

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Melisa Lozica

Sistemi organiziranosti vodij tržnih znamk v podjetjih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Melisa Lozica

Mentorica:izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

Sistemi organiziranosti vodij tržnih znamk v podjetjih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Sistemi organiziranosti vodij tržnih znamk v podjetjih

Tržne znamke so dandanes za podjetja zelo pomembne, prav tako pa vodje tržnih znamk, ki jih upravljajo. V svoji diplomski nalogi sem zato želela prikazati, kakšno vlogo imajo vodje tržnih znamk v različnih podjetjih. V teoretičnem delu sem najprej opisala upravljanje tržnih znamk, nato sem opredelila pojem vodja tržne znamke ter opisala njihov zgodovinski razvoj. Potem sem se osredotočila na uveljavitev vodij v sodobnih podjetjih in se posvetila vprašanju o obstoju sistema v prihodnosti. Na koncu teoretičnega dela pa sem pojasnila še spremembe vlog vodij skozi čas. V raziskovalne namene sem opravila intervjuje s petimi vodji tržnih znamk iz različno velikih podjetij. Vprašanja sem na podlagi informacij, ki sem jih želela pridobiti, pripravila vnaprej. Želela sem ugotoviti, kakšno vlogo imajo vodje in kakšne so njihove naloge v podjetju, v katerem so zaposleni. Nato sem prepise intervjujev podrobno preučila in jih interpretirala ter med seboj primerjala. Na koncu pa sem zapisala svoje ugotovitve iz raziskave in podala sklep.

Ključne besede: upravljanje tržne znamke, sistem vodij tržnih znamk, vloga vodij, ključne naloge, prihodnost sistema.

Systems of organisation of brand managers in companies

The objective of this thesis was to portray the role of brand managers in multiple different companies. Brands and especially brand managers play an integral role in companies nowadays. The theoretical part first describes brand management, before proceeding to the explanation of the term brand manager and how this profession changed through history. Next, this thesis covered the establishment of brand managers in contemporary companies and how the current system will change in the future. The end of the theoretical part discusses the evolution of the brand managers' roles and duties. For research purposes I conducted interviews with five different brand managers on their roles in their respective companies. The questions were prepared in advance, based on the information I set out to obtain. Upon completion, the interviews were then transcribed, analyzed, interpreted and finally, compared to one-another. In the closing pages of the thesis, I reported my findings and presented my conclusion.

Key words: brand management, brand manager system, brand manager roles, key tasks, future of the system.

Kazalo vsebine:

1	UVOD	6
2	UPRAVLJANJE TRŽNIH ZNAMK	8
3	VODJA TRŽNIH ZNAMK	9
3.1	OPREDELITEV POJMA VODJA TRŽNE ZNAMKE	9
3.2	ZGODOVINSKI RAZVOJ VODIJ TRŽNIH ZNAMK.....	11
4	UVELJAVITEV VODIJ TRŽNIH ZNAMK V SODOBNIH PODJETJIH	15
4.1	ALI IMA SISTEM VODIJ TRŽNIH ZNAMK PRIHODNOST?.....	16
4.2	SPREMEMBE VLOG VODIJ TRŽNIH ZNAMK SKOZI ČAS.....	17
4.3	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	19
5	EMPIRIČNI DEL: POMEN IN VLOGA VODIJ TRŽNIH ZNAMK V SLOVENSКИH PODJETJIH.....	20
5.1	OPIS METODOLOGIJE	20
6	ANALIZA IN INTERPRETACIJA INTERVJUJEV	21
6.1	POIMENOVANJE	21
6.2	NALOGE VODIJ V RAZLIČNIH PODJETJIH.....	21
6.3	NAČRTOVANJE DELA IN DOLOČANJE TER SPREMLJANJE CILJEV	23
6.4	MEDSEBOJNO SODELOVANJE	23
6.5	POGLED INTERVJUJANCEV NA UPRAVLJANJE TRŽNIH ZNAMK, POMEMBNIH KOMPETENC VODIJ IN OBSTOJ SISTEMA V PRIHODNOSTI	24
7	SKLEP.....	30
8	LITERATURA.....	31
	PRILOGE	33
	PRILOGA A: Intervju z vodjo tržne znamke 1	33
	PRILOGA B: Intervju z vodjo tržne znamke 2	37
	PRILOGA C: Intervju z vodjo tržne znamke 3	40
	PRILOGA Č: Intervju z vodjo tržne znamke 4	43
	PRILOGA D: Intervju z vodjo tržne znamke 5	48

Kazalo slik:

Slika 3.1: Interakcije vodje tržne znamke 11

Kazalo tabel:

Tabela 5.1: Opis intervjuvancev in njihovih podjetij 20
Tabela 6.1: Povzetek analize in interpretacije intervjujev po ključnih temah..... 27

1 UVOD

Znamke še nikoli niso bile tako pomembne, kot so danes (Temporal 2010). Definicija blagovne znamke: »je ime, oznaka, oblika, simbol ali katerakoli druga značilnost izdelka, ki določa razliko med izdelki različnih proizvajalcev. Z blagovno znamko lahko opredelimo posamezni izdelek, skupino izdelkov ali vse izdelke nekega proizvajalca.« (Potočnik 2002, 206) Na trgu je veliko izdelkov, ki so skoraj identični in zadovoljujejo skoraj vse potrebe potrošnikov. Prav zato pa morajo podjetja s svojimi tržnimi znamkami nekako izstopati, če želijo, da so njihove znamke prepoznavne.

Vidic meni, da je pomembno, kakšen pomen ima znamka za stranko, kako se odraža in na kakšen način privablja ter navdušuje posameznike. Znamka je kot neka zgodba, ki jo pripoveduje svojim uporabnikom. Večja ko je želja potrošnikov postati del te zgodbe, močnejša je znamka in s tem dosega večji tržni uspeh (Vidic 2011).

Ker so tržne znamke za vsako podjetje izrednega pomena, je pomembno tudi raziskati, kdo za njih skrbi, kako za njih skrbi in kako pomembna je njihova vloga dandanes. Da je blagovna znamka uspešna, jo je potrebno učinkovito upravljati. Predvsem pa je pomembno, kako znamke zaznavajo končni potrošniki. Če si ustvarijo pozitivno sliko o določeni znamki in so ji zvesti, to vodi k dobičkonosnosti in dolgoročni uspešnosti znamke.

Najpomembnejša funkcija blagovne znamke je ustvariti razlikovanje med entitetami, s katerimi lahko zadovoljimo potrebe neke stranke. To primarno razlikovanje daje koristi tako kupcu kot prodajalcu. Kljub temu, da je blagovna znamka pomembna za obe strani in ima znamčenje ter upravljanje blagovne znamke častno vlogo v poslovanju, pa pritiski glede sprememb tega naraščajo (Berthon in drugi 1999). Na upravljanje tržne znamke so osredotočeni kar njihovi skrbniki, ki jih poimenujemo vodje tržnih znamk, ali kot je zapisano v tuji literaturi »brand managerji« ali »product managerji«.

Razvoj koncepta vodij tržnih znamk je v organizacijah ustvaril precejšnji interes, pojavile pa so se tudi polemike. Medtem ko so vodjem pogosto dodeljene profitne odgovornosti za njihove produkte, ti mnogokrat poudarijo, da odgovornosti niso v sorazmerju z njihovo avtoriteto v organizacijskih enotah glede prispevkov za marketinške programe, ki jih morajo izvajati (Gemmill in Wilemon 1972).

V svoji diplomski nalogi sem se osredotočila na obravnavo sistema organiziranosti vodij tržnih znamk v različnih podjetjih. Predvsem me je zanimalo, kakšna je njihova vloga v podjetju in katere so glavne naloge, ki jih opravljajo.

Cilj mojega dela je odgovoriti na raziskovalna vprašanja, torej kaj vse so naloge vodij tržnih znamk in kakšen je njihov sistem organiziranosti v podjetju.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu sem najprej predstavila, kaj je upravljanje tržne znamke, kdo sploh so vodje tržnih znamk ter kakšna je njihova vloga v podjetju. Nato sem opisala, kako je potekala zgodovina razvoja vodij do danes in na podlagi preučene literature predstavila odgovor na vprašanje glede prihodnosti vodij tržnih znamk. Na koncu teoretičnega dela pa sem predstavila tudi, kako se je njihova vloga v podjetjih skozi čas spreminjala - predvsem je do sprememb prišlo zaradi digitalnih medijev. Po teoretičnem delu sem zapisala še raziskovalno vprašanje in podvprašanja.

V drugem, empiričnem delu, pa sem opisala metodologijo, predstavila intervjuvance in interpretirala opravljene intervjuje. Za pridobivanje rezultatov sem pripravila intervju, ki je vseboval enajst vprašanj. Če je bilo potrebno, sem med intervjujem zastavila tudi podvprašanja. Vprašanja sem sestavila glede na potrebe svoje raziskave, pri tem pa sem pazila, da ni bilo vprašanj, ki bi zahtevala kot odgovor kakršnokoli poslovno skrivnost.

Po celotnem pregledu in raziskavah o sedanjem delovanju vodij tržnih znamk lahko predvidimo kaj se bo dogajalo in kaj lahko pričakujemo v prihodnje. Glede na moje temeljno raziskovalno vprašanje me bo zanimalo predvsem to, kakšna je vloga vodij tržnih znamk v konkretnih podjetjih, oziroma kako se s svojimi nalogami spopadajo različni vodje, ki upravljajo vsak svojo znamko ali več znamk. Te so si med seboj lahko zelo različne.

2 UPRAVLJANJE TRŽNIH ZNAMK

Upravljanje tržne znamke je sistem, s katerim se vsakodnevno srečuje večina proizvajalcev pakiranega blaga in drugi oglaševalci. Pri tem pa je poglobitnega pomena njihov nadzor nad oglaševanjem (Jones 1999).

Sistem temelji na splošni usmeritvi vodje tržne znamke, s poudarkom na oglaševanju in pospeševanju prodaje. Upravljanje tržne znamke ni domena ene osebe, temveč se vloge porazdelijo posameznim specialistom, vodja pa je zadolžen za usklajevanje skupine in vseh aktivnosti trženja znamke - proizvodnja, pakiranje, prodaja, oglaševanje in promocija. Vodja tržne znamke ni pooblaščen za ustvarjanje velikih odločitev glede politike in financ tržne znamke (Jones 1999).

Dobro upravljanje znamk pomaga pri ustvarjanju močnih znamk in odličnih odnosov s strankami. Presenetljivo pa je, da kljub temu mnogo podjetij še vedno posveča manj pozornosti upravljanju znamkami, kot pa upravljanju drugih področij svojega poslovanja (Temporal 2010). Medtem pa nas lahko napačno upravljanje znamke pripelje do njenega slabega ugleda. V določenih podjetjih se slabo upravljanje vidi takrat, ko podjetje istočasno upravlja mnogo znamk. Te so pogosto preveč razpršene, zato pri potrošnikih pride do zmedenosti. Na drugi strani pa imamo podjetja, ki so osredotočena na upravljanje zgolj kakšne znamke (Macrae in Uncles 1997).

Navdušenci nad upravljanjem tržnih znamk so si zamislili ta sistem kot odgovor na potrebo velikih podjetij po ustvarjanju pravih dobičkonosnih centrov v organizaciji. Vodje tržnih znamk so zaradi nejasnosti pristojnih resno ovirani pri izvajanju svojih načrtov in odločitev. Poleg tega pa se soočajo tudi s težavami pri uveljavljanju svoje predvidene vloge v podjetju. Neodločeni odgovorni nasprotujejo jasno izdelani in uveljavljeni odgovornosti. Kljub tem težavam pa so glavni nameni vodij tržnih znamk vsaj navidezno doseženi (Luck 1969).

Nameni so:

- kreacija in konceptualizacija strategij za izboljšanje in marketing dodeljenih linij izdelkov ali blagovnih znamk,
- projekcija in določitev finančnih in obratovalnih planov za izdelke,
- spremljanje izvedbe in potem rezultatov načrtov z možnostjo prilagajanje taktik spreminjajočim se pogojem (Luck 1969).

Osnovna naloga vodij tržnih znamk je postati center informacij dodeljenih izdelkov. Upravljanje tržne znamke zagotavlja celostno načrtovanje, ki je tesno povezano s potrebami trga in priložnostmi specifičnih izdelkov. To pa je v nasprotju z odločitvami, ki so bile prej

razširjene med funkcionalnimi specialisti. Ti ne prinašajo in podpirajo celovitega znanja in analize dejavnikov, značilnih za izdelek. Vzpostavitev vmesnikov med vodji tržnih znamk in funkcionalnimi specialisti je potrebna zaradi zavarovanja pridobljenih različnih informacij, ki jih ti specialisti lahko prispevajo. Obenem mora vodja tržne znamke ohraniti stike s funkcionalnim osebjem, ki izvršuje strategije in načrte. To uveljavi vodje tržnih znamk kot vitalni organizacijski kader zaradi ohranjanja trženjskih vmesnikov s funkcionalnim osebjem. Vsebina teh vmesnikov in načini realizacije zadolžitev zahtevajo veliko mero pozornosti (Luck 1969).

Kot predvidevajo avtorji članka (M'zungu in drugi 2010), je grajenje tržne znamke na dolgi rok odvisno od pristojnosti podjetja za strateško upravljanje tržne znamke. Da bi znamka v tako konkurenčnem okolju preživeła, mora odražati strateško vizijo podjetja. Pregled literature predlaga, da strateško upravljanje tržne znamke sloni na miselnosti, ki je osredotočena na znamko in poseduje interno znamčenje ter sposobnosti implementiranja tega, kar znamka ponuja. To predlaga tri faze strateškega upravljanja znamke za razvoj in zaščito bogastva tržne znamke:

- 1) sprejetje miselnosti, osredotočene na znamko,
- 2) razvijanje internih zmogljivosti tržne znamke,
- 3) konsistentna sposobnost implementiranja tega, kar znamka ponuja.

3 VODJA TRŽNIH ZNAMK

3.1 OPREDELITEV POJMA VODJA TRŽNE ZNAMKE

Tržne znamke postajajo vse bolj pomembne kot osnova za konkurenčno strategijo. Kljub temu, da so vodje odgovorni za razvoj in izvedbo strategije znamk, pa je malo znanega o tem, kaj naredi vodje tržnih znamk učinkovite (Peng Cui in drugi 2014). V večini so vodje tržnih znamk mlado vodstvo, ki je skrbno izbrano na podlagi svoje energije in obetavnosti. Od njih se pričakuje, da so pripravljeni tvegati, kar je nasprotje pričakovanj birokratskega stila upravljanja, ki je značilen za velike proizvodnje. Vodjem, ki so zadolženi za individualno znamko, je dovoljeno, da tekmujejo med seboj. Zaradi destruktivne narave medsebojnih tekmovanj podjetje temelji na strateški razdelitvi med svojimi znamkami, da s tem prepreči izgubo posla. Nadzorovana tekmovalnost je pomemben element upravljanja tržne znamke, saj se vodje navadno povezujejo z različnimi oglaševalskimi agencijami (Jones 1999).

Glavne naloge vodij tržnih znamk so: razvoj konkurenčne strategije za izdelke; priprava letnega marketinškega načrta in napoved prodaje; sodelovanje z oglaševalskimi in trgovskimi

agencijami za razvoj programov in kampanj; porast podpore izdelkom med prodajno silo in distributerji; izboljšave produktov za zadovoljitev potreb trga (Kotler in Keller 2012).

Čeprav naj bi vodja tržnih znamk v podjetju zasedal pomemben položaj, pa ima tudi nekaj slabosti, kot so: pomanjkanje avtoritete; da postanejo strokovnjaki na izdelčnem področju, vendar redko dosežejo funkcionalno znanje; kratkotrajno upravljanje znamke, kar vodi le do kratkoročnih načrtov, zato dolgoročno ustvarjanje prednosti ni možno; bolj se osredotočajo na ustvarjanje tržnega deleža, namesto na odnose s strankami (Kotler in Keller 2012).

