

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZZIVI TRŽENJSKE STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE LISCA
NA NEMŠKEM TRGU**

Ljubljana, september 2015

BOGDAN DULAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Bogdan Dular, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Razvoj trženjske strategije blagovne znamke Lisca na nemškem trgu in ključni izzivi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matevžem Raškovičem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽENJSKI SPLET NA MEDNARODNIH TRGIH	2
1.1 Mednarodna konkurenčnost proizvoda	5
1.2 Mednarodne tržne poti.....	6
1.3 Oblikovanje cen na mednarodnih trgih	9
1.4 Trženjsko komuniciranje v mednarodnem okolju	11
1.5 Potrebne storitve in procesi	14
1.6 Fizični dokazi	15
1.7 Ljudje.....	15
2 MEDNARODNA BLAGOVNA ZNAMKA IN POMEN DRŽAVE IZVORA IZDELKA.....	16
2.1 Oblikovanje in trženje blagovnih znamk na mednarodnih trgih	16
2.2 Pomen države porekla izdelka in blagovne znamke.....	19
3 PREDSTAVITEV DRUŽBE LISCA, D. D.....	21
3.1 Razvoj podjetja skozi zgodovino.....	21
3.2 Elementi uspešnosti	22
3.2.1 Razvoj lastnih blagovnih znamk	22
3.2.2 Preselitev proizvodnje	22
3.2.3 Razvoj lastne prodajne mreže.....	23
3.2.4 Izvozna naravnost podjetja	24
4 TRG SPODNJEGA PERILA V NEMČIJI.....	25
4.1 PEST-analiza Nemčije.....	25
4.1.1 Pravno-zakonodajni okvir.....	25
4.1.2 Makroekonomski okvir	25
4.1.3 Socialno-potrošniški okvir.....	27
4.1.4 Tehnologija.....	29
4.2 Analiza panoge s pomočjo modela Porterjevih 5 sil	29
4.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji.....	29
4.2.2 Substituti	30
4.2.3 Pogajalska moč kupcev	31
4.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev	31
4.2.5 Vstopne ovire.....	32
4.3 ANALIZA KONKURENCE.....	32
5 POSLOVANJE LISCE GROUP DEUTSCHLAND GMBH NA NEMŠKEM TRGU	35
5.1 Razlogi za vstop Lisce na nemški trg ter ključni dejavniki.....	35
5.2 Oblikovanje poslovnega modela na nemškem trgu.....	36
5.3 Analiza prodaje Lisce Nemčija.....	37
6 PREDLOG TRŽENJSKE STRATEGIJE LISCE NA NEMŠKEM TRGU.....	42
6.1 Razvoj proizvoda po meri potrošnika.....	42

6.2	Oblikovanje cen in cenovnih pogojev	42
6.3	Menedžment tržnih poti	44
6.4	Trženjsko komuniciranje.....	44
6.5	Prepoznavnost blagovne znamke Lisca v Nemčiji.....	46
6.6	Storitev oskrbe trgovcev kot vir konkurenčne prednosti	47
6.7	Predstavitev blagovne znamke na prodajnem mestu (POS).....	47
6.8	Prodajalci, zadnji člen v verigi dodatne vrednosti	48
7	PRIPOROČILA	49
7.1	Ključni izzivi in tveganja	49
7.2	Potrebni viri in kompetence	52
7.3	Nadaljnji razvoj trženjskega spleta in upravljanja z blagovno znamko	53
	7.3.1 Prodajni asortiment	53
	7.3.2 Maloprodajne cene	54
	7.3.3 Tržne poti	54
	7.3.4 Trženjsko komuniciranje.....	55
	SKLEP.....	56
	LITERATURA IN VIRI.....	59

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjava Nemčije in Slovenije po Hofstedejevem modelu kulturnih razsežnosti	27
Tabela 2:	Analiza glavnih konkurentov in primerjava z Lisco po področjih.....	33
Tabela 3:	Pregled prodaje po blagovnih znamkah v letih 2013 in 2014 (v EUR)	38
Tabela 4:	Pregled prodaje po trženjskih kanalih za leto 2013 in 2014 (v EUR).....	40
Tabela 5:	Geografski pregled prodaje (v EUR)	41
Tabela 6:	Pregled kupcev po nakupu od družbe Lisca Nemčija v letu 2014	41
Tabela 7:	Strategija trženjskega komuniciranja Lisce na nemškem trgu	45
Tabela 8:	Pregled sprememb, ki jih zaznavajo podjetja v modni panogi v Nemčiji.....	49
Tabela 9:	Pregled izzivov po področjih in ukrepi za obvladovanje novonastalih tveganj	51
Tabela 10:	Ocena potrebnih virov in kompetenc za doseganje postavljenih ciljev	52
Tabela 11:	Glavne ugotovitve in konkretna priporočila razvoja prodajnega asortimenta ..	54
Tabela 12:	Glavne ugotovitve in konkretna priporočila razvoja področja tržnih poti	55
Tabela 13:	Glavne ugotovitve in konkretna priporočila za razvoj področja trženjskega komuniciranja	56

UVOD

Podjetje Lisca, d. d., (v nadaljevanju Lisca) je uspešno mednarodno slovensko podjetje, ki proizvaja žensko in moško spodnje perilo, kopalke in bluže. Je tudi edino slovensko podjetje s področja modne industrije, ki v zadnjih letih beleži rast poslovanja in prihodkov ne glede na zaostrene tržne razmere, in to predvsem na tujih trgih. To pomeni, da ima ob primerni tržni naravnosti ter osredotočenosti na mednarodne trge tudi slovenska tekstilna industrija prihodnost v zaostrenih konkurenčnih razmerah.

Nemčija predstavlja za skupino Lisca tretji najpomembnejši trg, za Slovenijo in Hrvaško. Lisca je nemški trg glede na potencialno prihodnjo rast ocenila kot strateški trg in se odločila za nadaljnjo krepitev finančnih in človeških virov hčerinske družbe v Münchnu. Podjetje se namreč zaveda, da prihodnja rast ne bo mogoča brez prestrukturiranja obstoječega trženjskega spleta in krepitev blagovne znamke ter močne vsesplošne tržne naravnosti.

Trg spodnjega perila v Nemčiji je na pragu velikih strukturnih sprememb, ki bodo močno preoblikovale način dela in pogoje poslovanja podjetij v tej panogi. Pritiski na cene in marže, izumiranje tradicionalnih trženjskih poti, odpiranje novih prodajnih kanalov, novi poslovni modeli t. i. vertikalnega povezovanja, iskanje ravnovesja med standardizacijo in adaptacijo ter doseganje ekonomij obsega in povezanosti so ključne silnice, ki odločajo oz. bodo odločale o uspehu podjetij na nemškem trgu v tej panogi. Vse te nove razmere lahko predstavljajo za Lisca tako nevarnosti kot tudi priložnosti, ki jih mora podjetje znati prepoznati ter se nanje odzvati s pravimi trženjskimi strategijami.

Glavni namen magistrske naloge je izoblikovati predlog primerne trženjske strategije Lisce za nemški trg, kjer se bom osredotočil predvsem na oblikovanje razširjenega trženjskega spleta (t. i. 7 P-jev) in vlogo blagovne znamke. Omenjena strategija bo izhajala iz analize spremenjenih tržnih razmer na nemškem trgu ter identifikacije ključnih izzivov v poslovanju Lisce v prihodnosti na nemškem trgu. Temeljni cilj magistrskega dela pa bo tako predvsem podati konkretna priporočila za obvladovanje novonastalih razmer z vidika trženjske funkcije, zlasti trženjskega spleta in blagovne znamke.

Osrednji raziskovalni vprašanji na kateri bom skušal odgovoriti v svoji magistrski nalogi se tako glasita:

1. Na katerih področjih in s kakšnimi ukrepi je treba izboljšati obstoječi trženjski splet Lisce v Nemčiji, da bo na nemškem trgu dosegala zahtevane stopnje rasti v prihodnjih letih?
2. Kako pri tem nagraditi in razviti blagovno znamko Lisca na nemškem trgu?

Drugi izvedeni cilji, ki jih želim skozi svojo magistrsko nalogo doseči, pa so še:

- razumeti temeljne konkurenčne prednosti Lisce z vidika mednarodnega poslovanja;
- identificirati razloge za uspeh in temeljne konkurenčne prednosti Lisce na nemškem trgu;
- prek analize tržnih razmer spoznati trg spodnjega perila in predvidevati dinamiko njegovega razvoja na nemškem trgu.

Magistrska naloga je v osnovi sestavljena iz teoretičnega in empiričnega sklopa. Teoretični sklop je sestavljen iz dveh poglavij, in sicer poglavja o trženjskem spletu v mednarodnem okolju ter poglavja o vlogi blagovne znamke in države porekla. V teoretičnem delu opredelim in razčlenim temeljne koncepte s področja mednarodnega trženja, ki jih obravnavam v magistrski nalogi. Pregledam obstoječo literaturo s širšega področja trženjskih strategij, trženjska spleta (prvo poglavje) ter blagovnih znamk in države izvora (drugo poglavje). Drugi sklop magistrske naloge obsega štiri poglavja in vključuje tudi študijo primera podjetja Lisca Group Deutschland GmbH (v nadaljevanju Lisca Nemčija). V okviru tega dela izvedem tako kvalitativno kot tudi kvantitativno analizo poslovanja podjetja, pri čemer podatke pridobim neposredno iz podjetja s poglobljenimi intervjuji, z opazovanjem in s preučevanjem pisnih virov ter podatkov iz različnih analiz trga. Pri tem bi želel izpostaviti, da tudi sam delam v omenjenem podjetju, in to prav na nemškem trgu. V tretjem poglavju najprej predstavim družbo in ključne razloge za uspeh Lisce na domačem in tujih trgih. V četrtem poglavju nadaljujem z analizo nemškega trga, tako s širšega makroekonomskega vidika kot tudi panožne analize in analize glavnih konkurentov. V petem poglavju predstavljam način vstopa na trg, poslovanje in poslovni model Lisce na nemškem trgu. V šestem poglavju analiziram dosedanje aktivnosti upravljanja trženjskega spleta Lisce v Nemčiji. V zadnjem, sedmem poglavju podam priporočila za nadaljnji razvoj vsakega področja in predstavim celovito trženjsko strategijo Lisce v Nemčiji za v prihodnje.

1 TRŽENJSKI SPLET NA MEDNARODNIH TRGIH

Watershoot in Bulte (1992, str. 52) trženjski splet opredeljujeta kot sklop različnih aktivnosti na tujem trgu, ki je potreben, da dosežemo določen odziv oz. učinek na tržišču. Prvi je koncept trženjskega spleta oz. slavne 4 P opisal Shane McCartney (1960) in koncept opredelil kot skupek štirih elementov: proizvod (angl. *product*), cena (angl. *price*), tržne poti (angl. *place*) in trženjsko komuniciranje (angl. *promotion*).

Kotler (2003, str. 14) je dodatno razvil in dopolnil osnovni koncept 4 P-jev. Izpostavil je, da je namen vsakega trženjska orodja doprinos koristi oz. vrednosti potrošnikom. Potrošniki bodo po njegovem izbrali izdelke in/ali storitve, ki jim bodo na trgu prinesli največje koristi in zadovoljstvo. Podjetja morajo zato s potrošniki neprestano komunicirati ter ugotavljati njihove potrebe in želje. Izdelek, ki ga podjetje razvije na podlagi

opazovanja, mora uporabnikom zagotoviti najvišjo stopnjo vrednosti in koristi. Kotler (2003) je zato konceptu 4 P-jev dodal še t. i. štiri C-je, ki zagotavljajo posredovanje koristi potrošnikom in vključujejo: vrednost za kupca (angl. *customer value*), stroške za kupca (angl. *customer cost*), udobje (angl. *customer convenience*) in komuniciranje (angl. *communication*). Tudi opredelitev trženja, ki jo je sprejelo ameriško združenje za trženje American Marketing Association (2013), potrjuje Kotlerjevo opredelitev trženja kot sklopa štirih osnovnih sestavin (American Marketing Association, 2013): »Trženje je postopek načrtovanja in izpeljave zamisli, cen, komunikacij ter distribucije idej, izdelkov in storitev v postopkih menjav, ki zadovoljujejo posamične cilje in cilje podjetja.«

Mednarodno trženje se od klasičnega trženja na domačem trgu v tem kontekstu ne loči samo po prostoru, kjer se izvaja, ampak tudi po načinu delovanja in njegovem izvajanju. Temeljna razlika se skriva tako v iskanju odgovorov na vprašanje »kako« in ne »kje«. Pospešena globalizacija v svetu sili podjetja v mednarodno rast in iskanje priložnosti ter učenje na tujih trgih, kar vključuje tudi izvajanje trženjskih aktivnosti in strategij mednarodnega trženja na tujih trgih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 16).

Pri izvajanju globalnih trženjskih aktivnosti v okviru trženjskega spleta ima podjetje na voljo zlasti dva pristopa, in sicer standardizacijo in adaptacijo. Globalno trženje Johansson (2003, str. 12) opredeli kot sklop trženjskih aktivnosti, ki so vodene in integrirane med različne trge in države. Integracija tako vključuje npr. standardizacijo izdelkov in/ali storitev, embalaže, imen blagovnih znamk, predstavitve izdelkov in oglasnih sporočil, ki so prilagojena različnim jezikovnim skupinam, ter usklajenost prodajnih kampanj na različnih trgih. Johansson (2003) v tem kontekstu izpostavi pomen globalne blagovne znamke, ki je po njegovem nujen pogoj za uspeh na mednarodnem trgu. S to mislijo Johansson tudi nakaže na standardizacijo izvajanja globalnih trženjskih aktivnosti, ki jo narekuje globalizacija.

Standardizacija je v mednarodnem trženju po Buzzell (1968, str. 165) opredeljena kot vrsta identičnih linij izdelkov in/ali storitev po identičnih cenah, skozi identične tržne poti in s podporo podobnih programov pospeševanja prodaje v različnih državah. Tehnološki razvoj na področju logistike, poslovanja in komuniciranja ter proces globalizacije povezujeta trge. Posledica tega dejstva je, da naj bi postale potrebe in želje ljudi skozi proces globalizacije po vsem svetu vse bolj podobne, kar vodi do predpostavke o obstoju t. i. globalnega potrošnika, ki zahteva najvišjo kakovost ob predpostavki relativno najnižje cene. Theodosiou in Leonidou (2004, str. 142) povzameta najpomembnejše prednosti standardizacije na področju mednarodnega trženja:

- ekonomije obsega na področju proizvodnje, trženja in razvoja,
- enotnost celostne podobe podjetja in blagovne znamke na vseh trgih,
- prihranki pri koordinaciji in izvajanju mednarodnih trženjskih aktivnosti,

- hitrejša uvedba novih izdelkov in/ali storitev na trge,
- učinkovitejši razvoj in apliciranje novih inovacij, ki nastajajo širom po svetu.

Nasproten pristop standardizacije je adaptacija, ki se je razvila kot kritika standardizacije, saj naj bi ta poenostavljala realnost in usmerjenost podjetja na proizvod in ne na kupca ter konkurenco. Theodosiou in Leonidou (2003, str. 142) menita, da podjetja, ki se premočno osredotočajo le na nižanje stroškov, zanemarjajo specifične potrebe in preference svojih kupcev ter lastnosti posameznih trgov. Prav tako se standardizacija preveč osredotoča na vlogo stroškov, medtem ko večji delež v strukturi cene določajo dejavniki, na katere standardizacija ne vpliva, na primer stroški dela, repromateriala in logistike.

Na podlagi teh ugotovitev Theodosiou in Leonidou (2001, str. 4) povzameta glavne koristi adaptacije trženjskih aktivnosti na lokalnih trgih:

- večja motivacija in pomen lokalnih zastopnikov;
- boljše razumevanje lokalnih trgov, kar omogoča hitrejše odzivanje na spremembe v preferencah potrošnikov;
- povečana tržna penetracija in s tem pridobitev višjega tržnega deleža ter večji obseg realizacije prodaje.

V praksi največkrat prihaja do združevanja in istočasne uporabe elementov obeh pristopov. Heterogenost trgov ne omogoča popolne standardizacije, na drugi strani pa visoki stroški adaptacije in prednosti standardizacije zavirajo popolno adaptacijo ter spodbujajo čim višjo stopnjo standardizacije, s katero podjetja dosegajo stroškovne prihranke in poenostavljajo nadzor ter kompleksnost procesov. Podjetje mora zato določene elemente trženjskega spleta standardizirati in s tem vplivati na znižanje stroškov, spet druge elemente pa adaptirati in s tem ohraniti usmeritev na potrošnika ter posebnosti posameznih trgov. Quester in Conduit (1996, str. 399) sta na primeru sestavin trženjskega spleta predstavila ključne elemente odločanja z vidika standardizacije oz. adaptacije trženjskih strategij:

- proizvod: Za elemente, ki neposredno zadevajo ime proizvoda, njegove fizične lastnosti in pakiranje, je značilna visoka stopnja standardizacije;
- cena: Oblikovanje cene in plačilnih pogojev je v večini primerov na strani adaptacije. Odgovornost za oblikovanje cen je po navadi na ravni hčerinskih družb, saj te poznajo razmere na trgu, konkurenco, zakonodajne okvire, finančne razmere, stroške logistike in tržne poti, ki predstavljajo podlago za odločitve matičnega podjetja o cenovnih strategijah;
- tržne poti: Standardizacija tržnih poti je odvisna od tržnih razmer med državami. Stopnja adaptacije je višja med elementi trženjskega spleta, ki niso pomembneje povezani z ekonomijami obsega. Stopnja standardizacije je odvisna tudi od velikosti matičnega podjetja in njegove hčerinske družbe. Manjša hčerinska podjetja se nagibajo

k standardizaciji, saj na ta način prek ekonomij obsega spodbujajo zniževanje svojih stroškov distribucije;

- trženjsko komuniciranje: V praksi je največkrat osnovno trženjsko sporočilo poenoteno za vse trge in standardizirano. Lokalna adaptacija je pogosto prepuščena hčerinskih podjetjem predvsem z vidika jezikovnih prilagoditev (npr. izrazi, prevodi ipd.).

1.1 Mednarodna konkurenčnost proizvoda

Z namenom, da na mednarodnem trgu zagotovimo popolno ponudbo za kupce in odjemalce, moramo ugotoviti, kateri elementi doprinesejo k popolnemu proizvodu. Kotler (2003, v Sven Hollesen, 2011, str. 460) loči tri ravni ponudbe proizvoda, ki je privlačen za kupce na mednarodnem trgu. V to ne vključuje samo fizične lastnosti proizvoda, ampak tudi preostale elemente, kot so embalaža, blagovna znamka in poprodajne storitve. Proizvod lahko po Kotler (2003) na treh različnih ravneh zadovolji potrebe in želje porabnika:

- prva raven: osnovne koristi proizvoda (npr. funkcionalnost, tehnologija, zaznavna vrednost);
- druga raven: lastnosti proizvoda (npr. ugled, blagovna znamka, kakovost, embalaža, oblika, država izvora, cena);
- tretja raven: podporne storitve (npr. logistika, garancija, rezervni deli, vzdrževanje, servisiranje).

Czinkota in Ronkainen (2001, str. 306) pravita, da je vprašanje standardizacije ali adaptacije proizvoda eno prvih vprašanj, s katerimi se podjetje sreča pri internacionalizaciji. Podjetje se lahko pri tem odloča med štirimi različnimi pristopi oz. izbere njihovo kombinacijo:

- prodaja nespremenjenih proizvodov,
- prilagoditve proizvoda različnim trgom,
- zasnova in oblikovanje novih proizvodov,
- razvoj globalnega proizvoda.

Czinkota in Ronkainen (2001, str. 307) ocenjujeta, da ima vsak pristop svoje prednosti in pomanjkljivosti. Elementi, ki spodbujajo standardizacijo, so predvsem doseganje ekonomije obsega v proizvodnji, trženju in raziskavah ter tudi hitrejše doseganje globalne konkurenčnosti. Elementi, ki na drugi strani spodbujajo adaptacijo, pa so različni načini uporabe, različni zakonodajni okviri, različne navade potrošnikov in močnejša lokalna konkurenca.

Kako in kdaj proizvod vpeljati na trg in kdaj ga ukiniti, pojasnjuje Hollensen (2011, str. 465), ki pri tem izpostavlja dva elementa proizvodnih in poslovnih strategij. To sta proizvodni cikel izdelka (angl. *product life cycle-PLC*) in čas do trga (angl. *time to market*). Proizvodi dosežajo v svojem življenjskem času različna obdobja oz. življenjske faze. Ta obdobja se med seboj razlikujejo po količinah in višini prodaje, dobičkonosnosti proizvoda, različni stopnji konkurence in različnih spremljajočih trženjskih aktivnostih. Koncept časa do trga tako predstavlja čas, ki je potreben od zasnove proizvoda do trenutka, ko je na voljo za prodajo na trgu. Kratek čas, potreben, da proizvod pride do trga, je še posebno pomemben v panogah, kjer proizvodi hitro zastarijo (npr. tehnologije). Kratek čas lahko podjetju služi tudi kot konkurenčna prednost, saj proizvod pride do kupcev hitreje in pred konkurenco. Prav tako pa lahko proizvodi, ki so prvi na trgu, dosežajo tudi višje prodajne cene, dosežejo hitrejšo točko preloma pri investiciji in višje donose na investicijo (Hollensen, 2011, str. 466).

Ključni vidik pri vpeljevanju proizvoda na trg je po Devaneyju in Brownu (v Hollensen, 2011, str. 477) tudi njegovo pozicioniranje. Podjetje ali proizvod brez jasne pozicije v zavedanju potrošnika ne bo predstavljal večje vrednosti. Višja dosežena cena in priznana konkurenčna prednost pa sta v veliki meri odvisni od potrošnikovega zaznavanja proizvoda v primerjavi s konkurenčnimi izdelki. Pozicioniranje proizvoda se začne z njegovo zasnovo kot množico različnih značilnosti in funkcionalnosti, ki lahko zadovoljujejo vrsto potreb in želja ter nudijo vrsto konkretnih koristi za kupca. Ta proces tako ne zajema samo osnovnih komponent proizvoda, kot so tehnika, embalaža, usluge, poreklo izvora, temveč tudi blagovno znamko, obliko in podobne značilnosti (Hollensen, (2011, str. 477). M. K. Ruzzier, M. Ruzzier in Hisrich (2013, str. 16) pri tem izpostavijo vlogo tržnikov v postopku pozicioniranja. Tržniki morajo, da dosežejo optimalno zadovoljstvo stranke, udeležati jasen trženjski pristop iz treh ključnih faz, ki so segmentiranje, ciljanje in pozicioniranje. Podjetje mora tako za vsak segment pripraviti ponudbo in pristop ter razviti edinstveno vrednost, ki se razlikuje od konkurenčne. Temu sledi faza pozicioniranja, v kateri podjetje razvije ustrezen trženjski splet, ki pomaga podjetju, da s svojim proizvodom po tržnih poteh in ob ustrezni komunikaciji doseže svoje stranke. S kakšnim namenom je bil proizvod razvit in kako bo uporabljen na trgu, kakšne ključne razlike ima proizvod, kakšne prednosti bo imel potrošnik z njegovo uporabo, kakšen segment kupcev bo kupoval proizvod in kako se proizvod vključuje v celoten trg, so vprašanja, na katera mora podjetje odgovoriti v postopku pozicioniranja po Doole in Lowe (2000, str. 372).

