

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Eva Možina

**Oblikovanje portfelja blagovnih znamk na primeru Atlantic Grupe**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Eva Možina

Mentor: red. prof. dr. Zlatko Jančič

**Oblikovanje portfelja blagovnih znamk na primeru Atlantic Grupe**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

## **ZAHVALA**

Najprej bi se rada zahvalila svojemu mentorju, red. prof. dr. Zlatko Jančiču, za vso strokovno usmerjanje in pomoč. Zahvaljujem se svoji družini za potrpežljivost ter ožjim prijateljem, ki so mi vedno stali ob strani ter me v stresnih trenutkih spravili v dobro voljo.

Eva Možina, september 2015

## **Oblikovanje portfelja blagovnih znamk na primeru Atlantic Grupe**

Ob razvijanju in vodenju blagovnih znamk velikokrat nastane težava pri umestitvi in sprejemanju najučinkovitejših odločitev o poslovni smeri blagovne znamke. Kakšni so namen, vizija, cilj, njeno bistvo? Poglavitna naloga portfelja blagovnih znamk je strateška usmeritev podjetja, ki izpostavlja svoje blagovne znamke, ki predstavljajo vrednote, vizijo in poslanstvo podjetja. S predstavitvijo različnih teoretskih modelov, ki se povezujejo s problemskim procesom oblikovanja portfelja blagovnih znamk, so v diplomskem delu zbrane ugotovitve, ki izhajajo iz teoretično-analitičnega proučevanja strokovne literature in analize študije primera na področju oblikovanja portfelja blagovnih znamk. Podjetja, ki znajo izkoristiti strateško oblikovanje portfelja, se lahko borijo v svojem tržnem delu z drugimi tekmeči. Prava pot do lažje in učinkovitejše uresničitve postavljenih ciljev so komunikacija in njena učinkovitost z videokonferenco, osebna komunikacija, skupni pogovori različnih strokovnjakov na področju komuniciranja in drugo.

**Ključne besede:** blagovna znamka, portfelj blagovnih znamk, oblikovanje, strategija, modeli portfelja.

## **Designing a brand portfolio based on Atlantic Grupa case study**

When developing and managing brands, often the issue becomes how to position and make the most effective decisions about the business direction for individual brands. What is its purpose, vision, and goal? Where is its essence? The basic task for a brand portfolio is to provide a strategic direction for the company advertising its brands that represent the company's values, vision and mission. By presenting various theoretical models relating to the process of designing a portfolio of brands, this diploma thesis presents findings based on theoretical and analytical study of academic literature and a case study in designing a brand portfolio. Companies that are able to take advantage of a strategic portfolio design can compete against other companies in their segment. Communication and its effectiveness through video conferences, personal communication, joint conversations, and participation of communication experts is the correct route to easier and effective realization of set goals.

**Keywords:** brand, brand portfolio, design, strategy, portfolio models.

# KAZALO

<b>KAZALO.....</b>	<b>5</b>
<b>1 UVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2 TEMELJNE ZNAČILNOSTI PORTFELJA BLAGOVNIH ZNAMK.....</b>	<b>8</b>
2.1 Strateški pomen blagovnih znamk.....	8
2.1.1 Raziskovalni pristopi .....	9
2.2 Oblikovanje portfelja blagovnih znamk .....	10
2.2.1. Pozitivni in negativni dejavniki oblikovanja portfelja blagovnih znamk .....	12
2.3 Upravljanje in marketinško vodenje portfelja blagovnih znamk .....	14
<b>3 MODELI IN STRATEGIJE PORTFELJEV BLAGOVNIH ZNAMK.....</b>	<b>15</b>
3.1 Porterjev model strateškega upravljanja.....	15
3.2 Ansoffova matrika .....	16
3.3 Analiza SWOT .....	17
3.4 Analiza PEST .....	17
3.5 Matrika BCG .....	18
3.6 Molekula portfelja blagovnih znamk.....	20
<b>4 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA ATLANTIC GRUPE.....</b>	<b>22</b>
4.1 Strateški okvir in usmeritev podjetja.....	22
4.1.1 Finančno stanje podjetja .....	22
4.1.2 Prodaja in organizacijske spremembe v podjetju .....	23
4.2 Portfelj blagovnih znamk Atlantic Grupe.....	24
4.2.1 Različne kategorije in izbor blagovnih znamk .....	25
4.2.1.1 Kava .....	26
4.2.1.2 Športna prehrana .....	27
4.2.1.3 Pijača .....	27
4.2.1.4 Prigrizki.....	27
4.2.1.5 Delikatesni namazi .....	27
4.2.1.6 Osebna nega .....	28
4.2.1.7 Otroška prehrana .....	28
4.3 Moč blagovnih znamk podjetja Atlantic Grupa .....	28
4.4 Analiza in komentar intervjuja .....	30
4.4.1 Pogovor z višjim izvršnim direktorjem v Atlantic Grupi .....	30

4.4.2 Sklepi in ugotovitve .....	31
<b>5 SKLEP</b> .....	<b>34</b>
<b>6 LITERATURA</b> .....	<b>35</b>
<b>PRILOGA</b> .....	<b>37</b>
Priloga A: TRANSKRIPT INTERVJUJA .....	37

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Porterjev model petih silnic od pojava do integracije.....	16
Slika 2: Ansoffova matrika .....	17
Slika 3: Analiza SWOT .....	17
Slika 4: Poljuben grafični prikaz strukture molekule portfelja blagovnih znamk.....	20

## **KAZALO GRAFOV**

Graf 1: Porterjev model petih silnic .....	15
Graf 2: Oris prikaza matrike BCG .....	18
Graf 3: Deleži med kategorijami Atlantic Grupe .....	26

## 1 UVOD

Poglavitni razlog za raziskavo področja oblikovanja portfelja blagovnih znamk in celotno izdelavo tega diplomskega dela je moje delo v oglaševalski agenciji. Pri vodenju projekta blagovnih znamk velikokrat nastane težava pri umestitvi in odločanju o poslovni smeri blagovne znamke. Kakšna je njena vizija, bo dolgoročno sploh lahko uspešna, na pomembni točki v procesu dela se vprašam, kaj je njeno temeljno bistvo.

Ob lastnem potrjevanju predpostavke, da imajo blagovne znamke svojo osebnost, sem se prepričala, da se moraš z njimi naučiti dihati in jih vzgojiti ter nato pustiti, da zrastejo. Tovrstna usmeritev delovanja me je privedla k portfelju blagovnih znamk. Obstaja ozadje, ki jih prerazporedi, umesti. V takšnem vidiku zaznam dodano vrednost, kar je v tem diplomskem delu osnova globljega razmisleka. Temeljni cilj diplomskega dela je bil namreč raziskati vprašanje: Kateri in kakšen je najoptimalnejši način odpravljanja težav oblikovanja celotnega portfelja blagovnih znamk?

Pričakovanje oglaševanja in posledično vlaganje v to področje sta bila vedno izjemno visoka. Na podlagi analize zbrane teoretske podlage in metodologije, ki je uporabljena v tem diplomskem delu, sem ugotovila, da je treba porabnike pripeljati do poskusa, sprejema in tako do dolgoročne zvestobe določeni blagovni znamki.

S predstavitvijo različnih teoretskih modelov, ki se povezujejo s problemskim procesom oblikovanja portfelja blagovnih znamk, so predstavljene ugotovitve, ki izhajajo iz teoretično-analitičnega proučevanja strokovne literature in analize študije primera na področju oblikovanja portfelja blagovnih znamk.

Strategije v poslovanju se znotraj portfeljev lahko močno razlikujejo, predvsem glede na razumevanje različnih trendov, potrošnikov, trgov, kategorij in priložnosti.

## **2 TEMELJNE ZNAČILNOSTI PORTFELJA BLAGOVNIH ZNAMK**

Ne glede na naše želje ali interese smo ves čas izpostavljeni informacijam. Pri njihovi predelavi gre za osrednjo regulativno in adaptivno sposobnost človeka. Zajema vse dejavnosti sprejemanja informacij v človekovem duševnem aparatu: pridobivanje, selekcioniranje, organiziranje in interpretiranje informacij. Način sprejemanja in predelave informacij večinoma določa človekovo mišljenje, čustvovanje, želje in dejanja (Ule 2009, 76).

Dejavniki odločanja so tako pri posamezniku glede na številne duševne sposobnosti, ki sodelujejo v tem procesu: zaznavanje, kategoriziranje, mišljenje, pomnjenje, premosorazmerno številčnejši in zahtevnejši. Na podlagi sodelovanja omenjenih duševnih sposobnosti nastaja najvišji kognitivni rezultat pri ljudeh – znanje, ki nam omogoča razumeti svoje okolje, se mu prilagoditi in nanj vplivati (Ule 2009, 76).

Spremembe v delovanju porabnikov v času pred nakupom, med njim in po njem posledično vplivajo na zahteve po spremembah v oglaševanju. Klasično oglaševanje, ki temelji na enosmerni komunikaciji, ni več dovolj za uspeh na trgu. S porabniki je treba zgraditi odnos, ki vodi v njihovo zvestobo. Tu vidim ključ uspeha. Odnos s porabniki se gradi z medosebnim komuniciranjem (Kline v Jančič in Žabkar 2013, 124).

### **2.1 Strateški pomen blagovnih znamk**

Teorija razvoja blagovne znamke, ki se je razvila v prejšnjem stoletju, zahteva ustvarjanje razlik, dejanskih ali simboličnih. Pričakovanje in vlaganje v oglaševanje sta bila vedno velika. Poudarjam, da je treba porabnike pripeljati do poskusa, sprejema in dolgoročne zvestobe blagovni znamki (Kotler 2004, 421). Pot do dolgoročne zvestobe blagovni znamki je kot v osebnih odnosih, zahtevna in krhka.

Posledično se strinjam s prepričanjem Kotlerja in Kellerja, ki uspeh blagovne znamke pogojujeta z intenzivno potrošnikovo zvestobo. Glavna sestavina jedra znamke je dober produkt ali storitev, ki pa je podprt s skrbnim planom, dolgoročno zavezanostjo in kreativno zasnovanim strateškim marketingom (Kotler in Keller 2009).

Ključnega pomena za ustvarjanje znamke je zmožnost izbire imena, logotipa in simbola. American Marketing Association (*AMA*) v svojih definicijah navaja »vizualen paket, ki zna



identificirati produkt in ga s tem diferencirati od drugih. Te komponente, ki identificirajo in diferencirajo znamko pa so njeni elementi.« (Keller in Apéria 2008, 2)

Kevin Keller, avtor številnih knjig in profesor za marketing na Univerzi v Dartmouthu, v Združenih državah Amerike, pravi, da so tisto, kar blagovno znamko razlikuje od konkurenčnih generičnih izdelkov brez blagovne znamke, »porabnikove zaznave in občutki v zvezi z lastnostmi izdelka in njihovega delovanja. Blagovna znamka se konec koncev nahaja v zavesti porabnikov.« (Kotler 2003, 419)

Zavedajoč se, da potrošnikovega nakupnega vedenja ne moremo nadzorovati, pripisujem podobno lastnost tudi blagovnim znamkam in oblikovanju portfelja. Vsa strategija podjetja in vsa prenova poslovanja je usmerjena v realizacijo kupčevih želja. Kljub vsem možnostim tehnologije, ne moremo mimo dejstva, da bodočih kupčevih želja ne pozna nihče, ne organizacije in podjetja ne kupci sami. Torej bodo organizacije ustvarjale izdelke in storitve in močno vplivale na odločitve kupcev, ki bodo v postavljanju svojih želja svobodni le v izbiranju čedalje večje ponudbe (Lukič-Možina 2001, 75–76).

### **2.1.1 Raziskovalni pristopi**

Izpostavljam tri pogosto uporabljene raziskovalne pristope, ki pomagajo pri ugotavljanju glavnega pomena blagovne znamke (Kotler 2003, 419).

#### Besedne asociacije

Ljudi oziroma končne porabnike se izpraša o besedah, ki jim pridejo na misel, kadar slišijo ime blagovne znamke.