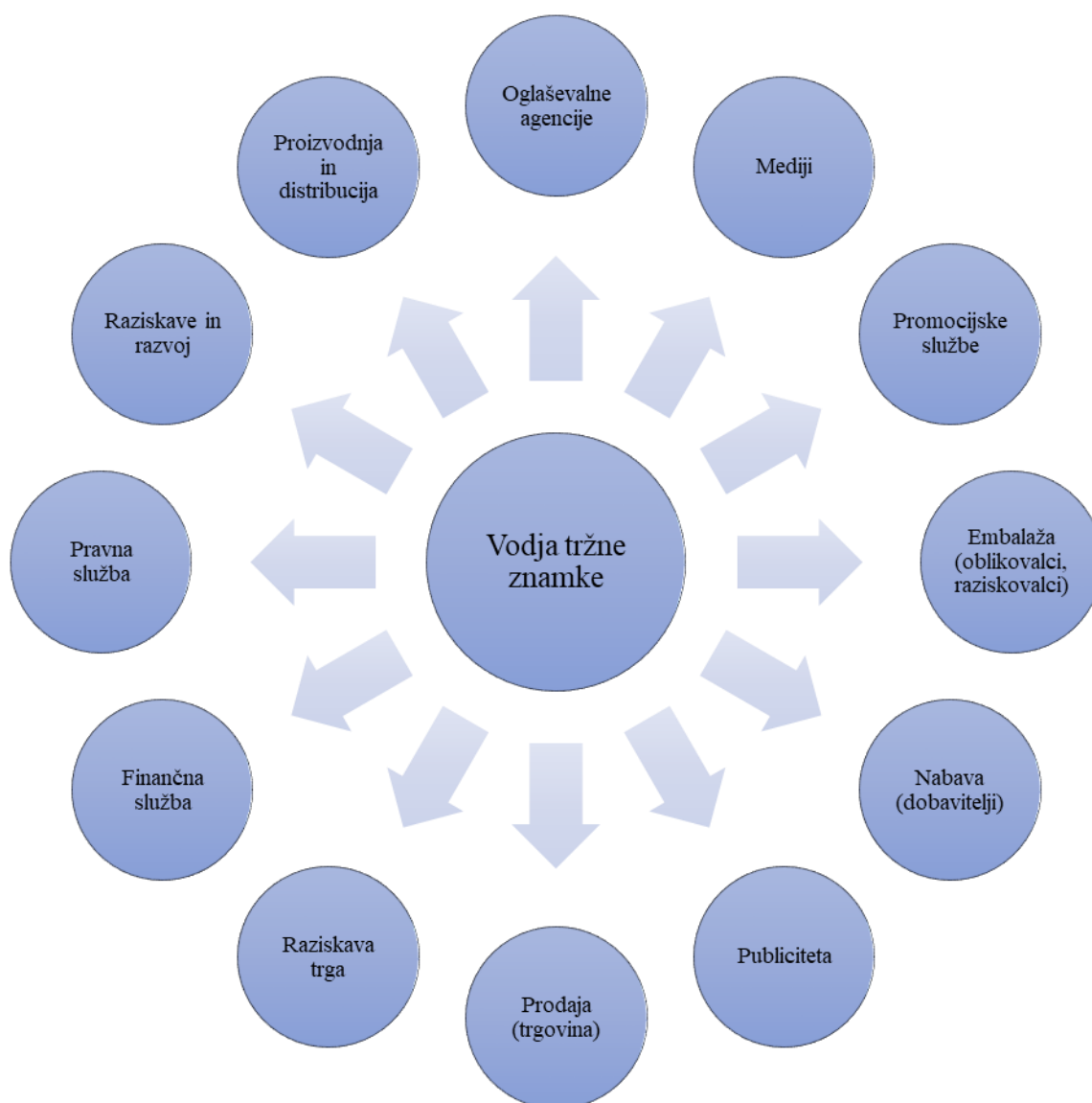
Ena izmed najpomembnejši pomanjkljivosti sistema vodij tržnih znamk, ki jo lahko izpostavimo, pa je, da vodje nimajo nadzora, avtoritete in odgovornosti do razporeditve prodajnega osebja in dodelitve prodajnega časa izdelkov. So kot generali brez vojakov. Torej nimajo neposrednega stika ali odgovornosti do odnosa s prodajo. Tukaj pa je zaznati tudi pozitivno stran take organizacijske ureditve: to, da se vodje tržnih znamk lahko osredotočajo na analize trga in strateška vprašanja, ki zadevajo njihove znamke (Webster 2000).

Vodje tržnih znamk morajo obravnavati spreminjajoče se potrebe kupcev znotraj trga, na katerem se pojavlja vedno več globalnih tekmecev. Morajo se ukvarjati z nejasno začrtanimi mejami trga, povečano deregulacijo in konkurenčnimi pobudami, zaradi česar ustvarjajo nove izdelke ali storitve in nižajo stroške. Poleg vsakodnevnih izzivov, ki jih prinašajo stranke in konkurenčnost trga, pa morajo vodje čutiti potrebo po bolj strateškem razmišljanju o funkciji upravljanja tržne znamke.

Vodje tržnih znamk se morajo zavedati, da je njihov odziv delno odvisen od njihove pobude za uvedbo novo predstavljenih zmogljivosti in možnosti. Njihova dejanja tako neposredno vplivajo na zahteve trga (Shocker in drugi 1994).

Poleg tega pa morajo vodje tržnih znamk poznati svoje stranke dovolj dobro, da vedo, kdaj jih je potrebno preusmeriti k drugi znamki. Ker v nekaterih primerih postanejo znamke določenim ciljnim skupinam neprivlačne, bi se podjetje moralo zavzeti za to, da popravi negativen vtis. Mnogokrat pa je za njih lažje, da to skupino preusmerijo k drugi znamki znotraj podjetja (Rust in drugi 2004).

Slika 3.1: Interakcije vodje tržne znamke



Vir: prirejeno po Kotler (1998, 724).

3.2 ZGODOVINSKI RAZVOJ VODIJ TRŽNIH ZNAMK

V hitro spreminjajočem se svetu je učinkovita struktura ta, ki je ustrezna za določeno podjetje v točno določenem trenutku v času njegovega obstoja in razvoja (Krief v Low in Fullerton 1994, 173).

S spremembami v podjetjih je skozi čas prihajalo do novih načinov upravljanja tržne znamke. Govorimo o štirih zgodovinski dobah, kamor so uvrščeni različni načini upravljanja tržnih znamk:

- RAZVOJ NACIONALNIH PROIZVAJALČEVIH ZNAMK (1870–1914)

Leta 1870 potrošniške dobrine blagovnih znamk niso bile nekaj novega, vendar so bile omejene na nekaj industrij, kot sta patentirana medicina in tobačni izdelki. Take znamke so bile lokalno ali regionalno porazdeljene, v nekaj desetletjih pa so jih spoznali tudi ameriški potrošniki. Razlog za to je bil, da je mnogo agresivnih in ambiciozних lastnikov prišlo do spoznanja, da te znamke prinašajo udarne možnosti za rast podjetja. Spremembe v makro okolju, ki so bile pot k doseganju tega cilja, so sledeče:

- izboljšave na področju transporta in komunikacije, ki so olajšale regionalno in nacionalno distribucijo,
- izboljšave na področju proizvodnje in s tem omogočanje izdelave velikih količin poceni izdelkov,
- dramatične izboljšave na področju pakiranja, ko so za posamezne pakete začeli uporabljati individualizirano embalažo,
- spremembe v zakonih ZDA so olajšale zaščito blagovnih znamk, ki so bile ključ do identitete znamke,
- med poslovneži je oglaševanje postalo bolj ugledno,
- hiter premik k zanašanju na prihodek od oglaševanja s strani časopisov in revij, vključno s tistimi najbolj spoštovanimi,
- nove maloprodajne institucije, ki so nakupovanje naredile bolj mamljivo,
- naraščajoča industrializacija in urbanizacija sta Američanom povečali prihodek ter s tem zmanjšali samoproizvodnjo (Low in Fullerton 1994).

Vedno večje število poslovnih vodij je sililo podjetja k razvoju številčnejših izdelkov blagovnih znamk. Kar je odlikovalo izgradnjo blagovnih znamk od tega časa in naprej, je to, da sta bila razvoj in upravljanje izvajana v veliki meri s strani lastnikov podjetij in vrhunskih vodij. Za potrošnike so imeli izdelki proizvajalčevih znamk jasno in izrazito identiteto. Njihova značilna embalaža jih je naredila lahko prepoznavne s pomočjo oglaševanja in izdatnega pospeševanja prodaje.

Znamke so morale kljub ugodnim makro spremembam premagati marsikateri odpor s strani večjega števila virov. Bile so marketinška revolucija, ta pa ne poteka brez nekaj nasprotovanj. Revolucija je bila eden izmed večjih izzivov, s katerim se je soočilo vodstvo upravljanja blagovne znamke (Low in Fullerton 1994).

Vodje podjetij, ki so ustvarjala izdelke proizvajalčevih znamk, so bili uspešni pri premagovanju večine ovir oziroma odporov. Vendar je bi za to potreben čas in boj. Potem so se oglasi za proizvajalčeve znamke pojavljali povsod. Od leta 1910 do 1914 so proizvajalci naredili jasen premik proti vsem virom odpora do njihovih znamk. Odpor nikoli ni izginil v celoti, namesto tega se je preusmeril v vedno nove izzive v prihajajočih desetletjih (Low in Fullerton 1994).

- **NOVI IZZIVI, NOVE UPRAVLJAVSKE METODE (1915–1929)**

Do leta 1915 so bile proizvajalčeve znamke že dodobra zasidrane v življenju ameriških potrošnikov. Med letoma 1915 in 1920 je bila njihova zlata doba, saj so bili potrošniki nadvse hvaležni za izboljšavo kvalitete izdelkov. V skladu s temeljnimi spremembami pri upravljanju podjetja je vodstvo upravljanja tržne znamke prešlo iz starega sistema (lastnik- podjetnik in višji generalni direktor) na novega (funkcionalno specializirani srednji in zgornje-srednji upravljavci), ki so po navadi tesno povezani z oglaševalskimi agencijami (Low in Fullerton 1994).

Ker so bile tržne znamke že ustanovljene in so se starejši vodilni upokojili ali enostavno niso bili več sposobni odločati o pomembnih zadevah, se je vodstvo upravljanja s tržno znamko odločilo, da delo prevzamejo funkcionalno specializirani profesionalni vodje. Do leta 1914 je bil ta proces že skoraj povsem utečen. Organiziranost po funkcijah je bil znak novega profesionalnega upravljanja znamke. Ta sistem je imel prednosti, omogočal je bolj učinkovito upravljanje (Low in Fullerton 1994).

Nov stil profesionalnega upravljanja se je začel pred letom 1915 in je povzročil rast proizvajalčevih znamk. Dokler se ni izboljšala zakonska zaščita, so uspešne znamke stimulirale širjenje očitno imitirane znamke.

Po letu 1920 so določena imena znamk postala tako dobro poznana in pomembna, da so se mnoga podjetja preimenovala v ime znamke (Low in Fullerton 1994). Kljub učinkovitemu upravljanju številnih znamk pa je funkcionalni sistem upravljanja lahko povzročal določene težave:

- z usklajevanjem oziroma sodelovanjem, saj je bila skrb za znamko razdeljena med dva ali več funkcionalnih vodij in specialistov iz oglaševalskih agencij,
- odgovornost za posamezne znamke, saj ni bilo formalnega sistema za usklajevanje strategij pri podobnih znamkah v podjetju (Low in Fullerton 1994).

Leta 1926 je pri P&G prišlo do sprememb pri upravljanju znamk. Spoznali so, da je najboljše za upravljanje konkurenčnih znamk ustvariti prepoznavno oglaševalsko strategijo za vsako

znamko posebej. To pa ni imelo vpliva na upravljanje znamk v drugih podjetjih (Low in Fullerton 1994).

- SISTEM UPRAVLJANJA TRŽNE ZNAMKE JE ROJEN IN MASOVNO PREZRT (1930–1945)

McElroy je bil mnenja, da bi vsaka posamezna znamka v amerškem podjetju Procter & Gamble morala imeti svojega asistenta oziroma skrbnika, ki bi bil predan oglaševanju in ostalim marketinškim aktivnostim za določeno znamko. Ko je predsednik P&G-ja sprejel odločitev o odobritvi tega predloga, je bil 13. maja leta 1931 uradno ustanovljen sistem vodij tržnih znamk. Njihova poteza pa je imela nekaj let malo ali celo nič učinka na druga podjetja. Ta sistem so prevzela šele po letu 1950, še vedno pa so to bila bolj B2B podjetja. Večina podjetij je še naprej uporabljala več funkcionalnih specialistov za upravljanje svojih znamk (Low in Fullerton 1994). Vodje tržnih znamk niso bili niti omenjeni v raznih člankih, ki so se navezovali na pomembne trende v marketingu v letu 1941. Prav tako pa beseda nanje ni nanesla v marketinških konferenčnih dokumentih leta 1945 in 1946 (Borden, Buckingham in Slator v Low in Fullerton 1994, 180). Kot pravi Rogers, mora preteči nekaj časa, preden je katerakoli inovacija v podjetjih množično sprejeta (Rogers v Low in Fullerton 1994, 180). Čeprav so vodje tržnih znamk v nekaterih primerih delovali neučinkovito, so njihove predloge za spremembe ali rešitve zavrnili konzervativno misleči nadrejeni (Low in Fullerton 1994).

- DOBA UPRAVLJANJA TRŽNIH ZNAMK (1950 IN NAPREJ)

Z ekonomskim razcvetom po drugi svetovni vojni je prišlo do naraščanja osebnih dohodkov, višje stopnje rodnosti in rasti predmestnega srednjega razreda. Regionalni trgovski centri so vzniknili. Eksplozija novih izdelkov, naraščanje povpraševanja po nacionalnih znamkah in vpliv televizijskega oglaševanja so povečali pomembnost znamk in oglaševanja. Proizvajalčeve znamke so doživele svojo drugo zlato dobo (Low in Fullerton 1994). Do leta 1967 je kar 84 odstotkov proizvajalcev potrošniških dobrin v ZDA imelo vpeljan sistem vodij tržnih znamk (Buell 1975). Sistem je bil tam tako razširjen, da je bilo nekako pričakovano, da ga vpeljejo vsa podjetja, ki proizvajajo mnogo izdelkov (Dietz v Low in Fullerton 1994, 181).

Vodilni v podjetju so hiteli pri pridobivanju vodij tržnih znamk. V tem navalu so nekateri zanemarjali misel o tem, zakaj je vodja pomemben in kakšna bi morala biti njegova pozicija, da bo deloval uspešno. Našlo se je nekaj posnemovalcev sistema kot je v P&G, vendar s pomanjkljivim znanjem o unikatni korporativni kulturi v P&G. Tamkajšnji vodje so bili

razmeroma mladi ljudje, ki so imeli kar nekaj izkušenj, preden so zavzeli svoja nova delovna mesta. Brezskrbni posnemovalci so zato domnevali, da morajo biti vodje mladi in neizkušeni (Bund v Low in Fullerton 1994, 182). Na podlagi te domneve so se v časopisih pogosto pojavljali oglasi, v katerih so korporacije vabile mlade in relativno neizkušene moške, da bi postali vodje tržnih znamk. Zaradi pomanjkanja znanja so številni slej ali prej pogoreli (Low in Fullerton 1994).

Sistem se je slišal kot dobra ideja, ki pa je bila prepogosto izvedena v naglici in z nerealnimi pričakovanji (Low in Fullerton 1994).

Izzivi, ki so upočasnili sprejetje sistema vodij tržnih znamk so:

- pritožbe, zmedenost in dvomi – kljub temu, da so še vedno mnoga podjetja izvajala sistem vodij tržnih znamk, se je število pritožb povečevalo. Nezadovoljstvo s sistemom je bilo jasno tudi v takratni marketinški literaturi. Kar je kljubovalo tako slabemu imidžu sistema vodij tržne znamke je to, da ta sistem enostavno ni bil primeren za vsakega proizvajalca potrošnih dobrin;
- težave pri izvajanju – koncept sistema je lahko izražen na precej preprost način. Vendar pa razlaga položaja vodje tržne znamke v podjetju ni bila vedno povsem jasna. Različni avtorji so vsak na svoj način opredelili, kaj točno je delo vodje, ali je to na primer sprejemanje odločitev ali dajanje nasvetov drugim. Podjetja so se morala soočiti s to zmešnjavo. Vsi so se strinjali, da je bila največja težava, kako razdeliti pristojnosti in odgovornosti. Prav to dvojje pa ni bilo vedno v skladu eno z drugim. Skrbništvo nad znamko bi pripeljalo vodjo v interakcijo s funkcionalnim strokovnjakom (Low in Fullerton 1994);
- ponovni interni upori – pogosto je bilo čutiti odpor do ideje vodij tržnih znamk s strani obstoječih upraviteljev, posebno prodajnega osebja in že ustaljenih vodij (Luck in Nowak v Low in Fullerton 1994, 183). Ta upor pa je ogrožal njihov ugled znotraj podjetja in posledično njihovo delovno mesto. Zelo verjetno so stereotipi o upravljanju tržne znamke izhajali s strani tistih, ki so se sistemu upirali (Low in Fullerton 1994).

4 UVELJAVITEV VODIJ TRŽNIH ZNAMK V SODOBNIH PODJETJIH

Glede na današnji hiter razvoj konkurence podjetja težijo k zaposlovanju vodij tržnih znamk, ki so izkušeni na področju zaščite znamk pred grožnjami konkurence in znajo izkoristiti prednosti svojih znamk (Peng Cui in drugi 2014). Kljub širokemu nasprotovanju in bolj šibki

podpori, se je sistem vodij tržnih znamk ukoreninil v večini podjetij s potrošniškimi dobrinami. Obstajata dva razloga, ki to pojasnjujeta. Prvi je ta, da so se podjetja naučila, kako prilagoditi sistem svojim potrebam in kulturi. Drugi pa, da so bili mnogi ljudje, ki so postali vodja tržne znamke, sposobni delovati kljub nesorazmerju med pristojnostjo in odgovornostjo, ki sta bili značilni za večino položajev. Vodstvena in organizacijska okolja podjetij so se začela drastično spreminjati pod raznimi pritiski. Na primer marketing kot zastarel organizacijski sistem mora deliti mesto z drugimi funkcijami v podjetju. S tem se zagotovi konkurenčnost in tako tudi moč na trgu (Low in Fullerton 1994).

4.1 ALI IMA SISTEM VODIJ TRŽNIH ZNAMK PRIHODNOST?

Ni presenetljivo, da je bilo preživetje sistema vodij tržnih znamk v zadnjih nekaj letih pod vprašajem. Interna osredotočenost in poudarek na kratek rok, ki sta omogočala uspešno delovanje vodij tržnih znamk znotraj podjetniške hierarhije, danes veljata kot nižanje pomembnosti močnega marketinga. Informacije, ki so bile enkrat zbrane in analizirane s strani vodij tržnih znamk, so danes lahko dostopne takoj. Možno je, da jih analizirajo vodje, katerih osebni računalniki informacije povežejo v sofisticirano informacijsko omrežje in analitično programsko opremo (Low in Fullerton 1994).

