

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Helena Urbančič**

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

**ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA TRŽNIH ZNAMK:  
PRIMER DROGE KOLINSKE, D. D.**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

## KAZALO

1. UVOD .....	3
2. IZHODIŠČNA PROBLEMATIKA .....	5
3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	8
3.1 TIPI ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR .....	9
3.1.1 Funkcijska organizacijska struktura .....	10
3.1.1.1 Funkcijska organiziranost oddelka za trženje .....	12
3.1.2 Divizijska organizacijska struktura .....	13
3.1.2.1 Produktna organiziranost trženja .....	15
3.1.2.2 Organiziranost trženja na podlagi geografskih področij .....	18
3.1.2.3 Tržna organiziranost trženja .....	18
3.1.3 Matrična organizacijska struktura .....	19
3.1.3.1 Matrična organiziranost trženja .....	21
4. RAZVOJ ODDELKA ZA TRŽENJE .....	22
4.1 KONFLIKTI MED INTERESI RAZLIČNIH ODDELKOV .....	23
5. ZGODOVINSKI RAZVOJ UPRAVLJANJA TRŽNIH ZNAMK .....	25
5.1 RAZVOJ NACIONALNIH MANUFAKTURNIH ZNAMK .....	25
5.2 NOVI IZZIVI, NOVE METODE UPRAVLJANJA .....	27
5.3 SISTEM UPRAVLJAVCA TRŽNE ZNAMKE JE ROJEN, VENDAR VEČINOMA PREZRT .....	29
5.4 DOBA UPRAVLJAVCEV TRŽNIH ZNAMK .....	29
5.4.1 Uveljavitev sistema upravljalcev tržnih znamk .....	31
5.5. PRIHODNOST SISTEMA .....	32
6. DELO UPRAVLJAVCEV TRŽNIH ZNAMK .....	34
6.1 RAVNI MANAGEMENTA .....	34
6.2 VRSTE MANAGERJEV .....	35
6.3 UMESTITEV UPRAVLJAVCA TRŽNIH ZNAMK .....	36
6.4 ALTERNATIVNE OBLIKE VPLIVA .....	38
7. ARHITEKTURA TRŽNIH ZNAMK .....	40
7.1 ARHITEKTURA TRŽNIH ZNAMK KOT STRATEŠKO ORODJE .....	41
7.2 STRUKTURE ZNAMK .....	42
7.3 VLOGE POSAMEZNIH ZNAMK V PORTFELJU PODJETJA .....	43
7.4 VLOGE NA TRGU .....	45
7.5 STRUKTURA PORTFELJA TRŽNIH ZNAMK .....	46
8. DROGA KOLINSKA, D. D. ....	48
8.1 DROGA, D. D. ....	48
8.1.1 Organizacijska struktura Droge, d. d. ....	50
8.2 KOLINSKA, D. D. ....	51
8.2.1 Organizacijska struktura Kolinske, d. d. ....	53
8.3 ZDRUŽITEV V SKUPNO PODJETJE .....	53
8.3.1 Arhitektura tržnih znamk v Drogi Kolinski, d. d. ....	55
8.3.2 Portfolio analiza .....	57
8.3.3 Organizacijska struktura Droge Kolinske, d. d. ....	57
8.3.4 Skrbniki v Drogi Kolinski, d. d. ....	60
8.3.5 Nadaljnji razvoj Droge Kolinske, d. d. ....	65
9. SKLEP .....	67
LITERATURA IN VIRI: .....	69

## 1. UVOD

Uspešne tržne znamke so rezultat učinkovitega upravljanja. Če podjetje želi voditi uspešne znamke, mora izgradnjo teh aktivno vključiti v strateške poslovne načrte. Strategija podjetja je dolgoročni načrt, v katerega med drugim sodi tudi organizacijska struktura, ki je odvisna predvsem od politike in kulture podjetja. Organizacija mora biti dovolj prilagodljiva in gibljiva, da se lahko neprestano prilagaja potrebam in poslovnim izzivom. Ko govorimo o upravljanju tržnih znamk, je ustrezna tista struktura, ki s svojo obliko omogoča učinkovito vodenje. Po drugi strani je primerna organizacijska struktura odvisna od arhitekture tržnih znamk podjetja, ki določa vloge posameznih znamk in razmerja med njimi. Na podlagi jasnih vlog posameznih znamk v podjetju lažje določijo razporeditev zaposlenih in njihove pristojnosti, da bo upravljanje portfelja znamk čimbolj uspešno.

Upravljanje tržnih znamk se nanaša na oblikovanje, razvoj in vodenje znamk. V literaturi je pogosto osredotočeno le na odjemalce, čemur lahko rečemo zunanje upravljanje. Cilj zunanjega upravljanja je doseči tako zavedanje in zaznavanje pri potrošnikih, ki zagotavlja dolgoročno uspešnost in dobičkonosnost znamk. V diplomski nalogi obravnavam del, ki sodi v notranje upravljanje tržnih znamk. Nanaša se na notranje okolje podjetja, kjer so v središču zaposleni. Pri tem poudarjam vlogo upravljalcev tržnih znamk znotraj organizacije, njihove naloge, funkcije in sredstva, ki jih imajo na razpolago. Cilj diplomske naloge je pokazati, kako lahko organizacijska struktura pomaga ali pa škoduje upravljanju tržnih znamk ter kako arhitektura in strategija tržnih znamk vplivata na organizacijsko strukturo.

S pomočjo teoretičnih prispevkov in analizo praktičnega primera bom preverila naslednji hipotezi: da sta arhitektura tržnih znamk in organizacijska struktura soodvisno povezani ter da upravljalci tržnih znamk kljub svoji precejšnji odgovornosti nimajo prave moči.

Diplomska naloga je razdeljena na teoretski del in analizo praktičnega primera. V teoretskem delu, ki obsega pet poglavij, s pomočjo domače in tuje strokovne literature predstavim t. i. notranje upravljanje tržnih znamk. V drugem delu, na podlagi teoretskega dela prikažem stanje v konkretnem podjetju.

V drugem poglavju najprej predstavim izhodiščno problematiko, s katero želim prikazati trenutno dogajanje na področju upravljanja in arhitekture znamk z mnenji in trditvami nekaterih strokovnih avtorjev.

Še tako dober management, trženje ali razvoj brez organizacije ne morejo uspevati, zato je nikakor ne bi smeli prepustiti naključju. Organizacijsko strukturo in tiste njene oblike, ki so relevantne za upravljanje tržnih znamk opredelim v tretjem poglavju. V naslednjem poglavju opišem pet razvojnih faz oddelka za trženje ter konflikte do katerih najpogosteje prihaja med oddelkom za trženje in ostalimi oddelki v podjetju. Tržne znamke namreč ne propadejo samo zaradi nezadovoljstva kupcev, temveč tudi zato, ker imajo zaposleni v različnih oddelkih vsak svoje prioritete. Peto poglavje je namenjeno zgodovinskemu razvoju upravljanja tržnih znamk, ki so ga povzročile predvsem spremembe v zunanjem okolju podjetij. To poglavje, ki sem ga povzela po prispevku Lova in Fullertona, zaključujem z domnevami o razvoju upravljanja v prihodnosti. V šestem poglavju opredelim delo upravljalcev tržnih znamk in njihov položaj znotraj podjetja. Pri tem se osredotočim na njihove odgovornosti in aktivnosti. Ker se pri njihovem delu pogosto pojavljajo težave z neravnotežjem med odgovornostjo in avtoriteto oziroma formalno močjo, navajam še alternativne oblike vpliva, katerih se pri svojem delu lahko poslužujejo. V podjetjih pogosto prihaja do upravljanja več znamk hkrati. Potrebno je urediti njihova medsebojna razmerja in pomene, s čimer se oblikuje arhitektura tržnih znamk. Arhitekturo tržnih znamk in njene dimenzije pojasnim v sedmem poglavju.

V zadnjem poglavju analiziram praktični primer, in sicer podjetje Droga Kolinska, d. d., ki je trenutno v fazi oblikovanja ustrezne arhitekture znamk, in s tem tudi organizacijske strukture. Podatke sem pridobila predvsem iz letnih poročil, nekaj informacij pa tudi na podlagi intervjuja z enim od upravljalcev tržnih znamk v obravnavanem podjetju. Ob tem podajam tudi nekaj možnih rešitev za prihodnost.

## 2. IZHODIŠČNA PROBLEMATIKA

Podjetja s širokim asortimanom izdelkov in tržnih znamk pogosto oblikujejo posebno organizacijo, ki temelji na upravljanju izdelkov oziroma tržnih znamk. V taki organizaciji za znamke skrbijo t. i. upravljavci tržnih znamk, za katere se v literaturi uporabljajo tudi izrazi vodja tržnih znamk ali s tujko manager tržnih znamk, v slovenskih podjetjih pa tudi skrbnik tržnih znamk.

Leta 1931 je bil zaradi potrebe po boljšem pregledu nad tržno znamko in s tem učinkovitejšem upravljanju njenega razvoja v ameriškem podjetju Procter & Gamble ustanovljen sistem upravljavcev tržnih znamk. Omenjeno podjetje je namreč tržilo večje število znamk, ki jih niso mogli obvladati na podlagi funkcijske organiziranosti. Ta revolucionarni sistem se je množično razširil šele čez dobrih 30 let, ko ga je v Ameriki prakticiralo več kot 80 odstotkov velikih podjetij (Low in Fullerton, 1994).

V Procter & Gamble so njihov takratni novi management tržnih znamk komentirali takole:

*»Management tržnih znamk je glavna podpora in gonilna sila našega celotnega potrošniškega trženja. Koncept upravljavcev tržnih znamk zagotavlja, da ima vsaka znamka za seboj takšno vodenje, ki je usmerjeno k enemu cilju; kar potrebuje za uspeh. Od skupine ljudi, ki dela na področju neke tržne znamke, se pričakuje, da ve o svojem proizvodu in o tem kako povečati sprejem le-tega pri potrošnikih več kot kdorkoli drug v organizaciji.« (Weilbacher, 1993: 115)*

Ta komentar kaže, da mora upravljavec neke tržne znamke odlično poznati potrošnika svoje znamke, sodelovati pa mora z vsemi oddelki v podjetju, prav tako pa tudi z nekaterimi zunanji sodelavci za nabavo, proizvodnjo, prodajo, finančno službo, oddelkom za tržne raziskave, oglaševalskimi agencijami ipd. Na področju upravljanja tržnih znamk prevladuje danes v svetu sistem upravljavcev. Ni rečeno, da je to najboljši tip organizacijske strukture za vodenje tržnih znamk, še posebno v današnjem dinamičnem marketinškem okolju. Vedno znova se zastavlja vprašanje, kaj naj bi bila osnovna naloga upravljavca tržne znamke. Njegova vloga se od takrat, ko se je prvič pojavil, stalno spreminja in prilagaja potrebam trga.

Weilbacher je v svojem delu Brand Marketing obravnaval oblikovanje strategije trženja, ki daje potrošniku vrednost in zadovoljstvo. Upravljavca tržnih znamk je definiral tako:

*»Upravljavca tržnih znamk je hkrati varuh znamke, glavni akter za interese potrošnikov in advokat tržne znamke znotraj organizacije. Upravljavca tržnih znamk s svojo funkcijo razbremeni korporativni management s tem, ko prevzame neštete vsakodnevne odločitve, specifične za posamezno znamko, v zvezi z oglaševanjem, pakiranjem, cenami, spremembami in izboljšavami proizvodov ter promocijo. Odgovoren je tudi za redne prihodke znamke, brez vsakodnevne dodatne pozornosti korporativnega managementa.« (Weilbacher, 1993: 115)*

V prvi trditvi je z drugimi besedami povedal podobno, kot so menili v podjetju Procter & Gamble že pred sedemdesetimi leti. V drugi trditvi je pokazal na funkcijo in pomen upravljavca znotraj organizacijske strukture podjetja.

Chernatony in McDonald sta v svojem delu o strateškem oblikovanju in vzdrževanju tržnih znamk poudarila pomen vrednot in ciljev zaposlenih, ki morajo biti skladni z znamko ter opozorila na vpetost tržne znamke v celotno organizacijo:

*»Strategija razvoja znamke mora vključevati vse stopnje marketinškega managementa in ima večje možnosti za uspeh, če vključuje vse za to pomembne oddelke znotraj organizacije in če so aktivno vključene tudi zunanje agencije. Tržna znamka se mora razvijati na podlagi tega, da se vse vključene strani zavedajo poteka razvoja.« (Chernatony, McDonald, 1998: 53)*

Iz teh trditev lahko povzamem, da je vloga upravljavca tržnih znamk specifična v tem, da mora dobro poznati vsa področja neke tržne znamke, od proizvodnje do porabe, in da usklajeno vleče vse niti, ki so potrebne za uspeh te znamke. Upravljavca tržne znamke ima torej popolno odgovornost za njen uspeh.

Zastavlja se vprašanje, kakšna je njegova moč oziroma avtoritativni vpliv na vse udeležence, ki so potrebni za uspešno znamko. Pomembno je, da sodelavci podpirajo njegove odločitve in upoštevajo njegova navodila. Če tega ni, je upravljanje oslABLJENO in ne more doseči optimalnih rezultatov. Problematiko vpliva je proučeval Gemmil in zapisal:

*»Medtem ko imajo upravljavci tržnih znamk popolno profitno odgovornost za svojo znamko, pogosto menijo, da ta odgovornost ni sorazmerna z avtoriteto nad drugimi*

*enotami organizacije, od katerih sodelovanja je odvisna izpeljava marketinških programov; na primer prodaja, tržne raziskave, proizvodnja, raziskave in razvoj, oglaševanje. Neravnovesje med avtoriteto in odgovornostjo povzroči managerjev uspeh ali padec, odvisno od njegove sposobnosti uporabe alternativnih oblik vpliva za doseganje podpore pri akcijah.» (Gemmill, 1972: 26)*

To področje je raziskoval tudi Wong v članku z naslovom The inside job:

*»Večina upravljavcev tržnih znamk nosi celotno odgovornost brez moči kogarkoli prisiliti, da nekaj naredi. Posledično ne preseneča, da je interni marketing oziroma sposobnost motivirati ljudi, da naredijo kar želiš brez ukazovanja, ključna sposobnost za uspešno kariero.« (Wong, 2004: 8)*

Značilnost zgodnjega sistema upravljavcev je, da je bila ena sama oseba odgovorna za profitabilnost in usodo tržne znamke. Sčasoma je glavni upravljavec dobil pomočnika ali dva, danes pa se na tem področju uveljavlja tudi timsko delo. Organiziranost upravljanja je odvisna tudi od arhitekture znamk, ki vključuje znamke podjetja na vseh nivojih, tako krovne znamke, podznamke kot tudi soznamke.

*»Arhitektura tržnih znamk se nanaša na formalni proces in izdatek preko katerega management racionalizira tržne znamke podjetja. Jasno določa kako se morajo imena znamk na posameznih nivojih v organizaciji uporabljati. Hkrati nakazuje kako bodo nove znamke, tako pridobljene kot razvite, obravnavane in s tem omogoča njihovo identifikacijo.« (Douglas v Aperia in Back, 2004: 87)*

Od arhitekture tržnih znamk je torej odvisno, kakšna organizacijska struktura je najbolj učinkovita v posameznem podjetju. Če je to sistem upravljavcev tržnih znamk, se na podlagi arhitekture lažje odločimo, koliko upravljavcev potrebujemo, kakšne morajo biti njihove pristojnosti in odgovornosti, da bodo pri svojem delu čimbolj učinkoviti, ter koliko formalne moči potrebujejo za izvedbo načrtovanih ciljev. Lahko pa na podlagi arhitekture ugotovimo, da podjetje potrebuje popolnoma drugačno organizacijo.

### 3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Ne obstaja organizacijska struktura, ki bi bila učinkovita vedno in povsod. V hitro spreminjajočem se svetu je učinkovita tista struktura, ki določenemu podjetju ustreza v določenem trenutku na določeni razvojni stopnji. To pomeni, da se mora struktura stalno prilagajati potrebam podjetja. Glavni dejavniki, ki vplivajo na strukturo podjetja so velikost podjetja, vrsta dejavnosti, okolje podjetja in ideologija zaposlenih. Z rastjo organizacije diferencirajo svoje dejavnosti, da bi dosegle prednosti specializacije. Povečana diferenciacija povzroča probleme z integracijo, za reševanje teh težav se oblikujejo večje upravljalne strukture. Ko ima najvišje vodstvo težave pri kontroli vseh dejavnosti, je potrebna decentralizacija.

Pojem organizacijske strukture je v strokovni literaturi deležen različnega obravnavanja. Večinoma jo definirajo kot izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali deli organizacije (Kast, Rosenzweig, 1985).

Če izhajamo iz strategije podjetja, lahko kot ključno nalogo organizacijske strukture opredelimo zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev organizacije, strategija pa se ukvarja z učinkovitim razporejanjem teh sredstev. Struktura je torej načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje (Chandler, 1962: 14).

Učinkovita organizacijska struktura mora spodbujati učinkovitost organizacije. Znaki učinkovite organizacijske strukture so (Hodge in Anthony v Kavčič, 1991: 178):

- jasna opredelitev pristojnosti in odgovornosti. Vsak posameznik ve, komu in za kaj je odgovoren ter kdo in za kaj je odgovoren njemu,
- organizacija tako diferencira svoje aktivnosti, da jih je mogoče opravljati učinkovito in uspešno,
- organizacija je sposobna koordinirati in integrirati diferencirane aktivnosti,
- komunikacijski proces je zgrajen tako, da so tistim, ki odločajo, zagotovljene natančne, učinkovite in hitre informacije,
- formalna organizacijska struktura priznava in dopušča ravnanje, ki je deviantno od formalnega, neformalna organizacija je razumljena kot dopolnilo formalne,
- organizacijska struktura je dovolj decentralizirana in kompleksna, da organizacija lahko (prek svojih delov) reagira na okolje,



- organizacijska struktura je toliko usklajena, da v njej ni lukenj (o organizacijskih luknjah govorimo, če v organizaciji kake pomembne funkcije ne pokriva nobena enota oziroma noben del) in ni prekrivanj (da bi isto funkcijo opravljalo več oddelkov).

Organizacijska struktura je neposredno povezana s strategijo podjetja, saj se mora stalno prilagajati potrebam podjetja. Strategijo podjetja oblikujejo in izvajajo managerji, ki delujejo znotraj obstoječe strukture. Ta struktura mora omogočati in podpirati njihovo učinkovitost. Organizacijska struktura je torej del strateškega managementa.

### **3.1 TIPI ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR**

Najpogostejši dejavniki sprememb v organizacijski strukturi so spremembe v okolju in rast organizacije. Večji, ko je obseg dela, bolj kompleksna je organizacijska struktura. V literaturi so tipi struktur različno razvrščeni. V tem poglavju se bom osredotočila na tiste, ki so relevantne za upravljanje tržnih znamk. Pri tem bom skušala izpostaviti prednosti in slabosti vsake ter vlogo managerjev oziroma upravljavcev znotraj teh struktur.

Prvi osnovni kriterij tipov organizacijske strukture je stopnja, do katere je sprejemanje odločitev centralizirano oziroma decentralizirano in drugi stopnja, do katere so politika podjetja in postopki formalizirani (Thompson, 1990: 529).

Centralizacija pomeni odločanje z vrha, decentralizacija pa pooblašanje nižjih ravni z odgovornostjo višjim. Decentralizacija je povezana z diferenciacijo. Ločimo vertikalno in horizontalno diferenciacijo (Kavčič, 1991: 180). Pri vertikalni gre za delitev dela glede na raven oblasti. To pomeni oblikovanje hierarhičnih ravni od najvišjega do najnižjega položaja, kar oblikuje managersko strukturo. Horizontalna diferenciacija pa pomeni delitev celotne naloge organizacije na podnaloge, oblikovanje različnih oddelkov za opravljanje posameznega dela celotne naloge in oblikovanje horizontalnih oddelkov na treh podlagah, in sicer funkcijah, proizvodih in lokacijah. Stopnja horizontalne in vertikalne diferenciacije določa stopnjo kompleksnosti organizacije. Večja, ko je kompleksnost, težja sta integracija in koordinacija. Pri tem gre za doseganje enotnosti prizadevanj različnih podsistemov pri uresničevanju naloge organizacije.

Formalnost se nanaša na obseg, do katerega so naloge in delo specializirani in definirani ter s tem rigidni. Dlje, ko delovne naloge ostajajo nespremenjene, težje jih je spreminjati. Poleg formalne strukture v vsakem podjetju obstaja tudi neformalna struktura, ki prvo dopolnjuje in povezuje organizacijsko delovanje.

Centralizacija in formalnost zmanjšujejo stroške, vendar omejujeta iniciativo managerjev, ki so najbližje potrošnikom in konkurentom. S tem je odzivnost podjetja na spremembe v okolju slabša. Decentralizacija dovoljuje sprejemanje odločitev ljudem, ki so odgovorni za izvajanje sprememb. Neformalnost omogoča managerjem, da prevzamejo iniciativo in dejansko uresničijo spremembe v dinamičnem turbolentnem okolju. Na podlagi centralizacije in formalnosti lahko predpostavimo štiri osnovne oblike organizacij. Centralizirane in formalne organizacije so birokratske in se počasi spreminjajo. Učinkovite so v stabilnem okolju. Centralizacija in neformalnost sta značilna za manjša podjetja, kjer je moč skoncentrirana v rokah vodilne osebe. Za velika podjetja z več divizijami oziroma poslovnimi enotami, je značilna decentralizacija in formalnost. Moč je prenesena na nižje ravni in s tem je prilagodljivost okolju hitrejša. Za usklajevanje so v takih organizacijah potrebni formalni komunikacijski sistemi in meritve učinka. Decentralizirana in neformalna struktura je primerna za skupine oziroma time, v katere so ljudje povezani zaradi določenega cilja. Gre za projektne skupine (Thompson, 1990: 530).

Posamezne strukturne oblike ne smemo razumeti kot medsebojno izključujoče se. Običajno srečamo več strukturnih oblik v isti organizaciji. Različni vertikalni segmenti organizacije in različni oddelki (horizontalna diferenciacija) so lahko različnih strukturnih oblik. S tem se prilagajajo zahtevam specifičnih segmentov okolja. Tudi oddelki za trženje so lahko organizirani na več načinov. Organizacijske oblike moramo prilagoditi štirim razsežnostim trženjske dejavnosti, kot so: funkcije, geografska območja, izdelki in porabniki.

### **3.1.1 Funkcijska organizacijska struktura**

Funkcijska struktura je centralizirana, razdeljena po t. i. poslovnih funkcijah kot delnih nalogah. Glavne funkcije so: proizvodna, prodajna, finančna, kadrovska, nabavna, raziskovalna itd.

Glede na vlogo različnih delov v organizaciji pri uresničevanju delovne naloge, je mogoče razločevati šest sestavin (Kavčič, 1991: 186):

- operativni del, kjer se opravljajo glavne dejavnosti,
- strateški vrh, kjer domuje najvišje vodstvo, ki strateško usmerja organizacijo,
- srednji vodilni, ki predstavljajo vse vmesne managerske ravni med operativo in strateškim vrhom,
- tehnostruktura, ki vključuje strokovne službe, analizo in pripravo dela, načrtovanje in kontrolo delovnih procesov,
- podporne službe, kamor sodijo vsi tisti strokovnjaki, ki pomagajo opravljati temeljno dejavnost, pa so izven operativnega dela,
- ideologija, ki jo tvorijo skupna prepričanja in tradicije organizacije.

