2.5 Medsebojna odvisnost in moč**

Obe spremenljivki sta med seboj težko ločljivi. Moč in odvisnost sta namreč neposredno povezani. En izmed deležnikov v odnosu, praviloma močnejši izmed njiju, spodbudi drugega,

šibkejšega, da naredi nekaj, česar normalno ne bi. Tako je moč tudi neposredno povezana z odvisnostjo enega partnerja od drugega (Wilson v Jagdish in Parvatiyar 2000, 252).

### **2.2.6 Zadovoljstvo s poslovanjem**

V idealnem pogledu naj bi vsako dejanje dosegalo obojestransko zadovoljstvo s poslovanjem, pri čemer je pomembno tako zadovoljstvo z izdelkom oziroma storitvijo menjave kot tudi z vsemi ostalimi elementi v menjalnem procesu. Pomembno je predvsem, da je zadovoljstvo prisotno na strani kupca oziroma naročnika (Wilson v Jagdish in Parvatiyar 2000, 253).

### **2.2.7 Primerjava stopenj nadomestil**

Ko želi eden od partnerjev odstopiti od odnosa oziroma zamenjati partnerja, se primerja stopnja nadomestil. Alternative, ki so na razpolago, se razvrsti od najboljše do najslabše. V primeru, da je primerjava stopenj alternativ manjša, se lahko zgodi, da se odnos z dosedanjimi partnerji nadaljuje, saj ni primernega nadomestila. V primeru velikega števila kakovostnih partnerjev pa je odvisnost med partnerji manjša (Wilson v Jagdish in Parvatiyar 2000, 254).

### **2.2.8 Strukturne povezave**

Omenjena spremenljivka je pomembna predvsem v času krize, ko partnerja razmišljata o razdrtju odnosa. V takih primerih pred končanjem odnosa veliko pretehtajo ravno strukturne povezave, kot so povezovanje procesov, sistemov, poslovanja in ostalih skupnih vlaganj. Zaradi takih povezav imajo podjetja ob prenehanju odnosa veliko škode (Wilson v Jagdish in Parvatiyar 2000, 254).

### **2.2.9 Nepovratne investicije**

Ustvarjanje dolgoročnih odnosov in partnerstev je drag proces. Vendar pa je potrebno na ta proces gledati kot na investicijo, ali kot jih klasificirata Easton in Araujo na investicije, ki ustvarjajo medsebojne odnose (Matajič 2001). Gre torej za investicijski strošek, v katerega sodijo učenje, oprema in dodatne izboljšave. V primeru prenehanja razmerja s partnerjem so te investicije nepovratnega značaja. Posledično lahko partnerji preračunljivo vztrajajo v odnosu in se obotavljajo, ko bi bilo pametneje zaključiti partnerski odnos (Wilson v Jagdish in Parvatiyar 2000, 255).

### **2.2.10 Operativne povezave**

Operativne povezave se pojavijo takrat, ko eden od poslovnih partnerjev spremeni svoje procese, da bi ustregel drugemu poslovnemu partnerju. Obe strani se prilagajata druga drugi in tako se v obdobju trajanja marketinškega odnosa spreminja stopnja prilagajanja tako ene kot druge strani, hkrati pa s tem partnerja gradita vstopne ovire konkurenčnim ponudnikom. V začetni stopnji partnerski odnos temelji na zaupanju, pozneje pa na širitvi in trdnosti (Wilson v Jagdish in Parvatiyar 2000, 254).

### **2.2.11 Medosebni odnosi med posamezniki**

Kot velja za večino odnosov, so tudi pri marketinških pomembni medosebni odnosi med posamezniki. Tisti, ki so med seboj bolj povezani, so prav tako bolj zavezani partnerskemu odnosu, kar pripomore k še večji povezanosti med podjetji (Wilson v Jagdish in Parvatiyar 2000, 255).

## **3 MARKETINŠKI ODNOSI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU: Odnos med oglaševalsko agencijo in naročnikom**

Vse zgoraj navedene spremenljivke veljajo za marketinške odnose med različnimi podjetji, ki stremijo k skupnim ciljem. Zaradi določenih značilnosti storitvenih dejavnosti, kot so neopredmetenost, spremenljivost, minljivost in neločljivost (Kotler 1998, 465–468) so vse našete spremenljivke, ki veljajo za marketinške odnose, v storitvenih dejavnostih še toliko bolj pomembne. Med storitvena podjetja uvrščamo oglaševalske agencije, saj ponujajo svoje oglaševalske storitve oglaševalcem oziroma naročnikom teh oglaševalskih storitev.

Po Kasperju so storitve primarno neotipljive in relativno kratkotrajne aktivnosti, njihov nakup se zgodi v procesu interakcije z namenom ustvariti potrošnikovo zadovoljstvo, vendar pa interaktivna narava potrošnje storitev ne vodi do fizične lastnine (Kasper in drugi 1999). Kljub omenjeni definiciji pa si oglaševalske agencije prizadevajo za dolgoročne odnose s svojimi naročniki. Za Wellsa (1992, 101) je pomembno, da agencije vzpostavijo zanimanje in odnos med končnimi kupci določenega produkta ali storitve naročnikom. V tem primeru morajo oglaševalske agencije pripraviti učinkovite tržnokomunikacijske akcije in jih predstaviti oziroma, še bolje, prodati končnemu kupcu v imenu naročnika.

Oglaševalski trg je zasičen s ponudniki, ki ponujajo raznovrstne storitve in se borijo za svoj obstanek. Do konkurenčne prednosti pa zagotovo vodijo uspešni dolgoročni marketinški

odnosi agencij z njihovimi naročniki. Belch in Belch (v Halinen 1997, 26) sta oglaševalski trg opredelila z oglaševalci, oglaševalskimi in medijskimi agencijami, ki skupaj tvorijo oglaševalski trikotnik. Poleg teh treh akterjev pa tu nastopajo še različni zunanji podizvajalci, ki jih ponavadi najemajo oglaševalske agencije. Ključni udeleženci na trgu so vsekakor oglaševalci, saj ti priskrbijo sredstva za oglaševanje. Lahko gre za javni ali zasebni sektor, ki skozi oglaševanje dosega svoje poslovne cilje. V večini primerov najamejo oglaševalsko agencijo, ki nato usklajuje svoje kreativne predloge z medijsko agencijo, ki skrbi za izbor medijev, v katerih se bodo ti predlogi pojavljali. Poznamo tudi primere, kjer imajo oglaševalci svoj oddelek, ki skrbi za izvajanje tržnokomunikacijskih akcij. Wells in drugi navajajo dva vzroka zakaj najeti zunanjo agencijo; in sicer profesionalnost in objektivnost. Agencije delajo za več naročnikov in imajo posledično več izkušenj, zato lahko uporabijo znanje, ki ga pridobijo z enim naročnikom, tudi pri ostalih. Objektivnost je nujni del odnosa. Naročniki pričakujejo od agencij, da jim povedo, kdaj ne razumejo situacije na trgu ali vedenja potrošnikov. Agencije se hvalijo s poznavanjem trga ter potrošnikov in redko kateri oglaševalec se čuti dovolj kvalificiranega, da sam ustvarja oglase. Zato so odvisni od profesionalne presoje agencij (Wells in drugi 1989, 103).

Naročnik se mora zavedati, da je eden pomembnejših elementov za učinkovito komunikacijo ravno njegov prvi korak, predajanje izhodišč (»brief«) agenciji. Nato mora agencija pripraviti rešitev, ki bo prilagojena posebnim potrebam naročnika, obenem pa mora biti pozorna na to, da je naročnik vpleten v procese dela. Pomembno je, da ima v odnosu naročnik enakovredno vlogo ter da je razumljen kot aktiven partner in ne le pasiven odjemalec storitev agencije (Beard 1996, 9).

Za vzpostavitev odnosa med oglaševalsko agencijo in naročnikom so po Halinenovi (1997, 45) potrebni vsaj trije pogoji:

1. Agencija in naročnik se združita zaradi dopolnjujočih potreb drug drugega ter spoznanja, da je vsaka stran odvisna od virov in informacij druge strani. Oglaševalec najame agencijo, ker potrebuje dobro zasnovano oglaševalsko kampanjo, agencija pa se zaveda, da je njen obstoj odvisen ravno od povpraševanja oglaševalcev po njenih storitvah.
2. Še pred nastankom odnosa, se morata tako agencija kot oglaševalec zavedati ciljev, potreb in sredstev tako ene kot druge strani.

3. Skupni interes v izgradnji odnosa izhaja iz dopolnjujočih se potreb ene in druge strani, oba pa se morata strinjati o pogojih odnosa, ki bo obema prinesel več koristi, kot sta jih imeli pred odnosom.

Na samo produktivnost sodelovanja med agencijo in naročnikom vplivajo 4 skupine dejavnikov (Wackman v Žabkar 1998, 76):

1. Predmet dela: kreativna strategija, izvedba, planiranje medijev, zakup medijskega prostora, raziskovanje in v nekaterih primerih marketinška strategija.
2. Delovni vzorci: proces odločanja, časovni roki, učinkovitost sestankov z agencijskimi ljudmi in kakovost komunikacije.
3. Organizacijski dejavniki: organizacijska struktura, izkušnost, politika podjetja in marketinška strategija.
4. Vzdušje sodelovanja: kemija v odnosih med naročnikom in agencijo.

Prve tri skupine dejavnikov vplivajo na četrto, na razvoj vzdušja sodelovanja.

Žabkarjeva (1998, 75–81) je opravila raziskavo o odnosih med oglaševalci in oglaševalskimi agencijami v slovenskem prostoru. Rezultati raziskave so pokazali, da se zadovoljstvo oglaševalcev z oglaševalskimi agencijami kaže zlasti kot splošno zadovoljstvo z njihovimi medsebojnimi odnosi. Na splošno na zadovoljstvo slovenskih oglaševalcev z odnosi z agencijami v največji meri vplivajo dosežena pričakovanja, izpolnjene potrebe, v kolikšni meri izbrana agencija dosega idealno in naročnikovo zadovoljstvo s cenami agencije. Na drugi strani pa zadovoljstvo oglaševalca s kreativnostjo agencije, njenim marketinškim znanjem in uspešnostjo izvedenih marketinških akcij ne vpliva bistveno na splošno zadovoljstvo z njunim odnosom. Kljub temu raziskava ugotavlja, da večja kot je kakovost marketinškega znanja, kreativnosti in odnosov z ljudmi v agenciji, večja je splošna kakovost odnosov med naročnikom in oglaševalsko agencijo. Porabniki, ki izkusijo tako kakovostne trženjske odnose kot izpolnitev svojih pričakovanj, pa so veliko bolj zaupljivi in zvesti izbrani oglaševalski agenciji, kar vodi v dolgoročne medsebojne odnose.

### **3.1 ŽIVLJENJSKI CIKEL V ODNOSU**

Mnogi avtorji so raziskovali življenjski cikel odnosa in pri tem uporabljali razvojne teorije in teorije socialne psihologije. Zato v literaturi večkrat zasledimo, da se marketinški odnos

primerja z ljubezensko zvezo ali poroko. Tako kot je neka ljubezenska zveza zgrajena na pričakovanjih in sanjah in pri svojem razvoju raste in se razvija, ali v nasprotnem primeru, konča, prav tako se odnosi razvijajo med poslovnimi partnerji. Damjan (2002) poda bistveno razliko: »Za dober zakon mogoče zadostuje, da se dva »imata rada«, v poslovnem svetu pa samo zadovoljstvo z medosebnimi odnosi ne pelje nikamor, če ni tržne uspešnosti.«

Velika večina medsebojnih odnosov se začne s prepoznavanjem potrebe ali želje in se konča z zadovoljstvom ali na drugi strani razočaranjem in neuspehom. V vmesnem procesu pa se pojavijo pričakovanja, komunikacije, akcije in reakcije, problemi, zvestoba, konflikti in druge aktivnosti, povezane z željo obeh partnerjev po premagovanju ovir in doseganju končnega cilja (Zineldin 2002).

Življenjski cikel razvoja odnosov je pri različnih avtorjih različno definiran. Foxall (1998, 9) pravi, da imajo odnosi večinoma 4 stopnje razvoja:

1. Vzpostavljanja odnosa
2. Razvoj odnosa
3. Vzdrževanje odnosa
4. Prekinitev odnosa

Halinenova (1997) je razvoj razčlenila na nekaj več stopenj:

1. Vzpostavljanje odnosa
2. Začetna stopnja
3. Stopnja rasti
4. Stopnja upadanja
5. Stopnja stalnosti
6. Stopnja težav

Pri bolj podrobnem pregledu ugotovimo, da gre pri obeh za isti razvojni proces, le da je Halinenova določene stopnje nekoliko bolj razčlenila, a večjih razlik med njima ni.

