

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJAVA PONUDNIKOV HITRE MODE IN
TRADICIONALNIH MODNIH TRGOVCEV V OČEH ZRELEGA
SEGMENTA PORABNIKOV**

Ljubljana, 27. september 2018

AJDA ERJAVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ajda Erjavec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Primerjava ponudnikov hitre mode in tradicionalnih modnih trgovcev v očeh zrelega segmenta porabnikov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Barbaro Culiberg

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEKSTILNA PANOGA	3
1.1 Proizvodni sistemi tekstilnih podjetij	7
1.1.1 Tradicionalni sistem	8
1.1.2 Sistem izboljšane dizajna	9
1.1.3 Sistem hitre odzivnosti	9
1.1.4 Hitra moda	10
1.2 Oskrbovalne verige tekstilnih podjetij	10
1.3 Prodaja tekstila.....	14
1.4 Primerjava glavnih poslovnih funkcij ponudnika hitre mode in tradicionalnega modnega trgovca.....	17
1.4.1 Trženjska funkcija	18
1.4.2 Nabavna funkcija	19
1.4.3 Prodajna funkcija	22
2 NAKUPOVANJE OBLAČIL ZRELEGA SEGMENTA PORABNIKOV.....	23
2.1 Opis in značilnosti zrelega segmenta porabnikov	24
2.1.1 Razvoj zrelega potrošniškega trga	24
2.1.2 Raznolikost in segmentacija zrelega segmenta porabnikov	25
2.2 Značilnosti nakupovanja zrelega segmenta porabnikov	26
3 ANALIZA PRIMERA: PRIMERJAVA GLAVNIH POSLOVNIH FUNKCIJ NA PRAKTIČNIH PRIMERIH PODJETIJ ZARA IN ONAON	29
3.1 Ponudnik hitre mode: trgovina ZARA	29
3.2 Tradicionalen modni trgovec: trgovina ONAON.....	32
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA NA TEMO PRIMERJAVE PONUDNIKOV HITRE MODE IN TRADICIONALNIH MODNIH TRGOVCEV V OČEH ZRELEGA SEGMENTA PORABNIKOV	34
4.1 Kvalitativna raziskava	34
4.1.1 Namen in cilj raziskave	34
4.1.2 Načrt raziskave	35
4.1.3 Rezultati raziskave.....	35
4.2 Kvantitativna raziskava.....	36

4.2.1	Opredelitev problema in ciljev raziskave.....	37
4.2.2	Hipoteze	37
4.2.3	Načrt raziskave.....	40
4.2.4	Analiza podatkov.....	42
4.2.4.1	<i>Opis vzorca</i>	42
4.2.4.2	<i>Opisna statistika</i>	45
4.2.4.3	<i>Statistično preizkušanje hipotez</i>	50
4.2.4.4	<i>Omejitve raziskave</i>	52
4.2.5	Povzetek ugotovitev raziskave in možnosti za nadaljnje raziskovanje.....	52
4.2.6	Priporočila za podjetje.....	55
SKLEP		56
LITERATURA IN VIRI		58
PRILOGE		1

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Matrika različnih proizvodnih sistemov.....	8
Tabela 2:	Vodilni globalni specializirani trgovci z oblačili (izmed 250 najboljših globalnih prodajalcev)	15
Tabela 3:	Primerjava ZARA/ONAON.....	34
Tabela 4:	Odziv na anketo po poslovalnicah	41
Tabela 5:	Rezultati preverjanja raziskovalnih hipotez	54

KAZALO SLIK

Slika 1:	Kompleksnost tekstilne panoge	3
Slika 2:	Življenjski cikel modnega izdelka	5
Slika 3:	Zaporedje dogodkov v tradicionalnem sistemu in sistemu izboljšane dizajna	9
Slika 4:	Zaporedje dogodkov v sistemu hitre odzivnosti in sistemu hitre mode.....	10
Slika 5:	Oskrbovalna veriga tekstilnega podjetja	11
Slika 6:	Primerjava sezonskega cikla ZARA (inovativni proizvodi)/tradicionalni trgovec (funkcionalni proizvodi)	31
Slika 7:	Struktura porabnic, vključenih v vzorec, glede na starost (v %)	43
Slika 8:	Struktura porabnic, vključenih v vzorec, glede na zaposlitveni status (v %)	44
Slika 9:	Struktura porabnic, vključenih v vzorec, glede na neto dohodek (v %).....	44
Slika 10:	Pogostost nakupovanja oblačil v preteklem letu (v %).....	45

Slika 11: Povprečne ocene strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na odnos zrelih porabnic do mode.....	46
Slika 12: Povprečne ocene pomembnosti danih kriterijev pri nakupovanju oblačil s strani zrelih porabnic	47
Slika 13: Povprečne ocene strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na zadovoljstvo s ponudbo podjetja ONAON.....	48
Slika 14: Povprečne ocene strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na primerjavo med obema tipoma prodajaln.....	49

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za globinski intervju	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik.....	3
Priloga 3: Rezultati preverjanja hipotez	6

UVOD

Tekstilno industrijo uvrščamo med tradicionalne panoge, ki zaradi svoje raznolikosti znatno prispeva h gospodarstvu. Mreža tekstilno-oblečilnih podjetij, njihovih dobaviteljev, maloprodajnih enot in distributerjev, predelovalcev in obdelovalcev materialov ter vlaken, dizajnerjev in še bi lahko naštevala ponazarja kompleksnost tekstilne panoge. Po zadnjih podatkih je vrednost globalne tekstilne panoge, od blaga in vse do oblačil, 181 milijard evrov (Euratex The European Apparel and Textile Confederation, 2017).

Precejšen del tekstilne panoge predstavljajo proizvodnja, distribucija in prodaja oblačil. Oblačila v sodobnem času vse pogosteje povezujemo z modo. Moda se je v preteklosti nanašala le na trg visoke mode, ki ga zaznamujejo prestižne blagovne znamke in priznane modne hiše. Dandanes pa trendovska oblačila pridobivajo na popularnosti tudi v srednjem in nižjem cenovnem razredu oblačil (Dunne, Lusch & Griffith, 2002, str. 359). Pojav visoke mode po nizkih cenah je del filozofije hitre mode. Koncept hitre mode je kot globalen fenomen močno vplival na vedenje porabnikov ter spremenil kulturo oblačenja in nakupovanja oblačil.

Slovensko tekstilno panogo so pred dobrim desetletjem zaznamovale številne spremembe. Rast panoge se je močno zmanjšala, povečala se je brezposelnost in panogo je zajelo dramatično prestrukturiranje. Cvetoča tekstilna industrija Slovenije je postala močno zdesetkana in s trga so izginile številne paradne blagovne znamke, kot so Elkroj, Beti, Toper, Labod idr. Tehnološki napredek družbe, spremembe potrošniških trgov in naraščajoča globalizacija zahtevajo uvedbo novih poslovnih modelov in praks poslovanja. Tekstilna podjetja so se z različnimi proizvodnimi sistemi, prilagoditvami v oskrbovalnih verigah in vse večjo pozornostjo do potrošniških trgov prilagodila novonastalim razmeram v panogi.

Sodobno tekstilno podjetje ima na voljo štiri možne proizvodne sisteme oz. usmeritve, ki jih opredeljujeta komponenti hitre odzivnosti in izboljšanega dizajna (Cachon & Swinney, 2011, str. 779). Prvo skrajnost predstavlja tradicionalni sistem s standardnim dizajnom izdelkov in počasno odzivnostjo. Na drugem koncu pa se nahaja sistem hitre mode z visoko odzivnostjo in precejšnjim vlaganjem v dizajn. Vmesni možnosti se osredotočata na dizajn ali na sistem hitre odzivnosti.

Oskrbovalne verige tekstilnih podjetij so bile zaradi neposredne povezanosti z globalizacijo predmet številnih prestrukturiranj v panogi. Konvencionalne verige so se s pomočjo vertikalne integracije in odzivnega časa preoblikovale v oskrbovalne verige hitrega odziva in se začele uspešno kosati z izzivi sodobne modne družbe.

Krajši odzivni čas pomeni krajše napovedi povpraševanja, povečano število medsezona in posledično manjše tveganje za trgovca (Christopher, Lawson & Peck, 2004, str. 370–372). Težnja h krajšim odzivnim časom pa zahteva pozorno poslušanje porabnikov in nenehno

spremljanje prodaje podjetja. Poleg izbora primerne strategije nastopa na trgu (Bridson & Evans, 2004) sta za podjetje izrednega pomena tudi izbor ciljnega segmenta in uspešno pozicioniranje v glavah porabnikov. Eden izmed glavnih potrošniških trendov predstavlja naraščajoč segment strank 50+ (BOF & McKinsey Company, 2016).

V 20. stoletju smo si pridobili kar 30 dodatnih let pričakovane življenjske dobe in rapidno staranje prebivalstva je vsekakor najbolj izrazita demografska sprememba. Zastopanost zrelega segmenta bo med letoma 2015 in 2015 narastla z 900 milijonov na 2 milijardi predstavnikov (WHO, 2017). Zreli potrošniki, v preteklosti precej zapostavljeni, predstavljajo danes pomembno skupino strank z visokim potencialom. Da bi bilo doseganje zrelih nakupovalcev učinkovitejše, so tržniki razvili različne načine segmentacije zrelih nakupovalcev in analizirali njihove nakupne navade.

Namen mojega magistrskega dela je prispevati k znanju na področju tekstilne panoge in ugotoviti, kako predstavnice zrelega segmenta zaznavajo trend hitre mode v primerjavi s tradicionalno modno ponudbo. Na osnovi spoznanj želim tradicionalnemu podjetju ONAON podati praktične nasvete. Cilji magistrskega dela so najprej narediti primerjavo med obema tipoma prodajaln. Izpostaviti in opisati želim najvidnejše razlike med podjetji z vidika glavnih poslovnih funkcij. Hkrati želim narediti tudi primerjavo med obema tipoma prodajaln s stališča zrele nakupovalke poslovalnic ONAON. Podrobno želim analizirati zreli segment in ugotoviti, kakšno je njihovo nakupovanje, kaj jim je pomembno in kako izbirajo oblačila zase.

Prvi del magistrskega dela temelji na sekundarnih podatkih. Podatke pridobim na osnovi študija domače in tuje literature. Primerjati želim podjetje, osredotočeno na tradicionalni proizvodni sistem, poimenovala sem ga kar tradicionalno ali klasično podjetje, in podjetje, ki zasleduje filozofijo hitre mode. Prvi, teoretični sklop se deli na dva dela. V prvem delu se osredotočim na tekstilno panogo, nato pa podrobneje opišem trenutno stanje v panogi po logičnem zaporedju, kot si sledijo glavne funkcije tekstilnega podjetja. Najprej utemeljim proizvodnjo in različne proizvodne usmeritve, sledi opis oskrbovalnih verig, nazadnje opišem še glavne značilnosti prodaje tekstila. Za lažje razlikovanje med obema tipoma prodajaln poglavje zaključim s primerjavo, kjer podrobneje izpostavim in nakažem razlike med trgovci. Drugi del teoretičnega sklopa pa je namenjen proučevanju zrelega segmenta porabnikov. Opišem nastanek zrelega segmenta, glavne značilnosti, utemeljim potencial, navedem možnosti za segmentiranje in podrobneje opišem način nakupovanja. Teoretični okvir zaključim z analizo primera, kjer prej opisana teoretična razlikovanja opredelim še na praktičnih primerih. Za ponudnika hitre mode izberem trgovino ZARA, za predstavnika tradicionalnega sistema pa trgovine ONAON.