1.2 Mednarodne tržne poti

Bennet (1996, v Keegan & Green, 2003, str. 485) opredeli tržne poti (angl. *channels of distribution*) kot organizirano omrežje agencij, podjetij in institucij, ki izvajajo različne aktivnosti s ciljem, da povežejo proizvajalce s potrošniki. Distribucija je torej fizični tok dobrin po tržnih poteh, katerega cilj je, da proizvodi dosežejo končne porabnike.

Coughlan, Anderson, Stern in El-Ansary (2006, str. 1) opredelijo tržno pot kot pot do trga, po kateri se prodaja proizvod ali storitev, ki jo potrošniki ali organizacije kupijo kjerkoli na svetu. Po Aakerju in McLoughlinu (2010, str. 87) je glavni namen obstoja tržne poti omogočanje dostopa potrošnikom do proizvoda ali storitve na trgu.

Keegan in Green (2003, str. 487) sta mnenja, da je funkcija tržnih poti ustvarjanje vrednosti za potrošnika. Glavni elementi tržnih poti so po njunem:

- prostor: kot lokacija, kjer so proizvodi na voljo potrošnikom,
- čas: razpoložljivost proizvoda glede na želje potrošnika,
- oblika: razpoložljivost v obliki glede na želje potrošnika,
- informacije: komuniciranje lastnosti proizvoda.

Uspešnost tržnih poti je ključna za doseganje uspešnosti prodaje proizvodov, zato jo v tej luči lahko vidimo kot enega temeljnih elementov doseganja konkurenčnih prednosti z vidika podjetja. Podobno vidijo tržne poti tudi Coughlan et al. (2006, str. 5), in sicer kot ključno strateško vrednost podjetja ali proizvajalca. Izbira ustrezne tržne poti velja za strateško poslovno odločitev podjetja, pri tem pa morajo biti skrbno analizirani ciljni trgi in posamezni segmenti. V kontekstu izbora tržne poti mora podjetje poiskati odgovore na vprašanja: kdo so njihove stranke, kje so locirane stranke, kakšne so njihove potrebe in želje in kakšne poprodajne storitve jim morajo biti nudene. Tudi Hollensen (2001, str. 480) poudarja pomembnost izbire tržne poti in dodaja, da lahko stroški tržnih poti v končni ceni proizvoda znašajo od 15 do 40 % glede na posamezno panogo. Na izbiro tržne poti po Hollensen (2001) vplivajo številni zunanji dejavniki, kot so:

- potrošnikovo vedenje: tržne poti na trgu končnih potrošnikov oz. trgu B2C so zaradi geografske razpršenosti, manjših nakupnih količin in večjega števila kupcev daljše kot na t. i. medorganizacijskem oz. trgu B2B. Potrošnik mora biti pri tem ves čas v središču oblikovanja tržnih poti;
- narava proizvoda: ugodnejši in številčnejši izdelki potrebujejo intenzivnejšo distribucijsko omrežje, na drugi strani pa to ni primerno in želeno za prestižnejše dobrine;
- konkurenca: podjetja z nadomestki pogostokrat nagovarjajo isti ciljne skupine kupcev, zato je pravilna izbira tržnega kanala lahko tudi vir konkurenčne prednosti;
- zakonodajni okvir: različne zakonske podlage postavljajo omejitve pri izbiri tržnih poti.

Pomembno vprašanje pri distribuciji proizvodov na tuji trg je predvsem nadzor, ki ga imamo nad celotno tržno verigo. To je še posebej pomembno pri ohranjanju ugleda blagovne znamke in zagotavljanju kakovostnih storitev na različnih trgih. Če želi podjetje ohraniti nadzor, mora v ta namen tudi samo ohranjati svoje lastno prodajno osebje v tujini. Uporaba posrednikov avtomatično vodi v znižanje lastnega nadzora, a hkrati pomeni tudi nižje distribucijske stroške. Intenzivnost nadzora je sorazmerna z zahtevanimi viri in

stroški. Čim večji nadzor želi podjetje ohraniti, toliko več lastnega osebja mora angažirati, kar pa posledično zahteva tudi višje finančne izdatke (Hollensen, 2001, str. 488). Johansson (2003, str. 478) dodaja, da je izbira distributerja ključnega pomena predvsem iz dveh razlogov: (1) distributer je vstopna točka na mednarodni trg in odsev izvoznega podjetja ter (2) zamenjava distributerja je po uveljavitvi poslovanja predvidoma izredno težavna.

Po Coughlan et al. (2006, str. 14) so glavni udeleženci na tržnih poteh proizvajalci, posredniki (prodajalci na veliko in na malo) ter končni potrošniki, ki so lahko podjetja ali fizične osebe. Proizvajalce lahko razdelimo na dve skupine, in sicer tiste, ki svoje proizvode znamčijo (angl. *branding*) in so med končnimi potrošniki prepoznani po svoji blagovni znamki. Druga skupina proizvajalcev svojih proizvodov ne znamči oz. ne investira v prepoznavnost blagovnih znamk. Namesto tega proizvajajo za drugega proizvajalca ali trgovca, ki proizvode prodaja pod svojo blagovno znamko. To so trgovske blagovne znamke (angl. *private label products*).

Posredniki so vsi udeleženci na tržni poti, ki niso proizvajalci ali končni potrošniki. Delimo jih na prodajalce na veliko oziroma grosiste, prodajalce na drobno in specialiste. Grosisti so lahko distributerji, prodajalci proizvajalca, agenti ali posredniki. Glavna funkcija je prodaja drugemu udeležencu vzdolž tržne poti, kot so prodajalci na drobno. Hines in Bruce (2002, str. 26) pravita, da je glavna naloga posrednikov navezovanje stikov, pogajanje, kupovanje, prodajanje, skladiščenje in fizična distribucija ter oskrbovanje svojih kupcev. Svoj dobiček ustvarjajo z razliko v ceni med nabavno in prodajno ceno. Pri tem je pomembno omeniti, da posredniki nimajo v fizični lasti proizvodov. Johansson (2003, str. 481) pri grosistih izpostavi še trend vertikalne integracije, ki se je razvil najprej v ZDA, predvsem na področju prehranske industrije. Integracija tržne poti je postopek združevanja vseh udeležencev na poti pod eno vodstveno organizacijo. Poznamo vertikalno integracijo, kjer se vzpostavlja kontrola na različnih ravneh tržne poti. in horizontalno integracijo, kjer vzpostavljamo kontrolo na isti ravni tržne poti. Vertikalna integracija lahko poteka v dveh smereh, naprej in nazaj. Proizvajalec se lahko integrira naprej po tržni poti, ko išče kontrolo nad prodajo na debelo ali prodajo na drobno. Prodajalec na drobno lahko izpelje integracijo nazaj in s tem pridobi kontrolo nad proizvajalcem in grosistom. Grosist ima obe možnosti integracije, tako naprej kot nazaj. Prodajalci na drobno za razliko od grosistov prodajajo proizvode neposredno končnim potrošnikom. Prodajalci na drobno so lahko najrazličnejših organizacijskih oblik, npr. hipermarketi, specializirane trgovine, franšize, katalogi, internetni trgovci. Prav tako pa se skozi čas spreminja tudi njihova vloga. Tako lahko kupijo proizvode in jih znamčijo ali pa se vertikalno integrirajo navzgor po dobaviteljski verigi.

1.3 Oblikovanje cen na mednarodnih trgih

Po Hollensen (2001, str. 446) je določanje cen in plačilnih pogojev eden izmed štirih osnovnih P-jev, zato mora biti ta funkcija usklajena s preostalimi elementi trženjskega spleta. Postavljanje cen in plačilnih pogojev je element trženjskega spleta, ki ga lahko podjetje najhitreje spremeni, in to brez večjih stroškov. Cena je po Kegan in Green (2003, str. 447) strateška spremenljivka za doseganje finančnih ciljev, kot so donosnost na investicije, dobičkonosnost in povrnitev investicije v razvoj proizvoda. Na drugi strani pa je z vidika kupcev cena ključni element pozicioniranja proizvoda. Pri odločitvah glede oblikovanja cen na mednarodnih trgih se managerji soočajo s številnimi izzivi, začeni z izbiro valute, določanjem transfernih cen med organizacijsko in lastniško povezanimi družbami, izbiro strategije (prodor/vstop na trg ali pobiranje smetane), različnimi davčnimi okolji itd. (Johansson, 2003, str. 453).

Na oblikovanje cen in plačilnih pogojev vplivajo tako zunanji kot notranji elementi na različnih ravneh (Hollensen, 2001, str. 449):

- elementi na ravni podjetja: Podjetniška in organizacijska kultura, korporativna filozofija in managerske politike lahko imajo velik vpliv na oblikovanje cen. Znano je, da so japonska podjetja bistveno bolj potrpežljiva pri ustvarjanju dobička in dajejo večji poudarek vzpostavljanju vezi, blagovne znamke in pridobivanju tržnega deleža na podlagi nizke cene skozi leta;
- elementi na ravni proizvoda: Pomembno na oblikovanje cen vpliva točka v življenjskem ciklu proizvoda, v katerem se proizvod nahaja. Prav tako na stroške vplivajo logistika, zavarovanje in distribucija, kar lahko podraži izvozni proizvod tudi za 21 %. Če uporabljamo zunanjo distribucijo kot npr. uvoznika, lahko proizvod na domačem tržišču stane tudi za 39 % več;
- elementi na ravni okolja: Zunanji vplivi, kot so različne uvozne carine, tarife ali kvote, ki jih države uvedejo, da zaščitijo svoje domače proizvajalce, lahko izvoznikom povzročijo dodatne stroške. Ti stroški lahko znižajo maržo ali pa jih podjetje v obliki višje cene prenese na kupce;
- elementi na ravni trga: Ključna elementa na tujem trgu pri oblikovanju cene sta kupna moč prebivalstva in moč konkurentov.

Splošni cilji oblikovanja cen so lahko povečanje števila prodanih proizvodov, povečanje tržnega deleža ali doseganje visokega donosa na investicijo, vloženo v proizvod. Čeprav so cilji med različnimi podjetji podobni, pa so tržne situacije, ki vplivajo na izbiro strategije postavljanja cen, različne. Pobiranje smetane je strategija, ko želi podjetje doseči finančne cilje v obliki dobička ali donosa na investicijo v smislu hitrega povračila stroškov razvoja proizvodov (Hollensen, 2001, str. 447). Cilj te strategije je pogosto doseči segment strank, ki so za proizvod pripravljane plačati višjo (premium) ceno, še posebno za blagovno znamko ali unikatni izdelek. Ta strategija je primerna, ko je konkurenca na trgu omejena, ter za izdelke, ki se nahajajo v zgodnejših fazi življenjskega cikla (Johannson, 2003, str. 462).

Strategija tržnega oblikovanja cen (angl. *market pricing*) je strategija oblikovanja cen, ko na trgu že obstajajo podobni proizvodi, podlaga za določanje višine cene pa so cene primerljivih proizvodov. Osnova za oblikovanje cene so lastni stroški, na katere se doda določen pribitek, vendar pa je njena pomanjkljivost ta, da v primeru, če prodaja ostane nizka, ne dosega dovolj visokih donosov (Hollensen, 2001, str. 453).

Strategijo prodora na trg oz. strategijo t. i. penetracijskih cen podjetje uporabi takrat, ko želi povečati prodajo in tržni delež na podlagi nižje cene. Ta pristop zahteva velik trg, cenovno občutljive kupce in padajoče stroške na račun ekonomije obsega (Keegan & Green, 2003, str. 449). Negativna plat te strategije, ki poudarja trajno nizko ceno, je znižanje kredibilnosti proizvoda v očeh potrošnika. Prav tako lahko tudi konkurenti svoje cene hitro prilagodijo, zato ta strategija ne prinaša dolgoročno ubranljive konkurenčne prednosti. (Hollensen, 2001, str. 449).

Hollensen (2001, str. 459) pri oblikovanju cen in plačilnih pogojev izpostavi še dva nasprotujoča si dejavnika: standardizacijo cen na vseh trgih in prilagajanje cen posameznim trgov. S standardizacijo podjetje želi doseči podobno pozicioniranje na vseh trgih na podlagi cene, ki jo določi matično podjetje. S cenovnim prilagajanjem pa želi podjetje povečati dobičkonosnost glede na lokalne tržne značilnosti (npr. elastičnost povpraševanja, vpliv države izvora ipd.). Slabost tovrstne strategije je, da matično podjetje izgubi nadzor nad ceno, ki jo določa zunanji partner. To lahko vodi v padec ugleda podjetja ali celo v razvoj sivega trga, kjer se izdelki kupujejo na trgu z ugodnejšo ceno in prodajo na trgu z dražjo ceno.

Transferne cene so cene, ki si jih za storitve in proizvode zaračunavajo lastniško med seboj povezane družbe. Medtem ko so te cene znotraj družbe interne, pa so pomembne z zunanjega vidika, saj določajo vrednost za namene obdavčitve med državami (Paul & Kapoor, 2008, str. 283).

Cateora, Gilly in Graham (2010, str. 554) definirajo tri osnovne pristope pri oblikovanju transfernih cen, in sicer:

- transferne cene na ravni stroškov: Transferne cene so postavljene na ravni proizvodnih stroškov. Hčerinsko podjetje je upravičeno do vseh dobičkov, ki jih multinacionalka ustvari;
- transferne cene na doseg roke (angl. *transfer at arm's length*): Hčerinska podjetja v tujini odkupujejo proizvode od matičnega podjetja po cenah kot vsi ostali kupci. Pomanjkljivost te strategije nastopi, ko na trgu ni primerljivih kupcev, ki bi postavili tržno ceno. Kljub temu se je ta koncept uveljavil širom po svetu;
- transferne cene plus stroški: Ta koncept je kompromis med zgoraj omenjenima pristopoma oblikovanja internih cen. Dobiček je razdeljen med matičnim in hčerinskim podjetjem. To je pristop, ki v največji meri omogoča optimiziranje dobička korporacije in daje motivacijo matičnemu in hčerinskim podjetjem ter se v največji meri izogiba sporom med subjekti.

Spreminjajoča se valutna razmerja v poslovanje vnašajo težave s prihodki in cenami ter lahko močno vplivajo na poslovne rezultate družb v tujini. Poslovodstvo mora tako sprejemati različne odločitve glede na moč valute izvoznega trga (Keegan & Green, 2003, str. 454). Šibka domača valuta okrepi moč izvoznika, saj lahko zniža cene v tuji valuti ali pa ob nespremenjenih se cenah poveča svoje dobičke (Hollensen, 2001, str. 465). Cavusgil (v Bradly, 2010, str. 156) svetuje, da naj izvoznik s šibko domačo valuto poudarja svojo cenovno ugodnost, razširja svoje poslovanje na tujih trgih, proizvaja več na domačem trgu, pospeši povračilo dobičkov iz odvisnih družb, minimizira lokalno kupovanje in opravlja fakturiranje v domači valuti. V primeru močne domače valute pa Cavusgil (2002) svetuje, da naj izvoznik poudarja necenovne konkurenčne prednosti, izboljša produktivnost, prenese proizvodnjo v tujino, izbira izvozne trge z močno zunanjo valuto, upočasni vračanje dobičkov iz odvisnih družb, poveča porabo storitev in plačevanje v lokalni valuti, poveča kreditiranje v lokalni valuti in fakturira v lokalni valuti.

1.4 Trženjsko komuniciranje v mednarodnem okolju

Trženjsko komuniciranje je četrti in zadnji steber osnovnega trženjskega spleta. Vloga trženja na tujem trgu se od trženja na domačem trgu v osnovni ne razlikuje. Glavna naloga trženjskega komuniciranja je zagotavljanje nakupnih informacij potrošniku s ciljem, da ta opravi nakup (Hollensen, 2001, 283). Tudi Brenčič in Hrastelj (2003, str. 234) podobno opredelita trženjsko komuniciranje kot prenos obvestila kupcu, porabniku ali prodajni poti, s katerim si podjetje prizadeva sporočiti navedenim prejemnikom, zakaj naj kupijo oz. uporabijo izdelek. Na komuniciranje na posameznih mednarodnih trgih vplivajo različni dejavniki (Hollensen, 2011, str. 517):

- jezikovne razlike: Jezikovni material, ki ga uporablja izvozno podjetje, mora biti ustrezno preveden v jezik trga, kjer je material distribuiran;

- ekonomske razlike: Ekonomske razlike se v času globalizacije na področju trženja počasi brišejo, vendar mora podjetje upoštevati tehnološko infrastrukturo in stanje v ciljni državi izvoza;
- socio-kulturne razlike: Ta dimenzija je izredno pomembna zaradi razlik v veroizpovedi, socialnih pogojih in izobrazbi. Sporočila, ki jih končni porabnik dobiva, so lahko na podlagi teh kriterijev podvržena različnim interpretacijam;
- zakonodajno-pravne razlike: Številne države imajo področja oglaševanja posebej zakonodajno urejena; najbolj sta temu podvržena področje tobačne industrije in industrija alkoholnih pijač: Prav tako imajo nekatere pretežno muslimanske države posebne ureditve oglaševanja.

Podjetje, ki želi oglaševati na določenem mednarodnem trgu, mora pred začetkom izvajanja trženjskih aktivnosti sprejeti določene odločitve kot npr. (Hollensen, 2011, str. 520):

- postavitev ciljev: Podjetje se mora odločiti, kakšne cilje želi doseči z izvajanjem trženjskih aktivnosti, in v povezavi s tem določiti komunikacijske in prodajne cilje;
- odločitev o proračunu: Podjetje ima na voljo različne tehnike, na podlagi katerih se odloči za višino proračuna;
- odločitve o vsebini sporočila: Podjetje se mora v tej točki odločiti, ali bo vsebino standardiziralo med vse izvozne trge ali se bo odločilo za prilagoditve;
- odločitve o izboru komunikacijskega kanala: Podjetje se lahko odloča med oglaševanjem, odnosi z javnostmi, pospeševanjem prodaje, neposredno prodajo ali osebno prodajo;
- odločitev o izboru marketinške agencije: Podjetje se lahko odloča med lokalno ali globalno agencijo;
- ocena uspešnosti trženja: Podjetje ob zaključku sklopa komunikacijskih aktivnosti preveri, ali je z izpeljanimi akcijami doseglo zastavljene cilje.

Ko podjetje postavi komunikacijske cilje in izbere strategijo, ima po Keegan in Green (2003, str. 433) na razpolago številne oblike trženjskega komuniciranja:

- oglaševanje: Oglaševanje je izrazito pomembno za podjetja v panogi potrošnih dobrin, kjer imamo veliko število majhnih kupcev, ki jih lahko dosežemo prek množičnih medijev. Oglaševanje (angl. *above the line*) za posredovanje sporočila uporablja množične medije, kot so televizija, radio, tisk, plakati. Gre za konvencionalno in neosebno komuniciranje s potencialnimi kupci. Na področju medorganizacijske prodaje je ta vrsta trženja manj primerna in prevladuje osebni stik s kupcem. Oglaševanje ima lahko dva cilja: povečanje prodaje obstoječim kupcem (spodbujanje k vnovičnemu nakupu in ohranjanje ugleda blagovne znamke) ali pridobivanje novih kupcev (povečanje kupčevega zavedanja o obstoju proizvoda);

- odnose z javnostmi: Odnosi z javnostmi (angl. *public relations*) so lahko pogosto osrednji del trženjskega komuniciranja na mednarodnih trgih, katerih glavna funkcija je spodbujanje medijev k pozitivni obravnavi podjetja in njegovih proizvodov. Odnose z javnostmi odlikujeta stroškovna učinkovitost in pozitiven doprinos pri ustvarjanju ustnega prenosa sporočil od ust do ust (angl. *word-of-mouth effect*), vendar pa imamo nad rezultati malo vpliva, saj ga ustvarjajo neodvisni mediji. V primeru multinacionalk je znano, da so pod velikim udarom medijev, ki o njih pogostokrat poročajo negativno;
- pospeševanje prodaje: Pospeševanje prodaje je opredeljeno kot nabor aktivnosti, ki ne sodijo niti pod oglaševanje niti pod direktne/osebne prodajne aktivnosti. Pospeševanje prodaje spada pod t. i. neklasične oblike trženjskega komuniciranja (angl. *below-the-line*) in je kratkoročno osredotočeno na aktivnosti, ki neposredno nagovarjajo kupca ali prodajalca na drobno. Pri končnem potrošniku želimo doseči preizkus proizvoda ali takojšnji nakup, medtem ko želimo prodajalca na drobno z aktivnostmi pospeševanja prodaje spodbuditi v povečanje predstavitvenih površin z izdelki ter k povečanju zalog. Izvoznik ima na voljo različne oblike pospeševanja prodaje, kot so popusti, promocijski materiali, nagradni kuponi, vzorci ali posebna darila;
- neposredno trženje: To je oblika trženjskega komuniciranja, ki omogoča organizacijam neposredno komuniciranje s kupcem prek različnih komunikacijskih orodij, kot so elektronska pošta, mobilno oglaševanje, interaktivne digitalne površine, katalogi, prodajna pisma ali teletrženje (O'Guinn, 2008, str. 247). Neposredno trženje se je razvilo predvsem na račun hitrega razvoja informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki so zmanjšale stroške distribucije fizičnih materialov. Prav tako so k hitremu razvoju pripomogli naraščajoči stroški tradicionalnega oglaševanja, dostop do baz podatkov in razvoj interaktivnih tehnologij (Hollensen, 2010, str. 534);
- osebno prodajo: Osebna prodaja je za razliko od oglaševanja dvosmerni komunikacijski proces s takojšnjim odzivom. Osebna prodaja je učinkovit način prodaje udeležencem distribucijskega kanala na medorganizacijskem trgu. Slaba plat osebne prodaje so visoki stroški, vendar se ta način prodaje lahko dobro dopolni z drugimi načini prodaje, še posebno z instrumenti pospeševanja prodaje, kot so neposredna elektronska sporočila in prodajna pisma. Prodajne ekipe za tuja tržišča delujejo podobno kot tiste za domači trg. To pomeni, da je prodajno osebje organizirano glede na regijo, proizvod, vrsto kupcev ali kombinacijo naštetih dejavnikov. Podjetja v tujini pogostokrat sestavljajo prodajno osebje tudi glede na zahtevana znanja in znanje lokalnih jezikov. Pri zaposlovanju oseb lahko tako podjetje v tujini zaposli »tujo osebo« (angl. *expatriate*) ali uporabi lokalnega prodajalca. Medtem ko ima tuja oseba prednost v poznavanju proizvodov, tehnologije in poslovanja, pa je njena pomanjkljivost slabo poznavanje lokalnega okolja, poslovnih navad in jezika. To pomanjkljivost lahko v svojo prednost izkoristijo lokalni prodajalci, ki obvladajo jezik in poznajo lokalne poslovne običaje. Prav tako je tudi čas uvajanja na trg po navadi zaradi teh prednosti krajši. Tujci iz matičnega podjetja so na delo na področju prodaje v tujini napoteni le za krajši čas in s točno določeno nalogo, kot je dvig prometa ali prenos prodajnih tehnik. Podjetje se lahko posluži še zaposlitve oseb iz tretjih držav, ki

so rojene v eni državi, živijo v drugi državi in delajo za podjetje iz tretje države. Njihova prednost je v znanju jezika, kulturnem razumevanju in možnosti pokrivanja več trgov hkrati, medtem ko sta pomanjkljivosti zaposlitve te vrste prodajalcev njihova nizka stopanja lojalnosti do podjetja in visoka denarna pričakovanja (Hollensen, 2010, str. 539).