Pri funkcijski organizacijski strukturi se organizacija na drugi hierarhični ravni razveja po nekaj ključnih funkcijah. Vsaka od teh ima svojega vodjo. Nadalje je posamezna funkcija razdeljena na podfunkcije, te na nižje dele itd. do nalog, ki jih v okviru funkcije opravlja posameznik. Taka struktura je primerna za manjša podjetja z ožjim proizvodnim programom in relativno stabilnim okoljem. Učinkovitost je odvisna od sposobnosti funkcijskih vodij, da delujejo kot tim in podpirajo drug drugega ter od sposobnosti strateškega vodje, da uskladi njihovo delo in dosežke.

Funkcijska organizacija ima svoje prednosti in slabosti. Njene prednosti so: visoka stopnja poklicne funkcijske specializacije, ki jo omogoča grupiranje istovrstnih nalog, preglednost organizacije, enotnost nastopanja navzven, zagotavlja jasno definiranje moči, statusa in ugleda, omogoča enostavno usposabljanje zaposlenih in intenziven razvoj posamezne funkcije. Za večja podjetja ta struktura ni najbolj primerna, ker v primeru rasti organizacije lahko pride do pretirane specializacije, takrat se izgubi povezava z drugimi funkcijami, specialisti pa vidijo le svoje ozko področje. Odgovornost za uspešnost organizacije je skrčena le na vodilni vrh. Ker so druge funkcije priključene temeljnim in zato postanejo podporne, lahko pride do njihovega zapostavljanja in pomanjkljive koordinacije (Kavčič, 1991: 187). Funkcijska organizacijska struktura ne vsebuje možnosti oblikovanja avtonomnih enot na nižjih ravneh. Lahko pride do rivalstva med posameznimi funkcijami glede resursov in statusa, če vsak manager ustvarja svoj mini imperij v okviru svoje funkcije. Skoncentriranost managerja na svojo funkcijo lahko pripelje do zapostavljanja korporativne perspektive (Thompson, 1990: 536).

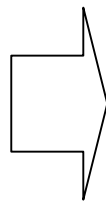
Stabilnost funkcijske organizacijske strukture je možno zmanjšati z organiziranjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh. Štabne enote pripravljajo odločitve, nimajo pa pravice odločati oziroma posegati v kontinuiteto proizvodnje oziroma poslovanja (Lipičnik, 2002:50).

Funkcijska struktura je lahko visoko učinkovita z nizkimi stroški v primerjavi z divizijsko, kjer se z enim problemom ukvarjajo na dveh ravneh; v posameznih divizijah in v vodstvu. Dolgoročne odločitve, kot je korporativna strategija, so v rokah strateškega vodje. Funkcijske vodje se lahko osredotočijo na kratkoročne odločitve

Thompson (1990: 537) trdi, da korporativna strategija organizacije, ki je na razvojni stopnji funkcijske organiziranosti kaže na to, kakšna naj bi bila sledeča organizacijska struktura:

#### STRATEGIJA

- vertikalna integracija
- notranja rast in povezana diverzifikacija
- nepovezana diverzifikacija



#### NASLEDNJA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

- bolj sofisticirana, centralizirana funkcijska organizacija
- divizijska organizacija
- holding

### 3.1.1.1 Funkcijska organiziranost oddelka za trženje

Funkcijska organiziranost je tipična za divizije in poslovne enote znotraj večje diverzificirane organizacije. V primeru funkcijske organizacije trženja so strokovnjaki za posamezne trženjske funkcije odgovorni podpredsedniku za trženje, ki koordinira njihovo delovanje (Kotler, 1998: 721). Ti strokovnjaki so lahko: direktor uprave trženja, direktor oglaševanja in pospeševanja prodaje, direktor prodaje, direktor raziskave trženja, direktor novih izdelkov, pa tudi direktor za storitve in postrežbo kupcev, direktor trženjskega načrtovanja in direktor fizične distribucije.

Z vse večjim številom izdelkov in širjenjem prodaje, postaja funkcijska organizacijska oblika vse manj učinkovita (Kotler, 1998: 721):

1. ne omogoča specifičnega načrtovanja izdelkov in trgov, ker nihče ne odgovarja v celoti za določen izdelek ali trg, hkrati podjetje vse bolj zanemarja izdelke, ki jih ne podpirajo posamezni strokovnjaki;

2. vsaka skupina trženjskih strokovnjakov poskuša pridobiti več sredstev v primerjavi z drugimi skupinami. Zato mora podpredsednik za trženje stalno ocenjevati zahteve med seboj tekmujočih funkcijskih strokovnjakov in se spoprijemati s problemi pri usklajevanju.

Z rastjo in proizvodno diverzifikacijo postane torej ta struktura neučinkovita, saj je pri nepovezanih proizvodih koordinacija zelo težka. Oblikujejo se nekakšne divizije, ki jih nadzoruje in koordinira strateški vodja, ki je s tem odgovoren za številne poslovne enote.

### **3.1.2 Divizijska organizacijska struktura**

Divizijska organizacijska struktura je decentralizirana po dejavnostih oziroma programih, znotraj katerih so organizirane temeljne poslovne funkcije. Na skupni ravni se organizira le tisti del funkcij, ki so skupne vsem programom. To običajno zajema tisto, česar ne razvija nobena divizija (Lipičnik, 2002: 51) ali korporacija kot celota, na nekaterih področjih deluje boljše kot posamezna divizija (Thompson, 1990: 537). Na primer: temeljne raziskave; zbiranje podatkov o raziskovalnih projektih, da ne pride do podvajanja; nastopanje v tujini; politika zaposlovanja mora biti konsistentna za celotno organizacijo ipd. To pomeni, da se organizacija na drugi hierarhični ravni razdeli po posameznih produktih ali produktih skupinah, na naslednji ravni znotraj posameznega proizvoda pa je navadno izvedena nadaljnja cepitev po funkcijah. Divizija je lahko tudi samostojni profitni center. Na čelu vsake divizije je generalni manager, ki je odgovoren za izvrševanje strategije in do neke mere tudi za oblikovanje strategije znotraj divizije. Nekatero funkcije se podvajajo, na primer planerji iz vodstva so v podporo divizijskim planerjem. Konflikti med divizijskimi skupinami in skupino iz vodstva so merilo za minimiziranje izgube zaradi podvajanja funkcij (Thompson, 1990: 540).

Takšna organizacijska struktura je primerna predvsem za organizacije, ki imajo večji asortiman proizvodov, ki so med seboj nekako povezani. V primeru, da so ti proizvodi popolnoma nepovezani, je po mnenju Thompsona (1990) primernejša oblika holdinga. Kompleksnost, diverzifikacija in turbolentno okolje silijo k temu, da se nekaj odgovornosti decentralizira in se tako zagotovi, da se organizacija odziva na zunanje okolje in proaktivno ravna.

Taka struktura ima številne prednosti, in sicer: odgovornost za uspešnost poslovanja je pomaknjena navzdol po organizacijski hierarhiji, omogočena je boljša koordinacija funkcij v okviru posameznega programskega segmenta, omogočena je decentralizacija odločanja in oblikovanje avtonomnih enot na nižjih organizacijskih ravneh, izboljšana je koordinacija celotne dejavnosti na najvišji ravni, ki v velikih organizacijah drugače sploh ni več mogoča. Z divizijsko organizacijo dosežemo večjo prilagodljivost, ki se kaže v obvladovanju s konkurenco s pomočjo inovacij in stalnim zniževanjem stroškov. Glavna pomanjkljivost te strukture je potreba po večjem številu osebja z managerskimi sposobnostmi in težave, ki nastopijo s koordinacijo različnih funkcijskih oddelkov, ki se oblikujejo znotraj posameznih produktnih enot (Kavčič, 1991: 188).

Razpršenost profitne odgovornosti med divizijami motivira managerje, ki sta jim bila dodeljena moč in vpliv. Hkrati je mogoče tudi ocenjevati prispevek posameznega dela organizacije (Thompson, 1990: 539). Manager oziroma vodja divizije je odgovoren za strateški razvoj znotraj svoje divizije in hkrati za izvajanje korporativne strategije, saj je posamezna divizija tudi del korporacije. Od uspeha divizije je odvisen uspeh podjetja. Še ena pozitivna stran delitve je tudi ta, da združitve in prevzemi lahko neposredno vplivajo le na del podjetja.

V divizijski organizaciji se pogosto kažejo težave v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov. Med programi oziroma panogami se lahko razvije prevelika konkurenca, ki jo do določene mere celo spodbujajo, ker jo smatrajo kot gonilo napredka. Vzpodbujala naj bi inovacije in podjetništvo. Organizacijska struktura posameznih programske – tržnih celot mora biti postavljena tako, da deluje usklajeno, ne pa ena proti drugi (Lipičnik, 2002: 52). Z decentralizacijo se strateški vodja izogne vpletenosti v rutinske odločitve in se lahko osredotoči na korporativno strategijo.

Osnovni kriterij za organiziranje profitnega centra je možnost merjenja vlaganja in dobljenih rezultatov. Posamezen del, ki predstavlja tehnično-tehnološko oziroma delovno celoto, dobi značaj profitnega centra pod pogojem, če je možno meriti in vrednotiti vse vložke in vse dobljene rezultate. Vodstvo profitnega centra je avtonomno pri organiziranju dela in poslovanja, odgovorno pa je za stroške in prihodke. Odgovornost za rezultate je povezana s pristojnostjo organizacijskega ukrepanja. To daje organizacijski strukturi prilagodljivost. Vodstvo profitnega centra prilagaja svojo organizacijo zahtevam notranjega in zunanjega

okolja z ukrepi, ki mu omogočajo čim učinkovitejše doseganje rezultata. Kratkoročna usmerjenost vodstva profitnega centra, se usklajuje s strategijo dela in razvoja celotne organizacije (Lipičnik, 2002: 52). V profitnih centrih se pogosto pojavljajo težave pri oblikovanju ciljev (Thompson, 1990: 539). Težko je postaviti nepristranske cilje, ker divizije pogosto niso enako velike, lahko delujejo na trgih z različno privlačnostjo, imajo lahko šibke ali močne relativne tržne deleže in so medsebojno odvisne. Če morajo divizije med seboj tekmovati za redke korporacijske resurse in je dobiček glavno merilo uspeha, se lahko zgodi, da divizije s svojim delovanjem dosegajo dobre kratkoročne rezultate, pri tem pa ne koristijo dolgoročni strategiji.

Divizije torej predstavljajo medsebojno ločene, vendar na najvišji ravni povezane dele organizacije. Največkrat so divizije oblikovane na podlagi skupin proizvodov ali na podlagi geografskih področij. Možno je tudi kombiniranje teh dveh kriterijev. V tem primeru gre za tržno organizacijsko strukturo. Te tri načine bom v nadaljevanju opredelila na primeru oddelka za trženje.

### **3.1.2.1 Produktna organiziranost trženja**

Podjetja, ki izdelujejo številne izdelke in tržne znamke, pogosto oblikujejo posebno organizacijo, ki temelji na upravljanju izdelkov ali tržnih znamk. Na čelu take organizacijske strukture je manager izdelkov, ki nadzoruje vodje skupin izdelkov, ti pa vodje posameznih izdelkov in znamk. Organizacija na osnovi upravljanja izdelkov je smiselna, če se izdelki popolnoma razlikujejo ali pa njihovo število znatno presega zmogljivosti funkcijske organizacijske oblike trženja (Kotler, 1998: 722).

Obveznost vodje izdelka je načrtovanje razvoja izdelka in spremljanje, kako poteka proces nastajanja novega izdelka, ugotavljanje doseženih rezultatov ter popravno ukrepanje. To obveznost sestavlja šest nalog (Kotler, 1998: 722):

- razvijanje dolgoročne in konkurenčne strategije za izdelek,
- pripravljanje letnega načrta trženja in napovedi prodaje,
- sodelovanje z agencijami za oglaševanje, pospeševanje prodaje, sodelovanje pri pripravi besedil oglasov, programov in akcij tržnega komuniciranja,
- spodbujanje podpore za določen izdelek v lastni prodajni službi in pri distributerjih;
- stalno pridobivanje podatkov o uspešnosti določenega izdelka, o stališčih porabnikov in

trgovcev ter novih problemih in priložnostih,

- sprožanje pobud za izboljšanje izdelka, da bi zadovoljili spreminjajoče potrebe trga.

Organizacija trženja na osnovi upravljanja izdelkov ima številne prednosti in pomanjkljivosti. Prednosti so, da se izdelčni vodja lahko osredotoči na oblikovanje stroškovno primernega trženjskega spleta za izdelek in lahko hitreje reagira na probleme, ki nastajajo na trgu, kot razne komisije ali funkcijski specialisti. Tako so manj pomembne tržne znamke manj zapostavljene, saj imajo svojega zagovornika. Upravljanje izdelkov je tudi izjemna priložnost za usposabljanje mladih managerjev, saj jih vključuje v skoraj vse dejavnosti podjetja.

Vsaka prednost ima tudi svojo ceno. Izdelčni vodje običajno nimajo dovolj pooblastil, da bi uspešno izpeljali svoje zamisli. Zato morajo prepričevati oddelke za oglaševanje, prodajo, proizvodnjo in druge oddelke, da sodelujejo z njimi. Ob tem, ko jim sicer pravijo mali predsedniki, jih pogosto obravnavajo kot nižjestopenjske koordinatorje in jih obremenjujejo z veliko količino pisarniškega dela. Izdelčni vodje so zato pogosto prisiljeni iti preko drugih, da bi izpeljali svoje zamisli. Izdelčni vodje postanejo strokovnjaki za svoj izdelek, vendar so le redko strokovnjaki za katerokoli drugo funkcijo. Zato omahujejo z nastopanjem kot strokovnjaki pred resničnimi strokovnjaki. To je slabo zlasti tedaj, ko je izdelek odvisen od specifičnih strokovnih znanj, kot je na primer oglaševanje. Organizacija na osnovi upravljanja izdelkov je pogosto dražja, kot je podjetje pričakovalo. Izhodišče te organizacije je, da vsak pomembnejši izdelek upravlja le ena oseba, vendar se kmalu postavijo managerji tudi za manj pomembne izdelke. Prezaposleni izdelčni vodja zahteva vodjo tržne znamke in ko imata že oba preobilico dela, zahtevata od vodstva podjetja še pomočnika vodje tržne znamke. S tem, ko narašča število specialistov za različne vidike trženja<sup>1</sup>, se povečujejo izdatki za plače. Izkazalo se je, da vodje tržnih znamk upravljajo svojo znamko le krajši čas. Po nekaj letih izdelčni vodja preide k drugemu izdelku oziroma znamki, se zaposli v drugem podjetju ali pa sploh opusti ta poklic. Ker se z določenim izdelkom ukvarja le kratkotrajno, ima to za posledico le kratkoročno trženjsko načrtovanje. Tako pa ni mogoče zagotavljati dolgotrajnejše vitalnosti tržne znamke (Kotler, 1998:725).

---

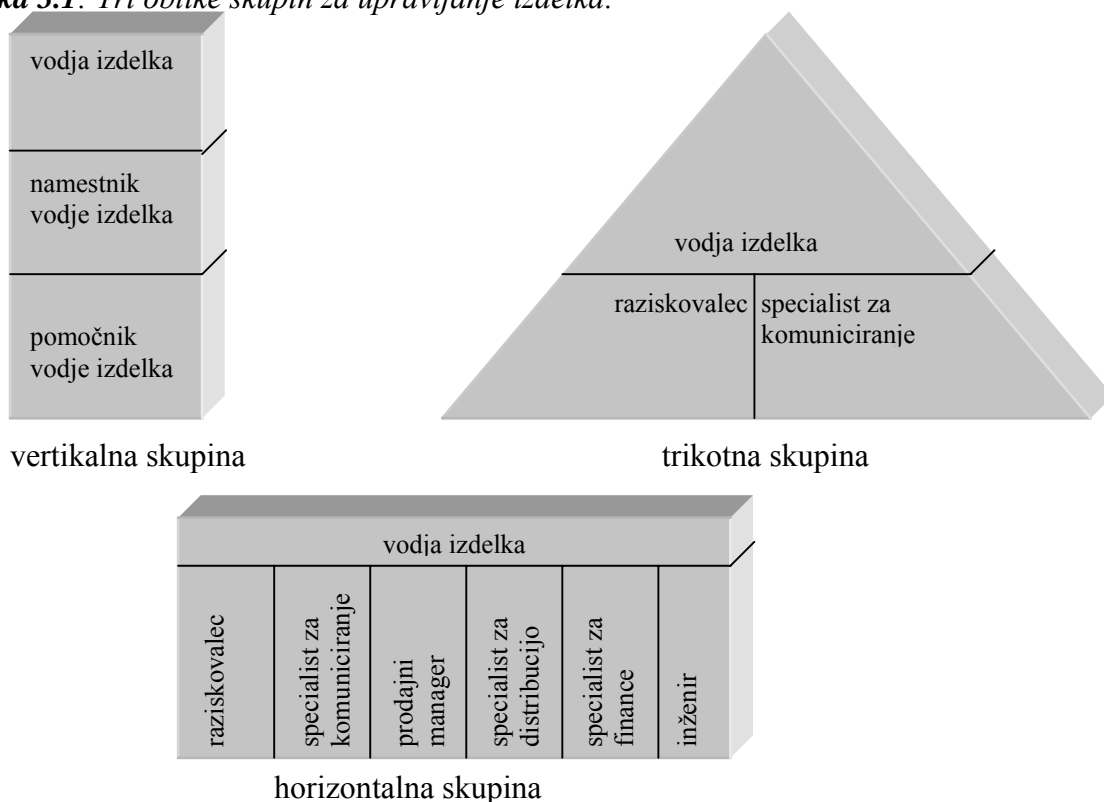
<sup>1</sup> Vidiki trženja: besedila oglasov, oglaševalski mediji, pospeševanje prodaje, raziskava trga, statistične analize itd.



Namesto vodij posameznih izdelkov lahko uvedemo pristop, ki temelji na skupinah za upravljanje izdelka. Možne so tri sestave takih skupin (Kotler, 1998: 725) (glej sliko 3.1):

1. VERTIKALNA OBLIKA SKUPINE, na čelu katere je vodja izdelka, ki predvsem komunicira z drugimi managerji, da bi pridobil njihovo sodelovanje; njegov namestnik, ki mu pomaga pri izvajanju teh nalog, opravlja pa tudi nekaj administrativnih del; in pomočnik vodje izdelka, ki opravlja pretežno administrativna dela in rutinske analize.
2. TRIKOTNA OBLIKA SKUPINE, ki jo sestavljajo vodja izdelka in dva pomočnika, ki sta specializirana vsak za svoje področje: prvi za trženjske raziskave, drugi za trženjsko komuniciranje.
3. HORIZONTALNA OBLIKA SKUPINE, ki jo sestavljajo vodja izdelka ter več specialistov s področja trženja in drugih funkcij. Vodja izdelka tako deli odgovornost za načrtovanje izdelka s predstavniki ključnih oddelkov trženja (prodaja, komuniciranje, distribucija, računovodstvo, trženjsko raziskovanje, inženiring).

**Slika 3.1:** Tri oblike skupin za upravljanje izdelka:



*Vir: Kotler, Philip (1998): Trženjsko upravljanje. Slovenska knjiga, Ljubljana, str.726.*

Kadar več izdelkov podjetja zadovoljuje podobno vrsto potreb, lahko ukinemo mesto vodij manj pomembnih izdelkov in po dva ali več takih manj pomembnih izdelkov porazdelimo drugim preostalim managerjem (Kotler 1998: 726). Vse je odvisno od portfelja tržnih znamk.

### **3.1.2.2 Organiziranost trženja na podlagi geografskih področij**

Organizacijska struktura na podlagi geografskih področij je variacija divizijske organizacijske strukture, pri kateri je odgovornost za uspeh porazdeljena na geografske enote. Večji poudarek je na lokalnem trgu. Na ta način se izboljšajo komunikacije z lokalnimi dejavniki (Kavčič 1991: 189). Primerna je za organizacije, katerih enote so geografsko disperzirane in tudi kadar so velike razlike med potrebami in okusi na različnih trgih.

Podjetje, ki prodaja na domačem trgu, pogosto organizira prodajo, včasih pa tudi druge službe po geografskih območjih oziroma regijah. Direktor prodaje za celotno državo na primer vodi regijske direktorje prodaje. Vsak regijski direktor nadzira območne direktorje, le-ti pa teritorialne vodje prodaje, katerim so podrejeni prodajalci. Razpon kontrole se veča, ko se pomikamo od direktorja prodaje za celotno državo do območnih direktorjev prodaje. Ožji obseg omogoča direktorjem, da namenijo več časa podrejenim, in je upravičen, če so prodajne naloge zapletene, prodajalci dobro plačani in če je njihov vpliv na višino dobička precejšen. Nekatera podjetja uvajajo tudi območne specialiste za trženje (regijski ali lokalni vodje trženja), ki naj pomagajo prodaji na obsežnih in specifičnih trgih (Kotler, 1998: 721). Ti specialisti naj bi bili vez med centralnim vodstvom trženja in lokalnimi prodajalci. Podrobno naj bi poznali območne tržne razmere in pomagali vodstvu v centrali oblikovati trženjski splet

### **3.1.2.3 Tržna organiziranost trženja**

Tržna organizacijska struktura izhaja iz produktne in geografske ter omogoča prilagoditev strukture potrebam posebnih skupin strank. Od prejšnjih dveh se razlikuje po tem, da posamezen trg lahko vključuje več geografskih področij in več proizvodov iz različnih skupin. Ker temelji na trgu kot podlagi, takšna organizacijska struktura zagotavlja, da trg dobi proizvode oziroma storitve, ki jih potrebuje.

Enota se organizira tako, da trgu zagotovi te proizvode oziroma storitve. Problem, ki lahko nastane v taki organizaciji, je prevelika fragmentacija. Do nje pride, če se organizacija srečuje

s preveč specifičnimi in hitro spreminjajočimi se majhnimi trgi. To zahteva spremembe v organizacijski strukturi. Lahko se zgodi, da organizacija ni sposobna strankam ponuditi zaželenih proizvodov ali storitev. Lahko se pojavi tendenca, da bi organizacija služila vsem trgov, kar ni njen namen niti nima za to potrebnih sredstev. Tržno organizacijsko strukturo pogosto srečamo v okviru marketinške funkcije v večjih organizacijah. Na splošno je primerna, če se organizacija odloči, da bo stranki nudila celovito storitev (Kavčič, 1991: 190).

Kotler (1998: 726) je tako organizacijo na področju trženja poimenoval organizacija trženja, ki temelji na upravljanju trga. Primerna je za podjetja, ki prodajajo svoje izdelke na popolnoma različnih trgih in kadar posamezni kupci pripadajo določenim skupinam porabnikov, ki se med seboj razlikujejo po okusih in nakupnih navadah. Glavni tržni manager v taki organizaciji nadzoruje delo nekaj vodij posamičnih trgov<sup>2</sup>, ti se obračajo na druge službe v podjetju, kadar je to potrebno. Vodje posebno pomembnih trgov imajo lahko tudi funkcijske specialiste, ki so jim neposredno odgovorni. Vodje posamičnih trgov<sup>3</sup> pripravljajo za svoje trge letne in dolgoročne načrte. Zato morajo analizirati dogajanja na teh trgih in proučiti, katere nove izdelke bi moralo podjetje ponuditi temu trgu. Njihovi dosežki se ocenjujejo bolj po njihovem prispevku k naraščanju tržnega deleža kot trenutno doseženi dobičkonosnosti na njihovih trgih. Prednosti in pomanjkljivosti organizacije trženja na osnovi upravljanja trga so podobne kot pri organizaciji na osnovi upravljanja izdelka. Največja prednost je v tem, da so trženjske aktivnosti organizirane tako, da zadovoljujejo posamezne skupine kupcev, niso pa osredotočene na trženjske funkcije, prodajna območja ali izdelke same po sebi.