Glavno vprašanje je, ali lahko sistem vodij tržnih znamk preživi? Low in Fullerton menita da lahko, vendar so vsekakor potrebne določene spremembe. Te spremembe pa so:

- bolj izkušeni ljudje, ki naj bi se ukvarjali z več izdelki hkrati in imajo precej več zunanjih stikov,
- večji poudarek na komunikaciji z zunanjimi člani,
- dovoljenje direktorjem, da določijo, kateri tip vodje bi ustrezal potrebam in pogojem njihovega podjetja,
- kot najpomembnejša sprememba pa je navedeno zavedanje podjetnikov o pomembnosti položaja vodij tržnih znamk (Low in Fullerton 1994).

S tem se strinjata tudi Panigyrakis in Veloutsou (2000). Sistem vodij tržni znamk naj bi preživel, vendar bo prišlo do sprememb. Vodje bodo želeli zadostiti novim potrebam dinamičnega okolja, kljub temu pa bodo še naprej morali služiti podjetjem. Najpomembnejša potreba, s katero se bodo soočili vodje tržnih znamk, je razvoj pravega znanja o njihovem trgu. Vso pozornost bodo morali posvetiti strankam in jih postaviti v središče svojih načrtov ter zagotoviti, da znamke ponujajo strankam, to kar si te želijo. Svojo tržno znamko bodo morali pozicionirati na način, ki razlikuje njihovo ponudbo od ponudb ostalih hitro rastočih konkurentov (Panigyrakis in Veloutsou 2000).

Sistem vodij tržnih znamk je bila dobra podlaga za bodoče vodje, ki jih bodo podjetja še potrebovala. Dokler proizvajalci potrošniških dobrin še vedno ustvarjajo tako veliko množico tržnih znamk, bi bilo tvegano, da bi katero izmed njih zanemarjali. Močno preoblikovan sistem bi moral biti pozicioniran tako, da bi podjetjem ponujal podjetniško fleksibilnost, kreativnost in sposobnosti za razvoj dobrih odnosov, ki so dandanes ključnega pomena. Za uresničevanje teh koristi bi moralo vodstvo podjetij opogumiti vodje tržnih znamk, da bi delovali kot podjetniki. Na njih bi bilo, da odstranijo hierarhične sloje, ki jih obkrožajo. Prav tako pa bi morali vodje dobivati več odgovornosti in nadzora za združevanje vseh resursov, ki so potrebni za nadaljnji razvoj znamke. Podpreti je potrebno timsko delo, pogajalske sposobnosti pa se morajo usmeriti navzven. Tako bi se vodja manj osredotočal na oglaševanje ter interno izmenjevanje uslug in bolj na maloprodajne in končne potrošnike (Low in Fullerton 1994). Že v preteklosti so se v večjih podjetjih vodje prodaje redno posvetovali z javnomnenjskimi strokovnjaki glede promocijskih strategij. Obenem se bili zaradi pravnih omejitev marketinški oddelki postavljeni na stranski tir, več zadolžitev pa je dobilo vodstvo podjetja. Zaradi dinamike na trgu se bodo vodje morali vedno bolj zanašati na ekipno delo. Razvoj znamke bo tako v rokah marketinških in prodajnih oddelkov, kot tudi oglaševalskih in promocijskih agencij. Oddelek za računovodstvo in finance sedaj igrata zgolj podporno vlogo z izračuni stroškov in plačilnimi nalogi. Uskladitev vseh vpletenih je tako ključna za pravočasen razvoj znamke v današnjem času, kjer je to zelo pomembno (Veloutsou in Panigyrakis 2001).

4.2 SPREMEMBE VLOG VODIJ TRŽNIH ZNAMK SKOZI ČAS

Digitalne novosti so prinesle veliko sprememb pri digitalnem znamčenju in oglaševanju, prav tako pa so prišle novosti za vodje tržnih znamk. Digitalno znamčenje dandanes pomeni povzetek naših izkušenj na spletu. Na te naše izkušnje je lahko vplival logo ali sponzorstvo, vendar pa moramo razumeti, da je znamčenje nekaj več kot le vizualna identiteta. Znamčenje se je bistveno spremenilo prav zaradi digitalnih medijev (Rowles 2014). Ima svoje karakteristike in dinamike, ki jih moramo razumeti, da bi lahko določili učinkovite taktike in strategije. Glede na spreminjajoče se medijsko okolje in poročanje z raziskovalnih področij je za znamčenje v digitalni dobi potrebna strategija, ki omogoča ustvarjanje enotne in edinstvene podobe podjetja v razdrobljenem medijskem okolju (Lipiainen in Karjaluoto 2015). Mediji so nas pripeljali do dvosmernega komuniciranja med znamkami in potrošniki. Prek družbenih omrežij lahko direktno komuniciramo z znamkami, s katerimi smo v stiku vsak dan. Pravzaprav večina komunikacije prek digitalnih omrežij ne vključuje več znamk, ampak

poteka kar med potrošniki samimi. Potrebno se je zavedati, da je postalo bolj pomembno, kaj o nas pravijo potrošniki in ne kaj pravimo mi o sebi. Razumeti moramo, kako iskalniki in družbena omrežja vplivajo na to, kako nas vidi in dojema naša ciljna skupina (Rowles 2014). Dandanes je veliko govora o družbenih omrežjih. Naj bo podjetje malo ali veliko, ta omrežja so ključni faktor pri privabljanju potencialnih strank oziroma kupcev k njihovi znamki. Tehnologija se razvija hitro, zato je potrebno poslušati ljudi in se pogovoru pridružiti, ko ta teče o vaši znamki. Zaupanje, preglednost in verodostojnost so ključnega pomena za izgradnjo skupnosti blagovne znamke. Ljudje ki sledijo določeni znamki, bodo želeli poiskati še več informacij na spletu in kupiti še več izdelkov iste znamke (Smith 2009).

Skozi čas je prišlo do veliko sprememb, ki so vplivale na delo vodij tržnih znamk. Medtem ko je njihova prvotna vloga ostala enaka, se morajo dandanes ukvarjati s precej širšim naborom neznank in pritiskov s strani trga in uporabnikov oziroma strank. Dinamične spremembe, ki smo jih lahko opazili v zadnjem desetletju na svetovnih trgih, so pred izziv postavile predvsem vodje tržnih znamk (Temporal 2010). Te spremembe vključujejo:

- željo po hitrosti, okretosti in inovacijah; kot področja strateške konkurenčne prednosti v svetu, ki je značilen po hitrejših spremembah,
- porast digitalnega sveta in povečanje uporabe interneta pri izdelavi znamke,
- večji poudarek na projekciji osebnosti znamke kot sredstvo diferenciacije,
- razširitev znamčenja v B2B trgih in javnem sektorju,
- umikanje arhitekture znamk od znamčenja izdelkov h korporacijskemu znamčenju,
- povečanje pritiska uporabnikov na organizacije, da bi prevzele družbeno odgovorne prakse in vedenje,
- prevzemanje internega znamčenja ter angažiranje zaposlenih za izboljšanje strankine izkušnje,
- povečano število združitvev, pridobitev in povezav (Temporal 2010).

Poslovni svet se je spremenil v negativnem smislu. Vodje tržnih znamk se danes še vedno soočajo tudi z zastrašujočimi izzivi hude globalne gospodarske recesije. Za preživetje v teh krutih, neugodnih razmerah je zelo pomembno, da vodje tržnih znamk uporabljajo svoje upravljalvske sposobnosti z veliko mero energije in discipline in so pri tem inovativni (Temporal 2010).

4.3 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Na podlagi literature sem ugotovila, da naj bi imel vodja tržne znamke še vedno relativno pomembno vlogo oziroma položaj v podjetju, vendar takemu sistemu upravljanja tržnih znamk avtorji pripisujejo tudi nekaj slabosti pri delovanju. Kot pravi Webster (2000), naj bi bil vodja kot general brez vojakov, zato me bo v empiričnem delu zanimalo:

Kakšna je vloga vodij tržnih znamk v podjetju?

Iz temeljnega raziskovalnega vprašanja sem izpeljala tudi podvprašanja, ki so podprta s pregledom literature. Najprej sem želela izvedeti za razlike med vodji iz velikega in malega podjetja. Še posebej me je zanimalo, ali imajo različne naloge in kolikšen pomen pripisujejo njihovem delovnem mestu v podjetju:

V1: Kako je sistem vodij organiziran v malih in kako v velikih podjetjih?

Nadalje me je zanimalo ali so naloge v praksi enake, kot jih opisuje literatura ali je teh v tipičnem delavniku vodje še več ali morda manj, zato sem si zastavila naslednje vprašanje:

V2: Kaj so ključne naloge vodij tržnih znamk?

Iz literature sem izvedela, da je prvotna vloga vodij ostala nespremenjena, kljub temu pa se vsakodnevno soočajo z vse večjimi pritiski z vseh strani, zato me je zanimalo tudi:

V3: Kako se je vloga vodij tržnih znamk v podjetju razvijala skozi čas?

5 EMPIRIČNI DEL: POMEN IN VLOGA VODIJ TRŽNIH ZNAMK V SLOVENSКИH PODJETJIH

5.1 OPIS METODOLOGIJE

Odločila sem se, da je najboljši pristop za pridobitev relevantnih informacij uporaba kvalitativne metodologije – intervju z vodji tržnih znamk.

Najprej sem pripravila enajst vprašanj, glede na informacije, ki sem jih želela izvedeti za svojo raziskavo. Torej je šlo je strukturiran intervju odprtega tipa. Vzorec je bil namenski. Nato sem prek elektronske pošte pozvala k sodelovanju enajst vodij tržnih znamk iz različnih podjetij. Ker sem predvidevala, da se vsi ne bodo odzvali na mojo prošnjo, sem jih kontaktirala dvanajst, dejansko pa sem jih potrebovala pet.

Potem sem se z vsakim izmed petih oseb, ki so pristale na intervju, posebej dogovorila za lokacijo in uro intervjuja. Te sem v živo opravljala v obdobju od marca do junija 2017. Pred vsakim intervjujem sem osebo vprašala, ali lahko pogovor snemam in ga potem uporabim za transkript. Povedala sem tudi, da bo v moji diplomski nalogi oseba anonimna, oziroma da bo poimenovana na primer: Vodja TZ 1, prav tako pa ne bom razkrila imen podjetij, v katerih so zaposleni, le opisala bom s čim se ukvarja posamezno podjetje.

Zaradi večje anonimnosti sem se odločila, da bom vse intervjuvance v svoji diplomski nalogi naslavljala z moškim spolom.

Analize intervjujev sem se lotila tako, da sem ob temeljitem branju vprašanj in odgovorov vsakega intervjuvanca posebej, označila pomembne dele odgovorov. Te sem kasneje razdelila v določene kategorije oziroma teme. Tako sem lahko na koncu, poleg predstavitve profila vsakega posameznika, kot del analize tematsko izpostavila podobnosti in razlike med intervjuvanci in njihovimi odgovori (Seidman 2006).

Tabela 5.1: Opis intervjuvancev in njihovih podjetij

	Vodja TZ 1	Vodja TZ 2	Vodja TZ 3	Vodja TZ 4	Vodja TZ 5
Velikost podjetja	veliko	malo	srednje	srednje	srednje
Panoga	avtomobilska industrija	ekološka prehrana	distribucija	distribucija	tobačna industrija
Slovensko/tuje podjetje	slovensko	slovensko	slovensko	slovensko	slovensko
Trajanje intervjuja	35 minut	15 minut	17 minut	23 minut	15 minut

Vodja TZ 1 mi je v vpogled za lažjo predstavo pri nekaterih odgovorih dal tudi nekaj dokumentov podjetja, ki pa sem jih lahko zgolj preletela, saj so podatki zaupni.

Vodja TZ 3 in 4 sta intervju opravila eden za drugim, saj sta zaposlena v istem podjetju in smo se tako dogovorili za skupen termin. Najprej je odgovarjal vodja TZ 3, njegovih odgovorov pa ni poslušal vodja TZ 4, da ne bi podzavestno ponavljal odgovorov ali dele teh. Pri petem intervjuju so zaradi omejenosti v marketinškem oziroma oglaševalskem smislu, zaradi specifičnih izdelkov, katerih oglaševanje je zelo problematično, nekateri odgovori v delu, ki se tiče marketinga, bolj skopi.

6 ANALIZA IN INTERPRETACIJA INTERVJUJEV

6.1 POIMENOVANJE

Že v naših in tuji virih se pojavljajo različni izrazi, s katerimi so poimenovani vodje tržnih znamk. Hehman (v Low in Fullerton 1994, 174) meni, da čeprav se izraza »brand manager« in »product manager« v literaturi uporabljata izmenično, je termin »brand manager« bolj primeren. Zato me je najprej zanimalo, kako v podjetjih, kjer delajo intervjuvanci, pravzaprav poimenujejo vodjo. Dvakrat se je pojavil slovenski izraz, in sicer skrbnik blagovne znamke, dvakrat izraz vodja prodaje ter enkrat kar »brand manager«, saj v slednjem podjetju uporabljajo zgolj angleške izraze za poimenovanje delovnih mest. Poleg tega pa sem želela izvedeti še, ali vodje upravljajo zgolj z eno znamko ali je teh več. V neki raziskavi o vlogi vodij tržnih znamk v Veliki Britaniji so ugotovili, da je povprečen vodja zadolžen za več kot le eno znamko (Hankinson in Cowking 1997). V prav vseh preučevanih podjetjih so vodje zadolženi za upravljanje večjega števila znamk. Enotno so pojasnili tudi razlog za to, in sicer so si znamke med seboj lahko zelo različne in tako niso vse enako pomembne. Nekatere znamke so šibke, nekatere močne. Zaradi tega se je na nekatere potrebno osredotočiti veliko bolj in vanje vložiti več, saj enostavno prinašajo večji dobiček. Odvisno je tudi, kaj želijo z določeno znamko doseči.

6.2 NALOGE VODIJ V RAZLIČNIH PODJETJIH

Kot je predstavljeno skozi literaturo, so ključne naloge vodje tržnih znamk: razvoj konkurenčne strategije za izdelke; priprava letnega marketinškega načrta in napoved prodaje; sodelovanje z oglaševalskimi in trgovskimi agencijami; porast podpore izdelkom med prodajno silo in distributerji; izboljšave produktov za zadovoljitev ciljnih skupin (Kotler in Keller 2012). Večina nalog se pojavlja tudi v praksi, kljub temu pa se pojavijo izjeme. In sicer je dober primer podjetje iz tobačne industrije, ki je, kot je povedal vodja TZ 5, zelo omejeno pri oglaševanju. Tako tudi njihovo sodelovanje z oglaševalskimi agencijami in ukvarjanje z

družbenimi omrežji ni tako v ospredju. Intervjuvanec je povedal, da je njegova naloga izvedba odločitve glede strategije, ki jo postavi glavni štab. Iz odgovorov intervjuvancev je razvidno, da ima vodja TZ 2, ki dela v malem podjetju, ogromno nalog v primerjavi z vodji iz večjih podjetjih, oziroma so te zelo raznolike. Skrbeti mora za motivacijo zaposlenih, marketinške aktivnosti, dogovarja se z revijami in spletnimi stranmi za oglaševanje, pisanje člankov za revije, objave na socialnih omrežjih, spremljanje konkurence in prepoznavanje ciljne skupine, skrb za stike z veleprodajnimi kupci, podpora uporabnikom spletne strani, svetovanje maloprodajnim kupcem, izbor novih artiklov, določanje maloprodajnih cen izdelkov, organizacija raznih predavanj in fakturiranje. Tudi v literaturi lahko zasledimo, da so upravljalci manjših podjetij pogosto nosilci vseh pomembnejših odločitev. Odgovorni so za opravljanje mnogih funkcij kot so: bančništvo, oglaševanje, zaposlovanje in celo pisarniške nakupe. Mala podjetja se redko poslužujejo najema oglaševalskih in drugih agencij (Culkin in Smith v Napoli in drugi 2007, 28). Kljub temu, da sta vodja TZ 1 in 2 pravzaprav oba vodja prodaje, so zadolžitve prvega bolj povezane s samo prodajo. Njegove naloge so komunikacijske in prodajne narave, na primer: ohranjanje dobrih odnosov z obstoječimi strankami, pridobivanje novih strank, nadzor prodajnih rezultatov, skrb za podobo salona Skrbi tudi, da so vsi sodelavci v prodaji usmerjeni k stranki. Poleg tega pa je odgovoren tudi za stroške svoje blagovne znamke, sestavljanje proračuna, oceno tržnih gibanj, dogovarjanje o letnih ciljih in nagradnih bonusih.

Lahko torej sklepamo, da imajo v malih podjetjih, kjer je zaposlenih malo število ljudi, vsi več nalog. Lahko bi rekli, da pokrivajo več delovnih mest hkrati. V velikih podjetjih pa se vsak zaposleni posveti točno določeni nalogi, ki mu je dodeljena v skladu z njegovim delovnim mestom. Tako je tudi lažje nadzorovati delo vsakega posameznika.

Ko je prišlo do vprašanja o podobnosti dela vodij tržnih znamk znotraj podjetja, so vodje TZ 1, 3 in 4 povedali, da je načeloma delo vseh vodij poenoteno, neodvisno od tega, za katero znamko skrbijo. Razhajanja se pojavijo pri prehrabnih in ne prehrabnih izdelkih, saj je pri prehrabi potrebno paziti, da ne preteče rok uporabnosti. Pomembna dejavnika, ki vplivata na upravljanje znamke, pa sta tudi njena velikost in tržni delež ter v kolikšni meri je principal vključen v njihovo delo. Pri velikih znamkah imajo bolj proste roke kot pri manjših, kjer so lahko zelo omejeni glede proračuna. Cilj vseh pa je, da vedno poizkušajo doseči, kar jim je bilo zadano. Na to temo pa nista mogla podati relevantnega odgovora vodja TZ 2 in 5, saj sta edini vodji TZ v svojem podjetju. Kljub temu pa sta se postavila v to vlogo in povedala, da menita, da bi se njihovo delo lahko razlikovalo, predvsem odvisno od kapitala, s katerim bi

lahko razpolagali. Vodja TZ 2 tudi meni, da si velika podjetja lahko privoščijo naročilo tržne raziskave, kar pa je zelo dobro orodje za načrtovanje prihodnjih aktivnosti glede znamke.