#### Opis blagovne znamke kot osebnosti

Ljudi oziroma končne porabnike se pozove k opisu asociacij (oseba ali žival) ob omembi blagovne znamke. Osebnost blagovne znamke daje predstavo o bolj človeških značilnostih blagovne znamke.

#### Lestvičenje za ugotovitev bistva blagovne znamke

Bistvo blagovne znamke se nanaša na globlje, abstraktnejše cilje, ki jih porabniki poskušajo zadovoljiti z blagovno znamko.

Primer: Vprašanje, zakaj nekdo želi kupiti brezžični telefon X. »Videti je dobro izdelan.« (*lastnost*) »Zakaj je pomembno, da je telefon dobro izdelan?« »Nakazuje, da je izdelovalec X zanesljiv.« (*funkcionalna korist*) »Zakaj je zanesljivost pomembna? »Ker so moji kolegi ali družina lahko prepričani, da me bodo dosegli.« (*čustvena korist*) »Zakaj morate biti ves čas dosegljivi?« »Lahko jim pomagam, če so v težavah.« (*bistvo blagovne znamke*) (Kotler 2003, 419).

Blagovna znamka daje s tem osebi oziroma potrošniku nekakšen pozitiven in varen občutek, da je pripravljena pomagati nam in drugim (Kotler 2003, 419).

## 2.2 Oblikovanje portfelja blagovnih znamk

Kapferer je pojem blagovne znamke opredelil kot ime, ki nosi moč vpliva. Ta opredelitev osmisli bistvo znamke. Pomembno je, da ime znamke izraža zaupanje, spoštovanje, strast in razgibanost. Odnosi in reprezentacije znamke pripomorejo k moči vpliva na potrošnike. Reprezentacija je sistem mentalnih asociacij, prek katerih se razvijejo emocionalni odnosi, kar dolgoročno prinaša konkurenčno prednost (Kapferer 2012, 9).

Prvi vzgibi in ideje o združevanju vseh blagovnih znamk so najprej začele izhajati iz ekonomskih vzrokov. Zato sta se na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja zgodila veliko krčenje in zmanjševanje obsega portfelja blagovnih znamk (Chailan in Calderon-Moncloa v Suder 2006, 166).

Osnova za oblikovanje portfelja blagovnih znamk je prepoznavanje njihovih pglavitnih značilnosti. Ko opredelimo ključne lastnosti in prednosti blagovne znamke, lahko omogočimo diferenciacijo ponudbe v razmerju do konkurentov v segmentu. Močne blagovne znamke pomagajo graditi zunanjo podobo podjetja. Olajšajo pa tudi uvedbo novih blagovnih znamk, saj distributerji in porabniki že poznajo preostalo ponudbo podjetja in njihove sedanje blagovne znamke (Kotler 2003).

Vloga portfelja je reševanje problemov. Poslovni strategji, ki oblikujejo portfelj, se srečujejo z veliko vprašanji in so prisiljeni sprejeti številne odločitve:

- kako določiti vse elemente blagovne znamke tržnemu segmentu,
- kako dodati dodano vrednost in korist elementom blagovne znamke,
- kako ohraniti svojo blagovno znamko relevantno na dinamičnem trgu,

- kako s portfeljem blagovni znamki dodati energijo in diferenciacijo,
- kako uspeti z večjim številom blagovnih znamk,
- kako ustvariti uspešno korporativno znamko,
- kako premagati težave ob ustvarjanju korporativnega prestrukturiranja,
- kako ustvariti jasno ponudbo in fokus dogajanja okoli blagovne znamke (Aaker 2009, 14).

Vsa ta problematika rešuje portfelj blagovnih znamk. S takšnim načinom razmišljanja se določijo pravi temelji oblikovanja portfelja.

Proces oblikovanja portfelja blagovnih znamk je časovno občutljiv in temelji na številnih poslovnih izkušnjah. Dopolnjevalne blagovne znamke v portfelju dovoljujejo boljšo menjavo tveganja. Portfelj združi različne potrebe podjetja in jih dolgoročno opredeli (Chailan in Calderon-Moncloa v Suder 2006, 171). Po drugi strani pa so omenjene potrebe, bolj zunanje potrebe porabnikov, ki zahtevajo diferenciacijo zaznave porabnikov. Potrebe so tudi notranje. Na podlagi racionalizacije so povezane z ekonomsko podlago in tveganjem distribucije. Portfelj blagovnih znamk omogoča določitev in organiziranje odnosov med znamkami in transformira skupino znamk, skupaj s konkurenčno prednostjo. Takšen proces nam omogoča nadzor nad tveganjem poslovanja (Chailan in Calderon-Moncloa v Suder 2006, 171).

Oblikovanje portfelja je sestavljeno iz več korakov. Vsak mora biti podprt z analitičnimi podatki tržnih raziskav, ki omogočajo objektivni pogled na celoten proces (Galić 2005).

Koraki so naslednji:

#### Popisovanje vseh blagovnih znamk

Prvi korak pri oblikovanju portfelja je odločitev, ki temelji na tem, katere blagovne znamke bomo vključili v portfelj. Treba je določiti vse, ki vplivajo na vse nakupne odločitve porabnikov. Vključiti je treba tudi tiste, ki niso v neposredni lasti podjetja, a so kljub temu kredibilne za portfelj, kar zahteva večkratno analizo blagovnih znamk (Boyett in Boyett 2003).

#### Klasifikacija blagovnih znamk

V nasprotju z opredelitvijo vlog blagovnih znamk, ki jih določi podjetje, temelji klasifikacija na zunanjem vidiku porabnika. Pomeni, da moramo vedeti, koliko je posamezna blagovna

znamka pomembna pri nakupnih odločitvah. Je njihov vpliv pozitiven ali negativen? Kako se znamke med sabo povezujejo? Koliko nadzora imamo nad znamko? Od porabnikov ni mogoče pričakovati, da zaznavajo vloge posameznih blagovnih znamk na način, kot so si ga zamislili podjetniki. To področje nakupnih odločitev in zaznav je dinamično, kar model BPM tudi je (Boyett in Boyett 2003).

### Prerazporeditev blagovnih znamk

Končni proces oblikovanja portfelja blagovnih znamk zahteva umestitev posamezne blagovne znamke znotraj portfelja in ponazoritev medsebojnih povezav. Končni rezultat mapiranja je jasna vizualna predstavitev strategije portfelja blagovnih znamk (Boyett in Boyett 2012, 91-92).

#### **2.2.1. Pozitivni in negativni dejavniki oblikovanja portfelja blagovnih znamk**

Ključni izziv v oblikovanju portfelja blagovnih znamk je pridobiti in iztržiti največ od obstoječih znamk z upravljanjem znamk znotraj svoje kategorije. Barwise in Robertson (1992) vztrajata, da so primarni vzrok za formacijo portfelja širitev na različne geografske lokacije in segmente raznovrstnost finančnega tveganja, doseganje poslovnih ciljev, vzbujanje učinkovitosti in nižanje splošnih stroškov (Kwun 2010).

David A. Aaker (2009) navaja več dejavnikov, s katerimi se srečuje podjetje ob razvoju strategij portfelja blagovnih znamk:

- podjetje se mora razvijati, da doseže svojo optimalno vitalnost. Večina razvojnih usmeritev je ohranjanje enake blagovne znamke ali kreiranje nove. V vsakem primeru se morajo uporabiti orodja in metode, ki podpirajo in razvijajo strategijo,
- podjetje mora ostati relevantno v dinamičnem okolju. Podznamke in potrjene blagovne znamke lahko pomagajo zmanjševati poslovno tveganje in zahtevnost preusmeritve smeri razvoja,
- izziv je ustvariti specifično diferenciacijo, ki je primerna za določeno skupino blagovnih znamk,
- znamka je izgubila energičnost, mogoče zaradi tega, ker je že zrela kategorija, pokaže se nujnost prenovitve programa blagovne znamke, produkta, sponzorstva ali nečesa, kar ustvari energijo in interes,

- združevanje močnih blagovnih znamk zahteva težke odločitve, ki morajo preprečiti zmedo in finančno izgubo,
- nujno je postavljanje prioritet in tehtnega premisleka pri prestrukturiranju,
- razumska in strukturirana strategija lahko pomaga poslovanju podjetja, ker dodaja sinergijo, jasno vizijo in finančni vzvod sredstev (Aaker 2009).

Podjetja se združujejo in posledično imajo v lasti čedalje več blagovnih znamk, ki jih morajo upravljati. Nasičenost trga, stagnacija in reorganizacija podjetij silijo podjetja k preoblikovanju portfelja blagovnih znamk (Galić 2005). Ko se nekatere blagovne znamke prekrivajo v svojem segmentu, znotraj krovnega podjetja, nastane težava. Zato so si blagovne znamke same sebi konkurenca in pomenijo oviro v celotni vrednostni verigi podjetij. Podjetja, ki imajo negativen poslovni tok in želijo povečati konkurenčnost na določenem trgu, morajo najprej oblikovati in preurediti svoj portfelj blagovnih znamk, s katerim preusmerijo poslovanje in si utrdijo konkurenčnost (Galić 2005).

Strukturiranje portfelja izdelčnih blagovnih znamk omogoča zaradi čedalje ožje segmentacije na trgu hitrejšo povračilo naložbe (v razvoj in raziskave, opremo, stroške trženja in v oglaševanje) (Intihar 2004, 12).

Proučila sem primer podjetja Unilever, ki je v letih 2000–2004 zmanjšalo število blagovnih znamk s 1600 na 400 (Chailan in Calderon-Moncloa v Suder 2006, 166). Philippe Véron, izvršni direktor Nestléja, je v komentarju na združevanje njihovih blagovnih znamk dejal, da ni mogoče, če delaš v prehranski industriji, standardizirati vseh. Dodal je še: »Okusi in različne kulture bolj združujejo porabnike, ki se bolj navežejo na prehranske blagovne znamke, kot na primer na njihove zobne paste. V Nestléju smo se odločili, da združujemo produkte raje po čustvenem apelu kot glede na geografski položaj« (Chailan in Calderon-Moncloa v Suder 2006, 166-167).

Petromilli, Morison, in Million (2002) pravijo, da direktne in indirektne povezave ali sinergije med znamkami lahko pripomorejo k najboljši priložnosti zvišanja vrednosti individualnih znamk in celotnega portfelja. Podobno Pierce in Moukanas (2002) poudarjata holistične strategije portfelja, saj se individualne znamke v portfelju počutijo močnejše, kadar se povežejo med seboj (Kwun 2010).

Portfelj blagovnih znamk je višja raven strateškega združevanja v podjetju, ki implicira aktivni menedžment med odnosi blagovnih znamk. Poglavitno je vprašanje prepoznavanja

odnosa med blagovnimi znamkami v podjetju glede na njihov segment. Portfelj blagovnih znamk tudi znižuje in uravnoteži ravnovesje med strategijo ene močne blagovne znamke in portfelja številnih blagovnih znamk (Chailan in Calderon-Moncloa v Suder 2006).

## **2.3 Upravljanje in marketinško vodenje portfelja blagovnih znamk**

Sylvie Laforêt in John Saunders, angleška univerzitetna profesorja, močno poudarjata upravljanje portfelja blagovnih znamk, ki je pomembnejše od upravljanja posamezne blagovne znamke (Chailan in Calderon-Moncloa v Suder 2006, 167). Kevin Lane Keller dodaja, da je za upravljanje blagovnih znamk potrebna dolgoročna vizija vsake posamezne blagovne znamke, pri čemer so vloge in odnosi natančno in skrbno opredeljeni. Nadaljuje, da so osnovni kriteriji in odločitve oblikovanja portfelja preprosti. Aplikacija in izvedba pa precej kompleksnejša in zahtevna (Chailan in Calderon-Moncloa v Suder 2006, 167).

Darwar pravi, da blagovne znamke niso posamezne slavne zvezde, ampak so člani ekipe (Chailan in Calderon-Moncloa v Suder 2006). Oglaševalci vedno vlagajo veliko napora v to, da bi razumeli, kako lahko komunikacija spremeni stališča oziroma vedenje ljudi in vedenje sedanjih ali morebitnih porabnikov. Razmišljanje v sklopu komunikacijskega modela pomaga razumeti, da je uspeh komuniciranja odvisen od številnih dejavnikov komunikacijskega procesa. Od tega, kako vir vgradi želeni pomen v sporočilo, po katerem mediju ga posreduje, kako ga prejemnik razreši in kako se nanj odzove (Jančič v Jančič in Žabkar 2013).