Težko je reči, kateri način delitve po divizijah je najboljši. Vsaka organizacija mora preučiti obseg in področja svojega dela ter temu primerno oblikovati poslovne enote.

### **3.1.3 Matrična organizacijska struktura**

Matrična organizacijska struktura je kombinacija funkcijske in divizijske. Temelji na večkratni pristojnosti in pomoči v organizaciji. Managerji na eni strani poročajo funkcijskim

---

<sup>2</sup> Pravimo jim tudi managerji za razvoj trga, tržni specialisti ali panožni specialisti.

<sup>3</sup> Vodje posamičnih trgov so štabni in ne linijski delavci, kar pomeni, da linijskim vodjem zgolj dajejo strokovne rešitve, nimajo pa pravice ukazovati.

vodjem, na drugi pa vodjem poslovnih enot. To je primerno za multinacionalne organizacije s številnimi proizvodi, ki so medsebojno povezani in soodvisni.

Je poizkus kombinacije koristi decentralizacije in koordinacije (Thompson, 1990: 542). Decentralizacija motivira managerje, ker imajo več pristojnosti. Bližina trga jim omogoča hitro zaznavanje potreb potrošnikov, na podlagi katerih lahko hitro sprejemajo odločitve in dejansko izvajajo spremembe. S hitrim reagiranjem se lahko organizacija stalno prilagaja okolju. Pozitivni učinki koordinacije so nižji stroški in doseganje sinergije skozi vse poslovne enote, področja dela in proizvode.

Z matrično strukturo naj bi presegli pomanjkljivosti starejših oblik organizacijskih struktur. Ugotovitve v zvezi z njeno uporabo se med avtorji razlikujejo. Matrična organizacijska struktura se le počasi uveljavlja in se zdi, kot da je bila le modna muha. Številni teoretiki dokazujejo prednosti matrične organizacije, ki se kažejo zlasti v večji mobilnosti ljudi, praktiki pa opozarjajo na slabosti, ki jih vidijo v skupnem odločanju, kooperativnem vodenju, ne dovolj opredeljenih pristojnostih idr. Kritiki matrične organizacijske strukture tudi navajajo, da ta struktura ne pomeni nič novega, ker vključuje vse tisto, kar je že prej obstajalo (Lipičnik, 2002: 56).

Matrična struktura spodbuja zaposlene k sodelovanju pri strateškem razvoju organizacije. S tem, ko so v to bolj vpleteni, lahko najdejo neko priložnost, ki bi jo lahko izkoristila obstoječa poslovna enota. Managerji krožijo med funkcijami, poslovnimi enotami in lokacijami. To povečuje njihovo zavedanje in omogoča nove ideje. Ljudje se med seboj stalno srečujejo in med seboj ustvarijo neke odnose. Taka skupina poskuša koordinirati globalne strategije številnih povezanih proizvodov ter išče sinergijo in vzajemno korist. V matrični strukturi je možno oblikovati predstavo o prispevkih poslovnih enot managementu in kompenzacijskim shemam. Sestava divizij se stalno ocenjuje in popravlja brez rekonstrukcije celotne organizacije (Pitts in Daniels v Thompson, 1990: 545).

Osnovni cilj matrične strukture je koordinacija resursov in truda skozi celotno organizacijo. Odgovornost in oblast sta razpršena po kompleksni organizaciji in manj je birokracije. Zaradi hitrega širjenja informacij in jasno zastavljenih prioritet so odločitve dobre in hitre. Konfliktov med različnimi oddelki naj ne bi bilo, ker so prioritete in cilji vsem znani. Vendar

včasih konfliktov ni tako enostavno odpraviti. Pogosto je težava v dvojni odgovornosti, kar lahko upočasni sprejemanje odločitev.

### **3.1.3.1 Matrična organiziranost trženja**

Podjetja, ki proizvajajo večje število izdelkov, namenjenih za mnoge trge, so praviloma v dilemi. Lahko se odločijo za organizacijo na osnovi upravljanja izdelka, ki zahteva, da manager izdelka dobro pozna zelo različne trge. Druga možnost je organizacija na osnovi upravljanja trga, ki od managerjev posameznih trgov zahteva, da se dobro seznanijo z različnimi izdelki, ki jih kupujejo kupci na njihovih trgih. Tretja možnost je, da uvedejo matrično organizacijo. S tem imajo hkrati managerje izdelkov in managerje trgov (Kotler, 1998: 727). Managerji izdelkov oziroma skupin izdelkov so odgovorni za načrtovanje prodaje in dobiček svojih izdelkov, zato sodelujejo z vsemi managerji trgov, da lahko ocenijo, koliko posameznega izdelka bi lahko prodali na določenem trgu. Uskladiti morajo proizvodnjo in marketing svojega proizvoda na vseh trgih. Managerji posameznih trgov se zavzemajo za uspešno zadovoljevanje potreb na svojih trgih, ne pa za podpiranje prodaje posameznega izdelka. Pri pripravi tržnih načrtov sodelujejo z vsakim managerjem izdelka. Posamezna geografska divizija mora uskladiti prodajo, marketing in distribucijo vseh proizvodov organizacije, ki so na njihovem trgu.

Matrična struktura približa managerje geografskih enot izdelčnim. V divizijski organizacijski strukturi na podlagi geografskih področij so managerji geografskih enot locirani na svojem teritoriju, blizu potrošnikov vendar daleč od proizvodnje (Thompson, 1990: 542).

Tak način organiziranja je drag in vodi v spore. Tipični konflikt nastane zaradi posebne različice izdelka za neki trg. Geografski manager bi jo podprl, izdelčni (ki je odgovoren tudi za proizvodnjo), pa bi menil, da je količina premajhna in nepomembna, torej nepotrebna (Thompson, 1990: 544). Odprto ostaja vprašanje, kdo je pooblaščen in odgovoren za sprejemanje odločitev. Zastavlja se več dilem, na primer kako organizirati prodajno službo. Ali naj bodo prodajalci ločeni po posameznih izdelkih ali po trgih oziroma, če naj sploh bodo specializirani. Kdo naj določa cene za določen izdelek oziroma trg? Ali ima vodja nekega izdelka pooblastilo za določanje cen za ta izdelek na vseh trgih? Kaj če vodja trga ugotovi, da se bo prodaja določenega izdelka na njegovem trgu bistveno zmanjšala, če ne bodo odobreni

posebni popusti? Nekateri so še vedno prepričani, da so prednosti take specializacije večje kot spori in stroški (Kotler, 1998: 730).

#### **4. RAZVOJ ODDELKA ZA TRŽENJE**

Sodobni oddelek za trženje je rezultat dolgotrajnega razvoja. Poznamo najmanj pet razvojnih faz, ki jih lahko najdemo v različnih podjetjih, in sicer (Kotler, 1998: 718):

1. enostavni prodajni oddelek;
2. prodajni oddelek z dopolnilnimi trženjskimi funkcijami;
3. samostojni oddelek za trženje;
4. sodobni oddelek za trženje;
5. sodobno trženjsko usmerjeno podjetje.

V 20-ih letih 19. stoletja se razvije funkcijsko vodenje in podjetja začno delovati s petimi enostavnimi funkcijami. Pred tem je direktor vodil celotno podjetje, sedaj pa so na čelo vsake funkcije imenovali funkcijsko vodjo, te pa je usklajeval glavni manager. S tem se je oblikoval prodajni oddelek, ki je vključeval tudi sedanje trženjske naloge, kot so raziskave trga, razvoj izdelka in oglaševanje.

Ko podjetje razširi svojo dejavnost, mora poleg prodaje okrepiti tudi trženjske funkcije, ki so pododdelki prodajnega oddelka. Razvije se prodajni oddelek z dopolnilnimi trženjskimi funkcijami.

Nadaljnji razvoj podjetja zahteva dodatne naložbe v trženjske funkcije, predvsem v trženjsko raziskovanje, razvoj novih izdelkov, oglaševanje in pospeševanje prodaje. Vodja prodaje največ pozornosti namenja prodajni službi, zato je potrebno ustanoviti samostojni oddelek za trženje in določiti vodjo trženja, s katerim imata skupnega nadrejenega. V tej fazi sta prodaja in trženje ločeni funkciji, vendar tesno sodelujeta.

Vodja trženja in vodja prodaje bi morala delovati skladno. Med njima pogosto prihaja do sporov, ker je prodajni oddelek usmerjen bolj kratkoročno, trženjski pa dolgoročno. Razvije se sodobni oddelek za trženje. V trženjsko usmerjenih podjetjih oblikujejo organizacijsko formo, v kateri je trženjska funkcija nadrejena prodajni. Sodobni oddelek za trženje vodi

vodja trženja in prodaje, posamezni managerji pa so mu odgovorni za vsako trženjsko funkcijo, vključno s prodajo.

Četudi ima podjetje sodoben oddelek za trženje, to še ne pomeni, da deluje kot sodobno trženjsko usmerjeno podjetje. To je odvisno od filozofije celotne organizacije. Če managerji menijo, da je trženje predvsem prodajna funkcija in da se s trženjem ukvarja le oddelek za trženje, se motijo. Podjetje postane sodobno trženjsko usmerjeno šele, ko trženje preveva vse funkcije v podjetju in to ni več opredelitev samo enega od oddelkov.

#### **4.1 KONFLIKTI MED INTERESI RAZLIČNIH ODDELKOV**

Pri upravljanju tržnih znamk so pomembna razmerja oddelka za trženje do drugih oddelkov, katerih podpora je nujna za uresničitev načrtovanih akcij. Načeloma bi morale poslovne funkcije delovati skladno, da bi podjetje doseglo skupne cilje. V praksi pa se med oddelki pogosto izraža tekmovalnost in nezaupanje.

Številna nasprotja med oddelki so posledica različnega prepričanja o tem, kaj je najbolje za podjetje ter kaj je dobro za oddelek in kaj za celotno podjetje. Nekatera nasprotja nastajajo zaradi nepravilnih predstav in predsodkov o drugih oddelkih (Kotler, 1998: 731). Na primer, da je trženje prepogosto zgolj odgovornost trženjskega oddelka. Potreben je preskok od osredotočenja na obljube znamke na proces, preko katerega potrošniki dobijo izkušnje z znamko. Pomembna je komunikacija vrednot znamke tako osebi kot potrošnikom (Blais, 2005:5). Vsaka poslovna funkcija naj bi prispevala k zadovoljstvu kupca.

Ker ni soglasja o tem, koliko vpliva in pooblastil naj ima trženje, se ostali oddelki pogosto upirajo, da bi povezali svoje delovanje v dobro kupcev. Tako kot trženje poudarja pomembnost kupcev, tudi drugi oddelki poudarjajo pomen svojih nalog. Vsak opredeljuje probleme in cilje s svojega vidika, zato nastanejo konflikti med interesi.

Značilni konflikti nastajajo predvsem med oddelkom za trženje ter oddelkom za raziskave in razvoj, inženiringom, nabavnim, proizvodnim in finančnim oddelkom.

V oddelku za raziskave in razvoj skrbijo za uspešne nove izdelke. Zaposleni v tem oddelku se po izobrazbi in splošni kulturi močno razlikujejo od tržnikov. To so predvsem znanstveniki in tehnični strokovnjaki, ki jih bolj kot prodajni rezultati zanimajo tehnični izzivi, pretiran

nadzor nad raziskovalnimi stroški pa jih ovira. Tržniki so bolj poslovno usmerjeni in zato jih zanima le praktično razumevanje trgov. Želijo si take nove izdelke, ki bodo pritegnili kupce in hkrati se čutijo odgovorne za nastale stroške. Sodelovanje med tema dvema oddelkoma je mogoče izpeljati na več načinov. Lahko se organizirajo skupni seminarji za medsebojno razumevanje in spoštovanje dela in problemov. Z vsakim novim projektom naj se ukvarja funkcionalna skupina, v kateri je ena oseba iz vsakega oddelka. Ti dve osebi sodelujeta med celotnim potekom projekta, skupaj določita cilje in oblikujeta načrt trženja. Sodelovanje se nadaljuje med prodajo, pripravo tehničnih priročnikov, s prisotnostjo na prodajnih prireditvah, pri proučevanju rezultatov trženjske raziskave in po uvedbi novih izdelkov. Nasprotja rešuje višji management po točno določenem postopku (Kotler, 1998: 731).

Inženiring je odgovoren za pripravo praktičnih načinov razvijanja novih izdelkov in proizvodnih postopkov. Inženirji si prizadevajo za kakovost, prihranke stroškov in enostavnost proizvodnje. S tržniki prihajajo v nasprotja, ko ti zahtevajo številne modele, kot si jih želijo kupci in niso sestavljeni iz standardnih delov. Menijo tudi, da tržniki od proizvodov pričakujejo mamljiv videz in ne dejanske kakovosti. V očeh inženirjev jim ne gre zaupati, ker stalno spreminjajo svoja stališča (Kotler, 1998: 733).

V nabavnem oddelku so odgovorni za nabavo materiala in sestavnih delov po najnižji možni ceni v pravi količini in primerne kakovosti. Menijo, da tržniki vsiljujejo številne modele na posameznih proizvodnih linijah, kar zahteva nabavo manjših količin različnih vrst materialov. Moti jih nenatančno trženjsko predvidevanje, ki povzroča nenadna naročila po neugodnih cenah in včasih tudi odvečno zalogo (Kotler, 1998: 733).

Vodilni v proizvodnji so odgovorni za tekočo izdelavo ustreznih izdelkov, v primerni količini, ob pravem času in ob sprejemljivih stroških. Tržniki pogosto napačno ocenjujejo prodajne možnosti in priporočajo takšno oblikovanje izdelkov, ki zahteva velik napor. Pogosto slabo razumejo težave v proizvodnji in jih ne zanimajo dodatni stroški tovarne (Kotler, 1998: 733). Finančni direktorji se radi hvalijo, da znajo pravilno ocenjevati dobičkonosne možnosti poslovnih akcij. Tržniki pa pogosto zahtevajo dodatna sredstva za oglaševanje, pospeševanje prodaje in zaposlovanje v prodajni službi, ne da bi lahko dokazali za koliko se bo ob teh vlaganjih povečala prodaja. Finančniki menijo, da je predvidevanje tržnikov namenjeno samo sebi. Prepričani so, da se tržniki prehitro odločijo za znižanje cene, da bi dobili naročila. V očeh tržnikov so finančniki konzervativni in nenaklonjeni tveganjem, zaradi česar podjetje



izgublja ugodne priložnosti. V računovodstvu imajo tržnike za površneže, ker nepravočasno dostavljajo prodajna poročila, nasprotno pa tržnikom ni všeč razdeljevanje fiksnih stroškov po posameznih izdelkih. Vodje znamk so včasih prepričani, da so njihovi izdelki bolj dobičkonosni, kot so v resnici. Tržniki so tudi prepričani, da so pogoji za kreditiranje kupcev preostri in s tem izgubljajo pri prodaji in dobičku (Kotler, 1998: 734).

Oblikovanje celovite strategije tržne znamke zahteva sodelovanje s številnimi ljudmi na najrazličnejših strokovnih področjih in hierarhičnih ravneh. Zaradi velikega števila ljudi, ki se v podjetju ukvarjajo z znamkami, se utegne zgoditi, da bodo različni oddelki brez učinkovitega usklajevanja oddajali nedosledna, neskladna in nasprotujoča si sporočila o tržni znamki.

## **5. ZGODOVINSKI RAZVOJ UPRAVLJANJA TRŽNIH ZNAMK**

Skozi zgodovino se je zaradi sprememb v okolju organizacij način upravljanja tržnih znamk večkrat preoblikoval. Načine, ki so prevladovali v posameznem času, sta Low in Fullerton razdelila na štiri zgodovinska obdobja (Low, Fullerton, 1994: 173-191):

1. 1870 – 1914: razvoj nacionalnih manufakturnih znamk;
2. 1915 – 1929: novi izzivi, nove metode upravljanja;
3. 1930 – 1945: sistem upravljavca tržnih znamk je rojen, vendar večinoma prezrt;
4. 1950 – danes: doba upravljavcev tržnih znamk.

### **5.1 RAZVOJ NACIONALNIH MANUFAKTURNIH ZNAMK**

Potrošne dobrine z imenom proizvajalca, so bile leta 1870 omejene na nekaj industrij, kot so npr. patentirana zdravila in tobačni izdelki. Manufakturne znamke so bile sprva lokalno ali regionalno distribuirane, v naslednjih desetletjih pa so postale znane večini ameriških potrošnikov, saj so se ambiciozni lastniki podjetij začeli zavedati, da je blago z manufakturno znamko odlična priložnost za rast podjetja. K uresničitvi tega cilja so pripomogle spremembe v makro okolju:

- z napredkom v transportu in komunikaciji je postala regionalna in nacionalna distribucija veliko lažja,
- napredek v proizvodnem procesu je omogočil proizvodnjo velikih količin izdelkov s stalno

- kakovostjo, po nizkih cenah,
- z dramatičnim napredkom pri pakiranju so začeli uporabljati individualizirano embalažo za posamezne izdelke. To je omogočilo hitro prepoznavanje manufakturne znamke, medtem ko se je pred tem blago prodajalo raztreseno,
  - spremembe v ameriški zakonodaji na področju zaščitnega znaka, ki je postal ključen element identitete tržne znamke,
  - razvilo se je oglaševanje in tekmovanje med izdelovalci; tisti, ki so prvi oglaševali na nacionalni ravni, so pridobili večinski tržni delež,
  - tudi oglaševanje v revijah in časopisih je postalo priljubljeno oglaševalsko orodje,
  - industrializacija in urbanizacija sta povečali prihodke Američanov, posledično se je zmanjšala samoproizvodnja in večino za življenje potrebnih stvari, so začeli kupovati.

Proizvodi brez manufakturne znamke so bili nepredvidljivi in vprašljive kvalitete. Da bi se potrošniki temu tveganju izognili, so raje kupovali izdelke z manufakturno znamko.

V tem obdobju so za razvoj in upravljanje znamke skrbeli lastniki podjetij in managerji na najvišjih položajih. To je bilo tipično centralizirano vodenje.

Manufakturne znamke so imele jasno identiteto. Komunicirali so s pomočjo embalaže, zaradi katere so bile prepoznavne že na pogled, z močnim oglaševanjem in promocijami. Zelo popularni so bili vzorci in nagrade. Pred devetdesetimi leti je bilo to, da so s pomočjo individualnega označevanja potrošniki vedeli katerih znamk proizvodov se morajo izogibati v prihodnosti, če so bili nezadovoljni, nekaj popolnoma novega. Danes je to povsem običajno.

Nastanek manufakturnih znamk je pomenil marketinško revolucijo in kot vsaka druga revolucija je tudi ta imela upornike. Upori s strani potrošnikov, prodajalcev na drobno, prodajalcev na debelo in ljudi znotraj podjetja, so bili za upravljavce znamk velik izziv. Manufakturne znamke so predstavljale inovacijo, potrošniki pa so bili tako kot danes različno dovzetni za inovacije. Bili so zvesti lokalnemu prodajalcu, ki jim je svetoval pri nakupu, nudil kredite, zamenjavo blaga itd. Prodajalci na drobno so bili ponosni na vlogo svetovalca, ki s pojavom manufakturnih znamk ni bila več potrebna. Njihova marža in s tem dobiček je bila nižja kot pri izdelkih brez imena proizvajalca. Zato so bili prodajalci na drobno prepričani, da oni nosijo stroške oglaševanja nacionalnih manufakturnih znamk. Prodajalci na debelo so kupovali blago od proizvajalcev in ga prodajali prodajalcem na drobno pod svojim

neoglaševanim imenom. Proizvajalci so spremenili pravila igre s tem, ko so oglaševali svoje ime. Prodajalci na debelo so se upirali distribuciji izdelkov oglaševanih proizvajalcev. Če ta ovira ne bi bila odpravljena, bi nove manufaktorne znamke propadle. Ljudje znotraj podjetij so se pasivno upirali in sabotirali prodajalce in druge. Kampanje so vodili vodilni v podjetju sami. Težave so nastopile tudi pri podjetjih, ki so se združila. Težko se je bilo odločiti, kateri proizvodi od predhodno neodvisnih podjetij naj bodo izbrani za razvoj posamezne znamke. Izbira enega ali nekaj proizvodov v vsaki kategoriji je bila pomemben element strategije zgodnjih oblikovalcev tržnih znamk.

Odpore so premagovali postopno in z veliko truda. Ljudi znotraj podjetja so v primeru povečane prodaje prepričali z poudarjanjem koristi za vse. Trgovce na drobno so omehčali s t.i. strategijo potiska. Prodajno osebje je nudilo veliko pomoči, organizirali so programe vzorčenja v trgovini, stalno vzdrževali polne police, urejali izložbe, obešali plakate v trgovinah, delili knjižice, oglaševali v časopisu ipd. Na potrošnike so neposredno vplivali s strategijo potega, uporabili so orodja, kot so vzorci, nagrade, informativne brošure in močno oglaševanje. Strategije potiska in potega so prepričale številne prodajalce na drobno, da je blago z imenom proizvajalca dobro za njih. Čeprav so bile marže nižje, so bili dobički višji, ker se je povečala prodaja. Prodajalce na debelo so prepričali z grožnjo, da velik proizvajalec lahko sam razvije svojo prodajno pot do prodajalcev na drobno. Vsi odpori nikoli niso bili popolnoma odpravljani. Kasneje so različno mutirali in predstavljali nove izzive.

## **5.2 NOVI IZZIVI, NOVE METODE UPRAVLJANJA**

Obdobje med leti 1915 in 1920 je bilo zlato obdobje za manufaktorne znamke. Potrošniki so bili hvaležni za izboljšano kakovost in so se pozitivno odzivali na močno oglaševanje. Uspešne znamke so predstavljale središče marketinških shem, ki so gradile močna podjetja (Strasser v Low in Fullerton, 1994). Upravljanje znamk se je iz rok lastnikov in najvišjih upravljavcev preneslo na nižje ravni, t. i. srednje in zgornje srednje ravni, kjer so bili posamezniki specializirani po funkcijah in so navadno tesno sodelovali z oglaševalskimi agencijami.

S tem se je oblikoval funkcijski sistem upravljanja tržnih znamk. Hierarhija višjega in srednjega upravljanja se je razvila v podjetjih, kjer je manufaktorna znamka uspevala in se razvijala. Srednji nivo upravljavcev je bil sestavljen iz popolnoma novega razreda

poslovnežev, ki so bili formalno izobraženi, funkcijsko specializirani in so znali racionalno reševati probleme. Razmišljali in delovali so drugače kot vizionarski podjetniki in predsedniki podjetij, ki so odkrili in zgradili znamko, ki jo je bilo sedaj potrebno učinkovito upravljati. S funkcijsko organizacijo je nastal nov profesionalni management. Organizacija oddelkov naj bi sledila funkcijam, vsaka funkcija pa je bila vodena z visoko usposobljenim specialistom. Individualne odločitve niso bile zaželjene. Politika in planiranje je moralo biti oblikovano na podlagi sodelovanja vseh odgovornih funkcijskih vodij skupaj. Potrebna je bila kooperacija vseh upravljavcev znotraj funkcije in med funkcijami.