6.3 NAČRTOVANJE DELA IN DOLOČANJE TER SPREMLJANJE CILJEV

Pri načrtovanju dela in pisanju predlogov za letne cilje ter raznih načrtov za znamke so vodje v večini samostojni, vendar pa so primorani upoštevati vse morebitne dejavnike in postaviti dosegljive, realne cilje za podjetje. Te kasneje skupaj z nadrejenimi pregledajo in jih točno določijo. Pri vodji TZ 1 imajo s strani tovarne, za katero prodajajo avtomobile, točno določeno, koliko denarja na en avto je potrebno zapraviti za oglaševanje. Tovarna ima jasna navodila, kaj zahteva, tako na primer vsako leto za vsako posamezno znamko naredijo letni poslovni načrt, ki vsebuje število prodanih avtomobilov, dinamiko po mesecih, dinamiko po modelih in seveda tudi marketinške vložke. Tega načrta se morajo potem čim bolj držati, medtem ko v malih podjetjih vsakodnevno prihaja do raznih sprememb, tako kadrovskih kot tudi v načinu poslovanja in načrtovanih ciljev. Izjema pri določanju ciljev je vodja TZ 5, ki pri tem nima dosti besede. Vse pomembnejše odločitve sprejemajo nadrejeni.

V vseh preučevanih podjetjih stremijo k vsakoletnemu izboljšanju prodaje in povečanju dobička. Vendar pa lahko pride do izjeme, in sicer takrat, ko je na vidiku kakšen izreden dogodek. Sama sem si to predstavljala tako, da v prodajalni avtomobilov na primer vnaprej vedo, da bo njihova prodaja v naslednjem letu zelo zrastle, ker se je slovenska policija odločila, da bo kupila trideset njihovih vozil. Tako vedo, da v letu zatem tega izrednega dogodka ne bo. Večina svoje rezultate primerja z lanskimi in tako vidi, kaj se dogaja s prodajo. Pri vodji TZ 2 prek kuponov, ki jih promovirajo na spletni strani, preverjajo, koliko so njihove stranke odzivne. Vodje imajo vsaj mesečne sestanke, kjer preverjajo, kako stvari potekajo glede na predhodno določene cilje. Če je seveda potrebno, se sestanki izvajajo bolj pogosto. Pomemben faktor za zbiranje podatkov pa so tudi skrbniki ključnih kupcev. Vodja TZ 5 pa je posebej poudaril, da je v primeru lansiranja novega izdelka na trg ali neke nove aktivnosti potrebno na začetku zadevo spremljati ves čas. Vsekakor je vsak izmed vodij ves čas na tekočem s svojimi prodajnimi rezultati. Če vidi, da se je prodaja zaustavila, ali ne dosega željenih števil, mora razmisliti in preučiti zadeve, da to čimprej izboljša.

6.4 MEDSEBOJNO SODELOVANJE

Kot pravijo Peng Cui in drugi (2014), so vodje tržnih znamk v stiku z velikim številom notranjih kot tudi zunanjih izvajalcev. Ti odnosi predstavljajo socialno zapleteno sredstvo, katerega drugi ne morejo popolnoma posnemati. Kar je zanimivo, je to, da podjetje lahko

vodjo po hitrem postopku zamenja, zelo težko pa nadomesti njegovo znanje, sposobnosti in poznanstva, ki jih je pridobil med upravljanjem znamke.

Samo komuniciranje je že tako pomembno v vsakdanjem življenju, še bolj pa je pomembno, kako znamo komunicirati na delovnem mestu ter v kakšnih odnosih smo s svojimi sodelavci. V moji raziskavi me je predvsem zanimalo, s kom vodje večinoma sodelujejo, so to preostali vodje ali nadrejeni. V vseh podjetjih vodje sodelujejo s svojimi nadrejenimi, to pa so direktor, vodja marketinga, direktor prodaje, principal, direktor trga. Med drugim pa v treh izmed petih podjetij sodelujejo tudi s skrbniki ključnih kupcev in potniško ekipo oziroma vodjo potnikov. Vodji TZ 3 in 4 sta povedala, da interno sodelujeta tudi s preostalimi vodji tržnih znamk, s katerimi pa sta v stiku predvsem za vsakodnevne zadeve, kot so razni prevodi besed iz angleščine in pomoč pri pisanju poročil. Zanimivo je to, da vodje med seboj dejansko ne morejo pretirano sodelovati, saj vsak upravlja svoje znamke in o preostalih ne ve prav dosti. Ve, da neka znamka obstaja, vendar se v njeno oglaševanje in statistiko ne vmešava. To pa se mi ne zdi nič presenetljivega, saj z upravljanjem znamke ni na tekočem in tako težko predlaga kakšne korenite spremembe. Nekoliko nepričakovan odgovor je podal vodja TZ 1, ki je mnenja, da s preostalimi vodji ne more sodelovati, saj meni, da niso na nivoju razmišljanja, ki ga ima njihova blagovna znamka in njihov način dela. Zato sodeluje zgolj z direktorjem. V dobrih poslovnih odnosih pa je tudi z uvoznikom in banko. Tudi vodja TZ 2 načeloma sodeluje zgolj z direktorjem, vendar pa veliko da na mnenje svojih sodelavcev. Prav zato jih pogosto prosi za mnenje, ideje in tudi odziv na določene marketinške aktivnosti.

6.5 POGLED INTERVJUANCEV NA UPRAVLJANJE TRŽNIH ZNAMK, POMEMBNIH KOMPETENC VODIJ IN OBSTOJ SISTEMA V PRIHODNOSTI

Poleg dejstev o delovanju vodij tržnih znamk v podjetjih pa sem želela izvedeti tudi nekaj o njihovem pogledu na določene stvari, ki se prav tako dotikajo mojega raziskovalnega dela. In sicer me je najprej zanimalo, v čem vidijo prednosti in slabosti upravljanja znamk, kot ga imajo v podjetju. Mislim, da sem na tem področju dobila dobre informacije, saj so vedeli, da bodo anonimni in so lahko brez težav odgovorili tako, kot zares mislijo. Ko pogledam odgovore, se mi zdi najbolj zanimiva primerjava glede prednosti in slabosti upravljanja znamke med malim in velikim podjetjem. Isto stvar so v malem podjetju izpostavili kot prednost, v velikem pa kot slabost. In sicer je vodja TZ 1 povedal, da je slabost ta, da so glede določenih stvari zelo rigidni oziroma omejeni in jih nikakor ne morejo spremeniti čez noč, temveč se morajo načrtov striktno držati. Medtem ko je vodja TZ 2 izpostavil, da je zelo velika prednost ta, da se lahko njihovi začrtani načrt hitro prilagodijo ali spremenijo, saj to za seboj ne potegne veliko ljudi. V malem podjetju so povedali, da je slabost pomanjkanje

financ, kar pa ne drži za veliko podjetje. Tu pa so kot prednost navedli strukturiranost in merljivost. Vse je mogoče natančno izmeriti in hitro posredovati, če je to potrebno. Kljub temu, da sta vodja TZ 3 in 4 zaposlena v istem podjetju, sem mislila da se bosta njuna odgovora bolj razlikovala, kot sta dejansko se. Oba sta kot slabosti navedla, da se zadeve odvijajo prepočasi glede na potrebe trga. Nekatere informacije niso vsem takoj dostopne in pridejo na površje z zamikom. Vodja TZ 5 pa je izpostavil kot slabost premalo besede pri določanju strategije, kot prednost pa posledično manj odgovornosti.

Prav vsi izmed vodij so bili relativno mlade osebe, zato niso opazili nekih sprememb v digitalnem smislu, odkar zasedajo svoj položaj v podjetju. Vprašanje ni bilo preveč dobro zastavljeno, saj so odgovori skopi in nekako ne v okviru tega, kar me je zanimalo. Izpostavim lahko zgolj opažanje glede vedno večje pozornosti, ki se jo namenja digitalnemu oglaševanju prek Instagrama, YouTubea, Snapchata ... Razvile pa so se tudi razne aplikacije, s katerimi lahko vsi zaposleni ažurno sledijo novostim.

Jones (1999) pravi, da naj bi bili vodje tržnih znamk mladi obetavni ljudje, ki so pripravljeni tvegati. Morajo biti tekmovalni, vendar le do določene mere. V podjetjih, kjer sem opravljala intervjuje, verjamejo, da mora biti vodja: pošten, razumen, vztrajen, samozavesten, prepričljiv, odgovoren, komunikativen, analitičen, kreativen, iznajdljiv, zavzet, izviren, strpen, odločen, prilagodljiv, ciljno usmerjen, energičen ... Nekatere oznake so se pojavile večkrat, zato sklepam, da so pomembne. Eden izmed intervjuvancev je mnenja, da je več vodij žensk kot moških. Meni, da so moški vodje bolj za specifične znamke, kot so na primer alkoholne pijače. Ostale znamke pa naj bi po njegovem mnenju bolj pokrivalo ženske. Poleg tega pa sta vodja TZ 3 in TZ 5 posebej izpostavila tudi to, da se mora vodja znati poistovetiti s svojo znamko, saj jo tako bolje razume, želi zadane cilje izpeljati do konca in je avtomatsko bolj motiviran za njihovo doseganje. Kot primer je bila navedena neka oseba, ki je velik nasprotnik kajenja, in se bo tako težko vživela v neko znamko cigaret, ne bo tako motivirana za njeno prodajo. Prav to pa sem zasledila tudi v literaturi, kjer so Heding in drugi (2009) izpostavili vse zaposlene na splošno, kot pomembne nosilce znamke predvsem, ko pride do storitvene znamke. Glavni cilj podjetja v procesu znamčenja je, da bi zaposleni živeli znamko. To pomeni, da zaposleni živijo v skladu z vrednotami znamke in to prenašajo na potrošnike.

Zadnje, enajsto vprašanje pa se je dotikalo obstoja sistema v prihodnosti glede na spremembe na trgu. Kot so menili že avtorji Low in Fullerton (1994) ter Panigyrakis in Veloutsou (2000), da bo sistem vodij tržnih znamk preživel, tudi intervjuvanci ne omenjajo propada sistema. Predvidevajo pa, da bo prišlo do velikih sprememb. Od prestrukturiranja delovnih mest do še

večjega pomena računalnikov v našem svetu in manjšega obsega dela za vodje tržnih znamk, saj naj bi pokrivali večje regije.

Od vseh intervjuvancev le eden ne vidi omembe vrednih sprememb. Vodji TZ 1 in 2 sta se osredotočila na poklice, za katere ne vemo, kakšni bodo čez deset let. Se bodo pa delovna mesta definitivno prestrukturirala. Predvidevamo lahko le, da bodo prevladovali računalniki in poklici, povezani z njimi. Intervjuvanec iz avtomobilske industrije meni, da bo vse usmerjeno v storitev. Storitve v smislu mobilnosti: stranki bo potrebno omogočiti mobilnost.

Vodja TZ 3 je povedal, da bosta na primer Slovenija in Hrvaška postali ena regija. Da bo v njej potreben zgolj en vodja za določene blagovne znamke, saj meni, da lahko zgolj eden pokriva celotno območje. Potrebno bo le, da preuči trg do potankosti. Pravi tudi, da bo za vodje manj dela, ker bo vse bolj do izraza prišel sam imidž blagovne znamke. Peter Doyle (1998) pravi, da se imidž znamke nanaša na to, kako ciljna skupina zaznava oziroma vidi znamko. To pa se lahko precej razlikuje od sporočila, ki ga želi podjetje komunicirati.

Vidimo torej, da vsi intervjuvanci menijo, da bodo njihova delovna mesta še vedno na voljo, tudi ko pride do takšnih in drugačnih sprememb.

Kot pravijo Peng Cui in drugi (2014), vodje tržni znamk predstavljajo pomemben del podjetij, saj se ta zanašajo na njihove sposobnosti vodenja ter sposobnost ustvarjanja trajne konkurenčne prednosti.

V tabeli 6.1 je predstavljen povzetek interpretacije opravljenih intervjujev po ključnih temah. Izpostavljeni so pomembni deli odgovorov intervjuvancev, ki sem jih med seboj lahko primerjala in z njimi prišla do sklepa.

Tabela 6.1: Povzetek analize in interpretacije intervjujev po ključnih temah

Tema	Vodja TZ 1	Vodja TZ 2	Vodja TZ 3	Vodja TZ 4	Vodja TZ 5
Poimenovanje vodje TZ	vodja prodaje	vodja prodaje	»brand manager« ali skrbnik blagovne znamke	»brand manager« ali skrbnik blagovne znamke	»brand manager«
Vloga in naloge vodij TZ	Komunikacijske in prodajne naloge. Skrbeti, da so sodelavci v prodaji usmerjeni k stranki.	Motivirati ostale zaposlene, marketinške aktivnosti, določanje cen, pisanje člankov, izbor novih artiklov...	Doseči nek določen promet z neko določeno količino denarja. Narediti plan na začetku leta, ki mu poizkušaš slediti.	Odvisno, katero znamko upravlja. Postavljanje strateških ciljev, proračun, marketinški del.	Pomaga nadrejenim pri odločitvah in poskrbi, da se ta odločitve izvede.
Načrtovanje dela, spremljanje ciljev	Rezultate določenih ciljev primerja z lanskimi. Vedno skušajo številke preseči, razen v primeru nekih vnaprej znanih izrednih dogodkov.	Rezultate določenih ciljev primerja z lanskimi. Prek kuponov preverjajo koliko, so stranke odzivne.	Narediti načrt oziroma plan in določiti cilje. Spremljanje ciljev skoraj vsak dan, vsekakor pa na mesečni ravni.	Sestaviti smiseln predlog za določitev ciljev. Prva stvar so številke, rdeče, zelene. Mesečni sestanki, kjer se izvede mesečni pregled.	Ko se lansira na trg nov izdelek, se zadevo spremlja ves čas. Drugače pa prek skrbnikov ključnih kupcev.
S kom sodelujejo	Je mnenja, da z drugimi vodji ne more sodelovati, zato sodeluje zgolj z direktorjem.	Sodeluje zgolj z direktorjem, ker je edini vodja TZ. Veliko da na mnenje sodelavcev.	Interno s skrbniki ključnih kupcev, vodjo marketinga in ostalimi vodji. Eksterno s principalom.	Interno s skrbniki ključnih kupcev, vodjo marketinga in ostalimi vodji za razne prevode. Eksterno s principalom.	Komunicira s skrbniki ključnih strank, direktorjem trga ter vodjo potnikov.

Prednosti in slabosti upravljanja	Prednost je ta, da so vse zadeve strukturirane in zato merljive. Slabost pa je omejenost pri določenih stvareh; ne da se jih hitro spremeniti.	Prednost je ta, da se načrti lahko hitro prilagodijo, spremenijo. Slabost je pomanjkanje financ.	Prednost je precej maneverskega prostora. Slabost slaba organizacija, stvari se odvijajo prepočasi. Nekatere informacije niso takoj dostopne.	Slabost slaba organizacija, stvari se odvijajo prepočasi. Nekatere informacije niso takoj dostopne.	Slabost je premalo besede pri določanju strategije; prednost pa posledično manj odgovornosti.
Pomembne kompetence za vodjo TZ	Poštenost, čim manj kompliciranja, hitro odločanje, razumevanje ljudi, ki te vodijo, ki jih vodiš.	Vztrajnost, samozavest, prepričljivost, odgovornost, prodajne sposobnosti, komunikativnost, iznajdljivost...	Vztrajnost, odločnost, strpnost, prilagodljivost, ciljna usmerjenost. Sposobnost poistovetiti se z znamko.	Analitične sposobnosti, znati prevzeti odgovornost, komunikativnost, hiter, čut za estetiko.	Sposobnost poistovetiti se z znamko, imeti dovolj energije, motivirati druge.
Obstoj tovrstnega upravljanja TZ v prihodnosti, glede na spremembe	Novi poklici, prestrukturiran je delovnih mest. Vse usmerjeno v storitev – v smislu mobilnosti.	Velike spremembe, predvsem pri poklicih. IT bo vedno bolj pomemben.	Pravi, da bosta Slovenija in Hrvaška postali ena regija. Manj dela za vodje TZ, ker bo do izraza prišel imidž TZ.	Meni, da se bo vloga distributerjev zmanjševala, saj bodo lahko pokrivali več trgov hkrati.	Ne vidi omembe vrednih sprememb.

Skozi celotno raziskavo sem prišla do odgovorov na vprašanja, ki sem si jih zastavila. Kot je razvidno iz tabele, sem ugotovila, da so vloge vodij tržnih znamk različne, nekateri imajo pri pomembnih odločitvah glede strategije in določanja ciljev veliko besede, nekateri bolj malo. Sistem vodij se v velikih in malih podjetjih razlikuje predvsem v številu nalog, ki jih imajo zaposleni. Tisti, ki so zaposleni v malih podjetjih, pravzaprav pokrivajo več delovnih mest, tisti v večjih podjetjih pa imajo bolj specifične naloge, ki se tičejo zgolj upravljanja tržne znamke. Podobnost med preučevanimi podjetji pa je njihov glavni cilj, in sicer da vsako leto povečajo prodajo in s tem tudi dobiček. Zanimivo je dejstvo, da je lahko enaka stvar v malem podjetju slabost in v velikem prednost ter obratno. Kot je prikazano v zgornji tabeli, je pri

vodji 1 kot slabost navedena omejenost pri spremembah, pri vodji 2 pa je prednost ta, da lahko spremembe uvedejo zelo na hitro in brez težav.