Drugi del magistrskega dela temelji na primarnih podatkih, ki jih za potrebe raziskave zberem v času priprave svojega dela. Za boljše in bolj poglobljeno razumevanje raziskovalnega problema izvedem globinski intervju z vodjo podjetja ONAON. Ugotovitve kvalitativne raziskave bodo pokazale, kakšen odnos ima podjetje ONAON do zrelih

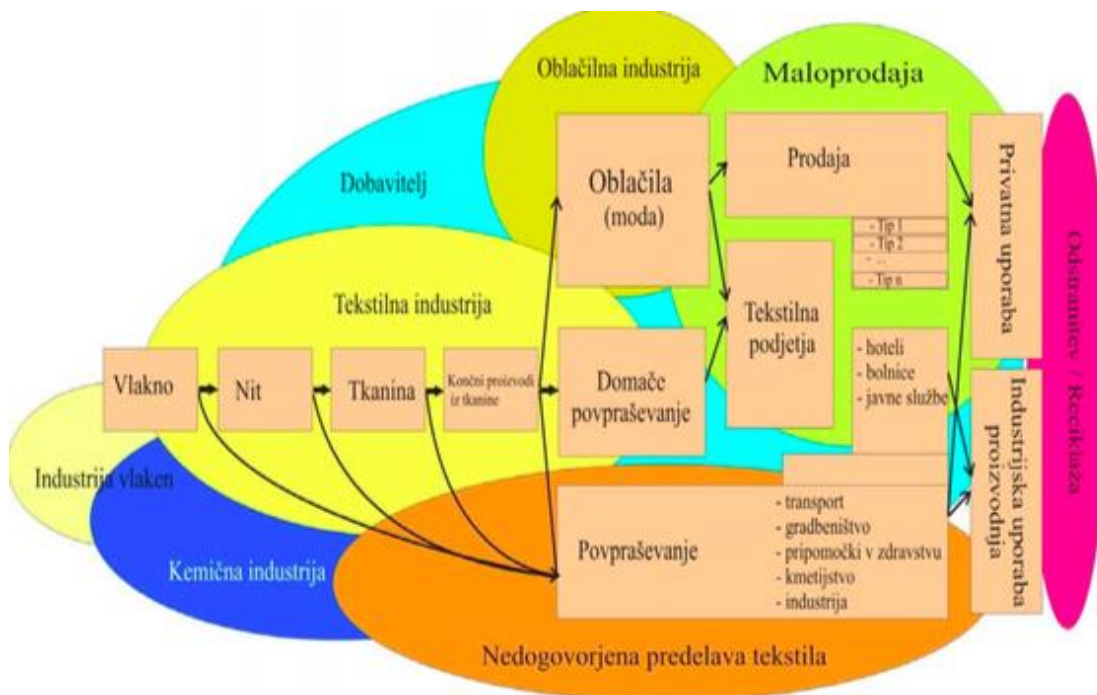
nakupovalk, kako do njih pristopa in kakšno pomembnost jim pripisuje. V nadaljevanju v sklopu kvantitativne raziskave s pomočjo prodajalcev trgovin ONAON po Sloveniji, izvedem osebno anketiranje. Pridobljene podatke statistično obdelam in na osnovi ugotovitev raziskave nalogo zaključim s priporočili podjetju ONAON.

1 TEKSTILNA PANOGA

Tekstilna panoga spada med zelo raznolike in heterogene panoge, katere proizvodi se uporabljajo na različne načine. Podjetja v panogi umetne in naravne materiale z različnimi aktivnostmi transformirajo v končne proizvode, ki jih v grobem delimo na oblačila, preproge in druge tekstilne talne obloge, tekstil za dom in tehnične tekstilije (Stengg, 2001, str. 3).

Zaradi široke uporabnosti izdelkov je tekstilna panoga močno povezana tudi z drugimi panogami. Izredno pomembno je sodelovanje s kmetijskim sektorjem, predvsem pri proizvodnji izdelkov iz naravnih vlaken, kot tudi povezava s kemično industrijo pri uporabi umetnih surovin (Stengg, 2001, str. 1). Vsekakor pa tekstilna panoga ne vključuje zgolj proizvodnje tekstila in oblačil, pomemben del panoge predstavlja tudi maloprodaja izdelkov. Kompleksnost panoge in raznolikost akterjev v panogi sta predstavljeni na spodnji sliki 1.

Slika 1: Kompleksnost tekstilne panoge



Prirejeno po Irspin – Tehnološki center tekstilcev (2005).

Mogočnost tekstilne panoge pokažejo tudi zadnji statistični podatki portala Euratex. V letu 2017 je bila evropska tekstilno-oblačilna panoga od blaga in vse do oblačil vredna kar 181

milijard evrov, 176.400 tekstilno-oblačilnih podjetij pa zaposluje več kot 1,7 milijona delavcev.

Tekstilna panoga je neposredno povezana z **modo**, zaradi tega trga prodaje oblačil ne gre pretirano enačiti z drugimi trgi, saj ga odlikujejo številne posebnosti (Christopher, Lowson & Peck, 2004, str. 2):

- kratka življenjska doba izdelkov,
- nestabilnost trga,
- nizka predvidljivost povpraševanja in
- visoka stopnja impulzivnih nakupov.

Izdelek oziroma objekt uvrščamo med modo takrat (Dunne, Lusch & Griffith, 2002, str. 356), ko sta izpolnjeni dve predpostavki. Prvič, mora biti prisotna uporaba estetskih in čustvenih komponent pri ovrednotenju izdelkov s strani porabnikov. Sporočila, ki jih komunicirajo modni oglasi, so dobri primeri teh komponent, saj vplivajo na nakup in uporabnost izdelkov. Drugič, takrat ko je izdelek oziroma objekt sprejet s strani večjih in merljivih segmentov porabnikov. Sprejetje pomeni, da je uporabnost izdelka družbeno sprejemljiva s strani vsaj ene referenčne skupine.

Na trgu obstaja nešteto raznolikih segmentov, ki jih ne gre pretirano enačiti med seboj. Zaznavanje izdelka kot modnega z vidika določenega segmenta še ne pomeni, da ga isto zaznavajo tudi drugi segmenti. Naloga prodajalcev je, da ocenijo, kaj je modno za segment strank, na katerega ciljajo.

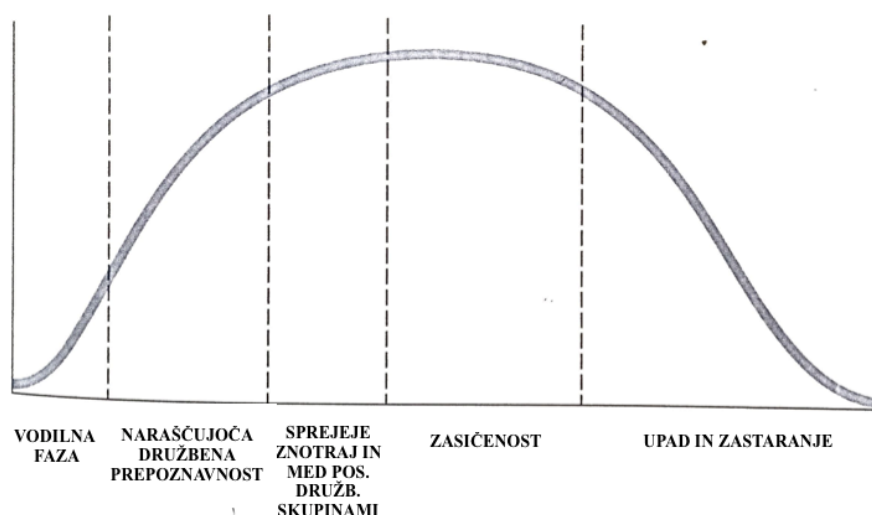
Workman in Caldwell (2007) **nakupovalce oblačilne mode** razdelita v štiri skupine z vidika sprejetja mode kot inovacije:

- **modni inovatorji** sledijo zadnjim modnim trendom in so prvi, ki kupijo in nosijo nove modne izdelke,
- **modni mnenjski voditelji** širijo znanje in vplivajo na druge s teoretičnega vidika modnih novosti,
- **inovativni komunikatorji** komunicirajo modo s sprejetjem zadnjih modnih smernic in njihovim upoštevanjem,
- **sledilci mode** pa so tisti, ki odlašajo z nakupom modnih oblačil, dokler ta ne postanejo že splošno sprejeta na trgu.

Za predvidevanje in ocenjevanje prihodnjega povpraševanja po modnem izdelku je treba imeti v mislih **življenjski cikel modnega izdelka**, saj se tako zmanjša verjetnost za napačno ocenitev. Življenjski cikel modnega izdelka (Dunne, Lusch & Griffith, 2002, str. 357) je sestavljen iz petih stopenj, kar je prikazano na sliki 2. Prva stopnja je vodilna, v kateri je nov modni izdelek predstavljen trgu. Na pojav novih oblačilnih modnih trendov največkrat vplivajo pomembne in znane osebnosti ter modne ikone. Drugo stopnjo imenujemo naraščajoča družbena prepoznavnost modnega izdelka in nastopi takrat, ko ta

postane prepoznaven vsem skupinam na trgu. Tretja stopnja nastopi, ko modna novost doživi sprejetje znotraj in med posameznimi družbenimi skupinami. Po množičnem sprejetju trg postane zasičen z izdelkom, kar predstavlja predzadnjo stopnjo cikla. Na zadnji stopnji trg izgubi zanimanje za izdelek, sprejetje izdelka upada, vse dokler ta ne postane zastarel.

Slika 2: Življenjski cikel modnega izdelka



Vir: Dunne, Lusche & Griffith (2002).