Do leta 1914 je bilo upravljanje znamke precej kompleksno delo, sem je sodila proizvodnja, promocija in osebna prodaja. Po tem letu pa je bil vsak vodja specializiran in odgovoren za eno funkcijo. Pojavili so se nazivi kot je oglaševalski manager, prodajni manager ipd.

Ker je prevladovalo prepričanje, da imajo oglaševalske agencije boljši pogled na celotno ponudbo, so funkcionalno specializirani profesionalni upravljavci pogosto spraševali agencije za nasvete pri tržnih raziskavah, tržnem planiranju, testiranju proizvodov, razvoju embalaže, predvidevanju prodaje, načinih promocije, oblikovanju oglaševanja, analizah medijev in pozicioniranju. Njihovo sodelovanje je omogočilo močan razvoj novih metod za uspešno upravljanje znamk, ki so temeljile na sistematičnih in na znanju temelječih pristopih. Uporabljali so naslednja orodja: medijsko raziskovanje, tržne analize, demografske spremenljivke, očesno zaznavo učinkovitosti oglasa ipd. Močno se je razvilo tudi samo oglaševanje. Kreativnost in umetniško izražanje sta pridobila na pomenu.

Kljub učinkovitosti funkcijskega sistema so se pojavljali problemi glede koordinacije in sodelovanja ter odgovornosti za posamezno znamko. Prvi problem je bil rezultat tega, da je bilo za vsako znamko odgovornih več funkcijskih vodij in običajno je bila vpletena še oglaševalska agencija. Tega problema so se zavedali, a so menili, da je lahko minimiziran z dovolj komunikacije in sodelovanja med funkcijskimi vodji. Kljub močni medsebojni komunikaciji so se pojavljali konflikti med posameznimi vodji, predvsem oglaševalskimi in prodajnimi. Problem odgovornosti za posamezno znamko se je pojavil zaradi pomanjkanja formalnega sistema za koordinacijo strategij podobnih oziroma sorodnih znamk v podjetju.

### **5.3 SISTEM UPRAVLJAVCA TRŽNE ZNAMKE JE ROJEN, VENDAR VEČINOMA PREZRT**

Leta 1929 se je začela velika gospodarska kriza, ki je vplivala na razvoj tržnih znamk. Tako trgovci na debelo kot tudi trgovci na drobno so videli priložnost v ponujanju izdelkov pod svojo znamko, ki so bili cenejši od tistih z manufakturno znamko. Zmanjšali so tudi število različnih znamk v posamezni kategoriji izdelkov, da bi dosegli večjo učinkovitost. Težave so bile z nezaupanjem in cinizmom v zvezi z oglaševanjem, še posebej med bolj izobraženim delom potrošnikov. Oglaševanje, ki je bilo ključno orodje upravljanja tržne znamke, je bilo obdolženo zavajanja, manipuliranja, slabega okusa ter vpliva na rast cen.

V podjetju Procter & Gamble so zaradi krize tržnih znamk leta 1931 vsaki znamki dodelili upravljavca in njegovega pomočnika, ki sta skrbela za oglaševanje in druge trženjske aktivnosti. Tako je bil formalno ustanovljen in še danes močno razširjen sistem upravljanja tržnih znamk.

Kljub temu, da je novi sistem podjetja Procter & Gamble nudil boljši pregled nad tržnimi znamkami, boljšo koordinacijo in sodelovanje, jim je sledilo le malo podjetij. Večina jih je bila še vedno prepričanih, da je funkcijski sistem dober in da spremembe na tem področju niso potrebne. Razlog za tako nizek odziv verjetno tiči tudi v tem, da za novost ni vedelo veliko ljudi in da inovacije vedno zahtevajo nekaj časa za uveljavitev.

### **5.4 DOBA UPRAVLJAVCEV TRŽNIH ZNAMK**

Po II. svetovni vojni so se zvišali osebni dohodki, kar pomeni da se je povečala kupna moč prebivalstva, nastali so regionalni trgovski centri, pojavila se je eksplozija novih izdelkov, zopet se je povečalo povpraševanje po nacionalnih znamkah. Televizijsko oglaševanje je vplivalo na pomembnost tržne znamke in samega oglaševanja. Manufakturne znamke so uživale t. i. drugo zlato obdobje.

Do leta 1967 je v Ameriki 84 odstotkov velikih podjetij prakticiralo sistem upravljavcev tržnih znamk. Na tako hitro širitev tega sistema je vplivalo več dejavnikov:

- povečalo se je število izdelkov znotraj tržne znamke; širitev linije proizvodov in diverzifikacija postane osnovni element korporativne strategije,

- zaradi širitve linije proizvodov je postala organizacijska struktura vedno bolj kompleksna,
- poleg funkcijskih specialistov ki so bili udeleženi v proces sprejemanja odločitev so dodali še oddelek za planiranje proizvodov in oddelek za tržno raziskovanje, vsaki tržni znamki so dodelili upravljavca,
- oglaševalske agencije so opustile tradicionalno vlogo svetovalca in skoraj enakovredno vlogo pri upravljanju znamke. Usmerile so se na medijske analize, pogajanja in kreativno delo,
- ogromno birokracije je zaviralo učinkovitost,
- specialisti v velikih podjetjih zaradi kompleksnosti niso bili sposobni gledati na posel kot celoto znotraj širšega okolja,
- eden izmed trendov tega obdobja je bil povezovanje oglaševanja in prodaje v skupen oddelek kar ni rešilo glavnega organizacijskega problema. Še vedno je bilo preveč različnih proizvodov in trgov ter s tem preveč različnih aktivnosti, da bi direktor marketinga lahko vodil vse.

Bili sta dve možnosti. Ali razbremeniti direktorja marketinga nekaterih odgovornosti ali pa bo funkcija marketinga trpela zaradi premalo pozornosti. S funkcijskim načinom vodenja ni bilo moč rešiti tega problema, ker mora direktor marketinga koordinirati preveč različnih aktivnosti. Edino alternativno rešitev so videli v tem, da celotno marketinško odgovornost za določeno skupino proizvodov dodelijo enemu pomočniku, za drugo skupino proizvodov drugemu pomočniku itd. Ti pomočniki so postali upravljavci tržnih znamk.

Sistem upravljavcev tržnih znamk je omogočal osredotočanje truda korporativnih specialistov na znamke toliko, kot je bilo potrebno. S pomočjo koordiniranja korporativnih resursov so omogočili doseganje maksimalnih marketinških možnosti za posamezno tržno znamko in onemogočili koncentracijo moči na posamezen tržni segment. S tem so povečali profitabilnost. Tako se je rodil koncept produktnega vodenja.

Sistem upravljavcev tržnih znamk se je, kot že rečeno, hitro širil. Nekatera podjetja niso niti dobro razmislila ali zares potrebujejo take upravljavce, kakšno pozicijo naj bi imeli ipd., zato so brezglavo uvajala nov način delovanja. To je ponekod povzročilo odpor do novega sistema. Kopirali so sistem, ne da bi ga dobro razumeli. Imeli so nerealna pričakovanja, mislili so, da bodo rezultati vidni takoj, zato so bili nad sistemom pogosto razočarani. Pritožbe, zmeda in dvomi so povzročili upočasnitev širitve novega sistema. Pojavljale so se številne kritike.

Novi sistem seveda ni bil optimalen za vsako podjetje. Največja težava je bila pri samem izvajanju nalog in notranji organizaciji podjetja. Razmerje med močjo oziroma vplivom upravljavca ter med njegovo odgovornostjo za delovanje in uspešnost tržne znamke je bilo nejasno. To je privedlo do internih odporov. Čeprav je bila nova ideja sprejeta z odprtimi rokami je še vedno prevladovalo staro mišljenje, navade in postopki, čeprav to ni bilo skladno z novim načinom dela. Glede na to, da je marketing vpet v finance, proizvodnjo ter raziskave in razvoj, naj bi ljudje v marketingu razmišljali podobno kot drugi vodilni v podjetju. Še vedno pa so izvajali vsakodnevne naloge, prodajo jemali kot bistveno, verjeli da funkcijski oglaševalski vodja edini razume oglaševanje in bili prepričani da marketinško znanje pride le z leti izkušenj. Med formalno in neformalno organizacijsko strukturo je zijala velika luknja. Upravljavcem tržnih znamk so se pogosto upirali obstoječi managerji, prodajno osebje in višji managerji. Močni upravljavci tržnih znamk naj bi ogrozili njihovo področje dela in profesionalno samozadovoljstvo, ki je znotraj podjetja veljalo za sveto. Prisotne so bile organizacijske težave pri zbiranju informacij, planiranju, uporabi virov, vplivu, odgovornosti in dostopu do strokovnega znanja o proizvodih. Na podlagi historične analize naj tak sistem ne bi uspel, vendar je.

#### **5.4.1 Uveljavitev sistema upravljavcev tržnih znamk**

Kljub notranjim nasprotovanjem in mlačni podpori se je nov sistem upravljanja prijel. Podjetja so se sčasoma naučila, kako ga prilagoditi svojim potrebam in organizacijski kulturi. Upravljavci pa so delovali kljub nejasnostim med vplivom in odgovornostjo za tržno znamko.

Do sredine 70-ih so obstajale številne variacije sistema. Le redko so imeli upravljavci polno odgovornost za profitabilnost. Tudi njihov vpliv ni bil popoln. To se danes zdi suboptimalno, takrat pa je to omogočilo preživetje koncepta upravljavcev tržnih znamk. Skozi čas se je ta koncept prilagajal potrebam spreminjajočega se okolja. Pogosto so zmanjševali moč posameznega upravljavca, da bi obdržali pozicijo na trgu. V podjetju Procter & Gamble so na primer želeli zmanjšati tekmovanje med posameznimi znamkami znotraj podjetja in povečati koordinacijo z izredno močnimi prodajalci na drobno. Zato so v organizacijsko strukturo dodali managerja kategorije izdelkov. Skupina upravljavcev tržnih znamk, ki so sodile v isto kategorijo izdelkov, je poročala managerju kategorije izdelkov, ki je koordiniral tržne

aktivnosti tako, da je zadovoljil svojo kategorijo izdelkov. Začeli so uporabljati tudi poslovne time, posebno ob planiranju nove strategije za nek proizvod.<sup>4</sup>

Rešitev za upravljavca tržne znamke je bila v tem, da je imel učinkovit vpliv brez avtoritativne moči. Ker so znali voditi medosebne odnose, so lahko izpolnjevali svoje odgovornosti brez formalne avtoritete. Edina težava je bila, da so več časa in truda porabili za interne interakcije kot za tiste z dobavitelji in strankami. Osebe znotraj podjetja in zunanji dobavitelji so bili prepričani, da so upravljavci učinkoviti. Do leta 1988 so imela skoraj že vsa podjetja s potrošnimi dobrinami v Ameriki sistem upravljavcev tržnih znamk.

## 5.5. PRIHODNOST SISTEMA

Ker se upravljavsko in organizacijsko okolje podjetij zaradi različnih pritiskov dramatično spreminja, se postavlja pod vprašaj prihodnost sistema. V Ameriki je bil in bo prisoten vpliv sprememb managerskih stilov vodenja in novih oblik organizacijskih struktur. Korporacije danes preoblikujejo delovne procese, zmanjšujejo nivoje vodenja z rezanjem srednjega nivoja managementa in postajajo virtualne organizacije, ki dajejo naloge »ven«, v smislu ad hoc. Spreminja se informacijska tehnologija, vrednote potrošnikov, širijo se tržne znamke, pomembne so trgovske verige, vse to pa so stvari, ki vplivajo na sistem upravljanja s tržnimi znamkami (Berton, Hulbert in Pitt, 1999).

Pri vodenju se pojavlja trend kratkoročnega delovanja upravljavcev. Torej se pojavlja ravno to, kar je v nasprotju z uspešnim upravljanjem z tržnimi znamkami. Dolgoročne strategije in cilji so postavljeni za dobiček in tržne deleže (Davis, 1995: 71). Odraža se trend hitrega povzpenjanja na karierni lestvici, saj upravljavci tržnih znamk hitro menjajo svoje službe oziroma pozicije, kar je škodljivo za vzdrževanje kontinuitete tržne znamke (Low in Fullerton, 1994). Trenutni sistem lahko preživi, vendar so potrebne določene spremembe. Na vodilnih pozicijah je potrebno zadržati ljudi z veliko izkušnjami in za dalj časa, zmanjšati je treba birokracijo in hierarhijo v organizacijah.

---

<sup>4</sup> Primer prilagajanja sistema je tudi podjetje Cambell Soup, kjer so dodali upravljavca tržne znamke po regijah, da bi bolj učinkovito reagirali na lokalne potrebe.



Danes so ključni faktorji uspeha podjetniška fleksibilnost, kreativnost in sposobnost ustvarjanja dobrih odnosov. Da bi to dosegli, mora vrhovni management vzpodbujati upravljavce tržnih znamk, da delujejo kot podjetniki, odstraniti hierarhične ovire okrog njih in jim dati več moči in odgovornosti, da lahko izkoriščajo vse skupne resurse in uspešno razvijajo znamke. Vzpodbujati morajo timsko delo in vzpostavljanje odnosov znotraj in zunaj organizacije. Upravljavci morajo obvezno imeti dobre pogajalske sposobnosti, manj naj bi se ukvarjali z oglaševanjem in manipuliranjem znotraj podjetja in več s prodajalci na drobno in končnimi potrošniki. T. i. podjetniški sistem upravljanja s tržnimi znamkami se dobro ujema s spremembami v reinžiniringu korporacij. To bi lahko bilo novo obdobje sistema upravljavcev tržnih znamk (Hammer and Champy v Low in Fullerton 1994).

Low in Fullerton (1994) sta prepričana, da nobena oblika managementa ni permanentna. Verjetno se bo sistem upravljanja znamk, kot ga poznamo, končal, vendar pa se bo skoraj gotovo razvil v novo obliko.

Na nove razmere v okolju močno vpliva razvoj velikih distributerjev izdelkov za široko porabo, ki postajajo vse močnejši in zahtevajo ugodnejše pogoje od dobaviteljev. Ta pritisk čuti prodajna služba proizvajalcev, ki obvešča svoje upravljavce znamk, da ne more pridobiti ali obdržati prodajnega prostora na policah, če ne poveča obseg prodaje. Upravljavci tržnih znamk morajo zato več denarja nameniti pospeševanju prodaje. Druga težava je v dejstvu, da oglaševanje v množičnih medijih postaja vse manj stroškovno učinkovito, oglaševanje pa je tisto orodje, ki ga upravljavci tržnih znamk najbolj poznajo. Poleg tega se potrošniki vedno bolj nagibajo k nakupu glede na ugodnosti kot pa na tržne znamke.

Dve možni rešitvi za razvoj upravljanja znamk sta v spreminjanju poudarkov pri delu upravljavca znamke in uvajanju upravljanja s poudarkom na razredu oziroma vrsti izdelka (Kotler, 1998: 729). To pomeni, naj bi se upravljavec glavne tržne znamke manj ukvarjal s tržnim komuniciranjem in več z izboljševanjem izdelka in proizvodnjo. Podjetje bi se moralo bolj osredotočiti na vrsto izdelka, ker se lahko pojavi preveč tekmovanja med znamkami znotraj vsake vrste izdelkov.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> V družbi P & G so problem notranjega tekmovanja rešili z sistemom upravljanja vrste oziroma kategorije izdelka. Vodje tržnih znamk so postali odgovorni novi skupni vodji vrste izdelka, ki rešuje spore, ščiti pozicioniranje izdelkov, razporeja denarna sredstva in razvija nove tržne znamke v okviru vrste. V družbi Nabisco so namesto vodij znamk v okviru drobnega peciva oblikovali tri vodstvene time: drobno pecivo za odrasle, otroško drobno pecivo in polnovredno pecivo. Vsaka taka skupina upravlja nekaj tržnih

Iz povedanega lahko sklepamo, da je upravljanje tržnih znamk še vedno prodajno usmerjeno, pa čeprav se veliko podjetij ukvarja s tržnimi raziskavami. Po mojem mnenju so cilji takih raziskav prepogosto le ugotoviti s kakšno obliko ponudbe bomo prepričali čim več potrošnikov, da kupijo našo znamko. Več bi se morali ukvarjati z dejanskimi potrebami potrošnikov in razvijati izdelke, ki bodo na nek način spremenili oziroma izboljšali življenje posameznika. Za take izdelke ne bodo več potrebni ogromni vložki v oglaševanje in pospeševanje prodaje, pač pa bo podjetje svoja sredstva lahko namenjalo za raziskave in razvoj.

## **6. DELO UPRAVLJAVCEV TRŽNIH ZNAMK**

Delo upravljalcev tržnih znamk lahko definiram na podlagi odgovornosti in odnosov, ki jih imajo pri svojem delu. Najprej bom opredelila ravni managementa in nato še najpogostejše vrste managerjev, ki se pojavljajo v poslovnem svetu. Na podlagi teh opredelitev bom oblikovala vrste odgovornosti in odnosov, s katerimi se pri svojem delu soočajo upravljalci tržnih znamk.

### **6.1 RAVNI MANAGEMENTA**

V grobem se management deli na tri ravni. Kralj (1999: 2) je te tri ravni poimenoval spodnji, srednji in višji management. Spodnji management je najnižja raven (delavnica, poslovalnica itd.), kjer posamezen manager vodi zaposlene, ne pa tudi drugih managerjev<sup>6</sup>. Srednji management je ponavadi večplasten, v njem so nižji managerji odgovorni višjim managerjem, nanaša pa se na del podjetja, na primer oddelek, funkcijo, dejavnost.<sup>7</sup> Imajo večje odgovornosti za stroške in izide. Na vrhu podjetja deluje vršni oziroma vrhovni management (direkcija, uprava podjetja ipd.), ki ga vodi glavni vršni manager, ponavadi s pomočjo drugih, za strokovna področja odgovornih managerjev<sup>8</sup>. Vršni management odloča izvršilno, kar pomeni na tak način, da se dosejajo želeni cilji podjetja v celoti. To se ujema tudi z angleško opredelitvijo vršnega managerja kot »chief executive officer«, kar pomeni glavni izvršilni

---

znamk skupaj s specialisti za oglaševanje, pospeševanje prodaje, embalaranje, širjenje izdelčne skupine in razvoj poslovanja (Kotler, 1998: 729).

<sup>6</sup> Delavniški management, ang.: shop-floor management, supervisory managers.

<sup>7</sup> Ang. middle management.

<sup>8</sup> Vrhovni management, ang.: top management, top executives.

uradnik. V okviru izvršilnega odločanja se nato odloča izvajalno za doseganje posameznih skupin ciljev z izvajanjem in izvedbo nalog. Vršni management zaposlujejo in odpuščajo lastniki, oziroma tisti, ki imajo oblast nad podjetjem, mu dajo usmeritve ter postavijo zahteve o želenih izidih.

Management je lahko osrednji dejavnik uspešnega podjetja. Lastniki in upravljalci zaupajo managerjem dobršen del oblasti v organizaciji in od njih zahtevajo tako vodenje poslov in ljudi v podjetju, da bo podjetje učinkovito in uspešno dosegalo zastavljene cilje. Managerji so posebna kategorija profesionalno zaposlenih, ki v uspešnem podjetju najdejo osebni izziv, zelo dobro gmotno nagrajevano delo (plača, udeležbe v izidih, obrobne ugodnosti po pogodbah) in osebni ugled. Prav oni so tisti, ki se najbolj poseebljajo s podjetjem.

## **6.2 VRSTE MANAGERJEV**

Kotter v knjigi o generalnih managerjih piše o sedmih oblikah managerjev, ki so nastali z vedno bolj kompleksno organizacijsko strukturo, da bi lažje vodili veliko in diverzificirano organizacijo. Pri tem je izpostavil smer in ročnost odgovornosti.

Najvišje v organizacijski strukturi je izvršni direktor (CEO). To je tradicionalna služba generalnega managerja v podjetju s funkcijsko organizacijsko strukturo, ki poroča vodstvu podjetja, njemu pa poročajo funkcijski managerji (1). V podjetju z več divizijami je v podobnem položaju korporativni izvršni direktor (multidivizijski CEO). Njegove odgovornosti so predvsem dolgoročne, ima pa tudi nekaj kratkoročnih (2). Manager skupine je odgovoren izvršnemu direktorju, njemu pa so odgovorni managerji na nižjih ravneh. V primerjavi z izvršnim direktorjem ima manj dolgoročnih obveznosti in odnosov s pomembnimi zunanjimi posamezniki, kot so na primer bankirji (3). Delo avtonomnega divizijskega managerja je v več pogledih enako kot delo tradicionalnega generalnega managerja, le da divizijski manager poroča managerju na višji ravni in ne neposredno vodstvu podjetja. Podobno kot manager skupine ima manj dolgoročnih obveznosti in zunanjih odnosov ter več kratkoročnih (4). Polavtonomni divizijski manager je v podobnem položaju kot prejšnji, le da ima več odnosov z osebjem znotraj organizacije in je hkrati blizu nadrejenim, ki jim poroča. Običajno poroča managerju skupine, ki ima pod seboj nekaj divizij s povezanimi proizvodi oziroma trgi. Pogosto so njegove odgovornosti razpršene skozi celotno podjetje in je zato odvisen od različnih oddelkov v podjetju kot so: računovodstvo,

finančna služba, pravna služba, odnosi z javnostmi (5). Izdelčni oziroma tržni manager ima manj podrejenih in številne odnose znotraj in zunaj organizacije. Pogosto mu trženjski oddelek poroča o rezultatih, odgovoren je za uspeh izdelka oziroma trga, ki je v njegovi odgovornosti ter za sodelovanje proizvodnje in tehnične službe. Kljub temu, da pri njegovem delu prevladujejo kratkoročne odgovornosti, ima tudi nekaj dolgoročnih, ki so zelo pomembne (6). Operacijski manager ima predvsem kratkoročne obveznosti. Običajno mu poroča proizvodni, prodajni ali kak drug oddelek, odvisno od področja dela. Ima nekaj odnosov z drugimi, vendar ne potrebuje tesnejšega sodelovanja z drugimi oddelki, kot je to značilno za izdelčnega managerja. Običajno gre za managerja enega ali več obratov, ki je delno odgovoren za dobiček in za nekaj osebja (7). Od teh sedmih so najpogostejši funkcijski izvršni direktor, avtonomni divizijski manager in operacijski manager. Najredkejša sta multidivijski in manager skupine. Poleg teh verjetno obstaja še več različic managerjev, ki so manj pogoste in manj vidne, npr. manager sektorja (Kotter, 1986: 23).