7 SKLEP

Tako kot je bil sistem vodij tržnih znamk v preteklosti prezrt, najverjetneje ne bo več, saj so znamke in njihovo upravljanje preveč pomembne za podjetja. Posledično tudi vloga vodij, ki skrbijo za znamke. Sistem vodij tržnih znamk so uradno sprejeli leta 1931, večina podjetij pa ga je prevzela šele po letu 1950. Do takrat so za znamke skrbeli kar funkcionalni specialisti. Kot se je izkazalo v preteklih raziskavah avtorjev in kot lahko tudi sama s svojo raziskavo potrdim, je večina vodij (v mojem primeru vsi) zadožena za skrb večjega števila znamk.

Na primeru štirih slovenskih podjetij sem preučevala, kakšno vlogo imajo vodje tržnih znamk v različnih podjetjih. Prav tako pa me je zanimalo, kakšne so njihove naloge in zadolžitve v podjetju ter kako je sistem vodij organiziran v majhnih in kako v velikih podjetjih. Menim, da sem pri empiričnem delu pridobila relevantne informacije, saj sem vprašanja za intervju načrtovala vnaprej in jih oblikovala tako, da sem dobila dobre odgovore. Izjema je le eno vprašanje, in sicer: Ali so digitalne vsebine prinesle spremembe (in kakšne) v smislu vsebinskega dela in organiziranosti?, na katero nisem dobila ustreznih odgovorov, oziroma ti niso bili relevantni za mojo kasnejšo analizo. Mislim, da je bilo zastavljeno vprašanje intervjuvancem nerazumljivo.

V teoretičnem delu sem se posvetila podrobni predstavitvi upravljanja tržnih znamk, opredelila sem pojem vodja tržne znamke ter predstavila njihov zgodovinski razvoj. Zatem sem razdelala še uveljavitev vodij tržnih znamk v sodobnih podjetjih in se posvetila vprašanju obstoja sistema vodij v prihodnosti. Nato pa sem še opredelila spremembe njihovih vlog, do katerih je prihajalo skozi čas.

Po mnenju Lucka (1969) imajo vodje v podjetju težave pri uveljavljanju svoje vloge. Pri intervjuvancih sama tega nisem zaznala. Imajo pa nekateri izmed njih zelo malo besede pri strategiji in odločanju. Glede na literaturo so naloge vodij precej podobne tudi v praksi. Kot dve najpomembnejši bi lahko izpostavila razvoj konkurenčne strategije za izdelke in pripravo predloga letnega načrta. Že avtorja Low in Fullerton (1994) sta bila mnenja, da so za obstoj sistema vodij tržnih znamk potrebne korenite spremembe, ena izmed najpomembnejših je zavedanje podjetnikov o pomembni vlogi vodij v podjetju. Tudi intervjuvanci iz preučevanih podjetij menijo, da se bo sistem ohranil, vendar bo prišlo do velikih sprememb, predvsem pri prestrukturiranju delovnih mest zaradi hitrega razvoja tehnologije. Ker živimo v dobi digitalnega komuniciranja, menim, da se bodo morali vodje še bolj izuriti na področju oglaševanja na družbenih omrežjih, ki vse bolj prihajajo v uporabo.

8 LITERATURA

1. Berthon, Pierre, James M. Hulbert in Leyland F. Pitt. 1999. Brand Management Prognostications. *MIT Sloan Management Review* 40 (2). Dostopno prek: <http://sloanreview.mit.edu/article/brand-management-prognostications/> (14. april 2017).
2. Buell, Victor P. 1975. The Changing Role of the Product Manager in Consumer Goods Companies. *Journal of Marketing* (39): 3–11.
3. Doyle, Peter. 1998. *Marketing Management and Strategy*. London: Prentice Hall Europe.
4. Gemmill, Gary R. in David L. Wilemon. 1972. The Product Manager as an Influence Agent. *Journal of Marketing* (36): 26–30.
5. Hankinson, Graham in Philippa Cowking. 1997. Branding in Practice: The Profile and Role of Brand Managers in the UK. *Journal of Marketing Management* 13 (4): 239–264.
6. Heding, Tilde, Charlotte F. Knudtzen in Mogens Bjerre. 2009. *Brand Management*. London; New York: Routledge.
7. Jones, John P. 1999. *How to Use Advertising to Build Strong Brands*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications, Inc.
8. Kotler, Philip. 1998. *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
9. --- in Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education.
10. Lipiainen, Heini in Heikki Karjaluoto. 2015. Industrial Branding in the Digital Age. *Journal of Business and Industrial Marketing* 30 (6): 733–741.
11. Low, George S. in Ronald Fullerton. 1994. Brands, Brand Management and the Brand Manager system. A Critical-historical Evaluation. *Journal of Marketing Research* 31 (2): 173–190.
12. Luck, David J. 1969. Interfaces of a Product Manager. *Journal of Marketing* (33): 32–36.
13. Macrae, Chris in Mark David Uncles. 1997. Rethinking Brand Management: the Role of “brand chartering”. *Journal of Product and Brand Management* 6 (1): 64–77.
14. M'zungu, Simon, Bill Merrilees in Gabriela Salinas. 2010. Brand Management to Protect Brand Equity: A Conceptual Model. *Journal of Brand Management* 17 (8): 605–617.
15. Napoli, Julie, Pierre Berthon in Michael T. Ewing. 2008. Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management* 46 (1): 27–45.

16. Panigyrakis, George G. in Cleopatra A. Veloutsou. 2000. Problems and Future of the Brand Management Structure in the Fast Moving Consumer Goods Industry: The Viewpoint of Brand Managers in Greece. *Journal of Marketing Management* 16 (1–3): 165–184.
17. Peng Cui, Annie, Michael Y.Hu in David A. Griffith. 2014. What Makes a Brand Manager Effective? *Journal of Business Research* (67): 144–150.
18. Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
19. Rowles, Daniel. 2014. *Digital Branding: A Complete Step-by-step Guide to Strategy, Tactics and Measurement*. London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page Limited.
20. Rust, Roland, Valarie A. Zeithaml in Katherine N. Lemon. 2004. Customer-Centered Brand Management. *Harvard Business Review* (9). Dostopno prek: <https://hbr.org/2004/09/customer-centered-brand-management> (1. junij 2017).
21. Seidman, Irving. 2006. *Interviewing as Qualitative Research*. New York; London: Teachers College Press.
22. Shocker, Allan D., Rajendra K. Srivastava in Robert W. Ruekert. 1994. Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Marketing Research* 31 (2): 149–158.
23. Smith, H. 2009. Building Social Media Platforms for Growing Brands. *GCI Magazine*. Dostopno prek: <http://www.gcimagazine.com/business/marketing/50035507.html> (24. junij 2017).
24. Temporal, Paul. 2010. *Advanced Brand Management: Managing Brand in a Changing World*. Singapur: John Wiley & Sons.
25. Veloutsou, Cleopatra A. in George G. Panigyrakis. 2001. Brand Teams and the Brand Management Structure in Pharmaceutical and Other Fast-moving Consumer Goods Companies. *Journal of Strategic Marketing* 9 (3): 233–251.
26. Vidic, Franc. 2011. Upravljanje blagovne znamke ni le domena velikih. *Podjetnik*: 6. oktober. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/clanek/upravljanje-blagovne-znamke-ni-le-domena-velikih-20110610> (20. junij 2017).
27. Webster, Frederick E. 2000. Understanding the Relationships Among Brands, Consumers, and Resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1): 17–23.

PRILOGE

PRILOGA A: Intervju z vodjo tržne znamke 1

1. Kako v vašem podjetju poimenujete »brand managerja«?

Pri nas temu rečemo marken lajter, to seveda ni slovensko, to je nemško. Ampak drugač je pa vodja prodaje no. In pri nas imamo tri vodje prodaje.

2. Ali ste vodja zgolj ene tržne znamke ali je teh več?

Ne, sem vodja za dve znamki.

Torej ste lahko vodja večih znamk hkrati?

Ja, zato ker so ene znamke močne ene pa so šibkejše. Ena znamka je relativno majhna znamka po številu avtomobilov. Ima na primer samo 2 prodajalca.

3. Kakšne so vaše naloge v podjetju (v smislu marketinških aktivnosti, komuniciranja, postavljanja cene, torej celotnega upravljanja)?

Ena izmed nalog je skrb za to, da oddelek prodaje z optimalnimi storitvami pri prodaji prispeva k zadovoljstvu strank in h kar največji izkoriščenosti tržnega potenciala na področju prodaje. Skrb, da je mišljenje in ravnanje vseh sodelavcev v prodaji usmerjeno k stranki. Zastopanje oddelka prodaje pred kontaktnimi osebami pri uvozniku ter strankami. Vodja je odgovoren za: stroške svoje blagovne znamke, sestavljanje proračuna, oceno tržnih gibanj, dogovarjanje z uvoznikom o nabavnih kontingentih, dogovarjanje o letnih ciljih po posameznih modelih in po prodajalcih in za izpolnjevanje prodajnih standardov in bonuse. Komunikacijske naloge zajemajo: zastopanje znamke od znotraj in zunaj, izdelovanje načrtov za izobraževanje prodajalcev, koordiniranje dela med posamezniki v oddelku, sodelovanje pri koordinaciji dela med oddelki v podjetju, predlogi za spremembe sistema nagrajevanja glede na dosežke in skrb za vizualno podobo salona, objekta, okolice, salonskih, testnih in razstavnih vozil. Odgovornosti za prodajo pa so naslednje: sam prodaja, odgovornost za tržni delež (analize), negovanje odnosov z obstoječimi strankami in pridobivanje novih, kontrola prodajnih rezultatov, vodenje prodajalcev in prodajnih aktivnosti, tedenski nadzor uporabe programa Carseller in analiza doseženih rezultatov, ter izdelava mesečnih poročil za poslovodstvo in uvoznika ter nadzor in vodenje trgovskega zastopnika. Postavljanje cene je v določeni meri omejeno, imamo interni pravilnik, ki določa dajanje popustov oziroma akcij.

4. Ali je delo vseh vodij TZ podobno? (ali je struktura poenotena, ali so znamke kako drugačne.. se razlikujejo v tržnem deležu in kaj to pomeni z vidika dela vodij TZ? Kakšne razlike zaznate pri upravljanju svoje znamke v primerjavi z drugimi?)

Struktura je definitivno poenotena. Seveda pa je vsaka znamka drugačna, ampak struktura dela, poročanja je poenotena. Imamo pa različne veličine podružnic, zato je na primer kolega iz manjšega

mesta bolj vključen v prodajo kot jaz, njih je manj. Jaz imam več dela z drugimi stvarmi, imam pa seveda večjo ekipo, ki pokrije prodajo. Regije so drugačne, število zaposlenih je drugačno in pol tu temu primeren način dela.

5. Kako načrtujete svoje delo? (ali v celoti pripravite načrte za znamke, kako se načrti umeščajo v marketinško strategijo...v kolikšni meri ste samostojni za določanje ciljev, relacija do strateškega marketinga).

Zadeva pri nas je zelo jasna. Tovarna zahteva kolk po avtu je treba zapravit za oglaševanje. Pri nas je ta številka izredno visoka, mi tega denarja za marketing ne moremo zapravit. Uvoznik razume to našo zgodbo, ker je še vedno ta naš doprinos vložnega marketinškega denarja izredno velik v primerjavi z drugim. Je pa to zelo jasno zapisano kako mora biti z vidika tovarne. Kaj tovarna zahteva. To se da potem tudi preverjati. Vsako leto se naredi za vsako znamko poslovni načrt. Število prodanih avtomobilov, dinamika po mesecih, dinamika po modelih in pa seveda tudi investiranje v marketing. To je vnaprej dogovorjeno. Del poslovnega načrta pa ni samo število, pri nas je blazno pomembna zadeva KB index, v bistvu index zadovoljne stranke, ki je ravno tako vrednoten z nekimi bonusi tovarne ne, pač ma neko najnižjo stopnjo doseganja na podlagi kjer ga dobivaš. Bonus pri tem je mystery shopping, customer satisfaction na drugi strani in pa seveda marketing. Tukaj piše točno kaj je bilo planirano, koliko procentov od prometa pri BZ Škoda je bilo planirano za marketing in seveda tudi kok je bilo doseženo. Vsa naša testna, nadomestna vozila ki jih stranke probajo je to tudi en zelo pomemben del marketinga. Brez tega, tega posla sploh ne moreš delat. Čeprou tovarna tega ne prizna. Tukaj sta 2 plati, ena je tovarna, druga je holding. Je pa to strošek ki ga je potrebno imet, da se lahko izvaja vse testne in nadomestne vožnje.

6. Kako spremljate rezultate ciljev, ki ste si jih določili? Lahko tudi navedete kakšen primer.

Pri nas je stvar zelo enostavna, najprej se dela prodajni lijak na mesečni ravni. Na tedenski ravni pa se delajo poročila uvoznika, ki se jih pošilja ob ponedeljkih. Govori pa predvsem o samem izplenu; število kontaktov, število aktivnosti, število pretoka in pa realizacija. Se pa z vsakim posameznikom dela to individualno, ker mora vsak pri sebi individualno planirati. Po drugi strani pa majo prodajalci vsi neke merljive rezultate na mesečni ravni in majo pol neke določene bonuse če dosežajo to. Tako prodajalci kot vodje, to je vse vnaprej določeno. To se dogaja vsaj 3x na mesec na ravni prodajalcev. Pol je pa ubistvu ta kvartalni plan ne, kvartalni plan je vezan z bonusom, govori o procentih, na podlagi teh kvartalnih bonusov prihaja tut nek določen denar, ki je povezan s tem. Vedno vse primerjamo z lanskimi rezultati.

Ali imate potem vsako leto cilj doseči večjo prodajo kot leto prej?

Odvisno, ja in ne. Načeloma ja, lahko pa pride neko leto do izrednih poslov, dogodkov, ki pa vemo da jih drugo leto ne bo. Načeloma ja, ampak so pa tudi izjeme.

7. Kako in s kom sodelujete (vertikalno, horizontalno)? Z drugimi vodji, direktorjem?

Jaz sodelujem izključno samo z direktorjem zato ker imajo oni tudi kaj vpliva. Z drugimi vodji v našem koncernu si žal ne morem pomagati, to je moje osebno mnenje. Ker niso na nivoju razmišljanja, ki ga ima naša blagovna znamka in naš način dela. Predvsem je pa to s tega vidika, ker oni enostavno ne morejo tko delat. Ne govorim da so slabi, dobri, boljši, slabši. Jst sem preprosto enostaven, si vzamem kar rabim, ampak ne za sebe, za podružnico. Izredno dobro komuniciramo z uvoznikom in banko. Našo banko, stremimo k istemu cilju, zato je lažje. Če je vprašanje, ki si ga hotela zastavit ali si izmenjujemo neke izkušnje med podružnicami, ti bom odgovoril ne. Pa ni prou. To bi reku je ta nezdrava tekmovalnost, ki je sicer dobra, v določeni meri je pa škodljiva ubistvu.

8. V čem vidite prednosti in slabosti takega upravljanja z znamkami kot ga imate v vašem podjetju?

Prednosti so to, da je dejansko zadeva strukturirana, merljiva, vnaprej dogovorjena, dejansko pod neko koncernsko marelo. Slabost je pa ta, da znamka ma včasih drugačne cilje kot mi, kot trgovec al pa trgovska organizacija. Slabost je tudi ta, da mi pač smo del tega velkega koncerna, da smo relativno rigidni. Mi ne moremo kr od dons na jutro neki spreminjat, en privatni trgovec to lažje nardi. Vse kar je, more bit vnaprej budgetirano. Mi če želimo v nekem obsegu dela k se je zgodu skoz leto pa ga nismo predvideval, zaposlit človeka, ne moremo. Oziroma mormo zelo zelo velik energije dt v to. Ali pa s sodelovanjem z uvoznikom in banko, da nam zagotovijo neka sredstva, da gremo k nekem širšem cilju skupaj. To en privatni trgovec, ki dela s svojim denarjem ane, ne rab nobenga vprašat. Doma ko rabiš delavca, ga pokličeš in je..dokler je delo je delo, ko ga ni ga ne rabmo več. Pr ns pač tega žal ni. Je treba pač budgetirat. Na eni strani plus, na eni strani minus, tko da ...se navadiš. Ampak to je na splošno, veliki sistemi so do neke meri rigidni, ker drugač sploh ne morejo funkcionirat. Bistvo holdingov je čim manj oziroma nič izrednih dogodkov ker potem lahko planiraš in budgetiraš vnaprej. Pravilo je čim manj izjem.

9. Ali so digitalne vsebine prinesle spremembe (in kakšne) v smislu vsebinskega dela in organiziranosti?

S sredino mesca aprila odpiramo neko dodatno delovno mesto, predvsem je ne definirano v avtomobilizmu. Nek asistent prodaje, on bo tut skrbnik neke digitalne platforme. To je neka platforma za virtualni showroom, ki se bo počasi mogu zgodit. Gre pa predvsem zato, da mi se ne ukvarjamo s tem kakšne so navade mladih, ampak se jim samo prilagodimo. In to je tista stvar, k se mi zdi da bo najhitrejš šla v ta koncept. Prvič zato ker ima izredno razumljivo in pa dobro strukturo vodenja na samem uvozniku, ki stremi k več in boljše. Na drugi strani tovarna ima primerno znamko tudi po starostni ciljni skupini, da paše v ta segment. In na drugi strani, mi se ne ukvarjamo ali to dela ali ne dela, probamo. K dejansko vidmo pr nekih dogodkih, tole se pa nm spleča oziroma tega pa ne bomo v takem obsegu. Vedno gremo v tem learning by doing. Zakaj? Zato ker edino tako dobiš odgovor. Tko da v tej smeri digitalizacije bo šlo, te konfiguratorji obstajajo. Obstajal bodo še tut bolj sofisticirani,

kar pa govori o tem digitalnem showroomu kjer bo lahko vsak posameznik naredu oziroma komuniciru 365/7 dni. Dejansko bo dubu neko povratno informacijo, pa na drugi strani ko bo oddal neke podatke, ga bo nekdo takoj targetiru ko bo pač to možno. To bo ubistvu to novo delovno mesto.