Učinkovito oglaševanje mora imeti dolgoročne učinke, kar pomeni, da porabnikov ne privede le do akta nakupa, temveč tudi do nakupnega zadovoljstva in ponovnih nakupov. Cilj vsake oglaševalske kampanje je ustvarjanje zvestih porabnikov (Kline v Jančič in Žabkar 2013, 149).

Poznamo spoznavno, čustveno in dejavnostno raven oglaševalskih učinkov. Skladno s hierarhijo oglaševalskih učinkov poskušamo z oglaševanjem najprej doseči izpostavljenost oglaševalskemu sporočilu in pozornost ciljne skupine. V nadaljevanju poskušamo doseči prepoznavnost, razumevanje, sprejemanje in zapomnjenje sporočila, preferenco in končno pripravljenost preizkusiti ali kupiti izdelek, kar pomeni, da si postavljamo oglaševalske cilje, ki so hierarhično urejeni in se nanašajo na doseg, prepoznanje, priključitev, stališča do znamke, priključitev skozi čas in/ali nakupne namere (Žabkar v Jančič in Žabkar 2013, 188).

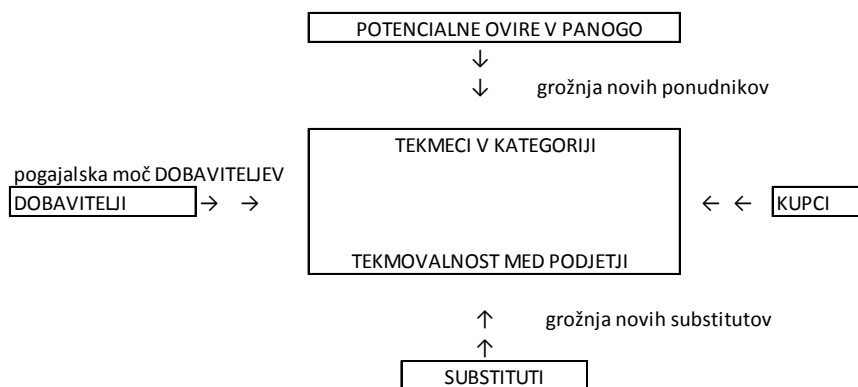
Oglaševalski cilji si sledijo tako, da je treba najprej doseči zavedanje o obstoju znamke, na podlagi česar si postavljamo cilj o poznavanju znamke. Ko je ciljna skupina porabnikov na ravni prepoznavanja, si za cilj lahko postavimo čustvene cilje naklonjenosti in/ali preference. Čustvenim ciljem sledijo vedenjski cilji doseganja preizkusa in uporabe pri ciljni skupini porabnikov (Žabkar v Jančič in Žabkar 2013, 188).

### 3 MODELI IN STRATEGIJE PORTFELJEV BLAGOVNIH ZNAMK

#### 3.1 Porterjev model strateškega upravljanja

Morda je najbolj prepoznan in uveljavljen model strateškega upravljanja model Michaela Porterja, ki narekuje, da je pri pisanju poslovnega načrta najbolje uporabiti Porterjevo analizo petih silnic (Kos 2015). Gre za model, pri katerem podrobno analiziramo panogo in na podlagi analize ocenimo stopnjo privlačnosti za vstop. Porterjev namen je bil prispevati celostni model, ki bi pomagal podjetjem prepoznati vpliv zunanjega okolja (po njegovem silnic) na celostno poslovanje (Ward in Rivani 2005). Podjetja so s tem modelom simultano ocenila industrijo, v kateri tekmujejo, in s tem lažje razumela njihove tekmece in podjetje je lažje sprejelo svojo naslednjo poslovno odločitev. Bistvo modela je, da prinaša »helikopterski« pogled v okolje industrije, v katerem podjetje deluje in tekmuje (Kos 2015).

**Graf 1: Porterjev model petih silnic**



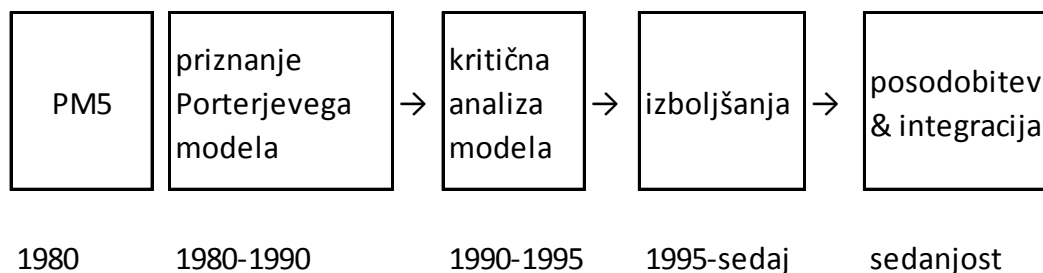
#### Pet Porterjevih silnic:

– vstopne ovire v panogo oziroma potencialna konkurenca; primer: lojalnost znamke, prednost cene, spreminjanje cen, vladna določila,

- tekmovalnost med podjetji (panožna konkurenca); ocenjuje obseg tekmovalnosti v industriji; primer: koncentracija, rast in upad trga, produktna in servisna diferenciacija, fiksni in variabilni stroški, različni tekmeči,
- pogajalska moč kupcev; primer: cenovna in produktna pričakovanja,
- pogajalska moč dobaviteljev; primer: dobavitelji lahko vplivajo na industrijo z dobavljanjem surovin in so tako upravičeno glavni element modela in
- možnost pojava substitutov; primer: visoka grožnja pri boljši kakovosti in nižji ceni. Še posebno pri izdelkih, ki tekmujejo pri ceni in nimajo močne diferenciacije (Ward in Rivani 2005).

Veliko avtorjev je analiziralo, uporabilo in preoblikovalo Porterjev model petih silnic. Glede na 170 raziskanih publikacij se pojavljajo štiri stopnje, ki si sledijo od osemdesetih let (Ward in Rivani 2005).

### Slika 1: Porterjev model petih silnic od pojava do integracije



Porter komentira, da je še model še vedno uporaben ne glede na prihod novih tehnologij. Spremeni le »voznike« silnic. Podjetja se pogosto navezujejo na Porterjev model, kadar izrazijo splošni model oblikovanja. Morda zato, ker nam prinaša hiter vpogled v celoto in rešuje hitro poglobitve probleme (Ward in Rivani 2005).

### 3.2 Ansoffova matrika

Gre za orodje, ki je bilo objavljeno v članku Harvard Businessa leta 1957. Uporabljeno je večinoma pri tržnikih in se lahko povezuje z najmanj dvema silnicama. Tekmovalnostjo in pojavom substitutov. Je klasična matrika, ki omogoča podjetju, da analizira svoje marketinške cilje. Cilj ponuja izhodišča, kje in kako naj podjetje razvija svoje potencialne izdelke (Ward in Rivani 2005).



## Slika 2: Ansoffova matrika

produkt / trg	<i>sedanjost</i>	<i>nova</i>
<i>sedanjost</i>	tržna penetracija	produktni razvoj
<i>nova</i>	tržni razvoj	diverzifikacija

### 3.3 Analiza SWOT

Ta model gradi na vrednostnem strateškem upravljanju in se osredotoča na štiri dejavnike, ki tekmujejo v parih, da ustvarijo interno vrednost (prednosti, slabosti) in zunanje vrednosti (priložnosti in grožnje). Izziv je najti pravilno ravnotežje med dejavniki. Analiza SWOT predstavlja »helikopterski« pogled (Ward in Rivani 2005).

### Slika 3: Analiza SWOT

ZUNANJI FAKTORJI	
<u>PREDNOSTI</u>	<u>SLABOSTI</u>
marketinško znanje	manjkajoče marketinško znanje
novi inovativni produkti	slabo diferencirani produkti
lokacija podjetja	slaba kvaliteta produktov
stroškovna prednost	slab ugled
močna znamka in ugled	
NOTRANJI FAKTORJI	
<u>PRILOŽNOSTI</u>	<u>GROŽNJE</u>
razvijajoči se trg	slabi odnosi z mediji
novi tuji trgi	negativne objave
grajenje imidža	nove regulacije
grajenje odnosa z mediji	cenovna vojna

### 3.4 Analiza PEST

Ta se uporablja v zunanjem okolju, kjer podjetje operira ali razmišlja, da bi operiralo. S tem prikazuje »satelitski pogled«. V primerjavi s Porterjevim modelom naslavlja zunanjo okolico. Analiza PEST je ena tipičnih poslovnih analiz, ki je pogosto v poslovnem načrtu, toliko bolj ko in če namerava podjetje vstopiti na tuje trge. Ta analiza je nujna predvsem, kadar vstopamo ali želimo poslovati na tujih trgih, na katerih ne poznamo dobro makroekonomskih razmer (Ward in Rivani 2005).

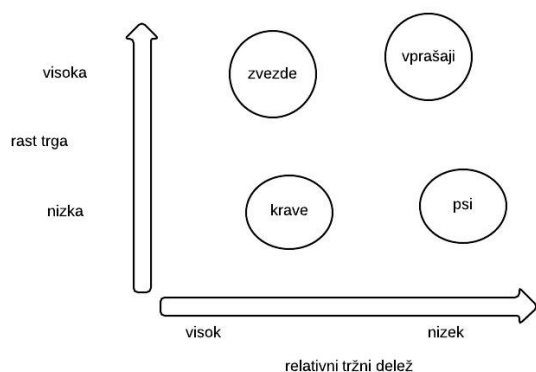
Z modeli in strategijami portfelja blagovnih znamk lahko najbolj optimalno ujamemo največ tržnega potenciala v relevantnih segmentih trga in pozicioniramo blagovne znamke tako, da ne povzročijo notranje kanibalizacije. To pa ne pomeni, da so vloge blagovnih znamk statične in nespremenljive. Vsaka blagovna znamka lahko na različnem trgu igra različno vlogo. Pomembno je, da se spremembe vlog ne dogajajo po naključju ali nenadzorovano. V praksi je to zelo zahtevna naloga (Riesenbeck in Perrey 2009, 181).

### 3.5 Matrika BCG

Dvodimenzionalna matrika BCG se je pojavila in razvila sredi šestdesetih let prejšnjega stoletja. Metodo je razvilo svetovalno podjetje Boston Consulting Group. Gre za enega najbolj prepoznavnih in ključnih modelov analize poslovnega portfelja (Sikavica in drugi 2007, 252).

Osnovna predpostavka matrike je, da obstaja povezanost med velikostjo tržnega deleža in profitabilnostjo organizacije (Sikavica in drugi 2007, 252). Dimenzije matrike so relativni tržni deli organizacije in stopnja rasti trga. Na horizontalni osi razporedijo produkte na podlagi relativnega deleža, ki ga ima določen produkt na trgu, glede na tržnega vodjo. Ta delež je lahko velik ali majhen. Na vertikalni strani pa je stopnja rasti trga, na katerem se vsak izdelek »bori« za svoj obstoj. Stopnja rasti je tudi tukaj lahko visoka ali nizka (Sikavica in drugi 2007, 252). V osnovi matrike BCG je za vsako strateško poslovno enoto razvidna faza izkušnje. Ta sledi iz deleža na trgu in njene konkurenčne pozicije v segmentu (Sikavica in drugi 2007, 252). Spodnji graf prikazuje oris matrike BCG.

**Graf 2: Oris prikaza matrike BCG**



Vir: Sikavica in drugi (2007, 252).