Na začetku vsakega odnosa se partnerja, agencija in naročnik, predstavita drug drugemu; gre torej za vzpostavljanje odnosa. Naročnik se lahko odloči za določeno agencijo glede na njene reference, preko družabnih stikov ali pa za določeno kampanjo pripravi razpis (»pitch«), na katerem je izbrana ena izmed agencij. V interesu obeh je, da bi skupaj sodelovala dolgoročno.



Menjava agencije za naročnika pomeni dodaten strošek in predvsem veliko časa za vzpostavitev novega odnosa. Ne gre le za izbiranje nove agencije kot poslovne narave, ampak gre tudi za privlačnost med posamezniki ter za ujemanje stališč obeh organizacij. Agenciji mora biti omogočeno, da s svojimi kreativnimi idejami zadovoljuje naročnika. Pri izbiri nove agencije niso pomembni le prejšnji dosežki, ampak tudi sposobnost sodelovanja (White 2000, 21). Belch in Belch (1993, 102) sta določila več kriterijev, po katerih lahko agencija pridobi nove naročnike: priporočila, prošnje in natečaji, odnosi z javnostmi ter ugled in imidž agencije.

Nadaljnje spoznavanje obeh strani nastaja večinoma že ob pripravi prvih skupnih projektov, gre za fazo razvoja, oziroma po Halinenovi za začetno fazo in fazo rasti. Obe stopnji sem povezala, ker menim, da med njima ni večje razlike in da se dopolnjujeta, saj se odnos začne z določenimi projekti, ki ponavadi določajo tudi začetno stopnjo rasti odnosa, ko se le ta začne razvijati (druženje je vse bolj intenzivno, med agencijo in oglaševalcem se je izmenjalo že veliko informacij, prisotno je vse večje zaupanje ipd.). V tej stopnji se tudi že kažejo karakterne lastnosti obeh strani in dovzetnost za delo.

Ko je odnos že nekaj časa vzpostavljen, se pojavi stopnja vzdrževanja tega odnosa. V tej fazi se agencija in oglaševalec že zelo dobro poznata in si zaupata. Znane so naloge in cilji vseh. Jančič in Žabkarjeva (1998, 28) v tej fazi že vidita podlago za ustvarjanje »win-win« situacij. Halinenova je tu dodala še stopnjo upadanja, kar je vsekakor lahko prisotno, vendar je odvisno od vsakega odnosa posebej. Pomembno je namreč dodati, da tudi pri marketinških odnosih velja, da je vsak odnos zgodba zase. Odvisen je tako od vseh udeležencev, posebnosti okolja in samih razmer, v katerih odnos nastaja. Ne obstaja natančno določen model, po katerem se vzpostavljajo odnosi, ampak je treba vsak odnos preučiti posebej in ob tem upoštevati še ostale zunanje dejavnike. Zato se lahko zgodi, da do faze upadanja v odnosu ne pride, oziroma v nasprotnem primeru se lahko ta zgodi že prej. Če se obe strani še naprej trudita po svojih najboljših močeh in si zaupata, lahko dosežeta dolgoročen odnos. Pri teh se večkrat zgodi, da je agencija v vlogi svetovalca svojemu naročniku. Lahko gre za svetovanje o sami koordinaciji, o interni komunikaciji, načrtovanju, izboljšavah samega produkta ali storitve, internih odnosov ipd.

Zadnja stopnja, ki nastopi v razvoju, pa je stopnja prekinitve oziroma težav. V tej stopnji agencija in naročnik prekineta svoje sodelovanje iz različnih vzrokov, ki so bolj podrobno predstavljeni v naslednjem poglavju.

#### **4 VZROKI ZA PREKINITEV ODNOSA**

Kot sem že omenila, zamenjava agencije za oglaševalca pomeni dodatne stroške in predvsem veliko časa ter volje za izgradnjo novega odnosa. V vsem tem času menjave in prilaganja pa je potrebno všteti še dejstvo, da se oglaševalec takrat ne pojavlja v množičnih medijih, kar lahko zanj pomeni ogromno izgubo; kot pravi pogovorni rek »če ne oglašuješ, te ni na trgu«. Zamenjave in graditev novega odnosa pa lahko trajajo tudi leta. Kljub temu do prekinitve odnosa v praksi večkrat prihaja. Največkrat zaradi splošnega nezadovoljstva oglaševalca z agencijskim delom, na prekinitve odnosa pa vplivajo tudi drugi dejavniki.

Po Halinenovi (1997, 66) so najpogostejši razlog za zamenjavo agencije njena kreativnost, torej kreativna dela, ki jih agencija pripravi. Večkrat pa na prekinitve odnosa vplivajo zunanji dejavniki, na katere imajo tako agencije kot oglaševalci bolj malo vpliva. Pritiski okolja na oglaševalski trg spodbujajo oglaševalce, da ti vedno bolj izvajajo pritisk na agencijo, kar hitro skrha dobre odnose. Zato je izrednega pomena, da sta obe strani zmožni prilaganja na odzive okolja (Davies in Prince 1999, 75).

Padec prodaje je prav tako pogost razlog za zamenjavo agencije. Lahko se zgodi, da je ta posledica zunanjih dejavnikov ali pa agencija in naročnik preprosto nista uskladila in dosegla skupnih ciljev zaradi različnih možnih dejavnikov. Da je v odnosu pomembno ne le sodelovanje, temveč tudi privlačnost med akterji, potrjuje tudi dejstvo, da je to razlog, zaradi katerega se lahko odnos med njima konča. Do tega lahko pride, če se zamenja kader. Največkrat je izpostavljen ravno vodja projekta, saj ima on neposreden stik z naročnikom. Zamenjava kadra lahko nastopi tudi na strani oglaševalca in se prav tako pretrgajo socialne povezave. Belch in Belch (1993) navajata nekaj najbolj pogostih dejavnikov, zaradi katerih pride do prekinitve odnosa: slabo opravljena storitev, slaba komunikacija, nerealna pričakovanja naročnika, osebni spori, menjava kadra, sprememba velikosti oglaševalca ali naročnika (ena stran preraste v večjo organizacijo in želi z večjo tudi sodelovati), konflikt interesov (nastanejo v primeru združitve in dela s konkurenco), sprememba naročnikove

marketinške strategije, znižanje prodaje, konflikt zaradi načina plačevanja ali sprememba politik (zaradi ocenitve odnosa).

Pogosto na prekinitev odnosa vpliva tudi dejavnik, ki je povezan s plačevanjem. Gre namreč za dejavnik, ki je tudi v dolgoročnih odnosih večkrat aktualen (tudi zaradi zunanjih vplivov). Proračuni so s strani agencij večinoma prenizki, s strani naročnikov pa previsoki. Oglaševalske agencije imajo pred seboj komunikacijski cilj, ki naj bi ga dosegle, in proračun, ki ga za doseg tega cilja potrebujejo. Naročniki, na drugi strani, pa lahko povečajo proračunska sredstva le na osnovi povečane prodaje ali pa z znižanjem stroškov. Sredstva za proračune tržnega komuniciranja namreč predstavljajo določen odstotek končnega dobička prodanih proizvodov in storitev (Shultz 1996, 114).

Tako kot v ostalih odnosih se tudi v marketinškem odnosu lahko z zgodnjo identifikacijo problemov te pravočasno odpravi oziroma najde novo, skupno pot, ki bo zadovoljila obe strani. Še posebej to velja za vzroke, na katere imata obe strani neposreden vpliv.

## **5 KOMUNICIRANJE V ODNOSU**

Eden ključnih elementov pri izgradnji odnosa med agencijo in naročnikom ter kasneje tudi pri njegovem vzdrževanju je komuniciranje. Brez komunikacije si ne moremo predstavljati odnosov. Komunikacija je kontinuiran, dvosmerni tok sporočil, ki teče med partnerji v socialni interakciji. Uspešnost komunikacije je pogojena s podobnim kodom sporočanja, s pravili, urejenim znakovnim sistemom, ki omogoča prenašanje pomena sporočila. Bistvena je uporaba simbolov, umetnih znakov, ki predstavljajo stvari, procese, ideje in dogodke. Najobsežnejši in najkompleksnejši tak sistem je jezik. Potemtakem »ni mogoče ne komunicirati« (Watzlawick v Ule in Kline 1996, 25). Odnos med agencijo in naročnikom brez dialoga je zgolj neodvisna transakcija. Vse človeške interakcije imajo komunikacijsko osnovo: to je vsebina komunikacije, ki definira, zakaj sploh oblikujemo odnose; ter komunikacijski stil, definiran s preferencami in pričakovanji kupca in ponudnika (Selnes v Kunøe 1998, 1129).

S komunikacijo agencija in naročnik vzpostavita zaupanje, si izmenjata svoje občutke, vtise, pričakovanja in ne nazadnje cilje, ki jih želita doseči. Tako ena kot druga stran lahko izrazita svoje mnenje o organizaciji, o samem produktu ali storitvi. Komunikacija je tudi orodje, s katerim se odpravlja morebitne težave, ki nastopijo v odnosu, in obenem utrjuje dolgoročne

odnose. Največ vpliva na komuniciranje z naročnikom v agenciji ima vodja projekta. Ta je v neprestanem kontaktu z naročnikom, predaja informacije naprej do kreativne ekipe v agenciji ter predloge in rešitve predstavi nazaj naročniku. Zato je pomembno, da se zaveda svoje odgovornosti. Ta naloga pa mu dodaja še eno, brez katere prav tako ne bi bilo uspešnih dolgoročnih odnosov, in sicer gre za poslušanje.

## **6 ŠTUDIJA PRIMERA MARKETINŠKIH ODNOSOV: oglaševalska agencija LUNA\TBWA in Si.mobil, d. d.**

### **6.1 METODOLOGIJA IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA**

Za raziskovanje sem uporabila študijo primera, s katero sem poskušala odgovoriti na raziskovalna vprašanja o pomenu dolgoročnih marketinških odnosov. Uporabila sem singularno študijo primera, ki omogoča proučevanje posameznih primerov in je glede na obravnavano temo in raziskovalna vprašanja najbolj primerna. Glede na že predelano teorijo sem poskušala poiskati povezavo med teorijo in prakso. Uporabila sem kvalitativno metodo polstrukturiranega intervjuja. Gre za temeljno metodo, s pomočjo katere dobimo opise izkušenj posameznikov, ki jih sestavljajo tako zunanji izgled kot notranja zavest, ki temelji na spominu, podobi in pomenu.

Moja raziskovalna vprašanja se navezujejo na pomen dolgoročnih marketinških odnosov. Zanima me, katere lastnosti in dejavnike vsebuje uspešen dolgoročen odnos. Katere so slabosti dolgoročnih odnosov, kako se odnos vzpostavi in razvija skozi življenjski cikel? Kateri dejavniki povzročijo prekinitev odnosa? Za analizo sem izbrala dve uspešni slovenski podjetji. S strani oglaševalske agencije je to LUNA\TBWA (v nadaljevanju Luna), s strani oglaševalca pa Si.mobil, d. d. (v nadaljevanju Si.mobil). Glede na teoretična izhodišča, ki sem jih podala v prvem delu naloge, me zanima, ali se odnos med omenjenima podjetjema ujema s teorijo oziroma ali je mogoče kje zaslediti odstopanja?

Podjetji sta v letošnjem letu praznovali kar 8 let skupnega, predvsem pa uspešnega odnosa.

Intervjuji so potekali julija 2011 v prostorih Lune. Posneti so bili na diktafon ter kasneje dobesedno prepisani. Pri intervjuju so mi bile v pomoč smernice, preko katerih sem vodila intervju. Vprašanja oziroma smernice sem pripravila na osnovi teoretičnih spoznanj, pri čemer sem uporabila deduktivni pristop.

Nekatera vprašanja so bila ista tako za intervjuvanko, ki je zastopala stran naročnika, kot za intervjuvanko, ki je bila iz oglaševalske agencije. Zanimalo me je namreč, kako se bodo odgovori razlikovali med seboj, čeprav se vprašanja v enaki meri dotikajo obeh podjetij. Ostala vprašanja so bila prilagojena, in sicer kako naročnik gleda na nekatere zadeve, ki se tičejo neposredno oglaševalske agencije, ter kako le-ta vidi naročnika v določenih vlogah.

Da bi dobila čim boljši vpogled na sam odnos in njegov pomen v daljšem časovnem obdobju, sem za intervju izbrala sogovornici, ki na svojem področju delujeta že kar nekaj let in sta tako tudi sami vpleteni v dolgoročen odnos. Intervjuvanka A dela na Si.mobilu že od leta 2004 in je takoj stopila v kontakt z Luno, saj sta takrat Si.mobil in Luna že sodelovala skupaj, intervjuvanka B pa dela na agenciji že 10 let, za omenjenega naročnika pa od samega začetka, od leta 2003.