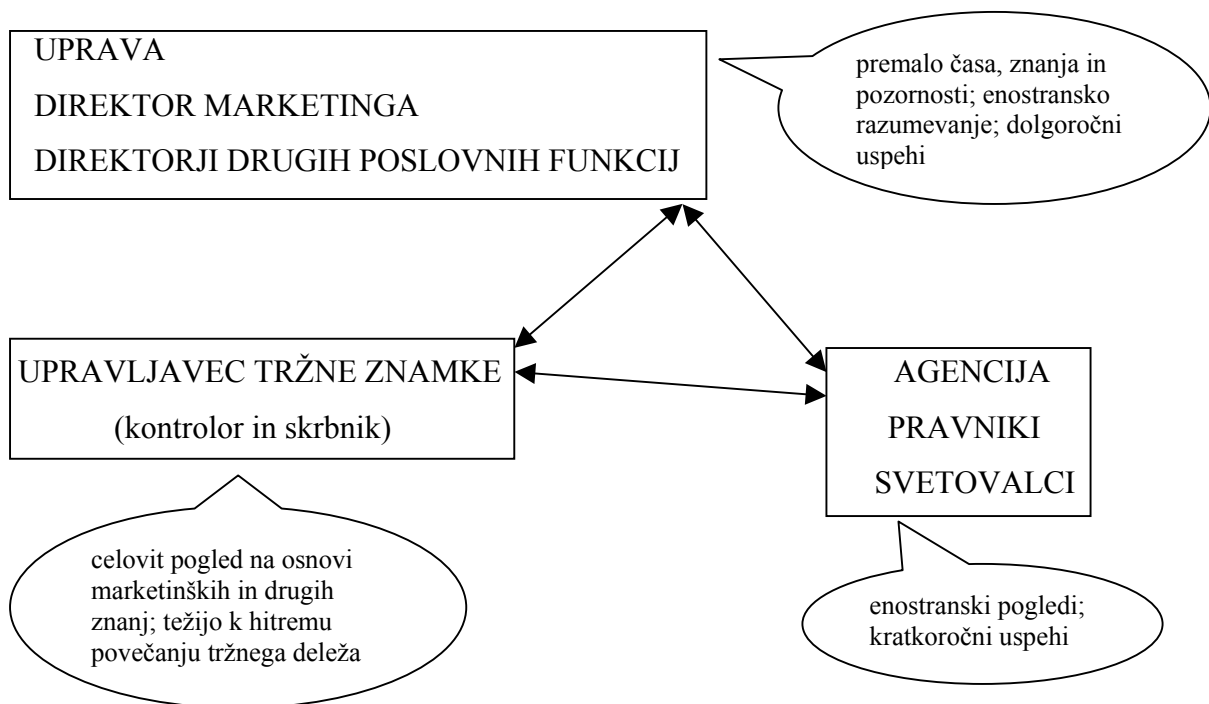
### **6.3 UMEŠTITEV UPRAVLJAVCA TRŽNIH ZNAMK**

Glede na Kraljeve ravni managementa upravljavec tržnih znamk sodi v srednji management, po Kotterju pa v šesto skupino generalnih managerjev, ki jih je poimenoval izdelčni managerji. Njegova glavna naloga je skrb za razvoj tržne znamke, katere upravljavec je, in hkrati čim večji prispevek te tržne znamke k skupni vrednosti portfelja znamk. Odgovornosti upravljavca so predvsem kratkoročne, na primer: spodbujanje podpore za določen izdelek v lastni prodajni službi in pri distributerjih, stalno pridobivanje podatkov o uspešnosti določenega izdelka, o stališčih porabnikov in trgovcev, o novih problemih in priložnostih, nadziranje kakovosti ipd. Ob tem ima še nekaj odgovornosti, ki so bolj srednjeročne narave, in sicer: pripravljanje letnega načrta trženja in napovedi prodaje, sodelovanje z agencijami za oglaševanje, pospeševanje prodaje, sodelovanje pri pripravi besedil oglasov, programov in akcij tržnega komuniciranja, sprožanje pobud za izboljšanje izdelka, da bi zadovoljili spreminjajoče potrebe trga ipd. Vse te aktivnosti so nujni sestavni del dolgoročnega razvijanja znamke in konkurenčne strategije. To je bistvena dolgoročna odgovornost upravljavca, ki je potrebna za obstoj podjetja.

Čeprav so vsakodnevne aktivnosti upravljavca bolj kratkoročne, je njegovo delo dolgoročno usmerjeno in zato zelo negotovo. Težko je napovedati, kakšni bodo številni dejavniki v prihodnosti, ki so relevantni za dolgoročne odločitve. Kljub negotovosti mora postaviti

osnovne cilje, politike in strategije za naprej. Ob tem ne sme dovoliti, da bi kratkoročne težave dominirale dolgoročne. Uravnovežiti mora tudi številne funkcije in poslovne potrebe. Ne sme na primer dovoliti, da bi marketing potlačil potrebe proizvodnje. Vsakdanje delo upravljavca je zelo raznovrstno, saj mora biti sposoben vzdrževati številne aktivnosti. Znati mora identificirati problem, ki je ušel izpod kontrole in ga hitro rešiti. Pri tem je pomembno tudi to, da zna ugotoviti ali je problem v njegovi odgovornosti ali ne (Kotter, 1986: 13).

**Slika 6.2** Položaj upravljalcev tržnih znamk:



*Vir: Damjan, Janez (2002): Upravljalci blagovnih znamk. Marketinški fokus DMS, Ljubljana, 23. 9.2002.*

Za uspešno vsakodnevno delo mora upravljavec vzpostavljati dobre odnose z zaposlenimi na vseh nivojih v podjetju (glej sliko 6.2). Od nadrejenih, katerim poroča o svojem delu, pridobiva pomembne informacije, potrebuje njihovo sodelovanje in podporo. Brez njihove pozornosti, razumevanja in pomoči svojega dela ne more dobro opravljati. Težave v komunikaciji se lahko pojavijo, če je upravljavec preveč hierarhičnih ravni nižje od izvršnega direktorja, ali če je od njega geografsko oddaljen. Neprijetno je tudi, če sta bila pred tem tekmeča in imata različne načine vodenja. Upravljavec tržne znamke mora veliko sodelovati z

zaposlenimi, ki so mu po hierarhiji enakovredni.<sup>9</sup> Ti ljudje mu služijo kot podpora, so povezani z njegovim delom, vendar mu niso dolžni poročati. Lahko so to zaposleni v drugih oddelkih, divizijah pa tudi različni zunanji sodelavci, na primer veliki dobavitelji ali kupci. Nad njimi nima formalne avtoritete, vendar mora vseeno doseči njihovo sodelovanje. Zelo pomembno je, da uspešno motivira in nadzoruje običajno veliko število podrejenih, nad katerimi ima formalno avtoriteto, vendar to še ni pogoj, ki bi zagotavljal, da podrejeni delajo tako, kot želi upravljavec.

## 6.4 ALTERNATIVNE OBLIKE VPLIVA

Upravljavec tržne znamke ima popolno odgovornost za uspešnost svoje znamke. Pogosto je ta odgovornost nesorazmerna z avtoriteto nad enotami oziroma oddelki v organizaciji od katerih je odvisno izvajanje trženjskih programov. Uspešnost je zato pogojena s sposobnostjo upravljavca uporabe alternativnih oblik vpliva, s katerimi doseže podporo za svoje akcije tudi od tistih, nad katerimi nima formalne avtoritete.

Za oblike medosebnega vpliva lahko poimenujemo štiri oblike moči, in sicer moč nagrajevanja, moč prisile, moč strokovnosti in referenčna moč (Gemmil, 1972: 27). Gemmil je sicer pisal o vplivu produktnega managerja, vendar glede na to, da je organizacijska struktura z upravljavci posameznih tržnih znamk v bistvu ena od variacij produktne organizacije in je delo produktnega managerja podobno delu upravljavca tržnih znamk, mislim, da lahko njegovo teorijo uporabim pri analiziranju upravljavca.

Moč nagrajevanja je sposobnost doseganja podpore drugih na podlagi zaznavanja upravljavca kot nekoga, ki je zmožen posrednega in neposrednega nagrajevanja. Pri tem gre za nagrajevanje take vrste, ki je cenjeno. Moč prisile je podoben način doseganja podpore, le da gre tu za kaznovanje, ki se mu želijo izogniti. Neposredno nagrajevanje je formalno nagrajevanje v smislu povečanja dohodka, napredovanja, pozitivnega ocenjevanja dela, dodeljevanja zanimivega dela ipd. Upravljavci imajo običajno malo neposredne moči nagrajevanja in kaznovanja. Največkrat jim lahko le zagotovijo zanimivo delo in omogočijo, da delajo projekte, ki si jih želijo. Posredno pa lahko vplivajo na ocene, nagrade in plače, še

---

<sup>9</sup> Primer: Nabavni oddelek mora upoštevati navodila upravljavca glede kakovosti surovin, da bo izdelek tak, kot ga želijo potrošniki. S pomočjo prodajnega oddelka mora predvideti prodajo in temu prilagoditi količino nabave. Od finančne službe potrebuje zadostna sredstva. Od oddelka za tržne raziskave potrebuje rezultate raziskav. Če tega oddelka ni znotraj podjetja, sodeluje z zunanjimi agencijami. Enako velja za oglaševanje.

posebej če imajo z določenimi oddelki skupne nadrejene. S tem vplivajo na karierno pot drugih zaposlenih. Strokovnjaki so prepričani, da mora biti moč prisile zadnji način doseganja sodelovanja, saj se s tem uničijo medsebojni odnosi in podpora v prihodnosti (Gemmill, 1972: 27). Upravljalci tržnih znamk gledajo na svoj položaj v podjetju kot položaj z visokim statusom, ker imajo dostop do vrhovnega managementa. Čutijo, da je njihov status pomemben vir posrednega vpliva, kadar jih tako zaznavajo tudi drugi zaposleni. V bistvu ima upravljavec toliko posredne moči, kot mu je drugi pripisujejo.

Moč strokovnosti je sposobnost doseganja podpore drugih na podlagi zaznavanja upravljavca kot nekoga s posebnim znanjem in strokovnostjo. Pri tem to znanje in strokovnost drugi razumejo kot pomembno. V praksi je to razširjena oblika doseganja podpore. Kadar so v proizvodnem oddelku prepričani, da upravljavec zares pozna trg in ve, kakšne izdelke si želijo kupci, upoštevajo njegove želje. To priznavanje strokovnosti je rezultat štirih faktorjev. Upravljavec tržne znamke je center koordiniranja trženjskih informacij in proizvodnih programov. S tem ima informacijsko prednost pred tistimi, katerih podporo potrebuje. Zbira informacije inženirjev, finančnikov, oglaševalcev, proizvajalcev, prodajalcev itd. Tako vidi celotno sliko. Ker drugi menijo, da ima boljši dostop do informacij, mu pripisujejo, da ve, kaj je potrebno za uspeh (1). Ker naj bi torej imel največ informacij, spoštujejo njegove trženjske odločitve (2). Moč strokovnosti je odvisna od delovnih izkušenj na področjih, od katerih potrebuje podporo. Več ko ima izkušenj na teh področjih, bolj ti oddelki spoštujejo njegove odločitve (3). Bolj ko drugi upravljavcu pripisujejo sposobnost oceniti in povezati informacije iz različnih virov, večja je njegova moč strokovnosti. S tem se zaposleni v drugih oddelkih zavedajo, da ga ne morejo zavajati. Pri tem je zelo pomembno, da zna upravljavec pravilno zastavljati vprašanja (4) (Gemmill, 1972: 28).

Referenčna moč je sposobnost doseganja podpore drugih na podlagi zaznavanja upravljavca kot osebno dobrega in privlačnega. Obstaja osebna privlačnost različnih oblik, vključujoč prijateljstvo, dojemanje osebe kot heroja, identificiranje z njim kot modelom uspešnosti in občutek podobne samoidentitete. Referenčna moč sloni na medsebojnih prijateljskih vezeh. Upravljavec lahko spozna in sklene prijateljske vezi z zaposlenimi v drugih oddelkih med poslovnimi potovanji, tako da posluša njihove probleme, jim dela usluge ipd. Tako bo dosegel, da mu bodo ustregli, ko jih bo prosil za pomoč. V takih primerih se prijateljstvo sklene z delanjem uslug. Lahko pa prijateljstvo nastane s pomočjo sposobnosti vživeti se v težave drugih. V velikem podjetju je pogosto vsak posameznik prepričan, da drugi ne

razumejo kako težavno je njegovo delo. Vživetje v drugega lahko ponazorimo s primerom, ko upravljavec nekoga iz oddelka za trženjske raziskave prosi za neko poročilo in mu pove, da razume, da ima težave, vendar nujno potrebuje to poročilo, zato mu ponudi svojo pomoč. Hkrati mu razloži še svoje težave in mu da vedeti, da jima bo uspelo, če si bosta pomagala (Gemmill, 1972: 29).

Moč nagrajevanja in prisile sta delegirani s strani vrhovnega managementa, moč strokovnosti in referenčna moč pa se dosežeta prek medsebojnih odnosov. Referenčna moč je odvisna od osebnega okusa, simpatije in naklonjenosti, moč strokovnosti pa je rezultat formalnega znanja in sposobnosti. Moč strokovnosti se uporablja tudi za doseganje referenčne moči, vendar to ni nujno. Upravljavec tržne znamke je lahko spoštovan zaradi strokovnosti, čeprav kot osebnost ni priljubljen in obratno. Raziskave so pokazale (Gemmill, 1972), da so produktni managerji, ki uporabljajo moč strokovnosti in reference uspešnejši in bolj zadovoljni. Uporaba nagrad in kazni ima lahko negativne posledice. Tisti, ki jih uporabljajo, manj komunicirajo z drugimi poslovnimi oddelki in podrejeni lahko prikrivajo napake. Posledično imajo nižjo stopnjo pripadnosti podpornih oddelkov.

## **7. ARHITEKTURA TRŽNIH ZNAMK**

Arhitektura tržnih znamk podjetja je organizacijska struktura portfelja znamk, ki določa vloge posameznih znamk znotraj podjetja ter povezave med znamkami in različnimi proizvodi na trgu (Bhavsar, 2004: 1). Ta struktura je odvisna od portfelja tržnih znamk in vlog teh znamk znotraj portfelja. Na podlagi relacij med znamkami določenega podjetja se te tržne znamke uvrsti v hierarhično drevo. Arhitektura tržnih znamk vpliva na strukturo podjetja na eni strani in na korporativno identiteto na drugi.

*Arhitektura tržnih znamk vključuje kolektivno upravljanje vseh znamk podjetja, s čimer omogoča ustvarjanje sinergije in rast kolektivne vrednosti portfelja znamk (Pertromilli, Morisson, 2002: 17).*

Včasih so bila podjetja osredotočena na širjenje ponudbe in so nasilno širila obstoječe znamke in s tem portfelj. Danes se trudijo doseči kar največ z obstoječimi znamkami. To dosegajo z boljšo organizacijo in upravljanjem znamk ter njihovimi medsebojnimi povezavami znotraj obstoječega portfelja.



*Arhitektura tržnih znamk je mehanizem preko katerega delovni tim deluje kot povezana celota, ustvarja sinergijo in jasnost. Če si vsako tržno znamko podjetja predstavljamo kot enega igralca nogometa, ima arhitektura tržnih znamk vlogo trenerja, ki vsakega igralca postavi na primerno pozicijo in doseže, da ekipa deluje kot tim in ne le kot skupina igralcev (Bhavsar, 2004: 1).*

Torej je arhitektura tržnih znamk več kot le tradicionalno popisovanje, klasificiranje in grupiranje znotraj portfelja. Z njo se oblikujejo odnosi med znamkami, definira se pomembnost in kredibilnost posameznih znamk s perspektive potrošnika, jasne so omejitve in prožnost znamk, povezave in prekrivanja med znamkami ter praznine v portfelju.

## **7.1 ARHITEKTURA TRŽNIH ZNAMK KOT STRATEŠKO ORODJE**

Učinkovita arhitektura tržnih znamk omogoča ustvarjanje močnih tržnih znamk, optimalno alokacijo resursov podjetja, sinergijo v oblikovanju jasnosti in učinkovitosti, jasno ponudbo, rast vrednosti tržnih znamk in podlago za možno rast v prihodnosti. Arhitektura tržnih znamk je pomembno strateško orodje usmerjeno v prihodnost.

Strateškost lahko utemeljimo z naslednjimi trditvami: sodobna arhitektura tržnih znamk ni nekaj hierarhičnega in statičnega, pač pa nekaj dinamičnega in vključevalnega, gre za identificiranje in razumevanje medsebojno povezanih znamk znotraj portfelja, ki temelji na potrošnikih, vloge in cilji managementa so od individualne znamke prešli k kolektivni vrednosti portfelja (Petromilli in Morrison, 2002: 17).

Čeprav je arhitektura tržnih znamk postala pomembna komponenta poslovne strategije, je le redko uporabljena kot strateško orodje (Petromilli in Morrison, 2002: 18). Ko je uporabljena strateško, omogoča poslovno rast usmerjeno v prihodnost prek dobro strukturiranega portfelja in pomaga celi družini znamk doseči maksimalen potencial. Uspešna arhitektura ne samo da upošteva potrošnikove potrebe, ampak na njih tudi temelji.

## 7.2 STRUKTURE ZNAMK

Struktura tržnih znamk je pogosto zunanji videz poslovne strategije. Mora se skladati z podpornim poslovanjem in cilji. Vsaka poslovna strategija zahteva drugačno strukturo znamk. Za učinkovite odnose med znamkami v portfelju mora biti strategija trženja jasna.

Za oblikovanje strukture znamk je pomembno število nivojev, npr. krovna znamka, podznamke, produktne znamke in kako so te medsebojno povezane. Podjetje mora najprej identificirati nivoje, na katerih delujejo njihove znamke, koliko je znamk na vsakem nivoju, ter razpon in obseg ponudbe posameznih znamk. Ločimo tri pristope k strukturiranju identitete tržnih znamk (Olins v Aperia in Back, 2004): struktura tržnih znamk, indosirana struktura in monolitna struktura.

O strukturi tržnih znamk govorimo takrat, ko podjetje opravlja raznovrstne in nepovezane dejavnosti oziroma nudi raznovrstne izdelke. Lahko gre le za kupovanje izdelkov in prodajanje naprej. Taka podjetja običajno zadovoljujejo širok spekter porabnikov, ti pa niti ne vedo, da za vsemi temi raznovrstnimi izdelki stoji eno in isto podjetje. Komunicirajo se le tržne znamke posameznih izdelkov, ki imajo vsak svojo identiteto (Podnar, 2003/04). Tako podjetje je varno v tem smislu, da če se zalomi pri eni tržni znamki, to ne vpliva na ugled ostalih in na podjetje kot celoto ter obratno, ugled podjetja ne igra pomembne vloge in ne zagotavlja podpore posameznim tržnim znamkam. Upravljanje take arhitekture je povezano z visokimi stroški in težavami pri vodenju, ker ni lahko razumeti celotnega spektra. Vsaka znamka deluje neodvisno, s ciljem povečati svoj tržni delež (Petromilli, Morrison, Million, 2002: 23). Pri takem pristopu vlada prepričanje, da je skupna vrednost individualnih znamk večja, kot če bi bile vodene pod skupno krovno znamko.

Pri indosirani strukturi ločimo močno indosiranje in indosiranje v senci. Gre za to, da se hkrati s posamezno tržno znamko, bolj ali manj komunicira tudi podjetje kot celota. To pomeni, da porabniki vedo, katero podjetje je odgovorno za posamezen izdelek (Podnar 2003/04). Tako komuniciranje predstavlja za podjetje dvojne stroške; komuniciranje tržne znamke in komuniciranje imena samega podjetja. Indosirano strukturo imajo podjetja z različnimi izdelki, od katerih ima vsak svojo identiteto. Težave se lahko pojavijo pri zaznavanju potrošnikov zaradi nerazumevanja in zmešnjave v smislu, kaj je ime podjetja in kaj je tržna znamka posameznega izdelka. Znotraj podjetja lahko pride do podcenjevanja določenih delov.

Najvišjo stopnjo prepoznavnosti med potrošniki nudi monolitna struktura, pri kateri je ime podjetja popolnoma jasno. Vsi izdelki se prodajajo pod skupno krovno znamko (Podnar 2003/04). Upravljanje takega podjetja je enostavnejše, cenejše in učinkovito pri doseganju lojalnosti zaposlenih. Slaba stran take strukture je, da neuspeh enega dela prizadene celoto. Konformnost lahko deluje zavirajoče na vodstveno kreativnost in implementacija traja daljše obdobje. Velik vpliv ima panožna identiteta. Krovna znamka pokriva celo serijo proizvodov, ki imajo lahko svoje podznamke. Te podznamke naj bi povečevale jasnost in nadaljnjo definicijo ponudbe. Namenjene so podobnim segmentom potrošnikov z različnimi pa vendar komplementarnimi potrebami. Optimalni cilj je zapolniti praznine znotraj znamke ali zunaj nje oblikovati ponudbo, ki je ne pokriva nobena znamka (Petromilli in Morrison, 2002: 19).

Ločimo pet dimenzij arhitekture tržnih znamk, ki jih bom natančneje opredelila v nadaljevanju. To so: - portfelj tržnih znamk,

- vloge tržnih znamk znotraj portfelja,
- vloge tržnih znamk na trgu,
- struktura portfelja tržnih znamk ter
- grafična podoba, ki vključuje logotip, embalažo, simbole in design.

### **7.3 VLOGE POSAMEZNIH ZNAMK V PORTFELJU PODJETJA**

Če želimo oblikovati učinkovito arhitekturo tržnih znamk, moramo nujno identificirati vloge posameznih znamk znotraj portfelja oziroma napraviti posebno portfolio analizo, s katero tržne znamke razdelimo na zvezde, vprašaje, pse in molzne krave. Pri tej analizi sta pomembna stopnja rasti trga in relativni tržni delež (glej sliko 7.3).

Zvezde so strateške znamke oziroma »megaznamke«, ustvarjajo velik denarni tok in največ dobička. Predstavljajo uspešne programe in perspektivo podjetja. Lahko že imajo dominantno pozicijo ali pa so zaenkrat še manjše znamke, vendar se pričakuje, da bo v prihodnosti njihova pomembnost zrasla (Bhavsar, 2004: 2). Nastopajo na trgih z nadpovprečno rastjo, na katerih imajo vodilni položaj. Da bi ohranili njihov položaj ali ga še izboljšali, in s tem zagotovili visoke pozitivne denarne tokove v prihodnosti, moramo vanje vlagati precejšen obseg sredstev. Bodočnost zvezd je v pomiku med molzne krave, ko rast tržišča upade. Medtem mora podjetje obdržati ali še povečati svoj tržni delež. To skušajo podjetja doseči z

izboljšanjem programa, zmanjševanjem stroškov, pridobivanjem novih kupcev, cenovnimi popusti itd. (Biloslavo, 1999: 169).

