

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Zidar

**Kampanja integriranega tržnega komuniciranja:
Primerjava percepcij naročnikov in agencij**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Zidar
Mentor:izr. prof. dr. Zlatko Jančič

**Kampanja integriranega tržnega komuniciranja:
Primerjava percepcij naročnikov in agencij**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

*Mentorju, izr. prof. dr. Zlatku Jančiču,
za nasvete in usmeritev pri pisanju diplomske naloge.*

Mami. Ker se nanjo vedno lahko zanesem.

Ani, Katarini, Katji, Mariu, Mateju, Sari, Steli, Tamari.

Ker so zame navdihujoči ljudje

Kampanja integriranega tržnega komuniciranja: Primerjava percepcij naročnikov in agencij

Del splošne usmeritve marketinga k holističnemu razmišljanju je tudi koncept integriranega tržnega komuniciranja (ITK), katerega osnovna ideja je posredovanje konsistentnih sporočil iz vseh relevantnih virov. Koncept se ves čas srečuje s težavami pri implementaciji v praksi. Med problematična področja so uvrščeni razumevanje koncepta, sodelovanje in porazdelitev vlog med akterji ter merjenje ITK in plačevanje agencij. Za vsako od teh področij so v nalogi narejene primerjave pogledov naročnikov in agencij. S spletno anketo je izvedena lastna raziskava na izbranem vzorcu agencij in naročnikov na slovenskem trgu. Obe sodelujoči strani pokažeta preseganje razumevanja ITK kot koordinacije promocijskega spleta, težave pa se kažejo pri odnosih in usklajevanju akterjev. Stališče, da je stanje pri partnerjih slabše v primerjavi z lastnim, gotovo vpliva na to, da ni konsenza glede vodenja, porazdelitve vlog in pristojnosti v kampanji. Bolj nezadovoljne pa so agencije, ki želijo večjo vlogo. Ključna ugotovitev naloge je, da pogledi agencij in naročnikov niso tako različni, a težave prinaša predvsem iskanje skupne poti, kjer bi vsak bil zadovoljen s svojo vlogo in deležem v kampanji ITK.

Ključne besede: Integrirano tržno komuniciranje (ITK), agencije, naročniki, percepcije, Slovenija.

Integrated marketing communications campaign: Agency and Client perceptions

A part of general direction to holistic thinking in marketing is also the concept of IMC. Its basic idea is to impart consistent messages from all relevant sources. As the problematic areas of IMC implementation are considered the understanding of the concept, client and agency role definitions, as well as the measurement of IMC and agency compensation. Client and agency perceptions are compared for each of the problematic areas. An online survey is carried out on a selected sample of agencies and clients on the Slovenian market. Real issues come to the surface in questions of relationships and practitioners coordination. The opinion that the other side is lagging behind, for sure is one of the main reasons for the lack of consensus regarding leadership, role definitions and responsibilities in IMC campaigns. Less satisfied in total seem to be agencies who think they should play bigger role. Conclusion is that views of agencies and clients may not be as different as the problems are in a search for a common pathway, where everyone would be satisfied with their role and share.

Key words: Integrated marketing communications (IMC), client, agency, perceptions, Slovenia.

Kazalo

1	UVOD.....	8
2	KONCEPT INTEGRIRANEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA	10
2.1	Ozadje razvoja koncepta ITK in njegovi temelji.....	10
2.2	Poskusi definicije koncepta	11
3	KONCEPT ITK V PRAKSI.....	13
3.1	KONCEPT ITK MED AGENCIJAMI IN NAROČNIKI.....	13
3.1.1	Sprejemanje koncepta	14
3.1.2	Razumevanje koncepta v novem tisočletju.....	15
3.1.3	Percepcija prednosti in slabosti ITK.....	17
3.2	SODELOVANJE MED AGENCIJAMI IN NAROČNIKI	19
3.2.1	Spremembe v odnosih	20
3.2.2	Organiziranost agencij in naročnikov pri ITK kampanji	21
3.2.3	Vodenje kampanje ITK, prevzemanje vlog in pričakovanja pri sodelovanju	24
3.3	MERJENJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI ITK TER KOMPENZACIJA AGENCIJ	27
3.3.1	Merjenje uspešnosti in učinkovitosti ITK	28
3.3.2	Kompensacija agencij	29
4	PRIMERJAVA PERCEPCIJ ITK MED NAROČNIKI IN AGENCIJAMI V SLOVENIJI	31
4.1	Opis problema in namena raziskave	31
4.2	Raziskovalne domneve	32
4.3	Izbrana metodologija in vzorec raziskave	35
4.4	Potek raziskave.....	36
4.5	Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	37
4.5.1	Preverjanje hipotez	54

5 SKLEP	57
6 LITERATURA	60
PRILOGE	65
Priloga A: Anketni vprašalnik.....	65
Priloga A.1: Anketni vprašalnik za agencije	65
Priloga A.2: Anketni vprašalnik za naročnike	72
Priloga B: Frekvenčne tabele.....	79

Kazalo tabel

Tabela 4.1: Uporaba koncepta ITK praktikov pri svojem delu	37
Tabela 4.2: Porazdelitev ocen lastne stopnje implementacije ITK v praksi	38
Tabela 4.3: Agencije ocenjujejo stopnjo implementacije pri svojih naročnikih.....	38
Tabela 4.4: Naročniki ocenjujejo stopnjo implementacije pri svojih agencijah.....	39
Tabela 4.5: Najpomembnejše značilnosti koncepta ITK po mnenju praktikov	40
Tabela 4.6: Strinjanje agencij oz. naročnikov s trditvami o konceptu ITK, izraženo na lestvici 1-5 ..	41
Tabela 4.7: Napoved zmanjšanja ali povečanja pomena ITK v prihodnosti.....	42
Tabela 4.8: Zahteve naročnikov po uporabi ITK pri sodelovanju v ITK kampanji.....	42
Tabela 4.9: Spekter orodij, ki jih nudijo agencije oz. od njih zahtevajo naročniki kampanj tržnega komuniciranja.....	43
Tabela 4.10: Strinjanje s trditvami o sodelovanju med naročniki in agencijami pri pripravi kampanje ITK, na lestvici 1-5.....	45
Tabela 4.11: Predstavnik naročnika v kampanji.....	46
Tabela 4.12: Organizacija sodelovanja, ki je po mnenju sodelujočih najboljša za kampanje ITK	47
Tabela 4.13: Povezovanje agencij z drugimi ponudniki tržnokomunikacijskih storitev pri kampanji ITK.....	48
Tabela 4.14: Sodelovanje naročnika z več ponudniki tržnokomunikacijskih storitev pri kampanji ITK	48
Tabela 4.15: Področja delovanja agencij, s katerimi sodelujete v kampanji ITK.....	49
Tabela 4.16: Povprečno število agencij, s katerimi pri kampanji ITK sodeluje naročnik.....	50
Tabela 4.17: Pogostost merjenja uspešnosti oz. učinkovitosti kampanj ITK.....	50
Tabela 4.18: Najboljši načini merjenja ITK	51
Tabela 4.19: Kdo naj ocenjuje delo agencij.....	52
Tabela 4.20: Strinjanje s trditvami o merjenju uspešnosti oz. učinkovitosti ITK in evalvaciji agencij	52
Tabela 4.21: Najprimernejši način kompenzacije agencij	53

Tabela 4.22: Vrsta agencije	79
Tabela 4.23: Podjetje na Slovenskem trgu	79
Tabela 4.24: Delovno mesto v agenciji.....	80
Tabela 4.25: Delovno mesto respondentov s strani naročnikov.....	80

Kazalo slik

Grafikon 4.1: Najpomembnejše značilnosti ITK	40
Grafikon 4.2: Spekter orodij, ki jih nudijo agencije oz. od njih zahtevajo naročniki kampanj tržnega komuniciranja.....	43
Grafikon 4.3: Področja delovanja agencij, s katerimi sodelujete kampanji ITK	49
Grafikon 4.4: Najprimernejši način kompenzacije agencij.....	53

1 UVOD

Sama ideja integracije v smislu povezave sporočil o izdelku, posredovanih iz različnih virov, ni nova niti presenetljiva. A v zadnjih letih je doseganje tega, s pojavom interneta, novimi mediji in orodji ter njihovim prepletanjem in konvergenco, postalo precej bolj kompleksna naloga. In ravno ta povečana kompleksnost kliče po holističnem in sinergijskem pristopu tržnemu komuniciranju. S tem pa pridemo do koncepta integriranega tržnega komuniciranja (v nadaljevanju: ITK), ki je eden od delov vsesplošnega pozivanja h gledanju širše slike v marketingu.

ITK se danes še vedno razvija, hkrati pa je nerevolucionarno vpet med številne druge praktične in teoretične koncepte in pristope v današnjem marketingu. Mnogo teoretičnih razprav in raziskav med praktiki je bilo v preteklosti že izvedenih, nas pa zanima današnje stanje, današnji pogledi in stališča praktikov do integriranega tržnega komuniciranja. Gre predvsem za to, da je začetna vzhičenost nad integracijo že mimo, a zagovornikov ima koncept tako med teoretiki kot praktiki še vedno dovolj. Ne glede na nasprotovanje ali zavzemanje za njegovo implementacijo pa se načeloma vsi strinjajo, da se je v zadnjih desetletjih makrookolje, in s tem tudi mikrookolje organizacij spremenilo do mere, ki zahteva prilagajanje. Ob splošni sprejetosti osnovne ideje na eni in dejstvu, da nimamo niti enotne definicije koncepta na drugi strani, nas bo zanimalo, katere so problematične točke, ki se iz teorije prenesejo v prakso ITK kampanj. Natančneje, kako jih vidijo akterji kampanj, naročniki in agencije, ki nudijo storitve tržnega komuniciranja.

Raziskovalno vprašanje naloge se glasi: **»Kje so ključne razlike v percepciji ITK med naročniki in agencijami?«** Zanimal nas bo torej pogled ene in druge strani, marketinških agencij in naročnikov. Kje so razlike v razumevanju koncepta ITK,

dojemanju njegovih prednosti in slabosti? Kakšna so pričakovanja v sodelovanju z drugo stranjo? Kdo v procesu prevzema vodenje in kakšna je porazdelitev vlog? Iskanje odgovora na to vprašanje bo v nalogi sestavljeno iz treh ključnih vsebinskih delov. V prvem (3.1.) poglavju se bomo posvetili pregledu literature in ugotovitev raziskav glede **razumevanja koncepta** posamezne strani. Pri tem nas bo zanimalo, kako se je ta pogled razvijal in kako akterji danes gledajo na ITK, njegove prednosti in slabosti. V naslednjem (3.2.) poglavju se bomo osredotočili na **sodelovanje med agencijami in naročniki**. Kdo so akterji in kako se organizirajo, kdo naj prevzame **vodenje** ITK in kakšna so pričakovanja od druge strani pri pripravi kampanje. V zadnjem poglavju (3.3.) pa se bomo posvetili problematičnosti **merjenja** uspešnosti oz. učinkovitosti ITK kampanj ter vprašanju evalvacije in **plačevanja agencij**. Ugotovitve teoretičnega dela pa bomo nato preverili v empiričnem delu z lastno raziskavo med praktiki na slovenskem trgu (poglavje 4).

2 KONCEPT INTEGRIRANEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

2.1 Ozadje razvoja koncepta ITK in njegovi temelji

Trženjske metode, kot so usmeritev na proizvodnjo novih izdelkov, generične konkurenčne strategije ipd., se v modernem poslovnem okolju od konca 80.-ih let 20. stoletja zaradi hitrega spreminjanja trgov ter naraščajoče in vse bolj globalne konkurence izkažejo za neprimerne. Na pomenu vse bolj pridobiva diferenciacija na osnovi neizdelčnih aspektov ponudbe, med katerimi so obveščanje, hitrost dostave, poprodajne storitve, prilagojeni načini plačila idr. Gre torej za dejavnosti, usmerjene na porabnika. Tudi na področju tržnega komuniciranja to prinese menjavo fokusa, in sicer od funkcionalne izdelave kampanj k osredotočanju na vedenje potrošnikov (Yeshin v Čander 2007, 8). To zahteva vlaganje večjih resursov v boljše poznavanje, razumevanje in prilagajanje potrošnikom, kar pomeni, da za podjetja postane cenejše zadrževanje obstoječih potrošnikov in gradnja dolgoročnih odnosov z njimi (de Pelsmacker in drugi 2005, 9).

Usmerjenost na potrošnike zahteva ne le večje poznavanje, pač pa tudi več komunikacije in interakcije z njimi. Z razvojem informacijske tehnologije in pojavom novih medijev in orodij je to za tržnike lažje izvedljivo. Lahko trdimo, da tehnološki napredek na eni strani olajša komunikacijo, a novi mediji, orodja in pristopi z brisanjem meja med elementi tržnega komuniciranja otežujejo nadzor nad posredovanimi sporočili. Nadzor in usklajenost pa sta neizogibna v času, ko so tudi potrošniki bolje informirani in izobraženi kot kdaj koli prej (povzeto po Kitchen in Li 2005; Kotler 2005; Podnar in drugi 2003; Shimp 2007; Masterman in Wood 2006). Lahko se strinjamo z Beardom (1996, 207), da je na področju tržnega komuniciranja eden najvidnejših odzivov¹ na te spremembe koncept integriranega

¹ Poleg integriranega tržnega komuniciranja oz. razširjenega koncepta integriranega marketinga so med novimi poimenovanji oziroma pristopi, ki so v tem času pridobili na pomenu tudi direktni marketing,

tržnega komuniciranja (v nadaljevanju: ITK). ITK je po Schultz in sodelavcih (v Podnar in drugi 2003, 21) »nov način gledanja na celoto, kjer smo nekoč videli le dele«. Izziv ITK je »vključitev in koordinacija kreativnih naporov različnih disciplin v skladno celoto« (Kitchen in drugi 2007, 150). Kot logičen odgovor na dogajanje v okolju temelje koncepta predstavljajo (McGrath 2005, 9-11):

- orientacija na potrošnike in izgradnja **dolgoročnih odnosov** z njimi;
- **integracija** različnih instrumentov tržnega komuniciranja;
- kreiranje **konsistentnih sporočil** na vsaki točki stika med organizacijo in potrošnikom.

2.2 Poskusi definicije koncepta

Kljub strinjanju glede temeljev pa enotne definicije koncepta ni. Schultz in Kitchen (v Swain 2004, 46) omenjata različne teoretične usmeritve pri poskusu definiranja, od tistih ozko osredotočenih na **koordinacijo vseh komunikacijskih virov** organizacije, do večstopenjskih modelov z vključevanjem **vseh stičnih točk** s porabniki. Definiranje koncepta ITK tako tudi v 21. stoletju ostaja predmet razprav in kresanja različnih mnenj, čeprav lahko posplošimo, da skozi čas »njegovo razumevanje doživlja evolucijo, zlasti vidno v vsebini področja in glavnega namena« (Podnar in drugi 2003, 21; podobno Madhavaram in drugi v Kliatchko 2008, 133).

Med obstoječimi poskusi definicije je za nas v nalogi relevantna definicija, ki jo podata Pickton in Broderickova (v Podnar in drugi 2003, 21), ko trdita, da gre za »proces, ki vključuje upravljanje in organizacijo vseh akterjev, vključenih v analizo, načrtovanje, implementacijo in nadzor vseh tržnokomunikacijskih kontaktnih točk, medijev, sporočil in promocijskih orodij, osredotočenih na izbrane ciljne

marketing baze podatkov, upravljanje odnosov s strankami (CRM), mikromarketing, individualni marketing, interaktivni marketing idr. (Egan 2001 v Ounapuu 2009, 20).

javnosti...«. Na podlagi naštetih temeljev koncepta in zgornje definicije se nam posebej pomembno zdi poudariti dejstvo, da koncept ne zajema le instrumentov tržnega komuniciranja, temveč zahteva integracijo **celotnega marketinškega spleta** (Kotler 2005, 271; McGrath 2005, 7). To pa z drugimi besedami pomeni tudi, da gre za »**medfunkcijski proces**« (Duncan v Podnar in drugi 2003, 21).

Kotler in soavtorji (2005, 719) opozarjajo na omenjene točke, na katerih se potrošnik sreča z izdelkom ali podjetjem in lahko vplivajo na njegovo stališče ter jih je zato potrebno vključiti v pripravo kampanje ITK. Sem poleg osnovnih tržnokomunikacijskih sporočil, orodij in medijev, spadajo tako stil izdelka, velikost in barva embalaže, cena, kot tudi vedenje in obleka prodajalca, opremljenost poslovnih prostorov idr. Na osnovi Smithove razdelitve (2002, 8) v nalogi med **orodja ITK** uvrščamo:

- oglaševanje,
- odnose z javnostmi (sem uvrstimo tudi sponzorstvo, dogodke),
- direktni marketing,
- osebno prodajo,
- pospeševanje prodaje (kamor uvrstimo tudi POS),
- publiciteto,
- internet,
- embalažo in prodajne pogoje,
- opremo prodajnega mesta,
- celostno grafično podobo.

3 KONCEPT ITK V PRAKSI

Za delovanje koncepta ITK v sodobnem tržnokomunikacijskem okolju potrebujemo odgovore na vprašanja o **definiranju, vodenju in najboljših praksah, merjenju uspešnosti programov ter plačil agencijam** (Swain 2004, 57). Korenine koncepta bi tako v optimalnih razmerah segale globoko v korporativno kulturo in strukture, kar pa zahteva učenje celotne organizacije (Newsom in drugi v Stacks in Salwen 2008, 479).