Pridobljeni podatki predstavljajo vpogled v izbrani podjetji in odnos med njima. Zaradi same specifičnosti odnosov analiza v nadaljevanju ne omogoča posploševanja na širši slovenski prostor.

## **6.2 PREDSTAVITEV PODJETIJ**

### **6.2.1 LUNA\TBWA**

LUNA\TBWA je slovenska oglaševalska agencija. Agencijo je leta 1990 ustanovil Mitja Milavec (Luna, d. o. o.). Leta 2002 se je pridružila globalni oglaševalski mreži TBWA (LUNA TBWA, d. o. o.) in ustanovila medijsko agencijo OMD. Leto kasneje je ustanovila regionalno mrežo TBWA Adriatic.

LUNA\TBWA vodi OMD Slovenija in regionalno mrežo TBWA Adriatic z agencijami v Zagrebu, Beogradu, Sarajevu in Sofiji.

Agencija je znana po svojih učinkovitih tržnocomunikacijskih akcijah, ki vsako leto pobirajo nagrade na raznovrstnih domačih in tujih festivalih. Znana je kot agencija z največ zlatimi Effie priznanji.

LUNA\TBWA prisega na dolgoročne odnose s svojimi naročniki, med katere spadajo: Si.mobil, Nissan, NLB, Krka, Mars, BMW, Henkel, JTI, Beiersdorf, Laško in ostali (povzeto po LUNA\TBWA).

### **6.2.2 Si.mobil, d. d.**

Družba Si.mobil je bila ustanovljena 23. decembra 1997, dve leti kasneje pa je kot prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji uporabnikom predstavila svoje storitve. Z vstopom na trg se je začela razvijati konkurenca na slovenskem telekomunikacijskem trgu. Cene storitev in

mobilnih aparatov so se začele zniževati, kakovost je rasla in mobilna telefonija je postala dostopna vsem uporabnikom.

Si.mobil je del mednarodne telekomunikacijske skupine Telekom Austria Group. V okviru partnerskega sodelovanja z vodilnim svetovnim operaterjem Vodafone Si.mobil uporabnikom nudi preizkušene globalne izdelke in storitve.

Ob koncu leta 2010 je imela družba Si.mobil 352 zaposlenih, ki so skrbeli za zagotavljanje storitev 605.300 uporabnikom in tako dosegli 28,8-odstotni tržni delež.

Si.mobil je na slovenskem oglaševalskem trgu znan po kreativnih oglaševalskih akcijah. Pomemben vidik je tudi njegova družbena odgovornost tako do okolja kot do uporabnikov in zaposlenih (povzeto po Si.mobil).

## **7 REZULTATI RAZISKAVE**

V nadaljevanju sem analizirala odgovore, ki sem jih pridobila z intervjujema. Osredotočila sem se samo na del, ki se posredno ali neposredno nanaša na sam odnos, saj ostali podani odgovori niso relevantni za področje raziskovanja.

### *Marketinški odnosi ter dejavniki dolgoročnih odnosov*

Intervjuvanki sta marketinški odnos opredelili različno. Intervjuvanka A (2011) je omenila, kaj vse po njenem mnenju sodi v pojem marketinških odnosov:

»... bi rekla, da vse, kar se tiče marketinga ... Vse, kar se dogaja, mogoče zato, ker mam mi tako strukturo ... Od tega, kako nastane produkt, potem kako mi to testiramo in v končni fazi lansiramo na trg in na prodajna mesta ... In pa seveda pol še odnosi z medijskimi agencijami, kar je potem na mikro nivoju, pa ta razpeljava do končnega uporabnika.«

Intervjuvanka B (2011) pa je pri opisovanju pojma izpostavljala predvsem dejavnike dolgoročnih odnosov, in sicer zaupanje, pristnost, sodelovanje in sklepanje kompromisov.

Da je zaupanje ena ključnih lastnosti odnosov, sta se strinjali obe intervjuvanki. Narašča skozi čas in intenzivnost dela ter stikov. Dlje in bolj intenzivno ko agencija in naročnik sodelujeta, bolj sta povezana in večje zaupanje se gradi med njima.

Na sam odnos pa vplivajo tudi drugi dejavniki. Intervjuvanka A (2011) je povedala, kolikšno pomembnost dajejo znanju agencije, obenem pa je to opredelila kot pomembno prednost dolgoročnih odnosov: »... druga stvar je po moje učenje skupno pa to poglobljanje v teritorij delovanja. To je recimo telekomunikacijska industrija v primeru Lune. Oni jo res že tok obvladajo, da nam je smiselno sodelovat z njimi, ker imajo ogromno enih informacij, ki jih mi mogoče ne vidmo, oziroma nam jih pridobijo pa tko naprej.«

Ena izmed prednosti, ki jo je videla intervjuvanka A (2011) je »skupni razvoj«, kar v primeru agencije Luna pomeni to, da so del mednarodne mreže TBWA. Po njenem mnenju je to velika prednost predvsem zato, ker v primeru kakršnihkoli težav (pomanjkanje idej, znanja), imajo za seboj nekoga, na katerega se lahko vedno obrnejo.

Obe intervjuvanki sta izpostavili čas kot dejavnik, ki v dolgoročnih odnosih veliko pomeni. Predvsem je pomembno to, da določenih procesov in ozadij ni treba vedno znova razlagat: »... ful se prihrani na času ... dlje kot delaš z nekom, bolj veš kaj jim je všeč, točno poznaš njihove cilje, njihov položaj na trgu ... tud kakšne njihove šibke točke in jim u bistvu lahko pomagaš pri odpravljanju teh slabosti« (intervjuvanka B 2011).

Enakega mnenja je bila tudi intervjuvanka A (2011), ki je še dodala, da bi za nekoga, ki bi na novo začel sodelovati z njimi, potrebovali veliko časa. Morali bi pridobiti veliko predznanja, saj bi v nasprotnem primeru lahko »zgrešili pravo pot«.

O tem, da pa je pri delu, kakršnega poznajo agencije, odnos še toliko bolj pomemben kot v katerih drugih dejavnostih (predvsem nestoritvenih), je govorila intervjuvanka B (2011). Po njenem mnenju je v agencijah specifičen način dela, ki ne omogoča samo sedenja v zaprti pisarni. Gre za delo z ljudmi, v skupinah, zato so dobri odnosi med njimi še večjega pomena.

Pomembno je, da imata agencija in naročnik skupne cilje, saj po mnenju intervjuvanke B (2011) »...ne mormo bit uspešni, če naš naročnik ni uspešen...«.

V primeru med Luno in Si.mobilom se doseganje skupnih ciljev pozna tudi na finančni ravni, saj ima agencija določen del plačila vezan na naročnikovo prodajo, kar se naročniku zdi super, saj je na ta način odgovornost enako porazdeljena (intervjuvanka A 2011).

Poseben pomen pripisujejo temu tudi zaradi tega, ker se v oglaševanju večkrat zgodi, da agencije pozabijo, da morajo oglašati tudi prodajati in ne biti samo opazni. »Lepe kreative so eno ... In pol je na njihovi strani lih to, ker jih zavezujemo s prodajnimi cilji, ta samokontrola,



in je po moje nujno, da gledamo vsi v isto stran. Če mam v končni fazi iste cilje, se jim pa seveda gre za to, da ohranjamo ta dolgoročen super odnos, da so oni na eni strani dobr plačani in da imamo skupno odgovornost« (intervjuvanka A 2011).

### *Slabosti marketinških odnosov*

Slabost marketinških odnosov, ki jo je omenila intervjuvanka B (2011), je lahko isti dejavnik, ki po drugi strani prispeva k uspešnim dolgoročnim odnosom, med njima pa je po njenem mnenju »tanka meja«. Če je na eni strani za odnos super, da se lahko odvija na prijateljski ravni, lahko po drugi strani to tudi škodi odnosu, saj se hitro zgodi, da kdo pozabi, da gre tu vseeno za poslovno sodelovanje med podjetji. Tudi v njihovem odnosu se to večkrat zgodi, a kot pravi: »nikoli nič kaj drastičnega, vedno smo se uspeli čist vse med sabo zmenit.«

Intervjuvanka B (2011) slabost v tem vidi predvsem zato, ker se včasih zdi, da je zaradi prijateljskega odnosa marsikaj dovoljeno, kar sicer ne bi bilo.

Še ena slabost, ki je bila podana z naročniške strani, je v ponavljanju kreativnih rešitev: »...začne se dogajati, da se kakšne stvari začnejo ponavljati, tud najbrž s tega vidika, ker po inerciji včasih začneš iskat bližnce in se zgodi da kreativne rešitve postanejo podobne, razmišljanje je podobno, pač ne morš iz svoje kože. Ne morš vsakič znova bit kreativen ...« (intervjuvanka B 2011).

### *Odnos med Luno in Si.mobilom*

»Vsi skupaj smo ena velika družina...gre za nekakšen poslovno prijateljski odnos ...« je povedala intervjuvanka B (2011), ko je razlagala odnos med svojo agencijo in Si.mobilom. Pravi, da gre za »... tipičen primer grajenja uspešnega dolgoročnega odnosa ...«.

Na tak uspešen odnos pa po njenem mnenju vpliva tudi obseg dela. Si.mobil in Luna pripravljata veliko oglaševalskih kampanj skupaj, kar se zagotovo pozna na odnosu, saj zaposleni več časa preživijo skupaj.

Zadovoljstvo z odnosom je izrazila tudi intervjuvanka A (2011), ki je predstavila, kako se njihov dober odnos pokaže pri razumevanju v kritičnih situacijah: »... smo zelo zadovoljni z agencijo, ker nam zmeri skušajo, tud kadar so, ne vem, roki z naše strani nemogoči, al pa konceptualno kakšne stvari ne grejo skupi ... zmeri nas poslušajo in se poskuša najdt pravi način oziroma ena pot za rešitev situacije.«

Intervjuvanka A (2011) se prav tako zaveda, da kdaj potrebujejo mnenje o določenih zadevah tudi iz zunanje strani, od nekoga, ki ni neprestano vključen v to in tu jim je v veliko pomoč ravno Luna. Takrat nastopi kot zunanji partner, ki na stvari vseeno gleda z drugega zornega kota, kot naročnik, ki je neprestano v tem. Si.mobil se zaveda, da imajo na strani agencije sogovornike, na katere se lahko zanesejo.

Čeprav sta obe strani izrazili zadovoljstvo s samim odnosom, imajo, kot pravi intervjuvanka A (2011), »... ups and downse ... kot v vsakem odnosu ...«, zato neprestano delajo na tem, da bi odnos še bolj utrdili: »... so pa seveda skos izboljšave. Te procese poskušamo optimizirati, na odnosih se dela, skos ... živa stvar je, tko da konstantno poskušamo bit boljši pa poiskat boljši način dela.«

### *Življenjski cikel odnosa*

Do sodelovanja med Luno in Si.mobilom je prišlo leta 2003, ko je Si.mobil pripravil pitch, na katerem se je najbolje odrezala Luna (intervjuvanka A 2011).

Si.mobil zaradi velikega obsega dela sodeluje z več agencijami, izmed vseh, trenutno osmih pa največji delež vzame Luna, ki jo je intervjuvanka A (2011) poimenovala kar »hišna agencija«. Ostale agencije pokrivajo področja spleta, remisli (akcije povezane z ohranjanjem narave), dogodkov in manjših materialov za prodajna mesta. Sodelujejo tudi z medijsko agencijo, raziskovalno agencijo in zunanjo svetovalko.

Prav tako agencija Luna sodeluje z različnimi naročniki, zato mora svoj odnos večkrat prilagajati vsakemu naročniku posebej. Vsak odnos je specifičen in ker velja, da so agencije odvisne od svojih naročnikov, so same večkrat primorane popustiti in prilagoditi odnos željam naročnika.

Odnos se začne že s samim spoznavanjem naročnika oziroma agencije in se nato razvija naprej. »Bi rekla da do nekega prvega odnosa, oziroma tega stika pride itak s spoznavanjem naročnika. Sej to je že nek začetek odnosa. Potem se pa nadgrajuje. To je pa pol odvisn od tega, kok si v stiku z nekom, ampak z vsakim, s katerim delaš, že maš nek odnos ...« (intervjuvanka A 2011).

Odnos se stopnjuje in gradi skozi čas in intenzivnost dela, sodelovanja. Tudi odnos med Luno in Si.mobilom je imel določene faze, skozi katere se je gradil. Na začetku je bil bolj posloven, po vseh teh letih sodelovanja, pa je prerastel v prijateljski odnos (intervjuvanka B 2011).