**Slika 7.3:** Portfolio matrika »delež tržišča : rast«:

Rast programa / tržišča za program	visoka (nadpovprečna)	<b>ZVEZDE</b> Skromen pozitiven ali negativen denarni tok.	<b>VPRAŠAJI</b> Velik negativen denarni tok.
	nizka (podpovprečna)	<b>MOLNE KRAVE</b> Velik pozitiven denarni tok.	<b>PSI</b> Skromen pozitiven ali negativen denarni tok.
		visok	nizek
Relativni tržni delež ob največjem konkurentu			

*Vir: Biloslavo, Roberto (1999): Metode in modeli za management. Visoka šola za management, Koper, str. 169.*

Med vprašaje se uvrstijo znamke, ki v nasprotju s strateškimi ne predstavljajo nujno pomembne stopnje prodaje in dobička v prihodnosti, so pa pomembne za celotno področje poslovanja podjetja. Neposredno vplivajo na poslovanje z zagotavljanjem zvestobe potrošnikov (Bhavsar, 2004: 2). Običajno so to znamke, ki so v fazi uvajanja. Imajo manjši tržni delež, vendar nastopajo na trgih z nadpovprečno rastjo. Za uspešen razvoj so potrebna dodatna sredstva. Njihova pomembnost je predvsem v doseganju ciljne skupine potrošnikov v prihodnosti. Za program, ki sodi med vprašaje, sta dve možnosti. Prva je intenzivno investiranje s ciljem, da si podjetje zagotovi večji tržni delež in s tem pomik v smeri proti zvezdam. To doseže z usmeritvijo na določen tržni segment, ki služi kot izhodišče za razširitev prodaje na celotno tržišče, s široko informativno-oglaševalsko akcijo, s pridobivanjem novih členov na prodajni poti in podobno. Vlaganja se obrestujejo dolgoročno. Druga možnost je likvidacija programa, pozitiven denarni tok pa se usmeri v drug program. Če rast tržišča oslabi, se vprašaj pomakne med uboge pse (Biloslavo, 1999: 169).

Psi predstavljajo programe, ki so za podjetje nezanemljivi, saj je njihov položaj na že zrelem tržišču šibek. V kolikor podjetje ne uspe preprečiti prehoda programa med pse, je zanj

racionalen ukrep dezinvestiranja ali likvidacija programa. Položaj teh programov se lahko izboljša le z osredotočenjem na tržni segment, kjer je vstop tekmecev omejen in podjetje lahko prevladuje. Tako lahko ustvarja zadovoljivo donosnost (Biloslavo, 1999: 169).

Tržne znamke, ki jih uvrstimo med strateške, vprašaje in uboge pse potrebujejo za uresničenje ciljev investiranja in aktivni management. V nasprotju s temi pa molzne krave ne zahtevajo nobenih investicij, saj imajo prevladujoč tržni delež na zrelem tržišču. Njihova vloga v portfelju je ustvarjanje minimalnih sredstev za razvoj drugih znamk podjetja, ki omogočajo rast in vitalnost portfelja v prihodnosti. Glavni cilj teh programov je ohranjanje tržnega deleža in s tem velikih donosov (Biloslavo, 1999: 169).

Obstaja še posebna kategorija programov, ki je značilna za tržne znamke. To so t. i. srebrne krogle, ki so lahko znamke ali podznamke, ki pozitivno vplivajo na ugled druge znamke podjetja. Lahko nastopajo kot gonilna sila pri ustvarjanju, spreminjanju in ohranjanju ugleda.<sup>10</sup> Srebrne krogle se oblikujejo z namenom predstaviti inovacijo ali svežo idejo. Ob tem komunikacijska strategija ne sme biti namenjena le prihodnji prodaji, če seveda ima znamka druge cilje. Z organizacijskega vidika to pomeni, da ta znamka ne sme biti v zgolj v odgovornosti upravljavca tržne znamke, pač pa tudi višjih nivojev v organizacijski strukturi (Bhavsar, 2004: 2).

## 7.4 VLOGE NA TRGU

Običajno je v enem proizvodu izraženih več znamk. Obstajajo štiri vrste vlog soodvisnih proizvodov na trgu, s katerimi lahko natančno definiramo ponudbo podjetja, in sicer: vloga indosiranih znamk in podznamk, vloga koristnih znamk, vloga soznamk in vloga vodilnih znamk (Bhavsar, 2004: 3).

Vloga indosiranih znamk in podznamk: indosirana znamka običajno predstavlja celotno organizacijo bolj kot sam izdelek. Njena naloga je v zagotavljanju kredibilnosti in bistva ponudbe. Vodilna znamka je primarni indikator ponudbe oziroma referenčna točka. Organizacija želi pri javnosti doseči asociacije, kot je inovativnost, vodilni položaj, zaupanje

---

<sup>10</sup> Na primer ko je podjetje IBM lansiralo na trg ThinkPad, je to pri javnosti vzbudilo imidž bahanja za celotno znamko IBM (Bhavsar, 2004).

ipd. Podznamka pomaga razširiti indosirano znamko z dodajanjem asociacij, osebnosti in drugih kvalit, ki oblikujejo identiteto tržne znamke. Pravilno razumevanje in uporaba indosiranih znamk in podznamk je ključ do doseganja jasnosti, sinergije in moči portfelja tržnih znamk.

Vloga koristnih znamk: koristna znamka predstavlja posebnost, sestavni del ali storitev, ki postane edinstvena prodajna prednost ponudbe oziroma enkratni prodajni predlog.<sup>11</sup> Trženje posebnosti je uspešno, ko ta posebnost resnično nekaj doda ponudbi. Lahko je to neka funkcionalna prednost, ampak večkrat gre za neotipljivo obljubo. S koristno znamko podjetje poveča vrednost tržne znamke in kredibilnost. Možno je, da potrošniki v mislih popolnoma osvojijo to posebnost še močneje takrat, ko gre za nekaj, s čimer se loči od drugih znamk. V takem primeru koristna znamka deluje kot srebrna krogla.

Vloga soznamk: soznamka se pojavi, ko se kombinirajo tržne znamke različnih organizacij, da bi oblikovale ponudbo, v kateri ima vsaka od njih pomembno vlogo. Ena od znamk je lahko komponenta, lahko je vstavljena v drugo ali pa ima funkcijo garanta. V kooperaciji obe znamki pridobita z razširjeno obljubo in večjo diferenciacijo. Učinek soznamke je lahko še večji, če so asociacije vseh vključenih znamk močne in komplementarne. Tak način sodelovanja vsebuje številna tveganja.

Vloga vodilnih znamk: znamka z vodilno vlogo vpliva na nakupne odločitve in definira izkušnje ob uporabi, saj vsebuje stopnjo lojalnosti. Lojalni potrošniki bi bili brez te znamke manj zadovoljni. Arhitektura tržnih znamk vključuje selekcijo znamk, ki so označene kot tiste z najmočnejšo vlogo. Te imajo nato prioritete pri oblikovanju strukture in delitvi resursov. Vodilna znamka je običajno »megaznamka«. Indosirane znamke in podznamke imajo lahko le del vodilne vloge.

## **7.5 STRUKTURA PORTFELJA TRŽNIH ZNAMK**

Tržne znamke znotraj portfelja so medsebojno povezane. Njihova struktura mora vzbujati jasnost pri potrošnikih, ne pa zapletenosti in zmede. Predstavljati mora občutek za red, jasno vsebino oziroma namen in organizacijo. Pri oblikovanju take strukture se lahko uporabi tri

---

<sup>11</sup> Ang.: unique selling proposition (USP).

pristope: združevanje oziroma grupiranje tržnih znamk, oblikovanje hierarhičnega drevesa in določanje razpona tržne znamke (Bhavsar, 2004: 4).

Pri grupiranju tržnih znamk gre za logično združevanje tistih znamk, ki imajo skupne pomenske karakteristike. Ta pristop k strukturi tržnih znamk omogoča logičnost portfelja in razvoj v prihodnosti. Tržne znamke se lahko grupirajo glede na segmente potrošnikov, skupine proizvodov, slog ipd.

Včasih je struktura portfelja tržnih znamk ujetnica hierarhičnega drevesa. Hierarhično drevo tržnih znamk izgleda kot organizacijski načrt z vertikalno in horizontalno dimenzijo. Horizontalna dimenzija odraža podznamke in indosirane znamke, ki sodijo pod skupen dežnik tržnih znamk. Vertikalna dimenzija zavzema znamke in podznamke, ki so potrebne za različne tržne segmente. S pomočjo hierarhičnega drevesa lažje ocenimo samo arhitekturo tržnih znamk podjetja. Učinkovita arhitektura zagotavlja številne koristi za potrošnike in za tiste znotraj organizacije. Logična hierarhična struktura je potrebna za jasnost med podznakami.

Arhitektura tržnih znamk vključuje tudi odločitve v zvezi z razponom tržnih znamk v portfelju. Vedno se zastavlja vprašanje, koliko naj bo »megaznamka« ali podznamka horizontalno razširjena v hierarhičnem drevesu in koliko vertikalno po različnih trgih. Razpon je lahko opisan za vsako znamko v portfelju, ki vsebuje različne produktne skupine oziroma naj bi jih vsebovala v prihodnosti.

V hierarhični strukturi tržnih znamk je pogost suboptimalen pristop managementa, ki je preveč osredotočen na trženjske aktivnosti in doseganje dobička. Vrhovni izvrševalci marketinga in kategorijski managerji so odgovorni za profitabilnost številnih znamk, pri čemer je njihova pozornost za sinergije znamk, njihovo opuščanje in dopolnjevanje, premalo strateška (Petromilli in Morrison, 2002: 20).

Vsa ta obravnavana vprašanja se morajo reševati znotraj organizacije z ločevanjem med posameznimi znamkami in njihovimi vlogami, na primer indosiranimi znamkami in krovnimi znamkami. Zavedati se je potrebno, da podznamke in soznamke lahko igrajo ključno vlogo razvoja znamk podjetja. V ozadju oblikovanja in vzdrževanja učinkovite arhitekture tržnih znamk vsakega podjetja so naslednji cilji (Bhavsar, 2004: 6):

- ustvariti učinkovite in močne tržne znamke,
- razumeti vloge vsake od tržnih znamk v portfelju in v skladu s tem deliti sredstva za razvoj znamk,
- ustvariti sinergijo med posameznimi znamkami s poudarjanjem vidljivosti, oblikovanjem in ojačanjem asociacij ter strokovno učinkovitostjo,
- razviti jasno ponudbo proizvodov za potrošnike in samo organizacijo,
- nepristransko razviti ustrezne tržne znamke in jih razširiti,
- zagotoviti osnovo za možen razvoj organizacije v prihodnosti.

Obravnavanje vseh znamk podjetja kot združene celote je pomembno predvsem zaradi sinergij, ki jih ustvarjajo odnosi in povezave med znamkami v očeh potrošnikov. Če je vsaka znamka izolirana od drugih, je vrednost celotnega portfelja enaka skupni vsoti vsake znamke posebej ( $1+1=2$ ). Nov pristop omogoča, da je ta vrednost večja ( $1+1>2$ ), ker so aktivnosti za posamezno znamko oblikovane v kontekstu celote.

## **8. DROGA KOLINSKA, D. D.**

Droga Kolinska je globalno podjetje, ki proizvaja in trži živilske izdelke visoke kakovosti in uveljavljenih tržnih znamk potrošnikom po vsem svetu. Podjetje je v novi obliki nastalo maja 2005 z združitvijo dveh slovenskih živilskih podjetij: Droge, d. d. in Kolinske, d. d.. Podjetji sta se za združitev odločili zaradi ugotovitve, da je to možna pot do večje uspešnosti, ki naj bi izvirala iz sinergij obeh podjetij.

V nadaljevanju bom najprej na kratko posamezno predstavila obe podjetji in njuno zgodovino. Nato pa bom za združeno podjetje opredelila arhitekturo tržnih znamk, organizacijsko strukturo in vlogo skrbnika tržnih znamk. Na koncu bom podala nekaj možnih organizacijskih rešitev za upravljanje znamk Droge Kolinske v prihodnosti.

### **8.1 DROGA, D. D.**

Droga, d.d. je bila ustanovljena leta 1964. V vseh teh letih so začetne dejavnosti razširili in obogatili, posodobili proizvodnjo, trženje in organizacijo. Pol-stoletno tradicijo in izkušnje so bogatili z znanjem ter združevanjem z najsodobnejšimi tehnikami in tehnologijami



proizvodnje. Droga, d. d., je v teh letih postala mednarodni koncern, ki je v letu 2004 obsegal povezana podjetja v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji in Črni Gori, Makedoniji, Italiji in na Švedskem.

Temeljne dejavnosti podjetja so bile (Letno poročilo Droga, d. d., 2004: 24) :

- predelava in pakiranje kave ter čajev,
- proizvodnja mesnih izdelkov, predvsem iz perutninskega mesa,
- predelava in pakiranje žitaric, začimb in drugih živilskih proizvodov,
- predelava in konzerviranje zelenjave in gob,
- predelava morske soli,
- proizvodnja ekstraktov,
- predelava zdravilnih zelišč in čajev,
- prodaja trgovskega blaga.

Do maja 2005 so pod krovno znamko Droga tržili sedem uveljavljenih tržnih znamk skupin izdelkov: kavo Barcaffè, pašteto Argeta, čaje 1001 cvet, začimbe Maestro, žitarice Zlato polje, izdelke za hitro pripravo Argo in vloženo povrtnino ter druge izdelke pod krovno znamko Droga. Prve tri našteje znamke so veljale za močnejše, bolj uveljavljene ter prepoznavne, ostale štiri pa za nekoliko šibkejše.

Tržna znamka **Barcaffè** ima že tridesetletno tradicijo in širok asortiman. Vključuje različne vrste kave za domačo in gostinsko uporabo, in sicer turško, espresso, filter, dekofeinizirano, instant in aromatizirano. V Sloveniji ima ta znamka zelo dober položaj, zato so temeljni cilji in trženjska strategija usmerjeni v ohranjanje visokega ugleda in položaja doma ter v povečanje prepoznavnosti na trgih nekdanje Jugoslavije, kjer ima Barcaffè vlogo sledilca.

Znamko **Argeta** sestavljajo paštete različnih okusov. Za Skupino Droga pomeni glavno izvozno znamko in velik tržni potencial za nadaljnjo rast prodaje. Na domačem trgu in na trgih nekdanje Jugoslavije ima vodilni položaj, svoje mesto pa pridobiva tudi na zahtevnih evropskih trgih. Trženjska strategija je namenjena povečanju ugleda in ohranjanju tržnega deleža na domačem trgu in na trgih nekdanje Jugoslavije ter izboljšanju tržnega položaja na evropskih trgih in prodoru na trge Bližnjega Vzhoda. Na trgih bivše Jugoslavije dosega

Argeta najvišjo ceno med pomembnejšimi znamkami, k čemur prispeva tudi dolgoletna prisotnost.

Pod tržno znamko **1001 cvet** v Drogi tržijo različne vrste čajev: zeliščne, zdravilne, sadne, prave in instant čaje. Trženje čajev sloni na povezovanju z uspešnimi slovenskimi športniki, kot sta Primož Peterka in Tina Maze.

S tržno znamko **Zlato polje** so v Drogi označene žitarice, kot so riž, mlevski izdelki, kaše, žitarice za zajtrk in rižote. Zlato polje se na strateških trgih, v Sloveniji, na Hrvaškem in Bosni in Hercegovini spopada z močno konkurenco. Trženjska strategija je zato namenjena dvigovanju prepoznavnosti, vplivanju na zaznavanje porabnikov in pospeševanju prodaje.

Začimbe in dodatki k jedem sodijo pod tržno znamko **Maestro**, ki jih tržijo v maloprodaji in gostinstvu, institucionalni kupci pa jih poznajo pod znamko Kulinarika. Maestro je tržna znamka samostojnih začimb in mešanic začimb, dodatka jedem Začinka in Hrena. Poznavanje te znamke in zaupanje vanjo pri porabnikih raste iz leta v leto. Na trgih nekdanje Jugoslavije ima vlogo sledilca, izdelki Začinke pa se uspešno tržijo tudi na Švedskem.

**Argo** je znamka juh in jušnih koncentratov, ragujev, omak in kečapov. Tržno komuniciranje je usmerjeno v večanje prepoznavnosti in ugleda ter utrjevanju pozicije zlasti pri mlajših uporabnikih. Ti izdelki postajajo vse bolj priljubljeni v sodobnem prehranjevanju.

V okvir tržne znamke **Droga** sodita programa vložene zelenjave in morske soli.

### **8.1.1 Organizacijska struktura Droge, d. d.**

V zadnjih petih letih so v Drogi posvetili veliko pozornosti organizacijski strukturi. V letu 2000 je bila zanjo značilna funkcijska organizacija s podpornimi štabnimi službami. V tem letu se je v primerjavi z letom 1999 povečalo število štabnih služb, in sicer sta bili pred tem to le služba za razvoj in kakovost ter kadrovska služba, nato pa so od skupnih služb med podporne službe uvrstili še pravno službo in splošno službo. Skupne službe so bile: informatika, nabava, logistika, prodaja, izvoz, marketing, finance in ekonomika.

V začetku leta 2001 so v Drogi uvedli večje organizacijske spremembe na področju trženja. V okviru organizacijske enote marketing so pet vodij tržnih znamk povezali v organizacijsko enoto skrbnikov tržnih znamk. Ta sprememba je bila prvi korak k oblikovanju funkcije upravljavca tržnih znamk, kakršnega poznajo v uspešnih svetovnih podjetjih že več kot štiri desetletja. S to reorganizacijo so od funkcijske organiziranosti prešli v sistem vodenja tržnih znamk.

Razvili so že sodobni oddelek za trženje, v katerem je prodaja poleg ostalih trženjskih funkcij podrejena vodji trženja.

## **8.2 KOLINSKA, D. D.**

Kolinska, d. d. velja za eno izmed najstarejših ljubljanskih družb. Tradicija te družbe sega že v leto 1908, ko je bila ustanovljena prva tovarna cikorijske, ki je zaposlovala 40 ljudi. Skozi leta delovanja je Družba Kolinska, d. d., postala živilsko predelovalno podjetje s široko izbiro proizvodov in trgovskega blaga. Med najpomembnejše programe sodijo program vod, brezalkoholnih pijač, otroške hrane, program Unilever in reproaditivni. Večino svojih izdelkov proizvaja sama, pri nekaterih pa ima zgolj vlogo distributerja.

V naslednjih štiridesetih letih so razširili proizvodnjo na več vrst in tržnih znamk kavnih nadomestkov. Leta 1965 je asortiman izdelkov zajemal tudi druge mlevske izdelke, pudinge, sodo, vanilin sladkor, pecilni prašek, začimbe, dišave, vafle, hitro pripravljena jedila, dodatke in začimbe Evo, izdelke iz sladkorja in sladolede. Proti koncu šestdesetih let je pričela proizvajati licenčne izdelke Knorr in Thomy, žvečilne gumije, bonbone Pez, otroško hrano in drugo. Poleg uvajanja novih izdelkov je Kolinska širila tudi svoje proizvodne obrate. Do leta 1984 se ji je pripojila tovarna kisa in gorčice Vinocet v Ljubljani, tovarna želatine Kemin v Ljubljani, zgradila je tovarno za predelavo krompirja na Mirni na Dolenjskem in si pripojila tovarno za predelavo sadja in zelenjave Belsad v Črnomlju. Nato je vpeljala novo generacijo izdelkov, aditive za mesno in pekarsko industrijo in v začetku leta 1996 zamenjala tržno znamko Thomy za Hellman`s (Letno poročilo Kolinska, d. d., 2004: 11).

V devetdesetih letih so začela nastajati povezana podjetja na ozemlju nekdanje Jugoslavije. Z nakupom podjetja Rogaški vreli leta 1995 je Kolinska dobila nov strateški proizvod Donat. Iste leta je prejela certifikat ISO 9001:1995. V letu 1997 je močno povečala izvoz otroške

hrane Bebi v Rusijo. Leta 2000 je kupila tržne znamke Cockta, Jupi in Fresh od Slovenijavina ter sklenila pogodbo o strateški povezavi z dolgoletnim partnerjem BestFoods, lastnikom tržnih znamk Knorr in Hellmann`s in naslednje leto prejela certifikat HACCP. Leta 2002 je kupila podjetje Palanački kiswljak, prejela certifikat ISO 9001:2000 in podaljšala pogodbo o strateški povezavi z novim lastnikom Unileverjem do leta 2007 (Letno poročilo Kolinska, d. d., 2004: 11).

Dejavnosti podjetja so se delile na (Letno poročilo Kolinska, d. d., 2004: 26):

- polnjenje vod in brezalkoholnih pijač z lastno tržno znamko,
- proizvodnja drugih živilskih izdelkov z lastno tržno znamko (kakava, čokolade in sladkornih izdelkov; predelava čaja in kave; različnih začimb; dišav in drugih dodatkov; homogeniziranih živil in dietetične prehrane; sadnih in zelenjavnih sokov; predelava in konzerviranje sadja in zelenjave),
- proizvodnja licenčnih izdelkov (Hellmann`s in Knorr),
- uvoz in izvoz izdelkov tujih znamk (Bender – Iglauer, Chupa Chups S.A, Hagold Heffe, Impex (Fisherman`s Friend), Mentos, Nutricia Export Bv, PEZ International in drugih).

Do združitve z Drogo so pod krovno znamko Kolinska proizvode in trgovsko blago delili na petnajst prodajnih programov, znotraj katerih je bilo tudi nekaj individualnih znamk, ki so spadale v isto izdelčno skupino. Najuspešnejše lastne proizvodne programe, ki so v letu 2004 prispevali približno 69% prihodkov od prodaje so v Kolinski poimenovali »Steber petih«: vode, brezalkoholne pijače, otroška hrana, program repro in klasični program. Vsakega od teh programov je definirala prepoznavnost in tradicija naslednjih tržnih znamk: Donat Mg, Cockta, Bebi, reproditivi za pekarsko in mesno industrijo in krovna znamka Kolinska (Letno poročilo Kolinska, d. d., 2004: 51).

V Kolinski so ugotovili, da veliko število tržnih znamk ni več pravi kazalnik uspešnosti in da lahko preveliko število znamk predstavlja breme za podjetje. Vse njihove znamke imajo močne konkurente tako na lokalnem kot na mednarodnem trgu, poleg tega pa so še usmerjene na relativno ozek segment izdelkov. Iz tega razloga so se že v letu 2003 odločili, da bodo svoje znamke intenzivneje povezovali z imenom družbe, ki ima visok potencial. V letu 2005 so združili večino znamk s področja hrane pod krovno znamko Kolinska. Njihove strateške tržne znamke so Donat Mg, Cockta in Bebi.

### **8.2.1 Organizacijska struktura Kolinske, d. d.**

V letnih poročilih Kolinske je precej manj besed namenjenih organizacijski strukturi kot pri Drogi. Zato sklepam, da so temu posvečali manj pozornosti. Razlogov za to je lahko več, ali je bila njihova struktura dovolj učinkovita, da je v zadnjih letih ni bilo potrebno dosti spreminjati ali pa se s tem vprašanjem pač niso ukvarjali. Tudi organigram na njihovi internetni strani je precej površinski in ne daje jasne slike o organizaciji posameznih poslovnih nalog.

V letu 2003 so kljub temi izvedli nekaj sprememb na tem področju. Opredelili so perspektivne prodajno – proizvodne programe in jih začeli celovito voditi z vidika razvoja, proizvodnje, prodaje in dobičkonosnosti. Programsko – proizvodno enoto Rogaški vrelci so v obliki poslovne enote vključili v ostalo proizvodnjo. Oddelka »Izvoz« in »Izvoz jug« so združili v skupen izdelek. Marketing so izločili iz sektorja trženje in ga umestili neposredno pod upravo. S tem je marketing postal vodstvena služba in neposredno podrejen upravi družbe (Letno poročilo Kolinska, d. d., 2003).