ITK se danes še vedno razvija, tako konceptualno kot v praksi (Kitchen in drugi 2004, 1423), hkrati pa je nerevolucionarno vpet med številne druge koncepte in pristope v marketingu. Kljub temu, da je koncept dobil priznanje pri večini najvplivnejših teoretikov marketinškega komuniciranja (Kitchen in drugi 2004, 1420) in da so si ga v veliki meri prisvojile oglaševalske agencije in številne vodilne organizacije po vsem svetu (Kitchen in drugi 2007, 151-152), še vedno obstajajo tudi številni nasprotniki njegove implementacije. Dvom o tem, ali gre resnično za nov koncept ali le za parafraziranje starih idej oz. »menedžersko muho« (Kitchen in Schultz v Kerr in Drennan 2009, 7), je po Završniku in Jermanovi (2004, 2) večni spremljevalec teoretičnih razprav v marketingu. Načeloma pa v stroki obstaja konsenz, da spremembe makrookolja, in s tem tudi mikrookolja organizacij v zadnjih desetletjih, zahtevajo prilagajanje področja tržnega komuniciranja.

3.1 KONCEPT ITK MED AGENCIJAMI IN NAROČNIKI

Posredno je krog akterjev, vključenih v tržno komuniciranje precej širok, saj so vključeni tudi investitorji, država in regulativna telesa ter podporne organizacije, kot so npr. tiskarji, grafični oblikovalci idr. Kot ključne akterje pa obravnavamo **ciljno občinstvo, naročnike, oglaševalske in druge tržnokomunikacijske agencije ter medijske organizacije** (Belch in Belch 2003, 69; podobno Pickton in Broderick 2004, 112). Mi se v nadaljevanju osredotočamo na primarni odnos agencija –

naročnik. Kot "naročnike" v nalogi upoštevamo podjetja, ki pri svoji organizaciji tržnega komuniciranja sodelujejo z zunanjimi agencijami. Med "agencije" pa uvrščamo organizacije, ki ponujajo tržnokomunikacijske storitve, ne glede na to, ali gre za agencije polne storitve ali za agencije, specializirane za posamezno področje (PR, direktni marketing ipd.).

Koncept ITK je v preteklih raziskavah med agencijami oz. naročniki obravnavan z različnih vidikov. Precejšnje pozornosti je deležna implementacija koncepta s strani oglaševalskih agencij (Schultz in Kitchen 1997; Kitchen in Schultz 1999) ter primerjava percepcij med oglaševalskimi in PR agencijami (Kitchen in drugi 2004; Kitchen in Li 2005). Kar nekaj raziskav vključuje tudi perspektivo naročnikov (Low 2000; McArthur in Griffin 1997), medtem ko je primerjava stališč obeh strani do ITK v raziskavah zastopana redkeje (Duncan in Everett 1993; Eagle in Kitchen 2000) (povzeto po Čelebi 2009, 2206). Ravno primerjava percepcij ITK med agencijami in naročniki pa v nalogi zanima nas. V naslednjih podpoglavjih se najprej osredotočamo na razvoj ITK miselnosti med praktiki, na njihovo razumevanje in stališča do koncepta.

3.1.1 Sprejemanje koncepta

Caywood, Schultz in Wang (v Kerr in Drennan 2009, 5) že leta 1991 med oglaševalci na trgu ZDA ugotavljajo, da ti koncept ITK podpirajo in cenijo. Že takrat kar 67 % sodelujočih naročnikov meni, da ITK v svojih kampanjah že uporabljajo. Duncan in Everett leta 1993 z raziskavo, prav tako med naročniki v ZDA, priznavanje pomembnosti koncepta potrdira. Tudi polovica agencij naj bi v tem obdobju po mnenju sodelujočih v omenjeni raziskavi že ponujala več kot le eno marketinško storitev. Kerr in Drennan (2009, 5) pa opozarjata, da je realno gledano koncept v tem obdobju, kljub priznavanju še vedno slabo razumljen in implementiran v praksi.

Implementacija se poveča do sredine 90.-ih, ko Phelps s sodelavci (v Kerr in Drennan 2009, 5) ugotavlja, da kar 75% marketinških menedžerjev v podjetjih vsaj

do neke mere dejansko implementira koncept ITK. V mnogih organizacijah se v tem obdobju pojavi položaj t.i. »ITK menedžerja« (McArthur in Griffin 1997), večina vodilnih marketinških agencij pa se ob koncu prejšnjega tisočletja opredeli kot t.i. agencije polne storitve (Kerr in Drennan 2009, 6). A Kitchen in Schultz (v Kitchen in drugi 2004, 1421) tudi ob koncu tisočletja, na podlagi svojih raziskav na trgih ZDA, Velike Britanije, Avstralije, Nove Zelandije in Indije, zaključita, da je koncept ITK široko uporabljan, a je še vedno le v začetnih fazah razvoja (razen na trgu ZDA, kjer naj bi bil že v fazi zgodnje zrelosti). Low (v Kerr in Drennan 2010, 5-6) podobno opozarja, da je percepcija na **funkcionalnem, namesto na strateškem nivoju**, in razumevanje koncepta zgolj kot koordinacije tržnokomunikacijskih naporov.

3.1.2 Razumevanje koncepta v novem tisočletju

V začetku 21. stoletja praktiki po Eaglu in Kitchenu (2000, 674) ITK ocenjujejo celo kot »**urgentno disciplino**«. Tudi na slovenskem trgu Podnar s sodelavci (2003, 25) z raziskavo med agencijami zaključuje, da »ne gre več za vprašanje, ITK da ali ne, marveč kako ga doseči in izvajati«.

Nasprotujoča mnenja pa obstajajo tudi med praktiki. Drugo plat iste zgodbe opisujeta Pickton in Broderickova (2001, 233), ko med stališči v stroki omenjata mnenje nekaterih praktikov, da je »ITK samo staro vino v novi steklenici – da so bile uporaba multiplih komunikacijskih taktik, koordinacija tematskih kampanj in konsistentne grafične podobe oz. korporativne identitete, vedno prisotne«. Podobno menita tudi Belch in Belch (2003, 98), da naj bi se koncept v organizacijah in agencijah uporabljal že leta, predvsem kar zadeva koordinacijo različnih promocijskih orodij.

Nov koncept ali ne, v praksi je široko uporabljan, zato pogledjmo, kako ga sami praktiki definirajo oz. razumejo in katere njegove značilnosti vidijo kot ključne. V raziskavi med oglaševalskimi in PR agencijami na britanskem trgu respondenti največje strinjanje izrazijo s trditvami, da gre pri ITK za »koordinacijo

komunikacijskih disciplin« in »nudenje enotnega sporočila« (Kitchen in drugi 2004, 1426). Med vodilnimi v slovenskih agencijah je ITK v začetku tisočletja največkrat definiran kot »integracija različnih orodij promocijskega spleta in integracija verbalnih in vizualnih sporočil«, po čemer avtorji zaključujejo, da je koncept med sodelujočimi ozko razumljen, tj. »bliže starim definicijam kot novim« (Podnar in drugi 2003, 23). Tudi sodelujoči iz agencij v raziskavi na turškem trgu leta 2009 kot definicijo koncepta med ponujenimi² izberejo trditev, da gre za »združevanje elementov promocijskega spleta s ciljem doseganja komunikacije v 'en glas'« (Çelebi 2009, 2219). Rezultati teh raziskav ne nakazujejo napredka v smeri strateškega razumevanja koncepta, ki ga omenjajo nekateri avtorji (gl. npr. Madhavaram 2005). Ozko razumevanje ITK se kaže tudi pri promocijskih orodjih. Oglaševanje torej še vedno prevladuje in vodi ITK, kar onemogoča polno realizacijo koncepta (Reveries 2011). Kitchen in sodelavci (v Kitchen in drugi 2004, 1417) menijo, da sta **oglaševanje in PR** za ITK najpomembnejši funkciji. Podobno ocenjujejo tudi praktiki, pri čemer so agencije na prvo mesto postavile odnose z javnostmi, naročniki pa oglaševanje (Celebi 2009, 2220). Tudi na slovenskem trgu respondenti iz agencij kot najpomembnejše orodje ocenjujejo oglaševanje (Podnar in drugi 2003, 23-24).

Vseeno pa rezultati nekaterih raziskav nakazujejo, da se praktiki vsaj v teoriji zavedajo širine koncepta. To se ujema s trditvami Madhavarama, ki s sodelavci (v Kliatchko 2008, 133) trdi, da se je koncept razvil od njegovega omejenega razumevanja kot koordinacije komunikacijskih orodij do dojetanja ITK kot strateškega procesa. Naročniki v raziskavi Çelebijeve (2009, 2219) največje strinjanje izrazijo s trditvijo, da je »ITK strateški poslovni proces, v katerem je komuniciranje osredotočeno na blagovne znamke«. Podobno kaže tudi, sicer

² Ponujeni odgovori na vprašanje o definiciji ITK: a) je koordinacija in implementacija vseh komunikacijskih elementov organizacije (npr. oglaševanje, PR, direktni marketing, logotipi...) b) je program, ki porabnikom prinaša enotna sporočila c) je terminologija, ki se nanaša na koordinacijo oglaševalskega ali PR programa d) je strateški poslovni proces, v katerem je komuniciranje osredotočeno na blagovne znamke e) je združevanje elementov promocijskega spleta s ciljem doseganja komunikacije v »en glas«.

majhen vzorec, oglaševalskih agencij pri Kitchenu in sodelavcih (2007, 157), ko poročajo o svojem prizadevanju za sledenje strategiji naročnika, brez vnaprejšnjega favoriziranja določenih orodij in medijev.

V splošnem raziskave ne kažejo pomembnih razlik med naročniki in agencijami v percepcijah definicije in ovir pri implementaciji koncepta (gl. npr. Eagle in Kitchen 2000). Če povzamemo lahko še danes trdimo, da je problematično že samo razumevanje koncepta, saj je vsaj v praksi pri večini praktikov še vedno omejen na promocijski splet in konsistentnost sporočil. Kot povzemata Sieglinde in Winkler (2009, 4), je ITK res že nekaj časa uporabljan koncept, a je na drugi strani še vedno ujet v tradicionalni profil razmišljanja.

Zavedati pa se moramo nekaterih omejitev zgornjih raziskav. Res je, da pogosto naročniki bolj samozavestno ocenjujejo čas in stopnjo implementacije ITK, medtem ko agencije v istih raziskavah večinoma šele napovedujejo pravo implementacijo koncepta. Res pa je tudi, kot opominjata Belch in Belch (2004, 675), da je eden izmed motilcev lahko tudi, da agencije ne poznajo vseh aktivnosti naročnika oz. niso edini partner, s katerim podjetje pri pripravi kampanj sodeluje. Prav tako se moramo zavedati, da rezultati o uporabi koncepta med agencijami ne povedo veliko o njihovih stališčih, saj, kot opozarja Kitchen s sodelavci (2004, 1421-1425), le majhen del naročnikov tega od svojih agencij ne zahteva.³

3.1.3 Percepcija prednosti in slabosti ITK

Razumevanje koncepta nam, kot smo že omenili, ne pove veliko o stališčih in naklonjenosti praktikov do tega vprašanja, zato se v tem poglavju posvečamo pregledu percepcij prednosti in slabosti ITK. V teoriji se med največjimi prednostmi koncepta omenjajo zmanjšanje medijske porabe, stroškovna učinkovitost,

³ Kitchen s sodelavci (2004, 1424-1425) v raziskavi na britanskem trgu, izvedeni leta 2001, ugotavlja, da kar 89% PR in 85% oglaševalskih agencij naročnikom nudi ITK storitve.

koordinacija in konsistentnost komuniciranja, večja kreativnost in bolj definirana strategija (Kliatchko v Çelebi 2009, 2213). Low (v Kerr 2002, 2385) pa meni, da je prava vrednost ITK v približevanju skupnim ciljem in večji odgovornosti.

Mnenje praktikov se od ugotovitev v literaturi ne razlikuje veliko. Tako Duncan in Everett (1993, 37), ki raziskavo leta 1993 opravita med naročniki, največje strinjanje glede prednosti koncepta zaznata pri trditvah, da »zmanjšuje medijsko porabo« in »organizaciji omogoča konkurenčno prednost«. Agencije in oglaševalci na turškem trgu se leta 2009 pri vprašanju o največjih prednostih koncepta ITK strinjajo in izberejo povečanje komunikacijske učinkovitosti ter večjo konsistentnost komuniciranja (Çelebi 2009, 2220; podobno Schultz in Kitchen 1997, 11). Sodelujoči iz slovenskih marketinških agencij ob podobnih rezultatih dodajo še optimizacijo vloženi sredstev (Podnar in drugi 2003, 23). Naročniki v splošnem ocenjujejo, da je dejanski napredek manjši od pričakovanega, kot največji dosežek v praksi pa vidijo preusmeritev fokusa na blagovne znamke in, kar je še pomembnejše, na vplivanje agencij na blagovne znamke (Eagle in Kitchen 2000, 681).

Še več pa se v literaturi razpravlja o slabostih oziroma potencialnih ovirah pri implementaciji koncepta. Težavnost evalvacije rezultatov zaradi integracije več komunikacijskih orodij avtorji najpogosteje navajajo kot glavno omejitev koncepta ITK (Eagle in Kitchen 2000; Schultz in Kitchen 2000; Kitchen in drugi 2004 v Çelebi 2009, 2213). Uporaba več orodij pa prinaša težavnost njihove koordinacije (de Pelsmacker 2005, 14) in težavnost integracije različnih vpletenih funkcij in služb na strani naročnika (Reveries 2011).

Razlike v organizacijski kulturi in strukturah med agencijo in naročnikom (Eagle in Kitchen v Çelebi 2009, 2213; podobno Schultz 2000) ter kratkoročno načrtovanje, hierarhična organizacija, izhajanje iz organizacije (in ne od potrošnikov) ter pomanjkljive baze podatkov so dejavniki, ki otežujejo uspešno implementacijo ITK.

Precej problemov pa izhaja iz odnosov med agencijo in naročnikom oz. je vzrok »človeški faktor« (Smith in Taylor 2004, 16-17), na kar nakazujejo tudi izvedene raziskave. Obe strani (61% med naročniki in 55% med agencijami) se strinjata glede pomanjkanja naročnikov z dovolj širokim spektrom znanja za izvedbo ITK (Fawcett v Beard 1996: 208; podobno Eagle in Kitchen 2004). Agencije naročnike obtožujejo, da ti podcenjujejo njihove zmožnosti (Eagle in Kitchen 2004, 676), na strani naročnika pa jih moti še težavnost vključevanja vrhovnega menedžmenta (Çelebi 2009, 2221) v proces. Medtem pa naročniki izpostavljajo problematičnost kontrole vseh agencij, s katerimi sodelujejo (Çelebi 2009, 2213), notranji boji za prevlado in egoizem agencij (Duncan in Everett 1993), postavljanje lastnih interesov pred klientove in v primeru agencij, ki ponujajo celostne storitve, neenaka kvaliteta različnih ponujenih storitev (Ferris in Kacmar v Ewing 2000, 110).

Pomanjkljivosti, ki jih ena ali druga stran vidita pri svojih partnerjih v procesu priprave kampanj torej ne manjka. V nadaljevanju se prav zato podrobneje posvetimo odnosom in sodelovanju med glavnimi akterji.

3.2 SODELOVANJE MED AGENCIJAMI IN NAROČNIKI

Po zgoraj naštetih slabostih oz. težavnih področjih koncepta lahko vidimo, da se velik del teh nanaša na sodelovanje med naročnikom in sodelujočimi agencijami. Beard (1996, 209) poudarja, da je učinkovita storitev v veliki meri odvisna od koordinacije vpletenih strani, tj. dobrega sodelovanja med agencijo in naročnikom. Vlaganje v odnose in sodelovanje glavnih akterjev je torej velikega pomena za delovanje celotnega koncepta. Obe strani se strinjata, da je uspeh odnosa odvisen od »zaupanja, odgovornosti, skupnih pričakovanj in urejenega področja prejemkov« (Belch in Belch 2003, 680).

Eagle in Kitchen (2000, 669) ter Pickton in Broderickova (2001, 290) poudarjajo, da kljub zavedanju, da obe strani potrebujeta nova znanja, za nobeno ne moremo

reči, da je res vlagala v izobraževanje, usposabljanje in izboljšave. Avtorji menijo, da bi morale agencije vlagati v koncept v smislu ljudskih resursov, orodij in raziskav, naročniki pa v izobraževanje oz. v vpeljavo ITK mišljenja v svoji organizaciji.

Mnenja strokovnjakov o optimalni organiziranosti sodelovanja med agencijo in naročnikom se precej razlikujejo, tako kar zadeva odločitve o izbiri ene ali več agencij, prevzemanje nadzora in odgovornosti (povzeto po Pickton in Broderick 2001, 290-291). Poleg sodelovanja med naročnikom in agencijo oz. agencijami sta pomembna tudi sodelovanje znotraj agencij in sodelovanje med agencijami (Kitchen in drugi 2004, 1432). Kot že omenjeno v prejšnjem poglavju, se mi v nalogi omejimo na agencije in naročnike.

3.2.1 Spremembe v odnosih

Ob omenjenih spremembah v okolju, in posledičnih spremembah na področju tržnega komuniciranja, začnejo naročniki konec 80.-ih in v 90.-ih vse bolj favorizirati koncept ITK ter od svojih agencij zahtevati integracijo orodij in celostno komuniciranje. Agencije se na takšne zahteve in pričakovanja naročnikov odzovejo s povečano fleksibilnostjo, tj. z **razširitvijo aktivnosti tržnega komuniciranja** in koordinacijo različnih komunikacijskih disciplin. Obenem pa se kot alternativa mnogi ponudniki **specializirajo za posamezno področje** tržnega komuniciranja (Pickton in Broderick 2001, 299). V začetnem obdobju so področja oz. storitve ITK medsebojno ločene, tako profitno kot tudi idejno. Vsak želi povečati pomen svojega področja in orodij, malo truda pa je vložena v resnično integracijo različnih funkcij in orodij tržnega komuniciranja. Prvi pomiki na tem področju se začnejo v 90.-ih in nadaljujejo v novem tisočletju, ko se, kot pravi Hughesova (v Belch in Belch 2003, 81), »zdi pomik k ITK tokrat resničen«. Zagovorniki koncepta danes trdijo, da so ti problemi rešeni in da posamezniki iz različnih področij v agencijah, z namenom konsistentnosti, sodelujejo med sabo.