Odnos med dvema podjetjema je odvisen od vseh, ki skupaj sodelujejo, ki so v kontaktih. Vsak izmed njih pa ta odnos doživlja tudi na svojevrsten način. Med drugim je ta odvisen od posameznikovega položaja v podjetju. Tako je spreminjanje odnosa skozi leta opazila tudi intervjuvanka A (2011): »Seveda se je spreminjal. Ampak to je po moje tudi posledica tega, kako sm se js selila, oziroma sem napredovala znotraj oddelka. In pol maš seveda različne odnose na različnih ravneh.«

Najpomembnejši »kvalitativni preskok« v odnosu, kot ga vidi intervjuvanka A (2011), je bil »ko smo presegli to klasično formo«. Ena izmed osmih agencij, s katerimi Si.mobil še sodeluje, je zunanja svetovalka, ki je začela s Si.mobilom sodelovati ravno zaradi izboljšave samih odnosov – tako internih kot eksternih. Veliko odgovornost v izboljšavi odnosa pripisujejo ravno sodelovanju s svetovalko, saj so skupaj prišli do zaključka, da je potrebno določene stvari bolj poglobljeno raziskati in to skupaj z agencijo. Ugotovili so, da jim je ta način dela začel prinašati veliko boljše rezultate.

Ta preskok se je zgodil okrog leta 2007. V praksi je pomenil predvsem to, da ni bilo več te »klasične forme«, kot jo poznamo. Tako ločeno delovanje dveh timov se je združilo tako, da so si naloge, ki so prej veljale samo za naročnika, razdelili oziroma jih začeli delati skupaj. Agencija je imela vse večji vpliv pri smernicah, sodelovali pa so tudi pri pisanju brifov (intervjuvanka A 2011).

Da omenjen način dela res prinaša poleg dobrega odnosa tudi boljše poslovne rezultate, je intervjuvanka A (2011) prikazala tudi s primerom: »Na primer pogovarjam se tudi s sestrskimi firmami in oni večinoma ostanejo čist na tem formaliziranem odnosu z agencijami – v smislu mi damo brif, oni prinesejo rešitve in mislim da niso tok dobri rezultati.«

Da je zaupanje res pomembno in v odnosu med Si.mobilom in Luno prisotno, omenja intervjuvanka A (2011), ki pravi, da je velikega pomena to, da oni kot naročnik ne skrivajo informacij pred agencijo, kar je nekje v navadi, ampak se zavedajo, da jim to lahko prinese le še boljše rezultate. Skrivanje prodajnih ciljev ali kakšnih drugih informacij, po njenem mnenju lahko le škodi, saj agencija nima polnega pogleda v ozadje in lahko iz tega razloga zgreši smer.

Na strani agencije imajo največ kontakta z naročnikom vodje projektov, čeprav obe intervjuvanki pomembno vlogo pripisujeta tudi ostali ekipi.

»Vodja projekta je najbolj na udaru. Tudi če kdaj ni vse tko rožnato, ponavadi vodje projektov res skrbijo za to, da se stvari uredijo. Ampak bi pa vseeno rekla da ni vse na njih. Res da imajo največ neposrednega kontakta, ampak vseeno mora dati tudi ostali del ekipe več na to« (intervjuvanka B 2011).

Intervjuvanka A (2011) je to potrdila in izpostavila, da pri komuniciranju ne dela razlik med tem, kdo je vodja projekta in kdo je s kreativnega dela ekipe. V tem primeru je glede na že omenjena skupna sodelovanje pri pripravi kreativnih brifov to še toliko bolj pomembno.

Če sta za ohranjanje dobrega odnosa obe omenili pomembnost vseh posameznikov, pa se vodja projektov v večini primerov najbolj izpostavi ob reševanju določenih konfliktov. V vsakem odnosu se kdaj zgodi, da se mnenja križajo in pride do kakšnih problemov, ki se jih po mnenju intervjuvanke B (2011) vedno »najlažje reši s pogovorom«. Po njenih izkušnjah naročniki kar direktno pokažejo svoje nezadovoljstvo, kar se ji zdi tudi prav, saj le na ta način lahko zadeve popravijo. Večina konfliktov je povezanih s samo izvedbo dela in finančnimi nesoglasji.

Si.mobil in Luna se glede na obseg dela, ki ga imata, velikokrat dobivata in v živo rešujeta te probleme, kar jima prihrani veliko časa. Imata pa tudi poseben način t. i. »ocenjevanja«, pri katerem je naročnik v vlogi ocenjevalca agencije oziroma preteklih oglaševalskih kampanj. To priložnost večkrat izkoristijo tudi za delitev mnenj glede ostalih zadev, kjer večkrat pride na vrsto tudi sam odnos. Čeprav je v osnovi ta naloga ocenjevanja dodeljena naročniku, se vedno dopušča izražanje mnenja tudi agenciji. Omenjeno ocenjevanje je koristno predvsem z vidika, da je prisotna celotna ekipa z obeh strani, tako da vsi slišijo, kaj se na posameznih projektih dogaja in kaj bi lahko še izboljšali (intervjuvanka B 2011).

Ko pride do konflikta med agencijo in naročnikom, pa je agencija večkrat tista, ki popusti in tako ugodni naročniku. Po mnenju intervjuvanke B (2011) se delo v konfliktnem obdobju pozna tudi na sami učinkovitosti dela.

S strani agencije je bilo izraženo mnenje, da se »vedno vse najlažje reši s pogovorom«. Velik pomen komuniciranju pa podaja tudi sogovornica s strani naročnika. Z agencijo največ komunicirajo preko elektronske pošte in po telefonu, čeprav poudarja, da je včasih veliko boljše, če se pogovorijo v živo, ker se drugače hitro zgodi, da pride do različnega razumevanja (intervjuvanka A 2011).

Obe sogovornici se zavedata, da obstaja veliko dejavnikov, ki privedejo do prekinitve odnosa.

Intervjuvanka B (2011), ki je v svoji karieri delala že z mnogimi naročniki, je povedala, da se odnos velikokrat prekine zaradi nestrinjanja s finančnimi zadevami.

Dejavniki, ki sta jih obe sogovornici opredelili kot prednosti dolgoročnih odnosov, pa lahko privedejo tudi do prekinitve le-teh. Gre torej za izgubo zaupanja in spoštovanja. Največkrat je po njenem mnenju vzrok za prekinitvev odnosa nezadovoljstvo ene ali druge strani. To nezadovoljstvo se lahko kaže na različne načine. »Naročnik ni zadovoljen s tvojim delom, z načinom dela al s kreativnimi rešitvami, s čimerkoli no ... pa tud z naše strani, se je tud že zgodil, da mi kot agencija nismo bli zadovoljni z načinom dela pri naročniku oziroma z načinom dela, ki so ga mel oni do nas pa z njihovim odnosom do nas, pa smo pol mi prekinl sodelovanje« (intervjuvanka B 2011).

Intervjuvanka A (2011) je omenila iste dejavnike in še dodala: »Vse to, kar sestavlja odnos, pol vpliva tud na njegov zaključek.«

Tako Luna kot Si.mobil sta podjetji, ki sta del večjih mednarodnih mrež, obe sogovornici pa sta to omenili tudi kot dejavnik, ki lahko privede do tega, da se odnos konča, sami pa pri tem nimajo izbire. Telekom Austria group kot lastnik Si.mobila lahko vpliva na to, s kom bodo sodelovali (intervjuvanka A 2011), medtem ko se podobna situacija lahko zgodi tudi agenciji: »Zdej se nam je recimo zgodil da smo zgubil našga dolgoletnega mrežnega naročnika, pa u bistvu mi s tem nimamo čist nič. Naša TBWA mreža ga je zgubila in pol mormo tud mi prekint sodelovanje z njimi, oziroma itak oni ne smejo več delat z nami. To je več takih situacij, ko mi neposredno sploh nimamo vpliva« (intervjuvanka B 2011).

Prekinitvev uspešnega dolgoročnega odnosa ima za obe strani negativne posledice. Intervjuvanka A (2011) se je postavila v situacijo, da bi se zdaj končal odnos med njimi in agencijo in ob tem izpostavila posledice, ki bi jih občutili. Omenila je, da bi morali vložiti veliko truda in časa, da bi vsaj približno dosegli raven sodelovanja z Luno. To bi za seboj prineslo posledice, saj bi kakovost dela na začetku padla, zmanjšalo bi se tudi število projektov.

Obe sogovornici sta z odnosom zadovoljni in sta zato izrazili željo, da bi si želeli odnos, kot ga imajo sedaj, ohranjati še naprej.

Kot je omenila intervjuvanka A (2011), bi spremenila predvsem to, da bi ekipe z obeh strani razbremenila tako, da bi vključila več ljudi, kar bi pomenilo, da bi bili posamezniki še bolj

posvečeni posameznemu projektu. To bi po njenem mnenju še bolj pripomoglo k odnosu, saj bi se lahko bolj posvečali drug drugemu.

»Naš odnos je nekaj posebnega, Si.mobil vedno preseneča. Odnos z njimi je poseben, v pozitivnem smislu seveda. Verjetno je to posledica dolgoletnega sodelovanja in pa zaupanja. Tko da lahko rečem, da so moja pričakovanja izpolnjena« (intervjuvanka B 2011).

Obe sogovornici se zavedata, da se da na odnosu vedno delati in ga nadgrajevati, kar že počnejo in bodo tudi v prihodnje. Ključno je, da bo naročnik še naprej »slišan s strani agencije in obratno, da bodo tudi oni slišani ...« (intervjuvanka A 2011).

## **8 DISKUSIJA**

V prvem delu naloge sem s pomočjo znanstvene literature ugotavljala, katere so značilnosti dolgoročnih odnosov, njihove prednosti in slabosti. Pri tem vprašanju ni bilo zaznati večjih odstopanj glede na obravnavano literaturo, saj so se odgovori intervjuvank ujemali s teoretično osnovo. Intervjuvanka A je marketinške odnose opredelila na enak način kot Morgan in Hunt (Blois 996, 161), in sicer na vse marketinške aktivnosti. Tako agencija kot naročnik sta najbolj izpostavila zaupanje. Gre za to, da naročnik zaupa agenciji, da bo le ta čim bolje opravila svojo nalogo. A ne gre le za zaupanje naročnika do agencije. Gre za obojestranski dejavnik, ki se skozi obseg dela, predvsem pa skozi čas, povečuje in utrjuje. Ko postajajo odnosi tesnejši, postaja pomen zaupanja še toliko večji (Jančič 1997, 40). Preučevani podjetji skupaj sodelujeta že osem let in se zavedata, da sta se zaupanje in njun odnos na splošno spreminjala skozi leta. Oglaševalci najamejo agencijo, saj od nje pričakujejo znanje in sposobnosti, ki jih sami nimajo. Zato je za naročnika zelo pomembno, da se lahko kadar koli obrne na svojo agencijo, saj ta že dobro pozna naročnikovo področje delovanja.

Zanimivo je, da je bil v intervjujih večkrat omenjen čas kot prednost dolgoročnih odnosov, medtem ko ga v literaturi kot posamezen dejavnik nisem zaznala. Menim, da je prihranek časa vsota vseh naštetih dejavnikov dolgoročnih odnosov in da se vsi ti prepletajo med seboj. Brez zaupanja ni odnosa, takoj ko sta podjetji v odnosu, začneta sodelovati med seboj (sodelovanje), in sta neposredno povezana (medsebojna odvisnost in moč), kar pripelje do zadovoljstva s poslovanjem (Wilson 2000). Vse te prednosti pripeljejo do doseganja »win-win« situacij. Agencija in naročnik nista v tekmovalnem odnosu in ne predstavljata grožnje drug drugemu, stremita pa k doseganju skupnih ciljev.

Če je prednost dolgoročnega odnosa dobro poznavanje udeležencev in sodelovanje na prijateljski ravni, je ta isti dejavnik lahko tudi slabost dolgoročnih odnosov. Naročnik pričakuje od svoje agencije kreativne in hkrati učinkovite rešitve. V praksi pa se večkrat zgodi, da naročnik dobi že »videne ideje«. Kreativnost začne padati, ideje se začnejo ponavljati, kar predstavlja še eno slabost v dolgoročnih odnosih. Ta del je sogovornica s strani naročnika predstavila precej razumevajoče, pa čeprav Halinenova (1997) to navaja kot enega najpogostejših vzrokov za prekinitve odnosa. Obstaja pa tudi kar nekaj zunanjih dejavnikov, ki lahko privedejo do prekinitve odnosa. Pri obeh je eden ključnih ta, da sta obe podjetji del mednarodnih mrež, kar pomeni, da sta lahko kljub dobremu odnosu, primorani k prekinitvi sodelovanja.