Strateške poslovne enote (SPE) se med seboj razlikujejo glede na to, v kateri fazi krivulje izkušenj so. Delež na trgu in konkurenčna moč indicirata položaj na krivulji izkušenj. Vsaka poslovna enota ima vidne glavne karakteristike in strateške smernice. Kvadranti se medsebojno razlikujejo po tem, koliko SPE samostojno financira svoj razvoj in koliko potrebuje korporacijske investicije za svoj nadaljnji razvoj (Sikavica in drugi 2007, 253). Levi zgornji kvadrant ali »zvezde« imajo velik tržni delež v hitro rastočih panogah in zahtevajo velike naložbe za svojo poslovno rast. To so proizvodi v razvoju, imajo nizek finančni tok in izvrsten potencial (Sikavica in drugi 2007, 252–253). Desno zgornje polje se imenuje »vprašaji«. Vsebujejo najtežje strateške odločitve. Imajo velik potencial, vendar mali tržni delež in nizek položaj na krivulji izkušenj. Menedžerske dileme so, ali vlagati ali opustiti blagovno znamko, lahko pa tudi selektivno vlagamo v blagovno znamko (Sikavica in drugi 2007, 252–253). Levo polje spodaj so »molzne krave«. To so zreli proizvodi, ki prinašajo velik finančni tok, so izvir denarja za nove naložbe v »zvezde« oziroma »divje mačke«. Tu sta glavni skrbi zadrževanje tržnega deleža in preusmeritev denarja v perspektivne tržne deleže (Sikavica in drugi 2007, 252–253). »Psi« – desno spodaj so proizvodi, ki imajo mali tržni delež in zaostajajo na krivulji izkušenj. To so proizvodi v degeneraciji. Zaostajajo za vodilnimi v konkurenci. Tu tako rekoč ni naložb (Sikavica in drugi 2007, 252–253).

Leva polovica so »zvezde« in »krave«. Polovica prikazuje SPE s pozitivnim finančnim tokom in dobrim tržnim položajem. Na desni polovici pa slab položaj in negativni finančni tok. Horizontalni pogled matrike BCG, kar prikazuje zgornji del SPE, potrebuje več vlaganja, da bi prišli v korak s trgom. Spodaj sta enoti, ki potrebujeta manjše vlaganje za ohranjanja svojega tržnega deleža (Sikavica in drugi 2007, 253). Matrika zahteva od menedžerjev strateške odločitve: rast in razvoj, držati in ščititi, žeti in omejevati ter opuščati (Sikavica in drugi 2007, 253).

Treba je poudariti, da proces analize in odločanja ni tako preprost. Kakovostne strateške odločitve zahtevajo še strokovnost, intuicijo in sposobnost predvidevanja. Poudarjam, da sta prednost metode njena preprosta uporaba in kvantificiranje SPE po nazivih, ki so lahko zapomnljivi (Sikavica in drugi 2007, 253).

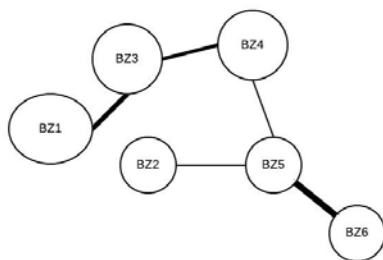
Metoda BCG ima nekaj omembe vrednih omejitev, in sicer so v temelju štiri kategorije in oznake (visok, nizek) precej poenostavljene, vprašljiva je povezava med deležem na trgu in profitabilnostjo, kajti tudi posli z manjšim tržnim deležem so lahko profitabilni in donosni.

Izpostavljam, da je stopnja rasti samo en vidik privlačnosti industrije in tržni delež samo en vidik skupne konkurenčne pozicije. Strateške poslovne enote se v matriki primerjajo le z enim tržnim voditeljem. Matrike BCG za male konkurente s hitro rastočim tržnim deležem pa se ne dela (Sikavica in drugi 2007, 253–254).

### 3.6 Molekula portfelja blagovnih znamk

Zelo uporaben grafični model, ki omogoča vizualizacijo portfelja blagovnih znamk, sta razvila tudi Hill in Lederer (Fortenberry 2012). Poimenovala sta ga Molekula portfelja blagovnih znamk (v nadaljevanju BPM). Nadaljnja obravnava in analiza temeljita na omenjenem modelu. Grafični prikaz je zgrajen v pomenu miselnega vzorca, ta pa nam pomaga pri lažji predstavi porazdelitve blagovnih znamk (Galić 2005).

**Slika 4: Poljuben grafični prikaz strukture molekule portfelja blagovnih znamk**



Model je zanimiv, saj pojem molekule srečamo večinoma le v kemijskem svetu. Pojasnilo osnovnih kemijskih pojmov molekulske zgradbe bi bilo: osnovni delci elementov so atomi. Atom pa je najmanjši gradbeni delec elementa. Nekateri elementi so zgrajeni iz molekul. Take molekule imenujemo molekule elementov. V molekulah elementov so s kemijskimi vezmi povezani enaki atomi določenega elementa. Navajam poljubni prikaz BPM-strukture.

Z modelom BPM, ki sta ga razvila Chris Lederer in Sam Hill, si multidimenzionalno ilustriramo odnose, ki obstajajo med blagovnimi znamkami. BPM-model je sestavljen iz več različnih komponent. Vsebuje velik središčni atom, ki predstavlja glavno in najvplivnejšo blagovno znamko znotraj portfelja. Srednje veliki atomi predstavljajo strateške znamke, ki izjemno vplivajo na nakupno namero porabnikov. Manjši atomi, ki predstavljajo podporne blagovne znamke, le malo vplivajo na nakupne namere (Fortenberry 2012).

Barva atomov hkrati nakazuje na vpliv, ki ga ima določena blagovna znamka v portfelju, saj nežna barva nakazuje na pozitiven vpliv, srednje močna na nevtralnega, temna barva na

negativnega. Vozlišča so atomi oziroma tako imenovane blagovne znamke, ki imajo odnose s preostalimi atomi oziroma blagovnimi znamkami. Dolžina povezave med vozlišči nakazuje na stopnjo kontrole, ki jo ima ena znamka nad drugo. Debelejše povezave predstavljajo močnejšo povezavo kot tanke povezave. Bližina predpostavlja pozicijo karakteristike blagovne znamke. Znamke, ki so si bliže, so podobno pozicionirane. Tiste znamke, ki so bolj oddaljene, so bolj izrazito pozicionirane (Fortenberry 2012).

Z grafičnim prikazom portfelja modela BPM bolje razumemo odnose med blagovnimi znamkami, ki so umeščene v portfelj. Jasno določi notranje odnose med blagovnimi znamkami, pa tudi zunanje odnose podpornih blagovnih znamk. Model BPM omogoča identificirati in prepoznati močne, nevtralne in šibke točke, povezane z blagovnimi znamkami. Z jedrnato predstavitevijo portfelja blagovnih znamk in povezanimi odnosi model BPM olajšuje celosten vpogled in jasno opredelitev vlog blagovnih znamk v portfelju (Fortenberry 2012).

Celotni proces izdelave modela BPM se lahko zdi deloma abstrakten, a hrkati končna podoba dejansko omogoča jasen vpogled na ponudbo podjetja. Z obravnavo številnih informacij o blagovnih znamkah in njenih odnosih lahko izluščimo in spoznamo realno stanje. To pa je osnova za uvajanje sprememb (Boyett in Boyett 2003, 84). S takšnim načinom zmanjšamo nepredvidljive posledice in nagle odločitve. Resnična moč blagovne znamke ni v tem, kako dobro upravljaš posamezno blagovno znamko, čeprav to še zmeraj ostaja pomembno. Moč blagovne znamke in koristi znamčenja so v tem, kako dobro razumeš in upravljaš celotni portfelj blagovnih znamk (Boyett in Boyett 2003, 84).

## 4 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA ATLANTIC GRUPE

### 4.1 Strateški okvir in usmeritev podjetja

Strateška usmeritev podjetja je temelj za sprejemanje pomembnejših strateških odločitev na poti k doseganju postavljenih ciljev. Temeljna opredelitev strateške usmeritve podjetja izhaja iz strateškega okvira, ki ga sestavljajo vizija, vrednote, poslanstvo in poslovno okolje, znotraj katerega podjetje deluje. Podjetje Atlantic Grupa je skladno s postavljeno vizijo »postati največje hrvaško podjetje na Balkanu«, zasnovalo glavno strateško usmeritev kot rast družbe z neposrednim izvozom ter nakupi in prevzemi podjetij (Droga Kolinska 2015). Podjetje se zaveda pomembnosti kombinacije notranje in tudi zunanje rasti poslovanja.

»Kvaliteta je ključni vidik, kateremu sledimo, ko kreiramo in podpiramo blagovne znamke. Tako ni nobenega presenečenja, da se lahko Atlantic Grupa hvali z le najboljšimi blagovnimi znamkami v kategoriji hitrega blaga v regiji,« pravi centralna direktorica marketinga, Aleksandra Kregar Brus (Atlantic Grupa 2015).

#### 4.1.1 Finančno stanje podjetja

Atlantic Grupa je leta 2013 ustvarila 664,6 milijona EUR prihodkov od prodaje, kar glede na leto 2012 pomeni 2,5-odstotno rast. Dobiček pred obrestmi in davki (EBIT) se je povečal za 6,4 odstotka – glede na normalizirani EBIT leta 2012 – na 66,9 milijona EUR. Čisti dobiček večinskega lastnika je 25,6 milijona EUR zaradi med drugim pomembnejšega znižanja stroškov obresti po uspešnem refinanciranju konec leta 2012. Z rezultati in rastjo na trgih držav SND<sup>1</sup> in ključnih evropskih trgih potrjujejo strateško usmerjenost družbe v internacionalizacijo in mednarodni potencial svojih blagovnih znamk, kot so Argeta, Donat Mg, Multipower, Cedevida GO! in Bebi. Hkrati še vlagajo v razvoj blagovnih znamk v svojem portfelju ter v širjenje in krepitev distribucijskega poslovanja (Magazin Atlantic Grupe 2014).

Hrvaška družba je imela v prvem četrtletju letos 152 milijonov evrov prihodkov od prodaje, kar je tri odstotke več kot v istem obdobju lani (Atlantic Grupa 2015). Čisti dobiček se je zvišal za 39,3 odstotka, na 5,8 milijona evrov. V prvih treh letošnjih mesecih je dobiček iz poslovanja (EBIT) dosegel 73,6 milijona kun (9,7 milijona evrov), kar je 14,2 odstotka manj kot v istem obdobju lani (Atlantic Grupa 2015). Sredi marca so začeli proizvodnjo v novi

---

<sup>1</sup> Kratica SND pomeni *Skupnost neodvisnih držav*.

tovarni energijskih ploščic v Novi Gradiški. Tako so sklenili največji naložbeni cikel v zgodovini družbe, vreden 13 milijonov evrov. Za uspešnega so ocenili tudi začetek integracije srbske družbe Foodland, ki je s svojo blagovno znamko *Bakina tajna* okrepila ponudbo Atlantic Grupe (Atlantic Grupa 2015).

#### **4.1.2 Prodaja in organizacijske spremembe v podjetju**

V prvem trimesečju so v podjetju najbolj okrepili prodajo na hrvaškem trgu – za 11,7 odstotka, na Hrvaškem pa imajo še vedno največji delež vseh prihodkov ali 25,8 odstotka. Prodaja v Srbiji, ki je z 22,6 odstotka njihov drugi največji trg, se je izboljšala za 6,3 odstotka. Do konca leta se bodo usmerili predvsem v nadaljevanje krepitve in internacionalizacije poslovanja, pravi predsednik uprave Atlantic Grupe Emil Tedeschi (Atlantic Grupa 2015).

Lastne blagovne znamke družbe pomenijo 63,1-odstotni delež prodaje podjetja. Med blagovnimi znamkami, ki jih nameravajo dodatno krepiti v regiji, sta tudi Cockta in Barcaffè, na mednarodnih trgih pa Argeta in Donat MG. Prav znane slovenske blagovne znamke so močno pripomogle k povečanju prihodkov družbe v Sloveniji, ki so bili v primerjavi s prvim lanskim trimesečjem večji za šest odstotkov. Prodaja v Sloveniji je bila tretja po vrednosti glede na regije, v katerih posluje Atlantic Grupa (Izvozniki 2015, 25. maj).