10. Kaj menite, da so pomembne kompetence za vodjo TZ?

Jst bom reku tkole...na eni strani. Jst bom povedu za sebe kaj si mislm..jst no čm bit ušečen, ampak spoštovan. Spoštovan v tem smislu, ne da me ljudje ljudje spoštujejo zarad funkcije, ampak zarad dejanj oziroma teh stvari k jih pokažem ne.. Včasih moreš bit trd, ker je nek širši interes. Trd ampak na drugi strani pošteno trd. Predvsem bom reku to, da čim manj komplicirat, čim hitrej se odločat. .pa tut včasih če je narobe. S tega se kej naučit, da se naslednič ne bi narobe odloču. Predvsem pa poskušat razumet tako delo ljudi ki jih vodiš, delo ljudi, ki te vodijo, delo ostalihbova rekla servisa, banke, da pač krmariš med ...nekje po sredini. Drugač pa ni voznega reda ne, kaj je pomembno in kaj ni....Ker imaš ljudi, ki so izredno trdi, pa ne na drugi strani tut najbl poštene, kar če uzamem za prou ne, jst pravm tko »cilj opravičuje sredstva«. Ampak pejmo na prau način pridt do tega cilja. Ker če men ljudje verjamejo, jst nimam pol nobenih problemov. In če neki mormo nardit, učasih tut kej neprijetnga, če vemo da je to zarad nekega širšega interesa, je to bistveno lažje. Tko da kaj pa vem no....

11. Kako vidite obstoj tovrstnega upravljanja TZ v vašem podjetju v prihodnosti glede na spremembe, ki se dogajajo na trgu?

Jst mislm da bo struktura delovnih mest predvsem drugačna, mi smo že ukrepal na to temo ne. Moj vidik je, da bodo neke funkcije, bova rekla po prodaje, seveda tut prodaje, drugačne. Veli ko več bo nekih ljudi ki bodo na daljavo svetovali. Oziroma z neko digitalizacijo al pa elektrifikacijo avtomobilov ne, mogoče ne bomo rabl več tok klasičnih mehanikov, ampak boljše diagnostike in pa ljudi, ki bojo nevem, iz nekih IT poklicov. Zdej glede na to, da mi ne vemo niti za 60 procentov poklicov, ki bojo v naslednjih 10 letih še obstajal ne, se bo to isto pr ns zgodil. Jst vidm eno stvar ne, vse bo usmerjeno v storitev. Storitev v tem smislu pomeni mobilnost. Mi bomo moral stranki omogočit mobilnost. Pol pa s kakšnim avtom, na kakšen način...al je to tist car sharing, al je kako drugač. Uglaunem v naslednjih 10 letih (tja do 2025) bo osnova mobilnost. Mnenje koncerna je, da ubistvu vsi projekti ki se danes delajo do leta 2025, v našmu koncernu, so preko znamke. Torej ne bo se govoril o Škodi, Audiju ali Mercedezu ampak nek sistem al pa neko zadevo mobilnost k jo boš meu, bo mogla vsebovt bom reku vse ali večino al pa veliko znamk, predvsem v smislu te mobilnosti. Dons rabš avto k greš na lov, pol nevem pol 5 dni vožš sam otroka v šolo pa boš meu en drug avto...in se ti bo to enostavno odbijal iz nekega računa al karkol, ti boš mogu pa to omogočt. Predvsem to klasično lastništvo avtomobila bo mejčkn drugačno. Pr ns je praktično čez 70 procentov vozil finan ciranih. Zakaj bi midva financirala samo Octavio, če rabš mogoče kombi konc tedna ne. In zdej če financiraš mobilnost, plačuješ po odjemu. Podobn kot Netflix, maš tm 3 pakete, vzameš tist paket in maš na 4 al

pa 5 ekranih vseen ne. Tle bo šlo podobn. Dejansko ta fleksibilnost, s tem da je tle Slovenija mogoče mal hendikepirana ker mam še vedno ta način, da je neki naše ne. Vaša generacija pa ni tako usmerjena k lastništvu, prvič zakaj..ker so tut službe problem in si je težko prvoščit stanovanje, uzet nek dolgoročni kredit in to odplačevat. Vaša generacija je pa tista prva, ki bo usmerjena točno k temu sharingu mobilnosti. Jasno to govorimo za velika urbana središča, k je v Sloveniji mogoče Ljubljana...pa mogoče Maribor. To bo sigurno povsod kot je Dunaj, Berlin, Munchen ...to bo prvo. Normalno, v ruralnih področjih bo tega mn, al pa kasnej pršlo. Ker so tut razdalje večje, težji je to mrežo ustvarit in tko naprej. Dons se avto ne uporablja niti 5 procentov svojega časa. 95 procentov ali več nam avti stojijo. S tega vidika je že parkirišče drago. Angleži na primer oddajajo parkirišča ko jih ni, ko so v službi od 8h do 5h. In tega se bo navadla mlajša generacija, sploh v teh urbanih središčih. Dejstvo je, to kar nas v naslednjih 10 letih v tej panogi čaka, mislm da odkqr je avto biu narjen, večjih sprememb ni kot se nam bojo zdej dogajale. Tako v vrsti pogonov, kot v načinu porabe, kot načinu trženja ...to je sigurno. Za našo panogo pa drži en izraz - VUCA. Volatilno- nihajoče, uncertien – nesigurno okolje, kompleksno in ambivalentno- ni enoznačnih odgovorov.

PRILOGA B: Intervju z vodjo tržne znamke 2

1. Kako v vašem podjetju poimenujete »brand managerja«?

Hmmm.. ubistvu smo zelo majhno podjetje in ne uporabljamo takih nazivov, ker jih ima vsak izmed nas pravzaprav več. Tako sem na primer jaz vodja prodaje, brand manager, urednik in še kaj.. Jaz osebno bi sicer uporabila besedo »vodja tržne znamke«.

2. Ali ste vodja zgolj ene tržne znamke ali je teh več?

Sem vodja 2 tržnih znamk, ena izmed teh dveh je naša lastna.

Ste torej lahko vodja več tržnih znamk hkrati?

Tako je, pri nas to ni problem, saj z nobeno ni toliko dela, kot bi ga bilo v večjih podjetjih. Kot pravim, imam poleg dveh tržnih znamk čez še mnoge druge zadeve.

3. Kakšne so vaše naloge v podjetju (v smislu marketinških aktivnosti, komuniciranja, postavljanja cene, torej celotnega upravljanja)?

Moje naloge so na primer skrb za marketinške aktivnosti in pa tudi motivacija zaposlenih. K marketinškim aktivnostim spadajo razni dogovori z revijami in spletnimi stranmi za oglaševanje, pripraulanje mejlingov, pa tut dogovori s podjetjem k skrbi za naše ad words na googlu. Pa razno pisanje člankov za revije v smislu izobraževanja glede izdelkov, k jih mi prodajamo. Poudarek je seveda na mojih 2 tržnih znamkah, včasih pa skrbim tut za kšne izdelke, k s tema tržnima znamkama nimata veze. Aja, pa čez mam tut objave na socialnih omrežjih, ampak to nalogo sem zaupala še eni

sodelavki, tko da za te objave ubistvu skrbiva obe. Pomembna naloga je tut spremljanje konkurence in prepoznavanje ciljne skupine, brez tega ni nič. Glede na ciljno skupino se potem tut odločamo za izbor vrste promocijske aktivnosti, al je to sejem, oglas v določeni skupini na fb, kšna revija in tko naprej. Drugače pa so moje naloge v podjetju res zelo raznolike, namreč na men je tut skrb za stike z veleprodajnimi kupci, podpora uporabnikom spletne strani, svetovanje maloprodajnim kupcem, včasih izbor novih artiklov, določanje maloprodajnih cen izdelkov, fakturiranje, organizacija raznih predavanj in podobnih aktivnosti.

4. Ali je delo vseh vodij tržnih znamk podobno? (ali je struktura poenotena, ali so znamke kako drugačne... se razlikujejo v tržnem deležu in kaj to pomeni z vidika dela vodij TZ)? Kakšne razlike zaznate pri upravljanju svoje znamke v primerjavi z drugimi?

Težko rečem, ker sem pri ns edina vodja tržne znamke. No, prouzaprout sem vodja prodaje, ampak moje delo obsega tut skrb za te 2 tržni znamki. Bi pa rekla, da se delo vodij tržnih znamk lahko precej razlikuje glede na to, kok veliko je podjetje. Pr res prepoznavnih tržnih znamkah vrjamem, da se vodja lahko posveča cel delavnik pač le temu, pr nas pa ni tko. Jaz imam še veliko časa za druge naloge. Pa predvidevam, da so pri delu vodje tržne znamke velike razlike glede na kapital, s katerim razpolagajo. Jst si kot vodja tržne znamke ne morem prvoščit izvajanja takih aktivnosti, kot si jih lahko kšn o večje podjetje in je tko moje delo precej drugačno od dela moje kolegice, k je izključno vodja tržne znamke v velikem in znanem slovenskem podjetju. V velik em podjetju si tut lahko prvoščijo naročilo tržne raziskave kar je odlično orodje za načrtovanje aktivnosti za naprej. Tega si manša podjetja ne moremo prvoščit.

5. Kako načrtujete svoje delo? (ali v celoti pripravite načrte za znamke, kako se načrti umeščajo v marketinško strategijo...v kolikšni meri ste samostojni za določanje ciljev, relacija do strateškega marketinga)?

Naše podjetje je šlo v zadnem času čez ogromno enih sprememb.. tko kadrovskih, kot tut sprememb načina poslovanja in načrtovanih ciljev. Tko da zaenkrat se še kr mal lovimo. Zato se pri nas načrti spreminjajo skor vsak dan. K dobimo recmo nov izdelk pr tržni znamki, k jo vodim, zadevo čimprej spromoviramo. Ponavadi pač isti dan k je dosegljiva v maloprodajnih enotah. To pomen da kupce povabimo k nakupu prek socialnih omrežij, mejlinga, pa tut obesimo plakate po poslovalnicah pa nardimo kšne popuste in nove izdelke tko izpostavimo. Potem spremljamo prodajo glede na prejšni izdelek ali model k smo ga dal v prodajo pred tem novim. Za določanje ciljev sem precej samostojna, ampak ker sem z nadrejenimi v stiku usak dan, tut oni seveda povejo svoje mnenje in želje.

6. Kako spremljate rezultate ciljev, ki ste si jih določili?

Kot pravim, primerjamo s prodajo izdelka, k je temu primerljiv. Torej na primer star-nov model.. al pa izdelk od drugega proizvajalca primerjamo s tem novim. Pol pa vidmo, a je prodaja preseгла prodajo

prejšnega izdelka. Najmanj kar je, je to, da jo probamo presežt, po navadi pa ne določamo, za kok je to. Včasih pa prek kupončkov k se jih natisne z naše spletne strani preverjamo, kok se kej ljudi odzove na naše promocijske aktivnosti. Torej kok ljudi prnese s sabo sprintan kupončk, al pa kok ljudi ma s sabo kupončk k ga je dobil na letaku k smo jih delil na izvajanju neke promocije na raznih sejmih ali pa predavanjih in podobno.

7. Kako in s kom sodelujete (vertikalno, horizontalno)? Z drugimi tržnimi vodji, direktorjem?

Načeloma samo z direktorjem, s katerim skupi predebatirava načrte za prihodnost.. bližnjo. Ampak ker sem ogromno v stikih z vsemi zaposlenimi vsak dan, jih seveda vprašam za mnenje pa tut za kšno idejo. Še posebi pa jih prosim vedno za feed-back po kašni promociji al pa kakršnikoli marketinški aktivnosti. Zanima me pač če so stranke poizvedovale o zadevi, k smo jo promoviral, pa kje so zvedle za novost ali pa akcijo k jo takrt izvajamo.

8. V čem vidite prednosti in slabosti takega upravljanja z znamkami kot ga imate v vašem podjetju?

Prednost je ta, da se hitr lahko prilagodijo oziroma spremenijo načrti, kadar je to potrebno, ker v te načrte ni vključena cela vrsta ljudi. Slabost je pa definitivno ta, da nimamo dolgoročnih planov in zadosti financ, da bi se ti načrti izpeljali tok kakovostno, kokr bi se sicer lahko. Ker nas je tok mal zaposlenih, je tut smer izobrazbe in s tem znanje pr marsikomu lahko težava.

9. Ali so digitalne vsebine prinesle spremembe (in kakšne) v smislu vsebinskega dela in organiziranosti?

Hmmm, niti ne. Nimamo namreč zaposlenega nikogar, k bi se posebi ukvarjal s takim stvarmi. Kar se tiče digitalnih vsebin je pr nas najbolj pomembno to, da mam orodja za marketinške aktivnosti, k sm jih naštela prej, pa tega niti ni velik. Naš tip strank je, kot jst osebno opažam, manj mahnjen na splet in digitalni svet nasploh, zato s tem niti ne pretiravamo. Ubistvu pa tut ne vem kok bi mi kej lahko posebnega delal na digitalnih vsebinah kot pa na primer kkšno podjetje k prodaja na primer neke naprave za pripravo hrane pa bi v raznih filmčkih lahko fajn razložil, kako se jih uporablja in kaj se z njimi da narest. Taka podjetja majo pomoje več lahko od teh digitalnih vsebin.

10. Kaj menite, da so pomembne kompetence za vodjo tržne znamke?

Vztrajnost, samozavest, prepričljivost, odgovornost, prodajne sposobnosti, komunikativnost, analitično razmišljanje, kreativnost, iznajdljivost, samoiniciativnost, izvirnost, zavzetost.

11. Kako vidite obstoj sistema v prihodnosti glede na spremembe ki se dogajajo na trgu?

Spremembe bodo zagotovo, in to velike. Ampak se mi sanja ne, kakšne, ker iskreno povedano, sej ne vemo kakšni bojo sploh poklici čez 10 let. Al pa še prej, kokr se v zadnem času spremembe hitr dogajajo, ane. Mogoče bojo namest nas razmišljjal računalniki, IT bo sploh vedno bl pomemben. Pa vedno več bo tržnih raziskovalcev, to bi lahko postali »bivše vodje znamk« prouzaprou, glede na to, da

se že zdej ukvarjamo s tržnimi raziskavami. No, se tisti, k so zaposleni v velikih podjetjih. Velik bo pomoje tut delovnih mest za poklic systemskega administratorja.

PRILOGA C: Intervju z vodjo tržne znamke 3

1. Kako v vašem podjetju poimenujete »brand managerja«?

Brand manager. Ne, še neki mamó v slovenščini napisan zrav. Amm, skrbnik blagovne znamke oziroma blagovnih znamk.

2. Ali ste vodja zgolj ene tržne znamke ali je teh več?

Več tržnih znamk.

Koliko pa jih je?

Tri, jaz sem skrbnik treh znamk.

Torej ste v vašem podjetju lahko skrbniki večjega števila tržnih znamk.

Tako je ja. Ker so pač večje in manjše.

3. Kakšne so vaše naloge v podjetju (v smislu marketinških aktivnosti, komuniciranja, postavljanja cene, torej celotnega upravljanja)?

Ubistvu na grobo je moj cilj dosežt tok pa tok prometa s tok pa tok denarja. Pol pa zdej..lahko uporablaš skor vse kar želiš, ampak okej. Moraš pol glede na to kar ti principal, torej ta lastnik blagovne znamke okvirno priprav za celo leto, če je pa kkšna novost al pa če bo kej tazga posebnega, če bojo kkšne marketinške aktivnosti; in pol to v korporiraš v nek plan ki ga nardiš na začetku leta, nardiš ga pa za celo leto. In potem probaš temu sledit in držiš pesti da bo prodaja temu sledila. In ko ne...pač prilagajaš aktivnosti, pol pa nej bo to al cena, akcijska ne, al am..same akcije, al ne vem, si umes kej zmisliš.

4. Ali je delo vseh vodij TZ podobno? (ali je struktura poenotena, ali so znamke kako drugačne..se razlikujejo v tržnem deležu in kaj to pomeni z vidika dela vodij TZ? Kakšne razlike zaznate pri upravljanju svoje znamke v primerjavi z drugimi?

Am, jst bi rekla da okej par stvari je ful pomembnih. Kok je velka blagovna znamka sigurno, če je manjša nimaš prou dost niti budgeta, tko da morš itak zlo poenostavt, daš na vsake tok časa akcijo al pa kšno izpostavitev pa je to približno edino kar lahko. Amm, kšne k so pa večje blagovne znamke ane, maš pa več nekega maneverskega prostora. Pol druga pomembna zadeva se mi pa zdi kok je princip al involviran v samo zgodbo, a ti pustijo proste roke al so itak oni tok u to notr, da ti že skor oni nastavjo use. Tko da bi jst tko to rekla da je zlo velik a so oni tok notr, da pol z njimi, al oni to delajo al ti sam. Sej kot sm rekla, cilje mamó vsi iste. Vsak ma isto nalogo – ta cilj dosežt ne. Tko da ja, u grobem se sliš kot da mamó vsi isto. Sam ja, pol je pa različno ja, al raste al pada...