Večina medsebojnih odnosov se začne s prepoznavanjem potrebe. V analiziranem okolju se naročnik zave, da potrebuje oglaševalsko agencijo. Lahko jo izbere na več različnih načinov. Najbolj pogost, po katerem je bila izbrana tudi analizirana oglaševalska agencija, pa je priprava natečaja. Po izboru agencije se začne odnos med njo in naročnikom, ki gre skozi več faz: nastanek oziroma vzpostavljanje, razvoj, vzdrževanje in prekinitve. V različnih fazah je stopnja zaupanja različna. Po začetni stopnji vzpostavljanja odnosa, pri kateri gre bolj za samo spoznavanje, odnos preide v razvoj. V tej fazi podjetji že pripravljata skupne projekte, agencija se trudi, da bi se čim bolj izkazala, tudi zaupanje je vse bolj prisotno. Najvišja točka, ki si jo želijo v odnosih vsi doseči, je faza vzdrževanja odnosa. Po analizi obeh intervjujev bi odnos med Luno in Si.mobilom uvrstila v omenjeno stopnjo. Gre za fazo, pri kateri se naročnik in agencija že zelo dobro poznata, predvsem pa je prisotno zaupanje, kar je v preučevanem primeru več kot očitno. Obe sogovornici sta fazo še potrdili z dejstvom, da je odnos na t. i. »prijateljski ravni«. V vseh teh letih se je odnos nadgrajeval in po besedah naročnice doživel najvišji preskok okrog leta 2007, ko so začeli delovati bolj »kot eno«. Posebna lastnost tega odnosa je, da so se povezali in si razdelili naloge med seboj, tako da ni več stroge ločnice med tem, kaj pripravi naročnik in tem, kaj agencija. Gre za skupno delo in skupne rešitve, ki jim prinašajo dobre poslovne rezultate, oziroma po Jančičevih (1999) besedah za »win-win« situacijo, ki je pokazatelj uspešnega dolgoročnega odnosa. Poleg dobička, ki ga tak način dela prinaša, pa so sami ugotovili tudi to, da jim tovrsten način dela najbolj leži, saj jih med seboj samo še bolj utrjuje. Naročnik svoje agencije ne jemlje več samo kot »poslovnega partnerja«, ki ima jasno določene in načrtane svoje naloge. Večkrat se zgodi, da se na agencijo obrnejo tudi v primerih, ko potrebujejo drugo mnenje, pa čeprav se to

ne navezuje točno na njihovo stroko. Glede na pritisk na trgu so vsi prisiljeni v hitre odločitve in dejanja. Četudi so roki vedno krajši, jih agencija poskuša razumeti in se jim prilagajati.

Naročnik agenciji posreduje vse informacije, saj se zaveda, da prikrivanje določenih informacij lahko pripelje do nerazumevanja situacije. Medsebojne konflikte rešujejo s pogovorom, pri katerih ima večkrat pomembno vlogo vodja projektov. Agencija se zaveda, da mora zavoljo dobrih odnosov kdaj tudi sama prej popustiti v kriznih situacijah, saj je vseeno ona tista, ki se mora še posebej boriti, da ohrani svoje naročnike. Posebnost njunega odnosa pa je v t. i. ocenjevanju, pri katerem naročnik ocenjuje agencijo po kampanjah. To priložnost izkoristijo tudi za odprt pogovor o samem odnosu. Tu je vedno prisotna celotna ekipa, ki dela na projektih, kar pomeni, da tudi kreativni del ekipe, ki nima toliko stikov z naročniki, vidi, da so pomemben člen v tem odnosu. Čeprav večina avtorjev trdi, da je za odnos med agencijo in naročnikom v največji meri odgovoren vodja projektov, sta obe sogovornici kar nekaj odgovornosti pripisali tudi kreativni ekipi. Manjše odstopanje od teorije se tu kaže predvsem zaradi specifičnosti porazdelitve dela v tem odnosu, tako med agencijo in naročnikom, kot tudi znotraj odnosa. Veliko pozornost posvečajo komuniciranju in sicer se jim zdi najbolj učinkovito, če se kar dobijo in pogovorijo v živo.

Fazi vzdrževanja odnosa sledi še prekinitvev odnosa. Na to lahko vplivajo vsi naštetih dejavniki, ki jih uvrščamo tudi med slabosti odnosov, največkrat pa do tega pride zaradi splošnega nezadovoljstva naročnika z agencijo. Čeprav ne razmišljajo o prekinitvi odnosa, je naročnik omenil, da se zaveda, da bi imeli v primeru prekinitve odnosa veliko negativnih posledic, menjava agencije pa bi za njih pomenila predvsem veliko truda in časa, ki bi ga vlagali v ponovno izgradnjo odnosa.

Po obeh opravljenih intervjujih sem dobila vtis, da gre v tem odnosu res za simbiozo dveh podjetij. Tudi sam intervju je potekal zelo sproščeno in v pozitivnem tonu, kar bi lahko pripisala temu, da intervjuvankama tema ni bila tuja, ampak sta o njej radi govorili.

Dolgoročni odnos je usmeritev, na katero stavita obe podjetji, saj jim prinaša številne prednosti.

S samim odnosom sta obe strani zelo zadovoljni, kar se zagotovo vidi tudi v tem, kako uspešni sta podjetji na slovenskem trgu.



Tudi za v prihodnje si želijo, da bi še naprej tako dobro sodelovali. Želijo si še povečati ekipe, tako s strani naročnika kot s strani agencije. Na ta način bi imeli še več časa zase in ostale projekte.

Intervjuja sta potekala ločeno, odgovori na vprašanja pa so v veliki meri enaki, kar mi je dalo še dodatno potrditev o uspešnosti tega odnosa. Intervjuvanki ste namreč izpostavljali enake prednosti in slabosti, vidike glede odnosa v prihodnosti, pomembnosti določenih dejavnikov. V nobeni zadevi se nista križali oziroma imeli popolnoma deljena mnenja. Poleg tega pa sta potrdili tudi teoretična izhodišča, opisana v nalogi. Predstavili sta dejavnike, ki veljajo za marketinške odnose, v svojem odnosu sta zaznali tako prednosti kot slabosti odnosov, sami izpostavili pomembnost v doseganju skupnih ciljev, izmenjavanju informacij in komuniciranju. Tako sta potrdili, da se odnos med njima povsem ujema z znanstveno teorijo, ki so jo pisali priznani tuji in slovenski avtorji. Izbrana metodologija raziskovanja se je izkazala za primerno, saj sem z njeno pomočjo odgovorila na vsa svoja zastavljena raziskovalna vprašanja.

## **9 SKLEP**

Kot relativno nov pristop za drugačno obravnavanje tako potrošnikov kot tudi deležnikov podjetij, posledično pa doseganje uspešnosti poslovanja, se v zadnjem času vse bolj pojavlja pristop marketinških odnosov. Pojavil se je predvsem zaradi vse slabših poslovnih rezultatov, saj klasična marketinška orodja niso bila več dovolj za obstoj na trgu. V okviru opredelitve marketinških odnosov zasledimo množico definicij, ki izhajajo iz različnih perspektiv. Skupno vsem pa je, da so uspešni dolgoročni marketinški odnosi, ki prispevajo k zadovoljstvu vseh udeležencev, najboljše orodje v konkurenčnem boju.

Namen diplomskega dela je bil ugotoviti lastnosti in dejavnike, ki vplivajo na uspešen dolgoročni marketinški odnos dveh slovenskih podjetij. S pomočjo predelane teorije v prvem delu naloge sem skozi poglobljene intervjuje poskušala analizirati odnos med izbranimi podjetjema, med oglaševalsko agencijo in naročnikom. Podjetji delujeta na medorganizacijskem trgu in drug drugemu na predstavljata konkurence, zato sta primorani, če želita doseči skupne cilje, vzpostaviti medsebojni odnos. Skozi nalogo sem večkrat poudarila pomembnost dolgoročnih odnosov, zato podjetji, ki sem ju analizirala, nista bili izbrani naključno. Gre namreč za podjetji, ki skupaj sodelujeta že 8 let.

Njun odnos sem poskušala umestiti v teorijo marketinških odnosov. V nalogi sem torej ugotavljala, kateri dejavniki vplivajo na razvoj dolgoročnih odnosov. Znotraj tega sem raziskovala tudi dejavnike, ki privedejo do prekinitve odnosa ter vplivajo na življenjski cikel odnosa.

Rezultati analize so pokazali, da se odnos med oglaševalsko agencijo Luna in naročnikom Si.mobil ujema s podanimi teoretičnimi izhodišči. V podjetjih se zavedajo vseh dejavnikov, ki jim omogočajo tovrsten odnos, zato ga z vzdrževanjem teh dejavnikov ohranjajo in še izboljšujejo. Samemu odnosu pripisujejo velik pomen, kar dokazuje dejstvo, da podjetji že vrsto let uspešno sodelujeta. Posledično pa se uspešnost kaže tudi v položaju na trgu, ki ga omenjeni podjetji zasedata.

Čeprav je slovenske literature na to temo bolj malo, sem ugotovila, da sta preučevani podjetji zelo dobro seznanjeni s pojmom marketinški odnosi in predvsem prednostmi, ki jih implementacija le-teh prinaša. Iz analiziranega bi si upala trditi, da bi ta odnos lahko predstavljal okvirje uspešnih dolgoročnih odnosov, kot smernica za ostala podjetja.

## 10 LITERATURA

1. Beard, Fred K. 1996. Marketing Client Role Ambiguity as a Source of Dissatisfaction in Client-Ad Agency Relationships. *Journal of Advertising Research* (September/October): 9-20.
2. Belch, George E. in Michael A. Belch. 1993. *Introduction to advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*. Boston: Irwin.
3. Blois, J. Keith. 1996. Relationship marketing in organizational markets – assessing its costs and benefits. *Journal of Strategic Marketing* (4): 181-191.
4. Crosby, Lawrence in Nancy Stephens. 1987. Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life of Insurance Industry. *Journal of Marketing Research* 24 (4): 404-411.
5. Damjan, Janez. 2002. *Ste z agencijo srečno poročeni?* Dostopno prek <http://jd.sartes.si/casopisni-clanki/ste-z-agencijo-srecno-poroceni> (22. maj 2011).
6. Davis, Mark in Mel Prince. 1999. Examining of Longevity of New Agency Accounts: A Comparative Study of U.S. and U.K. Advertising Experiences. *Journal of Advertising* 28 (4): 75-89.
7. Egan, John. 2001. *Relationship Marketing: Exploring relational strategies in marketing*. New York: Financial Times Prentice Hall.
8. Foxall, R. Gordon, Ronald Goldsmith E. in Stephen Brown. 1998. *Consumer Psychology for Marketing*. London: International Thomson Business Press.
9. Grönroos, Christian. 1990. Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organisational Behaviour Interface. *Journal of Business Research* 20 (1): 3-11.

10. Halinen, Aino. 1997. *Relationship marketing in professional services: a study of agencyclient dynamics in the advertising sector*. London, New York: Routledge.
11. Hausman, Angela. 2001. Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 16 (2): 600-616.
12. Intervjuvanka A. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 11. julij.
13. Intervjuvanka B. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 18. julij.
14. Jagdish, Sheth N. in Atul Parvatiyar. 2000. *Handbook of relationship marketing*. London: Thousand Oaks.
15. Jančič, Zlatko. 1997. Nova paradigma v marketinški disciplini: Soupravljanje marketinških odnosov. *Akademija MM* 1 (1): 37-43.
16. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. --- in Vesna Žabkar. 1998. Establishing Marketing Relationships in the Advertising Agency Business: A Transitional Economy Case. *Journal of Advertising Research* (November-December): 27–36.
18. Kasper, Hans, Piet van Helsdingen in Wouter De Vries. 1999. *Services marketing Management: an International Perspective*. Chichester, New York: John Wiley and sons.
19. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management. Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
20. Kunøe, Gorm. 1998. On the ability of ad agencies to assist in developing one-to-one communication. *European Journal of Marketing* 32 (11/12): 1124–1137.
21. LUNA\TBWA. Dostopno prek: [www.luna.si](http://www.luna.si). (24. maj 2011).

22. Matajič, Mateja. 2001. *Trženje, temelječe na odnosih med podjetji v slovenskih razmerah*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Morgan, Robert M. in Shelby D. Hunt. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (4): 20-38.
24. Schultz, Don E. in Beth E. Barnes. 1996. *Strategic Advertising Campaigns*. Lincolnwood: NTC Business Books.
25. *Si.mobil*. Dostopno prek: [www.simobil.si](http://www.simobil.si) (24. maj 2011).
26. Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Wells, William, John Burnett in Sandra Moriarty. 1992. *Advertising: Principles and Practise*. London: Prentice-Hall International.
28. White, Roderick. 2000. *Advertising*. London: McGraw-Hill Publishing Company.
29. Zineldin, Mosad. 2002. Developing and managing a romantic business relationship: life cycle and strategies. *Managerial Auditing Journal* 17 (9): 546-558.
30. Žabkar, Vesna. 1999. *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev - konceptualni model in empirična preverba*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. --- 1998. Odnosi v organizacijah in med njimi: Kakovost odnosov med naročnikom in oglaševalsko agencijo. *Akademija MM* (2): 75-81.