Trgovec na modni videz prodajalne z oblačili vpliva z izborom ponudbe oblačil in upoštevanjem življenjskega cikla izdelkov v ponudbi (Dunne, Lusch & Griffith, 2002, str. 359). Prodajalci, ki ponujajo izdelke na prvih dveh stopnjah življenjskega cikla, tvorijo trg visoke mode (angl. high fashion market). Oblačila ustvarjajo uspešne kreatorke modne hiše pod prestižnimi blagovnimi znamkami. V zadnjem času je opaziti zaton visoke mode, saj ta postaja v cenejši različici čedalje bolj dostopna tudi segmentom strank v srednjem in nižjem dohodkovnem razredu. Večina oblačil in modnih dodatkov se v svetu prodaja na tretji stopnji življenjskega cikla in tvori množično modo (angl. mass fashion). Oblačila so cenejše različice in adaptacije izdelkov visoke mode, trgu predstavljene z ustreznim časovnim zamikom. Po oblačilih z zadnjih dveh stopenj življenjskega cikla je izredno malo povpraševanja, prodajajo se po nizkih cenah, v večini primerov pa se uporabijo za dobrodelne namene in reciklažo

V sklopu tekstilne panoge je vsekakor treba omeniti tudi pojem **hitra moda**, ki je v sodobnem svetu izredno popularen izraz. Danes pojem hitra moda največkrat povezujemo z močnimi blagovnimi znamkami, katerih podjetja učinkovito izkoriščajo prednosti poslovne strategije hitre mode in so v zadnjih letih na trgu zelo konkurenčna. Ponudniki hitre mode ponujajo visoko modo po nizkih cenah, v praksi dostikrat poimenovano kot hitra moda (angl. fast fashion), instant moda (angl. mc'Fashion), moda za enkratno uporabo (angl. throwaway fashion). Z namenom boljšega zadovoljevanja potreb so podjetja uvedla

tudi spremembe v prodajnih sezonah, katerih število je naraslo v povprečju na 3–5 dodanih med sezon, pri velikih proizvajalcih hitre mode pa kar na 20. Z dodajanjem sezon si zagotavljajo nenehno osveževanje ponudbe, ki potrošnike stimulira k nakupovanju (Bhardwaj & Fairhurst, 2010, str. 166). Značilnosti hitre mode so vertikalna integracija in organiziranost, fleksibilnost, hitra odzivnost, dobra informiranost, napredno trženje in močne blagovne znamke, učeče se okolje in nenehno usposabljanje zaposlenih (Christopher, Lawson & Peck, 2004, str. 367).

V osnovi pa je koncept hitre mode trend, ki se je pojavil ob koncu prejšnjega stoletja kot odgovor na neustrezno ponudbo in nezadovoljeno povpraševanje na modnem trgu. Modna industrija je bila v preteklosti precej drugačna od današnje, saj je temeljila na masovni proizvodnji in standardiziranih krojih. V poznih 80. letih prejšnjega stoletja so na trgu dominirala velika in močna trgovska podjetja s konvencionalnimi oskrbovalnimi verigami, katerih glavna pomanjkljivost je visoka neprilagodljivost na spremembe v poslovnem okolju. V preteklosti sta glavni konkurenčni prednosti podjetjem na trgu predstavljala sposobnost napovedovanja prihodnjega povpraševanja in predvidevanje modnih trendov za naslednjo prodajno sezono. Dolgoročna predvidevanja so povzročila visoka tveganja zaradi potencialno premajhnih ali prevelikih zalog. Poslovanje modnih podjetij je tako temeljilo na vnaprej predvidenih zalogah, podjetja pa so upravljala z oskrbovalnimi verigami, osredotočenimi na dobavo izdelkov (Barnes & Greenwood, 2006, str. 263). Da bi ohranila svoj konkurenčni položaj na trgu, so začela proizvodne procese seliti v države s cenejšo delovno silo, saj bi na tak način pridobila stroškovne prednosti pred ostalimi konkurenti (Bhardwaj & Fairhurst, 2010, str. 168). Posledice premika proizvodnje so se odražale v še kompleksnejših oskrbovalnih verigah zaradi večjih geografskih razdalj, daljših dobavnih rokov, veliko oviro pa so predstavljali tudi kompleksni uvozno-izvozni postopki.

Zgoraj opisane pomanjkljivosti so zahtevale transformacijo tradicionalne modne panoge, ki je v zadnjih 20 letih doživela veliko sprememb. Spremembe lahko razčlenimo v dva sklopa:

- **spremembe v oskrbovalnih verigah**, ki jih podrobneje opisujem v poglavju o oskrbovalnih verigah.
- **spremembe na potrošniškem trgu**, ki jih podrobneje opisujem v nadaljevanju.

V preteklosti so potrošnike zaznamovale drugačne značilnosti, kot zaznamujejo sodobno potrošniško družbo. Nakupovalci oblačil niso bili modno usmerjeni, saj so redkeje prišli v stik z zadnjimi modnimi trendi. Podjetja so ponujala klasične kose oblačil v standardiziranih krojih, kot sta na primer Levis kavbojke 501 in moška bela srajca (Bhardwaj & Fairhurst, 2010, str. 166). Nov način življenja in razmah tehnologije sta povzročila spremembe v potrošniški družbi. Oblačilno industrijo je zamenjala kompleksnejša modna industrija, ki dandanes učinkovito sodeluje s področjem trženja. Žagar (2015, str. 159) v svojem delu predstavlja močno odvisnost modne industrije od množičnih medijev (tisk, radio, televizija, internet). Avtorica trdi, da modnih oblačil ne

izdelujejo samo kreatorji in proizvajalci, ampak svoj delež prispevajo tudi tržniki, stilisti, založniki, modni publicisti idr. Glavne naloge množičnih medijev so širitev informacij o trenutnih modnih trendih in oblikovanje znanja o modni ponudbi. Modne revije in modni blogi klasificirajo posamezne kolekcije in jih poimenujejo kot romantične, poslovne, zapeljive, stroge ... poimenovanj ni malo. Sodobna družba, ki jo zaznamuje hiter tempo življenja, teži k nenehnim napredkom in spremembam. Nov življenjski slog, popularna kultura in množični mediji so močno spremenili nakupne navade modnih potrošnikov. Trg je stalno v trendu, želi si mode, ki nam jo predstavljajo TV-ekrani, blogi in drugi mediji, v najkrajšem možnem času. Potrošniške potrebe se spreminjajo v hitrem tempu, kar otežuje napovedovanja o prihodnjih trendih in daje večji poudarek na odzivnost modnih podjetij (Barnes & Greenwood, 2006, str. 260–261).

Po kratkem opisu tekstilne panoge, v sklopu katerega sem opredelila tudi pomen mode in nastanek hitre mode, sledi podrobnejši opis panoge po logičnem zaporedju, kot si sledijo glavne funkcije tekstilnega podjetja. V prvem podpoglavju utemeljim proizvodnjo in različne proizvodne usmeritve tekstilnega podjetja. Sledi opis distribucije in oskrbovalnih verig, tretje podpoglavje pa je namenjeno prodaji tekstila. Za lažje razlikovanje med tradicionalnimi modnimi trgovci in trgovci s hitro modo poglavje o tekstilni panogi zaključujem s podpoglavjem, v katerem podrobneje izpostavim razlike med dvema tipoma tekstilnih podjetij.

1.1 Proizvodni sistemi tekstilnih podjetij

Spremembe tekstilne panoge so vplivale na nastanek novih praks poslovanja modnih podjetij v vseh segmentih trga. Trgovci prestižnih blagovnih znamk, kot so Gucci, Burberry, Louis Vittoni idr., pogosteje osvežujejo svoje prodajalne z novimi oblačili kot v preteklosti. Med ponudniki nizkocenovne, trendovske in množične mode najbolj izstopa blagovna znamka ZARA, s katero se je podjetje Inditex popolnoma prilagodilo novo nastalim razmeram in v panogi že dolgo časa ohranja vodilni položaj. Italijansko podjetje Benetton Group obnavlja svoje zaloge na tedenski ravni. Patagonia Inc., eden izmed vodilnih proizvajalcev oblačil za aktivnosti na prostem, vsako sezono predstavi dvakrat večje število novih modelov kot v preteklosti. Tudi ponudniki športne mode ponujajo vse bolj trendovske izdelke (Rohwedder & Johnson, 2008, str. 2). Vse bolj pa pridobivajo pozornost tudi podjetja, ki nasprotujejo nenehnemu spreminjanju ponudbe ter nizko kakovostnim in hitro uničljivim izdelkom, saj se s tem pospešeno večja tudi količina odpadnih oblačil. V praksi ta trend poimenujemo počasna moda (angl. slow fashion), ki je bolj kot na čas osredotočena na kakovost oblačil in skrb za okolje. Način poslovanja teh podjetij je podoben vzorcem poslovanja iz preteklosti (Watson & Yan, 2013, str. 141–145).

Za boljšo preglednost nad novimi načini poslovanja modnih podjetij v magistrskem delu opisujem štiri možne proizvodne usmeritve, ki jih Cachon in Swinney (2011) predstavljata v svojem raziskovalnem delu. Osnova za opredelitev matrike različnih proizvodnih

sistemov sta **komponenta hitre odzivnosti**, ki sem jo podrobneje opredelila na strani 13, in **komponenta izboljšane dizajna**. Boljši dizajn oblačila povečuje vrednost izdelka v očeh kupca in vpliva na večjo pripravljenost plačati višjo ceno za izdelke. Vlaganje v nestandardiziran dizajn povzroči podjetjem tudi dodatne fiksne in variabilne stroške. Stroški nastanejo zaradi dodatnega zaposlovanja kreatorjev in iskalcev trendov. Velika podjetja hitre mode zaposlujejo time iskalcev trendov (angl. trend spotters), ki potujejo po svetu in se udeležujejo modnih šovov ter poročajo o zadnjih modnih trendih (Tokatli, 2008, str. 29). Obe komponenti omogočata podjetjem večji dobiček oziroma višje marže, saj zmanjšujeta verjetnost, da bodo kupci odlašali z nakupom do razprodaj, kjer se izdelki prodajajo z manjšo razliko v ceni (Cachon & Swinney, 2011, str. 779).

V tabeli 1 je predstavljena **matrika različnih proizvodnih sistemov**. Različne možnosti usmeritev podjetij podrobneje predstavljam v nadaljevanju.

Tabela 1: Matrika različnih proizvodnih sistemov

	Standardiziran dizajn	Izboljšan dizajn
Standardna (počasna) proizvodnja	Tradicionalen sistem	Sistem izboljšane dizajna
Hitra proizvodnja	Sistem hitre odzivnosti	Hitra moda

Prيرهjeno po Cachon & Swinney (2011).

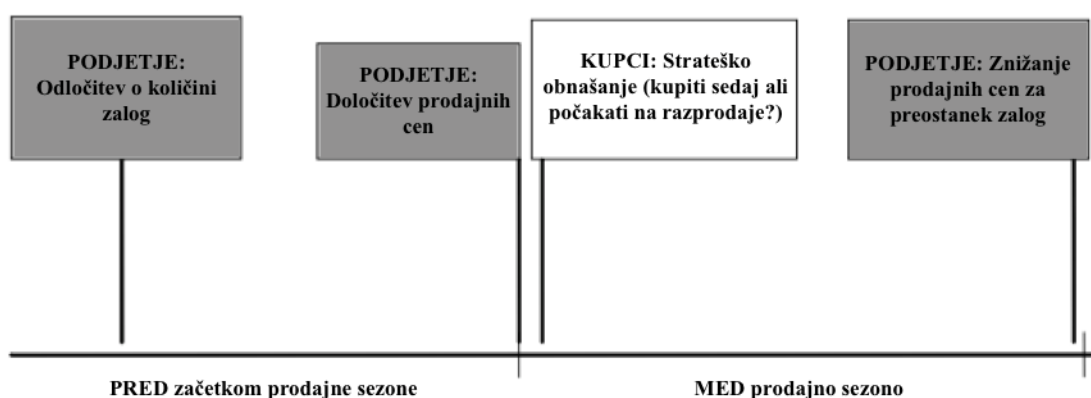
1.1.1 Tradicionalni sistem

Tradicionalno proizvodno poslovanje je značilno za podjetja z daljšim odzivnim časom proizvodnje in standardnimi zmožnostmi oblikovanja izdelkov. Podjetje odda naročila želene zaloge pred začetkom prodajne sezone. Dolgotrajna proizvodnja in dobava onemogočata, da bi podjetje vnaprej pridobilo podatke o trgu, saj je časovna razlika prevelika. Preden izdelke napotijo na prodajne police, jim določijo še prodajno ceno. Značilnost teh podjetij so strateško orientirani kupci, saj med nakupovanjem primerjajo prednosti takojšnega nakupa izdelka in prednosti odlašanja z nakupom do končnih razprodaj. Ker je izdelek popolnoma enak v obeh obdobjih, cena pa znatno nižja po zaključku sezone, večina nakupovalcev odlaša z nakupom, kar se odraža v nižjih dobičkih prodajalca. Tradicionalni sistem je torej igra med strateško usmerjenimi kupci in podjetjem. Podjetje določi količino zaloge in prodajno ceno, glavna odločitev nakupovalca pa je, kdaj izvesti nakup (Cachon & Swinney, 2011, str. 781–783). Vsekakor pa je treba omeniti še visoke fiksne stroške, stroške fizične infrastrukture in stroške skladiščenja zalog, ki jih povzroči uvedba tradicionalnega sistema. Zaporedje dogodkov tradicionalnega sistema je predstavljeno na sliki 3.