5. Kako načrtujete svoje delo? (ali v celoti pripravite načrte za znamke, kako se načrti umeščajo v marketinško strategijo...v kolikšni meri ste samostojni za določanje ciljev, relacija do strateškega marketinga).

Ja, kokr sm rekla, eni so ful bolj involvirani, eni manj. Na začetku daš cilje, al pa no..nardiš načrt. Pol pa ga prilagajaš, al zato ker sam principal spremeni kej, al pa zato k teb zmanjka budgeta, al pa zato k se pojav dodaten. Ja cilj ti itak skupi s firmo postavš al ti ga pa firma al pa principal na začetku leta, tko da ne moreš si sam postavljat cilja. Najbrž lahko ko si sam svoj mojster ampak dokler pa si zaposlen pa skupi to nardiš.

6. Kako spremljate rezultate ciljev, ki ste si jih določili? Lahko tudi navedete kakšen primer.

Ja to je precej enostavno. Pač cilji so ponavad vedno neki...kot rečen tok prodaje, zdej pa recimo al v evrih, al pa tut v nekih drugih merskih enotah al količina, kilogram recimo pr men. Am spremljaš jih pa skor vsak dan, vsekakor pa na mesečni ravni vidš zdej a si ta cilj mesečni dosegu al ne, glede na tist letni plan k si ga naredu. In pol spet...če ga nisi, morš zdej to količino dodt v neke druge mesce. Zato zdej, si zmišlujem, npr če bi mogu dosežt 10 tisoč pa nisi pa si 8, morš zdej teh 2 tisoč notr prnest. Zdej pa kako...pol si pa zmislš neki nouga. Dejmo dodatne izpostavitve..

A potem so te cilji vsako leto višji, da bi blo vsako leto boljš?

Ja, narašča. Pr men je do zdej še vsakič tko blo, obstajajo kšni...no v prejšni firmi so bli tut tko da ne gre kej navzgor, zato ker si vedu da ne bo šlo, ker si vedu da so razmere na trgu drugačne, ker tut principal ve da je prpravu mn stvari ki se bojo letos dogajale. Odvisno od dejavnikov...

7. Kako in s kom sodelujete (vertikalno, horizontalno)? Z drugimi vodji, direktorjem?

Znotraj podjetja sodeluješ s key accounti, torej s skrbniki ključnih kupcev. Se prav to so potem uni k se pol s trgovinami dogovarjajo. Amm..velik sodelujemo s šefico, z našo vodjo, ker ona nekak nadzoruje če je to prbližno to, ane če so kššne sploh radikalne spremembe. Amm, vse skp pa spet nadzira principal ane, k mal gleda če ti delaš. K recimo če majo oni strategijo nevem, npr. xy sok ne sme it pod -30% v akciji, ga ti zdej ne smeš dt na -50% ne. Ker bi potem njim porušu zadeve, ker bi jim porušu tržno znamko za katero nočjo da se razprodaja. Tko da oni pa ta del nekak, al pa spet odvisno od principala kot rečen prej. Eni so ful involvirani eni manj, ampak v grobem oni recimo da tko nekak. Tko da sodeluješ ful s key accounti, šefico in pa s principalom. Tudi z ostalimi brand managerji, glede kakšnih prevodov iz angleščine in kej podobnega. Tkole en drug ti pa ne more glih svetovt glede tvoje znamke,ker jo ne pozna. Sej veš kej o tem, sam ne poznaš vseh artiklov od družga, pa kaj se njemu na trgu dogaja. Za prevode je pa fajn, ker k si ti tok notr, pol so moji prevodi že kr smešni, pol ti pa drugi svetujejo.

8. V čem vidite prednosti in slabosti takega upravljanja z znamkami kot ga imate v vašem podjetju?

Prednost je recimo da maš še vedno kr precej svojga maneverskega prostora no, mislm ti bojo dost stvari pustil...vsaj v mojem primeru no. Seprav da je nekeje maneverskega pro stora, ker vseen so, je to tko mal...Ker mi k smo pr distributerju je to upravljanje z blagovno znamko mal tko, v resnici nisi nek vodja blagovne znamke, npr kot če bi biu vodja Cockte k je res. Ti ubistvu sam izvajaš njihove želje kako nej bo ta blagovna znamka pozicionirana na trgu. V resnici ni da jo ti neki ustvarjaš. Slabosti pr ns mi je..včasih to, da mam ločene te key accounte k komunicirajo s kšnimi ključnimi kupci ker je tle zdej nek vmesni člen skos, am..on tebe skos sprašuje in ti njega skos sprašuješ. Ker on je tist k komunicira z njimi,, ampak mora pa tebe vse živo vprašat o tem. To se mi zdi da ne vem, bi mogoče bla boljš neka sinergija ampak kao prednost je, da majo oni pol boljšo komunikacijo s kupci, k po drugi strani pa nima vsak brand manager zdej te komunikacije s tem kupcem. Npr če po gledamo pijače, če mam jst x pa ti y, zdej en key account komunicira s Tušem, drugač bi pa dva brand managerja mogla. Včasih se mi zdi da bi blo bolj da bi mi direktno, ker vsaj se ne zgubi pa gre mal hitrejš vse skp ane.

9. Ali so digitalne vsebine prinesle spremembe (in kakšne) v smislu vsebinskega dela in organiziranosti?

Ja ne vem, predn smo mel email je najbrž to ful počas potekal, ampak odkar jst delam mam skos te iste digitalne. Nič novega. Ne vem, digitalno potrjevanje računov, ampak k je zaenkrat še tko na neki vmesni stopnji. Tko da pomoje zdej delaš tko, in kar bo nekoč bolj in po starem sistemu. Mislm nek umes je..Mogoče da bo to bolj, ampak odkar jst delam se nč ni spremenil no.

10. Kaj menite, da so pomembne kompetence za vodjo TZ?

Vztrajen, odločen, strpen, po drugi strani razumevajoč...ja pa ciljno usmerjen no, ampak dobr to morš pr vsakem delu bit. Ja no, al pa jst mislm da morš met mal ownershipa tko, to mislm da je pomembn. Zato ker pol hočeš da se ta tvoja blagovna znamka, da se zgodi z njo to kar si si zadal al pa to kar si si zastavu oz sprejel na začetku leta da hočeš to izpeljat. Tko da ja, da jo mal posvojiš kda je tvoj otroček, amm pol pa ubistvu vse nardiš da bi se to izpeljal. Pol pa bit prilagodljiv, da k se neki ne zgodi, da pol vseen iščeš neke nove poti kako bi to dosegu.

11. Kako vidite obstoj tovrstnega upravljanja TZ v vašem podjetju v prihodnosti glede na spremembe, ki se dogajajo na trgu?

Ammm, hm. Ja jst mislm da se bo sčasoma bolj to globaliziral, da bo to ena regija, Slovenija Hrvaška al pa kej tazga. Tko da bo ubistvu en brand manager za širše kot samo Slovenijo, ker ubistvu so tut sami produkti ponavad prisotni v širši regiji in bi ubistvu lahko če delaš načrt za neko trgovino akcijo za Slovenijo, naredu še za isto trgovino akcijo za Hrvaško. Mislm dobr, bi mogu mal bl trg poznt, ampak mislm da se bo počas to mogl. Še posebi mogoče no na teh key accountih, zato da maš pol tut pregled kaj se kje dogaja. Zato ker so tut cene če so ne, k zdej je do Zagreba pridt skor lažji k do Ptuja

ne...in pol če je v Zagrebu neki cenejš, zakaj bi zdej nekdo hodu na Ptuj. Mislm tko...vse se bo mogl mal združit. Tko da mislm da se bo to zgodil, da boš mogu več pokrivat, mislm manj ljudi. Pol pa ne vem..zdej če pa te spremembe gledamo da so zmer bolj, čeprou sploh niso....da so potrošniki zmer bolj cenovno občutljivi, ampak se mi zdi da se je zdej to mal ustavl k ni več tok krize no. Mislm k se je mal ustavl. Po drugi strani pa ja, itak hočjo met produkte k so iz tujine tko da ne vem...ubistvu men se zdi da ne padajo več na kšne fore, npr. kupi 2 in dobiš kuli ne... tko da zmer bolj je itak, al je izdelek promoviran al pa ma neko tako vrednost. Zakaj ga ti hočeš kupt, k je kul al ga res rabš...al pa ja, je pocen ne. Tko da mal se omejuje to, sama ta...tko k mi, k mi brand managerji smo dost v tem prodajnem smislu, ne tok v ustvarjanju blagovne znamke kokr smo usi na faksu misll da bomo ane, haha. Zato pravm, da kje drugje ti res ustvarš neko znamko, tle pa ubistvu jo nekdo drug, ti pa sam dejansko upravljaš. Ti če prodajaš Apple, ti nč ne ustvarjaš, to kr lepo v Ameriki proizvajajo, ti si tle sam za to a boš meu u trgovini vse belo al boš meu kako drugač. Tko da mislm da bo po svoje mn dela no, ker bo več na tem imidžu blagovne znamke, al pa te drugi produkti k se bojo prodajal zato k so pocen. To morš pa itak sam akcije delat, ni neke hude kreative.

PRILOGA Č: Intervju z vodjo tržne znamke 4

1. Kako v vašem podjetju poimenujete »brand managerja«?

Pač brand manager al pa skrbnik blagovnih znamk, blagovne znamke..odvisno al maš eno ali več.

2. Ali ste vodja zgolj ene tržne znamke ali je teh več?

Treh.

3. Kakšne so vaše naloge v podjetju (v smislu marketinških aktivnosti, komuniciranja, postavljanja cene, torej celotnega upravljanja)?

To je zelo odvisno od blagovne znamke s katero upravljaš, ker amm pač nekje maš velik bolj proste roke kot drugje. Oziroma nekje se morš ful bolj dogovarjat s principalom o njegovih ciljih in pristopih na trg, da so podobni drugim tržiščem ane. Spet drugje pa ti pustijo bolj proste roke ne, primer: eni ne želijo da se na celi balkanski regiji dela akcije zelo agresivne, tko da seveda tut ti v svoji državi, če si znotraj te regije, ne smeš tega počet. Ne bo okej ne. Ampak kar se pa celga spektra tiče mam pa pregled nad vsem, se pravi od postavljanja strateških ciljev, do budgeta, potem tut seveda marketinški del se prilagodi za trg, se pravi materiali ne nastanejo tle, si jih sposodimo al pa dobimo od principala. Ne uporabiš vsega ne, ampak tist kar ima smisel za ta trg ane. Tko da v tem smislu maš tut določeno vlogo. Kar se prodaje tiče, pa postavljanja cene pa tega, ja maš avtonomijo, kot distributer. Po drugi strani pa se vseeno skušaš dogovarjat oziroma met primerljive cene s konkurenco a l pa ostalimi distributerji v tujini ane. Mislm zakaj bi Mercator od mene kupvau če dobi na Hrvaškem pou cenej, njemu to ni noben problem prpelat ne. Iz tega vidika moram neke parametre upoštevati ampak končna cena je pa tista, ki jo jst pošljem. Je notr v sistemu.

4. Ali je delo vseh vodij TZ podobno? (ali je struktura poenotena, ali so znamke kako drugačne..se razlikujejo v tržnem deležu in kaj to pomeni z vidika dela vodij TZ? Kakšne razlike zaznate pri upravljanju svoje znamke v primerjavi z drugimi?)

Zdej tko, trenutno nimam nobene znamke, ki bi bila tržni vodja, tko da težko komentiram s te pozicije kako je. Ampak znotraj podjetja je upravljanje same blagovne znamke podobno, neodvisno od tega katera je ne. Mogoče je mal drugač a maš prehrambne artikle al ne prehrambne. Ker prehrana ma rok uporabe in je to en dodaten faktor, ki ga je potreba upoštevati oziroma ma velik hujše posledice. Če ti preceniš kok dobr se bo prodajal en artikel ki ima 2 mesca rok uporabe in preteče vse na policah ker noben tega ne kupuje, maš ogromen problem, ker to lahko samo stran vržeš. Če pa ti prodajaš neki, en drogerijski artikel k načeloma ne propade ne, pa tut če mal stoji, ali pa se zmeniš ga nazaj uzameš pa kam drugam prodaš. Ni take panike. S tega vidika je tko mal drugač, ampak znotraj podjetja pa se teži k neki standardizaciji, se pravi da tut kot brand manager prevzamem tut eno drugo al pa poznam že tiste vzvode oziroma kako delat pa kaj delat.

5. Kako načrtujete svoje delo? (ali v celoti pripravite načrte za znamke, kako se načrti umeščajo v marketinško strategijo...v kolikšni meri ste samostojni za določanje ciljev, relacija do strateškega marketinga).

Cilj je tko no, mislm seveda ga ti nekak pripraviš, nek predlog, kar bi melo smisel, bi blo realno dosegljivo ne. Potem pa se to prilagodi glede na cilje, potrebe podjetja in potem morš seveda mal prilagodit nazaj svoj pristop na trg, če vidiš da ne bo šlo do konca leta, oziroma če morš še kej več nardit ne. Ampak je dost, ne bi reku da je neka ful velka svoboda no pri postavljanju ciljev. Je nekak tko da se določi, mislm če prou jih jst nardim, bi jih tut oni podobno nardil. Pač če potrebuje podjetje za uspeh določeno rast, bojo to dal za cilje potem. Se razdeli na brandovce, samo uprašanje kater lahko več prnese. Svoje delo pa lahko relativno svobodno načrtujem. Se pravi je vodja marketinga, direktna nadrejena, ki naredi nek check in na vsake tok časa. Odvisno kokr je potreba se usedemo, mal pogledamo kaj se dogaja, kaj je treba nardit, se mal nardi smernice in potem je bolj ali manj na teb da to nardiš v naslednem tednu ali 14 dnevih, da to sprovedeš. Tko da tle je dost svobode kar se načrtovanja dela tiče, maš dost proste roke, ni tko da bi mogu štancat po nekem urniku no.

6. Kako spremljate rezultate ciljev, ki ste si jih določili? Lahko tudi navedete kakšen primer.

Številke so prva zadeva ne, prodajni cilji so na prvem mestu. Zdej zarad blagovnih znamk k jih mam, tle se gleda na vrednost. Količinsko mal manj, tko da vrednostni cilji so. Podjetje gleda seveda naš zaslužek oziroma naš promet. Principal, se pravi lastnik blagovne znamke, pa gleda mojo nabavo od njega. Se pravi jst kupujem od njega in jst morm dosežt določene številke kar se n abave tiče. Potem morm prodat na trg spet z drugimi cilji, ki pa jih mam mi.

Kolikokrat pa preverjate, če ste dosegli cilje?

Enkrat mesečno, mesečni sestanek. Je pa tko da se pošilja 2x tedensko tut nek tak pregled, report ne. In takrat se že vidi, pogledaš samo število rdečih pa zelenih številčk na koncu in ti je jasno kje si. In ponavadi se potem prilagaja, če se vidi da kej ne gre se usedemo pa se nardi kr en tak mal večji sestanek s key accounti, pa njihov vodja, pa direktor pa moja nadrejena. Ponavad se k rusi usedemo pa gremo zdej to pogledat kaj se da nardi še no. Torej enkrat mesečno se pogleda, smo pa vsi skupi, vsi brand managerji, al se pa postopoma prihaja, pa se pogleda kaj smo, kje smo, kaj se dogaja in e je potreba kej spremenit. Na podlagi tega so potem individualni sestanki.

7. Kako in s kom sodelujete (vertikalno, horizontalno)? Z drugimi vodji, direktorjem?

Največ z nadrejeno, vodjo marketinga ne. Potem z direktorjem prodaje posredno, več z skrbniki ključnih kupcev, pa s potniško ekipo, s terensko logistično ekipo v določenih primerih, ker pri brandu kjer je potrebno se mal uskladit glede prevzema artiklov. Se pravi eni principalni ti artikle dostavijo, pri določenih pa morš it iskat pa si nekak zorganizirat prevoz z logistiko. Sej oni to bolj urejajo, ampak morš ti tut bit vpleten. Tko, to je interno. Eksterno pa s principalom seveda, tut na strani kupcev s kakimi osebami v marketingu al pa kej takšnega, z agencijami, sploh marketinškimi če se kdaj kej dela z Nielsenom.

Kaj pa vi brand managerji med sabo?

Tut tut, večinoma med sabo. Se upraša kej, sploh glede kakih bolj mehkih zadev, se pravi kakšen prevod iz angleščine, kaj boljše zveni. Al pa nevem; kako si pa ti to poročilo naredu, v tem smislu – day to day delo si ful pomagamo. Pa še skupi sedimo v pisarnah po dva, trije ne. Tle tko za everyday work je največ komunikacije na tem nivoju. Pol pa ostalo kar se reportinga tiče pa dela (se prav namenskega dela), pa z nadrejenimi pa ostalimi.

Ja, verjetno za te cilje pa z nadrejenimi?

Ja pa se tut med sabo, ker recimo postopek je dejte do takrat poslat vaše predloge za cilje za naslednje leto ne, potem se itak kej pogovarjamo, glede konkretnih številčk niti ne no, ker mene niti ne zanima kako maš ti številke, ampak kaj misliš dosečt pa kaj misliš da se bo dogajal pa če maš kako informacijo od kupca, da se kej posebnega dogaja s planogrami al pa kej takšnega. To tut men koristi. Si pomagamo. Če recimo veš da ta kupc nehu delat planogram je fajn slišat da jih je povsod nehu delat. Se mal mn sekiraš da je sam pr teb to. Po drugi strani bi blo pa tut mal ošabno, da on tam 8 ur na dan tam gleda pa študira k pozna specifikke, jst pa sam prescrollam ej pa veš kaj dej tmle eno akcijo marca, to bo zihr popravl stvari. Je velik enih faktorjev k jih ne moreš poznat tko mimgrede, tut če se ful pogovarjamo. Težko bi kej konkretno, al pa kakšne številke povedu. Za prevode in to je pa super, ker ti kot poznavalcu neki zveni ful dobro, zveni pa čudno potrošniku. Kako se mal stavk obrne pa to. A pa za kreativo k se kej nardi, kako zgleda tole stojalo al pa oglas, tko al tko. Pa nahitr nardiš eno mini anketo po hiši, da si lahko bolj siguren v svojo odločitev.