## **PRILOGA A: Prepis intervjuja A (Si.mobil)**

*Za začetek nekaj splošnih vprašanj. Kako dolgo že deluje vaše podjetje?*

Am, od... mislm da so štartal 98, pa 99 pršli na trg, s prepaid-om najprej. Se prav, 11 let. Oziroma, a smo mi lani praznoval? Ja, lani je bla desetletnica; točno. 11 let.

*Kdo v vašem podjetju odloča o oglaševanju? Koliko zaposlenih šteje?*

Aha, tko mamo. Znotraj marketinškega oddelka imamo 3 segmente: imamo produktni marketing, mamo trženje, oziroma marekting intelligence – tržne raziskave pa komunikacije. In pol znotraj komunikacij mamo tko razdeljen, da mamo 4 campaign managerje, ki se prov ukvarjajo s posameznimi segmenti oziroma oglaševalskimi akcijami. Potem mamo pa še 2 deklici, gospodični, ki sta za web odgovorni, 2 za spoznorstva in to je po moje to... aja ne, še 1 za social media. To je to, 4 so u bistvu dedicated prov samoza kampanje, majo najbolj direkten kontakt z agencijami.

*Kaj vam osebno predstavlja pojem marketinški odnosi?*

Am, js bi rekla da vse kar se tiče marketinga, js bi to tko am, dala notr tud samo produkcijo produktov, oziroma samo nastanitve produktov. Js bi dala čist vse kar paše pod marketing, pa delno pol tud to apliciranje na prodajno stran. Vse kar se dogaja, mogoče zato, ker mamo mi tako strukturo, ampak vse kar se dogaja znotraj marketinga. Od tega kako nastane produkt, potem kako mi to testiramo in v končni fazi lansiramo na trg in na prodajna mesta. Tko da bi komplet vse dala. In pa seveda pol še odnosi z medijskimi agencijami, kar je potem na mikronivoju, pa ta razpeljava do končnega uporabnika. Vse bi dala notr no, po moje zato, ker mamo mi tko organiziran vse skupi.

*S koliko agencijami sodelujete pri pripravi oglaševalskih kampanj?*

Misliš prov tržno komuniciranje al tud recimo organizacija dogodkov pa vse?

*Lahko vse skupaj.*

Am, pač Luna je hišna agencija in največji delež vzamejo oni, daleč največji. Zdej glede na to, da smo trenutno, oziroma pred parimi tedni nehal delat s Poanto. Potem mamo, oziroma smo mel do nedavnega CRM agencijo – bom ti govorila recimo tm nekje maja, ko je bla idealna struktura. Se prav hišna agencija, potem agencija za te manjše materiale, te sprotne, te POS materiale, ki so za zraven in jih je potrebno predvsem DTP-jevsko obdelat, potem je bla... am, 2 web agenciji-eno za ORTO, drugo za residential oziroma Biznis segment, potem Kaaita remisli pokriva... am, a mi šteješ? Dej štej no, ker je tok tega. FM za dogodke pa Zenith za medijski zakup. Potem je pa še znotraj raziskav Aragon, ampak ne delamo direktno z njimi, posredno se pač dobimo. Kok si jih naštela?

*7 brez Poante.*

Aha, možno ja. Pa upam da nisem koga pozabila. Če sm, se bom vrnila pa dodala, ampak ja, to je to.

*Koliko dolgo že sodelujete z vašo agencijo/agencijami?*

Am, najdlje z Luno. Štartal smo 2002, 2003 mislim da s Prestižem, ko se je prva blagovna znamka postavljala in pol od drugega rebrandinga naprej z Luno, tko da ja, 7 al 8 let, neki tazga.

*Kako dolgo pa ti vi že sodelujete z Luno, oziroma od kdaj ste na Si.mobilu?*

Od 2004. 7 let.

*Torej cel čas z Luno?*

Ja ja, ko sem js pršla je bla Luna že.

*Morda poznate začetke; kako to, da se je vaše podjetje odločilo ravno za to agencijo?*

Hm, mislm, da je bil pitch. Bi rekla da ni blo to tko na neki dogovorni ravni, ampak da smo pitchiral.

*Kateri so po vašem mnenju razlogi, da se oglaševalec odloči, da bo pripravil pitch za določeno oglaševalsko kampanjo in tega ne prepusti agenciji, s katero večinoma sodeluje? Kako pogosto vi pripravljate pitch-e?*

Po moje so 3 razlogi. Eno je to, da je obseg dela prevelik, da bi ena agencija lahko podelala, oziroma so lahko to kake bolj specifične naloge, kot npr. bolj DTP-jevske, če se ti zdi da je vseen lohk kakšna manjša agencija, ki je lohk bolj odzivna, tud tisti hip, da ne rabi cele ekipe predstavlat z drugih projektov in zato pač ne vem, poiščeš neko manjšo agencijo. Drugo je mogoče zato, ker rabiš za kakšn specializiran projekt specializirano agencijo-mogoče CRM bi bil tak primer. Tretje pa to, da mogoče razviješ blagovno znamko, ki nima povezave s krovno blagovno znamko in nočeš da te vpliv hišne agencije širi to krovno blagovno znamko na druge. To bi rekla da so ti razlogi no: al obseg dela, al to da more bit ločeno vsebinsko al pa specializacija.

*Kako bi prikazali odnos skozi vsa ta leta? Se je spreminjal?*

Seveda se je. Ampak to je po moje posledica tega, kako sm se js selila, oziroma sem napredovala znotraj oddelka. In pol maš seveda različne odnose na različnih ravneh. Js bi rekla da največji kvalitativni odnos...aha, z Niko še sodelujemo, ki sicer ni agencija ampak svetovalka-sori vračam se nazaj. Ona je svetovalka, ampak nam je vsebinsko ful pomagala, predvsem tud pri vzpostavljanju odnosa z agencijo pa interno tud. Ker preprosto, ko se enkrat ujameš v te odnose, ne vidš več ven, to je kokr en mix, kjer potem ne morš več stop tipke prtisnit. Tko da po moje največji kvalitativni preskos je bil, ko smo presegl to klasično formo. Mi prnesemo brif, oni ga poslušajo, vprašajo tisto kar rabijo, potem gremo vsak po svoje, prnesejo kreativne rešitve...pač da je uno res ločeno delovanje dveh timov. Zdej se mi zdi da smo pršli do tega, da se vsak brif velik bolj globoko predebatira, oziroma da imajo tud oni možnost sovplivanja pr smernicah. To pomen, da smo skupi začel pisat brife, seveda za te večje stvari. Ker za vsako stvar dejansko ni časa da bi tok se poglabljaj, tko da ta kvalitativni preskos se je pa mislm da naredu tm, 2007...ko je Nika začela sodelovat in smo res vidl da rabmo bolj poglobljeno predebatirat stvari oziroma da so tko rezultati velik boljši. Tko da to bi bla ena taka stvar, k nam ful dobr funkcionira. Naprimer pogovarjam se tud s sestrskimi firmami in oni večinoma ostanejo čist na tem formaliziranem odnosu z agencijami-v smislu mi damo brif, vi prnesete rešitve in mislm da niso tok dobri rezultati. To je ena taka stvar. In seveda potem tud, dalj časa nas poznajo, enih stvari sploh ni treba več ponavljat, zato ker jim je jasno, v kakšnem okolju smo, kakšna situacija ja, tko in tega vidika je potem velik bolj kvaliteten odnos. Lažji je navsezadnje delat, kot če bi mel nekaj agencij in vsaki izmed njih znova razlagat stvari in vse detajle, ki jih oni že vejo sami po sebi. To mi je tak bistven preskok kvalitativen no. Vsaj js sem ga tko dojela.

*Kateri so po vašem mnenju bistveni dejavniki, ki vplivajo na uspešne dolgoročne marketinške odnose?*

Ja en od ključnih bi rekla da je zaupanje. Ker po eni strani ja, more naročnik zaupat agenciji v smislu tega, da če kakšne stvari kdaj ne grejo, da ni takoj ja bomo pa poiskal novo agencijo, sej na trgu je dovolj ponudbe, zakaj bi se karkol še ukvarjal. To je ena stvar. Druga stvar je po moje učenje skupno pa to poglobljanje v teritorij delovanja. To je recimo telekomunikacijska industrija v našem primeru. Oni jo res že tok obvladajo, da nam je smiselno sodelovat z njimi, ker imajo ogromno enih informacij, ki jih mi mogoče ne vidmo, oziroma nam jih pridobijo pa tko naprej. Am ena stvar je vsekakor ta skupen razvoj, kar jim omogoče to, da delujejo v grupi. To pomen če naprimer na lokalnem nivoju zmanjka, imajo mehanizme, oziroma vejo kam it iskat znanje, pomoč in tko naprej.

*Katere pa so po vašem mnenju slabosti dolgoročnih odnosov? Prepoznate kakšno slabost tudi v vašem primeru?*

Ja začn se dogajat, da se kakšne stvari začnejo ponavljat, tud najbrž s tega vidika ker po inerciji včasih začneš iskat bližnce in se zgodi da kreativne rešitve postanejo podobne, razmišljanje je podobno, pač ne morš iz svoje kože. Ne morš vsakič znova bit kreativen. To, da se mogoče zaciklaš v istem načinu opazovanja, stvari pa pol tud v smislu delovanja, podajanja predlogov in tko naprej. Mogoče včasih ni dobr, da postane ta odnos skor da preveč oseben, al pa zarad tega neprofesionalen. Ker se že tok časa poznamo, je skor da že vse dovoljeno in tko naprej. Pa to dvoje, sicer pa se mi zdi da je super da dolg sodeluješ z eno agencijo, ker ti totalno velik eforta prihran, te pozna in ti u bistvu res lahko svetuje najboljše. Ker u bistvu nekdo ki je uletu u tvojo branžo mora tok enga predznanja dobit, da iz tega razloga lahko zgreši pravo pot.

*V kolikšni meri vi kot naročnik posredujete informacije agenciji?*

Načeloma se mi zdi, da pr takem načinu sodelovanja, kot ga mam mi, je treba kar tko zlo v detajle it, to pomen totalno v celoti. Zato ker, ne vem, vem da se dogaja da se skrivajo prodajni cilji, al pa mogoče kakšne ifnormacije, ki niso za javnost in tko naprej ampak po moje za dopolnitev cele slike, morjo vedt čist vse detajle. Tko da ja, je treba kr v celoti, tud če to kdaj pomen, da se na strani agencije mora zožat skupina, ki dela za ns, tud če se kdaj podpiše še dodaten en day, ampak je treba kar odprto. Vse tiste stvari zarad katerih lahko projekt

pade al pa karkol kar sicer ne pride javnost. Tko da ja, morjo vedt vse ker sicer nimajo celga pogleda na stvar in je lahko pot ki jo predlagajo čist napačna. In to ni vprašanje-če smo enkrat povezani na tak način je treba it v detajle.

*Kako pomembno je pri sodelovanju z agencijo to, da imate skupne cilje? Kdo je večinoma v vlogi postavljanja ciljev?*

Seveda smo mi, ampak v končni fazi je v vsaki branži oziroma v večini končni cilj prodaja. In v našem primeru ima Luna določen del plačila tud vezan na našo prodajo, kar se nam zdi oziroma men se zdi super. Ni zdej to nek velik delež, naprimer če bi mi delal totalne napake da potem ne bi dubl tega svojga deleža plačila, ampak se mi zdi tko da za samodisciplino je ok da tko razmišlaš. Lepe kreative so eno ...mislml, ker nas vse zanese. Js bi včasih tud dala in potrdila kakšno stvar ki mi je blazno osebno všeč ampak vem da mogoče ne bo prinašala rezultatov. In pol je na njihovi strani lih to, ker jih zavezujemo s prodajnimi cilji ta samokontrola in je po moje nujno, da gledamo vsi v isto stran, ker drgač je pač odgovornost neenakomerno porazdeljena. Oni nam lahko rečejo dobil bomo pač tisti denar, če mam pa v končni fazi iste cilje, se jim pa seveda gre za to da ohranjamo ta dolgoročen super odnos, da so oni na eni strani dobr plačani in da imamo skupno odgovornost. Seveda pač v pravih razmerjih, ne morjo oni odgovarjat za vse naše prodajne rezultate, ker je tok drugih elementov, ki vplivajo na to.