1.1.2 Sistem izboljšane dizajna

Glavna značilnost podjetij je vlaganje v nadpovprečno oblikovanje izdelkov in oblačil, kar posledično povzroči večjo vrednost izdelkov. Zaradi dovršenega dizajna se stroški na enoto povečajo, kar se odraža v višji prodajni ceni oblačil. Ker so izdelki v očeh kupcev visoko ovrednoteni, je verjetnost, da se bodo ti obnašali strateško in odlašali z nakupom, bistveno manjša kot pri tradicionalnem sistemu. Podjetje tako večji del svoje ponudbe proda po redni ceni in si zagotovi višji izkupiček na koncu prodajne sezone. Odzivni čas proizvodnje je enak kot pri podjetjih, osredotočenih na tradicionalni sistem, zaporedje dogodkov pa si sledi, kot je predstavljeno na sliki 3 (Cachon & Swinney, 2011, str. 784–785).

Slika 3: Zaporedje dogodkov v tradicionalnem sistemu in sistemu izboljšane dizajna



Vir: Cachon & Swinney (2011).

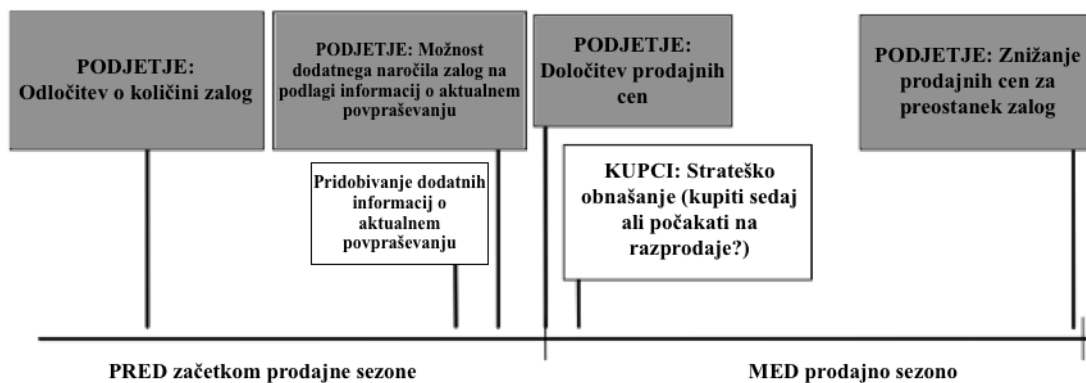
1.1.3 Sistem hitre odzivnosti

Proizvodni sistem hitre odzivnosti zaznamujejo standardne zmožnosti oblikovanja oblačil in hiter tempo njihove proizvodnje. Proizvodnja je organizirana po sistemu hitre odzivnosti, kar omogoča dodatno naročanje zalog izdelka takoj, ko se pojavi povpraševanje po tem izdelku. Podjetje ima tako možnost naročanja izdelkov dolgo časa pred začetkom prodajne sezone, podobno kot tradicionalno podjetje in podjetje, ki vlaga v dizajn. Takšna naročila izvajajo za standardne izdelke, za katere ima stalno povpraševanje. Stroški teh izdelkov so nižji kot stroški izdelkov, naročenih tik pred zdajci. Druga možnost oskrbovanja trgovine pa je naknadno naročanje kot odgovor na trenutno povpraševanje na trgu. Stroški naknadno naročenih izdelkov so višji zaradi hitrih postopkov. Zaradi odzivnosti ima podjetje čas za pridobivanje podatkov o povpraševanju in posledično manjšo količino izdelkov na zalogi. Z vidika nakupovalca pa se zmanjša verjetnost, da bo izdelek lahko kupil po znižani ceni. Podjetje lahko za svoje izdelke postavi višje cene, saj med potrošniki postanejo bolj želeni (Cachon & Swinney, 2011, str. 783–784). Zaporedje dogodkov je predstavljeno na sliki 4.

1.1.4 Hitra moda

Proizvodni sistem hitre mode se osredotoča na komponento hitre odzivnosti in komponento izboljšanega dizajna. Komponenta izboljšanega dizajna omogoča postavljanje višjih cen, saj imajo izdelki v očeh kupcev višjo vrednost zaradi dovršenih in nestandardiziranih izdelkov. Komponenta hitre odzivnosti pa omogoča zmanjševanje neuskkljenosti med ponudbo in povpraševanjem. Usklajeno delovanje obeh pa povzroči takojšnje nakupe in posledično večji profit prodajalca (Cachon & Swinney, 2011, str. 785–786). Zaporedje dogodkov je predstavljeno na sliki 4.

Slika 4: Zaporedje dogodkov v sistemu hitre odzivnosti in sistemu hitre mode



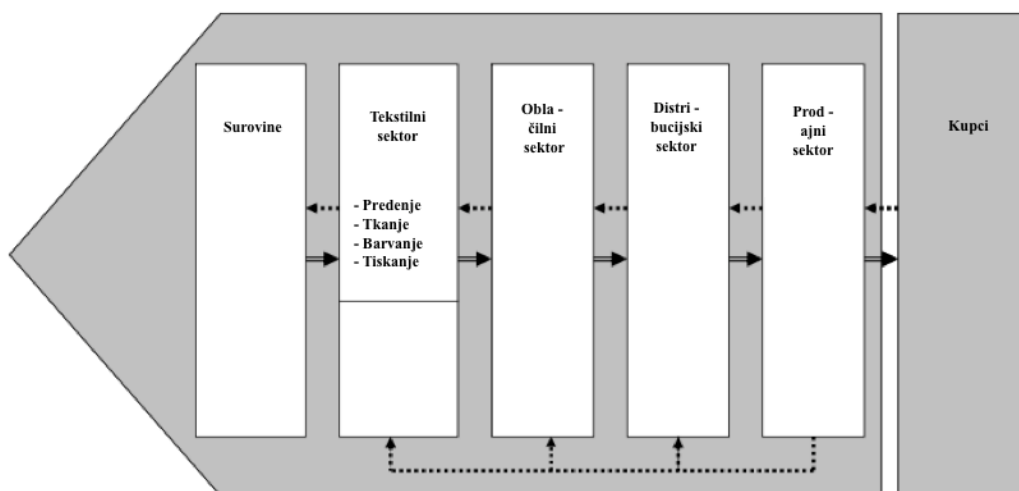
Vir: Cachon & Swinney (2011).

Zgoraj opisani proizvodni sistemi so prikazani s teoretičnega vidika zaradi lažjega razumevanja koncepta hitre mode. V praksi pa najdemo podjetja, ki predstavljajo kombinacije različnih sistemov in njihove adaptacije. Če sem prej omenila, da imajo podjetja s sistemom hitre mode možnost določanja višjih cen, to še ne pomeni nujno, da so te cene višje kot pri tradicionalnih podjetjih. Primerjava cen izdelkov med različnimi sistemi ni mogoča, saj so te odvisne od panoge, v kateri podjetje deluje.

1.2 Oskrbovalne verige tekstilnih podjetij

Oskrbovalno verigo definiramo kot skupino med seboj povezanih podjetij, katerih skupni namen je čim boljša oskrba končnih porabnikov. To verigo sestavljajo dobavitelji, podjetje, njegovi odjemalci in njihovi odjemalci vse do končnih porabnikov (Potočnik, 2002, str. 216). Oskrbovalna veriga povezuje vsa podjetja, ki sodelujejo pri izdelavi oblačil, v skupno enoto, katere glavni cilj je zadovoljiti kupce.

Slika 5: Oskrbovalna veriga tekstilnega podjetja



Vir: Nordas (2004).

Oskrbovalna veriga tekstilnega podjetja je predstavljena na sliki 5. Polne puščice prikazujejo tok proizvodov. Output vsakega sektorja predstavlja input za naslednji sektor, v katerega vstopi izdelek, prekinjene puščice pa predstavljajo tok informacij znotraj verige. Tok informacij se prične pri strankah in prinaša glavne informacije o tem, kaj bodo podjetja proizvajala. Oskrbovalna veriga je sestavljena iz naslednjih sektorjev (Nordas, 2004, str. 3–4):

– Tekstilni sektor

Po pridobitvi surovin te najprej vstopijo v tekstilni sektor, ki ga v praksi poimenujemo tekstilna industrija. Tekstilna industrija je v primerjavi z oblačilno industrijo bolj kapitalno intenzivna in visoko avtomatizirana, zaradi česar je delovna sila bistveno manj kvalificirana kot v oblačilni industriji.

– Oblačilni sektor

Oblačilni sektor, v praksi poimenovan kot oblačilna industrija, delimo na dva segmenta. V prvi segment oblačilne industrije se uvrščajo izdelki visoke kakovosti. Zaznamujejo ga moderna tehnologija, relativno dobro plačani delavci in modni kreatorji. Glavne funkcije podjetij znotraj tega segmenta so dostikrat locirane v razvitih državah, na primer Italiji. Drugi segment pa je množična proizvodnja nizkokakovostnih in standardnih proizvodov, katerih proizvajalci so največkrat locirani v razvijajočih se državah in zaposlujejo nekvalificirano delovno silo z nižjimi dohodki.

– Distribucijski in prodajni sektor

Zaradi neposredno povezanih aktivnosti distribucijski in prodajni sektor združujem v skupno enoto, katere glavna naloga je prodati izdelke končnim uporabnikom. Prodajo oblačil podrobneje opredelim v poglavju 1.3.