1.5 Potrebne storitve in procesi

Oblikovanje sklopa dodatnih storitev, ki podpirajo in dopolnjujejo ponudbo, je prvi del t. i. razširjenega trženjskega sklopa 7 P-jev. Levy, Weitz in Beitelspacher (2012, str. 489) definirajo storitve oziroma usluge za potrošnika kot nabor aktivnosti, ki jih izvajajo proizvajalci ali trgovci, in to z namenom, da povečajo vrednost za potrošnika v nakupnem procesu. Kent in Omar (2003, str. 431) trdita podobno, in sicer da je glavni namen dodatnih storitev ponuditi potrošniku zadovoljstvo, ki ga ta od ponudnika pričakuje. Podjetja dandanes tekmujejo s podobnimi proizvodi v podobnih cenovnih segmentih, zato so dodatne storitve pomemben pristop k uspehu podjetja in način, kako pritegniti, ohraniti in razviti odnos s potrošnikom. Ena glavnih nalog uspešnih dodatnih storitev je identifikacija potreb potrošnika. Potrošnik ima poleg eksplicitnih potreb (angl. *stated needs*) še kopico drugih potreb, ki jih ne izrazi ustrezno ali pa so celo podzavestne. Prodajalec mora te potrebe prepoznati in jih ustrezno zadovoljiti. Dodatne storitve pa so nekaj, kar prodajalec ponudi, in zadovoljstvo je to, kar potrošnik prejme. Potrošnik prejme zadovoljstvo na podlagi proizvoda (kakovost in vrednost), okolja, v katerem se nahaja, postopkov in ljudi, ki ga obdajajo. Levy, Weitz in Beitelspacher (2012) še ugotavljajo, da je izvajanje kakovostnih storitev zaradi svoje neoprijemljivosti in nekonsistentnosti velik izziv za vsako podjetje, ter da lahko storitve za potrošnika prinašajo podjetju dodatno možnost za razvoj strateške prednosti. Trgovci se pri izvajanju storitev poslužujejo dveh osnovnih strategij: osebnega pristopa (nanaša se predvsem na osebje podjetja) in standardiziranega pristopa (zagotavljajo ga tehnološki sistemi informacijske podpore).

Kent in Omar (2003, str. 443) govorita o celostnem programu storitve za potrošnika, ki je sestavljen iz štirih elementov:

- dosegljivosti (angl. *availability*): Element dosegljivosti označuje sklop storitev, začenši z izbiro asortimenta, lokacijo zalog in dostopnostjo proizvoda za potrošnika. Vsaka izmed teh odločitev ima po njunem odločilen pomen za lojalnosti potrošnika;
- udobja (angl. *convenience*): Element udobja zagotavlja potrošniku prihranke z vidika časa kot stroškov, ki jih ima v nakupnem procesu. Element udobja konkretno pomeni, kako hitro lahko potrošnik najde želeni izdelek. K udobju spadajo tudi čas delovanja trgovcev, načini plačevanja in stanje zalog;

- podpore (angl. *support*): Element podpore se nanaša na različne storitve, kot so politika vračil, namestitvev opreme, popravila, zagotavljanje rezervnih delov. Cilj tovrstnih aktivnosti je ohranjanje obstoječih kupcev in večanje lojalnosti;
- informacij (angl. *information*): Informacije skrbijo za to, da so vsi elementi med seboj povezani.

Levy, Weitz in Beitelspacher (2012, str. 521) so mnenja, da potrošnik ocenjuje storitve v odnosu do svojih pričakovanj. Z namenom, da ponudniki izboljšajo storitve, morajo zmanjšati razkorak med opravljeno storitvijo in pričakovani potrošnika. Ta razkorak je lahko zmanjšan že s tem, da ponudnik pozna pričakovanja potrošnikov, postavi standarde za zagotavljanje storitve, komunicira svojo ponudbo in zagotavlja izobraževanje svojih zaposlenih.

1.6 Fizični dokazi

Murphy (2013) meni, da je za fizične dokaze značilno, da jih pred nakupom ne moremo izkusiti. To pomeni, da je kupovanje storitve lahko tvegano, saj kupujemo nekaj, kar ni oprijemljivo. To negotovost lahko podjetje zmanjša tako, da potencialnemu kupcu pomaga »videti«, kaj kupuje. Fizični dokazi se torej nanašajo na zaznavo storitve, proizvoda in podjetja »od zunaj«, ob tem pa morajo potrjevati domneve kupca. Kupec na primer pričakuje, da se finančne storitve izvajajo v uradnem okolju. Friesner (2014) meni, da je pomembno, da so fizični dokazi konsistentni z ostalimi 7 P-ji ter da ustrezajo pričakovanjem kupca. Naloga tržnikov je, da »materializirajo« storitve. To lahko tržniki dosežejo s/z:

- fizičnim okoljem: Fizično okolje je prostor, ki nas obkroža med izvajanjem storitve. Sestavljen je iz ambienta, prostorskega načrtovanja in funkcionalnosti;
- ambientom: Ambient je skupek pogojev, kot so temperatura, barva, vonj in zvok, ki na zavedni ali nezavedni ravni vplivajo na izkušnjo storitve;
- vizualizacijo: Vizualizacija pomeni prostorsko namembnost in funkcionalnost prostora, v katerem se nahajamo. Oba vplivata na naše pozitivno dožemanje storitve;
- korporativnim znamčenjem: Korporativno znamčenje sloni na znakih, simbolih in artefaktih, ki se kažejo v fizičnih dokazih. To so lahko npr. zgradba podjetja, oprema poslovnih prostorov, spletne strani, pisarniški materiali, predstavitveni prospekti, embalaža, oprema prostorov in garderoba zaposlenih. To so vse zunanji znaki, ki pri strankah puščajo pozitivne vtise.

1.7 Ljudje

Ljudje so najpomembnejši element vsake storitve in osnova za izgradnjo odnosov s strankami. Pomen človeškega dejavnika je v storitveni panogi, kot je npr. trgovina, ki velja

za delovno intenzivni sektor, izjemno velik, za razliko od proizvodnje, kjer so stroji in roboti prevzeli človeške naloge (Levy & Lewitz, 2012, str. 219). Vsaka stranka, ki pride v stik z osebjem podjetja, si bo na podlagi srečanja ustvarila prvi vtis. Ugled blagovne znamke je torej v rokah osebja podjetja, zato morajo ti imeti primeren odnos do strank in biti motivirani. V tem oziru pomembno vlogo razvoja in motiviranja zaposlenih zavzame strategija upravljanja s človeškimi viri, katere glavni izziv je razvoj trajnostne konkurenčne prednosti za podjetje (Levy & Lewitz, 2012, str. 219).

2 MEDNARODNA BLAGOVNA ZNAMKA IN POMEN DRŽAVE IZVORA IZDELKA

2.1 Oblikovanje in trženje blagovnih znamk na mednarodnih trgih

Blagovna znamka in proizvod sta po Czinkota in Ronkainen (2001, str. 318) ključna elementa ugleda proizvoda ali storitve. Pojem blagovne znamke se po njunem mnenju nanaša na ime, simbol in znak, ki ga podjetje uporablja z namenom, da razlikuje svojo ponudbo od ostalih konkurentov. Znamčenje (angl. *branding*) je najmočnejše orodje trženja in pomemben vidik poslovne strategije vsakega podjetja. Je proces ustvarjanja konkurenčne prednosti in izražanja korporativnih vrednot ter identitete podjetja. Glavni namen močne blagovne znamke je, da potrošnik poveže ime blagovne znamke s pozitivno asociacijo, kar olajša izbiranje ter njegovo nakupno odločitev in poveča vrednost in zadovoljstvo s proizvodom (Yadagiri & Sreenivas, 2012, str. 2). Doodle in Lowe (1999, str. 389) trdita, da je ugled blagovne znamke najpomembnejši dejavnik v zaznavni vrednosti potrošnika in ključni element pozicioniranja na različnih trgih, zlasti mednarodnih. Potrošniki ovrednotijo izdelek, ki ga želijo kupiti, na podlagi zunanjih (npr. okus, videz, funkcionalnost, kakovost) in notranjih elementov zaznavanja (npr. blagovna znamka, embalaža in država izvora). Bolj kot je znanje potrošnikov o izdelku omejeno, toliko bolj na njihovo nakupno odločitev vplivata država izvora izdelka, ki temelji na nacionalnih stereotipih, in blagovna znamka.

Blagovna znamka omogoča potrošniku, da se poistoveti s proizvodi ali storitvami, ki mu bodo prinesle določene prednosti, kot so funkcionalnost, kakovost, cena in/ali ugled. Za podjetja blagovne znamke prinašajo vir diferenciacije od svojih konkurentov in služijo kot vzvod dodane vrednosti in lažjega vstopa na trg (Kapferer, 2012, str. 392).

Blagovna znamka je zapleten simbol, ki povezuje do pet različnih pomenov, in sicer (Kotler (2003, str. 418):

- značilnost oz. karakteristiko: blagovna znamka potrošnika asociira na izbrane karakteristike, ki jih nudi;
- koristi: prednosti mora blagovna znamka prevesti v funkcionalne in emocionalne koristi;
- vrednote: blagovna znamka vedno odraža vrednote proizvajalca;
- osebnost: blagovna znamka lahko posebej določene osebnosti;
- uporabnika: blagovna znamka vizualizira tipičnega potrošnika, ki se je poslužuje.

Kotler (2013, str. 418) še dodaja, da blagovne znamke ne ustvari trženjsko komuniciranje, ampak izkušnja, ki jo ima potrošnik z blagovno znamko. V tem oziru morajo biti vsi stiki, ki jih ima potrošnik z blagovno znamko, pozitivni, tako z zaposlenimi kot s komunikacijo podjetja. Zato je pomembno, da vsi zaposleni v podjetju dejansko »živijo« blagovno znamko. Veliko podjetij komunicira obljube podjetja, vendar jim spodleti, da bi zaposlene naučila razumeti in deliti obljube blagovne znamke.

Vrednost premoženja blagovne znamke (angl. *brand equity*) lahko opredelimo kot pozitiven učinek blagovne znamke na potrošnika v odzivu na blagovno znamko. Pokaže se kot naklonjenost potrošnika do blagovne znamke v primeru dveh popolnoma enakih proizvodov. To pomeni, da je potrošnik pripravljen plačati več za proizvod z blagovno znamko. Vrednost premoženja blagovne znamke podjetje doseže s strateškimi investicijami v tržne poti, kar se s časom odrazi v višji prodaji, boljši stopnji dobičkonosnosti, večjem tržnem deležu in večjem ugledu blagovne znamke (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 127). Velika težava koncepta premoženja blagovne znamke je njena merljivost. Veliko tržnih strokovnjakov je razvilo instrumente za merjenje premoženja blagovne znamke, vendar do danes ne obstaja noben instrument, ki bi ga enotno podprla celotna trženjska stroka. Kvantitativno ocenjevanje premoženja blagovne znamke se osredotoča na podatke o tržnem deležu in maržah, vendar zanemarja kvalitativno ocenjevanje ugleda blagovne znamke. Ocena vrednosti blagovne znamke se lahko ocenjuje na treh ravneh: na ravni podjetja (vrednost blagovne znamke se določi z razliko med tržno kapitalizacijo oz. celotno vrednostjo podjetja in oprijemljivo vrednostjo (angl. *tangible assets*)), na ravni proizvoda (primerjava cene proizvoda brez imena in proizvoda z blagovno znamko) in na ravni potrošnika (zavedanje in ugled blagovne znamke v očeh potrošnika). Nesporno je, da visoka vrednost kapitala blagovne znamke prinaša podjetju številne konkurenčne prednosti. Podjetje bo imelo tako lažje izhodišče za poganja z distributerji in s prodajalci na drobno, podjetje lahko dosega višje cene, podjetje tudi lažje širi svoje poslovanje ter je zaradi tega tudi odpornejše na cenovno diferenciacijo (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 129).

De Chernatony (v Doodle & Moore, 2000, str. 394) pravi, da lahko blagovna znamka vključuje tako oprijemljive prednosti, kot sta kakovost in zanesljivost, ter neoprijemljive prednosti, ki so pogostokrat povezane s čustvi (npr. ugled, modnost, status). Vrednost blagovne znamke za porabnika je tem večja, čim višje je razmerje med prednostmi, ki jih prejme potrošnik (oprijemljive in neoprijemljive prednosti), in stroški, ki jih ima ta isti potrošnik z nakupom blagovne znamke.

Znamčenje je integracija trženja, prodaje in razvoja poslovanja in skrbi za to, da je sporočilo blagovne znamke konsistentno in ves čas osredotočeno na izbrano ciljno skupino ter tako povezuje dolgoročne (strateške) in kratkoročne (operativne) trženjske aktivnosti (Yadagiri & Sreenivas, 2009, str. 5). Znamčenje je na drugi strani povezano z dodatnimi stroški v obliki promocije, dodatnega pakiranja in označevanja, zato mora podjetje preučiti prednosti in slabosti tega procesa. Prednosti neznamčenja se skrivajo v nižjih proizvodnih stroških, nižjih trženjskih stroških, manjših pravnih stroških in fleksibilni kontroli kakovosti. Pomanjkljivost neznamčenja izdelkov pa je, da so izdelki izpostavljeni veliki cenovni konkurenci in ne izstopajo iz trga. Izdelki, ki se jih znamči, pa dosegajo boljše prepoznavnost, imajo boljše možnosti za diferenciacijo, ustvarjajo pogoje za razvoj lojalnosti in imajo možnost doseganja premium cene. Na drugi strani to povzroča dodatne proizvodne stroške, višje trženjske odhodke in višje stroške pravne zaščite (Hollensen, 2011, str. 417).

Proizvajalec ima na voljo tri možnosti glede znamčenja. Proizvod lahko trži kot (Hollensen, 2011, str. 417):

- blagovno znamko proizvajalca,
- trgovsko blagovno znamko (angl. *distributor brand*),
- licenčno blagovno znamko.

Prednost trgovskih blagovnih znamk oz. zasebnih blagovnih znamk se skriva v njihovi dobičkonosnosti za trgovce. Trgovci namreč iščejo proizvajalce s prostimi kapacitetami, pa tudi ostali stroški, kot so raziskave in razvoj, oglaševanje in distribucija so nižji, kar omogoča višjo profitno maržo. Vsa ta dejstva večajo pogajalsko moč prodajalcev na drobno, ki dajejo prednost na policah svojim blagovnim znamkam nasproti proizvajalčevim.

Kotler (2013, str. 431) v osnovi deli blagovne znamke na funkcionalne (angl. *functional brands*), prestižne (angl. *image brands*) in izkustvene (angl. *experimental brands*):

- funkcionalne blagovne znamke zadovoljujejo točno določeno potrebno potrošnika, njihov uspeh pa temelji na superiornem proizvodu (kakovosti in ceni);

- prestižne blagovne znamke so značilne za storitve ali proizvode, ki jih je težko diferencirati od preostale ponudbe, zato gradijo svojo podobo na zunanji obliki, ki jih povezuje z znanimi osebnostmi;
- izkustvene blagovne znamke gradijo odnos s potrošnikom na podlagi posebnega vzdušja in izkušnje s prostorom ali z osebjem podjetja.

Vsaka izmed naštetih blagovnih znamk lahko podjetje razvije v novo različico (Kotler, 2013, str. 433):

- razširitev linije (angl. *line extension*): obstoječo blagovno znamko se razširi na različne variacije proizvoda znotraj iste kategorije (npr. različni okusi, barve, sestavine itd.);
- razširitev blagovne znamke (angl. *brand extension*): podjetje s svojo blagovno znamko znamči proizvode izven svoje osnovne kategorije;
- več blagovnih znamk (angl. *multi brands*): podjetje vzpostavi novo blagovno znamko v isti kategoriji. S tem se zavaruje pred npr. cenovnimi napadi konkurentov, saj vzpostavi višjo ali nižjo cenovno blagovno znamko. Težava tega pristopa je, da se viri razpršijo na več blagovnih znamk, vprašljiva je njihova dobičkonosnost, prav tako pa lahko pride do t. i. kanibalizacije centralne blagovne znamke;
- povezano (skupno) znamčenje (angl. *co-branding*) pa je situacija, ko se več uglednih blagovnih znamk združi v skupni ponudbi. Vsaka blagovna znamka tako upa, da bo dosegla novo ciljno skupino in s tem na račun druge znamke okrepila svojo prodajo.

2.2 Pomen države porekla izdelka in blagovne znamke

Čustveni elementi pogostokrat odigrajo pomembno ali celo ključno vlogo pri zaznavi proizvoda in njegovih značilnosti (npr. kakovosti) v očeh potrošnikov. Med njimi še posebno močno izstopa poreklo izdelka oz. blagovne znamke. Poreklo izdelka, ki se komunicira s frazo »narejeno v« (angl. *made in*), ima lahko velik vpliv na zaznavno vrednost proizvoda. Pomen države porekla izdelka za ugled blagovne znamke (angl. *the country-of-origin effect*) je psihološki učinek, ki opisuje, kako država porekla proizvoda vpliva na potrošnikovo vedenje, zaznavo in nakupne odločitve (Hollensen, 2011, str. 478). Država porekla se nanaša na informacijo o lokaciji, kjer je proizvod proizveden, hkrati pa je ta informacija označena tudi s pozitivno ali z negativno konotacijo, ki jo lahko ima država porekla na potrošnikovo nakupno obnašanje.

Niss (1996, str. 9) državo porekla opredeli kot celostno zaznavo, ki jo potrošnik oblikuje do proizvoda na podlagi zaznave o državi porekla. Državo porekla lahko po njegovem tako razumemo predvsem s treh vidikov:

- potrošniki v razvitem svetu imajo na splošno pozitivne preference do domačih proizvodov;

- potrošniki države porekla ne vidijo kot zgolj en sam izoliran kriterij;
- pomen države porekla je močnejši, ko potrošnik ni zadostno seznanjen z proizvodom ali s proizvodnim podjetjem.

Država porekla se v potrošnikovi zaznavi opredeli kot lokacija, od koder izhaja blagovna znamka, ali kot država, kjer ima podjetje lociran glavni sedež, ne glede na to, da velikokrat v praksi proizvodi izhajajo iz drugih držav. Pozitiven ali negativen stereotip države je pomemben element za mednarodna podjetja pri vstopanju na tuje trge. Odnos potrošnika do uvoznika iz različnih držav se lahko bistveno razlikuje od države do države, zato je pomembno, da podjetje oceni svoj vpliv »države porekla« za poslovanje na posameznem tujem trgu (Sivakamura, 2005, str. 4).

Sivakamura (2005, str. 8) ugotavlja, da je država porekla blagovne znamke pogostokrat v potrošnikovi zaznavi že vtisnjena v imenu blagovne znamke. IBM tako v svojem imenu napeljuje na ZDA, medtem ko je Foster že sinonim za avstralsko pivo. Ugled države porekla blagovne znamke se ne spreminja s spremembo proizvodnje lokacije. Sivakamura (2005, str. 8) to potrjuje s primerom Reebok, ameriško blagovno znamko, s proizvodnimi lokacijami v Koreji, ter s primerom Sony, katerega proizvodi prihajajo iz Indonezije, vendar jih imajo ljudje za japonske. Zaznani ugled blagovne znamke tako po njegovem ni neposredno povezano z oznako »narejeno v«.

Elemente, ki vplivajo na ugled blagovne znamke v povezavi z učinkom države porekla, Usunier in Lee (2005, str. 114) strneta v naslednje:

- čas: Če proizvod konstanto in daljše časovno obdobje pridobiva na kakovosti, se pozitivno spremeni ugled države. Primer za to je japonska avtomobilska industrija. Japonska v preteklosti ni bila ugledna proizvodna lokacija, vendar si ga je sčasoma pridobila;
- potrošnikova izkušnja: Učinek vpliva na državo izvora je močnejši, kadar ima potrošnik malo informacij o proizvodu;
- demografija: Potrošnikovo zaznavanje vpliva države izvora se lahko razlikuje glede na spol, starostno strukturo in prihodek. Vpliv države izvora naj bi bil še posebno prisoten pri starejših in manj izobraženi demografski skupini;
- podobnosti med državami: Potrošnikovo dojetje pomena države izvora se razlikuje od države do države, in sicer na podlagi razlik v nazorih, kulturi in političnih sistemih;
- skupine proizvodov: Pomen države izvora različno vpliva na različne vrste proizvodov glede na reven vpletenosti potrošnikov. Pomen države izvora je močnejši pri trajnih dobrinah (angl. *high involment products*) in nižji pri dobrinah za vsakodnevno uporabo (angl. *low involment goods*);
- stanje ekonomske razvitosti: Na razvitih trgih so domače dobrine bolj zaželeno kot uvožene, medtem ko so na razvijajočih se trgih domače dobrine manj atraktivne v primerjavi z uvoženimi;

- etnocentrizem: Etnocentrizem je pomemben element vpliva na zaznavanje dobrin. Potrošniki, ki so bolj etnocentrični, se izogibajo nakupovanju proizvodom s tujim poreklom. Pojav etnocentrizma je še posebej močno navzoč v razvitih državah, saj se po mnenju etnocentristov s tem ohranjajo domača delovna mesta in zvišuje nacionalni bruto družbeni proizvod.