### **8.3 ZDRUŽITEV V SKUPNO PODJETJE**

Obe podjetji imata za seboj desetletja razvoja in uspehov. Vsako je bilo uspešno na svojem področju s svojimi izdelki. V današnjih tržnih razmerah je bil potreben strateški razmislek kako naprej. Če je namreč doslej zadoščalo, da je vsako podjetje razvijalo svoje izdelke, vlagalo v svojo tehnologijo, se pogajalo s trgovci za police svojih izdelkov in njihovo prodajo spodbujalo s toliko in toliko oglasi, pa danes to ni več dovolj. Na trg namreč prihajajo novi, tuji, drugačni tekmeči. So večji po kapitalu, zmogljivejši v proizvodnji, hitrejši v prilagajanju potrošnikovim željam, inovativnejši v razvoju izdelkov, močnejši pri pogajanjih z dobavitelji in trgovci, prodornejši v trženju in prepričljivejši v ugledu svojih izdelkov in tržnih znamk. In rezultat: prodajo več svojih izdelkov. Zaradi tega so poslovno uspešnejši, kar prinaša koristi vsem njihovim deležnikom. Njihovi zaposleni imajo bolj varno delovno mesto in večje zagotovilo, da bodo vsak mesec prejeli plačilo za svoje delo, njihovi delničarji pa so prav tako bolj zadovoljni z donosom na svojega vložka v podjetje.

Z združitvijo Droge, d. d. in Kolinske, d. d. je nastalo največje slovensko živilsko podjetje. Z združitvijo naj bi dosegali prihranke, ki izhajajo iz racionalizacij na vseh področjih:

proizvodnih, prodajnih, nabavnih, administrativnih itn. Prav iz tega izhajajo tudi načrtovane sinergije. Na internetni strani Droge Kolinske, d. d. lahko najdemo kar štirideset znamk, ki jih sedaj tržijo. Večino izdelkov znotraj teh znamk proizvaja sama, pri nekaterih pa ima zgolj vlogo distributerja.

Vse izdelke so združili v 12 programov, in sicer ([www.drogakolinska.si](http://www.drogakolinska.si)):

- program **Topli napitki** s tržnimi znamkami: 1001 cvet, Barcaffè, Proja,
- program **Pijače** s tržnimi znamkami: Cockta, Deit, Donat Mg, Fresh, Jupi, Kolinska, Tempel, Tiha,
- program **Otroška prehrana** s tržnimi znamkami: Čokolešnik/Čoko, 1001 cvet, Bebi, Bebi zdrob, Milupa, Zlato polje (pšenični zdrob),
- program **Izdelki iz žita** s tržno znamko Zlato Polje,
- program **Paštete** s tržno znamko Argeta,
- program **Začimbe, dodatki jedem in deserti** s tržnimi znamkami: Droga, Maestro, Evo, Salatina, Talis, Regina, Royal, Kremin,
- program **Polpripravljene jedi, juhe in zakuhe ter kocke** s tržnimi znamkami: Argo, Knorr, Kolinska, Zlato polje (rižote),
- program **Omake** s tržnimi znamkami: Argo, Maestro, Hellmann`s, Knorr, Kolinska, Tomatina,
- program **Vložena zelenjava in vkuhano sadje** s tržnimi znamkami: Droga, Belsad, Kolinska,
- program **Margarine in namazi za sendviče** s tržimi znamkami: Becel, Latta, Rama,
- program **Slani prigrizki** s tržno znamko Grizli,
- program **Za sladkosnede** s tržnimi znamkami Chupa Chups, Čunga Lunga, Fishermann`s Friend, Pez, Smint, Viki.

Ključne znamke nekdanje Droge so Argeta, Barcaffè in 1001 cvet, nekdanje Kolinske pa Donat, Cockta in Bebi.

Jasno je, da je trženje tako velikega števila znamk povezano z visokimi stroški upravljanja, zato je smiselna izjava predsednika uprave, da bodo postopoma zmanjševali število znamk, in sicer s sedanjih 32 na devet (STA, 2005). Tako združevanje bo prineslo potrebo po novem načinu upravljanja in s tem tudi reorganizacijo trženjskega oddelka.

### 8.3.1 Arhitektura tržnih znamk v Drogi Kolinski, d. d.

Arhitektura tržnih znamk podjetja določa vloge posameznih znamk znotraj podjetja ter njihove medsebojne povezave. Droga Kolinska nima enotne strukture za vse svoje znamke. Večino trži na podlagi t. i. strukture tržnih znamk, o kateri govorimo takrat, ko se komunicirajo le znamke posameznih izdelkov, ki imajo vsaka svojo identiteto, podjetja, ki stoji za temi znamkami pa se ne komunicira. Gre za individualne tržne znamke. Sem sodijo: Argeta, Proja, Milupa, Evo, Salatina, Talis, Hellmann`s, Knorr, Tomatina, Belsad, Grizli, celoten program pijač in program za sladkosnede. Nekatere od teh ima Droga Kolinska v ekskluzivni proizvodnji in distribuciji, druge pa zgolj v distribuciji. Za zadnje se mi zdi smiselno, da se podjetja ne komunicira, nekoliko manj pa se mi zdi smiselno da se ne komunicira na primer pri Argeti, ki velja za eno od ključnih znamk obravnavanega podjetja. Ostale znamke tržijo na podlagi indosirane strukture znamk, kar pomeni, da se skupaj s posameznimi znamkami komunicira tudi podjetje kot celota. Na embalaži je poleg posamezne znamke tudi ime podjetja oziroma krovna znamka, v tem primeru je to Droga ali Kolinska. Pri nobenem izdelku ne uporabljajo imena združenega podjetja Droga Kolinska. Pri krovni znamki Droga gre za indosiranje v senci, ker je krovna znamka manj izpostavljena, pri krovni znamki Kolinska pa gre za nekoliko močnejše indosiranje, saj je ta na embalaži bolj vidna (glej sliko 8.4).

*Slika 8.4: Primeri embalaž izdelkov Droge Kolinske, d. d.:*



*Vir: <http://www.drogakolinska.si>, 29. 11. 2005*

V Drogi Kolinski bodo v prihodnosti svoje znamke združili v devet individualnih znamk, pri katerih ne nameravajo komunicirati krovnega podjetja. Prepričani so, da je to nepotrebno in da je za njihov asortiman primerna t. i. struktura tržnih znamk. To utemeljujejo z medsebojno nepovezanostjo izdelkov. S tem se ne morem popolnoma strinjati, ker so vsi njihovi izdelki s prehrabnega področja in vsi veljajo za kakovostne. Njihov asortiman ni tako zelo

raznovrsten, da ne bi bilo mogoče najti skupnih točk, na podlagi katerih bi lahko gradili skupno vrednost portfelja. Res pa je, da to predstavlja dodatne stroške komuniciranja. Menim, da ima oglaševanje podjetja v primeru kakovostnih proizvodov lahko predvsem pozitivne učinke. V obravnavanem podjetju bi to lahko koristilo tudi vrednosti njihove delnice na borzi.

### **8.3.2 Portfolio analiza**

Portfolio analiza je identificiranje vlog posameznih znamk znotraj podjetja, s katero se znamke razvrstijo med t. i. zvezde, vprašaje, molzne krave in pse. Pri tem sta najpomembnejša relativni tržni delež in stopnja rasti trga. Moja portfolio analiza za Drogo Kolinsko ni povsem strokovna, saj nimam na razpolago vseh potrebnih podatkov. Izhajala sem iz podatkov na internetni strani Droge Kolinske in letnih poročil. Moj namen je le približen prikaz.

Najbolj tipičen primer zvezde je v Drogi Kolinski znamka Argeta, ki postaja globalna tržna znamka in ima velik tržni potencial v Sloveniji, na trgih nekdanje Jugoslavije pa tudi v Evropi. Med zvezde lahko uvrstimo še Cockto, Donat Mg in Bebi, ki imajo prav tako vodilni tržni delež in predstavljajo uspešne programe, še vedno pa zahtevajo precejšnja vlaganja. V prihodnosti, ko bo rast tržišča upadla, se bodo zvezde pomaknile med molzne krave, ki prinašajo velik pozitiven denarni tok.

V kategorijo molzних krav sem uvrstila znamke Barcaffè, Maestro, 1001 cvet, Zlato Polje in Čokolešnik/Čoko, ker imajo vse te prevladujoč tržni delež na zrelem tržišču. Imajo visoko donosnost, ker so že zelo prepoznavne in zaradi svojega tržnega deleža ne zahtevajo veliko vlaganj. Zahtevajo le toliko sredstev, da se ohrani njihov tržni delež, presežke pa se lahko usmerja k vprašajem in zvezdam.

Kot t. i. vprašaje sem označila tržne znamke Droga, Kolinska, Hellmann`s in Knorr, ker imajo manjše tržne deleže, za uspešen razvoj pa potrebujejo dodatna sredstva. Če bo Droga Kolinska za njih uspela zagotoviti večji tržni delež z intenzivnim investiranjem, se bodo pomaknile proti zvezdam. V nasprotnem primeru, če bo rast tržišča oslabela pa proti psom.

Psi imajo majhen tržni delež in nizko stopnjo rasti tržišča. V to kategorijo sem uvrstila Belsad, Viki, Talis, Salatina, Latta, Royal in Kremin, ker je njihov položaj na že zrelem tržišču šibek.



Taki programi so za podjetje nezanimivi in se pogosto odločijo za njihovo ukinitve. Druga možnost je še, da se osredotočijo na manjši tržni segment, kjer je vstop tekmecev omejen in lahko ustvarja zadovoljivo donosnost.

V Drogi Kolinski bodo torej nekatere znamke združevali, nekatere pa ukinili. S tržnim komuniciranjem namreč niso sposobni podpirati toliko tržnih znamk in jih želijo dobiti manj, da jih bodo lahko podpirali. Vsake tri mesece bodo preverjali prodajo posameznih znamk na trgu in če se katera ne bo izkazala kot ekonomsko upravičena in ne bo prinašala rezultatov, bodo poskušali za ta program najti kakšno rešitev ali pa ga bodo ukinili. V Drogi Kolinski so že javno predstavili, kako nameravajo na novo zasnovati tržno znamko Maestro, v katero bodo povezali 7 dosedanjih znamk, povedali so, da bodo ukinili program marmelade, čokoladni program Viki, proizvodnjo kisa, praškov in dodatkov h kruhu (Šuligoj, 2005). Iz njihovih izjav je jasno, da želijo razporediti sredstva med posamezne programe, ki omogočajo največjo donosnost. Pri opuščanju programov so se osredotočili na tržni delež, kar pa je po mojem mnenju preozko za odločanje o tako pomembnih stvareh. Omejili so se na portfolio matriko »delež tržišča : rast«, kot orodje za ocenjevanje posameznih programov. Ta matrika ima svoje pomanjkljivosti, je najbolj preprosta in nedodelana, saj se je razvila prva.

Osnovne pomanjkljivosti modela so (Tavčar v Biloslavo, 1999 : 170):

- model je naravnani na strategijo nizkih stroškov in velikega tržnega deleža, ne na strategije diferenciacije ali osredotočanja,
- model preveč poenostavlja: delež ob največjem konkurentu je le eno izmed meril uspešnosti,
- model ocenjuje le izide, ne pa členov vrednostne verige,
- težavno opredeljevanje tržišča: povprečen program postane odličen v preozko izbranem tržišču ali neuspešen na preširokem.

Nekatere od navedenih slabosti je mogoče omiliti, če podjetje pred izbiro končnih strategij oceni še pomen drugih vplivnih dejavnikov ter strne ocene v splošno sodbo o privlačnosti tržišča in o svojem položaju na njem.

### **8.3.3 Organizacijska struktura Droge Kolinske, d. d.**

V Drogi Kolinski se z združitvijo nadejajo racionalizacije stroškov na različnih področjih. K temu naj bi prispevalo tudi združevanje ponavljajočih se aktivnosti. Odločili so se za

funkcijsko organizacijsko strukturo (glej sliko 8.5), katere vodstvo sestavlja poleg predsednika uprave še šest izvršnih direktorjev. Na drugi hierarhični ravni se organizacija torej razveja na šest ključnih funkcij, in sicer na področje trženja, tehnike, ekonomike, financ in računovodstva, jugovzhodno Evropo in vzhodno Evropo. Imajo štiri štabne enote, ki običajno pripravljajo odločitve, nimajo pa pravice posegati v samo poslovanje. Štabne enote so: sistem vodenja, kadri in pravo, ki vključuje tudi ISO standard; odnosi z javnostmi; marketing, ki vključuje upravljanje tržnih znamk; ter strateški razvoj, ki vključuje interno revizijo.

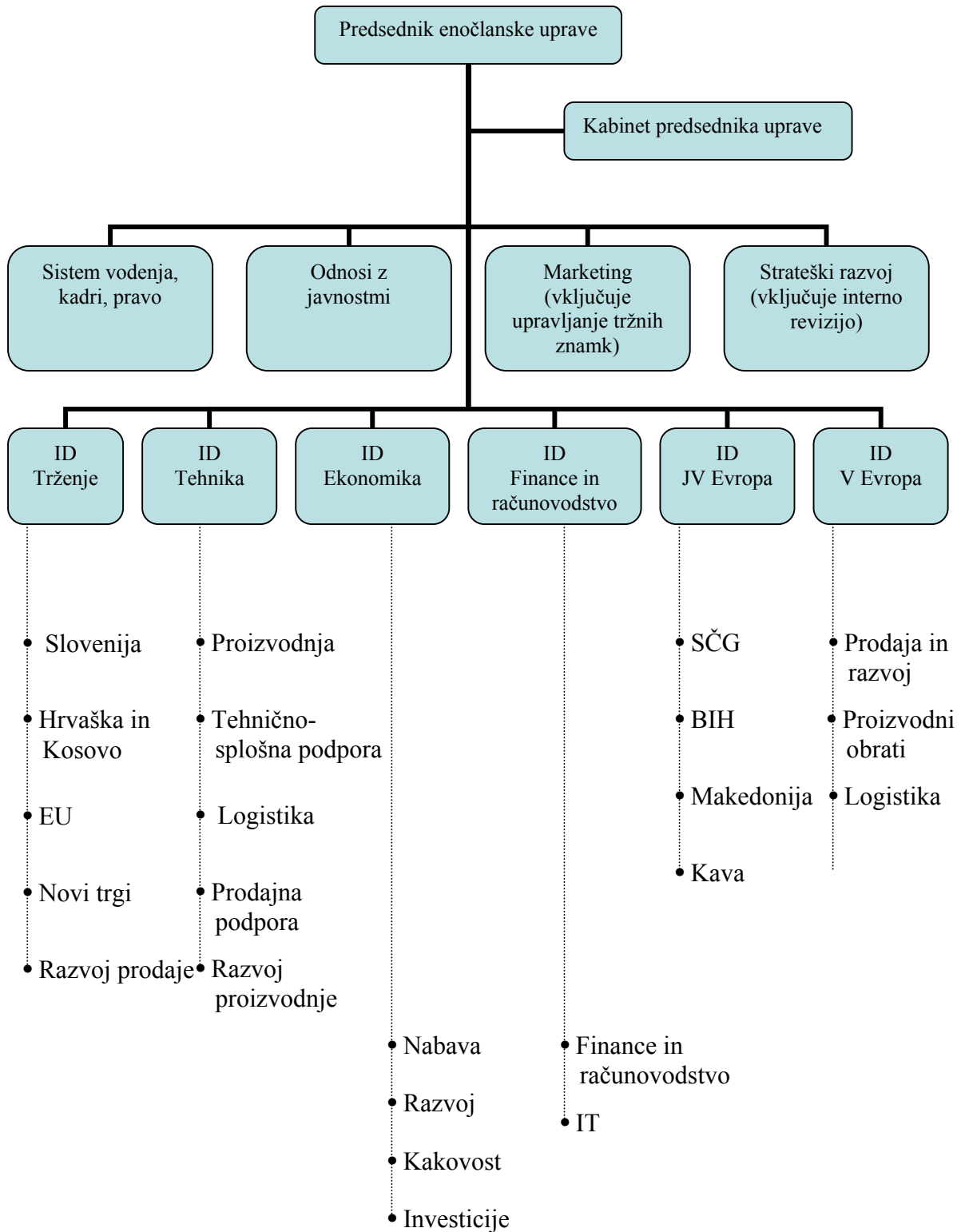
Oddelek za marketing torej vključuje upravljanje znamk, za kar skrbi deset skrbnikov tržnih znamk. Nekateri od njih obvladujejo več znamk hkrati. Upravljanje znamk je poenoteno skozi celotno podjetje Droga Kolinska. To pomeni, da naj bi bil pri tržnih znamkah bivše Droge in bivše Kolinske način dela enak. Vsak skrbnik skrbi za svoje znamke. Medsebojno sodelujejo le kadar gre za kakšne skupne akcije pospeševanja prodaje ali kaj podobnega. Takrat se morajo skrbniki različnih znamk medsebojno dogovoriti in uskladiti. Vseh deset skrbnikov ima skupnega vodjo, ki sodeluje z direktorjem marketinga. Posamezen skrbnik nima neposredno podrejenih pomočnikov za posamezna področja, ampak timsko sodeluje z dotičnimi oddelki, kjer so specialisti za ta področja, na primer za tržne raziskave.

Oddelek za trženje se deli na tri geografska področja, kar je značilno za divizijsko organizacijsko strukturo. Na ta način je odgovornost za uspeh porazdeljena na geografske enote. Za Drogo Kolinsko je to primeren način trženja, ker so razlike med njenimi bistvenimi trgi precejšnje. Komunikacije z lokalnimi dejavniki se tako izboljšajo in podjetje se lažje prilagaja potrebam posameznega trga. Trženjska funkcija tako vključuje pododdelek za Slovenijo, za Hrvaško ter za Kosovo in EU. Poleg teh treh pododdelkov ima trženjska funkcija še dva: pododdelek za nove trge in za razvoj prodaje. Medtem, ko so trgi Slovenije, Hravske, Kosova in EU v odgovornosti izvršnega direktorja za trženje, ima trg jugovzhodne Evrope svojega izvršnega direktorja, ki skrbi za področja Srbije in Črne gore, Bosne in Hercegovine ter Makedonije. Izvršni direktor za vzhodno Evropo pa pokriva štiri funkcije na svojem področju, in sicer prodajo in razvoj, proizvodne obrate, logistiko in računovodstvo z drugimi podpornimi funkcijami.

Oddelek za tehniko se deli na pet podfunkcij: proizvodnjo, tehnično-splošno podporo, logistiko, prodajno podporo in razvoj proizvodnje. Ekonomika ima štiri podfunkcije: nabavo,

razvoj, kakovost in investicije. Oddelek za finance in računovodstvo vključuje informacijsko tehnologijo.

*Slika 8.5: Organizacijska struktura Droge Kolinske, d. d.:*



Vir: <http://www.drogakolinska.si>, 29. 11. 2005.

V organizacijski strukturi Droge Kolinske lahko vidimo nekaj neenotnosti glede organizacije posameznih področij, predvsem trženja. Če so se odločili za divizijsko organizacijsko strukturo na podlagi geografskih območij, bi bilo smiselno, da imajo vsi direktorji posameznih področij skupnega nadrejenega, v tem primeru izvršnega direktorja za trženje. V njihovem primeru pa je direktor za jugovzhodno Evropo na isti hierarhični ravni kot direktor trženja. To lahko povzroči tekmovanje med tema dvema oddelkoma, namesto da bi delovali kot enota s skupnimi cilji.

Na podlagi intervjuja sem izvedela nekaj več o marketinškem oddelku, ki je neposredno podrejen upravi. Kot že rečeno imajo vsi skrbniki skupnega direktorja, ki daje navodila vsem marketinškim funkcijam. Marketinške aktivnosti vplivajo predvsem na sprejemanje odločitev srednjega managementa. Srednji management v Drogi Kolinski predstavlja šest izvršnih direktorjev. Večina marketinških funkcij je integrirana in kontrolirana, težave pa se pojavljajo pri koordinaciji in kooperaciji. Marketing dobro sodeluje z drugimi funkcijami oziroma oddelki, kot so finance, nabava, proizvodnja, distribucija. Zavedajo se, da je njihova prihodnost na razvijajočih se trgih in zato želijo razviti take proizvode, ki se bodo dobro prodajali. Specifikacija delovnih mest je urejena, odgovornosti in ključna področja delovanja posameznika so jasna. Obseg dela ni povsem enakovreden, nekateri ga imajo preveč. Možnost napredovanja je realna. Stalno poskušajo meriti stroškovno učinkovitost različnih marketinških stroškov.

- Računovodstvo in druge podporne funkcije

Pomanjkljivost marketinškega oddelka vidim v medsebojnem nesodelovanju skrbnikov posameznih znamk. Sodelujejo le takrat, ko se za dve znamki pripravlja skupno oglaševanje oziroma promocija. Menim, da bi skrbniki morali redno organizirati skupne sestanke z vodjo marketinga, na katerih bi razvijali skupno strategijo podjetja.

#### **8.3.4 Skrbniki v Drogi Kolinski, d. d.**

Skrbniki znamk imajo velik obseg dela. Njihova glavna naloga je pripravljanje kratkoročnih in dolgoročnih tržnih planov. Ti temeljijo na informacijah, ki jih pridobijo predvsem od oddelka za tržno raziskovanje, prodajnega oddelka in oddelka za razvoj. S temi oddelki sodelujejo tudi pri oblikovanju ciljev. Realizacijo planov stalno spremljajo in skušajo nanje tudi vplivati.

Skrbnik v Drogi Kolinski torej skrbi za pripravljane marketinških ciljev, oblikovanje marketinške politike, planiranje trženja, planiranje novih proizvodov, nadzor tržne znamke, sodelovanje in kooperacijo s prodajo, usklajevanje oglaševanja, prodajnih promocij in razvijanje proizvoda, razvoj embalaže, oblikovanje cenovne politike, učinkovitost distribucijskih kanalov, oglaševanje, prodajne promocije, odnose z javnostmi in nadzor stroškov trženja.

Od oddelka za tržne raziskave skrbnik pridobiva aktualne tržne informacije o velikosti in strukturi trga, o trendih trga, o odnosu potrošnikov do posamezne tržne znamke ter o ekonomskih, trgovskih, industrijskih in političnih trendih. Skrbnik ima na razpolago tudi informacije o odnosu distributerjev in preprodajalcev do njegove znamke, in sicer glede kakovosti, cenovne politike, promocijskih aktivnosti, embalaže, dostave in postopanja v primeru pritožb. Včasih je obseg tržnih informacij omejen, predvsem o trendih trga in odnosu potrošnikov, ker se take raziskave redkeje opravljajo. Za raziskovalne projekte, ki jih izvajajo znotraj podjetja, skrbnik pripravi pisna navodila. Pri zunanjih raziskovalnih projektih pa skrbnik pripravi navodila skupaj z oddelkom za tržne raziskave. Skupaj jasno določijo stopnjo natančnosti raziskave, časovni rok, sprejmejo ocenjene stroške in spremljajo potek projekta.

Od oddelka za tržne raziskave pridobiva skrbnik tudi ocene o aktivnosti konkurence. O pomembnih aktivnostih konkurentov nato obvesti direktorja za marketing, ta pa naprej vrhovni management. Med pomembne aktivnosti sodijo novi proizvodi na trgu, izboljšave ali umik proizvodov s trga, cene in marže, promocijske aktivnosti, spremembe osebja ipd. Informacije o cenah in maržah običajno dobijo neposredno iz prodajnega oddelka.