8. V čem vidite prednosti in slabosti takega upravljanja z znamkami kot ga imate v vašem podjetju?

Prednosti so pač da si pri večjem distributerju kjer maš ekskluzivo, se pravi da ne tekmuješ z drugimi distributerji v isti državi, pri istih kupcih. To je kr v redu no. Se pravi se dela samo z načeloma večjimi blagovnimi znamkami. Plus da je sam način dela, mislm kokr je podjetje organizirano mammo brand managerji dost svobode oziroma dost tako no...ugledno pozicijo če smem tko rečt. Se pravi, ko neki rečemo, ko se nek mail pošlje, pa mammo kako pripombo na karkoli, se brez težav lahko vključi tut kake vodje z drugih oddelkov in se zadeva obravnava prioritetno. Maš kr velko odgovornost, ampak po drugi strani tut velko mero zaupanja in svobode. Dokler so številke zelene pa cilje dosegaš, se mi zdi da noben kej bistveno ne komplicira. Sej je tut drgje tko, ko so pa pač kakšni problemi se pa mal pogleda. Se pravi s tega vidika je en fer odnos.

Minusi pa mogoče..bi reku da težko je življenje distributerja danes, včasih je melo smisel ker je bla logistika velik izziv, komunikacija med državami ni bla uredu ne, trgovine so ble razpršene, različni naslovniki. Dans pa pokličeš enga, ki je odgovoren za celo regijo in se zмениš za eno akcijo in maš po celem balkanu, v vseh njegovih štacunah k jih ma v vsaki državi. Tko da se zadeva dost optimizira na vseh nivojih in tut kot distributer si pač čez čas bolj stisnjen v kot. Pa bo treba eno mini revolucijo narest kakšna je danska vloga. Kot nek provider logistike al pa kokr nek strokovnjak za trg, se pravi da vseen oddajo upravljanje tržne znamke na specifičnem tržišču teb ne. Ampak konkreten minus za samo podjetje bi pa reku sama organiziranost, da bi lahko bla boljša. Ubistvu je zasidrana dost u eni zgodovini, ki je takrat mela smisel, ker je blo podjetje organizirano ampak je dejansko rastlo. Je pa ful enih področij kjer bi se dalo zadeve organizirat, izboljšat, nadgradit in dons se za moje pojme preveč časa zgubla. Premal optimalno delamo glede na potrebe trga. Ko je trg bolj odziven in hitrejši od tebe je to ful slabo no. Mi bi mogl bit res hitrejši, vse informacije dostopne takoj, instant....zlo enostavno ne. Na žalost ni tko, je treba še vedno dost klicarit, spraševat ljudi, se dogovarjat, usklajevat...

9. Ali so digitalne vsebine prinesle spremembe (in kakšne) v smislu vsebinskega dela in organiziranosti?

Mislm pri tej firmi konkretno nism nobene revolucije zaenkrat videl. Ampak tko odkar delam bi pa reku da...prva firma za katero sm delu so mel zlo star program za emaile, ful tko švoh, slab...in je blo za moje pojme zamudno z njim delat. Outlook pol ful bolši, to je bla ena nadgradnja recimo. Načeloma jst nism nikol delu brez nekih digitalnih orodij no. Je pa res da ena podjetja več uporabljajo komunikatorje za interno komunikacijo, tega tle ni. Kar dost izboljša eno tako ad hoc komunikacijo. Se pravi če jst rabm neki od sodelavke, jo zdele rabm poklicat, aha jo ni v pisarni. Bom pol poklicu, si zapomnem, al pa ji mail pošlem, ki pa itak pade med njene maile ki jih ma že itak preveč. Tko da ji nočm za eno bedarijo še maila pošiljat. Je pa fajn komunikator k ji lahko pustim eno sporočilo kot sms, ampak ni glih sms, ni tok nujno. Ampak ko bo pršla na računalnik bo vidla to takoj. To sm vidu prej, pa je uredu funkcioniral. Druge digitalne zadeve pa, vsaj kar se dela tiče, bom reku zlo mal. Kar

se pa pristopa na trg tiče pa dost no. Se pa sicer dost zapozneno, ampak se vsako leto več pozornosti daje digitalnim vsebinam. Digitalnem oglaševanju, youtube, snapchat, instagram...počas se tut zavedajo večje firme da je neki na tem, da se da tle neki nardit. Pozno sicer, ampak ja. Tut tle se neki dogaja no.

10. Kaj menite, da so pomembne kompetence za vodjo TZ?

Lep, pameten, sposoben. Absolutno pomaga če si lep no, al pa lepa. Sej večinoma so brand managerke kr tko se mi zdi, so lepe in so ženske. Zlo mal je moških brand managerjev se mi zdi. Nevem zakaj....no razn mogoče za kake tko alkoholne kategorije pa to. Ja se pravi kompetence, resno... fajn je če si analitičen, fajn je če znaš prevzet odgovornost, oziroma prevzet nase da se bo neka zadeva izpeljala. In da znaš tut jahat koga k ga je treba oziroma preganjat pa zaupat komu k veš da mu lahko zaupaš. Se pravi da je en managerski aspekt pomemben, da ga maš, pa da ga vsaj poznaš. Analitičnost je super, ker je dost dela s številkami, dost je tut samga dela v excelu. Po eni strani je dobr da si hitr da ne zgublaš časa s tem, po drugi strani pa tut razumeš kaj delaš pa lažji razumeš kaj pomeni če daš 15% popusta. Za tebe, za tvojo profitabilnost ne. Tko no lažji je presojat zadeve, manjša je verjetnost da nardiš kakšno napako. Morš bit komunikativen pa eno mero za estetiko morš met, vsaj neko osnovno no. Ker delaš prezentacije, marketinške, mora zadeva tut lepo zgledat, more met nek smisel. Skrbiš za oglase o brandu, ti daš zadnjo besedo, no predzadnjo, če se še vplete vodja marketinga za kako specifično zadevo. Ampak načeloma daš ti zadnjo besedo no. Veš da more bit to potem tip top ne. Če je kej narobe ne, si pač ti kriv ne. Mislm sej ne da se neki ful krivi pa karkoli no, ampak pač maš odgovornost. Tko da morš to bit sposobn hendlat in se zavedat tega in ne čakat da ti bo eden reku kaj morš delat, ampak morš čutit tisto željo po tem da zrihtaš zadeve. Vidit kaj je treba zrihtat, nardit...ker nobeden te ne bo prosu dej tole pa dej tole pa za rokco pelu. Sploh ne tle, mogoče v kakšnem drugem podjetju. Tukaj pa ne, tuki so cilji, tukaj so pravila, delaj...se vidmo vsak mesec. Če bi vse rastlo bi blo res skor tko pomoje.

11. Kako vidite obstoj tovrstnega upravljanja TZ v vašem podjetju v prihodnosti glede na spremembe, ki se dogajajo na trgu?

Sej to sm prej že mal omenu ne, ampak mislm da se bo vloga distributerjev zmanjševala v prihodnosti oziroma pač večja avtomatizacija pa optimizacija dela bo. Sploh v logistiki, se pravi govorimo 10, 20 let ko ne bo več tok čudno vidit brez voznika tovornjak na cesti in bo ta zadeva šibala. To bo prva zadeva k se bo ful poenostavla in bo ful šok za celo industrijo. Potem pa tut sama potreba distributerja za en specifičen trg je vprašljiva, ker a mam jst lahka enga distributerja k ma več trgov pa z njim delam pa pač je en kontakt, pa je lažji, on upravlja vse, al moram zdej v vsaki državi iskat enega distributerja specifičnega. A je res takšen doprinos distributerja pri poznavanju trga kot pravjo al ni ne. Dokler so trgovci kompleksno organizirani, bo potreba po distibuterjih. Ker nekdo more bit umes k bo vse hendlu. In ker je res tok enga day to day zadev za pošiljat, pa na kakšen način želi ena trgovina

met eno zadevo pa na kakšen način želi druga trgovina videti zadevo. Vseen neke zadeve morš poznat ne. Tko da dokler so oni tko kompleksno organizirani da rabjo tako specifiko, ma smisel. Potem ko bo pa to recimo, sploh se že vidi pri discounterjih, firme ki so velik bl optimizirano naravnane, mislm pr njih se zadevo lahko zмениš v 5 minutah. »Lej tole je moja ponudba, on pogleda, lahka bi bla, okej taka je cena, okej tako količino rabmo, zmenjeno. Naslednji teden naročimo.« Naročijo, done. Clean business, simpl, optimiziran, ne rabiš nč delat, bo on na polici vse naredu, zrihtu. Ti se pol ne ukvarjaš več. Tko da dokler so pa klasični tisti trgovci k majo večinski delež na trgu kompleksni pa ma še prihodnost distributer.

PRILOGA D: Intervju z vodjo tržne znamke 5

1. Kako v vašem podjetju poimenujete »brand managerja«?

Brand manager, dejansko. Nimamo slovenskih nazivov, vse je angleško.

2. Ali ste vodja zgolj ene tržne znamke ali je teh več?

Tukej pokrivam več tržnih znamk. Se pravi mam tiste k so glavne, potem mam pa tukej še ostale.

Torej ste lahko vodja več tržnih znamk?

Tako ja, dve sta tisti ki sta glavni, k sta tko k mi rečemo Global Drive Brands, na katerih se tut največ dela. Na ostalih se pa poskrbi da so tm in da se tut z njimi primerno rokuje, vendar investira se pa v te k so globalne.

3. Kakšne so vaše naloge v podjetju (v smislu marketinških aktivnosti, komuniciranja, postavljanja cene, torej celotnega upravljanja)?

Ubistvu, tko bom rekla...mi smo end market, večino zadev se, recimo postavljanje cene, ta odločitev se sprejema v headquarterju. Se pravi tukej se bolj al mn samo plasira strategija ki je postavljena v headquarterju na end marketu ki je Slovenija. Kar pomeni pricing se dogaja torej v headquarter, mi seveda damo input na podlagi se pravi trendov na našem end marketu, se pravi na podlagi tega na koga ciljamo in tko naprej, damo en input povezan s trgom na katerem smo, pomagamo ubistvu headquarterju pri odločitvah. Odločitev strateška se torej sprejme na headquarterju, potem pa tukej spet poskrbim da se ta odločitev izvede.

4. Ali je delo vseh vodij TZ podobno? (ali je struktura poenotena, ali so znamke kako drugačne..se razlikujejo v tržnem deležu in kaj to pomeni z vidika dela vodij TZ? Kakšne razlike zaznate pri upravljanju svoje znamke v primerjavi z drugimi?)

Tuki sem samo jst vodja tržne znamke, si predstavljam pa kaj mislte. Če bi biu samo vodja glavne znamke, bi verjetno mel drugačne odgovornosti kot vodja druge znamke

5. Kako načrtujete svoje delo? (ali v celoti pripravite načrte za znamke, kako se načrti umeščajo v marketinško strategijo...v kolikšni meri ste samostojni za določanje ciljev, relacija do strateškega marketinga).

Am, se pravi je odgovornost kr na headquarter, kar se tiče ciljev. Se pravi oni se za strategijo odločajo in majo zadej tudi na podlagi naših inputov, ki tukej je ta pomemben del...če narobe komuniciramo z end marketa kaj rabmo, kakšni so trendi in podobne zadeve, je to lahko slab vpliv. Ampak rečmo da je tm headquarter tisti ki je odgovoren za določitev strateških ciljev. In tut odgovarjajo za določitev teh ciljev.

6. Kako spremljate rezultate ciljev, ki ste si jih določili? Lahko tudi navedete kakšen primer.

Se pravi A.C. Nielsen recimo je en tak pokazatelj tržnih deležev, kaj se dogaja, ubistvu to je še najbolj zanesljiv relevanten podatek. Potem so pa še zbiranje podatkov s strani key accountov, sell outi. Se pravi najprej spremljamo podatke kako se odvija prodaja do key accountov, potem pa se spremlja še prodaja sell out, od key accountov naprej. Tko, to je pa A.C. Nielsen account...

Aha, kako pa to preverjate, tedensko, mesečno?

Jst osebno, zame je dovolj, a veste, odvisno a je kakšna aktivnost k se je ravno začela, če se nek produkt ravno lansiral na trg, potem je to treba spremljat skos na začetku. Potem pa sčasoma so pa to dovolj tm na dva tedna rečmo ne. Da se preveri kako gre.

7. Kako in s kom sodelujete (vertikalno, horizontalno)? Z drugimi vodji, direktorjem?

Torej ker pri vas ni drugih vodij, s kom sodelujete?

Ja, se pravi GM, torej direktor trga pa tudi key account manager no, ki tudi komunicira naprej s kupci no, se pravi z njim še največ, če tko pogledam tukaj znotraj podjetja mogoče res key account manager, pa mogoče še field course manager, ki je vodja potnikov, da se nekatere zadeve še tam speljejo.

8. V čem vidite prednosti in slabosti takega upravljanja z znamkami kot ga imate v vašem podjetju?

Pri nas bi blo dejansko mogoče dobrodošlo da bi mel mi še več besede pri strategiji, tko kokr sm prej omenjala. Da se ta, sicer potem pride še odgovornost, ampak ajde rečmo lahko pa bolj vplivaš. Tko da mogoče tukej da bi blo mejčkn mn tkole vertikalno od headquarterja do end marketov, da bi blo mal bolj horizontalno kar se tiče postavljanja strategije. V tem smislu, drugač pa niti nimam pri pomb no. Kaj pa kakšna prednost?

Prednost pa prou to, ne recimo..ja pa dejansko ni ne, ker za kakšne stvari pozno zvemo in se tam že nardijo pa jih pol popravljamo. Edina prednost je, da ne nosimo odgovornosti potem za strateško odločitev no. To je pa prednost. Če mi ne odločamo, potem ne odgovarjamo. Sicer ne vemo še, če gre narobe, kdo bi bil ovca, ampak ok. Tko da tle še ne mormo čist rečt...

9. Ali so digitalne vsebine prinesle spremembe (in kakšne) v smislu vsebinskega dela in organiziranosti?

Am digitalne, se pravi IT tehnologija. ki jo uporabljamo pa to?

Ja, pa tudi družbena omrežja in te stvari?

Am tukej pa smo mi tobačna industrija in smo precej omejeni, morm rečt da nismo kej preveč tukej uporabil no. Tko da res za naše področje, vem kaj mislte ampak pr ns žou ni pršlo v poštev. Nismo nč izkoristl tega.

Torej ni blo nobenih sprememb?

Ne, dejansko ne na naše poslovanje, tisto malo kokr smo se mi vključl. Tist tm da maš odprt recimo page na facebooku, ki spet ne sme bit preveč povezan z brandom. Lahko rečem prou ne no, res. Tako malo je to, da ne, lahko rečem. Nismo zmogl tega še uporabt tko kot bi lahko, kar se marketinga tiče. Kar se samga poslovanja tiče to je druga pesm, ker seveda hitrejš pridobivaš informacije s strani field coursa. Poslikajo, ampak to je drugo. Vas zanimajo prou družbena omrežja pa to.

Lahko tudi tako poveste.

Ja, kar se pa tega tiče pa zlo hitr zveš kaj se dogaja na trgu. Slikco nardi pa podeli ubistvu v aplikaciji v kateri vsi skupi komuniciramo. In smo skos online ubistvu s terenom ne. Tako, novostim lahko zelo hitr sledimo ja. Tko da to tut mi uporabljamo. Kar se pa tiče naše komunikacije do potrošnika naprej, je pa ta zelo omejena. Tut družbena omrežja in digitalne tehnologije pr tem ne pomagajo tok zlo.

10. Kaj menite, da so pomembne kompetence za vodjo TZ?

Se prav jst mislm da more bit motiviran, da diha za to blagovno znamko. Mora nekak kako bom rekla, se poistovetiti s to znamko. Jst bi rekla, sploh na našem področju, ni glih spet super dasi totaln nasprotnik kajenja, se pravi to je vse nekak s tem povezano. Potem morš met dost energije, da si pripravljen še druge motivirat in druge nekak navdušit za to strategijo, ki jo dobiš iz headquarterja. Am, pa morš bit pripravljen na to, da kadar so aktivnosti takrat se, mislm ni vedno urnik tko da bom rekla konstanten od 8 do 4ih. Je kdaj manj, pride pa kdaj enormno, tko da to se morš kr nekak navadt da so taki cikli ne. Ko se kej lansira, ko so kakšne aktivnosti, da je takrat divje.

11. Kako vidite obstoj tovrstnega upravljanja TZ v vašem podjetju v prihodnosti glede na spremembe, ki se dogajajo na trgu?

Pa dejansko tko bom rekla, nekih hudih sprememb niti ne vidm, ker sm sama ne...ni tko zdej, že zdej smo bli omejeni z aktivnostmi, zato tut sm tukej sama. Če bi blo to eno drugo podjetje, tko k ste prej rekl da bi blo nas več, ker bi blo tok dela z eno blagovno znamko, tko pa ubistvu ne bo spet tok

bistvenih sprememb, ker so ble omejitve že zdej. Za ene osnovne stvari je pa še vedno potrebno poskrbet v zvezi z blagovno znamko, tko da bom rekla da ne vidm prou nobenih velikih sprememb.