3 PREDSTAVITEV DRUŽBE LISCA, D. D.

3.1 Razvoj podjetja skozi zgodovino

Podjetje Lisca, d. d., letos praznuje svojo 60. obletnico poslovanja. Ves čas svojega obstoja se je podjetje močno spreminjalo ter se s tem prilagajalo spremembam v poslovnem okolju kot tudi spreminjajočim se zahtevam potrošnikov. Od svojega začetka, ko je bila majhna šivalnica s tremi zaposlenimi, je podjetje v 60 letih na trg prineslo številne inovacije ter s tem ves čas sledilo evropskim modnim trendom in zahtevam po kakovosti (Lisca – femininity through time, 2014).

V nadaljevanju podajam nekaj ključnih točk z vidika razvoja podjetja (60 years of Lisca, 2015):

- 1955: ustanovitev podjetja
- 1964: vstop na zahodne evropske trge s posebnim »bullet« modrčkom
- 1969: predstavitev programa kopalk
- 1970: izgradnja poslovnih prostorov in visokokasetnega skladišča
- 1975: predstavitev prvega »push up« modrčkom
- 1978: predstavitev nevidnega »moulding« modrčka
- 1983: dosežen je vrhunec proizvodnje Lisce
- 1990: predstavljen je modrček košarice v velikosti F
- 2000: predstavitev druge blagovne znamke Cheek by Lisca ter linije Selection
- 2008: začetek prodaje na spletu
- 2010: začetek izgradnje lastne maloprodajne mreže
- 2015: Lisca je prisotna na več kot 30 trgih, na katerih ustvari več kot 85 % celotne prodaje

Lisca celotno svojo prodajo realizira s štirimi glavnimi programi perila, kopalk, spalnega programa in bluz. V letu 2014 je celotna skupina Lisca zaposlovala 662 oseb, prihodki od prodaje iz osnovne dejavnosti so znašali 29,4 milijona evrov, kar v primerjavi z letom 2013 predstavlja 1 % rast. Glavni delež prodaje v vrednostnem pogledu je bil realiziran na slovenskem, hrvaškem, srbskem in nemškem trgu. Celotno prodajo je Lisca realizirala izključno pod lastnima blagovnama znamkama Lisca in Cheek. Lisca je leta 2014 obvladovala svojo lastno prodajno mrežo s preko 130 prodajnimi mesti, v katerih je prodala preko dva milijona artiklov (Lisca, 2015).

3.2 Elementi uspešnosti

3.2.1 Razvoj lastnih blagovnih znamk

Ivan Kunst, direktor hčerinskega podjetja Lisca Group Deutschland GmbH, je v podjetju prisoten že od ustanovitve leta 1995. Sodeloval je tako pri ustanovitvi podjetja v Nemčiji kot pri razvoju distribucijske mreže in vpeljavi blagovnih znamk Lisca ter Cheek by Lisca na nemškem trgu. »Lisca je prve posle s tujino pridobila že kmalu po ustanovitvi, sprva kot dobavitelj oziroma proizvajalec spodnjega perila za tuje blagovne znamke. Lisca je v tem času največ t. i. 'pogodbenih poslov' sklenila z nemškimi in avstrijskimi podjetji, kot so Felina, Palmers in Karstadt«, je v intervjuju povedal Ivan Kunst (2015). Po njegovih besedah so se tuja podjetja v tistem času odločala za poslovanje z Lisco predvsem zaradi nižje cene delovne sile kot v Nemčiji. »To se pravi iz istih razlogov, kot se sedaj vsa večja industrijska podjetja odločajo za *outsourcing* proizvodnje v državah Indije, Bangladeša, Vietnamu in Kitajske« (Kunst, 2015). Po njegovih besedah je bilo poslovanje nemških podjetij v sedemdesetih letih z jugoslovanskimi podjetji precej zahtevno. Mednarodna trgovina je bila podvržena carinam, prometne povezave so bile mnogo slabše od današnjih, na voljo je bilo mnogo manj informacij, prav tako pa so nemška podjetja gledala na poslovanje s takratnimi jugoslovanskimi podjetji z določeno mero nezaupanja. S počasnim višanjem cen delovne sile v Sloveniji so dobaviteljski posli postajali čedalje bolj nezanemljivi za tuja podjetja, Lisca pa se je prav tako zavedala, da te vrste poslov v prihodnosti ne bodo več vzdržne ter da je potreben preskok k prodaji proizvodov pod lastno blagovno znamko. Prekinitev dobaviteljskih poslov se ni zgodila čez noč, temveč je bil to večletni proces, ki je potekal skupaj s procesom vzpostavljanja lastne blagovne znamke Lisca. Nastop z lastno blagovno znamko na zahodnih trgih je bil za razliko od jugoslovanskih trgov težak in zahteven proces (Kunst, 2015). Blagovna znamka Lisca je bila v republikah nekdanje Jugoslavije uveljavljeno in prepoznavno ime z visokim ugledom, zato se je Lisca na teh trgih odločila tudi za drugačno prodajno strategijo kot npr. na zahodnih in vzhodnih evropskih trgih, kjer blagovna znamka Lisca ni uživala večje prepoznavnosti. Lisca se je leta 2010 odločila za nakup druge blagovne znamke Cheek od nemške družbe Excellent. Glavni razlog nakupa je bil hitrejši in lažji vstop na nemški trg. Lisca je tako v nekaj letih z obračunom provizije od prodaje od nemške družbe prevzela ime blagovne znamke, oblikovanje, razvoj, proizvodnjo in prodajno ekipo na nemškem trgu. Lisca je po prevzemu postopoma popolnoma preobrazila filozofijo in zunanjo pojavnost blagovne znamke Cheek. Če je bila blagovna znamka Lisca po zunanosti in funkciji v osnovi namenjena nekoliko starejši ženski populaciji, je nova blagovna znamka CHEEK z zunanjo podobo, ceno in tržno komunikacijo začela nagovarjati mlajšo ciljno skupino (Kunst, 2015).

3.2.2 Preselitev proizvodnje

Lisca je bila v preteklosti proizvodno podjetje in dobavitelj tujim blagovnim znamkam. Po ukinitvi dobaviteljskih poslov in izgradnji lastne blagovne znamke je večji del proizvodnje iz Slovenije izselila. Danes Lisca 60 % celotnega programa proizvede v lastni proizvodni enoti v Srbiji, medtem ko približno 40 % programa kupi v obliki končnih izdelkov pri ostalih proizvajalcih, večinoma v Tuniziji, Maroku, na Kitajskem in v Bangladešu. To pomeni, da Lisca še naprej ostaja proizvodnjo podjetje z lastno proizvodnjo lokacijo v Srbiji. Ivo Pirc, direktor kakovosti v skupini Lisca, pojasni, da je Lisca svoj vrh proizvodnje dosegla leta 1981, ko je proizvedla preko 11 milijonov kosov perila (Pirc, 2015). Največje število zaposlenih je imela Lisca sicer leta 1991, ko je zaposlovala 1900 ljudi, od tega 1500 v proizvodnji in še dodatnih 400 v režiji. Prav tako lahko k temu številu prištejemo še 350 šivilj v lastnem obratu v Srbiji. Proti koncu osemdesetih in na začetku devetdesetih so se začele tako v Lisca kot v širšem poslovnem okolju dogajati številne spremembe: zmanjševanje dobaviteljskih poslov, gradnja lastnih blagovnih znamk, višanje stroškov dela, višanje cen materialov, sprememba političnega in gospodarskega sistema, otežen dostop na jugoslovanske trge. Vse to je vodilo k postopni preobrazbi Lisce, kar je najobčutnejše vplivalo na zmanjševanje števila zaposlenih. Na ukinjanje proizvodnje v Sloveniji in iskanje novih proizvodnih lokacij je zagotovo najbolj vplivalo naraščanje stroškov dela, vendar Pirc (2015) izpostavi, da to ni bil edini razlog. Dodaten razlog, ki je ta proces še dodatno pospešil, je bil trend, da se proizvodnjo locira bližje dobaviteljem materiala. Prav tako je bilo v Sloveniji čedalje težje zaposliti šivilje, saj je bil poklic degradiran ter ni več pritegnil mladih. Proces preselitve proizvodnje je potekal na mehak način, v obliki upokojevanja, odpravnin in vožnje na delo v druge kraje. Proces ustavljanja proizvodnje je trajal od leta 1991 do leta 2000. Trenutno je v Sevnici v proizvodnji zaposlenih še 60 šivilj ter še dodatno 25 šivilj v vzorčni šivalnici. Ta služi razvoju pri prenosu računalniških kreacij v modele, medtem ko šivalnica služi predvsem kot proizvodna lokacija za izdelavo kolekcij za prodajne namene, popravila ali kot dodatna podpora v skladišču (Pirc, 2015).

3.2.3 Razvoj lastne prodajne mreže

Lastna maloprodajna mreža je za Lisca izjemnega pomena predvsem na njenem domačem trgu. V ožjem pomenu je to Slovenija, kjer družba ustvari 25 % prometa, na širšem območju pa trgi nekdanje Jugoslavije. V lastnih trgovinah Lisca tako ustvari skoraj 90 % prometa na Hrvaškem, v Sloveniji pa se približuje dvema tretjinama (Lisca, 2013).

Urška Čopar, vodja maloprodaje za slovenski trg, pravi, da je bila odločitev o vzpostavitvi lastne prodajne mreže trgovin eden izmed ključnih dejavnikov uspeha Lisce. »Bolj kot morebitni večji zaslužek ob prodaji brez posrednikov in pozitiven učinek na prepoznavnost blagovne znamke so nam trgovine omogočile, da je Lisca na trgu sploh obstala. Lisca z lastno maloprodajo kontrolira celoten proces od proizvodnje do prodaje, kar prinaša številne prednosti kot npr. nadzor izdelka, zagotavljanje denarnega toka, izobraževanje lastnega prodajnega osebja, urejanja trgovin glede na lastne standarde in uveljavljanje

lastne prodajne politike« (Čopar, 2015). Lisca je svojo prvo trgovino odprla leta 2006 ter ima danes v Sloveniji 25 lastnih in franšiznih trgovin ter 120 trgovin na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini ter Makedoniji. Strategija Lisce je razvijati maloprodajo na temelju lastnih trgovin, zato se je v preteklih letih odločila tudi za odkup franšiznih trgovin. Maloprodaja je zahteven posel, kjer se srečujejo z dnevnimi izzivi, kot so delo z zaposlenimi, ustvarjanje lojalnosti zaposlenih in kupcev ter kako do čim višje konverzije obiskovalcev v kupce (Čopar, 2015). V tem kontekstu lahko razumemo tudi ozadje odločitve za odkup franšiznih trgovin. Med lastno in franšizno trgovino ni razlike, če franšiza posluje dobro, vendar je bila to stvar poslovne strategije, da zaradi boljše komunikacije in koordinacije povečajo število lastnih trgovin. »Ocenili smo, da če bomo čakali z lastnimi trgovinami, svojih artiklov ne bomo imeli več komu prodajati. 'Multibrand' trgovine so se namreč preprosto zapirale« (Čopar, 2015). Lisca se odloča za prodajno strategijo od trga do trga različno, pri čemer je ključni dejavnik prepoznavnost in ugled blagovne znamke na gostujočem trgu. Zaradi visoke prepoznavnosti Lisce na trgih bivše Jugoslavije, se je Lisca odločila za razvoj lastne prodajne mreže, medtem ko na trgih, na katerih Lisca nima uveljavljanega imena, svoje proizvode prodaja prek uvoznikov in distributerjev ali prek hčerinskih družb (Čopar, 2015).

3.2.4 Izvozna naravnost podjetja

Lisca je že precej zgodaj pričela s poslovanjem s tujino, in sicer sprva kot dobavitelj večjim tujim blagovnim znamkam s področja perila. Lisca se je s temi posli veliko naučila, pridobila novo znanje ter se uveljavila kot zanesljiv in kakovosten dobavitelj (Kunst, 2015). S procesom ukinjanja dobaviteljskih poslov ter ob hkratnem razvoju lastnih blagovnih znamk je Lisca pričela s samostojnim nastopom z lastnimi blagovnimi znamkami tudi na tujih trgih. Skladno s prepoznavnostjo blagovne znamke in pomembnostjo trga je Lisca izbirala različne strategije nastopa na tujih trgih. Zaradi visokega ugleda in prepoznavnosti blagovne znamke se je Lisca na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini ter Makedoniji odločila za ustanovitev distribucijskih družb in posledično za razvoj lastne prodajne mreže. Na omenjenih trgih Lisca sedaj upravlja že s 120 lastnimi trgovinami. Na teh trgih Lisca postopoma načrtuje ukinitve prodaje veleprodajnim kupcem. V letu 2014 je Lisca prek hčerinskih trgovskih družb oziroma prek lastnih trgovin ustvarila okoli 80 % prihodkov. Krepitev lastne maloprodajne in franšizne mreže pomeni večjo prepoznavnost blagovnih znamk Lisca in Cheek by Lisca, zastopnost celotnega programa na prodajnem mestu, lažje blaženje posledic sprememb v gospodarskem okolju in hkrati zmanjševanje odvisnosti od posrednikov (Lisca, Poslovni načrt, 2014).

Lisca se zaveda, da krepitev lastne maloprodaje sicer pomeni večja vlaganja v prodajne objekte, hkrati pa zmanjšuje tveganja neplačila terjatev do kupcev. Lisca je v letu 2014 izvozila 80 % vsega blaga, kar kaže na veliko pomembnost tujih tržišč. Po vrednosti izvoza

so bili najpomembnejši tuji trgi za Lisca Hrvaška, Nemčija, Srbija, BiH, Nizozemska, Rusija, Italija, Makedonija, Češka, Turčija in Izrael (Lisca, 2013).

4 TRG SPODNJEGA PERILA V NEMČIJI

4.1 PEST-analiza Nemčije

4.1.1 Pravno-zakonodajni okvir

Podjetje v modni panogi se lahko odloči, ali bo svoje proizvode znamčilo ter jih prodajalo pod lastno blagovno znamko ali pa proizvode samo proizvaja za druge udeležence v verigi vrednosti, ki proizvode prodajajo naprej končnim potrošnikom. Lisca se je po spremembi poslovne strategije leta 1990 odločila, da začne svoje proizvode znamčiti in prodajati pod svojo blagovno znamko Lisca. Znamčenje prinaša tako prednosti (večja prepoznavnost, boljša diferenciacija, doseganje višje cene) kot tudi slabosti (npr. višji stroški trženja, višji stroški kontrole in višja stroški pravne zaščite), (Hollensen, 2011, str. 417). Pri ustvarjanju vrednosti z blagovno znamko je pravna zaščita nujna aktivnost proti zlorabam blagovne znamke, kot je npr. pojavljanje ponaredkov. Nemška podjetja s področja modne panoge se s problemom ponaredkov (Probe, 2006) pogosteje srečujejo po uveljavitvi notranjih trgov in ukinitvi carinske kontrole na nemških mejah. Drug velik vir ponarejenih izdelkov predstavlja prodaja prek spleta, ki omogoča anonimnost prodajalca in zakriva njegov izvor. Po podatkih Evropske komisije dosega škoda, ki jo ponarejeni izdelki povzročajo nemškemu gospodarstvu, letno 30 milijard evrov. Leta 2012 je bilo na pregledih notranje carine zaseženih za 24 milijard evrov oblačil. Nemčija je za izboljšanje tega področja sprejela zakon za krepitev zaščite lastnine, ki je povečal možnosti podjetjem za zaščito lastnine, na drugi strani pa je kršitev lastninskih pravic označil kot hujše kaznivo dejanje, za katerega so predvidene tudi zaporne kazni. S ponarejenimi izdelki ali zlorabo blagovne znamke se Lisca Nemčija še ni srečala. Lisca ima obe blagovni znamki – Lisca in Cheek by Lisca registrirani pri Nemškem uradu za patentne pravice in blagovne znamke, s čimer izključuje možnost nepooblaščen uporabe imena in vizualizacije obeh znamk. To dobro stanje na tem področju razumemo v kontekstu visoke kulture potrošnikov v Nemčiji, ki spoštuje izvirne izdelke, ter v kontekstu, da Lisca ni dovolj prepoznavna blagovna znamka, katere proizvodi bi bili iskani na črnem ali sivem trgu.

4.1.2 Makroekonomski okvir

Nemško gospodarstvo je v letu 2014 doseglo zelo dobre rezultate, ki so imeli pozitiven učinek tudi na zasebno potrošnjo. Rast nemškega gospodarstva je v letu 2014 znašala 1,5 %, brezposelnost pa je dosegla najnižjo zgodovinsko raven, in sicer je ta v mesecu decembru 2014 na ravni Nemčije znašala 6,4 % (DIHK, 2015). Rast gospodarstva in nizka stopnja brezposelnosti sta pozitivno vplivali tudi na kupno moč prebivalstva oziroma na

razpoložljivi neto prihodek prebivalstva, kamor uvrščamo tudi državne pokojnine, dodatke za brezposelnost in starševske dodatke. V letu 2014 je kupna moč na prebivalca znašala povprečno 21.321 evrov, kar pomeni 3,4 % oziroma 613 evrov več kot preteklo leto (Kaufkraft in Deutschland 2014). Po podatkih Inštituta za tržno raziskovanje IFH Köln so podjetja s področja mode leta 2014 v Nemčiji ustvarila približno 60 milijard prometa. Delež perila je v celotni panogi znašal 8 %, kar pomeni, da je vrednost prodaje perila znašala 4,85 milijarde evrov. Področje perila, kamor uvrščamo spodje perilo, kopalke in nogavice, se je tako po vrednosti prodaje v celotni tekstilni/modni panogi uvrstilo na četrto mesto za ženskimi in moškimi oblačili in obutvijo. Vsak državljan je preračunano na prebivalca na leto za perilo odštél 59,3 evra. Trg perila je v letu 2013 zrasel za 2,2 %, kar je več kot preostali segmenti modne panoge, predvidena rast do leta 2018 pa je ocenjena na 1,3 % letno. Pri tem se pričakuje različno rast trženjskih kanalov. Najvišja rast se v naslednjih letih obeta tujim blagovnim znamkam z lastno maloprodajno mrežo (+ 30,8 %) ter spletnim trgovinam (+ 158 %), upad pa lahko na drugi strani pričakujejo v veliki meri specializirane multi-brand (-1,4 %) ter specializirane mutli-brand trgovine z oblačili in perilom (-2,6 %). Spletna prodaja po podatkih Združenja trgovcev za tekstil (2015) v modni panogi obsega že 15 % delež, kar v vrednosti pomeni okoli devet milijard evrov.

Panoga perila je počasi rastoča z na videz porazdeljenimi tržnimi deleži, vendar novi poslovni modeli in prilagajanje na spremenjene nakupne navade potrošnikov v panogo vnašajo dinamiko in možnost napada na obstoječe tržne deleže velikih igralcev. Glavna bitka med ponudniki na trgu se tako bije na področju tržnih poti, za katere Johansson (2003, str. 481) pravi, da je njihova uspešnost ključnega pomena za doseganje uspešnosti prodaje proizvodov, zato jo v tej luči lahko vidimo kot enega temeljnih elementov doseganja konkurenčnih prednosti za podjetje v modni panogi na sploh. Pri tem Johansson (2003) izpostavi trend vertikalne integracije kot postopka združevanja vseh udeležencev na poti pod eno vodstveno organizacijo. Meja med proizvajalci in trgovci se tako čedalje bolj briše. Poleg vertikalizacije pa je v modni panogi prepoznan trend filializacije oz. gradnje lastne prodaje mreže. Lisca se za gradnjo lastne prodajne mreže na zahodnih trgih ni odločila, temveč proizvode prodaja prek trgovcev. Za Lisco je pomemben podatek, da je promet specializiranih trgovcev s perilom, kot glavna trženjska pot Lisce v Nemčiji v letu 2013 upadel za 5 %. Na drugi strani so filialisti skupaj z mono-brand trgovinami dosegli skupaj že 20 % delež prodaje v panogi, svoje prihodke pa so v letu 2013 povečali za 20 %. Prav tako je za 10 % v istem obdobju zrasla tudi spletna prodaja (Diekmann, 2015). Splošen gospodarski makroekonomski okvir omogoča podjetjem dobro poslovanje, vendar je nemški trg izjemno zahteven in konkurenčen. Modna panoga se nahaja na pragu strukturnih sprememb, ki bodo povzročile očiščenje trga, propad številnih podjetij in osredotočenje na nekaj najuspešnejših ponudnikov. Trenutno stanje je za Lisco neugodno, saj se subjekti, ki za Lisco predstavljajo glavno trženjsko pot (specializirane multi-brand trgovine) soočajo z resnimi težavami, za katere ne najdejo pravih rešitev (padanje obiskanosti trgovin, izumiranje mestnih središč, konkurenca spletne prodaje, preskok generacij).

4.1.3 Socialno-potrošniški okvir

Pri analiziranju nemške kulture in primerjavi s slovensko kulturo sem se poslužil Hofstedejevega modela kulturnih razsežnosti (angl. Hofstede's cultural dimensions theory), ki ponazarja vpliv kulture na vrednote članov družbe in nadaljnji vpliv teh vrednot na vedenje posameznika. Hofstedejev model, ki je bil osnovan pri raziskavi vrednot zaposlenih v družbi IBM, je sprva vključeval samo štiri dimenzije: dimenzija individualizem-kolektivizem, preprečevanje negotovosti, dimenzija moči in dimenzija moškosti/ženskosti. Kasneje je Hofstede dodal še dimenziji dolgoročne/kratkoročne usmeritve in odprtosti/omejenosti.

V nadaljevanju na kratko opišem vsako izmed dimenzij (Zentrum für interkulturelles Management, 2015):

- dimenzija moči. Ta dimenzija pojasnjuje odnos do enakosti in hierarhije v družbi, in sicer predvsem glede na dejstvo, v kolikšni meri ljudje sprejemajo neenako distribucijo moči;
- dimenzija individualizem/kolektivizem. Ta dimenzija pojasnjuje, kako posamezne družbe vrednotijo individualizem;
- ženskost/moškost. Ta dimenzija pojasnjuje, kako »možatost« izoblikuje družbo, ki je tekmovalna in orientirana na uspeh ter dosežke. Za ženske družbe je značilen poudarek na kakovosti življenja;
- preprečevanje negotovosti. Ta dimenzija opisuje stopnjo, do katere so člani kulture počutijo ogrožene pred negotovostmi, ki jih prinaša prihodnost;
- dolgoročna/kratkoročna usmeritev. Ta dimenzija opisuje, kako vsaka družba dojema čas in izzive sedanjosti in prihodnosti. Visoka vrednost dimenzije pomeni, da je družba bolj pragmatična in bolj pripravljena, da se sistematično in organizacijsko odzove na izzive časa;
- odprtost/omejenost. Ta dimenzija opisuje stopnjo socializacije mladostnikov. Vrednote in vzorci kulture, pridobljeni v procesu vzgoje, se bodo kasneje odražali v vsakodnevnem življenju odraslih.