Glavna naloga skrbnika je razvoj in prihodnost tržne znamke. Skupaj z oddelkom za razvoj stalno razvija nove ideje in išče nove proizvode. Razvoj novega proizvoda mora uskladiti z odobreno politiko razvoja znamke, notranjimi postopki in dogovorjenimi časovnimi roki med za to pomembnimi oddelki. Odgovoren je za to, da je širina in globina tržne znamke primerna za ciljni tržni segment. Skrbnik redno analizira prodajo, dobiček, obračanje zaloge, stroške promocije, stroške prodaje in druge marketinške stroške. Stroškov distribucije ne analizira. Glede embalaže skrbnik zagotavlja, da oblika in grafika odsevata potrebe potrošnikov na ciljnih trgih in da je primerna za zaščito proizvoda. Zato mora oblikovalce embalaže seznaniti z natančnimi tržnimi informacijami, jasnimi komunikacijskimi cilji, potrebnimi informacijami o izdelku in načinom dobave. Tehnologi za embalažo tudi redno pregledujejo primernost

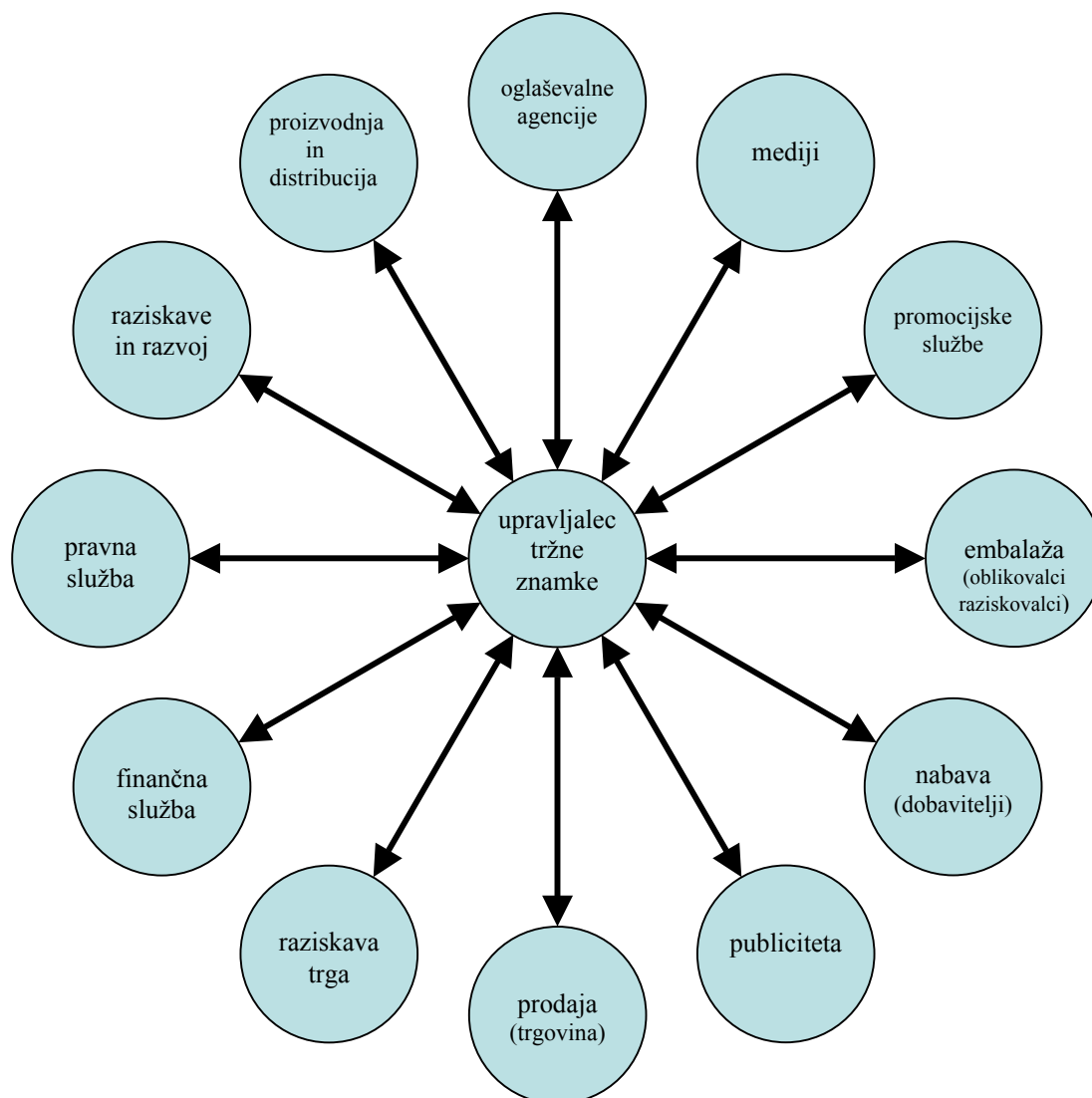
embalaže glede velikosti in načina pretovarjanja. Ustrezno ceno in maržo ter oceno pričakovane prodaje najprej poda prodajni oddelek. Za tisto ceno, ki jo skupaj dokončno določijo, pa skrbnik zagotavlja, da je tržno orientirana, temelji na zaznani vrednosti in zagotavlja ustrezno maržo.

Skrbnik tesno sodeluje s prodajo. Skupaj sodelujejo predvsem pri oblikovanju promocij, ki jih prvotno predstavi skrbnik natančno, v pisni obliki in z vsemi podpornimi materiali. Promocijske aktivnosti morajo uskladiti s prodajnim ciklusom. Prodajni ciklus oblikuje skrbnik, potrdita pa ga prodajni in vrhovni management. V prodaji mu morajo pred izvedbo potrditi vse trgovske dogovore in izvedbe promocij. Skrbnik je odgovoren za pravočasno dobavo promocijskega materiala in za dobre odnose s prodajnim oddelkom. Le tako bodo v prodaji dosledno izvajali zahtevane aktivnosti v podporo prodaji.

Skrbnik je tisti, ki skrbi za oglaševanje in promocijo svoje znamke. Kadar gre za pripravo različnih materialov, sodeluje z oglaševalsko agencijo. Za to potrebuje definirane in kvantificirane podatke o ciljni skupini, promocijske aktivnosti pa kontrolira skozi specifične komunikacijske cilje. Skrbnik torej skrbi, da oglaševalno sporočilo izvira iz komunikacijskih ciljev in je osnovano na podlagi nakupnega obnašanja potrošnikov. Zato natančno pregleduje oglaševalske, promocijske pa tudi PR materiale. Učinkovitost se meri skozi potrošnike. Oddelek za tržne raziskave v ta namen spremlja stopnjo zavedanja, percepcijo potrošnikov in stopnjo sprejemanja. Oglaševalcem dostavlja pisne informacije o dejanskem stanju skrbnik, ki je torej najpomembnejša kontaktna oseba podjetja z agencijo. Obenem kontaktira z različnimi mediji, prek katerih skuša doseči maksimalno publiciteto. Skrbnik dosežene rezultate oglaševanja, promocij in publicitete preuči, oceni in poroča nadrejenim.

Skrbnik izvaja kontrolo trženja skozi stroške sprejetega budžeta, poskrbi, da so vsi vidiki promocijskih aktivnosti preučeni in potrjeni v vseh oddelkih. Je komunikacijski kanal za vse predloge oglaševalskih agencij, promocijskih skupin in vsakodnevnih aktivnosti v zvezi z znamko. Skrbnik zagotavlja, da je ves promocijski material, embalaža in sam proizvod v skladu s predpisi in pravili o tržnih znamkah.

*Slika 8.6: Interakcije upravljalca tržne znamke:*



*Vir: Kotler, Philip (1998): Trženjsko upravljanje. Slovenska knjiga, Ljubljana, str. 724.*

Kot vidimo ima skrbnik posamezne znamke v Drogi Kolinski številne interakcije znotraj in zunaj podjetja, kar je značilno za upravljalce tržnih znamk (glej sliko 8.6). Če želi svoje delo dobro opravljati, mora imeti ustrezno znanje generalnega managementa. Poznati mora načela managementa, znati sprejemati odločitve, uspešno komunicirati in poznati finančne tehnike. Sposoben mora biti voditi dobre odnose z vsemi, katerih sodelovanje potrebuje. Zelo pomembni so odnosi z oddelkom za tržne raziskave, saj od njih pridobiva podatke o stanju na trgu, brez katerih ne more oblikovati načrtov za svojo znamko. Pomembni so tudi dobri odnosi z oddelkom prodaje, saj tam izve koristne informacije o konkurenci, se posvetuje o

primerni ceni in predvideni prodaji. Predvsem v času promocijskih aktivnosti potrebuje njihovo sodelovanje, saj se pri njih dejansko izvajajo. Sodelovati mora s tehnologi za embalaže, ki ga opozorijo, če je embalaža neprimerna. Skrbnik se torej hkrati posveča pospeševanju prodaje in izboljšavam izdelka. Zunaj podjetja največkrat sodeluje z agencijami za raziskave, oglaševalskimi agencijami in različnimi mediji, preko katerih zagotavlja promocijo in pozitivno publiciteto. Skrbi tudi za odnose z javnostmi. Pri Drogi Kolinski me je zmotilo to, da ne skrbi za vse oglaševalske materiale ena agencija, pač pa ima vsaka znamka lahko svojo agencijo. Tudi kadar ima več skrbnikov isto agencijo, imajo tam vsak svoj tim kreativcev. Po mojem mnenju, bi morala za vse oglaševalske akcije skrbeti ena agencija in v tej agenciji bi morala biti ena glavna kontaktna oseba za Drogo Kolinsko. Vendar je to sedaj že vprašanje organizacije oglaševalske agencije.

V organizacijski strukturi Droge Kolinske se skrbniki torej nahajajo znotraj marketinga, ki je ena izmed štabnih služb neposredno pod upravo. Štabne službe imajo običajno bolj svetovalno kot odločevalno funkcijo. To pomeni, da pripravljajo in načrtujejo, ne morejo pa same odločati. To kaže na to, da tudi skrbniki v Drogi Kolinski ne morejo sami sprejemati pomembnejših odločitev, pač pa jih mora predhodno potrditi vrhovni management. Ko jih ti potrdijo, morajo skrbniki poskrbeti za njihovo učinkovito in dosledno izvajanje. Ker skrbnikom ni nihče neposredno podrejen po organizacijski hierarhiji, ne morejo nikomur zgolj ukazati, da upošteva njihova navodila. Dobro sodelovanje in medosebne odnose lahko dosežejo z alternativnimi oblikami vpliva. Od tistih, ki sem jih obravnavala v šestem poglavju, sta za skrbnike pomembni moč strokovnosti in referenčna moč. Skrbniki težko neposredno uporabljajo moč nagrajevanja in moč prisile. Lahko le posredno vplivajo na dodatke pri plači, zanimivo delo ipd. Skrbniki morajo torej graditi svojo podobo na podlagi svojega znanja, poznavanja tržnih informacij, izkušenj ter ustvarjati prijateljske odnose z drugimi zaposlenimi.

Skrbniki znotraj marketinškega oddelka naj bi skrbeli za dolgoročno strategijo portfelja tržnih znamk. Včasih se s strateškim planiranjem premalo ukvarjajo, ker preveč časa porabijo za navduševanje drugih in sodelovanje z oddelki, katerih podporo potrebujejo za uresničitve ciljev. V Drogi Kolinski skrbniki zbirajo informacije od drugih oddelkov in na podlagi njih iščejo možne rešitve. Te rešitve posredujejo nadrejenim, sami pa ne smejo sprejemati pomembnejših odločitev. Tak način dela jih spreminja v nekakšne asistente tržne znamke, ki so preobremenjeni s papirnatim delom.



### 8.3.5 Nadaljnji razvoj Droge Kolinske, d. d.

Če ima Thompson (1990) prav, da korporativna strategija organizacije, ki je na razvojni stopnji funkcijske organiziranosti, kaže na to, kakšna naj bi bila sledeča organizacijska struktura, bi se morala Droga Kolinska v prihodnosti preoblikovati v divizijsko organizacijo. Že zdaj lahko v njeni organizacijski strukturi opazimo značilnosti divizijske strukture, za katero je značilna delitev po posameznih programih. Pri Drogi Kolinski gre za delitev na podlagi geografskih področij, vendar je ta še nepopolna. Če bo šel razvoj v tej smeri, bodo posamezni trgi (Slovenija, Hrvaška, Kosovo, EU, jugovzhodna Evropa, vzhodna Evropa) imeli vsak svojega generalnega managerja, ki bo odgovoren za strategijo in uspešnost svojega geografskega področja. Vsako geografsko področje lahko postane tudi samostojni profitni center, za katerega je lažje meriti vlaganja in dobljene rezultate.

Druga možna delitev na divizije bi bila delitev na podlagi skupin proizvodov oziroma tržnih znamk. Glede na to, da nameravajo v Drogi Kolinski oblikovati devet tržnih znamk, bi vsaka od teh lahko predstavljala eno divizijo. Menim, da taka organizacijska struktura ne bi bila primerna, ker je glavna slabost divizijskih organizacij tekmovanje za korporacijske resurse med posameznimi divizijami. S tem lahko posamezna divizija dosega kratkoročne rezultate, pri tem pa ne koristi dolgoročni strategiji korporacije. To bi pomenilo, da bi se med znamkami ustvarilo nekakšno tekmovanje, namesto da bi vsaka zase prispevala čim več v skupno dobro.

Cilj Droge Kolinske je oblikovati devet uspešnih tržnih znamk, kar bodo dosegli z združevanjem in opuščanjem nekaterih programov. Vsaka znamka bo vključevala večje število proizvodov kot sedaj in šlo bo za različne vrste proizvodov z različnim postopkom proizvodnje, pakiranja, različnimi ciljnimi skupinami, ipd. Menim, da bo upravljanje znamk na sedanji način, postalo neprimerno, ker bo en sam skrbnik težko upravljal tako široko področje. Ena izmed možnosti je, da se skrbniku dodeli kakšnega pomočnika, s čimer bi se oblikovale t. i. skupine za upravljanje tržnih znamk. Skrbnik bi tako imel neposredno podrejene pomočnike, ki bi bili strokovnjaki vsak na svojem področju. Z organiziranjem delovne skupine za vsako individualno znamko bi tudi vzpodbujali t. i. podjetniški stil vodenja, za katerega je značilno, da vrhovni management vzpodbuja upravljavce tržnih znamk, da delujejo kot podjetniki, okrog njih odstranijo hierarhične ovire in jim dajo več moči in odgovornosti, da lahko izkoriščajo vse skupne resurse in uspešno razvijajo tržne znamke.

Zaradi premočnega tekmovanja med posameznimi znamkami bi se morda morali pri organizaciji upravljanja bolj osredotočiti na vrsto izdelka. To pomeni, da bi vse izdelke razvrstili v nekaj programov. Da bi bili ti programi čimbolj trženjsko usmerjeni, bi jih morali oblikovati na podlagi potreb potrošnikov. Vsakega od programov bi lahko vodil vodstveni tim skupaj s specialisti za posamezna področja, kot je pospeševanje prodaje, tržno raziskovanje, embaliranje itn.

Moji predlogi za možne programe Droge Kolinske so:

- **zdrava in hitra prehrana:** deserti, omake, juhe, paštete in izdelke iz žita,
- **okusna hrana:** začimbe in dodatki jedem,
- **osvežitev:** topli napitki in pijače,
- **zdravi otroci:** otroška prehrana,
- **sladki in slani trenutki:** slani prigrizki, bonboni, žvečilni gumiji, lizike.

Glede razvoja upravljanja v prihodnosti bi izpostavila, da se bodo morali skrbniki začeti manj ukvarjati s tržnim komuniciranjem in več z izboljšavami izdelka in same proizvodnje.

V Drogi Kolinski bo v prihodnosti potrebno veliko truda vložiti v organizacijo upravljanja znamk, da bodo te uspešno zastopane na domačem in tujem trgu. Predvsem bo potrebna natančna analiza arhitekture znamk in s tem tudi delo njihovih skrbnikov. Pri opuščanju in združevanju programov morajo paziti na percepcijo in nakupne odločitve potrošnikov, da ne bi po nepotrebnem zapostavili potencialno uspešnih tržnih znamk. Ker je združitev dolgotrajen proces, ki ima svoje zakonitosti in korake, bomo morali počakati še nekaj časa, da bomo lahko ocenili, ali je bila združitev pametna poteza ali ne.

## 9. SKLEP

V sodobnem svetu se na vseh področjih odvijajo hitre spremembe. Podjetja se morajo nanje pravočasno odzivati, če želijo s svojimi znamkami obstati oziroma prodreti na trgu. Da bi bile njihove reakcije pravočasne in čimbolj učinkovite, morajo vzdrževati primerno strukturo managementa.

Pri upravljanju tržnih znamk je pomembno, da so cilji jasno definirani in da je vsem jasno, kaj želi portfelj znamk doseči. Pogled ne sme biti osredotočen na individualno tržno znamko, pač pa na celoten portfelj. Če je na primer cilj povečati ugled krovne znamke, mora vsak upravljevec planirati, kako lahko s svojo znamko pomaga doseči ta cilj. Skupni vodja mora biti v vlogi managerja arhitekture tržnih znamk in pomagati posameznim upravljavcem videti celotno sliko znamk.

Z opisom različnih tipov organizacijskih struktur sem pokazala, kako se mora oblika organizacije prilagajati strategiji tržnih znamk podjetja. Osnova za oblikovanje strategije pa je arhitektura tržnih znamk. S tem potrjujem prvo hipotezo, da sta organizacijska struktura in arhitektura tržnih znamk soodvisni.

Skozi zgodovino se je razvil sistem upravljanja tržnih znamk, pri katerem so glavni akterji upravljalci tržnih znamk, katerih odgovornost je doseganje zastavljenih ciljev, kot je obseg prodaje, tržni delež, včasih tudi dobiček. Pri tem nimajo linijske avtoritete nad oddelki, ki so pomembni za uresničitev načrtov. S tem potrjujem drugo hipotezo, da upravljalci kljub precejšnji odgovornosti nimajo prave moči. Pri tem hkrati mislim na moč vpliva na druge zaposlene in moč sprejemanja odločitev. Vse pomembne odločitve mora namreč potrditi vrhovni management. Avtoriteta upravljavca izhaja iz njegovega osebnega vpliva, znanja, strokovnosti in posedovanja informacij.

Pri analizi Droge Kolinske, d. d., ki trži večje število znamk, sem ugotovila, da je medsebojna povezanost znamk v portfelju podjetja šibka. Posamezni skrbniki se borijo za uspeh svojih znamk, pri tem pa zanemarjajo skupne cilje. Dejstvo, ki kaže na to je, da skrbniki nimajo nobenih sestankov, na katerih bi se zbrali vsi skrbniki in vodja marketinga, kjer bi se lahko ukvarjali s tem vprašanjem. Tudi izbira oglaševalske agencije in njihove kontaktne osebe je odvisna od posameznega skrbnika. Oglaševalska agencija pa je tista, ki s pripravo

oglaševalskih in promocijskih materialov vpliva na razumevanje tržnih znamk pri potrošnikih. Prepričana sem, da bo v obravnavanem podjetju v prihodnosti še prihajalo do sprememb glede organizacije in vloge skrbnikov tržnih znamk. Upam, da se bodo ti več ukvarjali s potrebami in željami potrošnikov ter s tem sledili svetovnim trendom.

Če bi razpolagala z natančnejšimi podatki, bi lahko za Drogo Kolinsko, d. d. oblikovala natančno arhitekturo tržnih znamk, v kateri bi jasno definirala vloge in relacije posameznih znamk znotraj portfelja. Na podlagi tega bi določila tudi optimalno organizacijo upravljanja tržnih znamk. Žal so bili v obravnavanem podjetju precej nezainteresirani za tovrstno sodelovanje, tako da sem si morala pomagati zgolj s podatki iz letnih poročil in njihovih internetnih strani.

## LITERATURA IN VIRI:

1. Apéria, Tony; Back, Rolf (2004): Brand relations Management: Bridging the gap Between Brand Promise and Brand Delivery. Copenhagen Business Scholl Press, USA.
2. Berton, Pierre; Hulbert, James M. in Pitt, Leyland F (1999): Brand Management Prognostications. Sloan Management Review, Winter, Vol. 40, Issue 2, str 53-65.
3. Bhavsar, Santosh S. (2004): Brand Architecture, Business School Marketing Management. Dostopno na <http://www.indiainfoline.com/bisc/jbmk06.html> (18. 10. 2005)
4. Biloslavo, Roberto (1999): Metode in modeli za management. Visoka šola za management, Koper.
5. Blais, Eric (2005): Walk the branding talk. Marketing, Toronto, Jan 17, Vol. 110, Iss. 2, str. 5.
6. Chandler A.D. (1962): Strategy and Structure. The M.I.T. Press, Cambridge.
7. Damjan, Janez (2002): Upravljalci blagovnih znamk. Marketinški fokus DMS, Ljubljana, 23. 9.2002.
8. Davis, Scott (1995): A Vision for the Year 2000: Brand Asset Management. Journal of Consumer Marketing, Vol. 12, Iss. 4, str 65-83.
9. De Chenatony, Leslie and McDonald, Malcolm (1998): Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets. Second Edition, The Chartered Institute of Marketing.
10. Gemmill, Gary R (1972): The Product Manager as an Influence Agent. Journal of Marketing, Vol. 36, Jan.
11. Kast F. E., Rosenzweig J. E. (1985): Organization and Management. Mcgraw Hill, New York.
12. Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
13. Kotler, Philip (1998): Trženjsko upravljanje. Slovenska knjiga, Ljubljana.
14. Kotter, John P. (1986): The general managers. The Free Press. A Division of Macmillan, Inc, New York.
15. Kralj, Janko (1999): Temelji managementa in naloge managerjev. Visoka šola za management, Koper.
16. Letno poročilo Droga, d. d. (2004). Dostopno na <http://www.droga.si> (29. 11. 2005).
17. Letno poročilo Kolinska, d. d. (2003), Dostopno na <http://www.kolinska.si> (29. 11. 2005).
18. Letno poročilo Kolinska, d. d. (2004). Dostopno na <http://www.kolinska.si> (29. 11. 2005).

19. Lipičnik, Bogdan (2002): Organizacija podjetja. 8. natis, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
20. Low, George S. in Fullerton, Ronald A. (1994): Brands, brand management. And the brand manager system. A critical-historical evaluation. Journal of Marketing Research, May, Vol. 31, Issue 2, str. 173-191.
21. Petromilli, Michael; Morrison, Dan (2002): Creating brand harmony. Marketing Management, Jul/aug; 11, 4, str. 16.
22. Petromilli, Michael; Morrison, Dan; Million, Michael (2002): Brand architecture:building brand portfolio value. Strategy & Leadership; 30, 5, str. 22.
23. Podnar Klement (2003/2004): zapiski s predavanj Integrirano tržno komuniciranje. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
24. Pogovor z vodjo tržne znamke 1001 cvet, ga. Jelena Milinkovič, 2005.
25. Slovenska tiskovna agencija (2005): Predvidenih še 109 presežnih delavcev. Zmanjševanje števila blagovnih znamk, Delo, 16. 8. 2005
26. Spletna stran Droge Kolinske, d. d., <http://www.drogakolinska.si> (29. 11. 2005).
27. Šuligoj, Boris (2005): Napovedujejo nova odpuščanja, Delo, 12. 8. 2005
28. Thompson, John L. (1990): Strategic Management, Awareness and Change. Chapman and Hall, New York.
29. Weilbacher, William M. (1993): Brand marketing, NTC Business Books, Illinois USA.
30. Wong, Ken (2004): The inside job. Marketing Toronto, Vol. 109, Iss. 35, p. 8, Nov 1.