Za osvetlitev današnjega stanja povzemamo ugotovitve dveh okroglih miz o spremembah v odnosih med naročniki in agencijami v novem tisočletju, ki sta bili v začetku leta 2010 izvedeni na St. Louis University v ZDA (Zimmerman 2010). Prva je bila opravljena z naročniki, druga pa s predstavniki agencij. Predstavniki agencij menijo, da je pomen odnosov manjši. Po mnenju udeležencev iz kroga naročnikov pa je manjše predvsem zaupanje med partnerji. Takšno stanje ne preseneča, saj je danes na voljo manj časa za pripravo kampanj, tako ena kot druga stran sodelujeta z več partnerji hkrati, na obeh straneh pa je prišlo tudi do zmanjšanja kadrov, predvsem s ciljem zniževanja stroškov. Po mnenju respondentov iz vrst agencij to posledično povzroči, da je danes težje priti v stik s predstavniki organizacije in se je treba bolj boriti za pridobivanje novih klientov.

Naročniki priznavajo, da agencije kljub vsemu danes bolje poznajo probleme, želje in potrebe svojih naročnikov. Podobno predstavniki agencij menijo, da so agencije učinkovitejše pri svojem delu, kar so ob hitrejšem tempu poslovanja in krajših rokih za pripravo kampanj tudi morale postati.

Zanimivo pa se nam zdi predvsem stališče agencij, da se je zmanjšala njihova vloga (in povečala vloga naročnikov) pri zbiranju informacij in pripravi strategije trženjske kampanje. Lahko rečemo, da je to še en dokaz, da se strateško razumevanje koncepta v praksi nikakor bodisi ne kaže bodisi ne dojema kot takšno.

3.2.2 Organiziranost agencij in naročnikov pri ITK kampanji

Prej omenjene spremembe v okolju ob koncu 20. stoletja k prilagajanju prisilijo vse subjekte, vključene v tržno komuniciranje. Na spremembe se odzovejo s prilagajanjem svojih struktur, spremenijo se odnosi med akterji kampanj kot tudi vloga posameznih promocijskih orodij (Kitchen in drugi 2004, 1418).

3.2.2.1 Organiziranost agencij

Od enostavnih oglaševalskih agencij se s ciljem nudenja boljše storitve naročnikom in zaradi lastnega preživetja razvijejo številne marketinške agencije, ki nudijo kompleksne storitve. Oglaševalske agencije se povežejo z agencijami oz. strokovnjaki s področij aktivnosti pospeševanja prodaje, direktnega trženja, odnosov z javnostmi, organizacije dogodkov idr. in tako razširijo svoje področje poslovanja. Nastanejo t.i. »superagencije« (Belch in Belch 2003, 77), ki **nudijo celoten spekter ITK storitev**, ali znotraj agencije (tj. *pod isto streho*) ali pa v obliki partnerstev z zunanjimi specializiranimi ponudniki (Kitchen in drugi 2007, 162). Kot pravi Podnar s sodelavci (2003, 21), so »desetletja trajajoč pojav drobljenja panoge, vse večjo specializacijo in medsebojno nepovezanost, skušali zamenjati s konceptom ITK in ponuditi alternativo v holističnem pristopu«.

Poleg prilagajanja agencij s širitvijo ponudbe, za katero nekateri avtorji opozarjajo, da je »bolj reaktivna prilagoditev trgu kot stvar strateškega razmisleka« (Podnar in drugi 2003, 25), pa se agencije morajo prilagoditi še enemu zunanjemu trendu, tj. povečevanju deleža naročnikov, ki delujejo na multinacionalni ali globalni ravni. Rešitev za mednarodno prisotnost marketinške agencije iščejo v razširitvi poslovanja na tuje trge ali v povezovanju v **velike agencijske mreže** (Pickton in Broderick 2001, 321). Paradoks nastajanja omenjenih superagencij oz. agencij polnih storitev in agencijskih konglomeratov je v tem, da se pojavijo v istem času kot vsesplošna individualizacija v marketingu. Kot alternativa takšnim agencijskim konglomeratom s konceptom ITK na pomenu pridobijo tudi **specializirani ponudniki** tržnokomunikacijskih rešitev, ki povečajo svoj delež sodelovanja pri kampanjah. S pristopom »to je vse, kar počnemo in smo dobri v tem« bodo po mnenju Belcha in Belcha (2003, 99) vedno dober konkurent ITK agencijam.

3.2.2.2 Organiziranost naročnikov

Z zornega kota naročnika obstajajo tri osnovne možnosti organizacije kampanje, in sicer jo lahko vodi naročnik s svojimi **internimi oddelki**, **v sodelovanju z zunanjo**

agencijo oz. agencijami ali pa kombinacija obojega (Pickton in Broderick 2001, 299), kar je tudi najpogostejša izbira. Dejavniki, ki vplivajo na odločitev, so tako velikost podjetja, asortiman izdelkov na trgu, vloga promocije v marketinškem spletu, razpoložljiva sredstva, pa tudi organizacija marketinga v podjetju (Belch in Belch 2003, 71). Argumenti za uporabo zunanje agencije se nanašajo predvsem na objektivni pogled na trg ter na izkušnje z več naročniki in komunikacijskimi problemi.

Vprašanje, ki se na tem mestu postavlja, je, ali je bolje sodelovati z agencijo polne storitve ali z več specializiranimi agencijami za vsako področje tržnega komuniciranja posebej. Nekateri zagovorniki koncepta so mnenja, da je bolje, če naročnik vse svoje promocijske aktivnosti vodi v sodelovanju z eno agencijo (Belch in Belch 2003, 98), saj »ITK najbolje deluje pod okriljem ene agencije ali pa z bližnjimi partnerji, s katerimi je bil skozi čas vzpostavljen dober in delujoč odnos...« (Kitchen in drugi 2007, 159). S tem pa se mnogi, tako teoretiki kot praktiki, ne strinjajo in svoje stališče zagovarjajo z argumentom, da tudi znotraj ene same agencije prihaja do pomanjkanja komunikacije in medsebojnih bojev za prevlado, kar zmanjša potencialno večji uspeh sinergije. To zelo verjetno pomeni tudi, da naročnik za vsako vključeno področje ITK ne dobi najboljšega ponudnika oz. kvalitete storitve.

Vse to vodi v nezaupanje naročnikov v zmožnost tradicionalnih oglaševalskih pa tudi razširjenih agencij polne storitve, da prevzamejo vodenje ITK programov in integracijo vseh orodij. Mnogi naročniki se zavestno oddaljijo od velikih oglaševalskih korporacij in se zaradi večje fleksibilnosti in odzivnosti povezali z manjšimi agencijami ali pa začnejo sodelovati s specializiranimi organizacijami z drugih področij tržnega komuniciranja⁴ in hkrati prevzemati večjo kontrolo nad

⁴ Prej so bile druge funkcije, kot npr. PR, direktni marketing itd. pogosto vodene znotraj podjetij (McArthur in Griffin 1997)

načrtovanjem svojih komunikacij (Fawcett v Beard 1996, 208). Tudi novejša raziskava kažejo na trend povezovanja naročnikov z več ponudniki z različnih področij (Kitchen in drugi 2007, 156).

Trdimo lahko, da danes organizacija ITK kampanj poteka med več akterji oz. področji, ne le s tradicionalnim sodelovanjem med naročnikom in oglaševalsko agencijo. Nasprotno naročnika so bodisi agencije celostnih storitev bodisi se več specializiranih partnerjev.

3.2.3 Vodenje kampanje ITK, prevzemanje vlog in pričakovanja pri sodelovanju

3.2.3.1 Vodilna vloga

ITK prinaša potrebo po novih definicijah vlog in pričakovanj v odnosu agencija – naročnik (Beard 1996, 211). Ali naj vodstvo prevzame naročnik, agencija ali pa je rešitev v skupnem vodenju? Katera področja naj prevzame naročnik, katera agencije? Kakšna je vloga specializiranih ponudnikov?

Rezultati ključnih raziskav na to temo v novem tisočletju kažejo, da še vedno ni konsenza glede vprašanja vodenja ITK (Kitchen in Li 2005; Kim in drugi 2004; Swain 2004). Kim in drugi leta 2004 (v Kerr in Drennan 2010) npr. poročajo, da 82 % naročnikov meni, da bi oni morali imeti vodilno vlogo, hkrati pa v tej vlogi sebe vidi kar 69 % sodelujočih iz agencij.

Pickton in Broderickova (2001, 287) poudarjata potrebo po načrtovanju in menedžerskih prijemih pri pripravi kampanje ITK, v kar morajo biti vključene vse vpletene strani (podobno Schultz in drugi v Swain 2004, 47). Kot odgovor na dilemo, ali naj ITK vodijo agencije ali naročniki pa avtorja kot najboljšo možnost ponujata sodelovanje obeh strani (Pickton in Broderick 2001; podobno Eagle in drugi 2007). Predlog za simultano sodelovanje (s 56 % odgovorov) najdemo tudi v raziskavi Duncana in Everetta (1993, 38), izvedeni med marketinškimi strokovnjaki

v organizacijah. Vendar kar 42 % preostalih sodelujočih meni, da bi moral pobudo prevzeti naročnik. Slednje v vodilni vlogi vidijo tudi številni teoretiki (Schultz in drugi 1998; Gould in drugi 1999). Stewart (v Low 2000, 36) takšno odločitev podpira z argumentom, da prav marketinški strokovnjaki v organizaciji vidijo celotno sliko. Schultz (v Swain 2004, 47) kot dodaten argument navaja dejstvo, da je v kampanji potreba koordinacija tudi med poslovnimi enotami znotraj organizacije, ne le med agencijami in naročnikom.

Oglaševalske in PR agencije imajo v procesu načrtovanja, koordinacije in implementacije ITK res pomembno vlogo, a so **kot gonilna sila koncepta obravnavani naročniki** (Belch in Belch v Kitchen in drugi 2004, 1421). Če lahko trdimo, da obstaja strinjanje, da so naročniki boljše »opremljeni« za nadzor ITK, pa ni konsenza pri vprašanju, kdo v organizaciji naj ta nadzor izvaja. Večinoma ga **vodi marketinški oddelek**, v ostalih primerih pa tudi oddelek za odnose z javnostmi ali menedžerji (Sieglinde in Winkler 2009, 2).

Predloge za vodenje s strani agencij srečamo redkeje. Večinoma dobijo podporo s strani oglaševalskih agencij (McArthur in Griffin 1997; Schneider v Eagle in Kitchen 2000, 670). Četudi se v raziskavi Kitchena in drugih (2007, 160) predstavniki PR in oglaševalskih agencij strinjajo z vodenjem s strani naročnika, predvsem v primeru, ko ta sodeluje z več agencijami hkrati. Naročniki se s prevzemom vodenja ITK s strani agencij ne strinjajo predvsem zaradi problema »pomanjkanja ljudi s široko perspektivo in potrebnimi sposobnostmi« (Belch in Belch 2003, 99) med zaposlenimi v agencijah.

Verjetno je najbolj realna in racionalna porazdelitev vlog med akterji ITK kampanj. Eagle in Kitchen (2004, 683) zaključita, da bo »nadzor nedvomno ostal na strani klientov«, četudi se agencije danes zdijo pripravljene prevzeti večjo vlogo v koordinaciji in strateškem načrtovanju ITK. Low (2000, 36) predlaga, da strateško

usmerjanje in načrtovanje vodijo naročniki, agencije pa naj bodo odgovorne za konsistentnost sporočil in koordinacijo komunikacijskih programov.

3.2.3.2 Porazdelitev vlog in pričakovanja od partnerjev

Eden pogosteje omenjenih problemov v odnosih je nejasnost vlog naročnika. Agencije kot svoja temeljna pričakovanja od naročnikov navajajo določitev in razjasnitev marketinškega načrta, koordinacijo oglaševanja z ostalimi instrumenti ter vodenje in monitoring dejavnosti agencije (Beard 1996, 208).

S pričakovanji naročnikov se ukvarjata Sieglinde in Winkler (2009) v raziskavi na avstrijskem trgu. Zanima ju, kaj naročniki zahtevajo od svojih agencij za doseganje integriranega korporativnega imidža. Avtorja ugotavljata, da je ITK med naročniki razumljen kot funkcija menedžmenta in je v domeni nekaj »kvalificiranih oddelkov«, agencije pa so v proces vključene le kot podporni akterji. Kljub takšnemu obravnavanju agencij naročniki postavljajo visoke standarde skladnosti s svojimi zahtevami glede implementacije integriranega komuniciranja. Kot ključne zahteve naročniki navajajo konsistentnost sporočil in vizualnih elementov, njihovo skladnost s slogani in logotipi podjetja ter časovno usklajenost lansiranih sporočil in instrumentov. Kar zadeva sodelovanje in izvedbo kampanje sta na presenečenje avtorjev kot ključni zahtevi izraženi le potreba po splošnem znanju in hitrosti storitve.⁵ Kar 50 % vključenih predstavnikov podjetij meni, da je edino področje, ki je izključno v domeni agencij, oglaševanje. Medtem ko so nekatera področja, kot sta CRM in sponzorstvo, pogosto upravljana brez kakršnega koli sodelovanja agencij, pri čemer se avtorja sprašujeta, ali to morda ne pomeni neizkoriščenosti potencialov obeh strani (Sieglinde in Winkler 2009, 1-3).

⁵ Medtem ko nekateri drugi ponujeni kriteriji v raziskavi, kot so zahteve po celostni storitvi, koordinacija instrumentov, poglobljeno znanje, poznavanje korporativnih ciljev ali pretekle izkušnje agencije z ITK, niso opredeljeni kot pomembni (2009, 4)

Glavna omejitev omenjene raziskave je, da je med sodelujočimi mnogo lokalnih predstavništev velikih multinacionalnih podjetij, ki svoje standarde postavljajo na mednarodnih osnovah z malo manevrskega prostora na lokalni ravni. Vključitev srednjih in malih podjetij bi zelo verjetno prinesla drugačne rezultate (Sieglinde in Winkler 2009, 5).

Na podlagi prebrane literature sklepamo, da so agencije obravnavane kot neenakovreden partner in videne predvsem v vlogi taktičnega izvajalca. Poleg tega v praksi tudi ni pravega medfunkcijskega delovanja znotraj podjetij. Relevantno vprašanje na tem mestu je, kakšno je samo razumevanje koncepta teh podjetij. Ali takšna vloga agencij pomeni, da ozko razumejo ITK ali da sami prevzemajo določena področja?

3.3 MERJENJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI ITK TER KOMPENZACIJA AGENCIJ

Naraščajoči stroški poslovanja in potrebnih vlaganj v tržno komuniciranje že od konca 80.-ih let prejšnjega stoletja prinašajo vse glasnejše zahteve po dokazovanju delovanja programov tržnega komuniciranja. Danes, ko so marketinški oddelki prvi, ki se jim v imenu zniževanja stroškov znižujejo sredstva, dokazi delovanja tržnokomunikacijskih programov postajajo pomembnejši kot kdaj koli prej. Gre pa za občutljivo področje, o čemer poročajo tudi avtorji slovenske raziskave, ko omenjajo nelagodnost respondentov pri vprašanjih o merjenju programov, saj se ti sicer zavedajo zaželenosti merjenja, a ga v praksi ne uporabljajo v tolikšni meri (Podnar in drugi 2003, 23).

Področje merjenja uspešnosti in učinkovitosti ITK obravnavamo skupaj z vprašanjem kompenzacije agencij. Spake s sodelavci (Spake in drugi v Swain 2004, 47) povezanost področij opravičuje z argumentom, da je z zornega kota klientov logično nagibanje k plačevanju agencij na podlagi izmerjenih komunikacijskih učinkov, tj. znanja oz. vedenja potrošnikov, ki se kaže v prodajnih

rezultatih, dohodkih in profitu, ne pa na podlagi same distribucije tržnokomunikacijskih sporočil. Na tem mestu se odpre velika dilema, kateri so tisti rezultati oz. učinki, ki dokazujejo uspeh kampanje in dela agencij.

3.3.1 Merjenje uspešnosti in učinkovitosti ITK

Različna pričakovanja glede merjenja, nejasni ocenjevalni kriteriji ali pa splošno pomanjkanje pozornosti posvečene temu pomembnemu aspektu celostne implementacije so realnost v praksi tržnega komuniciranja. Kitchen (v Kerr in Patti 2002, 2385) opozarja, da »dejstvo, da **ni jasnega predloga merjenja** oz. ocenjevanja ITK, šibi aplikacijo koncepta v globalnem smislu«. Podnar s sodelavci (2003, 23) težavo za takšno stanje v praksi vidi v pomanjkanju znanja.

Problematicni vprašanja, povezani s področjem merjenja sta v prvi vrsti, kaj in kako meriti? Pri uporabi več orodij iz različnih virov je namreč težko »izolirati učinke ali najti kompromis, do katere mere je te učinke povzročil kateri od elementov, uporabljenih v kampanji« (Kitchen 2007, 163). Merjenje posameznih orodij je po Kerru in Patti (2002, 2382) tudi v nasprotju z idejo integracije. Avtorja zato zagovarjata merjenje celotnega učinka, saj menita, da ni možna niti izolacija niti ocena učinkov sinergije. Druga dilema pri vprašanju merjenja pa je, kdaj in kolikokrat meriti. Kotler (v Čander 2007, 29) pravi, da je problematično merjenje izključno takojšnjih učinkov, saj se pravi učinki pokažejo po določenem času, v spremembi nakupnega vedenja potrošnikov. Naj praktiki torej izvedejo merjenje pred, med in/ali po izvedbi kampanje?