Globalizacija je v zadnjih 10 letih močno zaznamovala podjetja v tekstilni panogi. Globalna tekstilna podjetja pridobivajo surovine v prvi državi, oblačila in druge tekstilne proizvode proizvajajo v drugi državi, izdelki pa se nato prodajajo še v naslednjih državah. Vstop azijskih držav v oskrbovalne verige tekstilnih podjetij je pripomogel k nižjim stroškom delovne sile, hkrati pa povzročil propad številnih evropskih tekstilnih podjetij, povečano brezposelnost in posledično dramatično prestrukturiranje panoge (Kovač, 2014). Večji delež vrednosti proizvodnje v panogo prispeva azijski bazen, ključna orožja za ohranjanje konkurenčnega položaja evropskih tekstilnih podjetij pa predstavljajo inovativnost, kreativnost, kakovost, dizajn in moda (Stengg, 2001, str. 3). Sodobna tekstilna podjetja se morajo neprestano prilagajati globalizaciji in hkrati slediti aktualnim potrošniškim preferencam. Nordas (2004) v svojem delu ugotavlja, da sodobni nakupovalci porabijo manj denarja za nakup oblačil, a vseeno kupujejo več in pogosteje kot v preteklosti. Tekstilna podjetja lahko vplivajo na povečano povpraševanje po oblačilih z raznolikostjo izdelkov, nenehnimi spremembami in hitrejšim menjavanjem barv, modelov, vzorcev materialov idr. Učinkovito obvladovanje in usklajeno delovanje oskrbovalne verige je torej ključno za uspeh tekstilnega podjetja, tematika obvladovanja oskrbovalnih verig pa postaja dandanes vse bolj pomembna (Kavčič & Bratina, 2008, str. 137).

Naraščajoča globalizacija in spremembe potrošniških trgov so povzročile številne **spremembe v oskrbovalnih verigah tekstilnega podjetja**. Konvencionalna veriga podjetij ni več kos vsem izzivom v modernem poslovnem okolju in je neprimerna za zadovoljitev potreb sodobne modne družbe. Oskrbovalne verige se tako prilagodijo z uveljavitvijo koncepta hitrega odziva in procesa vertikalne integracije.

Vertikalna integracija, imenovana tudi navpični tržni sistem, predstavlja eno od najpomembnejših strategij v modni industriji. Za razliko od horizontalne integracije, kjer sodelujejo neodvisna podjetja, se pri vertikalni integraciji pojavi sodelovanje med odvisnimi deli proizvodnega procesa, ki je koordinirano s strani najmočnejšega partnerja v verigi. Namen vertikalne integracije je nadzorovanje čim večjega števila stopenj v verigi vrednosti (Benecke, 2007, str. 23). Glavni prednosti vertikalne organizacije sta boljši nadzor in sodelovanje med vsemi člani v verigi.

Sistem hitrega odziva uvrščamo med operativne strategije in je med modnimi podjetji pomemben predvsem iz dveh razlogov. Prvič, je strategija, ki se uspešno kosa in obvladuje kompleksno logistiko modnih trgov. Drugič, je strategija, ki se je izkazala za učinkovito v boju s selitvijo proizvodnje v cenejše države (Christopher, Lawson & Peck, 2004, str. 372).

Sistem hitrega odziva temelji na vertikalni integraciji in bliskovitem ukrepanju ob nenehnih spremembah v povpraševanju na modnem trgu.

Sistem hitrega odziva definiramo kot »stanje odzivnosti in fleksibilnosti, pri katerem organizacija proizvaja raznolike serije proizvodov in storitev, v točno določenih količinah, različicah in kvaliteti. Aktualne potrošniške zahteve diktirajo pravi čas, pravo mesto in pravo ceno proizvodnje izdelkov oz. storitev. Sistem hitrega odziva omogoča sprejemanje odločitev na podlagi zadnjih aktualnih informacijah o potrošniškem povpraševanju in zagotavlja minimalen čas odziva, zaloge in stroške ter maksimalno pestrost ponudbe. Največji poudarek je torej na fleksibilnosti in hitrem proizvodnji izdelkov z namenom zadovoljevanja potreb na visoko konkurenčnem in dinamičnem modnem trgu« (Christopher, Lawson & Peck, 2004, str. 372).

Odzivni čas predstavlja čas od zasnove izdelka, vključuje proizvodnjo, distribucijo in prodajo, prek katere se izdelek lansira na trg. Cilj sodobnih modnih podjetij je čim krajši odzivni čas, saj to pomeni krajše napovedi povpraševanja in modnih trendov ter posledično manjše tveganje. Christopher, Lawson in Peck (2004, str. 368) poudarjajo pomembnost kratkega odzivnega časa. Poleg prednosti, ki omogoča pravočasno zadovoljevanje potrošniških potreb in s tem ustvarjanje dobička, izpostavljajo še dodatno prednost za izdelke s kratkim življenjskim ciklom, kot so modna oblačila in dodatki. Pri izdelkih s kratkim življenjskim ciklom je tudi povpraševanje po izdelku zelo kratko. Če bomo na trg ponudili izdelek prepozno, imamo bistveno zmanjšan čas visokega donosa in posledično visoke stroške zaradi prevelikih zalog, ki jim bomo morali v času razprodaj zniževati ceno, če jih bomo hoteli prodati.

Uspešna modna podjetja upravljajo z oskrbovalnimi verigami, ki jih vodi povpraševanje. Imenujemo jih **oskrbovalne verige hitrega odziva**. Učinkovita mrežna povezava med virtualnimi členi v verigi, ki si na dnevni ravni izmenjuje dragocene podatke o strankah, lahko doseže večjo stopnjo usklajenosti in hkrati poveča uspešnost. Osnove za visoko odzivnost podjetja so hkrati tudi glavne značilnosti verige hitrega odziva (Christopher, Lawson & Peck, 2004, str. 370–372):

– Tržna občutljivost

Cilj vsakega tržno usmerjenega poslovanja je dobro poznavanje svojih strank. Ključnega pomena modnim trgovcem predstavljajo podatki o prodaji. Podjetja neprestano analizirajo prodajne podatke ter jih uporabljajo za načrtovanje zalog in analizo modnih trendov. Poleg prodajnih podatkov so pomembni tudi podatki, ki jih podjetje pridobiva z opazovanjem in analiziranjem strank, prek svojega prodajnega osebja in menedžerjev trgovin, saj so ti v neposrednem stiku s potrošniki.

- Virtualna povezanost

Virtualnost verige v smislu povezanosti prek podatkov o resničnem povpraševanju med vsemi člani v verigi, od proizvajalcev materiala in oblikovalcev do proizvajalcev končnih oblačil. V preteklosti so bili podatki o povpraševanju zaupne narave, zato se niso prenašali med člani v verigi. Sodobna modna podjetja so dokazala, da delitev informacij pripomore k lažjim oskrbovanjem trgovin z izdelki in omogoča manjšo zalogo.

- Mrežna organiziranost

Za tradicionalna modna podjetja je značilno dolgoročno sodelovanje z manjšim številom dobaviteljev. Organizacija v mreži hitrih odzivov pa je kontradiktorna tradicionalnemu prepričanju. Podjetje sodeluje z manjšimi dobavitelji, ki jih izbere glede na svoje trenutne potrebe. Če je določen izdelek prvo sezono proizvajal prvi proizvajalec, ga bo morda naslednjo sezono proizvedel drugi, če bo dosegel boljše rezultate v hitrosti, kakovosti in ponudil boljšo ceno. Sodobno modno podjetje sodeluje s široko bazo samostojnih dobaviteljev, odnosi med vsemi člani pa morajo kljub nestalnim pogodbam temeljiti na zaupanju in zanesljivosti.

- Skladnost postopkov

Odzivna oskrbovalna veriga zahteva visoko stopnjo skladnosti postopkov znotraj organizacije in tudi z zunanjimi člani verige. Namen skladnosti je odpraviti vse birokratske zaplete in nepotrebne zastoje. V tradicionalnih oskrbovalnih verigah je zaradi neskladnosti postopkov izdelek potreboval kar 12 mesecev, preden je prispel v končno ponudbo v prodajalni. Razvoj tehnologije in interneta je omogočil pospešeno izvajanje postopkov kljub velikim geografskim in kulturnim oddaljenostim.

1.3 Prodaja tekstila

Zadnja finančna kriza je močno zaznamovala panogo prodaje oblačil, kar je moč opaziti na počasni rasti panoge. Podjetje BOF v sodelovanju z McKinsey & Company (2016, str. 40) v letnem pregledu panoge The State of Fashion navaja zadnje podatke o rasti panoge prodaje oblačil z globalnega vidika. Uspešnost panoge ugotavljajo na osnovi kazalnika MGFI (McKinsey Global Fashion Index), ki vključuje več kot 450 javnih in zasebnih prodajalcev tekstila, delujočih v različnih segmentih. V letu 2016 so zabeležili 2–2,5 % rast, leta 2017 pa 2,5–3,5 % rast. Rast panoge je sicer pozitivna, vendar bistveno počasnejša kot v obdobju pred krizo, ko so beležili kar 5,5 % rast.

Glavni potrošniški trendi, ki so zaznamovali prodajo oblačil v letu 2017, so (BOF, 2016):

- potrošnike mode je leto 2017 poimenovalo kot »pametni nakupovalci«, okarakterizirani z naslednjimi lastnostmi: bolje informirani, vedno na »on«, zahtevnejši, bolj

- ozaveščeni, povezani med sabo, nestabilni zaradi alternativnih nakupovalnih možnosti, ki so v porastu (spletna prodaja, mobilna prodaja),
- segment strank 50+ in generacija milenijcev sta trenutno številčno visoko zastopana, a vendar močno kontrastna segmenta strank. Nagovor teh je ključnega pomena za uspeh podjetja,
 - vedno močnejši postaja vpliv novega življenjskega sloga, ki temelji na zdravem načinu življenja in wellnessu. Na trgu oblačil in mode to pomeni vse večji poudarek na športnih in vsakdanjih oblačilih, vse večje vključevanje zelene komponente v poslovanje podjetij in stremenje k vse bolj trajnostni ponudbi oblačil.

Evropski trg prodaje oblačil odlikuje visoka konkurenca med podjetji na trgu. Specializiranim trgovcem z oblačili konkurirajo tudi druge oblike prodajaln, ki jim oblačila dandanes predstavljajo pomemben del ponudbe. Oblačila lahko najdemo tudi v trgovinah z živili, veleblagovnicah, hipermarketih, športnih trgovinah, trgovinah z luksuznim blagom idr. Vse večjo konkurenco predstavlja tudi čedalje bolj uveljavljena spletna prodaja oblačil (McCormick in drugi, 2014, str. 14) .

McCormick in drugi (2014, str. 17–18) globalno panogo prodaje oblačil delijo na naslednje trge, ki se med seboj razlikujejo po naravi in različno prispevajo k rasti celotne panoge:

- Zreli trg prodaje oblačil

Predstavljajo ga države Severne Amerike, Zahodne Evrope in Japonska z visoko razvitimi modnimi trgi. V preteklosti je bila proizvodnja oblačil izrednega pomena za gospodarstvo teh držav, z razcvetom globalizacije pa se je proizvodni del panoge preusmeril v države s cenejšo delovno silo, lastništvo vodilnih modnih podjetij pa je ostalo v teh državah. Značilnosti zrelega trga so sofisticirane stranke z nizko zvestobo modnim blagovnim znamkam in visoko cenovno občutljivostjo. Trg je zasičen z izdelki, kar prodajalce usmerja k nenehnimi inovacijami.