*Kako bi opredelili vaš odnos z Luno? V kolikšni meri so dosežena vaša pričakovanja v odnosu z Luno?*

Am, tko je, kot v vsakem partnerskem razmerju imamo ups and downse, sam je po moje to dost normalno, ker smo ljudje tisti, ki ustvarjamo vse skupaj in pol seveda prideš v ta odnos s svojo slabo voljo al kokrkol, čist privat se včasih zgodi. Tko da če bi gledala generalno ja, smo zelo zadovoljni z Luno, ker nam zmeri skušajo tud kadar so ne vem, roki z naše strani nemogoči, seveda tud roke mi dobimo do drugih, al pa konceptualno kakšne stvari ne grejo skupi, zmeri pač nas poslušajo in se poskuša najdt pravi način oziroma ena pot za rešitev situacije. Tko da iz tega vidika tko če gledam generalno mi je super delat z Luno. Tud to predznanje k sm ti govorila prej, je velik plus. Ker točno vemo, da mam sogovornika ki ima reference in znanje in bo lahko enakovredno nam kontriral. Ker res super no, ker včasih mi niti ne vidmo več lastne podobe ker smo tok notr v tem poslu. Tko da generalno super, so pa seveda skos izboljšave. Te procese poskušamo optimizirat, na odnosih se dela, skos...živa stvar je, tko da konstantno poskušamo bit boljši pa poiskat boljši način dela.

*Kdo po vašem mnenju največ skrbi za dober odnos (vodje projektov ali celotne ekipe)?*

Se mi zdi da glede na to kako delamo mi, da so na teh brainstormingih prisotni tud predstavniki kreativnega dela ekipa, so kar vsi enak odgovorni. Mislml, men je u bistvu enako pomembno s kom govorim. Tud če je nekdo recimo kreativc, nekdo pa iz akaunta. Vsi so kle isti, tko da če kreativci kdaj mislijo, da jim ni treba, je to zmota.

*Kako pa na odnos vpliva dejavnik, kot je npr. »kemija/privlačnost« med udeleženci v odnosu?*

Ma ja, zihr vpliva, ker smo pač ljudje. Če ti je nekdo bolj simpatičen, čist po inerciji lažje delaš z njim, ampak po drugi strani se pa vsi zavedamo da je posel posel. Da nismo družba prijateljev, ki se dobivajo...tko da ja, vpliva.

*Kateri so po vašem mnenju dejavniki, ki privedejo do prekinitve odnosa?*

Ja ne vem, verjetno kakšno ponavljanje napak. To da počas dialog ne bi bil več možn, da recimo ne bi mogli sledit našmu tempu, da se na finančnem področju en bi najdla...u bistvu imaš ogromno teh dejavnikov. Vse to kar sestavlja odnos pol vpliva tud na njegov zaključek.

*Obstajajo tudi kakšni zunanji dejavniki, ki lahko privedejo do prekinitve odnosa, vi pa na njih ne morete vplivati? Primer?*

V smislu recimo za bi Telekom Avstria group kot naš lastnik reku zdej pa morte sodelovat s to in to agencijo. Na tak način najbrž. Vsi smo del večjih skupin navsezadnje pač je treba včasih upoštevati navodila, ki ti niso najbolj ljuba, tko da ja, obstajajo te dejavniki. Nismo čist imuni na te stvari. To pomen da če zares dobro delamo se vseen lahko kej zgodi zarad česa bi se mogli razit.

*Kakšne posledice prinese to za sabo za vas kot naročnika, ki sodite med največje oglaševalce v Sloveniji ?*

Ogromno enga eforta. Naš tempo bi se upočasnil za 10x, ker bi to pomenil da bi rabl, tud če bi recimo dobil navodila s strani Telekoma Avstrije da je treba delat z nekom, bi rabl vsaj eno leto da bi pršli na približno to



raven znanja in skupnega raziskovanja in trga in nas in vse zgodovine in vsega. To pomen da bi kakovost padla na začetku, predvsem bi pa padla tud ta frekvenca projektov, oziroma bi potem mogl zbrat tiste najbolj pomembne. Ni šans da bi z novo agencijo od prvega dne naredl tak obseg projektov. Tud večji efort bi bil z naše strani. To je kokr če bi se cela ekipa na naši strani zamenjala, prbližno isto bi blo, ker pol nimaš sogovornika. Tko da ja, kr kriza bi bila če bi se to zgodil z dons na jutr.

*Kakšna oblika komunikacije z agencijo se vam zdi najučinkovitejša in katero največkrat uporabljate?*

Vedno je najlažje ustno, odvisno od tematike, ki jo rabiš obdelat. Al je tko, na 4 oči al je cela ekipa, če je pač kakšn brainstorming. Ker maili in pa tud telefon ima svoje omejitve. Ne morš kakšnih stvari, drgač. Prov v mailih sem ugotovila da je prov problem v razumevanjih, ko da ne bi v istem jeziku govoril. Tok so specifične stvari pa tok je treba v detajle it, da preprosto tist k napiše mail ima seveda neko predznanje, tist k ga prejme si pa to lahko čist po svoje predstavlja. Tko da ja, srečanja so seveda najboljši način, ampak to nas privede do tega kok imamo enih sestankov...ampak še vseen, če hočš čimbolj učinkovito si je vredno vzet tisto uro in se skupaj vsest.

*Če bi imeli možnost spremeniti kaj v vašem odnosu-kaj bi to bilo?*

Predvsem bi imela še večje število ljudi na Lunini strani, ker vidim da so tud oni preobremenjeni in potem mi ne dobimo odzivov in smo potem mi na naši strani živčni kaj se dogaja pr jih. Ta del po moje nas najbolj ubija no. In potem lih zarad te preobremenjenosti spišeš en mail na hitr, namest da se usedeš v avto in urediš. To potem tud vpliva na kakovost odnosa, ker v uni ihti vsi želimo po čimkrajših potem rešit problem, ampak če nimaš časa pač iščeš bližnjice. Ta del mi je najbolj, ker vsebinsko se mi zdi da smo ful fajn poklopljeni, da se da vse zment, da ni nobene težave no. Sam čas bi si mogl vzet en za druga. Pa sej ta preobremenjenost je tud na naši strani po moje dostkrat. Verjetno tud oni dostkrat kličejo pa se noben ne jav, ker smo mi po sestankih in podobno. Tko da na obeh straneh je to tisto, kar najbolj ubija.

*Kakšna so vaša pričakovanja glede sodelovanja v prihodnosti?*

Js upam da nam bo uspelo odkrivat oziroma upgradeat in sproti reševat težave, upam da se bojo vseen še kej razširl, da bojo mel več časa za nas pa da bo ta dialog teku kot do zdej oziroma da bo še naprej tok odprt. To pomen da bomo slišani, in tud kontra ne, da bojo oni slišani. To je to no, ključno, potem se da vse zment.

## **PRILOGA B: Prepis intervjuja B (LUNA\TBWA)**

*Kako dolgo že deluje vaša agencija?*

Lani smo praznovali 20 let Lune. Se prav jo je leta 1990 ustanovil Mitja Milavec, pol se je pa leta 1992 pridružila TBWA mreži.

*Število trenutnih naročnikov s katerimi sodelujete (približno)?*

Hm, joj jih je kr neki...bom mogla prešteti...trenutno bi rekla da imamo približno 15 – to so tisti s katerimi več sodelujemo...je pa seveda tuki tudi dost manjših samo za določene projekte in tko, je kr težko zdej z neko točno cifro to opredeliti, ampak dajva reč okrog 15.

*S koliko od teh naročnikov sodelujete že več kot 5 let?*

Hm, z večino teh, ki smo jih dobili s TBWA mrežo...to so recimo Henkel, MARS, BDF, Nissan...zelo dolgo pa sodelujemo tudi s Si.mobilom, Zavarovalnico Triglav, NLB...

*Kaj vam osebno predstavlja pojem marketinški odnosi?*

Osebno marketinški odnos razumem kot odnos med dvema podjetjema, recimo v našem primeru med naročnikom in agencijo, med ljudmi, ki sodelujejo skupaj. Tko kot pri vseh odnosih v našem življenju, je tudi tuki predvsem potrebno zaupanje, ta pristnost in sodelovanje. Gre v veliki meri za sklepanje kompromisov.

*Kako pridobivate nove naročnike?*

Zelo različno. Velik oglaševalcev se odloči za pitch-e, nekaj smo jih na ta način dobili in so potem tudi ostali naši redni naročniki. Nekateri se že direkt kar odločijo za nas in nas kontaktirajo-al nas kdo priporoči, al pa pač po televiziji vidijo naše oglase pa nas pokličejo. Te mrežne naročnike sem že parkrat omenila, recimo ko TBWA mreža dobi nekega večjega klienta, potem mi delamo za njih za slovenski trg. Je več različnih pristopov no.

*Kateri so po vašem mnenju bistveni dejavniki, ki vplivajo na uspešne dolgoročne marketinške odnose?*

Hmmm, kot bistveno lastnost bi sigurno izpostavila zaupanje. To je res ena taka zadeva, ki mora obstajati v vsakem odnosu, sploh v dolgoročnem. Sej to je u bistvu pomembno v vsakem odnosu, tudi partnerskem. Naročnik nam mora zaupati. Sploh kadar so kakšni skriti projekti, če rečem tko mal pod narekovaji...morjo nam zaupati, da bomo delali najbolj za njih, da njihovih informacij ne bomo naprej govorili in tko...aja pa seveda zaupanje mora biti obojestransko. Tudi mi mormo njim zaupati...ne vem, v smislu, da so nam posredovali vse potrebne informacije ipd. Tko no, to bi izpostavila kot res ključno lastnost, je pa tuki u bistvu še ful enih dejavnikov, par sm jih že prej omenila-spoštovanje, sklepanje kompromisov itd.

*Eden ključnih dejavnikov je zaupanje, kot ste že sama omenila. Kako se vzpostavi zaupanje med agencijo in naročnikom?*

Jah zaupanje je nek dejavnik, ki se vzpostavi skozi čas. Sigurno more biti v neki meri že na začetku prisotno, pol čez čas pa, u bistvu dlje ko delaš, dlje ko naročnik vidi, da dobro delaš za njih, da se trudiš za njih in tko, bolj raste to zaupanje. In s časom in z delom se zgradi neka vez. Ampak sej je logično, da kr takoj ko ti spoznaš na novo nekega naročnika, ta odnos še ni neki tak, kako bi rekla no, ni to še tisto 100% zaupanje, neki ga pa zihr more biti, že sam zato, da ti dajo tok odprte roke, da ti to zaupanje zgradiš.

*Kaj so po vašem mnenju ključne prednosti dolgoročnih odnosov?*

Po moje imajo dolgoročni odnosi ful enih prednosti, pa ne samo za nas, tudi za naročnika. V smislu, da se po dolgih letih sodelovanja že tok dobr poznamo, da enostavno začnemo bolj delati. Zihr se ful prihrani na času, ker mi ne rabmo razlagati nekih procesov dela, naročnik nam ne razlaga ozadja, ker ga že poznamo in tko naprej...na času se sigurno ful pozna. Pa tudi tko, dlje kot delaš z nekom, bolj veš kaj jim je všeč, točno poznaš njihove cilje, njihov položaj na trgu...tudi kakšne njihove šibke točke in jim u bistvu lahko pomagaš pri odpravljanju teh slabosti. Ma ful je enih prednosti res...maš nek ustaljen ritem, lahko povezuješ lažje zadeve med sabo. Valda se to pozna tudi na finančnem področju-ne tko da maš več prihodkov, ampak predvsem to, da imaš redne. Ker je dostokrat tko, da maš 2 mesce ful enih novih projektov z novimi naročniki, pol nasledne tri mesce je pa lohko totalno zatišje.

*Se vam zdijo morda v vašem poslu dobri odnosi še bolj pomembnih kot na katerih drugih poslovnih področjih? Zakaj?*

Ma bi rekla da so v našem poslu dobri odnosi res ful pomembni...čeprov ne vem če bi blo fer, da rečem, da so bolj kot drugje. Zihr bi vsak isto za svojo branžo reku. Po moje so kr povsod. Čeprov je res da je v agencijah nek specifičen način dela. Ne morš se ti kr zapret v svojo pisarno pa delat 8 ur in to je to. Tuki skos delaš z ljudmi, v skupinah, tko da če odnosi niso poštmani, se bo to zihr poznal na rezultatih.

*Kako pomembno je pri sodelovanju med vami in naročnikom to, da imate skupne cilje?*

Zelo. Cilji morajo bit nujno isti, oziroma se prepletat med sabo. Recimo, mi ne mormo bit uspešni, če naš naročnik ni uspešen...je ful pomembno to, da imamo skupne cilje.

*S katerim naročnikom že najdlje sodelujete? Kako dolgo?*

Hm, zdej ne upam rečt kok dolg delamo z raznimi mrežnimi klienti, ampak tko od slovenskih naročnikov je to Si.mobil.