Strinjati se moramo z opozorili nekaterih avtorjev, da evalvacija in merjenje od naročnika zahtevata dodatne resurse, finančne in časovne (Kitchen in drugi 2004, 1433). Ob podatkih Eagla in Kitchena (2004, 1430), da več kot polovica sodelujočih med oglaševalskimi oz. PR agencijami meni, da so za stroške merjenja ITK odgovorni naročniki, nas morebitna manjša naklonjenost naročnikov ne preseneča.

V splošnem poznamo dva načina ocenjevanja, to sta **finančna ocena**, ki se nanaša na stroške in porabo, ter **kvalitativna ocena**, ki se nanaša na načrtovanje, razvoj in implementacijo ter rezultate (Belch in Belch 2003, 88). Kitchen in drugi (2004, 1430) kot trenutno najboljše metode v praksi omenjajo merjenje finančnih in vedenjskih učinkov. Oglaševalske agencije v omenjeni raziskavi menijo, da je merjenje vedno odvisno od postavljenih ciljev, same pa večinoma merijo zavedanje. Naročniki in PR agencije so bližje merjenju prodajnih učinkov, a se zavedajo obstoja preveč drugih dejavnikov, ki vplivajo na ta kazalnik. Veliko podporo dobiva tudi merjenje povračila investicij ali t.i. ROI (ang. return on investment).

3.3.2 Kompenzacija agencij

Včasih je bilo najpogostejše plačevanje provizij, in sicer so agencije večinoma prejele 15 % delež od medijskega odkupa. Po raziskavi Ameriške zveze oglaševalcev (v nadaljevanju: ANA) se za takšen način plačevanja leta 2000 odloča le še petina naročnikov. Raziskava kaže tudi, da je skoraj polovica sodelujočih naročnikov spremenila način plačevanja agencijam, pri čemer sta se najbolj povečala deleža plačevanja **na podlagi doseženih ciljev in plačevanja na podlagi opravljenega dela** (Belch in Belch 2003, 88). Med najpogostejšimi načini plačevanja se tako danes pojavljajo mesečne pristojbine ali pristojbine v kombinaciji s provizijami (kar 68 % naročnikov v raziskavi ANA). Honorar na podlagi opravljenega dela z dogovorjenim dodatkom (pogosto odstotek celotnih stroškov) je še eden od načinov, ki je priljubljen predvsem zaradi razdelave natančne porabe stroškov po aktivnostih. Takšnemu plačevanju, ki pomeni približevanje kompenzaciji za opravljeno delo in oddaljevanje od plačevanja na podlagi doseženih rezultatov, so seveda bolj naklonjene agencije. Mnogi naročniki pa se v vsesplošnem teženju k dokazom delovanja tržnega komuniciranja nagibajo ravno k plačevanju na osnovi rezultatov, tj. **prodajnih učinkov ali povečanja tržnega deleža** (Belch in Belch 2003, 88)

Pogledi naročnikov in agencij se tudi na tem mestu razlikujejo. Agencije ne želijo več pritiskov sprejemanja vse nižjih plačil ob vse večjih zahtevah in kompleksnosti ITK, naročniki pa menijo, da agencije pretiravajo v svojih zahtevah po višini kompenzacije za opravljeno delo (Swain 2004, 54-56).

4 PRIMERJAVA PERCEPCIJ ITK MED NAROČNIKI IN AGENCIJAMI V SLOVENIJI

4.1 Opis problema in namena raziskave

Če povzamemo ključne ugotovitve teoretičnega dela, lahko rečemo, da spremembe v okolju ob koncu 20. stoletja vplivajo na področje tržnega komuniciranja na treh nivojih, in sicer na naravo komuniciranja s porabniki, na organiziranost akterjev ter na odnose med njimi. Koncept ITK je eden izmed odgovorov na te spremembe. Gre za koncept, ki je še danes brez enotne definicije. Poleg težav pri definiranju in razumevanju koncepta, se ITK srečuje še z mnogimi **nerazrešenimi dilemami pri poskusih implementacije**. Vzrok mnogih težav so že samo notranji boji za sredstva in mesto med področji v agencijah in med oddelki v podjetjih, prav tako pa tudi usklajevanje zahtev in pričakovanj med akterji. To je problematično, saj konvergenca področij tržnega komuniciranja in vsesplošno nagibanje k integraciji in holističnem pristopu prinašajo večjo potrebo po medfunkcijskem (so)delovanju.

V nalogi nas zanima, kje prihaja do trenj in razlik v delovanju in stališčih med agencijami in naročniki pri pripravi ITK kampanj. Na podlagi literature med najpogostejše težave v procesu priprave kampanj uvrstimo:

- dvome agencij v znanje naročnika in dvome naročnikov v sposobnost agencij,
- vprašanje prevzemanja vodilne vloge in porazdelitve vlog med akterji
- merjenje uspešnosti in učinkovitosti prepletajočih in integriranih sporočil ITK ter plačevanje sodelujočim agencijam.

Imamo torej idejo integracije, za katero lahko rečemo, da je nekakšen logičen del evolucije marketinške miselnosti v začetku novega tisočletja. Težave se pojavijo pri poskusih implementacije v praksi in dokazovanju delovanja koncepta. Obstajajo številne raziskave na temo percepcij ITK med naročniki in agencijami. Na

slovenskem trgu je bila obsežnejša raziskava opravljena leta 2002, in sicer med agencijami. Avtorji te raziskave večkrat poudarijo, da so rezultati raziskav o stanju tržnega komuniciranja na slovenskem trgu primerljivi s tujimi trgi (Podnar in drugi 2003). Cilji omenjene raziskave so bili identifikacija razumevanja, trendov, pomembnosti orodij in medijev ter stanje merjenja ITK (Podnar in drugi 2003, 21). Rezultate te raziskave nam bodo v pomoč pri iskanju odgovorov na naše raziskovalno vprašanje, katera so problematična področja ITK z vidika primerjave pogledov agencij in oglaševalcev na slovenskem trgu danes.

4.2 Raziskovalne domneve

Na podlagi teoretičnega dela postavimo naslednjih 5 hipotez, s katerimi želimo v naši raziskavi identificirati ključna razlikovanja stališč med agencijami in naročniki pri kampanjah ITK. Menimo, da je ob vsej literaturi in izobraževanju danes teoretičnega znanja dovolj. Splošno strinjanje obstaja tudi glede pomembnosti in vesplošne uporabe koncepta ter težavnosti "pretvorbe" teoretičnega dela ITK v prakso. Predpostavke o ključnih razlikah med agencijami in naročniki pri samem pojmovanju ITK strnemo v naslednji hipotezi:

H1: Strateško razmišljanje oz. širše razumevanje koncepta v večji meri kažejo naročniki.

Teoretiki za obe strani večkrat omenijo ozko razumevanje koncepta, v smislu funkcionalnega in ne strateškega procesa (gl. Podnar in drugi 2003, 23), kar se kaže tako pri omejevanju na določena orodja, kot tudi pri omejevanju na promocijski splet. Čeprav nekateri teoretiki menijo, da so agencije tiste, ki bolje razumejo ITK, iz preteklih raziskav vidimo, da naročniki večkrat opozarjajo na potrebo po povezanosti programov tržnega komuniciranja s strateškimi cilji (Celebi 2009) in preusmeritev fokusa na blagovne znamke (Eagle in Kitchen 2000).

Hipotezo v nalogi preverjamo z vprašanji, ki se nanašajo na percepcijo najpomembnejših značilnosti koncepta, uporabe in pomembnosti različnih orodij

ter s strinjanjem pri trditvah o sodelovanju pri kampanji ITK («Naročniki in agencije imajo podobno razumevanje koncepta ITK«, »ITK mišljenje pri naročnikih ni vpeljeno v vse nivoje organizacije«) (gl. Prilogi A.1 in A.2).

V teoriji vidimo, da vprašanja vodenja in prevzemanja vlog ter odgovornosti praktikom prinašajo precej težav. Hipoteze, ki jih postavljamo za to področje, so naslednje:

H2: Agencije menijo, da bi same morale imeti večjo vlogo. Naročniki se z večjo vlogo agencij ne strinjajo.

Agencije danes ponujajo bolj ali manj širok spekter orodij tržnega komuniciranja in z njim povezanih storitev, a naročniki še vedno sami vodijo nekatera področja in od agencij zahtevajo predvsem v prvi vrsti oglaševanje. Obstaja strinjanje, da je naročnik boljše opremljen za vodenje ITK (Sieglinde in Winkler 2009), a agencije hočejo večjo vpletenost, vlogo in večjo pripravljenost naročnika, da z njimi deli informacije, marketinški načrt, strateške usmeritve.

Hipotezo preverjamo s strinjanjem sodelujočih s trditvami glede prevzemanja vodilne vloge, ponudbe orodij oz. storitev na strani agencij in pričakovanih naročnikov glede ponujenih storitev, predlogi za organiziranje akterjev in s strinjanjem glede vodenja nekaterih področij s strani naročnika (brez sodelovanja agencije) (gl. Prilogi A.1 in A.2).

H3: Naročniki menijo, da agencije pri ITK mišljenju oz. delovanju zaostajajo za njimi. Podobno agencije menijo, da naročniki zaostajajo za njimi.

Čeprav raziskave ne kažejo na večje razlike v dojetanju koncepta, predvidevamo, da praktiki menijo, da je njihovo razumevanje koncepta različno od nasprotni strani. Dvomi agencij v znanje naročnika, dvomi naročnikov v sposobnost agencij, notranji boji med področji agencij, ne vključenost ITK mišljenja pri naročniku (npr.

Eagle in Kitchen 2004) kažejo na to, da akterji kampanj izvor težav vidijo pri svojih partnerjih.

Hipotezo preverimo z neposredno oceno agencij in naročnikov glede lastne stopnje implementacije ITK in ocene, ki jo namenijo svojim partnerjem v procesu ter s strinjanjem s trditvami o sodelovanju pri kampanji ("Naročniki in agencije imajo podobno razumevanje koncepta ITK", "Premalo je zaupanja med sodelujočimi akterji", "ITK mišljenje pri naročnikih ni vpeljeno v vse nivoje organizacije") (gl. Prilogi A.1 in A.2)

H4: Naročniki so bolj kot agencije naklonjeni sodelovanju z več ponudniki tržnokomunikacijskih storitev pri ITK kampanji.

Glede na pogoste omembe bojev med področji, egoizem agencij in postavljanja lastnih interesov na prvo mesto (Duncan in Everett 1993; Ewing 2000) ter z vidika agencij, potrebo po boju za naročnike, prilagajanje z razširitvijo področij poslovanja (Pickton in Broderick 2001; Zimmerman 2010), predvidevamo, da so naročniki bolj naklonjeni sodelovanju z več agencijami.

Hipotezo preverjamo s strinjanjem z vprašanjem, ali so naklonjeni sodelovanju z več ponudniki pri pripravi kampanj in s katerih področij so ti partnerji. Poleg tega pa preverimo tudi njihovo strinjanje s trditvami "Nekatera področja tržnega komuniciranja lahko podjetje vodi s svojimi internimi oddelki (brez sodelovanja agencije)", "Celostne storitve pomenijo manjšo kakovost", "Več agencij pomeni težjo koordinacijo ITK« (gl. Prilogi A.1 in A.2).

Področji plačevanja agencijam in merjenja uspešnosti oz. učinkovitosti ITK sta problematični zaradi nejasnosti kriterijev. Hipotezi, postavljeni v povezavi s to problematiko, sta naslednji:

H5: Naročniki pri merjenju ITK in plačevanju agencij želijo finančne rezultate, agencije pa so bolj naklonjene vedenjskim učinkom.

Ne pričakujemo večjih razlik pri pripisovanju pomembnosti merjenja med agencijami in naročniki. Prav tako predvidevamo, da obe strani merjenje učinkovitosti orodij dojemata z enako pomembnostjo kot ocenjevanje dela agencij. A iz preteklih raziskav vidimo, da so naročniki bolj naklonjeni delovanju na osnovi prodajnih učinkov, medtem ko agencije želijo merjenje na podlagi vedenjskih rezultatov ter plačila na osnovi opravljenega dela (Belch in Belch 2003).

Hipotezo preverimo z vprašanji o primernih načinih merjenja uspešnosti oz. učinkovitosti ITK ter plačevanja agencij in s strinjanjem s trditvami o merjenju ITK (gl. Prilogi A.1 in A.2).

4.3 Izbrana metodologija in vzorec raziskave

V nalogi izbrani problem raziskujemo s kvantitativno raziskavo, z metodo **spletne ankete**, za katero se odločimo zaradi lažje dostopnosti in prihranka časa. Ciljno populacijo predstavljajo **praktiki ITK na Slovenskem**, vzorčno enoto pa na eni strani agencija, ki nudi storitve tržnega komuniciranja (bodisi specializirana ali agencija polne storitve), ter na drugi strani naročnik.

V raziskavi uporabimo neverjetnostni kvotni vzorec, torej rezultatov naše raziskave **ne moremo posplošiti na celotno populacijo** oz. na njihovi osnovi oceniti stanja v stroki na slovenskem trgu. Uporabnost raziskave je v večni aktualnosti tematike, možnosti primerjave z rezultati preteklih raziskav in na ta način možnost vpogleda v smer razvoja percepcij koncepta med praktiki na slovenskem trgu. Za akterje pa so ugotovitve lahko tudi opozorilo na morebitna drugačna dojetanja partnerjev v procesu priprave ITK kampanj.

Velikost vzorca je 95, od tega 48 naročnikov in 47 agencij, izbranih s seznamov Slovenske oglaševalske zbornice (v nadaljevanju: SOZ). Agencije so izbrane s

seznama Slovenskega združenja oglaševalskih agencij⁶, naročniki pa s seznama Slovenskega združenja oglaševalcev⁷ pri SOZ. K sodelovanju v anketi pa povabimo osebo, odgovorno za področje tržnega komuniciranja v vsaki organizaciji. Na povabilo k sodelovanju se odzove 37 povabljenih (35 %), natančneje 17 agencij in 20 naročnikov. Skoraj polovica sodelujočih iz agencij je iz t.i. agencij polne storitve (47 %), ostali pa iz marketinških agencij (29 %) ali oglaševalskih agencij (24 %). Polovica respondentov iz agencij je zaposlenih na mestu direktorja projektov, ostali pa so vodje projektov oz. kreativni direktorji (gl. Tabelo 4.24 v Prilogi B). Med predstavniki naročnikov 60 % sodelujočih prihaja iz matičnih podjetij podjetij, 40 % pa iz predstavništva tujih podjetij na slovenskem trgu (ki pa sami vodijo marketinške aktivnosti) (gl. Tabele 4.22 in 4.23 v Prilogi B). Večina je zaposlenih v marketinškem oddelku podjetja (70 %), nekaj respondentov pa tudi v menedžmentu (20 %) oz. oddelku za odnose z javnostmi (10 %) (gl. Tabelo 4.25 v Prilogi B).

4.4 Potek raziskave

Raziskava je izvedena s spletno anketo v dveh različicah, tj. s posebnim vprašalnikom za naročnike in posebnim za agencije. K sodelovanju respondente povabimo s pomočjo elektronske pošte. Prvič jih k sodelovanju povabimo 05.08.2011. Ponovno povabilo tistim, ki se prvič niso odzvali, pa posredujemo 16.08.2011.

Na podlagi sestave teoretičnega dela tudi **anketni vprašalnik zajema 3 osnovne tematske sklope**, tj. (1) razumevanje koncepta ITK, (2) sodelovanje in odnosi med

⁶ Član SZOA je lahko vsaka oglaševalska oz. druga agencija ali pravna oseba s področja tržnih komunikacij, ki je član zbornice, ki ustvarja ali posreduje oglase in druge tržne komunikacije in ki pretežno del svojega zaslužka pridobiva iz teh dejavnosti ter ima v rednem delovnem razmerju zaposleno vsaj eno osebo (SOZ 2011).

⁷ Člani združenja so oglaševalci, ki so hkrati člani zbornice. Člani združenja ne morejo biti pravne osebe, ki jih UO SOZ prepozna kot medij ali oglaševalsko agencijo (SOZ 2011).

agencijami in naročniki ter (3) merjenje uspešnosti in učinkovitosti ter vprašanje kompenzacije agencij. Na tej osnovi lahko definiramo tudi osnovne spremenljivke: razumevanje koncepta, najpomembnejša orodja, vodenje in vloge, vključeni akterji, merjenje uspešnosti in učinkovitosti ITK in plačevanje agencij.

Vse spremenljivke merimo z več vprašanji, nominalne z zaprtimi in delno zaprtimi vprašanji (s kategorijo »drugo«), ordinalne spremenljivke pa na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Dobljene podatke analiziramo s pomočjo **univariatne analize**, s katero določimo srednje vrednosti in frekvenčno porazdelitev enot.

4.5 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

1. Del: Deskriptivna analiza – razumevanje ITK

Tabela 4.1: Uporaba koncepta ITK praktikov pri svojem delu

Pri svojem delu uporabljamo koncept ITK	Agencije		Naročniki	
	Frekvenca	Odstotki (%)	Frekvenca	Odstotki (%)
Da	17	100	18	90
Ne	0	0	2	10
Skupaj	17	100	20	100

V naši raziskavi vsi sodelujoči iz vrst agencij pri svojem delu **uporabljajo koncept** ITK. Prav tako koncept uporablja večina respondentov iz vrst naročnika (90 %). Na vprašanje, kako dolgo v svoji organizaciji že uporabljajo koncept (vpr. 2 v anketi; gl. Prilogi A in B), v anketi dobimo zelo različne odgovore. Pri agencijah ti variirajo od 3 do 20 let, pri naročnikih pa med 1 in 10 let. Pri tem bi bilo zanimivo podrobneje raziskati, kaj vsakdo od sodelujočih razume pod pojmom "uporabljati ITK". Na podlagi preteklih raziskav (gl. npr. Kerr in Drennan, 2009) namreč vemo, da so po mnenju teoretikov praktiki že v začetka 90.-ih praktiki svojo implementacijo ITK ocenjevali bolj optimistično, kot je bilo dejansko stanje v praksi.