Tabela 1: Primerjava Nemčije in Slovenije po Hofstedejevem modelu kulturnih razsežnosti

	Nemčija	Slovenija
Dimenzija moči	Vrednost dimenzije: 35 Odločitveni procesi so decentralizirani Kontrola je nezaželeno	Vrednost dimenzije: 75 Centralizirano in na hierarhiji temelječo razmišljanje
Dimenzija	Vrednost dimenzije: 67	Vrednost dimenzije: 27

	Nemčija	Slovenija
individualizem/ kolektivizem	Izrazito individualistična družba	Izrazito socialno orientirana družba
Ženskost/moškost	Vrednost dimenzije: 66 Moška, tekmovalna družba	Vrednost dimenzije: 19 Družba, temelječa na ženskih vrednotah
Preprečevanje negotovosti	Vrednost dimenzije: 65 Obvladovanje negotovosti Družba temelječa na sistemu in pravilih	Vrednost dimenzije: 88 Sistematizirana družba z jasnimi normami in pravili
Dolgoročna/ kratkoročna usmeritev	Vrednost dimenzije: 83 Pragmatična, dolgoročna družba	Vrednost dimenzije: 49 Kratkoročno usmerjena družba
Odprtost/omejenost	Vrednost dimenzije: 40 Omejena kultura, temelječa na pesimizmu in cinizmu	Vrednost dimenzije: 48 Za razliko od Nemčije bolj odprta in pozitivna družba

Opomba: Indeksi so merjeni na lestvici 0–120.

Vir: Zentrum für interkulturelles Management, 2015.

Analiza nemške in slovenske kulture po Hofstedejevi teoriji je pokazala na določene razlike v obeh kulturah, kar se prikazal v tabeli 1. Nemška kultura je izrazito bolj moška, pragmatična, omejena in individualistična. Ta »zadržanost in pragmatičnost« se zelo vidno odraža tudi v nakupnih navadah spodnjega perila in kopalk. Nemškim potrošnicam je pri izbiri proizvodov pomembnejša kakovost, funkcionalnost in prileganje perila kot npr. videz, ki je eden izmed glavnih nakupnih razlogov npr. potrošnic na sredozemskih trgih, kot sta Italija in Francija. Prav tako se nemške potrošnice pri izbiri spodnjega perila odločajo za manj barvito in drzno perilo kot potrošnice na sredozemskih ali vzhodnih trgih. Seveda so na drugi strani nemške potrošnice pripravljene odšteti več denarja za kakovostno perilo, kar je v skladu z njihovo pragmatično in dolgoročno usmerjeno družbo. Lisa se kulturnih razlik in iz tega izhajajočih različnih nakupnih navad zaveda in se temu prilagaja pri oblikovanju svojih proizvodov. To se konkretno kaže pri oblikovanju kolekcije, ki je zasnovana tako, da različne serije znotraj ene kolekcije ustrezajo preferencam potrošnic na različnih trgih. Tako so določene serije oblikovane in zasnovane bolj »nemško«, druge bolj italijansko/francosko, tretje pa so bolj blizu preferencam potrošnic z vzhodnih trgov. Pri zasnovi nekaterih »nemških« serij se na prvem mestu sledi želji potrošnic po odličnem prileganju, medtem ko barve in vzorci ne smejo biti tako izraziti. Ponavljajoče se (angl. *season repeats*) serije, katerih razvoj še posebno spodbuja nemška ekipa, ustrezajo tem kriterijem. To potrjujejo konec koncev tudi prodajne številke, saj s temi serijami realiziramo na nemškem trgu že približno 70 % celotnega prometa.

4.1.4 Tehnologija

Tehnologija je v zadnjem desetletju v modni panogi povzročila tektonske premike. Medtem ko so tehnološke inovacije še najmanj zaznamovale samo proizvodnjo, je bil vpliv tehnologije toliko bolj viden tako na strani potrošnika kakor tudi na strani poslovanja podjetij. Razvoj informacijsko-komunikacijskih rešitev je vplival na sistematizacijo in optimizacijo poslovnih in logističnih procesov kot tudi na način predstavitve informacij, trženjsko komuniciranje in še posebej obliko prodaje. Slednje področje je internet popolnoma preoblikoval ter s tem ustvaril nove vzorce prodaje, s čimer so se spremenile tudi potrošniške navade. Internetna prodaja kot nov samostojen ali dodaten poslovni model je poleg procesa vertikalne integracije najmočnejši element, ki bistveno spreminja pogoje poslovanja in konkuriranja podjetij v panogi. Po podatkih združenja za spletno prodajo BEVH je v letu 2014 volumen spletne prodaje v modni panogi znašal 8,4 milijarde evrov, kar uvršča področje mode med daleč najbolj prodajane izdelke na spletu, pred elektronske naprave (4,3 milijarde evrov) in knjige (3,7 milijarde evrov). Po podatkih Zveznega urada za tekstilno industrijo je vsak sedmi zaslužen evro odpadel na spletno trgovino, tržni delež spletnih trgovcev pa že dosega 15 %. Rast prometa spletne prodaje je v letu 2013 znašala 42 %. Spletna prodaja je element, ki je dodobra pretresel do nedavnega precej tradicionalno panogo. Čez noč je omogočila pojav novih trgovcev (spletni prodajni portali, kot so Zalando.de, Amazon.de), ki so v neverjetno hitrem času (nekaj letih) dosegli izjemno visoke stopnje rasti prihodkov. Na primer Zalando, največji spletni trgovec z oblačili, je bil ustanovljen leta 2008, leta 2014 pa je že presegel 2,2 milijarde evrov prihodkov in zaposloval 8300 oseb (Handelsblatt, 2014). Vse to na trgu, ki je v zadnjih letih dosegal komaj nekajodstotno rast. Spletni trgovci so na tako stagnirajočem trgu odrezali svoje ustvarjene prihodke stacionarni trgovini. Lisca se zaveda pomembnosti spleta pri prodaji na nemškem trgu. Že od same ustanovitve slovenske spletne trgovine je bila možna tudi prodaja na nemškem trgu z neposrednimi izdobavami blaga iz centralnega skladišča. Glede na pomembnost spletne prodaje se je Lisca v oktobru 2014 odločila, da vzpostavi še dodatni spletni prodajni kanal z odprtjem spletne trgovine (angl. *shop in shop*) na največjem spletnem trgovcu v Nemčiji, Amazonu.

Prav tako se z razvojem novih tehnologij, predvsem rastjo socialnih omrežij, spreminja način trženjska komuniciranja, ki postaja vseh bolj vezan na splet. Tudi na tem področju Lisca sledi trendom neposredne in dvosmerne komunikacije s svojimi potrošniki prek družbenih omrežij Facebook in Instagram. Da Lisca gre v korak s časom na tem področju, dokazujeta tudi dve zaposleni osebi v centralnem trženjskem oddelku, ki sta odgovorni izključno za trženjsko komuniciranje na spletu.

4.2 Analiza panoge s pomočjo modela Porterjevih 5 sil

4.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Glede na makroekonomsko predstavitev modne panoge v PEST-analizi lahko rečemo, da je panoga spodnjega perila glede na nizko stopnjo rasti zrela panoga. Tekmovalnost med podjetji je zato izjemno visoka, velja pravilo »zero sume game«. Inovativno-tehnološka podjetja in podjetja z novimi poslovnimi modeli, orientiranimi na potrošnika, povečujejo rast prodaje in tržni delež na račun izgube drugih podjetij. Tipičen primer so že predstavljeni filialisti in spletni trgovci. Med proizvajalci brez lastne trgovske mreže vlada oster boj za police stacionarnih multi-brand trgovcev. Ti so zaradi lastnih težav za nove blagovne znamke nedovzetni. Prav tako se bje oster boj na področju trženjskega komuniciranja, še zlasti na področju ukrepov pospeševanja prodaje na POS. Posledica vseh teh elementov visoke tekmovalnosti je splošen pritisk na cene. Blagovna znamka čedalje teže opravičuje višjo ceno. Na trg vstopa vse več izvenpanožnih podjetij (diskonterji, kot so Lidl in Aldi), ki zasipavajo trg z nizkocenovnimi izdelki. Poleg tega drugi ponudniki na nizkih cenah gradijo svojo konkurenčno prednost. Primer tovrstnih ponudnikov sta nizkocenovni ponudnik Kik in C & A. Po mojem mnenju lahko obstoječe tržne deleže ogrozijo novi poslovni modeli in spremembe v strukturi tržnih poti (razvoj novih ali propad tradicionalnih tržnih poti). To dejstvo bo v panogi temeljito premešalo karte in ustvarilo nove pogoje poslovanja. Panoga se bo v prihodnjih letih očistila številnih malih stacionarnih trgovcev, ki spremembam ne bodo mogli slediti in na trgu ne bodo več konkurenčni.

4.2.2 Substituti

Panoga perila ni visokotehnološka in visokoinovativna. Inovacije kot vir konkurenčne prednosti z vidika podjetja in kot argument nakupa z vidika potrošnika so možne, vendar jih lahko druga podjetja zelo hitro kopirajo in s tem izničijo prednost podjetja, ki je z inovacijo prišlo na trg. Segment perila je z vidika potrošnikov dolgo časa veljal za modno nezanimivega, saj je bila percepcija potrošnika, da videz perila, ki ga nosimo pod oblačili, ni pomemben. To dejstvo se je v zadnjih letih spremenilo, perilo pa je z vidika optike postalo podobno preostalim oblačilom, ki jih zaznamujejo modni trendi in letni čas (sezona). S tem je perilo postalo tudi trendovski kos garderobe. Potrošniki lahko tako danes izbirajo med različnimi kreacijami ter funkcionalnostjo, ob predpostavki nizkih cenovnih pričakovanj (IFH Köln, 2012). V Lisci opažamo, da se proizvodi v očeh povprečne potrošnice pri normalnih velikostih košaric med seboj bistveno ne razlikujejo, zato prehod med različnimi proizvodi potrošnici ne povzroča dodatnih stroškov. Potrošnica je zato na podlagi cene kot odločilnega dejavnika hitro pripravljena zamenjati blagovno znamko. Situacija je drugačna pri potrošnicah z večjimi velikostmi košaric, kjer je ponudnikov tovrstnih nadržkov manj, funkcionalnost, kakovost in dobro prilagajanje pa igrata večjo vlogo. V teh primerih so potrošnice, ko najdejo primeren modrček, manj dovzetne za menjanje proizvodov in so za posamezen kos perila pripravljene plačati več. S

tem tudi več časa ostanejo zveste blagovni znamki in trgovcu. Velja omeniti, da funkcionalno perilo v veliki meri prodajajo specializirane multi-brand trgovine, ki za Lisco Nemčija predstavljajo glavno tržno pot.

4.2.3 Pogajalska moč kupcev

Potrošnika lahko pri izbiri nakupa perila vodi pet nakupnih argumentov: optika (videz, modnost perila), funkcionalnost (prileganja perila telesu), kakovost izdelave in obstojnost, blagovna znamka in cena izdelka. Potrošnik vsakemu argumentu pripiše različno težo, nakupno odločitev pa največkrat sproži proizvod, ki v očeh potrošnika na izbranih področjih najbolj zadovolji potrebe. Dejstvo je, da se proizvodi različnih proizvajalcev v očeh povprečnega kupca po svoji funkcionalnosti, kakovosti in optiki ne razlikujejo bistveno. V tem primeru, ko ima potrošnik na razpolago podobne proizvode, pridobiva na svoji teži cena kot nakupni argument. Pritisk na cene s strani potrošnikov sili proizvajalce v zniževanje končnih cen svojih izdelkov (Rietdorf, 2005, str. 45). Cene so se kot posledica tega dejstva v zadnjih petih letih zniževale za dva odstotka na leto (Kurier.at, 2014). Lisco Nemčija opaza, da je pogajalska moč kupcev, ki izhaja iz velikega števila substitutov in nizkih stroškov prehajanja med njimi, visoka. Cena zato pri večjem delu populacije (razen v primeru večjih košaric, kot že opisano) predstavlja najpomembnejši nakupni argument.

4.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Ponudniki perila v Evropi v veliki meri proizvode proizvedejo ali kupijo izven Evrope. Med najbolj priljubljenimi proizvodnimi destinacijami se na samem vrhu nahajajo azijske države: Kitajska, Vietnam, Indija, Pakistan in Bangladeš. Prav tako so kot proizvodnje lokacije priljubljene sredozemske države (Tunizija, Maroko, Alžirija, Egipt) in vzhodnoevropske države (Turčija, Srbija, Bolgarija, Romunija). Proizvodnja perila (predvsem šivanje) je še vedno delovno intenzivna panoga, zato delovni stroški tvorijo znaten del v verigi vrednosti. Ponudniki zaradi tega razloga izbirajo države z nizko ceno delovne sile. Zaradi relativno preprostih proizvodnih operacij in velike ponudbe storitev šivanja na trgu, je to možno relativno hitro preseliti na novo lokacijo. Najpogostejši vzroki za tako odločitev so dvig cene delovne sile, višji davki ter destabilizacija poslovnega in političnega okolja. Iz tega lahko ugotovimo, da je moč dobaviteljev nizka. Pri pogajanjih o ceni »outsourcinga« predstavlja pomemben argument velikost naročila. Dobavitelji so bolj pripravljeni sodelovati z velikimi kupci, ki jim zagotavljajo veliko in dolgoročnojšo količino dela, zato so jim pripravljene ponuditi tudi dodatne popuste. Ta element, po kakšni ceni lahko ponudnik perila izpogaja cene pri dobaviteljih, je pomemben element konkurenčne cene, ki jo lahko ponudi končnim potrošnikom, in s tem pomemben vidik

konkurenčne prednosti ponudnika perila na trgu. Ekonomija obsega je tako eden izmed ključnih vidikov uspešnosti v panogi spodnjega perila.

4.2.5 Vstopne ovire

Panoga proizvodnje perila je zelo tradicionalna in v njej veljajo visoke vstopne ovire. Te se kažejo v tem, da so potrebna velika sredstva za vstop v panogo (specializirana proizvodna sredstva in znanje, ki jih je danes težko dobiti v evropskem prostoru). Prav tako so velike zahteve po kapitalu, ki ga je treba vložiti v izgradnjo distribucijskih poti, razvoj in promocijo blagovne znamke. Trženjske poti so že v veliki meri zasedene in distributerja je treba prepričati v zamenjavo blagovne znamke. Izjemno velik pomen ima doseganje ekonomije obsega, kar se kaže v pridobivanju popustov pri večjih količinskih nakupih in padanju stroškov na enoto proizvodnje. Iz teh razlogov ima vstop v panogo številne vstopne ter tudi izstopne ovire. Na podlagi lastnih opažanj ugotavljam, da sta obstoječe znanje in tradicija na področju proizvodnje spodnjega perila izredno pomembna elementa uspešnosti. Vstopne ovire so sicer za podjetja izven panoge spodnjega perila zelo visoke. Nekoliko nižje so ovire za modna podjetja, ki spodnje perilo dodajajo v svoj prodajni asortiment. Njihova uspešnost v večji meri temelji na prepoznavni blagovni znamki. Primer takega podjetja je npr. Calvin Klein.

4.3 ANALIZA KONKURENCE

Po grobi oceni Gorana Kodelje, generalnega direktorja Lisce, je v Evropi aktivnih preko 500 podjetij, ki spodnje perilo bodisi proizvajajo sama bodisi ga kupujejo v večjih količinah zunaj Evrope. Ponudniki perila se med seboj razlikujejo po proizvodu, ceni, prepoznavnosti blagovne znamke in tržni poti. Vsak ponudnik je vsako izmed omenjenih štirih področij prilagodil izbranemu tržnemu segmentu, ki ga podjetje zasleduje:

- proizvod: Proizvodi se med seboj v grobem ločijo po videzu (modno perilo, klasično perilo) in funkciji (npr. spodnje perilo za posebne priložnosti ali vsakdanjo uporabo);
- cena: Cena v veliki meri odraža plačilno sposobnost tržnega segmenta, ki ga podjetje nagovarja. V Lisci smo prepričani, da višja cena ni avtomatično posledica višjih proizvodnih stroškov;
- trženjsko komuniciranje: Razlike v prepoznavnosti in ugledu blagovne znamke perila so zelo velike. Te segajo od ponudnikov, ki so spodnje perilo razvili v objekt poželenja (primer Victoria's Secret), do ponudnikov, ki ne vlagajo v blagovno znamko;

- tržna pot: Izbira trženjskega kanala je v zadnjem času vse pomembnejša in postaja ključ uspeha ali propada podjetja. Pri tem je meja med trgovci in proizvajalci pogostokrat za končnega kupca zabrisana in nevidna. Podjetje izbere tisto tržno pot, po kateri lahko njegovi proizvodi najbolj optimalno dosežejo izbrano ciljno skupino.

Med ponudnike perila uvrščamo tako proizvajalce same kot tudi trgovce, ki so prek vertikalne integracije nazaj razvili lastne blagovne znamke. Vsem so na voljo različne trženjske poti, po katerih svoje proizvode približajo končnim kupcem. Na podlagi dosedanjega poznavanja nemškega trga bi ponudnike spodnjega perila razdelil v naslednje skupine:

- proizvajalci, ki prodajajo svoje proizvode izključno prek posrednikov (trgovcev);
- proizvajalci, ki del proizvodov prodajo v svoji lastni prodajni mreži, del pa prek posrednikov (trgovcev);
- proizvajalci, ki prodajajo proizvode izključno v lastnih trgovinah;
- trgovci, ki so se vertikalizirali nazaj in ponujajo lastne blagovne znamke;
- specializirani stacionarni multi-brand trgovci;
- trgovci s konfekcijo kot občasnim prodajnim asortimentom;
- trgovci, ki prodajajo izključno prek spleta.

Lisca spada v Nemčiji med prvo skupino ponudnikov perila, se pravi med proizvajalce, ki prodajajo svoje proizvode izključno prek posrednikov (trgovcev) in niso razvili svoje lastne prodajne mreže. Lisca realizira 75 % prodaje prek klasičnih trgovcev (specializirane multi-brand trgovine), preostalih 25 % proizvodov pa Lisca proda prek neposredne prodaje, lastne spletne trgovine in spletnih trgovin drugih trgovcev.

Lisca opredeljuje konkurenta kot ponudnika perila, ki svoje proizvode prodaja na isti tržni poti (specializirane multi-brand trgovine) in katerega proizvodi se nahajajo v podobnem cenovnem razredu ter nagovarjajo podobno ciljno skupino (ženske med 40. in 70. letom, ki dajejo velik poudarek dobremu prileganju in udobnosti spodnjega perila). V analizo konkurence sem tako vključil podjetja, ki so na izbranih področjih najbolj podobna Lisci. Rezultate prikazujem v tabeli 2.

Tabela 2: Analiza glavnih konkurentov in primerjava z Lisco po področjih

Ponudnik	Proizvod: kakovost/optika	Cena	Tržne poti	Trženjsko komuniciranje
Nina von C	Zelo podobna optika in funkcionalnost glede na Lisco	Isti cenovni segment	Ista tržna pot kot pri Lisci	Prepoznavna blagovna znamka nemškega porekla

Triumph	Dobra kakovost, dobro prileganje, širok asortiment, optika za starejše potrošnice	Malenkost višje kot proizvodi Lisce	Lastne trgovine, večji in specializirani multi-brand trgovci, spletna prodaja	Izjemno prepoznavna blagovna znamka – sinonim za perilo v Nemčiji
Passionata	Privlačna optika za mlajše potrošnice, dobro prileganje v manjših velikostih, zadovoljiva kakovost	Malenkost nižje	Lastne trgovine, specializirane in večje multi-brand trgovine, spletna prodaja	Močna blagovna znamka, aktivni ukrepi pospeševanja prodaje
Felina	Podobni proizvodi s poudarkom na večjih velikostih	Višji cenovni segment	Ista tržna pot (specializirane multi-brand trgovine)	Prepoznavna blagovna znamka nemškega porekla
Chantelle	Odlična kakovost, optika in prileganje	Višji cenovni segment	Specializirane multi-brand trgovine	Ugledna in prepoznavna blagovna znamka

Glede na poznavanje trga v Lisci Nemčija za našega največjega konkurenta označujemo blagovni nemški znamki Nina von C in Triumph. Obe blagovni znamki kot svojo glavno prodajno pot izkoriščata isti trženjski kanal kot Lisca, to so specializirane multi-brand trgovine. Prav tako so njihovi proizvodi po kakovosti, prileganju in optiki podobni proizvodom Lisce. Proizvodi obeh blagovnih znamk se nahajajo tudi v podobnem cenovnem segmentu, to je med 35 in 45 evri za modrček. Obe blagovni znamki se ponašata z nemškim poreklom in dolgo tradicijo. Blagovna znamka Triumph velja med nemškimi potrošnicami zaradi dolge tradicije in vsesplošne prisotnosti na blagovnih policah nemških trgovcev za sinonim za spodnje perilo. Obe blagovni znamki zaradi teh dejstev ne vlagata intenzivneje v trženjske aktivnosti oglaševanja, temveč se bolj posvečata predstavitvi blagovni znamke na POS in ukrepom pospeševanja prodaje. Za Lisco pomeni prisotnost teh dveh blagovnih znamk na policah neposredno konkurenco ter dodatno oviro pri pridobivanju novih trgovcev, ki imajo te blagovni znamki že v svojem prodajnem asortimentu, saj z obstoječima blagovnima znamka že zadovoljijo tržni segment potrošnic, ki iščejo kakovostno perilo v srednjem cenovnem razredu.