Atlantic Grupa se je lani srečala z vrsto organizacijskih sprememb z namenom izoblikovanja čim učinkovitejše organizacije v delovnih skupinah in na posameznih poslovnih ali distribucijskih področjih. Organizacijske spremembe zajemajo 4 področja:

##### Korporativni človeški viri

Spremembe so usmerjene h krepitvi doslednosti pri delu, večji osredotočenosti in odgovornosti ter čim učinkovitejšemu prilagajanju različnim potrebam. Zato so bili reorganizirani trije segmenti: Korporativni del, Kompetenčni centri ter Regijski in Poslovni partner centri (Magazin Atlantic Grupe 2014).

##### Športna in aktivna prehrana

Celotna prodaja Športna in aktivna prehrana za tako imenovani množični trg (široko maloprodajno mrežo), posebne prodajne poti in množične trge »private label« spadajo v Strateško distribucijsko področje Mednarodni trgi. Hkrati je del Strateškega distribucijskega

področja SND postala tudi prodaja ponudbe športne prehrane za območje držav SND (Magazin Atlantic Grupe 2014).

#### Upravljanje ključnih kupcev in distribucija

Oddelek ključnih kupcev je bil reorganiziran z uvedbo položajev Senior KAM, ki so zdaj razdeljeni po kategorijah in kanalih: za regionalne kupce, za nacionalne in mednarodne kupce, za kanal Petrol, za specializirani kanal za vodno maloprodajno verigo (Konzum, Tisak, iNovine) in za drogerijski kanal. Kupci znotraj posameznega kanala si delijo menedžerja za prehrano oziroma neprehrano, vsakemu prodajnemu kanalu pa je dodeljen tudi asistent (Magazin Atlantic Grupe 2014).

#### Operativno upravljanje blagovnih znamk

V oddelku operativnega upravljanja blagovnih znamk sprememba omogoča jasnejši uvid v gibanja znotraj kategorij, boljšo osredotočenost na potenciale za rast in krepitev dosega Atlanticovih distribucijskih blagovnih znamk na hrvaškem trgu (Magazin Atlantic Grupe 2014).

## **4.2 Portfelj blagovnih znamk Atlantic Grupe**

Portfelj blagovnih znamk je opredeljen z lastnostmi 3 dejavnikov. Poslanstva in poslovnega okolja, vizije in temeljnih vrednot.

#### Poslanstvo in poslovno okolje

S ponudbo kakovostne hrane in pijače je treba vsak dan zadovoljevati potrebe potrošnikov vseh starosti, lastnikom zagotavljati povečevanje vrednosti podjetja, sodelavcem pa omogočati spodbudno delovno okolje za njihov osebni razvoj (Droga Kolinska 2015).

#### Vizija

Z lastnimi blagovnimi znamkami postati vodilni regijski ponudnik prehranskih izdelkov ob doseganju nadpovprečnih finančnih rezultatov živilske industrije (Droga Kolinska 2015).

#### Temeljne vrednote

Med temeljne vrednote podjetje uvršča rast, pogum, resnico, zaupanje in zabavo. V sklopu temeljnih vrednot si prizadevajo za kontinuirano rast poslovanja in hkrati tudi osebno rast vseh zaposlenih v podjetju. Navajajo, da morajo biti poslovne odločitve pogumne, tudi takrat,



ko nismo povsem prepričani o svojih odločitvah. Takrat moramo namreč imeti pogum za prevzem tveganja, saj lahko le tako dosegamo zmage na trgu (Droga Kolinska 2015). Pri komuniciranju s sodelavci so odkriti in pošteni. Poštena igra (fair-play) je, kot pravijo, njihovo najboljšo zagotovilo za preprečevanje nesporazumov in nepotrebnih konfliktov. Med zaposlenimi se neguje odnos zaupanja in posledično tudi o morebitnih napakah, ni težko govoriti. Pri svojem delu se zabavajo in veselijo velikih in tudi majhnih uspehov (Droga Kolinska 2015).

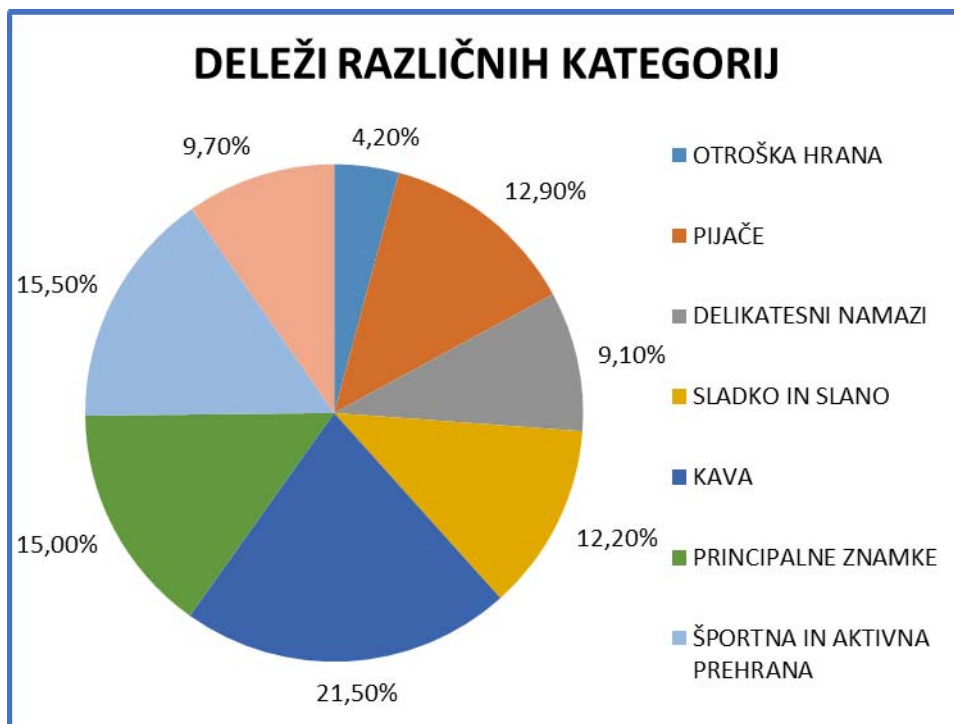
Skupina Atlantic Grupa je ena vodilnih prehranskih družb v regiji s prepoznavnimi blagovnimi znamkami, kot so Argeta, Barcaffè, Cedevita, Grand Kafa, Najlepše želje, Smoki in druge. Je vodilni evropski proizvajalec hrane za športnike s priznano znamko Multipower, prav tako tudi največji regijski proizvajalec dodatkov k prehrani z blagovno znamko Dietpharm, ki je priznani proizvajalec izdelkov za osebno nego in vodilni distributer blaga široke porabe v jugovzhodni Evropi (Droga Kolinska 2015).

Distribucijski portfelj skupine Atlantic Grupe vključuje vrhunske svetovne znamke znanih proizvajalcev, kot so Wrigley, Ferrero, Hipp, Johnson & Johnson in druge. Atlantic Grupa je lastnik tudi največje zasebne verige lekarn pod blagovno znamko Farmacia (Droga Kolinska 2015).

#### **4.2.1 Različne kategorije in izbor blagovnih znamk**

Portfelj blagovnih znamk v Atlantic Grupi združuje več različnih kategorij. Kavo (*turška kava, espresso, instant kava, »white & black cup«*), pijače (*gazirane brezalkoholne pijače, vitaminske instant pijače, funkcionalne vode, gazirane in negazirane vode, čaji in funkcionalni čaji*), farmacevtske produkte (*prehranski dodatki, OTC-zdravila, farmacevtska veriga*), pikantne namaze (*mesni namazi, ribji namazi, sendviči*), otroško prehrano (*kosmiči, mlečni izdelki, sokovi, čaj in voda*), osebno nego (*otroška nega, obrazna nega, nega ustnic, zobna nega*), prigrizke (*pikantni namazi, čokoladni izdelki, vode in piškoti, tablice*) in kategorijo športnih in funkcionalnih pijač (*športna prehrana*) (Magazin Atlantic Grupe, 2014). Spodnji graf prikazuje deleže med kategorijami Atlantic Grupe.

**Graf 3: Deleži med kategorijami Atlantic Grupe**



Vir: Magazin Atlantic Grupe 2014.

V vsaki izmed kategorij ima podjetje kar nekaj že uveljavljenih in med porabniki dobro sprejetih blagovnih znamk (Atlantic Grupa 2015).

#### **4.2.1.1 Kava**

Kategorija vsebuje blagovne znamke: *Barcaffè*, *Barcaffè Espresso*, *Barcaffè Instant*, *Grand Kafa*, *Grand Kafa instant*, *Bonito*.

Barcaffè je najbolj znana in spoštovana blagovna znamka kave v Sloveniji in hkrati vodilna znamka v regiji – Srbiji, Bosni in Hercegovini in Makedoniji. Prvi produkt v nekdanji tovarni Droge Portorož je bila 100-gramska vrečka turške kave, ki je še zdaj najbolj prepoznaven in popularen izdelek. Blagovna znamka je glavna in vodilna znamka v kategoriji kav in je najmočnejša znamka v zavesti porabnikov v Sloveniji. Barcaffè od leta 2007 vsako leto prejme naslov *trusted brand*<sup>2</sup>, kar kaže na višjo stopnjo zvestobe (Atlantic Grupa 2015).

<sup>2</sup> Angl. zaupanja vredno blagovno znamko.

#### **4.2.1.2 Športna prehrana**

Blagovne znamke v kategoriji športne prehrane: *Multipower Sportsfood, Multipower Professional, Body, Champ, Multaben*.

*Multipower* je vodilna proizvodna znamka športne prehrane v Evropi. Prodaja se v kar 38 državah (Atlantic Grupa 2015).

#### **4.2.1.3 Pijača**

Blagovne znamke v segmentu pijač so: *Cedevita, Cedevita GO!, Cockta, Donat Mg, Vode, MultiVita, Cedevita čaj, Vau-Vau Rondo C, Naturavita* (Atlantic Grupa 2015).

#### **4.2.1.4 Prigrizki**

Blagovne znamke v segmentu prigrizkov (sladko in slano) so: *Smoki, Bananica, Napolitanke, Chipsos, Najlepše želje, Prima Snacks, Sweet in Keksi*.

Smoki je prvič stopil na trg leta 1972 in bil takrat prvi proizvedeni »flips«, produciran v južni Evropi. Postal je tako popularen, da se je pojem uveljavil kot generično ime za vse tipe produktov »flips« (Atlantic Grupa 2015).

#### **4.2.1.5 Delikatesni namazi**

Blagovne znamke v kategoriji delikatesnih namazov so: *Bakina Tajna, Argeta, Argeta delight, Argeta Exclusive, Argeta Junior, Argeta Snack, Montana*.

Leta 2011 so se vsako sekundo odprle štiri Argetine pločevinke (Atlantic Grupa 2015). Argeta za podjetje Atlantic Grupa pomeni najpomembnejšo in najdonosnejšo izvozno blagovno znamko, ki ima velik tržni potencial za nadaljnji razvoj. Piščančja, puranja, tunova in lososova pašteta so glavni tržni voditelji v Sloveniji, Bosni in Hercegovini, Makedoniji in na Kosovu. So na drugem mestu glede na njihov tržni delež na Hrvaškem, Srbiji, Črni gori Avstriji in Švici (Atlantic Grupa 2015). Argeto zaznamujejo tudi odlični prodajni rezultati v Rusiji. Začela je tudi postopno pot na španski trg, izvažajo pa jo tudi v Združene države Amerike. Preostali trgi, kjer se Argeta prodaja, so: Nemčija, Bolgarija, Albanija, Italija, Latvija, Litva, Anglija, Avstrija in Kanada (Atlantic Grupa 2015).

#### **4.2.1.6 Osebna nega**

Blagovne znamke na področju osebne nege so: *Farmacia Rosal Melem, Plidenta, Aseptoleta, Dietpharm, Fidifarm OTC, Ralon, Dipterol, Pitroid, Asebon in Sumifen* (Atlantic Grupa 2015).

#### **4.2.1.7 Otroška prehrana**

Predstavnik v kategoriji otroške prehrane je blagovna znamka *Bebi*.

Bebi je dostopen v treh kategorijah: žita, instant mlečna formula in pripravljena hrana (Atlantic Grupa 2015).