Tabela 4.2: Porazdelitev ocen lastne stopnje implementacije ITK v praksi

Ocena stopnje implementacije ITK, na kateri ste:	1 zelo slabo	2 slabo	3 niti dobro, niti slabo	4 dobro	5 zelo dobro	Skupaj	Aritm. sredina	St. odklon	Min	Max
	Frekvenčna porazdelitev									
Agencije	0	0	0	14	3	17	4,18	0,54	4	5
Naročniki	0	2	4	8	6	20	3,90	0,97	2	5
	Odstotki									
Agencije	0	0	0	82	18	100				
Naročniki	0	10	20	40	30	100				

V nadaljevanju nas je zanimalo, kako respondenti ocenjujejo svojo uspešnost pri uporabi koncepta ITK v praksi ter kako ocenjujejo stanje pri svojih partnerjih pri pripravi kampanj. V zgornji tabeli lahko vidimo samoocene praktikov. Agencije so si na lestvici od 1-5 prisodile povprečno oceno 4,18. Najpogostejša in hkrati najnižja ocena je 4 (dobro), ki jo zase izbere kar 82 % respondentov. **Samoocena agencij je višja od povprečne ocene, ki si jo namenijo naročniki tj. 3,90.** Poleg tega pa so ocene naročnikov tudi precej bolj razpršene, saj so na lestvici razporejene od 2 (slabo) do 5 (zelo dobro).

Tabela 4.3: Agencije ocenjujejo stopnjo implementacije pri svojih naročnikih

Stopnja implementacije ITK	1 zelo slabo	2 slabo	3 niti dobro, niti slabo	4 dobro	5 zelo dobro	Skupaj	Aritm. sredina	St. odklon	Min	Max
	Frekvenčna porazdelitev									
Agencije- lastna ocena	0	0	0	14	3	17	4,18	0,54	4	5
Ocena svojih naročnikov	0	5	9	3	0	17	2,88	0,69	2	4
	Odstotki									
Agencije- lastna ocena	0	0	0	82	18	100				
Ocena svojih naročnikov	0	29	53	18	0	100				

Agencije so ocenjevale tudi stanje pri svojih naročnikih. Kot že omenjeno (gl. Tabela 4.2) so sebi prisodile povprečno oceno 4,18. Iz zgornje tabele vidimo, da so stopnjo implementacije **pri svojih naročnikih ocenile zgolj s povprečno oceno 2,88**. Pri tem pa je več kot 80 % sodelujočih naročnikom namenilo oceno 3 ali manj.

Tabela 4.4: Naročniki ocenjujejo stopnjo implementacije pri svojih agencijah

Stopnja implementacije ITK	1 zelo slabo	2 slabo	3 niti dobro, niti slabo	4 dobro	5 zelo dobro	Skupaj	Aritm. sredina	St. odklon	Min	Max
	Frekvenčna porazdelitev									
Naročniki-lastna ocena	0	2	4	8	6	20	3,90	0,97	2	5
Ocena agencij	0	2	2	16	0	20	3,70	0,66	2	4
	Odstotki									
Naročniki-lastna ocena	0	10	20	40	30	100				
Ocena agencij	0	10	10	80	0	100				

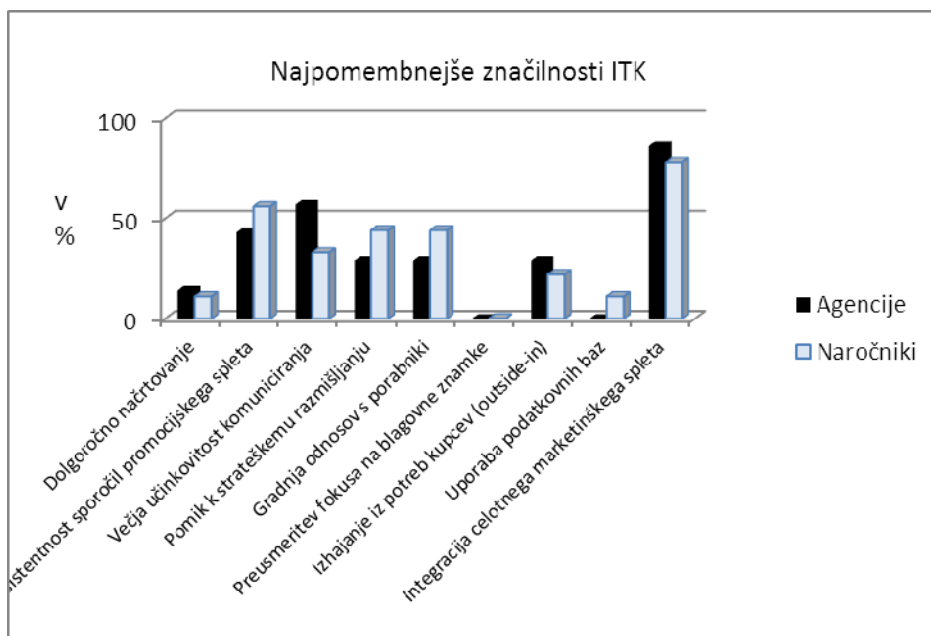
Prav tako so svoje partnerje pri kampanji tržnega komuniciranja tj. agencije, ocenjevali naročniki. Kot smo videli v zgornjih tabelah (gl. tabela 4.2), so sebe ocenili s povprečno oceno 3,90. **Svoje agencije pa ocenjujejo nekoliko nižje, s povprečno oceno 3,70**. Čeprav se zdi pomembno poudariti, da je kar 80 % naročnikov svojim agencijam namenilo oceno 4 (dobro).

Po pričakovanjih je lastno delo ene in druge strani ocenjeno bolje v primerjavi z delom nasprotne strani. Prav tako ni presenetljivo, da so agencije sebe ocenile bolje kot naročniki. Nekako je namreč pričakovano, da menijo, da so bolj usposobljeni za področje, za katerega so specializirani. Lahko pa zaključimo, da so agencije bolj kritične do svojih naročnikov kot obratno.

Tabela 4.5: Najpomembnejše značilnosti koncepta ITK po mnenju praktikov

Najpomembnejše značilnosti koncepta ITK	Agencije		Naročniki	
	Frekvenca	Odstotki (%)	Frekvenca	Odstotki (%)
Dolgoročno načrtovanje	3	14	2	11
Konsistentnost sporočil promocijskega spleta	7	43	10	56
Večja učinkovitost komuniciranja	9	57	8	33
Pomik k strateškemu razmišljanju	5	29	10	44
Gradnja odnosov s porabniki	5	29	10	44
Preusmeritev fokusa na blagovne znamke	0	0	0	0
Izhajanje iz potreb kupcev (outside-in)	5	29	4	22
Uporaba podatkovnih baz	0	0	2	11
Integracija celotnega marketinškega spleta	14	86	14	78
Skupaj	48		60	

Grafikon 4.1: Najpomembnejše značilnosti ITK



Pri vprašanju o značilnostih koncepta ITK so sodelujoči lahko izbrali 3 po njihovem mnenju najpomembnejše značilnosti oz. prednosti koncepta. Anketiranci obeh

strani z veliko večino največkrat izberejo **integracijo celotnega marketinškega spleta** - 86 % sodelujočih iz agencij in 78 % naročnikov.

Agencije kot naslednjo pomembno značilnost izberejo večjo učinkovitost komuniciranja (57%), ki ji sledi konsistentnost sporočil promocijskega spleta (43 %). Naročniki pa poleg integracije celotnega marketinškega spleta med pomembne značilnosti uvrstijo še konsistentnost promocijskega spleta (56 %) ter pomik k strateškemu razmišljanju (44 %) in gradnjo odnosov s porabniki (44 %).

»Preusmeritev fokusa na blagovne znamke« ne dobi nobene podpore od sodelujočih, majhna pa je tudi podpora trditvama »uporaba podatkovnih baz« ter »dolgoročno načrtovanje«.

Tabela 4.6: Strinjanje agencij oz. naročnikov s trditvami o konceptu ITK, izraženo na lestvici 1-5

Trditve o konceptu ITK	Povprečna ocena	
	Agencije	Naročniki
Je le eden od popularnih pristopov v marketinški praksi	2,63	2,60
ITK zahteva več sodelovanja med naročniki in agencijami	4,63	4,20
ITK zahteva povezovanje različnih funkcij v podjetju (marketing, finance, proizvodnja, kadri)	4,25	4,20
Teoretičnega znanja o konceptu je med praktiki dovolj	2,38	2,80
Je postal samoumevni del tržnokomunikacijskih kampanj	3,25	3,40

V nadaljevanju respondenti ocenijo svoje strinjanje s trditvami o samem konceptu. Najvišjo podporo dobi trditev, da ITK zahteva **povezovanje različnih funkcij** v podjetju (marketing, finance, proizvodnja, kadri). Trditev dobi skoraj identično podporo obeh strani, s povprečno oceno 4,25 agencij in 4,20 naročnikov. Tudi s trditvijo, da ITK zahteva **več sodelovanja med agencijami in naročniki** se v veliki meri strinjajo tako agencije (4,63) kot naročniki (4,20).

Obe strani zavrneta trditev, da gre le za enega od popularnih pristopov v marketingu (agencije - 2,63, naročniki – 2,60). A trditev, da je ITK postal samoumevni del tržnokomunikacijskih kampanj, dobi le šibko podporo obeh strani

(3,25 agencije in 3,40 naročniki). Sodelujoči torej izkažejo zavedanje glede potrebe po sodelovanju in povezovanju področij, ter menijo, da koncept ni le trend in ga na nek način celo vidijo kot samoumevnega v praksi tržnega komuniciranja.

Niti agencije (2,38) niti naročniki (2,80) pa ne podprejo trditve, da je teoretičnega znanja o konceptu dovolj, kar se ujema z ugotovitvami teoretičnega dela.

Tabela 4.7: Napoved zmanjšanja ali povečanja pomena ITK v prihodnosti.

Pomen ITK se bo v prihodnosti	Agencije		Naročniki	
	Frekvenca	Odstotki (%)	Frekvenca	Odstotki (%)
Zmanjšal	2	12	0	0
Ostal enak	3	18	4	22
Povečal	12	70	16	78
Skupaj	17	100	20	100

Pomen koncepta se bo v prihodnosti po mnenju sodelujočih povečal. S tem se v večji meri strinjajo naročniki (78 %) kot agencije (66 %).

2. del: Deskriptivna analiza - sodelovanje

Tabela 4.8: Zahteve naročnikov po uporabi ITK pri sodelovanju v ITK kampanji

Delež kampanj z uporabo ITK	Od agencij ITK zahtevajo naročniki		Naročnik zahteva ITK od agencij	
	Frekvenca	Odstotki (%)	Frekvenca	Odstotki (%)
Manj kot 50 %	7	43	8	40
Med 50 in 75 %	7	43	8	40
Več kot 75 %	3	14	4	20
Skupaj	17	100	20	100

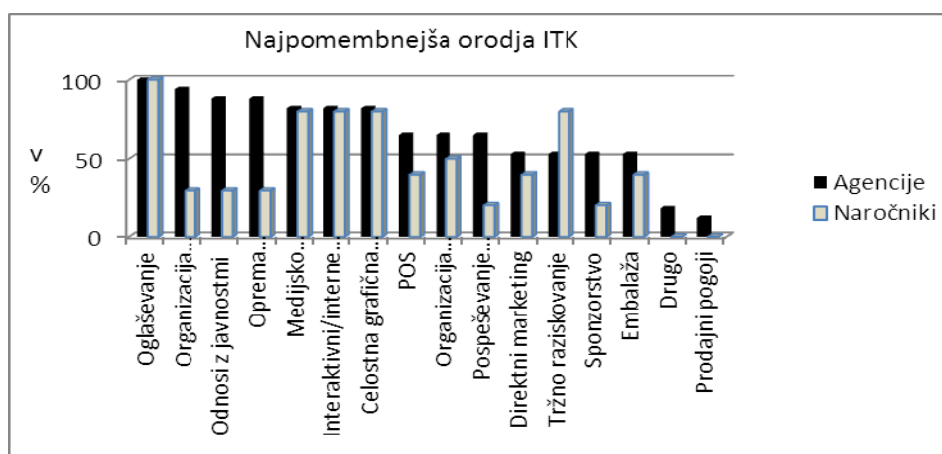
Vprašanje, namenjeno agencijam, se nanaša na oceno, v kolikšni meri od njih naročniki zahtevajo uporabo ITK. Kar 43 % sodelujočih meni, da se to zgodi v manj kot polovici sodelovanj, enak delež (43 %) pa ocenjuje, da so takšne zahteve naročnikov izražene v 50-75 % primerov. Naročniki na enako vprašanje

odgovarjajo s podobnim deležem – 40 % jih meni, da od agencij zahtevajo ITK v 40 % primerov, 40 % respondentov pa izbere odgovor 50-75 % kampanj.

Tabela 4.9: Spekter orodij, ki jih nudijo agencije oz. od njih zahtevajo naročniki kampanj tržnega komuniciranja

Orodja ITK	Agencije		Naročniki	
	Frekvenca	Odstotki(%)	Frekvenca	Odstotki(%)
Oglaševanje	17	100	20	100
Odnosi z javnostmi	15	88	6	30
Direktni marketing	9	53	8	40
Tržno raziskovanje	9	53	16	80
Medijsko načrtovanje in zakup	14	82	16	80
Interaktivni/internetni mark.	14	82	16	80
Organizacija sejmov, razstav	16	94	6	30
Sponzorstvo	9	53	4	20
POS	11	65	8	40
Organizacija dogodkov	11	65	10	50
Pospeševanje prodaje	11	65	4	20
Oprema prodajnega mesta	15	88	6	30
Embalaža	9	53	8	40
Prodajni pogoji	2	12	0	0
Celostna grafična podoba	14	82	16	80
Drugo	3	18	0	0
Skupaj	179		144	

Grafikon 4.2: Spekter orodij, ki jih nudijo agencije oz. od njih zahtevajo naročniki kampanj tržnega komuniciranja



Vse vključene agencije (100 %) svojim naročnikom nudijo storitve **oglaševanja**. Orodja, ki so prav tako nudena pri večini agencij pa so še: odnosi z javnostmi, internetni/interaktivni marketing, organizacija sejmov/razstav, izdelava celostne grafične podobe, medijski zakup ter oprema prodajnega mesta. Tik za tem so tudi organizacija dogodkov, pospeševanje prodaje, POS pa tudi ostala orodja. Nekoliko manj (a še vedno več kot polovica sodelujočih) pa nudi tržno raziskovanje, direktni marketing, sponzorstvo in embalažo. Med ponujenimi odgovori edino »prodajni pogoji« ne dobijo podpore. Pod kategorijo »drugo« pa sodelujoči sami dodajo še socialni marketing, razvoj odnosov s ciljno skupino in celovito spletno komuniciranje.

Vidimo, da **agencije danes v veliki meri nudijo zelo širok spekter**, saj od 17 ponujenih odgovorov le 1 dobi podporo manj kot polovice sodelujočih agencij. Na tem mestu opozarjamo, da so vključene agencije (gl. Tabela 4.22 V Prilogi B) v skoraj polovici primerov agencije polne storitve. Zato širok spekter orodij ne preseneča.

V nadaljevanju pa pogledimo, uporabo katerih orodij naročniki na drugi strani zahtevajo od svojih agencij. Oglaševanje s 100% odgovorov, nato pa tudi tržno raziskovanje, medijsko načrtovanje in zakup, interaktivni/internetni marketing, skrb za celostno grafično podobo (vsi 80 %). Polovično podporo dobi še organizacija dogodkov, ostala orodja pa manj. Najmanj naročnikov z agencijami sodeluje na področju sponzorstva (20 %), pospeševanja prodaje (20 %) in oblikovanju prodajnih pogojev (0 %). Predvidevamo, da so ravno orodja z najnižjo frekvenco odgovorov tista, ki jih naročniki **vodijo s svojimi internimi oddelki**.

V podvprašanju (vpr. 10 v anketi; gl. Priloge A in B) sodelujoči sami opredelijo, katera so po njihovem mnenju najpomembnejša orodja. Agencije ob tem večkrat opozorijo na odvisnost od naročnika oz. projekta. Med naštetimi orodji pa največkrat omenijo interaktivni/spletni marketing, socialni marketing, oglaševanje, odnosi z javnostmi in celostna grafična podoba. Naročniki na istem mestu

največkrat izpostavijo oglaševanje, ki mu sledijo tržno raziskovanje, medijsko načrtovanje in zakup ter odnosi z javnostmi in internet.

Tabela 4.10: Strinjanje s trditvami o sodelovanju med naročniki in agencijami pri pripravi kampanje ITK, na lestvici 1-5

Trditve o sodelovanju pri pripravi ITK kampanj	Agencije	Naročniki
	Povprečna ocena	
Sodelovanje z agencijo, ki nudi celostne storitve, pomeni manjšo strokovnost posameznih področij	2,00	2,20
Naročniki in agencije imajo podobno razumevanje koncepta ITK	2,57	2,90
Mera, do katere agencije ITK uporabljajo, je odvisna od tega, kaj od njih zahteva naročnik	3,43	3,30
Premalo je zaupanja med sodelujočimi akterji	3,57	2,70
Vodenje ITK naj bo v rokah naročnika	2,29	4,20
Nekatera področja tržnega komuniciranja lahko podjetje vodi s svojimi internimi oddelki (brez sodelovanja agencije)	3,14	4,60
Agencije bodo večjo vlogo lahko prevzele, ko bodo rešile notranje boje med področji	2,43	3,50
Za uspešno sodelovanje je potrebno poglobljeno poznavanje strateških ciljev naročnika	4,57	4,40
Sodelovanje z več agencijami otežuje koordinacijo ITK	3,43	3,00
ITK mišljenje pri naročnikih ni vpeljano v vse nivoje organizacije	3,57	3,50

Trditve, ki se nanašajo na področje sodelovanja glavnih akterjev. **Nobena stran se ne strinja, da imajo naročniki in agencije podobno razumevanje koncepta.** Temu še bolj nasprotujejo agencije (2,57; naročniki 2,90).