V tabeli 2 so predstavljeni vodilni specializirani trgovci z oblačili, ki se po raziskavi o svetovni prodaji Delloite (2017), izvedeni za leti 2016 in 2015, uvrščajo med najmočnejših 250 trgovcev.

Tabela 2: Vodilni globalni specializirani trgovci z oblačili (izmed 250 najboljših globalnih prodajalcev)

Mesto uvrstitve (izmed 250)	Ime podjetja	Sedež podjetja	Prihodek od prodaje oblačil 2015 (mio \$)	Št. držav, v katerih deluje
31	The TJX Companies, Inc.	ZDA	30.943	10
43	Inditex, S.A.	Španija	23.074	88

se nadaljuje

Tabela 2: Vodilni globalni specializirani trgovci z oblačili (izmed 250 najboljših globalnih prodajalcev) (nad.)

Mesto uvrstitve (izmed 250)	Ime podjetja	Sedež podjetja	Prihodek od prodaje oblačil 2015 (mio \$)	Št držav v katerih deluje
47	H &M Hennes &Mauritz AB	Švedska	21.678	61
60	The Gap, Inc.	ZDA	15.797	56
67	Fast Retailing Co., Ltd.	Japonska	14.239	31
78	L Brands, Inc.	ZDA	12.156	80
80	Ross Stores, inc.	ZDA	11.940	1
117	Associated british Foods plc/Primark	VB	8.307	10
122	NIKE, Inc.	ZDA	7.857	66
124	C&A Europe	Belgija/Nemčija	7.715	20
126	Foot Locker, Inc.	ZDA	7.300	30
137	Kering S.A.	Francija	7.039	95
145	Belle International Holdings Limited	Hongkong	6.495	2
149	Next plc	VB	6.339	72
173	E.land World Ltd.	Japonska	5.347	3
180	Deichmann SE	Nemčija	5.110	24
189	Ascena Retail Group, Inc.	ZDA	4.804	2
196	Shimamura Co., Ltd.	Japonska	4.527	3
201	Forever 21	ZDA	4.400	48
203	Hermes International SCA	Francija	4.310	48
224	Ralph Lauren Corporation	ZDA	3.933	47
247	American Eagle Outfitters, Inc.	ZDA	3.522	29
248	Abercrombie & Fitch Co.	ZDA	3.519	22

Prirejeno po Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2017).

– Razvijajoči se trgi prodaje oblačil

Predstavljajo veliko priložnost za rast globalnih modnih podjetij, saj se sem uvrščajo države z velikimi populacijami prebivalstva. Značilnosti razvijajočih se trgov so lojalni nakupovalci, željni »zahodnjaške« mode, saj jim ta predstavlja simbol premožnega življenja in bogastva. Avtorji v to skupino uvrščajo Kitajsko, Brazilijo, Indijo in Rusijo.

– Trg prodaje oblačil v razvoju

Predstavljajo ga države z nižjim BDP-jem, kamor uvrščamo Paragvaj, Urugvaj, Malezijo, Čile idr. Avtorji kljub slabšemu razvoju opozarjajo na naraščajoče potrošništvo in rast srednjega razreda, ki sta dokaz za napredovanje na razvijajoče se trge.

Na visoko konkurenčnih in težko predvidljivih trgih, kot je trg oblačil, je za trgovca izredno pomemben izbor konkurenčne strategije nastopa na trgu. Bridson in Evans (2004) navajata dva načina oblikovanja konkurenčne strategije za trgovce, na osnovi cene in na osnovi diferenciacije.

Cenovno konkurenčno strategijo zasledujejo podjetja, ki konkurirajo na osnovi nižjih cen izdelkov, poleg cene pa je pomemben dejavnik tudi čas. Cilj podjetij v tem segmentu je čim hitrejša dobava oblačil v trgovine. Omenjeno jim omogočata fleksibilna proizvodnja in just-in-time organizacija procesov. Avtorja Dopico in Porral (2012, str. 392) to skupino podjetij poimenujeta z izrazom hitra moda. Poleg podjetij s hitro modo v to skupino uvrščamo tudi druga podjetja, ki jim nizka cena predstavlja primarni fokus in ga dosegajo na različne načine. Na primer z naročanjem večjih količin materialov in izdelkov, uporabo cenejših materialov, zmanjšanim številom osebja v prodajalnah, minimalno stopnjo usposabljanja zaposlenih idr. (Britwistle & Freathy, 1998, str. 319).

Konkurenčna strategija na osnovi diferenciacije pa je značilnost podjetij, ki na trgu ne nastopajo na osnovi nizkih cen, ampak v svojo strategijo vključijo drug razlikovalni dejavnik, na osnovi katerega bodo potrošniki pripravljene plačati višjo ceno za izdelek. Avtorja Dopico in Porral (2012, str. 392) v svojem delu navajata številne možnosti za razlikovanje, med katerimi so najpogostejši razlikovalni dejavniki: blagovne znamke oblačil, posebne značilnosti izdelkov (na primer 100 % svila), dizajn, kakovost oblačil, kakovost storitev in skrb za stranke pri prodaji oblačil.

Parrish, Cassill in Oxenham (2004) poudarjajo, da je poleg izbora razlikovalnega dejavnika izredno pomemben hkraten izbor segmenta strank, na katerega bo podjetje ciljalo. Po izboru segmenta se mora podjetje uspešno pozicionirati in si glede na konkurenco zagotoviti jasno, razločevalno in zaželeno mesto na trgu. Pri izpostavljanju konkurenčne prednosti na modnih trgih igra pomembno vlogo blagovna znamka oblačil. Prodajalci oblačil lahko na trgu nastopajo z blagovno znamko proizvajalca oblačil, z lastno blagovno znamko ali pa kombinacijo obeh. Uporaba lastne blagovne znamke poveča moč prodajalca znotraj oskrbovalne verige in predstavlja pomembno konkurenčno prednost, ki jo konkurenca težko posnema (Britwistle & Freathy, 1998, str. 319).

1.4 Primerjava glavnih poslovnih funkcij ponudnika hitre mode in tradicionalnega modnega trgovca

Tematika moje naloge je iskanje razlik med tekstilnimi podjetji, ki poslujejo po tradicionalnem sistemu, in podjetji, ki so osredotočena na sistem hitre mode. Kljub temu da sem oba sistema poslovanja že opredelila v sklopu poglavja o proizvodnih sistemih, v nadaljevanju predstavim še razlikovanje z vidika trženjske, nabavne in prodajne funkcije.

1.4.1 Trženjska funkcija

Trženjska funkcija je ena od temeljnih poslovnih funkcij vsakega poslovnega sistema in hkrati nepogrešljiva dimenzija v sodobnih, tržno usmerjenih podjetjih. Trženjski splet je pogosto uporabljen temeljni koncept v trženjsko naravnem načinu razmišljanja. Je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje oblikuje z namenom, da bi spodbudilo povpraševanje na zelenem ciljnem trgu. Trženjski splet je sestavljen iz štirih spremenljivk, ki so (4P): **cena, izdelek, tržne poti in tržno komuniciranje** (Kotler & Armstrong, 2008).

Pri pregledu literature sem ugotovila, da sta kljub številnim razlikovanjem med tradicionalnimi prodajalnami in trgovinami s hitro modo glavna razlikovalna kriterija ponudba oblačil in cena. Zaradi tega v nadaljevanju največ pozornosti posvečam opisovanju izdelka in cene.

Izdelke, ki jih obravnavam v svoji nalogi, predstavljajo vsa ženska oblačila v ponudbi trgovcev. Če oblačila opazujemo z vidika nakupnih navad potrošnikov, se ta uvrščajo med izdelke, ki se kupujejo po preudarku. Za razliko od izdelkov za vsakdanjo rabo, posebnih izdelkov in neiskanih izdelkov potrošniki nakupu oblačil namenijo dovolj časa, da jih med sabo primerjajo glede na njihovo ustreznost, kakovost, ceno, obliko idr. (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 120).

Kaipia in Holmstrom (2007) izdelke delita v dve kategoriji:

- **funkcionalni izdelki** so opredeljeni kot bolj klasični, oblikovalsko nezahtevni in neomejeni na določeno sezono. Imajo daljšo življenjsko dobo (več kot dve leti) in manj različic ter variacij. Funkcionalni izdelki redkeje ostajajo na zalogi, zato se jim cena na koncu sezone ne znižuje,
- **inovativni izdelki** so trendovski in modni. Povpraševanje je zaradi drugačnosti precej nepredvidljivo, nevarnost večjih zalog pa velika. Imajo krajšo življenjsko dobo (do enega leta) in so pogosto predmet sezonskih znižanj.

Iz zgoraj opisanega lahko sklepamo, da funkcionalni izdelki tvorijo večino ponudbe tradicionalnih trgovcev. Inovativni, modni izdelki se pojavljajo v precej omejenem številu. Pri trgovcih s hitro modo pa je situacija obratna. Večje število inovativnih proizvodov, s katerimi podjetje utrjuje podobo blagovnih znamk, se dopolnjuje z manjšim številom uporabnih in cenovno ugodnih proizvodov.

McCormick in drugi (2014, str. 24) v svojem delu izpostavljajo dve kritični področji pri izboru izdelčnega spleta oblačil. Prvič, predvidevanje trenutnih trendov in njihovo upoštevanje v aktualni ponudbi predstavlja jasno ločnico med ponudniki hitre mode in tradicionalnimi tekstilci. Ponudba tradicionalnih tekstilcev je manj podvržena sezonskim in medsezonskim trendom. Hitra moda, katere izdelki danes preplavljajo potrošniške trge, pa se odraža v trendovskih in modnih oblačilih s krajšo življenjsko dobo in slabšo kakovostjo. Drugič, količina izdelkov, ki se obrnejo znotraj prodajne sezone, ponazarja razliko med

dvema vrstama prodajaln in hkrati koncept ter način poslovanja trgovcev. Trgovina s hitro modo svojo ponudbo neprestano osvežuje z medsezonskimi kolekcijami. Dolžina in globina izdelčnega spleta sta številčno bolj zastopani kot pri tradicionalnih trgovcih.

Cena je drugi pomemben razlikovalni dejavnik med obema tipoma prodajaln. Podjetja ceno izdelka največkrat primerjajo s stroški na izdelek, a vendar je smiselno na ceno gledati iz širšega zornega kota. Cena v trženjskem smislu predstavlja eno od značilnosti izdelka in ne le način, kako priti do kratkoročnega dobička. Vrednost, ki jo bo porabnik moral odšteti za izdelek, mu daje hkrati namig o kakovosti oziroma vrednosti izdelka (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 178).

McCormick in drugi (2014, str. 26) poudarjajo, da morajo prodajalci tekstila postaviti takšno ceno, ki je dovolj nizka, da porabniki še zaznajo vrednost oblačila, in hkrati dovolj visoka, da si zagotovijo kakovost, ki bo v skladu z njihovo filozofijo poslovanja. Naloga trgovcev je, da ovrednotijo vpliv cene na podobo blagovne znamke in/ali prodajalne ter na finančno učinkovitost, upoštevajoč številne promocijske aktivnosti, razprodaje in dneve popustov, ki v sektorju prodaje oblačil močno naraščajo in vplivajo na poslovanje trgovcev.