### **4.3 Moč blagovnih znamk podjetja Atlantic Grupa**

Iz modela PBM je razvidno, da ima Atlantic Grupa deset vodilnih in središčnih blagovnih znamk. To so: *Barcaffè, Multipower Sportsfood, Cedevita, Cockta, Smoki, Napolitanke, Argeta, Dietpharm, Farmacia in Bebi*.

Vodilne blagovne znamke Atlantic Grupe so Barcaffè, Cedevita, Argeta in Smoki. Vsaka znamka ima jasno pozicijo v svojem segmentu. Barcaffè je vodilna v segmentu kave, Cedevita v segmentu pijače, Argeta pri namazih, Smoki pri prigrizkih. Blagovne znamke so jasno pozicionirane, s čimer se izognejo notranji kanibalizaciji v segmentu (Galić 2005). Na slovenskem trgu so vodilne blagovne znamke na stopnji zrelosti. Predstavljajo dominantno blagovno znamko, saj ustvarjajo pomembne prodajne rezultate. Imajo potencial za nadaljevanje rasti in so sposobne ohraniti pozicijo na trgu (Galić 2005). Znotraj portfelja jih je mogoče klasificirati kot vodilno blagovno znamko. Vodilne blagovne znamke pomenijo enega izmed temeljnih stebrov podjetja, saj imajo dober tržni položaj, velik ugled, so prepoznavne in zaupanja vredne med kupci (Galić 2005).

Argeta, Cedevita, Cockta in Smoki so med desetimi najvišje uvrščenimi blagovnimi znamkami v regiji, je razvidno iz raziskave agencije Valicon, ki je spet izmerila moč blagovnih znamk na območju celotne nekdanje Jugoslavije – na Hrvaškem, v Sloveniji, Bosni in Hercegovini, Srbiji in Makedoniji (Magazin Atlantic Grupe, 2014). Argeta je ohranila četrto mesto, Cedevita se je povzpela za tri mesta in je zdaj na odličnem petem, Cockta na šestem, Smoki, ki se je od lanske raziskave dvignil kar za osem stopničk, pa na devetem mestu. Raziskava je v vseh državah regije potekala maja in junija 2013. Moč blagovnih znamk je bila izračunana

na podlagi prepoznavnosti, izkušenj in porabe, ki se zrcali v moči njihove tržne zgodbe (Magazin Atlantic Grupe, 2014).

Da v utrjevanje znamk vlagajo veliko truda, med drugim dokazuje nagrada oglaševalec leta 2014, ki jo je Drogi Kolinski oziroma Atlantic Grupi podelila Slovenska oglaševalska zbornica. Vse blagovne znamke se razvijajo v vseh oblikah: repozicioniranje, redizajn, prenova embalaže, prenova komunikacijske platforme, iskanje novih razvojnih možnosti, vstopanje v nove segmente in na nove trge (Manager 2015). Te dejavnosti so v sklopu Atlantic Grupe povečali, saj so v tem času doživele spremembe vse njihove blagovne znamke. Cockta je dobila posodobljeno obliko in nove okuse. Najnovejši je Cockta Black Tonic kot pijača, ki nagovarja predvsem moške. Pri Donatu Mg so preoblikovali embalažo in repozicionirali blagovno znamko: medtem ko so bili v promociji prej precej omejeni na specifične zdravstvene težave z zaprtjem ali zgago, zdaj to mineralno vodo tržijo kot vodo za zdravje in se usmerjajo tudi na druge skupine porabnikov, kot so nosečnice in športniki, ki jim magnezij lahko pomaga denimo pri krčih (Manager 2015). Donat Mg se širi na tuje trge in spada v rastoči segment funkcionalnih pijač.

Argeta je najbolj prepoznavna blagovna znamka Droge Kolinske v regiji in se je letos temeljiteje prenovila. Na začetku je bila Argeta mesna pašteta. Nato so razvili tudi piščančje, puranje in ribje paštete z različnimi začimbami in zelenjavnimi dodatki. Blagovna znamka Argeta je razvrščena v podznamke: Argeta, Argeta Delight, Argeta Junior, Argeta Exclusiv. Ob koncu vsakega leta uvrstijo na trg tudi bolj gurmansko različico. Novost je Argeta Snack, pašteta z *grisiniji*, kot priročni prigrizek na poti (Manager 2015).

V segmentu kave je najbolj vplivna *Barcaffè*. Predstavlja glavni in središčni atom modela. Strateške znamke, ki vplivajo na nakupne namere, so: *Barcaffè Espresso*, *Barcaffè Instant*. Pozicionirani sta bliže, saj sta podznamki *Barcaffè*. Povezava med njimi je močna, obarvane so z nežno barvo. Kupci ju prepoznajo, s tem pa vplivajo na nakupno namero. Manjše podporne znamke so še: *Grand Kafa*, *Grand Kafa instant* ter *Bonito*. Gledano na celotni segment, so omenjene blagovne znamke srednje močne barve, kar pomeni nevtralen vpliv. Oddaljene so bolj kot strateške znamke, kar ponazarja manj izrazito pozicioniranje glede na dominantno znamko.

V segmentu športne prehrane se kot vodilna znamka predstavlja *Multipower Sportsfood*. *Multipower Professional* je njena bliže pozicionirana znamka, ki je močno povezana in ima

močno stopnjo kontrole. Znamka privablja nove odjemalce in privablja pozornost na celotni portfelj. Podporne blagovne znamke so tu: *Body*, *Champ*, *Multaben*. Povezave so tanke, po dolžini so najbolj oddaljene od jedrne znamke.

V programu pijač sta dominantni blagovni znamki: *Cedevita* in *Cockta*. V naši regiji spadata med deset najbolje uvrščenih blagovnih znamk. Obema so letos prenovili podobo embalaže. Komunicirata športni in sodobni slog življenja. Pod klasifikacijo strateško močnih znamk pa spadajo: *Cedevita GO!*, *Cedevita čaj*, *Donat Mg*. Njihov vpliv na nakup je pozitiven. Nadzor nad znamkami je močan. Kupci jih jasno zaznavajo in spoštujejo. Podporne znamke pa so: *Vode*, *MultiVita*, *Vau-Vau Rondo C*, *Naturavita*. Povezave med njimi so tanke, oddaljenost je večja.

Program osebne nege vsebuje veliko blagovnih znamk. *Dietpharm* je blagovna znamka, ki je središčna, saj je vodilni distributer blaga široke porabe v jugovzhodni Evropi. Program zastopa 9,7 % deleža panoge Atlantic Grupe. Prav tako je središčna blagovna znamka *Farmacia*. Atlantic Grupa pod njenim imenom zastopa največje zasebne verige lekarn. *Rosal*, *Melem*, *Plidenta*, *Asepsoleta*, *Fidifarm OTC*, *Ralon*, *Dipterol*, *Pitroid*, *Asebon* in *Sumifen* ostajajo podporne znamke segmentu v portfelju. Privabljajo pozornost na celotni portfelj in omogočajo relativno svobodo pri zasledovanju priložnosti.

Močan predstavnik pri otroški prehrani je *Bebi*. Asortiman otroške prehrane je 4,2 % glede na deleže vseh panog v portfelju. *Bebi* se razdeli na tri podznamke in podporne linije: *Bebi*, *Bebi Premium* in *Bebi Junior*. Znamka *Bebi* je vodilna, saj ima dober tržni položaj, je prepoznavna in zaupanja vredna med kupci.

#### **4.4 Analiza in komentar intervjuja**

Zaradi kompleksnosti področja portfelja blagovnih znamk Atlantic Grupe sem se odločila za izvedbo poglobljenega intervjuja z Enzo Smrekarjem, članom uprave Droge Kolinske, d. d., in višjim izvršnim direktorjem v Atlantic Grupi. Je tudi član upravnega odbora SZO (Svetovna zdravstvena organizacija) in SOZ (Slovenska oglaševalska zbornica).

##### **4.4.1 Pogovor z višjim izvršnim direktorjem v Atlantic Grupi**

Višji izvršni direktor v Atlantic Grupi je Enzo Smrekar. Je tudi član uprave Droge Kolinske, d. d., in poslovni strateg, ki je na svoji karierni poti spoznal področje trženja v mednarodnih

družbah in hkrati področje poslovnega svetovanja. Uspešno svetovanje ga je pripeljalo do projekta združitve Droge in Kolinske, kjer se je leta 2005 zaposlil kot izvršni direktor trženja. V tem času je vodil združevalni proces na področju trženja, sodeloval pri prevzemih in integracijah v regiji (Grand, Soko Štark, Tobex ...) ter pri projektu Fokus z odprodajo nestrateških blagovnih znamk in reorganizacijo strukture (Finance Akademija, 2013). S sodelavci je z Argeto prejel tri lokalne nagrade EFFIE in kot prva slovanska blagovna znamka tudi EURO EFFIE. Leta 2008 je postal član uprave Droge Kolinske, v kateri je odgovoren za vse strateške poslovne enote z letnimi prihodki več kot 380 milijonov evrov. Kot poslovni vodja je v podjetju uveljavil tržno logiko in občutno izboljšal poslovanje ter dvignil maržo EBITDA z 12 na 18 %. Del svojega časa kot mentor nameni prenosu znanja in izkušenj mladim menedžerjem v sklopu programov CEED, IEDC MBA in AMCHAM young professionals (Finance Akademija, 2013).

#### **4.4.2 Sklepi in ugotovitve**

Med intervjujem sva govorila tudi o lastništvu. Droga Kolinska je imela namreč v preteklosti lastnike s finančnimi težavami in če takšno podjetje nima strateškega lastnika s pravimi načrti poslovanja, nastajajo težave. V času prejšnjega lastnika Droga Kolinska ni mogla normalno poslovati in negovati odnosov z bankami, kreditne linije so se zapirale in v nekem hipu je bilo jasno, da bo Droga Kolinska postala predmet prodaje. Našel se je strateški, stabilni lastnik in zato se je tveganje za različne špekulacije in interese drugih širših družbenih subjektov močno zmanjšalo.

Atlantic Grupa je prepoznala ureditev, ki je veljala v Drogi Kolinski; osredotočeni so bili na poslovne programe, ki so primerni tudi za nadaljnjo organizacijo v sklopu Atlantic Grupe. Na tem področju velikih sprememb ni bilo. Ostala pa so strateška poslovna področja in strateška distribucijska področja kot skupek na podlagi regije ali države.

V podobni obliki delovanja se je Droga Kolinska preselila v delovanje podjetja Atlantic Grupa, kjer so se ob želji ohranjanja in povečevanja obsega prodaje, ki znaša 600 oziroma 700 milijonov, zavedali, da mora biti to ves čas delovanja dobro obvladano. Prepoznali in vedeli so, da morajo biti ljudje, ki vodijo ta poslovna strateška področja, kompetentni in sposobni, z ustreznimi pristojnostmi. Načinov, kakor sem ugotovila, niso spreminjali. Vsako strateško poslovno področje deluje kot podjetje v podjetju. Nekdo, ki je na vrhu strateškega poslovnega področja, pod seboj vodi konkreten proces: od nabave do proizvodnje, R & D, marketinga,

nekakšne prodajne službe, ki preverjajo na terenu, kaj se dogaja, in seveda celotni finančni oddelek. Skratka, podjetje v podjetju.

Kot argument k prepričljivosti, da se podjetje usmerja v bolj internacionalno poslovanje, navajam dejstvo, da se strateško poslovno področje Atlantic Grupe pripravlja za pet let vnaprej. Vsako leto se naredi nova strategija. Vsako leto se tako srečajo vsi prodajniki in tudi vse korporativne službe ter predstavijo petletno strategijo s poudarkom na prvem letu, ki je bolj operativno, in z razmišljanji in idejami, ki so nekje v ¾ letih naprej zarisane.

Ugotavljam, da je podjetje izjemno marketinško naravnano, saj ima Atlantic Grupa kar 200 ljudi, zaposlenih v marketingu. S tem kažejo svoje težišče poslovanja, ki temelji na marketingu. Imajo marketinški »Community«, marketinško akademijo, svojo internetno spletno mesto, glasilo ...