Naročnika v vodilni vlogi močno podprejo respondenti iz vrst naročnika (4,20), agencije pa se s tem ne strinjajo (2,29). Ne nasprotujejo pa agencije temu, da naročnik sam vodi nekatera področja tržnega komuniciranja (3,14; naročniki 4,60).

Za uspešno sodelovanje je potrebno poglobljeno poznavanje strateških ciljev naročnika je trditev, ki jo v največji meri podpreta obe strani. Agencije se strinjajo z oceno 4,57, naročniki pa 4,40. Obe strani se tudi strinjata, da je to, v kakšni meri agencije ITK uporabljajo, odvisno od zahtev naročnika (agencije 3,43; naročniki 3,30).

Kar se tiče težav pri sodelovanju, agencije (3,57) za razliko od naročnikov (2,70) izrazijo mnenje, da je **med akterji premalo zaupanja**. Naročniki se strinjajo, da so notranji boji med področji v agencijah nekaj, kar predstavlja oviro povečanju njihove vloge v kampanjah, s čimer pa se agencije ne strinjajo. Obe strani pa menita, da ITK mišljenje pri naročnikih ni vpeljano v vse nivoje. Pri tem se ponovno kaže **večja samokritičnost naročnikov v primerjavi z agencijami**.

Tabela 4.11: Predstavniki naročnika v kampanji

Pri pripravi kampanje bi moral z agencijo na strani naročnika sodelovati:	Agencije		Naročniki	
	Frekvenca	Odstotki (%)	Frekvenca	Odstotki (%)
Marketinški oddelek	12	71	14	70
Oddelek za odnose z javnostmi	0	0	0	0
Menedžment podjetja	5	29	5	25
Drugo	0	0	1	5
Skupaj	17	100	20	100

Po mnenju sodelujočih iz agencij bi moral z agencijo sodelovati **marketinški oddelek** v podjetju. Takšnega mnenja je 71 % sodelujočih iz agencij, prav tako pa tudi 70 % respondentov na strani naročnika. Nekaj manj kot tretjino podpore pa z obeh strani dobi menedžment podjetja. Eden izmed sodelujočih naročnikov v anketi v rubriki »drugo« posebej poudari, da morajo nujno biti vpleteni vsi trije, tako marketinški oddelek, oddelek za odnose z javnostmi, kot tudi menedžment podjetja. Prav nobene podpore ne dobi odgovor »oddelek za odnose z javnostmi«.

Tabela 4.12: Organizacija sodelovanja, ki je po mnenju sodelujočih najboljša za kampanje ITK

Organizacija sodelovanja pri ITK	Agencije		Naročniki	
	Frekvenca	Odstotki (%)	Frekvenca	Odstotki (%)
Naročnik in glavna agencija, ki nudi celoten spekter ITK storitev	8	47	2	10
Naročnik in glavna agencija, ki se poveže s svojimi zunanji partnerji s specializiranih področij	9	53	6	30
Naročnik, glavna agencija in drugi ponudniki TK storitev, ki jih izbere naročnik	0	0	10	50
Naročnik s svojimi oddelki	0	0	2	10
Drugo	0	0	0	0
Skupaj	17	100	20	100

Pri vprašanju, kako naj se bi po njihovem mnenju organizirali akterji za vodenje kampanje ITK, 53 % agencij izrazi mnenje, da bi optimum bil v navezi naročnika z glavno agencijo, ki se sama poveže z zunanji partnerji s specializiranih področij. Podobno podporo od agencij (47 %) dobi možnost sodelovanja le med naročnikom in agencijo polne storitve.

Skoraj tretjina (30 %) naročnikov se strinja, da ob oglaševalcu in glavni agenciji druge ponudnike izbere sama agencija. Pričakovano pa naročniki s 50 % večjo podporo izrazijo pri možnosti povezave naročnika z glavno agencijo, pri čemer naročnik sam izbere še morebitne ostale ponudnike tržnokomunikacijskih storitev. Le desetina naročnikov meni, da naročniki lahko sami vodijo kampanje ITK.

Na podlagi odgovorov na zgornje vprašanje vidimo, da **obe strani želita imeti določen vpliv oz. nadzor nad sodelujočimi v kampanji**. Preseneti pa nas manjša naklonjenost naročnikov agencijam polne storitve, ki jih podpre le desetina naročnikov. Čeprav ti v predhodnih vprašanjih (gl. Tabela 4.10) ne podprejo mnenja, da agencije polne storitve pomenijo manjšo strokovnost posameznih področij.

Tabela 4.13: Povezovanje agencij z drugimi ponudniki tržnocomunikacijskih storitev pri kampanji ITK

Sodelovanje z drugimi agencijami oz. specializiranimi ponudniki	Agencije	
	Frekvenca	Odstotek (%)
Da	14	82
Ne	3	18
Skupaj	17	100

Predstavniki agencij z 82 % izrazijo naklonjenost povezovanju z drugimi agencijami oz. ponudniki tržnocomunikacijskih storitev pri pripravi ITK kampanj.

Tabela 4.14: Sodelovanje naročnika z več ponudniki tržnocomunikacijskih storitev pri kampanji ITK

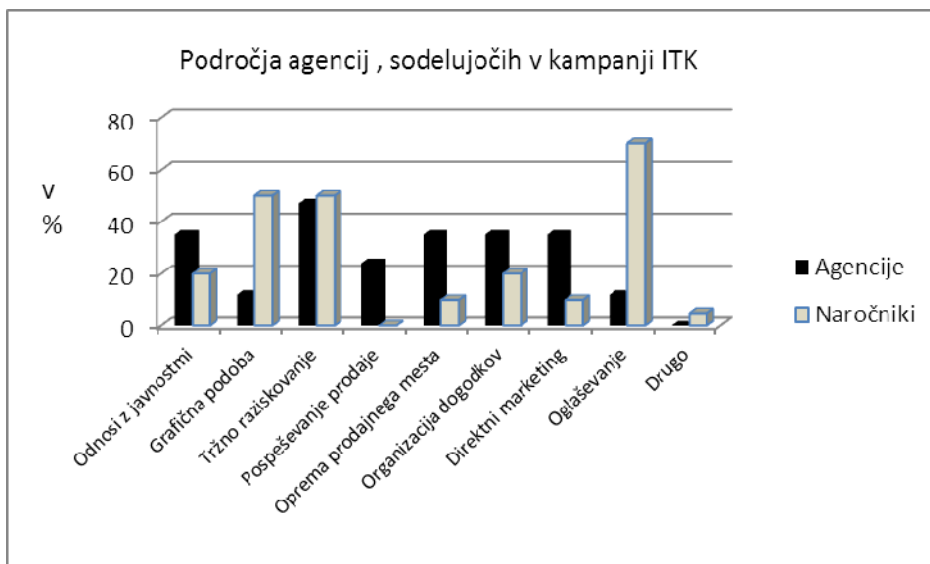
Sodelovanje naročnika z več agencijami oz. specializiranimi ponudniki	Naročniki	
	Frekvenca	Odstotek (%)
Da	16	80
Ne	4	20
Skupaj	20	100

Podobno vprašanje kot agencijam (gl. tabela 4.13) postavimo tudi naročnikom, namreč kar zadeva sodelovanje naročnika z več agencijami oz. ponudniki pri pripravi kampanj. Tudi naročniki so temu naklonjeni z 80 % strinjanjem.

Tabela 4.15: Področja delovanja agencij, s katerimi sodelujete v kampanji ITK

Druge agencije oz. specializiranimi ponudniki, s katerimi sodelujete pri pripravi ITK kampanj?	Agencije		Naročniki	
	Frekvenca	Odstotek (%)	Frekvenca	Odstotek (%)
Odnosi z javnostmi	6	35	4	20
Grafična podoba	2	12	10	50
Tržno raziskovanje	8	47	10	50
Pospeševanje prodaje	4	24	0	0
Oprema prodajnega mesta	6	35	2	10
Organizacija dogodkov	6	35	4	20
Direktni marketing	6	35	2	10
Oglaševanje	2	12	14	70
Drugo	0	0	1 (socialni marketing)	5

Grafikon 4.3: Področja delovanja agencij, s katerimi sodelujete kampanji ITK



Zanimiva se nam zdi primerjava povezovanja z drugimi partnerji pri pripravi kampanje. Naše agencije tako na prvo mesto postavijo povezovanje s sodelavci s

področja tržnega raziskovanja. Temu pa sledijo področja odnosov z javnostmi, organizacije dogodkov, direktnega marketinga in opreme prodajnega mesta.

Naročniki na prvo mesto pričakovano postavijo sodelovanje s ponudniki oglaševalskih storitev. Med ostalimi bolj izstopata le še grafična podoba in tržno raziskovanje.

Odnosi z javnostmi, direktni marketing in oprema prodajnega mesta ter pospeševanje prodaje so med ponujenimi dobili najmanjšo podporo s strani oglaševalcev. Menimo, da so ravno to področja, katerih vodenje pogosto prevzamejo interni oddelki naročnika.

Tabela 4.16: Povprečno število agencij, s katerimi pri kampanji ITK sodeluje naročnik

Število agencij, s katerimi povprečno sodeluje naročnik pri kampanji ITK	Naročniki	
	Frekvenca	Odstotek (%)
1 do 3	15	79
Več kot 3	4	21
Skupaj	19	100

Na vprašanje o povprečnem številu agencij, s katerimi sodelujejo pri kampanji tržnega komuniciranja, odgovori 19 od 20 naročnikov. Izmed teh 79 % sodeluje z do 3 agencijami, dobra petina (21 %) pa z več kot tremi ponudniki.

3. del: Deskriptivna analiza – merjenje ITK in plačevanje agencij

Tabela 4.17: Pogostost merjenja uspešnosti oz. učinkovitosti kampanj ITK

Pogostost merjenja	Agencije		Naročniki	
	Frekvenca	Odstotki(%)	Frekvenca	Odstotki(%)
Vedno	5	29	4	20
Pogosto	9	53	12	60
Redko	3	18	2	10
Nikoli	0	0	2	10
Skupaj	17	100	20	100

Približno **80 % tako agencij kot naročnikov v raziskavi trdi, da vedno ali vsaj pogosto, ocenjuje kampanje ITK**. Nekoliko višji delež tistih, ki uspešnost oz. učinkovitost kampanj merijo "vedno" je pri agencijah (29 %). Dva izmed sodelujočih predstavnikov naročnika sta celo ocenila, da učinkov ITK ne merijo »nikoli«.

Tabela 4.18: Najboljši načini merjenja ITK

Merjenje:	Agencije		Naročniki	
	Frekvenca	Odstotki (%)	Frekvenca	Odstotki (%)
Prodajnih rezultatov	4	24	6	30
Zavedanja blagovne znamke	5	29	2	10
Vedenjskih odzivov	2	12	4	20
Izpostavitve porabnika oglasnemu sporočilu	0	0	2	10
ROI (merjenje povračila investicije)	4	24	4	20
Drugo	2	11	2	10
Skupaj	17	100	20	100

Kar zadeva samo merjenje oz. evalvacijo ITK, nas je zanimalo, h katerim načinom merjenja se nagibajo praktiki. V literaturi lahko vidimo tendenco naročnikov k merjenju finančnih rezultatov in agencij k merjenju vedenjskih učinkov (gl. poglavje 3.3.1.). Tako tudi v naši raziskavi polovica naročnikov meni, da je najprimernejše merjenje finančnih izidov, in sicer na prvo mesto s 30 % postavijo prodajne rezultate, ki jim sledi merjenje povračila investicij (20 %). Večjo pozornost naročnikov od pričakovane pa dobi tudi merjenje vedenjskih odzivov (20 %).

Medtem pa agencije najbolj preferirajo merjenje zavedanja blagovne znamke (29 %) ter podobno kot naročniki tudi merjenje prodajnih rezultatov (24 %) in merjenje povračila investicij (24 %). Precej manj pozornosti od naših pričakovanj pa anketiranci iz agencij namenijo vedenjskim učinkom (12 %).

Zaključimo lahko, da glede merjenja na nobeni strani ni izključujočih opredelitev. Oboji so naklonjeni različnim metodam merjenja, kar verjetno lahko

povežemo z dejstvom, na katerega opozarja nekaj sodelujočih v rubriki »drugo«, da sta merjenje in izbira metod **odvisna od ciljev**.

Tabela 4.19: Kdo naj ocenjuje delo agencij

Ocenjevanje agencij:	Agencije		Naročniki	
	Frekvenca	Odstotek (%)	Frekvenca	Odstotek (%)
Agencija sama	0	0	1	5
Naročnik	0	0	4	20
Naročnik in agencija skupaj	15	100	14	70
Drugo	0	0	1	5
Skupaj	15	100	20	100

Delo agencij morata po mnenju sodelujočih iz agencij (100 %) ocenjevati agencija in naročnik skupaj. S tem se v precejšnji meri strinjajo tudi naročniki (70 %) v raziskavi. Del naročnikov meni, da lahko to opravijo tudi naročniki sami. Kot neke vrste predlog tega sodelovanja lahko vzamemo odgovor enega od respondentov, ki pravi, da ocenjuje "naročnik, ki nato to predstavi agenciji in dobi njen feedback in dogovor o izboljšavah".

Tabela 4.20: Strinjanje s trditvami o merjenju uspešnosti oz. učinkovitosti ITK in evalvaciji agencij

Trditve o merjenju ITK in evalvaciji agencij	Agencije	Naročniki
	Povprečna ocena	
Merjenje uspešnosti oz. učinkovitosti orodij mora biti sestavni del kampanje ITK	4,29	4,30
Poleg uspešnosti oz. učinkovitosti orodij ITK mora biti ovrednoteno tudi delo agencij	4,00	4,10
Kriteriji evalvacije ITK so nejasni	3,29	3,30
Agencije in naročniki imajo različne poglede na pomembnost evalvacije ITK	2,86	3,70
Plačevanje agencijam je danes bolj pošteno kot nekoč	2,29	3,11

Kar zadeva merjenje ITK in ocenjevanje dela agencij, naročniki (4,30) in agencije (4,29) menijo, da **merjenje uspešnosti oz. učinkovitosti orodij mora biti sestavni del kampanje**. Poleg tega pa se strinjajo, da mora biti poleg tega **ocenjeno tudi delo agencij**, s čimer se agencije strinjajo s povprečno ceno 4,00,

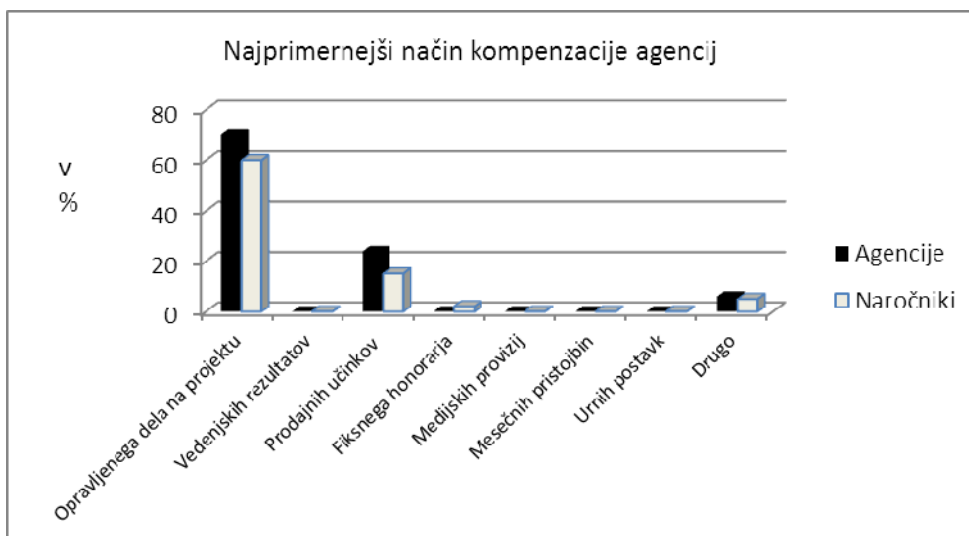
naročniki pa 4,10. Kljub temu pa naročniki (3,70) menijo, da se njihovi pogledi na pomembnost ocenjevanja ITK razlikujejo od pogledov agencij. V nekoliko manjši meri obe strani podpreta trditev, da so kriteriji ocenjevanja ITK nejasni, kar je bilo kot problematično izpostavljeno v teoretičnem delu.

Plačevanje agencijam je po mnenju naročnikov (3,11) bolj pošteno kot nekoč, agencije se ne strinjajo (2,29). Naj spomnimo, da je nekoč plačevanje potekalo na osnovi medijskih provizij, s čimer so bile gotovo bolj zadovoljne agencije.