Tradicionalni trgovci ponujajo oblačila po višjih cenah, za razliko od podjetij hitre mode, ki slovijo po svoji nizkocenovni ponudbi in pogosto zapostavljeni kakovosti. Agrawal in Smith (2014) pri analizi cenovne strategije hitre mode ugotavljata, da ponudniki hitre mode ponujajo izdelke po dostopnih cenah, ki pa se med različnimi trgovci hitre mode za posamezne družine izdelkov ne razlikujejo preveč oziroma spadajo v isti rang (na primer cena klasične enobarvne poliestrske majice bo v Zari/H&M/TopShop/C&A padla v cenovni razred od 3,95 do 5,95 EUR). Glavna razlika med cenovnimi strategijami trgovcev hitre mode je v medsezonskem nižanju cen izdelkom. Podjetje H&M nenehno promovira in niža cene svojim izdelkom med sezono, medtem ko se ZARA izogiba vsakršnim popustom med sezono in se bolj posveča nižanjem cen ob koncu regularnih prodajnih sezon.

1.4.2 Nabavna funkcija

Glavna naloga nabavne funkcije je zagotavljanje izdelkov, ki jih podjetje s pomočjo prodajne funkcije ponuja svojim strankam v ustrezni količini in obliki ob pravemu času in po primernih cenah. Glavne aktivnosti nabavnega oddelka v podjetju so: izbira ustreznega asortimenta izdelkov, določanje količine nabave, odločitve glede vrednosti in obsega zaloge ter opredelitev nabavnih postopkov in tehnik (Potočnik, 2000, str. 65). Glavni namen nabavne funkcije je torej oblikovanje učinkovite in racionalne nabave. Vsekakor pa nabavne aktivnosti ne zadevajo samo nakupnega poslovanja, ampak tudi druge aktivnosti, od raziskovanja nabavnega trga, načrtovanja nabave idr. Zaradi obsežnosti nabavnega področja se v svojem delu osredotočam na tiste vidike nabave, kjer je razlika med tradicionalnim trgovcem in trgovcem s hitro modo najbolj opazna.

Glavni namen **načrtovanja nabave** v trgovini je določiti količinski obseg in časovno dinamiko nabave. Nabavni proces mora biti organiziran tako, da poteka usklajeno z gibanjem prodaje, saj je nabavna funkcija v trgovskih podjetjih močno podrejena prodajni funkciji (Potočnik, 2002, str. 284).

Razliko med tradicionalnim trgovcem in trgovcem s hitro modo zaznamo z opazovanjem dinamike izvajanja nabave. Nabavni cikel tradicionalnih tekstilcev se prične eno leto pred začetkom sezone, končna naročila izdelkov so izdana dobaviteljem pol leta pred začetkom prodaje. Načrtovanje prodaje temelji na dolgoročnem napovedovanju, osnova katerega so podatki o pretekli prodaji in »prodajni občutki« poslovodij (Hines & Bruce, 2007, str. 57). Slabost tradicionalnega načrtovanja je visoko tveganje za netočne napovedi in kopičenje zalog. Dinamika nabavnega procesa pri trgovcih s hitro modo je bistveno bolj živahna kot v zgoraj opisanem primeru. Kot že ime pove, je čas prioriteta za vse ponudnike hitre mode. Nabavni cikel se lahko ponavlja pogosteje, tudi na tedenski ravni, v bistveno krajšem času. Odzivni časi so krajši, dostave v trgovine so pogostejše, dostavljeni izdelki pa pripravljene in opremljeni z vsemi etiketami za takojšnjo prodajo. Osnova za krajši nabavni cikel je hitra odzivnost vseh členov v verigi, kar omogoča načrtovanje nabave na podlagi raziskave trenutnega trga. Glavna slabost nabavnih ciklov hitre mode so višji stroški zaradi pogostejšega izvajanja nabavnih postopkov (Bruce & Daly, 2006, str. 331).

Proces izbire dobaviteljev vključuje odločitve o številu dobaviteljev, njihovi lokaciji in trajnem sodelovanju ali zgolj vzajemnem poslovanju. Po splošnem pravilu naj bi bilo število dobaviteljev, s katerimi podjetje sodeluje, tolikšno, da si med sabo neprestano konkurirajo na osnovi cen, kakovosti izdelkov in storitev (Potočnik, 2002, str. 286).

Tradicionalno je najpomembnejši kriterij za izbor dobaviteljev asortiment izdelkov, ki jih dobavitelj ponuja. V kontekstu hitre mode pa glavne kriterije predstavljajo stroški in čas (Bruce & Daly, 2006, str. 331). Tradicionalna modna podjetja se oskrbujejo iz manjšega števila virov, za razliko od ponudnikov hitre mode, katerih praksa je sodelovanje s čim večjim številom dobaviteljev in proizvajalcev. Potočnik (2002, str. 286) poudarja, da je pomanjkljivost izbora manjšega števila dobaviteljev povečana soodvisnost med podjetjem in dobavitelji. Zagotovljena prodaja zmanjša trud za ohranjanje konkurenčne prednosti s strani dobaviteljev, podjetje pa izgubi stik s trgom ponudbe. Stroški menjave dobavitelja so visoki. Oskrbovanje iz večjega števila dobaviteljev pa povečuje konkurenco med njimi, kar dobaviteljem znižuje cene in ohranja zanesljive dobave.

Tveganje zaradi sodelovanja s prevelikim oziroma premajhnim številom dobaviteljev je odvisno od odnosov, ki jih gradita obe sodelujoči strani (Potočnik, 2002, str. 286). Tradicionalna trgovska podjetja gradijo dolgoročne odnose s svojimi dobavitelji. Kot sem že prej omenila, pa imajo trgovci s hitro modo večjo moč v oskrbovalnih verigah kot proizvajalci oziroma dobavitelji, zato so ti pod večjim pritiskom zaradi pričakovane hitre odzivnosti in obnavljanja zalog. Fleksibilnost dobaviteljev je ključna za trgovce s hitro modo. Kombinacija dolgoročnih odnosov z dobavitelji, ki podjetja oskrbujejo z modnimi

novostmi med sezonami, in kratkoročnih odnosov z dobavitelji cenejših oblačil s predvidljivim povpraševanjem je značilnost trgovcev s hitro modo (Bruce & Daly, 2006, str. 333).

Podjetja izbirajo različne **nabavne poti** z namenom zniževanja stroškov na enoto ne glede na število posrednikov v verigi. Ker je v sodobnem času ekonomičnost nabavnega poslovanja primarnega pomena, se večina nabavnih odločitev nanaša na minimiziranje nabavnih stroškov (Potočnik, 2002, str. 292).

V želji po doseganju nižjih stroškov so trgovska podjetja v preteklosti začela globalno pridobivati vire iz držav s cenejšo delovno silo. V praksi se takšne aktivnosti niso izkazale za učinkovite pri sezonskem obnavljanju zalog modnih in trendovskih oblačil, katerih povpraševanje je težko napovedati. Podjetjem so na voljo različni načini organiziranosti nabavnih poti (Hines & Bruce, 2007, str. 59). Tradicionalne oskrbovalne verige kopičijo zaloge v vsakem členu verige. Temeljijo na »potiskanju« izdelkov skozi celotno oskrbovalno verigo in delujejo na podlagi napovedi povpraševanja. Vitke oskrbovalne verige (angl. lean supply chain) so usmerjene v odpravo neučinkovitosti tradicionalnih verig. Del procesov se izvede po principu vlečenja na podlagi dejanskega povpraševanja. Odzivne verige (angl. agile supply chain) pa zadovoljujejo povpraševanje brez kopičenja zalog.

Sodobni tradicionalni modni trgovci povezujejo svoje nabavne poti v organizacijo vitke oskrbovalne verige. Ponudba tradicionalnih trgovcev ni trendovska, zato je povpraševanje lažje predvidljivo. Princip delovanja vitkih oskrbovalnih verig je primeren za izdelke s predvidljivim in bolj stalnim povpraševanjem. Trgovci hitre mode pa se osredotočajo na izboljšan dizajn oblačil in komponento hitre odzivnosti. Najbolj primerna je vzpostavitev odzivne oskrbovalne verige. Ker pa se izdelki v trgovinah s hitro modo delijo na klasične, manj trendovske ter tiste, ki predstavljajo zadnje modne trende, je kombinacija vitke in odzivne oskrbovalne verige (angl. leagile supply chain) v praksi s strani ponudnikov hitre mode najbolj zastopana (Daly & Bruce, 2006, str. 332).

Vsekakor pa za učinkovito nabavo ni pomembno samo zunanje organizacijsko povezovanje, temveč tudi sodelovanje različnih oddelkov znotraj organizacije (Hines & Bruce, 2007, str. 63). Potočnik (2002, str. 292) v svojem delu navaja dve temeljni **organizacijski strukturi nabave** v trgovini. Pri tradicionalnih trgovcih s tekstilom je nabava pretežno organizirana po funkcijski strukturi. Nabavo izvaja nabavni oddelek, ki deluje kot samostojna in bolj ali manj neodvisna enota v organizaciji. Nabavni referenti pripravljajo nabavne načrte in izvajajo nabavo na osnovi podatkov, posredovanih od oddelka za prodajo in trženje. Druga možnost organizacije nabave pa je integrirana nabavna struktura, katere glavna lastnost je delovanje nabavne, trženjske in prodajne funkcije kot samostojne enote v organizaciji. Trgovci hitre mode zasledujejo integrirano nabavno strukturo, saj si le tako zagotovijo hiter pretok informacij, ki so osnova nabavnim odločitvam. Bruce in Daly (2006, str. 334) poudarjata pomembnost sodelovanja nabavnega

oddelka z oblikovalci in stilisti za zagotavljanje usklajenosti med napovedanimi modnimi trendi in profilom potrošnje njihovih nakupovalcev.

1.4.3 Prodajna funkcija

Prodaja se pojavi na zaključni stopnji verige podjetja in je po mnenju Potočnika (2000, str. 131) najbolj kritična dejavnost v podjetju, saj podjetje s pomočjo prodajne funkcije svoje izdelke spreminja v denarno obliko.

Razlikovanje ponudbe na osnovi tradicionalnih elementov trženjskega spleta vedno bolj otežujeta visoka konkurenca in poplava izdelkov na modnem trgu oblačil. Trgovska podjetja z oblačili morajo razširiti svoj pogled in izdelke ponuditi v skrbno oblikovanem in izbranem prostoru ter strankam zagotoviti celotno čutno, funkcionalno in vizualno izkušnjo, ki jih bo prepričala v nakup. Potočnik (2001, str. 296–305) pripisuje prodajalni dvojno vlogo, in sicer da privlači kupce in da maksimizira nakupe. Omenjeno je moč doseči s primernim oblikovanjem prodajalne in ustvarjanjem atmosfere, ki bo povečevala verjetnost, da bodo nakupovalci izvedli nakup. Poleg razporeditve opreme v prodajalni sta izrednega pomena tudi način prikazovanja izdelkov in izkoriščenost prodajnega prostora. Vse omenjeno predstavlja **prodajno okolje prodajalne**, ki hkrati z ustrezno politiko cen, oglaševanjem in drugimi sestavinami trženjskega spleta pripomore k boljšemu prodajnemu uspehu trgovca.