5 POSLOVANJE LISCE GROUP DEUTSCHLAND GMBH NA NEMŠKEM TRGU

5.1 Razlogi za vstop Lisce na nemški trg ter ključni dejavniki

Lisca je vstopila na nemški trg leta 1995 neposredno z ustanovitvijo družbe z omejeno odgovornostjo (GmbH) s sedežem na Bavarskem v Münchnu. Izbira lokacije sedeža ni bila naključna. München je največje mesto v zvezni deželi Bavarska, ki na jugu meji na Švico in Avstrijo, na zahodu na nemško deželo Baden-Württemberg ter na severu na nemški deželi Hessen in Thüringen, je izbiro lokacije pojasnil Ivan Kunst, direktor Lisce Group Deutschland GmbH v Nemčiji. Ta geografska pozicija omogoča, da Lisca iz sedeža v Münchnu pokriva največjo ter ekonomsko najpomembnejšo nemško zvezno deželo Bavarsko ter hkrati dosega še Švico in zahodno Avstrijo (Tirolsko). Prav tako je München največje nemško mesto na jugu Nemčije in Sloveniji najbližje večje nemško mesto, kar olajšuje stike z matičnem podjetjem v Sloveniji. Glavni razlogi, da se je Lisca odločila za vstop na nemški trg, so po besedah Ivana Kunsta naslednji:

- velikost trga: Nemčija je za Slovenijo najbližje in največje tržišče, ki se ponaša z dobrimi ekonomskimi kazalci in visoko kupno močjo prebivalstva. Lisca iz Münchna poleg Nemčije dosega še trge Švice, zahodne Avstrije, Luksemburga, Danske, Švedske in Nizozemske. Tržišča, ki jih Lisca pokriva iz Münchna, ima po grobi oceni 100 milijonov potrošnikov;
- kredibilnost podjetja in blagovne znamke: Slovenija, ki je sredi devetdesetih let šele stopala na pot prepoznavnosti, je bila v tistem času med Nemci še relativno slabo poznana novonastala država, ki ni vzbujala zaupanja. Z ustanovitvijo podjetja v Nemčiji ter s tem posledično pridobitvijo nemškega naslova in imena (GmbH) je Lisca med trgovci uživala višjo stopnjo zaupanja, kot če bi delovala prek uvoznika ali neposredno iz matičnega podjetja. Lisca se je na ta način z ustanovitvijo hčerinskega podjetja Lisca Group Deutschland GmbH nemškemu trgovcu predstavila kot domači dobavitelj;
- logistika: V času, ko Slovenija še ni bila članica EU, neposredna dobava blaga iz Slovenije trgovcem ni bila mogoča zaradi carinskih postopkov. Iz tega razloga je imela Lisca v Münchnu tudi skladišče, kjer se je opravila carinska kontrola. Iz skladišča v Münchnu pa je nato potekala odprema trgovcem.

5.2 Oblikovanje poslovnega modela na nemškem trgu

Lisca Group Deutschland GmbH je hčerinska družba Lisce, d. d., katere glavna naloga je prodaja gotovih izdelkov matične družbe v Nemčiji, Avstriji, Luksemburgu, na Danskem in Švedskem. Lisca je imela na dan 17. 2. 2015 v Nemčiji redno zaposlene tri osebe ter sklenjeno pogodbo o zastopstvu z devetimi komercialisti (Lisca, Poslovni načrt, 2014).

V nadaljevanju predstavljam ključne akterje, ki skrbijo za nemoteno poslovanje Lisce na nemškem trgu, in njihove naloge:

- hčerinsko podjetje Lisca Group Deutschland GmbH: Lisca Nemčija s sedežem v Münchnu deluje kot centralna pisarna in predstavitveni prostor, kjer so predstavljene prodajne kolekcije za trgovce. Glavna naloga Lisce Nemčija je zastopanje in zakonito poslovanje družbe, podpora zastopnikom pri prodajnih aktivnostih, sprejemanje vračil trgovcev, sprejemanje plačil na nemški račun ter izvajanje aktivnosti trženjskega komuniciranja za blagovni znamki Lisca in Cheek by Lisca na nemškem trgu;
- prodajni zastopniki: Prodajni zastopniki tvorijo jedro prodaje Lisce v Nemčiji. Lisca ima v vsaki zvezni deželi enega prodajnega zastopnika (komercialista), katerih glavna naloga je obiskovanje in predstavljanje novih kolekcij obstoječim in novim strankam. Prodajni zastopniki imajo z Lisco Nemčija sklenjen pogodbeni odnos, njihovo plačilo pa je odvisno od provizije glede na višino realizirane prodaje. Dvakrat letno se vsi prodajni zastopniki in vodstvo družbe sestanejo na letni konferenci, kjer pregledajo rezultate prodaje za preteklo obdobje in se seznanijo z novo kolekcijo za prihajajočo sezono. Prodajni zastopniki pošiljajo naročila, ki jih pridobijo od trgovcev (v večini

primerov gre za prednaročila), neposredno v poprodajno službo v matično družbo, kjer jih ustrezno obdelajo in poskrbijo za odpremo blaga;

- poprodajna služba v centrali: Poprodajna služba je locirana v matični družbi Lisca, d. d., v Sevnici. S štirimi zaposlenimi je vez med trgom in skladiščem ter tako skrbi za vnos in obdelavo naročil, ki jih prejmejo od komercialistov. K dodatnim nalogam spadajo še sprejemanje dodatnih ponaročil neposredno od trgovcev, obdelava reklamacij, izstavljanje dobropisov, priprava dnevne odpreme blaga trgovcem in vse funkcije v povezavi s spletno trgovino v Nemčiji, Avstriji in Švici. Poprodajna služba vse svoje aktivnosti opravlja v nemškem jeziku;
- finančna služba: Finančna služba opravlja funkcijo kontrole, s čimer skrbi za finančni nadzor poslovanja v Nemčiji. Prav tako vodi nadzor nad vrednostjo transakcij in izdobljenega blaga med matičnim in hčerinskim podjetjem;
- skladišče: Skladišče za vse tuje trge in Slovenijo se nahaja v neposredni bližini matičnega podjetja v Sevnici. Odprema izdelkov nemškim kupcem poteka neposredno iz skladišča dvakrat dnevno prek logistične družbe DPD. Nemški trgovci naročeno blago skupaj z računom nemške družbe Lisca Group Deutschland prejmejo v dveh do treh delovnih dneh.

5.3 Analiza prodaje Lisce Nemčija

Lisca je v Nemčiji v letu 2014 z blagovno znamko Lisca realizirala 83 % celotne prodaje, z blagovno znamko Cheek pa 17 %. Delež, ki ga v celotni prodaji zaseda, lahko pojasnimo s strukturo tržnih poti. Kot prikazuje tabela 4, Lisca 70 % prodaje v Nemčiji ustvari v specializiranih multi-brand trgovinah. To so trgovine, katerih glavne stranke so potrošnice nad 50 let, ki iščejo spodnje perilo posebnih lastnosti: večje velikosti, odlično prilaganje ali posebni kakovostni materiali. Perilo Lisca dobro zadovolji zahteve teh potrošnic v vseh navedenih vidikih, medtem ko je perilo Cheek z vidika optike, velikosti košaric in prilaganja v osnovi prilagojeno mlajših potrošnicam, ki te vrste trgovin ne obiskujejo. Poleg tega perilo Cheek konkurira povsem drugim blagovnim znamkam, predvsem trgovskim blagovnim znamkam filialistov, kot so H & M in C & A, pri katerih je nizka cena na prvem mestu. Iz teh dejstev lahko pojasnimo razliko v deležu prodaje obeh blagovnih znamk.

Skupna rast prodaje obeh znamk v letu 2014 je glede na preteklo leto 2013 znašala 12 % in tako dosegla nekaj manj kot 3,1 milijona evrov, kar prikazuje tabela 3. To močno dvomestno rast v letu 2014 lahko pripišemo dobremu razmerju med ceno (srednji cenovni razred) in kakovostjo, ki jo v proizvodih Lisce prepoznavajo trgovci. Prav tako ima Lisca tudi višjo maržo za trgovce kot drugi ponudniki, odličen servis poprodajnih aktivnosti in hitro ter zanesljivo oskrbovanje trgovcev. Lisca je v prvi polovici leta 2014 beležila visoko, 20 % rast, v drugi polovici pa se je rast začela umirjati. Umirjanje prodaje je predvsem posledica slabše jesenske odprodaje pri trgovcih. Posledica tega so bile visoke zaloge, ki so se zavlekle tudi globoko v prvo polovico leta 2015. To se je pokazalo v padcu

sprotnih naročil ter tudi nižjih in skromnejših prednaročilih za sezono jesen/zima 2015. Padanje prodaje, ki se je začelo z mesecem septembrom v letu 2014, se je nadaljevalo tudi v prvi polovici letošnjega leta. Prodaja je bila v prvih šestih mesecih 2015 glede na enako časovno obdobje leta 2014 za 12 % nižja.

Tabela 3: Pregled prodaje po blagovnih znamkah v letih 2013 in 2014 (v EUR)

Blagovna znamka	2013	2014	Index (2013-14)
Lisca	2.291.000	2.578.000	113
Cheek by Lisca	473.000	520.000	110
Skupaj	2.764.000	3.098.000	112

Vir: Lisca, Poslovni načrt družbe Lisca, d. d., in Skupine Lisca za leto 2015, 2014, str. 12.

Lisca Nemčija je imela konec leta 2014 855 aktivnih kupcev. To so trgovci, katerim je hčerinska družba Lisca Nemčija v letu 2014 fakturirala dobavljeno blago (Lisca, interni dokumenti, 2015). Glavna tržna pot Lisce v Nemčiji so specializirane multi-brand trgovine, v katerih je Lisca v letu 2014 ustvarila 70 % celotne prodaje. Specializirane multi-brand trgovine so trgovine, kjer potrošnice iščejo posebno spodnje perilo, ki ga težje dobijo v preostalih trgovinah. Te posebnosti so večja velikost košaric, kakovost in odlično prileganje. Treba je poudariti, da so potrošnice v teh trgovinah pripravljene plačati več, cena pa ni odločujoč element nakupa. Pri tem velja omeniti, da prepoznavnost blagovne znamke med končnimi potrošniki v specializiranih multi-brand trgovinah ni tako pomemben element, saj perilo prodaja prodajalka v vlogi svetovalke, ki dobro pozna funkcionalnost perila. Proizvodi Lisce te kriterije izpolnjujejo, kar je razlog, da so specializirane multi-brand trgovine postale glavna tržna pot Lisce. Strukturo prodaje LISCE Nemčija predstavlja tabela 4. Rast prodaje v specializiranih multi-brand trgovinah je v letu 2014 glede na predpreteklo leto znašala 18 %. Neposredna prodaja s 17 % predstavlja drugo najpomembnejšo tržno pot, vrednost prodaje pa je ostala nespremenjena. Neposredno prodajo samostojno opravljajo fizični subjekti, ki od Lisce kupujejo proizvode po nabavni ceni ter jih tržijo v svojem zasebnem socialnem omrežju po priporočenih tržnih cenah. Vse ostale tržne poti skupaj predstavljajo v končni prodaji 13 % delež. V to skupino uvršamo prodajo prek katalogov, spletnih ponudnikov, lastne spletne trgovine, sanitetnih hiš in outletov.

Pri strukturi prodaje lahko opazimo, da skoraj tri četrtine celotne prodaje odpade na eno samo tržno pot, kar 87 % pa samo na dve tržni poti. Ugotavljam, da je lahko takšna koncentracija za podjetje precej nevarna, če bi začela prodaja glavne tržne poti zaradi določenih strukturnih ali makroekonomskih razlogov slabeti. Izpad prodaje bi v tem primeru lahko imel resne posledice. Ta scenarij se je v prvi polovici letošnjega leta, ko so specializirane multi-brand trgovine zašle v težave (razloge pojasnjujem v nadaljevanju),

tudi deloma uresničil. Glede na poznavanje ostalih konkurentov, tržnih razmer (natančneje jih pojasnujem v PEST-analizi) in potrošniških trendov ugotavljam, da Lisca realizira prenižen delež celotne prodaje v lastni in tujih spletnih trgovinah.

Lisca Nemčija je poleg celotne Nemčije odgovorna še za prodajo na Danskem, Švedskem, v Švici ter v Avstriji. Nemški trg je za Lisco najpomembnejši, saj na njem realizira 75 % celotne prodaje, medtem ko vsi preostali trgi predstavljajo 25 % delež v celotni prodaji. Med preostalimi trgi močno izstopa avstrijski trg s 65 % deležem. Razlog za tako stanje lahko pripišemo dejstvu, da lahko trg zaradi geografske bližine obdelujemo sami. Prav tako Lisca v Avstriji dobro prodaja program kopalk. Optika kopalk Lisce (bolj poudarjene barve in seksapilni kroji) namreč bolj ustreza alpsko-jadranskemu prostoru, kjer se nahaja Avstrija, kot bolj konservativnemu nemškemu severu.

Tabela 4: Pregled prodaje po trženjskih kanalih za leto 2013 in 2014 (v EUR)

Vrsta tržne poti	2013	2014	Index 14/13	Delež v celotni prodaji (v letu 2014)
Specializirane multi-brand trgovine	1.845.000	2.168.000	118	70
Direktna prodaja	531.000	531.000	100	17
Katalogi	122.000	136.000	111	4
Velike stranke	34.000	99.000	291	3
Spletne trgovine drugih spletnih trgovcev	159.000	74.000	47	2
Lastna spletna trgovina	40.000	47.000	118	2
Sanitetne hiše	27.000	37.000	137	1
Outlets	6.000	6.000	100	0
Skupaj	2.764.000	3.098.000	112	-

Vir: Lisca, Poslovni načrt družbe Lisca, d. d., in Skupine Lisca za leto 2015, 2014, str. 19.

Prodaja na nemškem trgu je organizirana po zveznih deželah, kot prikazuje tabela 5. Po prodaji je Lisca najuspešnejša v zvezni deželi Saška v vzhodni Nemčiji (24 % delež), temu sledijo skupina zveznih delež Brandenburg in Berlin (15 %), Baden-Württemberg (14 %), NRW (13 %), Bavarska (8 %), Spodnja Saška (6 %) in Hessen (5 %). Razlogov za uspešnost Lisce na vzhodnih nemških trgih je več. Verjetno je glavni razlog nižja kupna moč potrošnikov, zato je cena kot nakupni razlog pomembnejša. V specializiranih multi-brand trgovinah kot glavni tržni poti je Lisca s svojimi cenami v srednjem ali celo spodnjem cenovnem razredu. Drugi razlog pa je tudi boljše prepoznavnost znamke Cheek, glede na to, da je Lisca kupila blagovno znamko Cheek, ki je bila še posebej dobro zastopana v vzhodni Nemčiji.

Skupino ključnih strank obdeluje sodelavec Lisce (skrbnik ključnih strank), delež teh strank v celotni prodaji pa znaša 12 %. Najvišjo rast prodaje v Nemčiji v letu 2014 je zabeležilo področje zvezne dežele Baden-Württemberg (+ 41 %), Spodnja Saška (+ 37 %) in Bavarska (+ 28 %). Med ostalimi trgi je najbolj zrasel trg Danske, in sicer za 56 %. Skupna rast vseh trgov je znašala 12 %. Vrednost prodaje v lastni spletni trgovini je dosegla 47.000 evrov, kar pomeni 1,5 % celotne prodaje. Kot že omenjeno, je prodaja v prvih šestih mesecih močno upadla. V vseh državah z izjemo Avstrije (nespremenjena višina prodaje glede na preteklo leto) je Lisca v prvih šestih mesecih letošnjega leta v primerjavi z enakim obdobjem lani zabeležila padec prodaje.

Tabela 5: Geografski pregled prodaje (v EUR)

Področje	2013	2014	Index
Turingija, Saška, Saška-Anhalt	544.000	574.000	106
Avstrija	561.000	495.000	88
Severno Porenje - Vestfalija	265.000	312.000	118
Berlin, Brandenburg	292.000	353.000	121
Baden- Württemberg	244.000	345.000	141
Ključni kupci	240.000	283.000	118
Bavarska	147.000	188.000	128
Hessen, Posarje, Porenje	147.000	153.000	104
Spodnja Saška, Bremen, Hamburg	101.000	138.000	137
Švica	98.000	92.000	94
Danska	55.000	86.000	156
Spletna prodaja	40.000	47.000	118
Švedska	30.000	32.000	107
Skupaj	2.764.000	3.098.000	112

Vir: Lisca, Poslovni načrt družbe Lisca, d. d., in Skupine Lisca za leto 2015, 2014, str.23.

Tabela 6 prikazuje, da je 6 % vseh kupcev v letu 2014 ustvarilo 1,3 milijona evrov prodaje ali 42 % celotne vrednosti prodaje. Ti so od Lisce kupili za več kot 10.000 evrov proizvodov. Druga skupina trgovcev, ki je od Lisce kupila med 5.000 in 10.000 proizvodov predstavlja 12 % vseh kupcev in 26 % delež v prodaji. Tretja skupina trgovcev predstavlja 37 % vseh trgovcev in 27 % delež v prodaji. Zadnja skupina trgovcev, ki je od nas kupila za manj kot 1.000 evrov proizvodov, predstavlja 43 % vseh strank, v končni prodaji pa znaša delež 3 %. Ta struktura prodaje potrjuje Paretovo pravilo 80 : 20, saj z nekaj manj kot 20 % vseh strank realiziramo skoraj 70 % celotne prodaje.

Tabela 6: Pregled kupcev po nakupu od družbe Lisca Nemčija v letu 2014

Promet (v EUR)	Št. kupcev	Delež glede na vse kupce (v %)	Skupni Promet (v EUR)	Delež v vrednosti prodaje (v %)
Nad 10.000	54	6	1.320.000	42,7
Med 5.000 in 9.999	104	12	820.000	26,5
Med 1.000 in 4.999	321	37	850.000	27,5
Med 0 in 999	373	43	100.000	3,2

Vir: Lisca, Poslovni načrt družbe Lisca, d. d., in Skupine Lisca za leto 2015, 2014, str. 24.

6 PREDLOG TRŽENJSKE STRATEGIJE LISCE NA NEMŠKEM TRGU

6.1 Razvoj proizvoda po meri potrošnika

Kakovosten in po meri potrošnika narejen proizvod je sestavni del trženjskega spleta in hkrati eden izmed glavnih elementov, na katerih Lisca gradi svojo konkurenčnost na trgu. Po besedah Sonje Haler, produktne managerke, se Lisca zaveda pomembnosti sodelovanja različnih področij pri razvoju proizvoda. »Lisca s tremi linijami perila zasleduje preference potrošnikov glede na funkcijo (linija Selection – privlačno perilo za posebne priložnosti, linija Fashion – modno perilo za vsakdanjo uporabo in znamka Cheek – trendovsko perilo za populacijo mlajših potrošnic). Razvoj proizvoda je kompleksen, saj moramo slediti številnim smernicam, tako preferencam potrošnic, modnim smernicam kot tudi dobičkonosnosti proizvodov. To je tudi glavni razlog, da pri razvoju proizvoda pridobivamo informacije z različnih področij, npr. s področja prodaje, marketinga, dizajna idr. Pri oblikovanju imamo postavljene prioritete ravni. V prvi vrsti morajo naši proizvodi zadovoljiti potrebe potrošnikov po udobju in prileganju. Na drugi ravni moramo izpolniti, da proizvodni stroški skupaj z našimi maržami ter davkom ustrezajo postavljenim cenovnim razredom. Na tretji ravni pa morajo biti proizvodi 'prodajni', kar pomeni, da sledijo trendom in željam potrošnikov« (Haler, 2015). Lisca se pri razvoju perila zaveda, da se okusi po različnih državah razlikujejo in da je težko tržiti isti proizvod tako v Španiji, Nemčiji kot Rusiji. Lokalne preference in okuse razvojni oddelek vseeno skuša upoštevati do največje možne mere, tako da se znotraj ene linije oblikujejo serije, ki ustrezajo bolj temperamentnim sredozemskim ali bolj hladnim severnim trgom. To se npr. kaže v izbiri barv in krojev. »Vzhodnim trgom zadostimo z dodajanje kakšnih posebnih detajlov, kot so npr. kristali Swarovski. Seveda pa upoštevanje vseh teh raznolikosti povečuje stroške in kompleksnost procesa, vendar je vedno potrebno poiskati ustrezno ravnotežje med standardizacijo in adaptacijo« (Haler, 2015).

6.2 Oblikovanje cen in cenovnih pogojev

Pogoj za uspešno poslovanje podjetja je ustvarjanje dovolj visokega dobička. Marža med prodajno ceno proizvoda in ceno njegove proizvodnje mora biti dovolj visoka, da krije vse stroške režije, trženja, tržnih poti, investicij ter ob tem ustvarja še ustrezno visok donos za lastnika. V tem oziru je zato »pokritje«, ki ga dosega določen proizvod, pomemben element finančne uspešnosti družbe. Izhodišče za izračun ustrezne dobičkonosnosti proizvoda so postavljene prodajne cene na slovenskem trgu, pove Renata Vene, vodja finančne službe v Lisci.

Lisca proizvode kupi po nabavni ceni (NC). K tej ceni se prištejejo še odvisni stroški (pakiranje, carina, kontrola), kar predstavlja proizvodne stroške (PC). Proizvodni stroški se

povečajo še za faktor X, ki predstavlja vse neproizvodne stroške in všteti dobiček. Ta cena se imenuje tovarniška cena (TC) in pokriva za Lisca vse stroške razvoja, proizvodnje, materiala, trženja in dobiček. Lisca na tovarniško cenno doda faktor X (veleprodajna marža), kar predstavlja stroške skupnega trženja in stroške vseh ostalih poslovnih funkcij. To predstavlja kalkulativno veleprodajno cenno (VPC), po kateri Lisca fakturira svojim maloprodajnim trgovinam. Kalkulativno maloprodajno cenno za končne potrošnike Lisca izračuna iz kalkulativne VPC, ki ji doda še maržo lastnih trgovin (iz te se krijejo stroški obratovanja in investicij trgovin) in 22 % davek na dodano vrednost.

Lisca ima za vsak trg posebej, tudi za slovenskega, oblikovane priporočene cenovne razrede oziroma za vsak izdelek priporočeno maloprodajno cenno (MPC). Ta se izračuna tako, da priporočeno maloprodajno cenno (MPC) zmanjšajo za DDV (faktor 1,22) in maržo slovenskih trgovin (faktor X), s čimer se izračuna fakturirana VPC. Fakturirano VPC indeksirajo s kalkulativno VPC in tako izračunajo finančno pokritje posameznega proizvoda. Če indeks pokritja proizvoda znaša 100, pomeni, da proizvod krije vse zahtevane stroške proizvodnje in poslovanja. Proizvod z indeksom pokritja nad 100 prinaša dobiček, medtem ko proizvod z indeksom pod 100 ustvarja izgubo. Tak proizvod mora biti ustrezno popravljen (cenejši materiali, enostavnejši postopki šivanja), da doseže ustrezno stopnjo dobička.

Izhodišče za oblikovanje cen na nemškem trgu so priporočene maloprodajne cene v Sloveniji, povečane za X %. Ta znesek se zaokroži navzgor na predlagane »psihološke« cenovne razrede. Maloprodajne cene so s strani Lisce priporočene cene, po katerih trgovci prodajajo blago končnim strankam. Cena, po kateri trgovci v Nemčiji od Lisce Nemčije kupijo blago, se imenuje veleprodajna cenno in je za X % nižja od maloprodajne cene. Razlika med maloprodajno in velikoprodajno cenno je marža, ki ostane trgovcem. Matična družba Lisca, d. d., proizvode svoji hčerinski družbi Lisca Group Sevnica GmbH obračunava po bruto izdobljeni ceni z 20 % popustom. Razlika med fakturirano veleprodajno cenno, po kateri nemški trgovci kupujejo od Lisce Nemčija in izdobljeno cenno, je marža hčerinske družbe.