*Kako bi opredelili vaš odnos?*

Hm, no to pa je en tipičn primer grajenja uspešnega dolgoročnega odnosa. Ful dostkrat se mi zgodi na primer s kakšnim drugim naročnikom na sestanku, pa on recimo ve da delamo za Si.mobil, pa ve da že dolg in da se predvsem velik dela za njih, ful dostkrat se zgodi, da me pol sprašujejo, kako to zgleda ker mi tok delamo skupi. In pol jim rečem, da smo pač skos skupi, da smo vsi skupaj ena velika družina, hahaha. Gre za nekakšen poslovno prijateljski odnos. Ne, res, je to nek specifičen odnos. In zarad časa, kok dolg že delamo skupi in zarad intenzivnosti dela. Bi blo sigurn drugač če bi mi pripravil ne vem, 2 al pa 3 oglaševalske kampanje na leto za njih. Tuki se pa res skos dela...in zato je dober odnos še tok bolj pomemben, oziroma če ne bi bil tok dober odnos, tud rezultati dela ne bi bli tok dobri. Spet vse povezano med sabo.

*Kako dolgo sami že delate za omenjenega naročnika?*

U bistvu od začetka...to je pa zdej že, hmm skor 9 let.

*Kako bi prikazali odnos skozi vsa ta leta? Kako se je spreminjal?*

Tko kot sem že prej omenila, se odnos skozi leta gradi. Definitivno je bil odnos na začetku bolj posloven, zdej po tolk letih sodelovanja pa je odnos, lahko rečem, tudi na »prijateljski« ravni. To se mi zdi prednost, saj lahko velikokrat poveš svoje mnenje direkt, brez da bi se komu zameril recimo. Skozi vsa ta leta sodelovanja se je povečalo zaupanje, kar se mi zdi, da je ključnega pomena. Mi zaupamo naročniku, oni pa nam.

*Bi lahko na kratko opisali, kako do odnosa sploh pride, kako nastane? Morda kakšna osebna izkušnja z vašimi začetki grajenja odnosa s tem naročnikom?*

Bi rekla da do nekega prvega odnosa, oziroma tega stika pride itak s spoznavanjem naročnika. Sej to je že nek začetek odnosa. Potem se pa nadgrajuje. To je pa pol odvisn od tega kok si v stiku z nekom, ampak z vsakim s katerim delaš že maš nek odnos. Sej brez tega ne gre. Pol pa tko, najdeš tud kakšne izjeme. Sej odnos smo ljudje, in vsak je neki posebnega, in valda se je tud men že kdaj zgodil, da mi je bil nekdo že ob prvem stiku antipatičen, da sm vidla da bi zlo težko skupi delala. Al majo ljudje različne poglede na svet, al eni pač niti niso tok družabni in se jim gre tko v poslovnem svetu res samo za tist poslovni odnos. In pol se morš valda tud ti temu prilagodit...sploh pa se mi zdi, da mi kot agencija no, z naše strani se ponavad pričakuje, da se bomo mi prilagajal vsakmu naročniku posebi. Vsekakor pa drži da je vsak začetek težek in enako se to pozna tud v tem primeru.

*Kaj vse lahko privede do tega, da pride do prekinitve odnosa? Mi lahko zaupate kakšno osebno izkušnjo, ki ste jo doživeli s katerimkoli naročnikom?*

Uf to je blo pa kr neki različnih izkušenj že...zdej, loh k začnem čist s tega vidika, da se finančno nismo ujel recimo...enostavno se naročniku ni zdel primerno plačat za neko našo storitev in smo pol prekinl sodelovanje. No pa itak je okol tega finančnega dela vedno največ debat. Ampak k sva lih pri odnosih-ja, tud neujemanje, al pa izguba zaupanja, nespoštovanje, vse to lahko konča odnos. Al pa mogoče ne smem tok dramatično to začet-to so stvari ki začnejo krhat odnos in če se pol ne popravi tega to komot pripelje do tega da se konča. Tko kot najbrž v večini primerov tud v ostalih branžah, pa zihr tuki največ pomeni nezadovoljstvo. Naročnik ni

zadovoljen s tvojim delom, z načinom dela, al s kreativnimi rešitvami, s čimerkoli no...pa tud z naše strani, se je tud že zgodil da mi kot agencija nismo bli zadovoljni z načinom dela pri naročniku, oziroma z načinom dela, ki so ga mel oni do nas pa z njihovim odnosom do nas, pa smo pol mi prekinl sodelovanje. Sej je to nek poslovni svet pa se ve kdo za koga dela, ampak povsod morjo bit neke meje. Dostkrat se naročniki tega ne zavedajo, pa jih mal spomnš, sploh s kakšnimi nemogočimi roki, al pa res od tebe pričakujejo nemogoče, al pa niti ne znajo povedat kaj točno bi sploh radi in pol itak prihaja do trenj. Ampak to so vse vsakodnevne situacije, ki se jih v večini primerov normalno reši. Hm, kaj še? Aja valda, zdej se nam je recimo zgodil da smo zgubil našga dolgoletnega mrežnega naročnika, pa u bistvu mi s tem nimamo čist nič. Naša TBWA mreža ga je zgubila in pol mormo tud mi prekint sodelovanje z njimi, oziroma itak oni ne smejo več delat z nami. To je več takih situacij k mi neposredno sploh nimamo vpliva, recimo da bi kej probal rešt, se zment...mogoče ti je sicer sogovornica s strani naročnika kej več povedala tud o samem delu...recimo se zgodi, da naročnik misli, da ker zdej smo pa že par let delal za njih pa pripravlal nove kampanje vedno, da pač nimamo več idej, da se nekako iztrošimo. Kar seveda ni res, vedno se kej novga dela, sej tud brifi so novi-oziroma vedno se dela skladno z njihovim brifom.

*Kateri so po vašem mnenju zunanji dejavniki, ki lahko vplivajo na prekinitev odnosa?*

Ja za tega zunanjega bi omenila še enkrat tega, da smo dost odvisni od naših šefov pod narekovaji-mreža TBWA. Zunanji dejavnik, na kerga tud ne mormo vplivat so te splošne razmere na trgu...če je recesija in podjetja niso tok vlagala v oglaševanje nimaš kej narest. Pa dost je še teh raznih dejavnikov do katerih pride s strani naročnika oziroma njihovo ozadje in razmere v podjetju.

*Najbrž je tudi v vašem odnosu že prišlo do raznih konfliktov...kako jih rešujete?*

Ja, seveda je. Jah js mislm da se vedno da vse najlažje rešt s pogovorom. Morš si zaupat tud take stvari, na primer kaj te moti, s čim nisi zadovoljen...sej če tega ti ne poveš, oni ne morjo vedt kaj tebe žuli. In kontra seveda. Sploh pa pr teh dolgoročnih odnosih no, če si mela v mislih prov Si.mobil-tuki je to še tok bolj pomembno. Ker čim ti ne poveš, oziroma se o tem ne pogovarjaš, se po moje hitr naberejo stvari k te motjo in ne morš več normalno delat če nisi zadovoljen, to je vse povezan med sabo. Mi se itak ful velikrat dobivamo, tko da si probamo kar sprot povedat in rešt zadeve. Aja, sej res...skor pozabila. Mi mam na Si.mobil nek poseben način ocenjevanja tud...to pomeni, da oni ocenjujejo nas in naše delo. Ok, sicer res nikjer ni direkt samega odnosa, ampak je povsod vpleten zraven.

*Mi lahko malo več poveste o tem ocenjevanju, kako to poteka?*

Ja tko, dobimo se recimo 3-4 na leto. In potem zberemo za vsak mesec po eno kampanjo, pa še tko probamo, da je iz vsazga segmenta vsaj ena...tko Orto, Zame, Biznis pa Simpl recimo. In potem mam prov nek obrazec kjer so kriteriji o kampanji...kok je bla izvorna, kreativna, kok je bla skladna z brifom, prepoznavna in tko. In pol oni u bistvu nas ocenjujejo. In največkrat pol na teh ocenjevanjih pridemo do tega, da se omeni še sam odnos...kok so na primer oni zadovoljni na splošno z nami, pa vedno tam tud mi povemo svoje mnenje. Je kul no, ker takrat je u bistvu res ekipa zbrana z obeh strani in pol se lahko zmenmo.

*Kako vam naročniki pokažejo svoje nezadovoljstvo?*

Ja ponavad so kar direktni, kar povejo no...al da niso zadovoljni z rešitvijo, al z delom...večinoma je vedno tko vse z delom povezan, da so recimo oni pričakoval neki družga. Tuki nek sam odnos ni tok omenjen...edin recimo če že na začetku pride do teh nekih trenj okrog rokov in tko, ampak sej, bi rekla da je to vse stvar v nekem nerazumevanju situacije, ne pa da oni ne bi bli zadovoljni z našim odnosom. Glede dela ja pa itak tko, da se na to gleda dost subjektivno in se itak že na kaki prezentaciji zgodi, da se na strani naročnika ne morjo zment ker je enim recimo ful dobra kreativna rešitev, drugim pa sploh ne potegne recimo.

*Se vam je že zgodilo, da ste zavoljo dobrih odnosov pri konfliktih večkrat popustili in je obveljalo naročnikovo mnenje?*

Am, ja se je, seveda. Naročnike se poskuša v čim večji meri zadovoljit in se večkrat zgodi da popustimo pri kakih stvareh. Ampak ima pa vse svoje mnenje, to zdej čist na splošno govorim, kakšne so ponavad situacije, ne velja pa to vedno.

*Kako pa se delo v konfliktnem obdobju pozna tudi v sami uspešnosti oglaševalske kampanje?*

Ma se pozna, seveda. Če situacija, okolje, ni tako, kot bi moglo bit, če ti nisi zadovoljen in sproščen, sigurno nisi tok produktiven kot bi bil če bi vse to štimal. Sej vrjetn to tist trenutek ne opazš, se ti zdi da vseen delaš čist enak dobr, ampak po moje če bi mal objektivno pogledal na to se pozna.

*Vodje projektov imajo največ stika z naročniki. Kako pomembno se vam zdi, da k dobremu odnosu pripomore celotna ekipa, ki dela za tega naročnika?*

Vodja projekta je najbolj na udaru. Tud če ostali del ekipe nekaj ni zadovoljen al pa ne vem ima kakšne pomisleke, bo vodja projekta poskušala to na čim bolj prijazen način predstaviti naročniku in to rešiti. Tud če kdaj ni vse tko rožnato, ponavad vodje projektov res skrbijo za to, da se stvari uredijo. Ampak bi pa vse rekla da ni vse na njih. Res da imajo največ neposrednega kontakta, ampak vseeno mora dati tudi ostali del ekipe več na to. Če ne drugače, vodjo projekta motivira s tem.

*Kdo je ponavadi »zadolžen« za to, da stopi v kontakt z naročnikom in reši problem?*

Ja ponavadi kar vodja, kot sem že omenila. Oziroma nekdo iz akunta. Odvisno od problema, tisti ki ima največ izkušenj tudi.

*Katere so po vašem mnenju slabosti dolgoročnih odnosov? Ste katero zasledili tudi pri vašem odnosu?*

Ja vse to kar sem prej omenjala, da je super če je odnos lahko na prijateljski ravni, vse to lahko hitro postane tudi slabost v dolgoročnih odnosih. Namreč med tem je tanka meja. In je super če se z nekom tok dobro razumeš, ampak vedno je treba imeti nekje ozadi, da gre tuki za poslovno sodelovanje. Da je super, da te nekdo razume, tud če ti kdaj ne gre najbolj, ampak vseeno se je treba zavedati da je tudi on plačan od tega poslovnega rezultata in tudi on nekemu odgovarja za to. To je ena stvar na katero je treba paziti. Se je dogajalo tudi v našem primeru, ampak nikoli nič kaj drastičnega, vedno smo se uspeli čisto vse med sabo zmeniti.

*Kolikšno pozornost posvečate sami komunikaciji v odnosu?*

Zelo veliko. Sem že parkrat v intervjuju omenila pomembnost pogovorov in bi to še enkrat izpostavila. Komunikacija je vedno ključ do uspeha. Sploh pa v našem primeru, v poslu ki ga opravljamo je pomembno da je komunikacija med partnerji uspešna, obojestransko in odprta.

*V kolikšni meri odnos s Si.mobilom dosega vaša pričakovanja? Bi si želeli kaj spremeniti?*

Sem že na začetku omenila, da naš odnos je nekaj posebnega. Si.mobil vedno preseneča. Odnos z njimi je poseben, v pozitivnem smislu seveda. Verjetno je to posledica dolgoletnega sodelovanja in pa zaupanja. Tko, da lahko rečem, da so moja pričakovanja več ali manj izpolnjena. Mogoče si bi želela, da bi bili včasih bolj razumni glede rokov pri izvedbi določenih materialov, hahaha, ampak saj tudi to se povsod dogaja.