Tabela 4.21: Najprimernejši način kompenciacije agencij

Plačevanje agencij naj se izvaja na osnovi:	Agencije		Naročniki	
	Frekvenca	Odstotki (%)	Frekvenca	Odstotki (%)
Opravljenega dela na projektu	12	70	12	60
Vedenjskih rezultatov	0	0	0	0
Prodajnih učinkov	4	24	3	15
Fiksnega honorarja	0	0	4	2
Medijskih provizij	0	0	0	0
Mesečnih pristojbin	0	0	0	0
Urnih postavk	0	0	0	0
Drugo	1	6	1	5
Skupaj	17	100	20	100

Grafikon 4.4: Najprimernejši način kompenciacije agencij



Agencije v veliki meri (70 %) podpirajo **plačevanje na osnovi opravljenega dela** na projektu, s čimer se s 60 % podporo strinjajo tudi naročniki. Edini od ostalih načinov, ki dobi podporo v naši raziskavi je plačevanje **na osnovi doseženih prodajnih rezultatov**, ki ga podpre 24 % agencij in 15 % naročnikov. Tako kot pri merjenju uspešnosti oz. učinkovitosti ITK nobena stran ne izbere izključno enega načina, tj. le vedenja ali le finančnih rezultatov. Nekdo med sodelujočimi naročniki omeni tudi odvisnost od vrste dela, ki ga agencija opravi, kar ponovno kaže na razumevanje širše slike.

4.5.1 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1 (H1) ni potrjena, saj na osnovi zbranih podatkov ne moremo zaključiti, da naročniki kažejo širše razumevanje koncepta. Na nekaterih mestih obe strani enakovredno podpreta trditve, ki nakazujejo širše razumevanje ITK. Tako oboji v veliki meri kot najpomembnejšo značilnost koncepta izberejo integracijo celotnega marketinškega spleta. Obe strani se tudi strinjata s potrebo po medfunkcijskem povezovanju pri naročniku. Naročniki med pomembne značilnosti uvrstijo tudi pomik k strateškemu razmišljanju in gradnjo odnosov s porabniki, kar sicer nakazuje na širše razumevanje pomena in vloge koncepta v primerjavi z agencijami. Vendar na drugi strani agencije pripisujejo celo večjo podporo potrebi po poglobljenem poznavanju strateških ciljev naročnika.

Hipoteza 2 (H2) je potrjena. Agencije menijo, da bi morale imeti večjo vlogo v kampanjah ITK. Vodenje ITK s strani naročnikov v anketi po pričakovanih visoko podprejo naročniki, agencije pa se ne strinjajo. Le majhen del naročnikov pa misli, da ITK lahko vodijo popolnoma sami. Ostali so torej naklonjeni sodelovanju z agencijami. Pričakovano pa menijo, da so oni tisti, ki morajo izbrati vključene agencije oz. ponudnike tržnokomunikacijskih storitev. Agencije se opredelijo za dve od ponujenih možnosti sodelovanja, tj. naveza naročnika z glavno agencijo, ki sama poišče morebitne zunanje partnerje s specializiranih področij ali pa sodelovanje le med naročnikom in eno glavno agencijo. To kaže na željo po večji

vlogi. Agencije sicer ne nasprotujejo možnosti, da nekatera področja TK podjetje lahko vodi brez sodelovanja agencije.

Tudi ob pogledu na ponujeni spekter orodij tržnega komuniciranja vidimo, da so agencije pripravljene na večjo vlogo in odgovornost. Večina naštetih orodij je namreč na voljo pri več kot polovici sodelujočih agencij, medtem ko naročniki od njih pričakujejo precej manj. Naročniki zahtevajo v največji meri oglaševanje (100%), nato pa tudi tržno raziskovanje, medijsko načrtovanje in zakup, interaktivni/internetni marketing, skrb za celostno grafično podobo. Najmanj naročnikov z agencijami sodeluje na področju sponzorstva (20 %) in pospeševanja prodaje (20 %). Predvidevamo, da to pomeni, da ta področja vodijo sami, s svojim oddelki.

Hipoteza 3 (H3) je potrjena. Obe strani za partnerje pri kampanji ITK menita, da zaostajajo za njimi pri ITK mišljenju, razumevanju, implementaciji. Na podlagi ocene stopnje implementacije smo lahko videli, da obe strani svoje partnerje ocenita slabše kot sebe, pri čemer pa so agencije veliko bolj stroge od naročnikov. Odgovori naročnikov tudi sicer kažejo na manjšo kritičnost do svojih partnerjev tj. agencij. Strinjajo se tudi s trditvijo, da imajo z agencijami podobno razumevanje koncepta. Zaključujemo torej, da obe strani vidita slabosti partnerjev, vendar so agencije pri tem veliko strožje.

Hipoteza 4 (H4) ni potrjena, saj rezultati ne kažejo na to, da so naročniki bolj kot agencije naklonjeni sodelovanju z več specializiranimi agencijami pri ITK kampanji. Tako predstavniki agencij kot naročnikov izrazijo večinsko naklonjenost povezovanju z več agencijami oz. ponudniki tržnocomunikacijskih storitev pri pripravi ITK kampanj. Na podlagi prebrane literature smo pričakovali manjšo podporo s strani agencij. Čeprav se agencije bolj strinjajo, da več agencij pomeni težjo koordinacijo ITK, v praksi sodelujejo s ponudniki več različnih področij v primerjavi z naročniki. Agencije se povezujejo s sodelavci s področja tržnega

raziskovanja, sledijo področja odnosov z javnostmi, organizacije dogodkov, direktnega marketinga in opreme prodajnega mesta. Naročniki pa poleg sodelovanja z oglaševalskimi agencijami največ sodelujejo s ponudniki področij grafična podoba in tržno raziskovanje.

Hipoteza 5 (H5) je delno potrjena. Predpostavka, da naročniki pri merjenju ITK in plačevanju agencij kot osnovo zahtevajo finančne rezultate, agencije pa dajejo prednost vedenjskim rezultatom, se le delno izkaže za resnično.

Naročniki na prvo mesto pri merjenju ITK res postavijo prodajne rezultate, ki jim sledi merjenje povračila investicij. Vendar mesto namenijo tudi merjenju vedenjskih odzivov. Medtem pa agencije najbolj preferirajo merjenje zavedanja blagovne znamke ter tako kot naročniki tudi merjenje finančnih rezultatov tj. prodajnih rezultatov in povračila investicij. Precej manj pozornosti od naših pričakovanj respondenti iz agencij namenijo vedenjskim učinkom (12 %), naročniki pa obenem več (20 %). Za merjenje torej drži, da naročniki najbolj podprejo finančne rezultate, a ne izključno. Za kompenzacijo agencij pa oboji podprejo plačevanje na osnovi opravljenega dela. Edini od ostalih načinov, ki dobi podporo v naši raziskavi pa je plačevanje na osnovi prodajnih rezultatov. Ne gre torej za izključno usmeritev na en ali drug način merjenja oz. plačevanja.

5 SKLEP

S spremembami v okolju se je v zadnjih desetletjih 20. stoletja spremenilo tudi področje tržnega komuniciranja. Med ključnimi posledicami so preusmeritev fokusa na porabnika, novi mediji, orodja in pristopi ter spremenjeni odnosi, organiziranost in sodelovanje med akterji kampanj. Neposredni odgovor na spremembe je koncept ITK z idejo integracije in doseganja konsistentnosti različnih virov sporočil znotraj marketinškega spleta. Koncept je tudi po treh desetletjih še brez enotne definicije, a hkrati široko sprejet v praksi tržnega komuniciranja. Skozi diplomsko delo smo skušali pregledati obširno literaturo s področja ITK in zajeti področja, pomembna za odgovor na naše raziskovalno vprašanje o ključnih razlikah v percepcijah ITK med agencijami in naročniki. Med problematična področja smo uvrstili razumevanje koncepta ITK, sodelovanje in razdelitev vlog med agencijami in naročniki ter merjenje ITK in plačevanje agencij. Po pregledu literature smo z metodo spletne ankete izvedli lastno raziskavo na izbranem vzorcu agencij in naročnikov s seznamov Slovenske oglaševalske zbornice. Za vsako izmed izbranih problematičnih področij smo postavili hipoteze ter primerjali poglede naročnikov in agencij.

Ob težavah s samim definiranjem nas je zanimalo razumevanje koncepta med praktiki. Ugotovili smo, da načeloma vsi sodelujoči uporabljajo koncept ITK, ki mu v prihodnosti napovedujejo še večjo vlogo. Že v teoretičnem delu smo videli, da nekateri avtorji raziskav ugotavljajo, da se je zgodil pomik k strateškemu razumevanju ITK. Naši rezultati so pokazali, da obe strani razumeta potrebo po vključevanju celotnega marketinškega spleta, poznavanju strateških ciljev naročnika in medfunkcijskem delovanju. To govori v prid preseganju razumevanja ITK le kot koordinacije promocijskega spleta in doseganja konsistentnosti sporočil, kar so ključne prednosti koncepta, izpostavljene v preteklih raziskavah. Napredek se je pokazal tudi pri vprašanih merjenju ITK in plačevanja agencij. Ne le, da ni izključnega usmerjanja v določen način oz. metodo, temveč so poleg tega anketiranci sami opozorili na odvisnost od ciljev in projekta.

Napredek in usklajenost v razmišljanju in razumevanju pa zbledita, ko pridemo do vprašanj **vlog, pristojnosti in deleža** vključenih akterjev. Največ razlik med agencijami in naročniki namreč ni bilo v razumevanju ali nerazumevanju koncepta, temveč v podcenjevanju nasprotne strani in večnem iskanju konsenza s ciljem zadovoljiti vse vključene strani. Tako je bilo pri sami oceni stopnje implementacije, ko so respondenti lastno stanje ocenili kot dobro, medtem ko so stanje na nasprotni strani ocenili slabše. Oboji so bili tudi naklonjeni sodelovanju z več ponudniki pri pripravi kampanj, a se ponovno zatakne pri vprašanju, kdo naj sodelujoče ponudnike izbere. Ob vseh nestrinjanjih pa so agencije v splošnem pokazale precej večje nezadovoljstvo s svojim položajem v kampanjah ITK, saj se ne strinjajo z vodilno vlogo naročnika in hočejo same večjo vlogo. Prav tako so agencije izrazile mnenje, da med akterji ni dovolj zaupanja.

V osnovi je bila omejitev izvedene raziskave majhen in nereprezentativen vzorec. Člani Slovenske oglaševalske zbornice so gotovo tudi med bolj zavednimi in izobraženimi praktiki na slovenskem trgu, poleg tega pa so tudi med vodilnimi po velikosti. To pa so zelo verjetno dejavniki, ki bi prinesli drugačne rezultate.

Cilj naše naloge je bil vpogled v težavna področja kampanj ITK in **splošno stanje v praksi**. Za natančnejše stanje problematike in ozadje izraženih stališč bi morali narediti poglobljeno raziskavo za vsako od omenjenih področij. Ob tem se odprejo še mnoga relevantna vprašanja in dileme, ki bi jih lahko vključili v nadaljnje raziskave. Kakšni so odnosi in interakcija med vpletenimi agencijami? Kako poteka sodelovanje med različnimi oddelki znotraj podjetja? V kolikšni meri tržno komuniciranje prevzamejo interni oddelki naročnika? Kaj praktiki sploh razumejo pod implementacijo oz. uporabo ITK? Kakšno je stanje glede dajanja prednosti določenim orodjem oz. medijem?

Na koncu se lahko strinjamo, da »zavedanje prednosti sinergije in koherence zadošča, da se trud za doseganje ciljev ITK ne bo končal« (Pickton in Broderick v

Kitchen in drugi 2004, 1423), kljub težavam pri popolni integraciji tržnega komuniciranja. Koncept bi v praksi deloval, če bi:

- segal v temelje organizacijske kulture in struktur;
- oblikovali strukturo, kjer vsakdo nekaj pridobi;
- vodja deloval povezovalno in ne razdiralno;
- bili vsi zadovoljni s svojo vlogo in deležem;
- akterji delovali v dobro kampanje in ne iz lastnih interesov;
- vsi verjeli v integracijo in njen možen doprinos k poslovanju.

Ideal holističnega razmišljanja in doseganja sinergije pa bo po našem mnenju ravno zaradi težavnosti doseganja zadovoljstva vseh vključenih akterjev vedno ostal le ideal.

6 LITERATURA

Beard, Fred. 1996. Integrated Marketing Communications: New Role Expectations and Performance Issues in the Client-Ad Agency Relationship? *Journal of Business Research* 37 (3): 207–215.

Belch, George E. in Michael A. Belch. 2003. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspective, Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Çelebi, Serra. 2009. Agency and Client Practitioners' Perceptions and Practices of IMC. *Journal of Yasar University* 4 (14): 2205–2236.

Čander, Katarina. 2007. *Panožna analiza uporabe internetnih orodij za trženjsko komuniciranje v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/cander3263.pdf> (11. avgust 2011).

De Pelsmacker, Patrick, Maggie Geuens in Joeri van den Bergh. 2005. *Foundations of Marketing Communications: A European Perspective*. New York: Prentice Hall.

Duhan, Dale F. in Kåre Sandvik. 2009. Outcomes of Advertiser-Agency Relationships: The Form and Role of Cooperation. *International Journal of Advertising* 28 (5): 881–919.

Duncan, Thomas R. in Stephen E. Everett. 1993. Client Perceptions of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research* 33 (3): 30–39.

Eagle, Lynne in Phillip J. Kitchen. 2000. IMC, Brand Communications, and Corporate Cultures. Client/Advertising agency co-ordination and cohesion. *European Journal of Marketing* 34 (5–6): 667–686.

Ewing, Michael T., Nigel M. de Bussy in Albert Caruana. 2000. Perceived Agency Politics and Conflicts of Interest as Potential Barriers to IMC Orientation. *Journal of Marketing Communications* 6 (1): 107–119.

Kerr, Gayle in Judy Drennan. 2010. Same but different: Perceptions of IMC amongst marketing communication partners in Australia. *Journal of Promotion Management* 16 (1–2): 6–24.

--- in Charles H. Patti. 2002. *Integrated Marketing Communications (IMC): Where to From Here?* Dostopno prek: http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2002/papers/pdfs/p296_kerr.pdf (23. junij 2011).

Kitchen, Phillip J., Don E. Schultz, Ilchul Kim, Dongsu Han in Tao Li. 2004. Will agencies ever »get« (or understand) IMC? *European Journal of Marketing* 38 (11/12): 1417–1436.

---, Spickett-Jones, Graham in Tony Grimes. 2007. Inhibition of Brand Integration Amid Changing Agency Structures. *Journal of Marketing Communications* 13 (2): 149–168.

Kliatchko, Jerry. 2008. Revisiting the IMC Construct. A Revisited Definition and Four Pillars. *International Journal of Advertising* 27 (1): 133–160.

Kotler, Philip, Veronica Wong, John Saunders in Gary Armstrong. 2005. *Principles of Marketing. Fourth European Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.

Low, George S. 2000. Correlates of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research* 40 (3): 27–39.

Masterman, Guy in Emma H. Wood. 2006. *Innovative Marketing Communications: Strategies for the Events Industry*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.

McGrath, John M. 2005. IMC at a crossroads: a theoretical review and a conceptual framework for testing. *Marketing Management Journal* 15 (2): 55–66.

Newsom, Doug. 2008. Public Relations and Integrated communication. V *An Integrated Approach to Communication Theory and Research. Second Edition*, ur. Don W. Stacks in Michael B. Salwen, 173–188. New York: Routledge.

Ounapuu, Piret. 2009. *Analysis of the advertising agency-client relationships in Estonia*. Master Thesis. Copenhagen: Copenhagen Business School. Dostopno prek: http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/977/piret_ounapuu.pdf?Sequence=1 (24. maj 2011).

Pickton, David in Amanda Broderick. 2001. *Integrated Marketing Communications. Second Edition*. London: Prentice Hall.

Podnar, Klement, Philip Kitchen in Zlatko Jančič. 2003. Integrirano tržno komuniciranje v slovenskih oglaševalskih agencijah. *Marketing Magazin* 23 (6): 21–25.

Precourt, Geoffrey. 2010. *Best Practice for Client/Agency Relationships: A View From Microsoft*. Dostopno prek: http://www.warc.com/Content/Documents/A92639_Best_practice_for_client2agency_relationships_A_view_from_Microsoft.content?CID=A92639&ID=932672ba-00a3-4fd8-a66a-2b52bafec2e2&q=best+practice+for+client&qr=best%20practice%20for%20client (24. maj 2011).

Reveries: Cool News of the Day | marketing people, insights, innovation, ideas. Dostopno prek: <http://www.reveries.com> (11. avgust 2011).

Shimp, Terence A. 2007. *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Sieglinde, Martin in Peter Winkler. 2009. *On the Role and Relevance of Agencies in Integrated Marketing Communications: A quantitative study assessing which contributions to an integrated corporate image large Austrian enterprises require from their agencies*. Dostopno prek: http://www.eacaeducation.eu/download/papers_2009/EFCCCE_Martin_Agency_Study_072009_V1.pdf (11. avgust 2011).

Slovenska oglaševalska zbornica (SOZ). 2011. *Seznam članov*. Dostopno prek: http://www.soz.si/clanstvo_soz/seznam_clanov/ (20. april 2011)

Smith, Paul Russell in Jonathan Taylor. 2002. *Marketing Communications: An Integrated Approach, Third Edition*. London: Kogan Page Limited.

Spotts, Harlan E., David R. Lambert in Mary L. Joyce. 1998. Marketing Dèjà Vu: The Discovery of Integrated Marketing Communications. *Journal of Marketing Education* 20 (3): 210–218.

Swain, William N. 2004. Perceptions of IMC After a Decade of Development: Who's at the Wheel, and How Can We Measure Success? *Journal of Advertising Research* 44 (1): 46–65.

Završnik, Bruno in Damjana Jerman. 2004. *Conceptualization and Measurement of Integrated Marketing Communication*. Dostopno prek: <http://oliver.efri.hr/~euconf/2009/docs/Session6/8%20Završnik%20Jerman.pdf> (17. junij 2011).

Zimmerman, Lon. 2010a. *Ways in Which Client/Agency Relationship is Changing/Evolving – The Agency Perspective*. Dostopno prek: <http://www.ama-stl.org/resources/pdfs/White-Paper-13-Agency-Perspective-on-Client-Agency-Relationship-AMA13.pdf> (11. avgust 2011).