Vsaka izmed linij (Lisca Selection, Lisca Fashion in Cheek by Lisca) ima v Nemčiji postavljene svoje cenovne razrede:

- Lisca Selection: 54.90 modrček – 29.90 hlačke
- Lisca Fashion: 39.90 modrček – 19.90 hlačke
- Cheek by Lisca: 32.90 modrček – 14.90 hlačke

Postavljeni cenovni razredi Lisca na nemškem trgu glede na konkurente uvrščajo v srednji cenovni razred.

6.3 Menedžment tržnih poti

Distribucija je v panogah z ostro konkurenco, kjer se izdelki in cene med seboj bistveno ne razlikujejo, element ustvarjanja konkurenčne prednosti podjetja. Hkrati lahko na drugi strani velik delež stroškov distribucije v maloprodajnih cenah ključno vpliva na finančno uspešnost podjetja.

Specializirane multi-brand trgovine v Nemčiji, ki so za Lisco glavna trženjska pot, so praviloma manjše trgovine v središčih mest. Za tovrstne trgovine je značilno, da je lastnik večino časa prisoten v trgovini in neposredno vključen v prodajni proces. Prav tako lastnik upravlja z vsemi področji poslovanja, ki segajo od nabave izdelkov do njihove prodaje. Tovrstne trgovine imajo po navadi poleg lastnika zaposleno še največ eno ali dve prodajalki. Pogostokrat so to ožji družinski člani. Ključna lastnost in prednost za stranke v specializiranih multi-brand trgovinah je velika vloga svetovanja, ki ga nudi prodajalka v nakupnem procesu. To praviloma pomeni, da si stranka proizvodov ne izbira sama, temveč ji nabor proizvodov na podlagi ugotovljenih potreb in preferenc (velikost košarice, obseg prsnega koša) prodajalka predloži. Prodajalka ima v takih primerih veliko znanja tako o proizvodih, ki jih prodaja, kakor tudi o željah in potrebah strank. Tovrstne trgovine so si v letih obstoja ustvarile svoj krog rednih strank, ki jih prodajalke že dobro poznajo. V primeru specializiranih multi-brand trgovin je pri proizvodih, ki jih trgovine izberejo v asortiment, izjemno pomembna kakovost ter dobro prileganje perila telesu (angl. *fitting*). Prav tako je pomemben dober poprodajni servis (hitra obdelava naročil, možnost sprotnih ponaročil), medtem ko prepoznavnost blagovne znamke na policah specializiranih trgovin ne igra vidnejše vloge. Zaradi relativno nizke prepoznavnosti blagovne znamke Lisca med končnimi strankami v Nemčiji, vendar zato po drugi strani odlične kakovosti in dobrega prileganja spodnjega perila telesu, je bila izbira specializiranih trgovin kot glavne tržne poti logična.

6.4 Trženjsko komuniciranje

Lisca v Nemčiji zaradi nizke prepoznavnosti blagovne znamke za razliko od slovenskega in balkanskega trga ni razvila svoje lastne prodajne mreže, temveč svoje proizvode prodaja prek posrednikov (trgovcev). To dejstvo je vplivalo tudi na strategijo trženjskega komuniciranja, v središču katere ni bil končni potrošnik, temveč trgovec kot posrednik med Lisco in končnim kupcem. Čeprav Lisca prodaja proizvode za končnega potrošnika in je s svojimi proizvodi prisotna na t. i. trgu B2C, se Lisca v Nemčiji zaradi drugačnih tržnih poti pojavlja kot subjekt na medorganizacijskem trgu (B2B). Cilj trženjskih aktivnosti Lisce v Nemčiji je torej prodaja proizvodov trgovcem, temu cilju pa je podrejena tudi izbira oblik trženjskega komuniciranja, med katerimi se Lisca poslužuje odnosov z javnostmi, pospeševanja prodaje s poudarkom na opremi prodajnih mest in osebne prodaje.

Osebna prodaja: Osebna prodaja je glavni in ključni steber trženjskega komuniciranja Lisce v Nemčiji. Samostojni (pogodbeni) komercialisti, ki tržijo proizvode Lisce, so organizirani geografsko glede na zvezne dežele, njihova glavna naloga pa je trženje proizvodov Lisce. Njihove glavne stranke s katerimi komunicirajo direktno (telefonska najava, obiski) so trgovci s spodnjim perilom. Komercialisti trgovce obiščejo dvakrat letno (poletna in zimska sezona) kjer jim predstavijo kolekcijo in jih poizkušajo prepričati v nakup. Glavni cilj osebne prodaje je zbiranje prednaročil prihodnje kolekcije.

Pospeševanje prodaje. Pospeševanje prodaje je drugi najpomembnejši steber trženjska komuniciranja in glavna oblika predstavitve blagovne znamke na prodajnem mestu. Glavni namen pospeševanja prodaje je prepričati stranko (trgovca) v povečanje prodajnih površin, povečanje zalog in opremo prodajnega mesta s promocijskimi materiali blagovne znamke Lisca. Aktivnosti pospeševanja prodaje so zasnovane v trženjskem oddelku matičnega podjetja, izvajajo pa jih komercialisti na terenu. Nabor aktivnosti pospeševanja prodaje je širok in obsega prodajne kataloge, brošure, darilca, sejemske nastope ter aktivnosti predstavitve proizvodov in blagovne znamke na prodajnih mestih (stojala, plakati, izložbe, posterji, darilna embalaža). Prav tako lahko Lisca v tem okviru podpre trženjske aktivnosti trgovca (oglasilni katalogi, modne revije), če se odloči, da bi pri svojih aktivnostih izpostavil tudi blagovno znamko Lisca.

Odnosi z javnostmi. Namen aktivnosti odnosov z javnostmi je krepitev prepoznavnosti in ugleda blagovne znamke tako med trgovci kot tudi končnimi strankami. Aktivnosti odnosov z javnostmi smo glede na ciljno skupino medijev, ki jo nagovarjamo, razdelili v dve skupini:

- strokovni mediji: Strokovne oziroma panožne medije za področje spodnjega perila sestavljajo tri revije (SOUS, die Linie in TextilWirtschaft). Komuniciranje z mediji (predstavitev kolekcije, sporočil za javnost s fotografskim materialom, vabila na modne revije) upravlja Lisca Nemčija;
- mediji za končne stranke: V Nemčiji obstaja mnogo medijev, ki jih panoga perila kot modna panoga zanima z vidika poročanja. Ustvarjanje publicitete v teh medijih smo prepustili pogodbeni agenciji za odnose z javnostmi.

Aktivnosti trženjskega komuniciranja so bile do septembra 2014 razdeljene med različne organizacijske subjekte znotraj skupine Lisca (glej Tabelo 7). Z novim delovnim mestom v podjetju Lisca Nemčija za področje marketing se je management Lisce odločil, da se novi funkciji pripišejo obstoječe delovne naloge z namenom boljše koordinacije, centralnega izvajanja aktivnosti in določanja strategije.

Tabela 7: Strategija trženjskega komuniciranja Lisce na nemškem trgu

Ciljna skupina	Oblika trženjskega komuniciranja	Izvedbene aktivnosti	Izvajalec
Trgovci	Osebna prodaja	Glavna oblika trženjska komuniciranja	Samostojni komercialisti (pod vodstvom Lisce Nemčija)
	Pospeševanje prodaje (POS-aktivnosti)	Opremljanje prodajnih mest s promocijskimi materiali, skrb in negovanje odnosov z glavnimi strankami	Lisca Nemčija, oddelek poprodajnih aktivnosti v centrali, komercialisti
	Odnosi z javnostmi	Ustvarjanje publicitete in skrb za pojavnost blagovne znamke v medijih	Lisca Nemčija
Končni potrošniki	Odnosi z javnostmi – socialna omrežja	Razvoj nemške spletne skupnosti na Facebooku, skrb za pojavnost blagovne znamke na blogerskih skupnostih	Pred letom 2015: centralna marketinška služba; po letu 2015: Lisca Nemčija
	Odnosi z javnostmi – tiskani in spletni mediji	Ustvarjanje publicitete v tiskanih in spletnih medijih za končne uporabnike	Lisca Nemčija prek zunanje agencije

Vir: Lisca, Poslovni načrt družbe Lisca, d. d., in Skupine Lisca za leto 2015, 2014, str. 25.

6.5 Prepoznavnost blagovne znamke Lisca v Nemčiji

Tržnih raziskav in analiz o prepoznavnosti blagovne znamke v Nemčiji nismo opravljali. Povratno informacijo o prepoznavnosti, ugledu in kakovosti blagovne znamke dobivamo v pogovorih s komercialisti, trgovci in z novinarji. Lea Becker, urednica bloga za spodnje perilo Diary Dessous.de, je o Lisci povedala: »Lisca je kot blagovna znamka še relativno nepoznana, vendar z različnimi linijami pokriva vse okuse, ki jih ženska potrebuje. To po mojem mnenju predstavlja dobre predpostavke za nadaljnji razvoj znamke. Cenovno je prav tako dobro pozicionirana, saj ženske niso pripravljene plačati več kot 85 evrov za komplet spodnjega perila.«

Pri prepoznavnosti blagovne znamke je treba ločiti med strokovno javnostjo in končnimi potrošniki. Lisca je uspelo v 20 letih obstoja izgraditi splošno prepoznavnost med trgovci, kar je pomemben element, vendar ji ni uspelo izgraditi večje prepoznavnosti med končnimi potrošniki. To dejstvo je posledica drugačne strategije trženjskega komuniciranja, ki jo je Lisca zasledovala v preteklih letih in v središču katere so bile specializirane multi-brand trgovine, kjer prepoznavnost blagovne znamke za končnega potrošnika ni ključnega pomena. S postopnim spreminjanjem tržne strategije (prehod na večje trgovce) se management Lisce zaveda pomena relativne podhranjenosti blagovne znamke na trgu končnih strank in potrebe po gradnji blagovne znamke.

6.6 Storitve oskrbe trgovcev kot vir konkurenčne prednosti

Lisca v Nemčiji nima lastnih trgovin, temveč svoje proizvode končnim strankam prodaja prek zunanjih posrednikov oziroma trgovcev. Prodajni proces Lisce se ne konča s prodajo proizvodov trgovcem, temveč si Lisca prizadeva za vzpostavitev trajnih odnosov s trgovci in njihov vnovični nakup. Lisca iz izkušenj ugotavlja, da trgovci od proizvodov Lisce pričakujejo kakovost, odlično prileganje telesu in ustrezen cenovni razred, ki ga drugi ponudniki pri trgovcu še ne zapolnjujejo. Dodatna pričakovanja trgovcev so še ustrezno visoka trgovska marža in kakovostne poprodajne aktivnosti. Poprodajne aktivnosti v Lisca zagotavlja kvalificiran in izkušenj tim v matičnem podjetju v Sevnici, ki trgovcem nudi vse storitve v nemškem jeziku. Oddelek poprodajnih aktivnosti je stična točka med Nemčijo in skladiščem, od koder se odpremlja blago za nemški trg. Poleg glavnih nalog, kot so obdelovanje in odprema naročil, sodelavci v oddelku poprodajnih aktivnosti izvajajo tudi storitve telefonskega sprejemanja naročil in sprotnih naročil, sprejemanje reklamacij in odgovarjanje na vsa vprašanja trgovcev glede plačilnega prometa, izstavljanje dobropisov in promocijske opreme.

Hiter in kakovosten servis, ki pozna rešitve za probleme trgovcev, je dandanes nujen vidik poslovanja na nemškem trgu. Hitra obdelava naročila in izdobe je področje, ki ga Lisca priznava kot svojo konkurenčno prednost. Lisca poleg hitre obdelave naročil v nemškem jeziku in izdobe blaga nudi trgovcem tudi številne ugodnosti, kot so možnost kulantnega vračila blaga (izkaz dobre volje), možnost komisijske prodaje osnovnih serij, naročilo brez minimalne vrednosti, ugodni plačilni pogoji itd.

6.7 Predstavitev blagovne znamke na prodajnem mestu (POS)

Glede na to, da Lisca nima svojih lastnih prodajnih mest v Nemčiji, predstavitev blagovne znamke na prodajnem mestu trgovca uvršča pod šesti trženjski »P« (angl. *physical evidence*). Lisca predstavitev blagovne znamke na prodajnem mestu kot aktivnost pospeševanja prodaje (poleg osebne prodaje, ki jo izvajajo pogodbeni komercialisti) uvršča v središče svoje strategije trženjskega komuniciranja. Lisca je to obliko trženjskega komuniciranja postavila na podlagi analize učinkovitosti in ocene stroškov drugih oblik

trženjskega komuniciranja, ki so občutno stroškovno zahtevnejše. Cilj tovrstnega komuniciranja je predstaviti blagovno znamko Lisca kupcu neposredno na prodajnem mestu in ga tako spodbuditi k takojšnjemu nakupu. Ta cilj skuša Lisca doseči z opremo prodajnih mest s plakati, posterji, izložbami, stojali, obešalniki, brošurami, letaki in give always darili za končne stranke. Promocijski material je odsev blagovne znamke Lisca in pogostokrat tudi prvi vtis, ki si ga nov trgovec ali končna stranka ustvari o Lisci, zato podjetje Lisca skrbi za ustrezno kakovost in zunanjo pojavnost vseh materialov, ki nosijo ime blagovne znamke Lisca. Za opremljanje trgovcev z ustreznimi promocijskimi kanali so odgovorni komercialisti ob tesnem sodelovanju s poprodajno službo v centrali (ta je odgovorna za izdobavo materialov na trgovce) in centralnim trženjskim oddelkom, ki pripravi zasnovo promocijskih materialov. Težave, s katerimi se pri tem srečujemo zaposleni, so nepripravljenost in mlačen odziv trgovcev za sodelovanje, pomanjkanje prostora pri trgovcu, splošna zasičenost prostora s promocijskimi materiali ostalih znamk, in glede na to, da gre za samostojne subjekte, tudi otežena koordinacija vseh aktivnosti.

6.8 Prodajalci, zadnji člen v verigi dodatne vrednosti

Lisca v Nemčiji nima svoje mreže lastnih trgovin in posledično tudi ne lastnih prodajalcev. To pomeni, da Lisca s prodajo blaga trgovcem izgubi kontrolo nad prodajo. Na domačih trgih, kjer je Lisca razvila lastno prodajno mrežo (Slovenija in trgi bivše Jugoslavije), Lisca nadzoruje celotno verigo dodane vrednosti, od proizvodnje do prodaje blaga končnim strankam. V tem oziru se zaveda pomena lastnih prodajalcev kot zadnjega člena v verigi, od katerega je odvisna uspešna prodaja proizvoda. V ta namen Lisca za svoje prodajalce pripravlja posebne treninge izobraževanja tako s področja proizvodov kot prodajnih tehnik. V Nemčiji Lisca nima nadzora nad prodajalci, kar ima za posledico manjšo pripadnost blagovni znamki, oteženo pridobivanje odzivov strank in izvajanje trženjskih akcij (popustov, nagradnih iger za končne stranke), prav tako pa je oteženo tudi opremljanje prodajnih mest s promocijskimi materiali. Primarno vodijo prodajne stike s trgovci komercialisti, ki so prav tako v pogodbenem odnosu z Lisco in imajo praviloma v svojem prodajnem asortimentu še dve ali tri praviloma nekonkurenčne blagovne znamke. Tudi dejstvo, da so komercialisti samostojni, pomeni oteženo komunikacijo in manjšo pripadnost blagovni znamki kot v primeru lastnih komercialistov. Neobstoj lastne prodajne mreže ima poleg komercialnih posledic (otežen menedžment blagovne znamke) tudi finančne posledice, saj Lisca s plačilom provizij izgublja del denarja, ki bi ga sicer namenila za opremljanje prodajnih mest.

7 PRIPOROČILA

7.1 Ključni izzivi in tveganja

Nemško gospodarstvo in kupna moč prebivalstva sta na najvišji ravni v zadnjih letih, a kljub temu se modna panoga v Nemčiji v zadnjih letih sooča z velikimi izzivi. Padanje prodaje, pritiski na cene, nižanje marže, nižanje izdatkov za modo, preoblikovanje tržnih poti, spreminjanje nakupnih navad, nove poslovne povezave, razvoj novih poslovnih modelov, čedalje večje zahteve po investicijah v tehnologijo, vdor tujih podjetij v panogo, pojav nizkocenovnih ponudnikov, spremenjeno zaznavanje blagovnih znamk in pojav trenda, da moda »ni več in«, so nekatere najpomembnejše spremembe, ki vplivajo tako na proizvajalce kot trgovce v panogi. Določena podjetja so spremembe hitro zaznala in se novim razmeram prilagodila, medtem ko je veliko podjetij spremembe zaznalo prepozno ali na izzive niso ustrezno odgovorila s spremembo strategije. Ta podjetja so že propadla ali pa jih ugasnitev čaka v naslednjih desetih letih. V tabeli 8 povzeman glavne spremembe na nemškem trgu za LISCO.

Tabela 8: Pregled sprememb, ki jih zaznavajo podjetja v modni panogi v Nemčiji

Področje sprememb	Dinamika
Ekonomске spremembe	<ul style="list-style-type: none">• pritiski na nižanje cen• nižanje dobičkov• padanje prodaje
Tržne spremembe	<ul style="list-style-type: none">• izumiranje specializiranih multi-brand trgovin in regionalnih multi-brand modnih trgovskih centrov izven večjih mest• vdor nizko cenovnih panožnih ponudnikov• vdor nizko cenovnih izven panožnih ponudnikov• čedalje večja konkurenca• razvrednotenje cen s popusti
Poslovne spremembe	<ul style="list-style-type: none">• proces vertikalne integracije• proces koncentracije• ekonomija obsega• razvoj novih poslovnih modelov (spletna prodaja)
Tehnološke spremembe	<ul style="list-style-type: none">• zahteve po digitalizaciji poslovanja (vpeljava EDI-sistema)• višanje vrednosti spletne prodaje• zahteve po čedalje višjih investicijah v tehnologijo (možnost naročanja na POS prek tabličnih računalnikov, kupovanje prek mobilnega telefona itd.)

se nadaljuje

nadaljevanje

Področje sprememb	Dinamika
Spremembe nakupnih navad in socialno-demografske spremembe	<ul style="list-style-type: none">• blagove znamke izgubljajo na pomenu• cena postaja najpomembnejši nakupni razlog• nižanje deleža izdatkov za modo v gospodinjstvih• rast priljubljenosti nakupov prek spleta• generacijskih preskok v lastništvu specializiranih multi-brand trgovin
Produktne spremembe	<ul style="list-style-type: none">• trend zniževanje prednaročil• zmanjševanje povpraševanja po modnih sezonskih serijah• povečevanje povpraševanje po stalnih serijah

Vir: Povzeto po Lisca, Poslovni načrt družbe Lisca, d. d., in Skupine Lisca za leto 2015, 2014, str. 8-36.

Naštete spremembe v modni panogi prav tako veljajo tudi za panogo spodnjega perila, kjer so še posebej izraziti naslednji trendi:

- pospešeno odpiranje lastnih mono-label trgovin (Hunkemöller, Intimissimi),
- vstopanje tujih blagovnih znamk na nemški trg (Hunkemöller, Intimissimi, Calzedonia),
- zmanjševanje količine prednaročil,
- povečevanje sprotnih naročil ponavljajočih se serij,
- hitro uveljavljanje spletne prodaje (Amazon, Zalando),
- pojav nizkocenovnih ponudnikov perila (KiK, Lidl, Tschibo),
- razvoj trgovinskih blagovnih znamk (Karstadt, Kaufhof),
- izumiranje specializiranih multi-brand trgovin.

Lisca Nemčija se spreminjanja tržnega okolja zaveda in na izzive v okolju odgovarja z ustreznimi ukrepi. V Tabeli 9 podajam glavne izzive Lisce na nemškem trgu po področjih in ustrezne aktivnosti kot odgovor na obvladovanje izzivov.

Tabela 9: Pregled izzivov po področjih in ukrepi za obvladovanje novonastalih tveganj

Področje	Izzivi	Ukrepi
Prodajna raven	Doseganje načrtovane (zastavljene) letne rasti prometa	<ul style="list-style-type: none"> • poglobljeno posvečanje regiji Bavarska, ki se ji do sedaj ni sistemsko posvečalo pozornosti • sistemsko pristopanje do večjih strank • ukrepi pospeševanja prodaje (raznvrstne spodbude za trgovce katerih namen je povečanje naročil, npr. ob naročilu določenega števila kopalk brezplačno podelimo brisače)
	Sprememba strukture tržnih poti	<ul style="list-style-type: none"> • prehod iz manjših specializiranih multi-brand trgovin k večjim trgovcem z modo (povečanje frekvence obiskov pri večjih strankah) • sistemsko obravnavanje ključnih strank (oblikovanje seznama teh strank) • razvoj lastne spletne trgovine na Amazonu
Trženjsko komuniciranje	Razvoj blagovne znamke med končnim potrošniki	<ul style="list-style-type: none"> • izvajanje aktivnosti trženjskega komuniciranja med končnimi potrošniki (aktivnosti na socialnih omrežij) • izvajanje opremljanja prodajnih mest (POS-marketing)
Tehnologija	Tehnološka posodobitev delovnih procesov na področju prodaje	<ul style="list-style-type: none"> • razvoj informacijskega sistema za avtomatski prenos podatkov (Electronic Data Interchange)
Produktna raven	Trend naraščanja povpraševanja po ponavljajočih se serijah	<ul style="list-style-type: none"> • razvoj nove, dodatne ponavljajoče se serije

Vir: Lisca, Poslovni načrt družbe Lisca, d. d., in Skupine Lisca za leto 2015, 2014, str. 34.

7.2 Potrebni viri in kompetence

Lisca Nemčija bo morala za doseganje ciljev v povezavi z dvema glavnima izzivoma, to sta prestrukturiranje tržnih poti in gradnja blagovne znamke, pridobiti in uporabiti vire in kompetence, ki so predstavljeni v Tabeli 10.

Tabela 10: Ocena potrebnih virov in kompetenc za doseganje postavljenih ciljev

Izziv	Finančni viri	Človeški viri	Organizacijski viri
Prestrukturiranje tržnih poti	<p>Kaj: dodatno finančno stimuliranje komercialistov za pridobivanje novih večjih strank</p> <p>Kako: finančna shema nagrajevanja v obliki bonusov</p>	<p>Kaj: večja mera angažiranosti in motiviranosti komercialistov za preboj v večje trgovinske sisteme</p> <p>Kako: ustvarjanje večje pripadnosti komercialistov blagovni znamki (različna srečanja, konference)</p> <p>Kaj: potrebno tehnološko znanje s področja IKT za razvoj spletnih trgovin in elektronske podpore poslovanja</p> <p>Kako: izobraževanja, udeleževanja konferenc</p>	<p>Kaj: intenzivnejša komunikacija med komercialisti in Lisco Nemčija ter bolj izrazito komuniciranje zelenih ciljev</p> <p>Kako: vpeljevanje četrtnih regionalnih srečanj, izmenjava mnenj in izkušenj</p>

se nadaljuje

nadaljevanje

Izziv	Finančni viri	Človeški viri	Organizacijski viri
Gradnja blagovne znamke	Kaj: povečanje finančnih sredstev za oglaševanje in pojavnost blagovne znamke na nemškem spletu Kako: višji izdatki in namembnost morajo biti ustrezno komunicirani vodstvu	Kaj: večja osredotočenost na gradnjo blagovne znamke na spletu Kako: prepričati vodstvo o pomembnosti spleta kot okolja za gradnjo blagovne znamke	Tesnejše sodelovanje centralnega marketinga v materinski družbi in Lisce Nemčija glede aktivnosti gradnje blagovne znamke Kako: večkratna srečanja, vključitev vodstva v ključne odločitve

Vir: Povzeto po Lisca, Poslovni načrt družbe Lisca, d. d., in Skupine Lisca za leto 2015, 2014, str. 27-34.