Prepričala sem se, da se strategije v poslovanju med programi močno razlikujejo. Glede na razumevanje trendov, potrošnikov, trgov, kategorij, priložnosti. Ob oceni portfelja blagovnih znamk, se te ločijo na 3 grobe kategorije. T. i. lokalne bisere oziroma market leaderje (*Barcaffè v Sloveniji in na Hrvaškem*), regijske blagovne znamke, ki po definiciji niso v eni državi, ampak so v regiji (*Cockta in Smoki, ki sta kot blagovni znamki močni povsod na območju delovanja proučevanega podjetja*) in na blagovne znamke, ki imajo poleg moči, ki jo nosijo v določenih regijah, tudi mednarodni potencial (*Argeta, Donat, Multipower, Cedevita Go*).

Blagovna znamka svojo moč v obliki dodane vrednosti nosi takrat, ko se ustvari prava kombinacija primerne poslovanja in prave umestitve in orisa položaja v določeni kategoriji znotraj portfelja blagovnih znamk. Zavedati se je treba pomembnosti razlik med globalnimi trendi in modnimi muhami. Obstaja verjetnost zamenjave modne muhe s trendom, a ni nujno tako. Kot primer trenda navajam situacijo, ko ljudje s telefoni veliko fotografirajo. Selfiji pa so nato modna muha. In tu se postavlja vprašanje. Trende je treba izredno dobro razumeti in premisliti. Tu se pojavlja nujna obveza po pregledu, informiranju, preverjanju kompatibilnosti s kategorijo, raznovrstnosti v tujih državah in drugo.

Ob iskanju odgovor na vprašanje, čemu se podjetja odločajo za prenovo embalaž določenih blagovnih znamk, sem si v interpretaciji precej pomagala z blagovno znamko Argeta. Ta ima na področju embalaže vidne glavne attribute (sodobnost, zaupanje, modernost), a hkrati lahko vsako leto, v odnosu do konkurence in karakteristik, primat upada, zato nastane potreba po



posodobitvi. Blagovni znamki Argeta se je od začetka do zdaj povečalo število izdelkov, tudi zdaj pa razmišljajo glede močne barvne kode ali vidnosti napisa. Argeta je predstavljala standard in potrebovali so nekaj drznega, drugačnega. Bili so zelo oranžni, veliko aspektov je vodilo k odločitvi o spremembi embalaže. Zdaj ima embalaža celo 40 % možnosti reciklaže.

Droga Kolinska je že pred prihodom novega lastnika krčila svoj portfelj (*primera: 1001 cvet, Zlato polje*). Iz tega je razvidna potreba po osredotočanju. Virov ni na pretek in ne da se podpirati vseh stvari. Podjetje sicer to lahko počne s svojo močnejšo znamko, a ne pri vseh blagovnih znamkah. Zato poudarjam težave podjetij, ki ne delujejo globalno, recimo podjetja, ki poslujejo le za lokalni trg, in ne za celotno regijo. Težko gredo na tuje trge oziroma ne znajo ali pa morda niti nimajo izdelka. Težava nastane, ker na trgu povečujejo kompleksnost. V Sloveniji se večinoma povečuje kompleksnost. Zmanjka pa potem seveda fokusa, jasne proizvodnje linije.

Modelov strategij portfelja kot takšnih ni. Študijske knjige predstavljajo modele, kaj bi morali podjetniki upoštevati. Postavljajo se vprašanja o primernosti Porterjevega modela, Maslowe hierarhije vrednot ali SWOT. V temelju pa je treba imeti predvsem jasno celotno sliko. Treba je znati gledati na celoto, kategorije, prodajo na drobno in potem na vse drugo. Atlantic Grupa ima osnovno pot oziroma strateško razmišljanje. Imajo nekakšno ogrodje, ki pazi, da ne bi česa morda pozabil. Trenutki pa odgovorijo na projekcijo strateških surovin.

Pentlje na paketu ne zaveže nihče. Demografije, drobnoprodajna koncentracija, diskonti, zasebne znamke, niso točno definirani. Strateški model je stvar interpretacije in zaključkov. Modeli so odlični med študijem, a zaključka ni, saj ni študijskega oziroma šolskega modela, ki bi lahko zaključil stvari, in v tem se skrivata lepota in zahtevnost strateškega upravljanja.

Isto strateško vprašanje je lahko za nekoga težava, za drugega priložnost, za tretjega nič. Enake podatke lahko ljudje različno interpretirajo. Enzo Smrekar je videl že veliko lepo napisanih strategij, a ni nujno, da se je iz vseh kaj razvilo, saj je pri strategiji najpomembnejša izvedba.

Ključna lastnost pri opravljanju dela stratega je, da više ko si, manj je operativnosti. Po strukturi. Omeji se približno na 20 odstotkov. Čedalje bolj se lahko tako ukvarjaš z ljudmi, strateškim razmislekom. Delo ni nujno vedno sistematično. Delo pomeni stalno preverjanje, kaj je smiselno in kaj ne. Veliko je terenskega dela, veliko priprav, razmišljanja. Ves čas je treba prekinjati rutino in skrbeti za motivacijo, zagon, znanje in voljo vseh vpletenih v proces.

## 5 SKLEP

V diplomskem delu sem dosegla svoj temeljni namen in cilj. Predstavitev in interpretacijo odgovora na vprašanja, kateri in kakšen je najoptimalnejši način odpravljanja težav oblikovanja celotnega portfelja blagovnih znamk. Primarna naloga portfelja blagovnih znamk je strateška usmeritev podjetja, ki izpostavlja svoje blagovne znamke, ki predstavljajo vrednote, vizijo in poslanstvo podjetja. Z analizo zbranih teoretskih predpostavk in svojega metodološkega pristopa pri obravnavanju izbranega poslovnega subjekta sem spoznala optimalne in učinkovite strateške poteze, s katerimi se podjetja na splošno srečujejo.

Ugotovila sem, da se lahko podjetja, ki znajo izkoristiti strateško oblikovanje portfelja, bojujejo v svojem tržnem segmentu s tekmeci, preostala podjetja pa so na tej poti manj uspešna. Stabilno poslovanje je podlaga za uspeh in rast podjetja. S celotno obravnavo v diplomski nalogi sem poskušala raziskati, kako najbolj optimalno in strateško učinkovito oblikovati portfelj. Podjetja namreč različno upravljajo svoje blagovne znamke. Nekatera podjetja upravljajo le eno, nekatera imajo v svoji kategoriji več znamk, ki skupaj sestavljajo portfelj. Pri tem sem si precej pomagala predvsem v delu diplomske naloge, kjer sem analizirala in interpretirala delo podjetja Atlantic Grupe.

Kot ključno vez za uspešno strateško upravljanje in vodenja portfelja blagovnih znamk ne glede na število blagovnih znamk znotraj portfelja izpostavljam pomembnost komunikacije. Komunikacija in njena učinkovitost z videokonferenco, osebno komunikacijo, skupnimi pogovori različnih strokovnjakov na področju komuniciranja in podobno, so prava pot do lažje in učinkovitejše uresničitve postavljenih ciljev.

## 6 LITERATURA

1. Aaker, A. David in Erich Joachimsthaler. 2000. *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
2. Aaker, A. David. 2009. *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. New York: Simon and Schuster.
3. *Atlantic Grupa*. Dostopno prek: <http://www.atlantic.hr/en/> (30. maj 2015).
4. Atlantic Grupa, d. d., 2014. *Magazin Atlantic Grupe*. Zagreb: interno glasilo.
5. Boyett, Joseph H. in Jimmie T. Boyett. 2003. *The Guru Guide to Marketing: A concise Guide to the best ideas from today's top marketers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
6. Crawford, Merle in Anthony Di Benedetto. 2006. *New Products Management*. New York: McGraw-Hill International Edition.
7. *Droga Kolinska*. Dostopno na: <http://drogakolinska.com/sl> (31. maj 2015).
8. Earls, Mark. 2002. *Welcome to the Creative Age: Bananas, Business and the Death of Marketing*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
9. Fortenberry, John L. 2012. *Nonprofit Marketing*. Burlington: Jones & Bartlett Publishers.
10. Galić, Dario. 2005. *Preoblikovanje strateškega portfelja blagovnih znamk*. Diplomsko delo. Koper: Fakulteta za management.
11. Huber, Frank, Frederik Meyer in Sabine Wilhelmi, ur. 2009. *Phänomen Markenarchitektur: Eine Empirische Studie zur Stärkung von Produktmarken im Konsumgüterbereich*. Köln: Books on demand.
12. Izvozniki. 2015. *Atlantic Grupa zvišala prihodke in čisti dobiček*. 30. april. Dostopno na: <http://izvozniki.finance.si/avtor.php?id=STA> (26. maj 2015).
13. Jančič, Zlatko in Vesna Žabkar, ur. 2013. *Oglaševanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik Studio Marketing.
15. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Julia Hanna. 2015. *A Manager's Guide to International Strategy*. Dostopno na: <http://hbswk.hbs.edu/item/7454.html> (26. maj 2015).
17. Javornik, Lojze. 2015. Stare slovenske zvezde v tujih ozvezdijh, *Finance*, 4. junij 2015. Dostopno na: <http://manager.finance.si/8822991/Stare-slovenske-zvezde-v-tujih-ozvezdijh> (12. junij 2015).

18. Keller, Kevin Lane, Tony Aperia in Mats Georgson, 2008. *Strategic brand management*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
19. Kotler, Philip in Kevin Lane Keller. 2009. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
20. Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
21. Kapferer, Jean-Noel. 2012. *The New Strategic Brand Management: Advanced insights and strategic Thinking*. London: Kogan Page Limited.
22. Lukič-Možina, Silvana. 2001. *Prenova poslovnih procesov in elektronsko poslovanje*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Riesenbeck, Hajo in Jesko Perrey. 2009. *Power Brands: Measuring, Making, and Managing Brand Success*. Dusseldorf: John Wiley & Sons.
24. Sikavica, Pere, Fikreta Bahtijarević-Šiber in Nina Pološki Vokić. 2007. *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
25. Simic Bronn, Peggy in Roberta Wiig. 2002. *Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
26. Suder, G. S. Gabriele 2006. *Corporate Strategies Under International Terrorism and Adversity*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
27. Van Belleghem, Steven. 2013. *Voditelj dialogov: Moč sodobnega potrošnika, konec klasičnih oglaševalskih modelov*. Ljubljana: Medijski partner.
28. Finance Akademija. 2013. 15. *Poslovna konferenca Portorož*. Dostopno na: <http://www.finance-akademija.si/pkp/index.php?go=322> (19. avgust 2015).
29. Intihar, Nina. 2004. *Širjenje blagovne znamke*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. David J. Kwun. 2010. *How extended hotel brands affect the Lodging Portfolio*. Dostopno na: <http://www.palgrave-journals.com/rlp/journal/v9/n3/full/rlp20107a.html> (27. avgust 2015).
31. Blaž Kos. 2015. *Born to create*. Dostopno na: <http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php> (27. avgust 2015).
32. Ward, David in Elena Rivani. 2005. *An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model*. Dostopno na: <http://econwpa.repec.org/eps/get/papers/0506/0506002.pdf> (27. avgust 2015).

## **PRILOGA**

### **Priloga A: TRANSKRIPT INTERVJUJA**

Droga Kolinska je peto leto pod okriljem lastništva Atlantic Grupe. Prvo, kot prvo je pomembno, da podjetje dobi stabilnega lastnika. Droga Kolinska je imela smolo z lastnikom, ki je imel finančne težave, kar je vplivalo na nas, saj so banke gledale na nas drugače. Kreditne linije so se zapirale in v enem trenutku se je vedelo, da bomo predmet prodaje. Prvi korak je pridobiti stabilnega lastnika. Ta korak je zelo pomemben. Generalno gledano vnese neko stabilnost. Toliko bolj, ko gre za lastnika, ki je strateški ter ima dolgoročen namen tukaj tudi ostati. Tukaj delati s temi programi, kot tudi blagovnimi znamkami, optimizirati in si povrniti investicijo.

V primeru, da bi nas kupil kakšen sklad – pri skladu vemo, da so skladi tisti, ki se formirajo in se spet prodajo naprej. Ampak, ko enkrat pride strateški, stabilen lastnik, se veliko stvari uredi. Manj si predmet nekih špekulacij in interesa novinarjev ter neke širše okolice, ki ni nujno povezana s samim delom.