--- 2010b. *Ways in Which the Client/Agency Relationship is changing/Evolving – The Client Perspective*. Dostopno prek: <http://www.ama-stl.org/resources/pdfs/>

White-Paper-12-Client-Perspective-on-Client-Agency-Relationship-AMA12.pdf (11. avgust 2011).

PRILOGE

Priloga A: Anketni vprašalnik

Priloga A.1: Anketni vprašalnik za agencije

Spoštovani!

Sem Nina Zidar, absolventka tržnega komuniciranja na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Pripravljam diplomsko delo, v katerem proučujem percepcije integriranega tržnega komuniciranja (ITK) med naročniki in agencijami.

Za sodelovanje prosimo osebo, ki je v vaši organizaciji odgovorna za tržno komuniciranje. Vaši odgovori so popolnoma anonimni, saj nas zanima splošno stanje v stroki na trgu Slovenije.

Poleg vas smo k sodelovanju povabili še ostalih 95 podjetij oz. marketinških agencij s seznamov Slovenske oglaševalske zbornice.

Prilagam povezavo do spletne ankete: <http://www.1ka.si/a/6754>.

Za vaše sodelovanje se vam v naprej zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

Nina Zidar

ITK_Agencije

1) Vprašanja o konceptu integriranega tržnega komuniciranja (v nadaljevanju: ITK)

2) Pri svojem delu uporabljamo koncept ITK.

DA

NE

3) Naša agencija koncept ITK uporablja že:

vpišite (v letih):

4) Ocena stopnje implementacije ITK, na kateri so naši naročniki :

Zelo slabo

Slabo

Niti sabo, niti dobro

Dobro

Zelo dobro

5) Ocena stopnje implementacije ITK, na kateri je naša agencija:

Zelo slabo

Slabo

Niti sabo, niti dobro

Dobro

Zelo dobro

6) Najpomembnejše značilnosti ITK so (označite največ 3 odgovore):

Dolgoročno načrtovanje

Konsistentnost sporočil promocijskega spleta

Večja učinkovitost komuniciranja

Pomik k strateškemu razmišljanju

Gradnja odnosov s porabniki

Preusmeritev fokusa na blagovne znamke

Izhajanje iz potreb kupcev (outside-in)

Uporaba podatkovnih baz

Integracija celotnega marketinškega spleta

7) Svoje strinjanje s spodaj naštetimi trditvami ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 5 "popolnoma se strinjam". Koncept ITK je:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Je le eden od popularnih pristopov v marketinški praksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITK zahteva več sodelovanja med naročniki in agencijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITK zahteva povezovanje različnih funkcij v podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
(marketing, finance, proizvodnja, kadri)					
Teoretičnega znanja o konceptu je med praktiki dovolj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je postal samoumevni del tržnokomunikacijskih kampanj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Delež naročnikov, ki od nas zahtevajo uporabo ITK (obkrožite 1 odgovor):

- Manj kot 50 %
 Med 50 % in 75 %
 Več kot 75 %

9) Svojim naročnikom nudimo naslednje ITK storitve (možnih več odgovorov):

- Oglaševanje
 Odnosi z javnostmi
 Direktni marketing
 Tržno raziskovanje
 Medijsko načrtovanje in zakup
 Interaktivni/internetni marketing
 Sejmi, razstave
 Sponzorstvo
 POS
 Organizacija dogodkov
 Pospeševanje prodaje
 Oprema prodajnega mesta
 Embalaža
 Prodajni pogoji
 Celostna grafična podoba
 Drugo:

10) Katera od orodij iz prejšnjega vprašanja so po vašem mnenju v praksi tržnega komuniciranja najpomembnejša? (možni največ 3 odgovori)

- Napišite:

11) Pomen ITK se bo v praksi v prihodnosti:

- Zmanjšal
 Ostal enak
 Povečal

12) Nadaljujemo z vprašanji o sodelovanju pri pripravi kampanje ITK.

13) Svoje strinjanje s spodaj naštetimi trditvami ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 5 "popolnoma se strinjam".

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Sodelovanje z agencijo, ki nudi celostne storitve, pomeni manjšo strokovnost posameznih področij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naročniki in agencije imajo podobno razumevanje koncepta ITK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mera, do katere agencije ITK uporabljajo, je odvisna od tega, kaj od njih zahteva naročnik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premalo je zaupanja med sodelujočimi akterji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodenje ITK naj bo v rokah naročnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nekatera področja tržnega komuniciranja lahko podjetje vodi s svojimi internimi oddelki (brez sodelovanja agencije)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agencije bodo večjo vlogo lahko prevzele, ko bodo rešile notranje boje med področji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za uspešno sodelovanje je potrebno poglobljeno poznavanje strateških ciljev naročnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelovanje z več agencijami otežuje koordinacijo ITK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITK mišljenje pri naročnikih ni vpeljavano v vse nivoje organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Najboljši način organizacije ITK (izberite 1 odgovor):

- Naročnik in glavna agencija, ki nudi celoten spekter ITK storitev
- Naročnik in glavna agencija, ki se poveže s svojimi zunanjimi partnerji s specializiranih področij

- Naročnik, glavna agencija in drugi ponudniki TK storitev, ki jih izbere naročnik
- Naročnik s svojimi oddelki
- Drugo:

15) Pri pripravi kampanje ITK bi moral z agencijo na strani naročnika sodelovati (izberite 1 odgovor):

- Marketinški oddelek
- Oddelek za odnose z javnostmi
- Menedžment podjetja
- Drugo:

16) Ali mislite, da morajo pri ITK kampanji agencije sodelovati z drugimi agencijami oz. specializiranimi ponudniki?

- DA
- NE

17) S katerih področij so najpogosteje druge agencije oz. specializiranimi ponudniki, s katerimi vaša agencija sodeluje pri pripravi ITK kampanj (možnih več odgovorov):

- Odnosi z javnostmi
- Grafična podoba
- Tržno raziskovanje
- Pospeševanje prodaje
- Oprema prodajnega mesta
- Organizacija dogodkov
- Direktni marketing
- Oglaševanje
- Drugo:

18) Zadnje poglavje v anketnem vprašalniku se nanaša na področja ocenjevanja ITK in vprašanja plačila agencijam.

19) Kako pogosto ocenjujete uspešnost oz. učinkovitost kampanj ITK (označite 1 odgovor):

- Vedno
- Pogosto
- Redko
- Nikoli

20) Za evalvacijo ITK je najprimernejše merjenje (izberite 1 odgovor):

- Prodajnih rezultatov
- Zavedanja blagovne znamke
- Vedenjskih odzivov
- Izpostavitve porabnika oglasnemu sporočilu

- ROI (merjenje povračila investicije)
- Všečnost oglasnega sporočila
- Drugo:

21) Delo agencij mora ocenjevati (izberite en odgovor):

- Agencija sama
- Naročnik
- Naročnik in agencija skupaj
- Drugo:

22) Svoje strinjanje s spodaj naštetimi trditvami ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 5 "popolnoma se strinjam".

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Merjenje uspešnosti oz. učinkovitosti orodij mora biti sestavni del kampanje ITK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poleg uspešnosti oz. učinkovitosti orodij ITK mora biti ovrednoteno tudi delo agencij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriteriji evalvacije ITK so nejasni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agencije in naročniki imajo različne poglede na pomembnost evalvacije ITK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plačevanje agencijam je danes bolj pošteno kot nekoč	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plačilo mora biti dogovorjeno v naprej	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23) Plačevanje agencij naj se izvaja na osnovi

- Opravljenega dela na projektu
- Vedenjskih rezultatov
- Prodajnih učinkov
- Fiksnega honorarja
- Medijskih provizij
- Mesečnih pristojbin
- Urnih postavk
- Drugo:

24) Za konec še vprašanje o vaši zaposlitvi v agenciji.

25) Naša agencija se opredeljuje kot (izberite 1 odgovor):

- Agencija za odnose z javnostmi
- ITK agencija/ Agencija celostnih storitev
- Oglaševalska agencija
- Agencija za direktni marketing
- Agencija za interaktivni/internetni marketing
- Komunikacijska agencija
- Marketinška agencija
- Drugo:

26) Pozicija v agenciji (izberite 1 odgovor):

- Vodja projektov
- Kreativni direktor
- Medijski načrtovalec
- Direktor projektov
- Art direktor
- Drugo:

27) Trajanje zaposlitve na omenjenem položaju:

- Napišite (v letih in mesecih):

Priloga A.2: Anketni vprašalnik za naročnike

Spoštovani!

Sem Nina Zidar, absolventka tržnega komuniciranja na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Pripravljam diplomsko delo, v katerem proučujem percepcije integriranega tržnega komuniciranja (ITK) med naročniki in agencijami.

Za sodelovanje prosimo osebo, ki je v vaši organizaciji odgovorna za tržno komuniciranje. Vaši odgovori so popolnoma anonimni, saj nas zanima splošno stanje v stroki na trgu Slovenije.

Poleg vas smo k sodelovanju povabili še ostalih 95 podjetij oz. marketinških agencij s seznamov Slovenske oglaševalske zbornice.

Prilagam povezavo do spletne ankete: <http://www.1ka.si/a/6758>.

Za vaše sodelovanje se vam v naprej zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

Nina Zidar

ITK_Naročniki

1) Vprašanja o konceptu integriranega tržnega komuniciranja (v nadaljevanju: ITK)

2) Pri svojem delu uporabljamo koncept ITK.

- DA
 NE

3) V našem podjetju se koncept ITK uporablja že:

vpišite (v letih):

4) Ocena stopnje implementacije ITK, na kateri je vaše podjetje:

- Zelo slabo
- Slabo
- Niti sabo, niti dobro
- Dobro
- Zelo dobro

5) Ocena stopnje implementacije ITK, na kateri so agencije, s katerimi sodelujete:

- Zelo slabo
- Slabo
- Niti sabo, niti dobro
- Dobro
- Zelo dobro

6) Najpomembnejše značilnosti ITK so (izberite največ 3 odgovore):

- Dolgoročno načrtovanje
- Konsistentnost sporočil promocijskega spleta
- Večja učinkovitost komuniciranja
- Pomik k strateškemu razmišljanju
- Gradnja odnosov s porabniki
- Preusmeritev fokusa na blagovne znamke
- Izhajanje iz potreb kupcev (outside-in)
- Uporaba podatkovnih baz
- Integracija celotnega marketinškega spleta

7) Svoje strinjanje s spodaj naštetimi trditvami ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 5 "popolnoma se strinjam". Koncept ITK je:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Je le eden od popularnih pristopov v marketinški praksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITK zahteva več sodelovanja med naročniki in agencijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITK zahteva povezovanje različnih funkcij v podjetju (marketing, finance, proizvodnja, kadri)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teoretičnega znanja o konceptu je med praktiki dovolj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je postal samoumevni del tržnokomunikacijskih kampanj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Kolikšen je delež agencij, od katerih pri tržnokomunikacijskih kampanjah

zahtevate ITK? (izberite 1 odgovor)

- Manj kot 50 %
- Med 50 % in 75 %
- Več kot 75 %

9) Agencije za nas opravljajo naslednje ITK storitve (možnih več odgovorov):

- Oglaševanje
- Odnosi z javnostmi
- Direktni marketing
- Tržno raziskovanje
- Medijsko načrtovanje in zakup
- Interaktivni/internetni marketing
- Sejmi, razstave
- Sponzorstvo
- POS
- Organizacija dogodkov
- Pospeševanje prodaje
- Oprema prodajnega mesta
- Embalaža
- Prodajni pogoji
- Celostna grafična podoba
- Drugo:

10) Katera od orodij iz prejšnjega vprašanja so po vašem mnenju najpomembnejša? (možni največ 3 odgovori)

- Napišite:

11) Pomen ITK se bo v praksi v prihodnosti:

- Zmanjšal
- Ostal enak
- Povečal

12) Nadaljujemo z vprašanji o sodelovanju pri pripravi kampanje ITK.

13) Svoje strinjanje s spodaj naštetimi trditvami ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 5 "popolnoma se strinjam".

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Sodelovanje z agencijo, ki nudi celostne storitve, pomeni manjšo strokovnost posameznih področij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naročniki in agencije imajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
podobno razumevanje koncepta ITK					
Mera, do katere agencije ITK uporabljajo, je odvisna od tega, kaj od njih zahteva naročnik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premalo je zaupanja med sodelujočimi akterji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodenje ITK naj bo v rokah naročnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nekatera področja tržnega komuniciranja lahko podjetje vodi s svojimi internimi oddelki (brez sodelovanja agencije)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agencije bodo večjo vlogo lahko prevzele, ko bodo rešile notranje boje med področji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za uspešno sodelovanje je potrebno poglobljeno poznavanje strateških ciljev naročnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelovanje z več agencijami otežuje koordinacijo ITK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITK mišljenje pri naročnikih ni vpeljeno v vse nivoje organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Najboljši način organizacije ITK (izberite 1 odgovor):

- Naročnik in glavna agencija, ki nudi celoten spekter ITK storitev
- Naročnik in glavna agencija, ki se poveže s svojimi zunanjimi partnerji s specializiranih področij
- Naročnik, glavna agencija in drugi ponudniki TK storitev, ki jih izbere naročnik
- Naročnik s svojimi oddelki
- Drugo:

15) Pri pripravi kampanje ITK bi moral z agencijo na strani naročnika sodelovati (izberite 1 odgovor):

- Marketinški oddelek
- Oddelek za odnose z javnostmi
- Menedžment podjetja
- Drugo:

16) Ali mislite, da morajo pri ITK kampanji naročniki sodelovati z več agencijami oz.

specializiranimi ponudniki?

- DA
- NE

16a) S koliko agencijami pri pripravi ITK kampanje sodelujete povprečno? (izberite 1 odgovor)

- 1 do 3
- več kot 3

17) S katerih področij so najpogosteje druge agencije oz. specializiranimi ponudniki, s katerimi vaše podjetje sodeluje pri pripravi ITK kampanj (možnih več odgovorov):

- Odnosi z javnostmi
- Grafična podoba
- Tržno raziskovanje
- Pospeševanje prodaje
- Oprema prodajnega mesta
- Organizacija dogodkov
- Direktni marketing
- Oglaševanje
- Drugo:

18) Zadnje poglavje v anketnem vprašalniku se nanaša na področja ocenjevanja ITK in vprašanja plačila agencijam.

19) Kako pogosto merite uspešnost oz. učinkovitost kampanj ITK

- Vedno
- Pogosto
- Redko
- Nikoli

20) Za evalvacijo ITK je najprimernejše merjenje (izberite 1 odgovor):

- Prodajnih rezultatov
- Zavedanja blagovne znamke
- Vedenjskih odzivov
- Izpostavitve porabnika oglasnemu sporočilu
- ROI (merjenje povračila investicije)
- Všečnost oglasnega sporočila
- Drugo:

21) Delo agencij mora ocenjevati (izberite en odgovor):

- Agencija sama
- Naročnik
- Naročnik in agencija skupaj
- Drugo:

22) Svoje strinjanje s spodaj naštetimi trditvami ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 5 "popolnoma se strinjam".

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Merjenje uspešnosti oz. učinkovitosti orodij mora biti sestavni del kampanje ITK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poleg učinkov orodij ITK mora biti ovrednoteno tudi delo agencij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriteriji evalvacije ITK so nejasni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agencije in naročniki imajo različne poglede na pomembnost evalvacije ITK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plačevanje agencijam je danes bolj pošteno kot nekoč	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plačilo mora biti dogovorjeno v naprej	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23) Plačevanje agencij naj se izvaja na osnovi

- Opravljenega dela na projektu
- Vedenjskih rezultatov
- Prodajnih učinkov
- Fiksnega honorarja
- Medijskih provizij
- Mesečnih pristojbin
- Urnih postavk
- Drugo:

24) Za konec še vprašanje o vaši zaposlitvi v marketingu podjetja.

25) Pozicija v podjetju (izberite 1 odgovor):

- Marketinški oddelek
- Oddelek za odnose z javnostmi
- Menedžment podjetja
- Drugo:

26) Trajanje zaposlitve na omenjenem položaju:

Napišite (v letih in mesecih):

27) Naše podjetje na slovenskem trgu je (izberite 1 odgovor):

Matično podjetje

Predstavništvo z lastnim vodenjem marketinga

Predstavništvo z vodenjem marketinga s strani matičnega podjetja

Drugo:

Priloga B: Frekvenčne tabele

Tabela 4.22: Vrsta agencije

Vrsta agencije:	Agencije	
	Frekvenca	Odstotek (%)
Agencija za odnose z javnostmi	0	0
ITK agencija/ Agencija polne storitve	8	47
Oglaševalska agencija	4	24
Agencija za direktni marketing	0	0
Agencija za interaktivni/internetni marketing	0	0
Komunikacijska agencija	0	0
Marketinška agencija	5	29
Drugo	0	0
Skupaj	17	100

Tabela 4.23: Podjetje na Slovenskem trgu

Sodelujoče podjetje je na slovenskem trgu:	Naročniki	
	Frekvenca	Odstotki (%)
Matično podjetje	12	60
Predstavništvo z lastnim vodenjem marketinga	8	40
Predstavništvo z vodenjem marketinga s strani matičnega podjetja	0	0
Drugo	0	0
Skupaj	20	100

Tabela 4.24: Delovno mesto v agenciji

Pozicija v agenciji:	Agencije	
	Frekvenca	Odstotki (%)
Vodja projektov	3	20
Kreativni direktor	3	20
Medijski načrtovalec	0	0
Direktor projektov	8	53
Art direktor	0	0
Drugo	1	7
Skupaj	15	100

Tabela 4.25: Delovno mesto respondentov s strani naročnikov

Pozicija v podjetju:	Naročniki	
	Frekvenca	Odstotki (%)
Marketinški oddelek	14	70
Oddelek za odnose z javnostmi	2	10
Menedžment podjetja	4	20
Drugo:	0	0
Skupaj	20	100