7.3 Nadaljnji razvoj trženjskega spleta in upravljanja z blagovno znamko

7.3.1 Prodajni asortiment

Specializirane mutli-brand trgovine se soočajo z upadanjem obiska trgovin in čedalje večjo konkurenco spletne prodaje, zato tudi trgovine pri naročanju novih, predvsem modnih serij, postajajo vse bolj previdne in zadržane. Opazen je trend zmanjševanja prednaročil (modnih serij) ter trend povečevanja sprotnih naročil ponavljajočih se serij. S tem se želijo trgovci znebiti prevelikih zalog in zmanjšati tveganje v primeru, da teh serij ne prodajo. Na drugi strani trgovci povečujejo sprotne naročanje ponavljajočih se serij, ki jih ima Lisca tekom celotnega leta vedno na zalogi. V tabeli 11 podajam glavne ugotovitve in priporočila za obvladovanje sprememb na področju prodajnega asortimenta.

Tabela 11: Glavne ugotovitve in konkretna priporočila razvoja prodajnega asortimenta

Glavne ugotovitve	Konkretna priporočila
<ul style="list-style-type: none"> • trend zmanjševanja naročil modnih serij • številna sprotne naročila manjših vrednosti obremenjujejo poprodajno službo in višajo stroške poslovanja • proizvodi Lisce ustrezajo kriterijem ciljne skupine potrošnic v kakovosti, ceni in prileganju • trgovci in potrošnice nam priznavajo odlično razmerje med ceno in kakovostjo 	<ul style="list-style-type: none"> • vpeljava dodatne (tretje) serije v liniji Selection: s tem bi Lisca okrepila ponudbo v cenovno višjem segmentu • vpeljava nove (pete) serije v liniji ponavljajočih se serij: s tem bi Lisca okrepila prodajno najmočnejše serije in odgovorila na povečanje povpraševanja po ponavljajočih se serijah (v času pisanja magistrske naloge že v procesu) • razvoj ponavljajočih se serij tudi v programu kopalk

Vir: Povzeto po Lisca, Poslovni načrt družbe Lisca, d. d., in Skupine Lisca za leto 2015, 2014, str. 12-13.

7.3.2 Maloprodajne cene

Maloprodajne cene uvrščajo Lisco v srednji cenovni razred z odličnim razmerjem med ceno in kakovostjo ter zelo privlačno maržo za trgovce. Cenovni segment je pri obstoječih trgovcih in pri končnih potrošnikih dobro sprejet, zato cen v prihodnosti ne nameravajo spreminjati.

7.3.3 Tržne poti

Tržne poti so poleg trženjskega komuniciranja področje, kjer Lisco Nemčija v prihodnosti čakajo največji izzivi. Lisca proda 70 % proizvodov v specializiranih multi-brand trgovinah, ki so za Lisco najpomembnejši prodajni kanal. Gre za manjše specializirane trgovine s spodnjim perilom v središčih regionalnih mest in na podeželju. Za to vrsto trgovin je značilno, da imajo svoj poznan krog zvestih strank, večinoma predstavnic ženskega spola, starih nad 50 let. Tovrstne trgovine imajo tudi dolgo zgodovino obstoja, to je med 20 in 50 let. Specializirane multi-brand trgovine se v zadnjih letih srečujejo z velikimi težavami, saj se v pravilu, razen svetlih izjem, niso zavedale sprememb, ki se dogajajo v okolju. Tako imajo danes čedalje starejšo populacijo strank, ki je zaradi konkurence in spremenjenih nakupovalnih navad mlajših generacij niso uspeli pomladiti. Trgovine zaradi pomanjkanja finančnih in človeških virov niso ustrezno spreminjale strategije ter se prilagajale konkurenci in spremenjenim tržnim razmeram, zato se danes srečujejo z upadom obiska kot glavnim problemom. Posledica tega dejstva je kontinuirano zmanjševanje obsega poslovanja in postopno ugašanje trgovin. Ta vrsta tržne poti nima svetle prihodnosti, zato mora Lisca čim prej nadomestiti to vrsto trgovin oziroma poiskati nove tržne poti. To je naloga prodajne ekipe, ki mora Lisco uvrstiti na police večjih

trgovinskih verig, kot so npr. Karstadt ali Ludwig Beck. Pri tem se Lisca srečuje z dvema problemoma: s slabo prepoznavnostjo blagovne znamke in trgovskimi blagovnimi znamkami. Način prodaje v večjih trgovinskih verigah se razlikuje od prodaje v strokovnih specializiranih trgovinah. V slednjih proizvode za stranko glede na njene potrebe izbira prodajalka, zato blagovna znamka nima takšnega pomena kot v večjih trgovskih verigah, kjer je vloga prodajalke manjša, proizvode pa si praviloma izbira potrošnik sam. V teh primerih je seveda ključnega pomena prepoznavnost blagovne znamke v povezavi s ceno. V primeru večjih trgovskih verig ne gre izključiti niti lastnih blagovnih znamk v istem cenovnem segmentu, ki jih trgovci seveda niso pripravljene zamenjati. V tabeli 12 povzemanj zaznane trende na področju tržnih poti in predlagam priporočila za obvladovanje teh sprememb.

Tabela 12: Glavne ugotovitve in konkretna priporočila razvoja področja tržnih poti

Glavne ugotovitve	Konkretna priporočila
<ul style="list-style-type: none"> • glavni trženjski poti Lisca Nemčija, specializiranim multi-brand trgovinam, grozi postopno ugašanje • izbrani tržni kanal za blagovno znamko Cheek ni primeren (specializiranih multi-brand trgovin mlajše potrošnice praviloma ne obiskujejo) • tržna pot »direktne prodaje« se je v zadnjem času upadanja prodaje v specializiranih trgovinah izkazala za učinkovit trženjski kanal in ga v prihodnosti ne kaže zanemarjati ali nadomeščati • struktura prodaje je neugodna (43 % vseh kupcev realizira le 3,4 % vrednosti celotne prodaje, kar obremenjuje službo poprodajnih aktivnosti) • vse več potrošnic nakupuje spodnje perilo v spletnih trgovinah 	<ul style="list-style-type: none"> • intenzivnejše pridobivanje novih večjih kupcev, predvsem večjih modnih trgovcev • intenzivnejše posvečanje izbranim obstoječim večjim kupcem (prodati več) • čim prej je treba dokončati razvoj sistema elektronske izmenjave podatkov EDI, ki omogoča avtomatično ponaročanje proizvodov in je pogoj za začetek poslovanja v izbranih večjih trgovinah z večjim številom filial (v času pisanja magistrske naloge že v procesu) • nadaljnji razvoj lastne spletne prodaje • treba je odpirati shop-in-shop trgovine pri spletnih trgovcih, kot so npr. Amazon in Zalando (v času pisanja magistrske naloge je Lisca Nemčija odprla svoj prvi shop-in-shop pri spletnem trgovcu Amazon)

Vir: Povzeto po Lisca, Poslovni načrt družbe Lisca, d. d., in Skupine Lisca za leto 2015, 2014, str. 9.

7.3.4 Trženjsko komuniciranje

Na področju trženjskega komuniciranja je največji izziv izgradnja prepoznavnosti blagovne znamke med končnimi potrošniki, ki je znatnega pomena za začetek sodelovanje z večjimi trgovskimi hišami. V tabeli 13 predstavljam ugotovitve in podajam priporočila za izboljšanje trženjskega komuniciranja LISCE Nemčija.

Tabela 13: Glavne ugotovitve in konkretna priporočila za razvoj področja trženjskega komuniciranja

Glavne ugotovitve	Konkretna priporočila
<ul style="list-style-type: none"> • blagovna znamka Lisca je med trgovci prepoznana in je sinonim za »dobro kakovost po ugodni ceni« • blagovna znamka med končnimi kupci ne uživa večje prepoznavnosti • blagovna znamka bo morala podpirati preboj v večje trgovinske centre • gradnja blagovne znamke v Nemčiji je lahko drag, vsekakor pa dolgotrajen proces 	<ul style="list-style-type: none"> • zaradi cenovne učinkovitosti bo Lisca gradila blagovno znamko v povezavi s prodajnimi mesti in v večjem delu na spletu (močnejše aktivnosti na družabnih omrežjih) • Lisca bo okrepila komunikacijske aktivnosti z nemškimi potrošniki na socialnem omrežju Facebook • Lisca bo širila svojo prepoznavnost v blogerskih skupnostih (razvoj lastne blogerske skupnosti) • Lisca bo okrepila delovanje na področju PR-ja • Lisca bo navezala stik s pomembnejšimi osebnostmi s področja mode v Nemčiji (mnenjski vodje) • Lisca bo morala nameniti višji delež oglaševalskih izdatkov za pojavnost blagovne znamke na spletu

Vir: Lisca, Poslovni načrt družbe Lisca, d. d., in Skupine Lisca za leto 2015, 2014, str. 38.

SKLEP

Modna panoga v Nemčiji se trenutno nahaja v procesu prestrukturiranja. Posledica prestrukturiranja panoge bo očiščenje in posledično še večja koncentracija panoge na nekaj najmočnejših igralcev. Klasični trgovci, ki za Lisca Nemčija predstavljajo glavno tržno pot, se soočajo s težavami, za katere ne najdejo pravih rešitev. Na eni strani se srečujejo s čedalje močnejšo spletno prodajo, ki na splošno negativno vpliva na frekvenco obiska trgovin, na drugi strani pa v mestna središča prihajajo nizkocenovni filialisti ali proizvajalci z lastnimi trgovinami.

Klasični trgovci se na spremembe odzivajo s spremembo tržne strategije, in sicer z diferenciranjem in ustvarjanjem dodane vrednosti s funkcijo osebnega svetovanja kupcu in posebnim (specialnim) prodajnim asortimentom, ki ga splet in drugi konkurenčni panožni ponudniki ne nudijo. To seveda pomeni, da se njihov dosedanji tržni segment občutno zmanjša le na tiste potrošnike, ki v tem prepoznajo dovolj visoko vrednost in spodbudo za nakup v klasičnih stacionarnih trgovinah. Skrčen trg ne bo prenesel tako visokega števila stacionarnih trgovin s konfekcijo, zato v prihodnjih petih do desetih letih osebno pričakujem zaprtje velikega dela trgovin na podeželju in v manjših krajih do deset tisoč prebivalcev. Ta proces tudi že potrjuje statistika, saj se na leto zapre okoli tisoč stacionarnih trgovin s konfekcijo. Od leta 2000, ko je število trgovin znašalo še 35.000, se je to število do leta 2014 znižalo na 21.000. Obisk manjših nemških mest s številnimi prostimi trgovinskimi površinami to tezo podkrepi tudi v praksi. Prav tako se bo ob manjšem številu trgovcev pritisk na njih s strani proizvajalcev oziroma dobaviteljev še povečal, kar pomeni, da bo borba za police trgovcev še ostrejša kot do sedaj.

Klasični trgovci se hkrati srečujejo še z enim netržnim izzivom, in sicer z zamenjavo generacij v lastništvu trgovin, ki so večinoma v družinski lasti. V pogovorih z lastniki trgovin sem lahko izvedel, da mlade prevzem in menedžment »starševskih« trgovin ne zanima. To se kaže tudi v tem, da številni lastniki svoje trgovine z odhodom v pokoj zaprejo, saj za nadaljnje vodenje ne najdejo naslednikov.

Glede na rezultate preučevanja širšega trženjskega področja, zajetega v magistrski nalogi, ugotavljam dva glavna izziva Lisce v prihodnjih petih letih na nemškem trgu:

- prestrukturiranje področja tržnih poti,
- izgradnja prepoznavnosti blagovne znamke, ki bo podpirala spremembo tržnih poti.

Ob vprašanju »kako oz. na kakšen način« lahko ugotovim, da se predvsem na področju tržnih poti ne ponuja veliko rešitev. Najenostavnejša rešitev je »prehod« na večje trgovce. Prehod iz klasičnih specializiranih in povečini manjših trgovin, ki so glavna tržna pot Lisce Nemčija, k večjim modnim hišam bo zahteven, rezultati pa bodo vsaj po mojem mnenju vprašljivi. Prodajne površine teh trgovcev so že oddane uveljavljenim blagovnim znamkam, zaradi padajočega obiska strank (tudi večji modni trgovci imajo podobne težave) pa so te vrste modnih trgovin še manj dovzetne za eksperimentiranje z blagovnimi znamkami, ki jih končni potrošniki ne poznajo.

Druga možnost prestrukturiranja tržnih poti bi bilo odprtje lastnih trgovin, vendar te možnosti poslovna strategija Lisce zaradi visokih stroškov, upadajočega obiska mestnih in nakupovalnih središč ter nepoznane blagovne znamke med končnimi potrošniki ne predvideva.

Tretja in po mojem mnenju še najbolj možna srednjeročna rešitev (do petih let) bi bil intenziven razvoj spletne prodaje. Tukaj imam v mislih tako lastno spletno trgovino kot tudi druge spletne trgovce z modo. Ocenjujem, da je ta možnost pravi odgovor tako z vidika dinamike trga in potrošniških trendov kot tudi z vidika hitrega povračila vložka v investicijo. Proces prestrukturiranja lahko poteka več let, pri tem pa se je treba zavedati, da bo Lisca z razvojem spletne tržne poti nagovarjala drugačno ciljno skupino. Verjetno bo to dejstvo zahtevalo cenovne popravke proizvodov, saj je cena pri spletnih nakupih odločujoči argument nakupa.

Naslednji izziv Lisce Nemčije je razvoj blagovne znamke med končnimi potrošniki. Glede na sočasen razvoj spletne prodaje menim, da bo treba blagovno znamko v prihodnosti veliko bolj kot v preteklih letih graditi na spletu. Posluževanje novih sodobnih tržnih principov dvosmerne komunikacije, temelječe na družbenih omrežjih, bo pri tem nujen predpogoj. Prve korake v tej smeri smo že naredili: Lisca Nemčija razvija svojo lastno blogersko skupnost, na družbenem omrežju Facebook gradi blagovno znamko v tesni povezanosti z nemškim prostorom in v nemškem jeziku ter izbranim pomembnejšim nemških javnim osebnostim deli promocijsko perilo in jih spodbuja, da svoje fotografije delijo v družabnih omrežjih. To so le nekatere aktivnosti, ki pa jih bo treba v prihodnosti veliko bolj odločno podpreti, tudi s finančnimi vložki.

Z zgornjim povzetkom stanja, izzivov in ukrepov sem odgovoril na dve glavni raziskovalni vprašanji, ki sem si ju zastavil v uvodu magistrske naloge. Prav tako sem s pripravo magistrske naloge dosegel njen namen. Definiral in predstavil sem razloge za uspešnost Lisce na mednarodnih trgih, podrobneje analiziral stanje v panogi in predvidel smernice prihodnjega razvoja. Predstavljena trženjska strategija tako definira in s konkretnimi ukrepi odgovarja na ključne izzive, ki jih prinašajo hitro spreminjajoče se razmere v nemški modni panogi.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The free press.
2. Aaker, A., & McLoughin, D. (2010). *Strategic Market Management. Global Perspectives*. West Sussex: Wiley Publication.
3. Brady, B. (2010). *Essential of International Marketing*. New York: M. E. Sharp, Inc.
4. Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
5. Buzzel, R. (1968). Can you standardize multinational marketing? *Harvard Business Review*, 4(5), 13–23.
6. Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2010). *International Marketing*. Columbus: McGraw-Hill Higher Education.
7. Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L., & El-Ansary, A. (2006). *Marketing Channels* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education International.
8. Czinkota, M., & Ronkainen, I., (2001). *International Marketing*. Boston: Harcourt, Inc.
9. *Das Portal für Wirtschaft, Export und Technik. Made in Germany*. Najdeno 22. februarja 2015 na spletnem naslovu: <http://www.made-in-germany.biz/ueber-uns/das-portal.html>
10. *Deutsch-Slowenische Industrie und Handelskammer. Nemčija – splošni makroekonomski podatki*. Najdeno 16. februarja 2015 na spletnem naslovu: <http://slowenien.ahk.de/sl/nemsko-gospodarstvo/splosni-makroekonomski-podatki/>
11. Diekmann, E. (2015, 29. januar). Dem Fachhandel geht's an die Wäsche. *TextilWirtschaft*. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu [http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=989661&a=4%29](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=989661&a=4%29)
12. Doodle, I., & Lowe, R. (1999). *Analysis, Development and Implementation: International Marketing Strategy*. Oxford: Thomsom Learning.
13. *Genios. Wäschemarkt- internationale Anbieter entdecken Deutschland*. Najdeno 25. februarja 2015 na spletnem naslovu: http://www.genios.de/branchen/w_schemarkt_internationale_anbieter/s_tex_20130207.html
14. *Germany Trade & Invest. Opportunities in software industry*. Najdeno 22. februarja 2015 na spletnem naslovu: http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Fact-sheets/Business-services-ict/fact-sheet-software-industry-en.pdf
15. *Germany Trade & Invest. Industry Overview: The Machinery and Equipment Industry in Germany*. Najdeno 22. februarja 2015 na spletnem naslovu: http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-machinery-equipment-en.pdf
16. *Frankfurter Allgemeine. Deutschland ist zweibeliebtestes Einwanderungsland*. Najdeno 15. februarja 2015 na naslovu: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/oecd-studie-deutschland-ist-zweibeliebtestes-einwanderungsland-12948274.html>

17. Friesner, T. (2014, 8. maj). Physical Evidence as a part of the Marketing mix. *Marketing Teacher.com*. Najdeno 11. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.marketingteacher.com/physical-evidence-marketing-mix/>
18. Hines, T., & Bruce, M. (2002). *Fashion Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
19. Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A decision-oriented approach*. Essex: Pearson Education.
20. *Inflation Deutschland. Inflation in Deutschland*. Najdeno 16. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.inflation-deutschland.de/>
21. *International Monetary Fund. About Germany*. Najdeno 16. februarja 2015 na spletnem naslovu: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/index.aspx>
22. Johansson, K. (2003). *Global Marketing. Foreign Entry, Local Marketing & Global Management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Higeher Education.
23. Kapferer, J-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (Fifth Edition). London: Kogan Page Limited.
24. *Kaufkraft in Deutschland 2014*. Najdeno 16. februarja 2015 na spletnem naslovu: <http://www.acxiom.de/kaufkraft-2014-deutschland-verfugbares-einkommen-steigt-um-34-bei-einer-teuerungsrate-von-11-alle-bundeslander-profitieren/>
25. Keegan, W., & Green, M. (2003). *Global Marketing. Third Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
26. Kotler, P. (1994). *Marketing management. Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
27. Kotler, P. (2003a). *Management trženja* (11th ed.). Ljubljana: GV Založba.
28. Kotler, P. (2003b). *Marketig Management* (11th ed.). New York: Pearson Education.
29. Lisca, d. d. (2014). *Feminity through time*. Sevnica: Lisca, d. d.
30. Lisca, d. d. (2015). *60 years of Lisca*. Sevnica: Lisca, d. d.
31. Lisca, d. d. (2015). *Ogledalo – interno glasilo / januar 2015*. Sevnica: Lisca, d. d.
32. Lisca, d. d. (2013). *Poslovni načrt družbe Lisca, d. d., in Skupine Lisca za leto 2014*. Sevnica: Lisca, d. d.
33. Lisca, d. d. (2014). *Poslovni načrt družbe Lisca, d. d., in Skupine Lisca za leto 2015*. Sevnica: Lisca, d. d.
34. Murphy, R. (2013, 9. avgust). The Extended Marketing Mix: Physical Evidence. Najdeno 11. aprila 2015 na spletnem naslovu: <http://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2013/08/09/marketing-mix-physical-evidence-cim-content/>
35. Niss, H. (1996). Country of origin marketing over the product life cycle: A Danish case study, *European Journal of Marketing*, 30(3), 6–22.
36. O'Guinn, T. (2008). *Advertising and Integrated Brand Promotion*. Oxfordshire: Oxford University Press.
37. *O podjetju*. Najdeno 12. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.lisca.com/si/O-podjetju>

38. Paul, J., & Kapoor R. (2008). *International Marketing. Text and Cases*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
39. Probe, A. (2006, 12. januar). Alles nur geklaut. *TextilWirtschaft*. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu [http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=466641](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=466641)
40. Quester, P. G., & Conduit, J (1996). Standardization, Centralization and Marketing in Multinational Companies. *International Business Review*, 5(4), 397–419.
41. Rajter, M. 2008. *Poslovno svetovanje in uspešnost slovenskih družinskih podjetij* (magistrsko delo). Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
42. Rietdorf, S. (2005). *Der deutsche Textil Einzelhandel. Die wichtigsten Händler und Ihre Strategien*. Dortmund: Diplomica Verlag.
43. Ruzzier, M. K., Ruzzier, M., & Hisrich, R. D. (2013). *Marketing for entrepreneurs and SMEs: A global perspective*. Cheltenham: Edward Elgar.
44. Sivakumar, V-J. (2004). Country of Origin and Its Impact on Brands. *Management Matters*, 1(3), 6–14.
45. Theodosiou, M., & Leonidou, L (2003). *Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy*. Oxford: Academy of Business & Scientific Research.
46. Usunier, J-C., & Lee, J. (2005). *Marketing Across Cultures* (4th ed.). York: Addison Wesley Pub Co Inc.
47. Van Watershoot, W., & Van den Bulte, C. (1992). The 4P Classification of the Marketing Mix revisited. *Journal of Marketing*, 56(4), 83–93.
48. Yadagiri, M., & Sreenivas, N. (2009). Global brand management. *Journal of Management Research*, 1(3), 2–16.
49. *Zentrum für interkulturelles Management*. Najdeno 15. junija 2015 na spletnem naslovu: <http://www.interkulturelles-management.com/nationalekultur/kulturdimension/hofstede.html>
50. Zou, S., Andrus, D., & Norwell, D. (1997). Standardization of International Marketing by Firms from a Developing Country. *International Marketing Review*, 14(2), 107–123.