Ljudje se lahko malo bolj ukvarjajo s bodočnostjo, nejasnostmi, nesigurnostmi in se bistveno bolj osredotočijo na delo. To je bil generalni princip in tako je bilo pri nas. Atlantic Grupa je prepoznala ureditev, ki smo jo imeli v Drogi Kolinski. V Drogi Kolinski je bila ureditev osredotočena na poslovne programe, ki je primerno tudi za nadaljnjo organizacijo v sklopu Atlantic Grupe. Na tem področju do velikih sprememb ni prišlo. Ostala so strateška poslovna področja in ostala so strateška distribucijska področja kot en skupek na osnovi regije ali države. Za vse programe skrbijo za prodajo in distribucijo. Zelo podobno, kot smo že imeli v Drogi Kolinski. V podobni obliki se je le naprej preselila v Atlantic Grupo. Atlantic Grupa je razumela in prepoznala, v kolikor želi biti obseg prodaje 600 do 700 milijonov ves čas dobro obvladan, da morajo biti ljudje, ki vodijo ta poslovna strateška področja kompetentni in sposobni. Tako, kot je treba. In seveda imeti tudi ustrezne pristojnosti. S tega področja se tudi tukaj ni nič spremenilo. Na nek način vsako strateško poslovno področje deluje kot podjetje v podjetju. Nekdo, ki je na vrhu strateškega poslovnega področja ima pod sabo konkreten proces, od nabave do proizvodnje, R & D, marketinga, neko celo prodajno službo, ki preverja na terenu, kaj se dogaja, finančni oddelek. Skratka, na nek način skoraj podjetje v podjetju.

Potem je pa še nekaj skupnih služb, ki jih ekonomija obsega zahteva, kot so kadrovske, pravne in finance.

Ampak v teoriji in praksi je lahko poslovno področje zelo independent. Ena od primarnih nalog posameznega področja je strateško upravljanje s kategorijami, portfelji in z blagovnimi znamkami, ki jih imajo. Ne obstaja drugega oddelka, službe, ki bi to počela namesto ljudi, ki so v strateškem poslovnem področju zadolženi za marketing. Strateško poslovno področje ima svojega direktorja marketinga, ki ima pod sabo glede na kompleksnosti več vodij marketinga. Te vodje marketinga imajo lahko senior brand managerje, brand managerje, junior brand managerje. Kot povedano, odvisno od kompleksnosti. Od generalnega direktorja ter direktorja marketinga se pričakuje, da ima vpogled v to.

Priprava strateškega poslovnega področja za pet let. Mi vsako leto na novo naredimo strategijo. Uvedel se je lep običaj, letno te biznisi, dobijo se vsi prodajniki, vse korporativne službe. Si predstavimo petletno strategijo s poudarkom na prvem letu – bolj operativnem, pa z razmišljanji in idejami, ki so nekje v  $\frac{3}{4}$  letih naprej zarisane, a ne. Potekajo tri dni. Dovolj smo veliki. Letos smo bili na Dunaju. Še en pečat temu, da gremo bolj v internacionalno poslovanje. Kje je težišče?

Zbirali smo podatke za neko prijavo – Atlantic Grupa ima dvesto ljudi v marketingu. Tukaj vidiš, da smo izjemno marketinško naravnani. Imamo marketinški community, marketinško akademijo, svoj interni web page, glasila. Skratka zelo marketinško driven. Ni bilo vedno tako. Impakt je seveda od Atlantic Grupe. Naravno okolje. Ljudje iz Atlantic Grupe. Same izkušnje s principali so pripeljali do tega. Mi nimamo prodajne konference, mi imamo brand ideas konferenco.

Strategijo izhajajo iz razumevanja trendov, potrošnikov, trgov, kategorij, priložnosti, vse se tukaj razvija. Niso vsi biznisi isti. Biznis kave, ki, če bi gledal portfelj BZ, bi jih dal v treh grobih kategorijah. Imamo lokalne bisere, kot so recimo Barcaffè v Sloveniji in na Hrvaškem. Zdaj Barcaffè že rinit v Srbijo, koliko ima to zdej smisla? Na drugi strani imamo Grand Kafe v Srbiji, Makedoniji pa to. Taki lokalni biseri. Tipa Plidenta na Hrvaškem. Bananica v Srbiji. So izrazito lokalni. Če so veliki market leaderji, ni nič narobe s tem. Potem imamo regijske blagovne znamke, ki po definiciji niso v eni državi, ampak so v regiji. Cockta, Smoki so povsod močni. Blagovne znamke so mednarodni potencial in so po defaultu močne v regiji. Ampak so močne že tudi drugje. Argeta, Donat, Multipower, Cedevida GO!. Iz njih se

prepozna, da bi lahko nekaj bilo. Bakina tajna tudi. Trije sklopi torej. Znotraj tega variira, ampak biznis odloča, ali bo dal več pomena stabilnim trgov ali novim trgov, ali je čas za ATL ali sam BTL. Ali je treba razviti celo vrsto novih izdelkov. Do katere mere. Ni odgovora. Zavisi od biznisa, kategorije, kaj se v posamezni skupini dogaja. Kombinacija vsega je začutiti blagovno znamko. Eno so globalni. Modne muhe ali trendi. Muho zamenjajo s trendom, ni pa nujno tako. Trend je recimo, ko se ljudje preko sodobnih telefonov veliko slikajo. To je sigurno trend. Veliko fotografij. Selfiji so pa že recimo modna muha. Sedaj ali je zdrava prehrana trend? Žitarica? Potem pa jo zdravnik zavrne, pa že ni, ne. Trende je dobro in fajn seveda razumet. Sedaj neke trende že razumemo ... recimo singel oziroma enojna gospodinjska prehrana ... Morajo biti aplikativni za tvojo kategorijo. Trendi se razlikujejo. V Avstriji, Makedoniji. Nekateri nabor informacij imaš. Variacij za tvojo kategorijo in razvitosti trga. Gledaš kaj make sense. Groba faza, začetek, je trg v trendu? Noben ne kup, če ni dovolj velika potrošna baza. Strategije se v enem trenutku priložnost, z druge pa ne. Daš domišljiji svojo pot, sanjariti. S strukturiranim procesom moraš peljat številkam. Moraš peljat številkam. Komu je kje kaj stalo? Kje je razlika? Resen eksercise in zelo detajlen.

Zakaj v redesign? Zakaj takšna odločitev? Kaj je šlo narobe? Ni nujno, da gre za kaj je bilo narobe. Ni logo, ni. Se ne spreminja. Ampak vse se spreminja. Lepote, barve, hitro postaneš preveč old fashioned. Coca-Cola se skos malo popravlja. Nekaj stvari so bile pri Argeti. Vsi atributi, kot so sodobnost, zaupanje, modernost. Vsako leto je odnos do konkurence, karakteristike. Primat je padal. Nekaj je bilo potrebno ukrenit. Sodobnost že to zahteva. Pri Argeti se je od začetka do sedaj povečalo število artiklov. Imamo močnejšo barvno kodo ali napis? Moramo biti bolj videni? Je ozadje čisto? Veliko konkurentov je zelo podobno delalo. Pri dobaviteljih smo bili recimo nek standard. Kopirali so že dizajn. Potem je nekako že čas, da greš naprej. Nekaj drznega, drugačnega. Nekakšen blog efekt, recimo Barilla, Milka. Bili smo zelo oranžni. Veliko je teh aspektov, ki so pripeljali. Recimo smo sedaj štirideset procentov zmožni reciklaže. Poklopilo se je veliko stvari.

Krčenje portfelja? Že prej ko smo bili pod Drogo Kolinsko so odšli 1001 cvet ali pa Zlato polje ... Sfokusirati se moraš na glavni program. Petdeset jih umre, že tretji je slabo. Mesto, mislim. Vzorec pri drugih je bolj globalen – bolj fokusiran. Ne znese. Ni resursov. Ne moreš podpirat vseh stvari. Lahko z Argeto, ampak ne z vsem. Podjetja, ki ne gredo globalno, so samo lokalno, lokalni trg, cela regija. Samo tukaj gredo težko ven. Ne znajo, ni izdelka. Na obstoječem povečujejo kompleksnost. Težje je it ven, kot pa tukaj kaj odpret ... vse. Sedem osmin jih je na obstoječem trgu. Pet po celem, petdeset okusov je recimo le v Sloveniji.

Žito, čaji, na obstoječem trgu povečujejo kompleksnost. Topla jela, joto – točno veš, da je sam za Slovenijo. Povečevanje kompleksnosti je problem pri nas. Oziroma trend. Fokus je na proizvodnji liniji, ni pa to dobra novica.

Modelov ni takih. Knjige, modeli kaj bi človek mogel upoštevati je ogromno. Porterjev model upoštevavanja recimo. Ali pa Maslowa, SWOT analiza – zdej a SWOT ali ne. Imaš celo vrsto. Itak pa vedo pristopiš po istem principu. Torej big picture. Potem pa po kategoriji, retail in navzdol. Imamo nek template, neko ogrodje, ki pazi, da ne bi pozabu nečesa. So trenutki odgovorov, ki so projekcija strateških surovin. Demografije, retail koncentracija, diskoti, private labeli, to vse ni ekzaktno. Model je vprašanje in stvar interpretacije in zaključkov. Modeli so fajn, ko si v šoli. Ampak kaj pa zaključek?

Ni zaključka. Šolsko model zaključka. V tem je beauty. Nekdo bo iz tega vidu problem, nekdo priliko, nekdo pa nič. Pa iz istih podatkov na primer. Strategij je izjemno velik, ki so lepo napisane, ampak se ni nič zgodilo. Pri strategiji je bolj eksekucija pomembna. Veliko študentov sem videl, ki je znalo napisati kakršno koli strategijo, ampak čas pokaže ali je prou ali narobe. Kok se bo izvedlo iz tega? Zdej ali dat Argeto v Švico? Recimo vsi podatki to kažejo. Ampak nikoli ne veš. Manj pozornosti daš tem strategijam. To so nekakšni roolling procesi strategij. Konstantni proces. Ni prou in ni narobe.

Tista ključna lastnost za dobre stratege je...višje, ko greš manj je operativnosti. Že po sami strukturi. Omeji se recimo na dvajset procentov. Vedno več je dela z ljudmi. Vedno več strateškega razmisleka. Ni nujno vedno sistematično delo. Je neko konstantno preverjanje ali mejk sense? Veliko je terena. Pripravljanja. Razmišljanja ali ima to smisel? Nam to kaj prinaša? Smo se napoti umaknili? Smo delali preveč kompromisov? Razbijati rutino. Prideš do tega, da je vsak sistem tako dober, kolikor je najšibkejši člen. So pravi ljudje? So motivirani? Vedo kaj delajo? Se udejanjijo? Vedno jih moraš metat iz comfort zona. Pač je tako, žal.

Ni sejf kaj nekaj dela, ko se lansira. Danes sem na primer v klippingu prebral, da je v Srbiji Argeta na drugem mestu. Mi smo tujci in smo drugi. To je zelo dobro. Drugače obstaja približno šestdeset različnih paštet. Moraš vedeti, da skos nekaj nekje melje. Konstantno je potrebno izzivat stvari. To je del strategije. Moramo se na novo marketinško naravnati? Je ta zloženka dobra? Je senior manager ok? Bo on ok za tuj trg? Takšno razmišljanje. Na novem izdelku je pet ali deset ljudi. Moraš to razmišljati.



Prilagodit grobo razmišljanje je vedno bolj delo. More ti biti všeč. Moraš imeti širino. Poznati vse od glasbe do umetnosti, o filozofiji...tudi o navadah eskimov. Jah tudi to, ane. Prepoznati druge pomembne stvari. Kreativnost je izpeljana iz inovativnosti. Ni veliko prebojnih inovacij. Bolj so adaptacije, male stvari. Argeta Exclusive ni nobena inovacija, no morda je v svetu paštet. Imamo dobre surovine, dobrega proof kuharja.

V Sloveniji top pozicije obvladujejo finančniki. Malo je tržnikov, ki so predsedniki uprav. Zelo malo prodajnikov. Zelo malo.