Pomembno razliko med trgovci hitre mode in tradicionalnimi trgovci je opaziti v načinu nakupovanja strank. Impulzivni nakupi, nakupi, ki niso vnaprej načrtovani, so značilnosti porabnikov hitre mode (Cook & Yurchisin, 2017, str. 146). Dejavniki, ki spodbujajo impulzivne nakupe, so (Potočnik, 2001, str. 306) nizka cena, naključna potreba po izdelku, množična distribucija izdelka, samopostrežna prodaja, ugodna razstavna mesta v prodajalnah, kratka doba trajanja izdelka idr. Tradicionalni modni trgovci pa se srečujejo z bolj načrtnim oziroma običajnim nakupovanjem, kjer so odločitve o nakupu praviloma rezultat temeljitega premisleka in primerjav. Zaradi različnega načina nakupovanja je opaziti tudi razlike v oblikovanju prodajnega okolja med tradicionalnimi trgovci in trgovci s hitro modo, ki jih podrobneje predstavljam v nadaljevanju.

Barnes in Greenwood (2010, str. 763–769) v svoji raziskavi o prodajnem okolju izpostavljata izložbena okna, razporeditev in prikaz oblačil ter promocijske signale kot najpomembnejše komponente komunikacije zadnjih modnih trendov v prodajalnah. Njihova uporaba se tako med trgovci s tradicionalno modo in trgovci, osredotočenimi na trendovsko modo, močno razlikuje. Urejena in privlačna izložba privablja stranke v prodajalno in predstavlja pomembno komunikacijsko orodje. Pri trgovcih s hitro modo imajo izložbe še dodaten pomen, saj mimoidočim predstavljajo zadnje modne trende in se zato pogosteje menjajo. Razporeditev oblačil v trgovini pri trgovcih s hitro modo je drugačna od tradicionalnih v tem smislu, da so zadnji modni trendi predstavljeni pri vhodu trgovine, saj se le tako maksimizira število impulzivnih nakupov. Predstavitev izdelkov in

modnih kolekcij se spreminja na tedenski ravni, saj so tudi dostave v trgovino pogostejše. Tradicionalni trgovci uporabljajo butično razporeditev opreme v prodajalni, predstavitev izdelkov pa ni podvržena skokovitim nihanjem modnih trendov. Prodajalne s hitro modo se razlikujejo od tradicionalnih trgovcev tudi po nenehni uporabi promocijskih signalov v trgovini, ki prevzemajo vlogo nemih prodajalcev, saj nakupovalce opozarjajo na novitete v prodajalnah in tako spodbujajo nakupe.

Storitve pri prodaji so drugi razlikovalni dejavnik med obema tipoma prodajaln. Ker porabniki ne zadovoljujejo svojih potreb samo z izdelki, ampak tudi s storitvami, ki te izdelke spremljajo in dopolnjujejo, je storitveni splet trgovskih podjetij izrednega pomena. Tvorijo ga različne storitve, s katerimi želijo trgovci narediti nakupovanje lažje in bolj prijetno za nakupovalce. Storitev je veliko, odvisne so od profila strank, na katere podjetje cilja, od trga, na katerem deluje, idr. V osnovi pa so glavne storitve osebne storitve, finančne storitve, tehnične in komercialne storitve, reševanje reklamacij, ponujen podaljšan obratovalni čas, možnosti menjav in vračil, ugodni garancijski pogoji izdelkov idr. (Potočnik, 2001, str. 316).

Razlika v ponujenih storitvah je med tradicionalnimi trgovci in trgovci s hitro modo najbolj očitna pri osebnih storitvah. Namen osebnih storitev je izboljšati proces nakupovanja s pomočjo prodajnega osebja in njihovega znanja o izdelkih. Značilnost velikih podjetij s hitro modo je zmanjšan obseg prodajnega osebja. Prodajalcev je glede na površino prodajaln manj in izvajajo rutinsko prodajo, ki od njih ne zahteva ustvarjalnega prodajanja. Pri tradicionalnih trgovcih z oblačili pa je osebna prodaja pomembnejša in prilagojena nakupovalcem, ki jih obiskujejo. Prodajalci dobro poznajo svoje izdelke in so večji psihologije prodajanja. Večji poudarek osebne prodaje je pri izdelkih, za katere morajo kupci odšteti višjo ceno in jih nakupujejo načrtovano in občasno ter ne impulzivno (Potočnik, 2001, str. 320). Osebna prodaja pa ni le prodajna metoda, ampak tudi stik trgovca s trgom. Prek prodajnega osebja trgovina spoznava svoj trg in o njem pridobiva informacije, ki so v sodobnem času izrednega pomena.

2 NAKUPOVANJE OBLAČIL ZRELEGA SEGMENTA PORABNIKOV

Najbolj izrazita demografska sprememba sodobnega časa je vsekakor rapidno staranje prebivalstva. Zastopanost zrelega segmenta bo med letoma 2015 in 2050 narasla z 900 milijonov na 2 milijardi predstavnikov. Leta 2015 je zreli segment predstavljal 12 % celotnega prebivalstva, v letu 2050 pa bo vrednost narasla na 22 % (WHO, 2017)

Moschis (2003, str. 516) opisuje dva glavna vzroka za hitro staranje prebivalstva. V 20. stoletju smo si pridobili kar 30 dodatnih let pričakovane življenjske dobe, kar je več kot v preteklih petih tisočletjih človeške zgodovine. Zahvala gre gospodarskemu razvoju, boljšim življenjskim pogojem in napredkom v medicini. Drugi razlog pa sta visoka stopnja

rodnosti po drugi svetovni vojni in močno zastopana generacija posameznikov, rojenih med letoma 1946 in 1964, ki so danes glavni predstavniki segmenta zrelih strank.

Staranje prebivalstva močno vpliva na delovanje gospodarstva in njegovih institucij, nanj pa opozarjajo tudi tržniki, ki zrelem segmentom posvečajo vedno več pozornosti. Podjetji BOF in McKinsey & Company (2016, str. 72) v letnem pregledu modne panoge izpostavljata dve skupini potrošnikov, ki močno zaznamujeta panogo, segment zrelih strank in generacijo milenijcev. Modna podjetja pozivajo k uspešnim oblikovanjem strategij, primernih za omenjeni skupini strank. Prihodnost modnih podjetij napovedujejo v brezčasnem pristopu, pristopu, ki se ne navezuje na biološko starost, saj bodo podjetja le tako lahko premostila velike generacijske razlike med najbolj zastopanimi segmenti strank na trgu.

2.1 Opis in značilnosti zrelega segmenta porabnikov

Strokovna literatura uporablja številna poimenovanja za kupce, stare 50 ali več let: 50+ (Silvers, 1997), trg starejših uporabnikov (Sherman, Schiffman & Mathur, 2001), trg seniorjev (Reece, 2004), zreli segment (Moschis, 2003) itd. Navedena starostna meja segmenta se med avtorji razlikuje, večina raziskav pa zajema predstavnike generacije »baby boom«, rojene med letoma 1946 in 1964, in predstavnike starejših generacij. V svoji nalogi bom zaradi praktičnih razlogov analizirala zreli segment porabnikov, opredeljen s starostno mejo 50 let ali več.

2.1.1 Razvoj zrelega potrošniškega trga

V obdobju pred letom 1980 so bili potrošniki zrelega segmenta močno zapostavljeni s strani tržnikov (Moschis, 2003, str. 517), saj so bila podjetja usmerjena pretežno na porabnike, mlajše od 50 let. Izdelkov, namenjenih eksplicitno zrelim porabnikom, je bilo na trgu zelo malo. Leta 1980 je popis prebivalstva opozoril na pomembnost omenjenega segmenta. Rena Bartos (1980) je v svojem članku prva definirala posameznike, starejše od 50 let, kot segment zrelih strank ter ga opredelila po velikosti in kupni moči. Podjetja so v močno zastopanem segmentu zrelih strank zaznala priložnost in jim tako začela posvečati vse več pozornosti. Zaradi slabega poznavanja in pomanjkanja informacij o segmentu je sledilo obdobje neuspešnega doseganja zrelega segmenta. Podjetja, ki so v svojo ponudbo vključila izdelke, namenjene zrelim strankam, so se soočala z njihovo slabo prodajo. Raziskava v poznih 80. letih prejšnjega stoletja je razkrila (Moschis, 2003, str. 518), da je kar tretjina porabnikov, starih 55 let, zaradi neprimerne trženjskega pristopa bojkotirala novonastale izdelke, namenjene izključno njim. Danes so tržniki vse bolj pozorni na segment zrelih strank. Podjetja so spoznala pomembnost segmenta zrelih strank in začela razvijati trženjske programe za njihovo doseg.

2.1.2 Raznolikost in segmentacija zrelega segmenta porabnikov

Zgodovina pokaže, da predstavnikov zrelega segmenta vsekakor ne gre metati v isti koš, saj se med seboj zelo razlikujejo v vseh pogledih. Moschis, Lee in Mathur (1997, str. 283) poudarjajo, da je glavna napaka pri segmentaciji zrelih porabnikov zanašanje na stereotipe o starejših ljudeh (slabo zdravstveno stanje, socialna izoliranost, nezainteresiranost za avanture idr.). Moschis (2003, str. 518) v svoji raziskavi ugotavlja, da je populacija, starejša od 50 let, bistveno bolj raznolika kot populacija, mlajša od 50 let. Razlog je ta, da so starejši od 50 let v svojem življenju doživeli veliko kritičnih in pomembnih dogodkov (poroke, rojstva, ločitve, bolezni, vojne idr.), ki so jih močno zaznamovali in povzročajo raznolikost znotraj segmenta.

Najstarejši in najbolj enostaven način segmentacije zrelega segmenta porabnikov je na **osnovi kronološke starosti porabnikov**. Prednost omenjene segmentacije je enostavno pridobivanje podatkov, identificirani segmenti pa so dobro merljivi. Kronološko segmentiranje porabnikov pa ne zagotavlja homogenih predstavnikov znotraj vsakega segmenta. Kronološka starost je torej precej pomanjkljiva osnova za segmentacijo, saj se dejanska starost posameznika dostikrat ne ujema z njegovim počutjem. Tako lahko ima na primer 70-letnik (dejanska starost), ki se počuti kot 40-letnik (subjektivna starost), drugačne potrebe in nakupne navade kot 70-letnik, ki se počuti kot 90-letnik. Številni avtorji zato priporočajo segmentacijo na **osnovi kognitivne oziroma psihološke starosti** kot bolj učinkovito metodo.

Podjetjem, ki ciljajo na zrele porabnike, je na voljo tudi **večrazsežno segmentiranje**. Najbolj celovit je gerontološki model segmentacije, ki ga je razvil George Moschis (2003). Segmente oblikuje na podlagi fizičnega stanja (staranja) in socialnih okoliščin. Predlaga naslednje štiri segmente: zdravi uživači (angl. healthy indulgers) so posamezniki s pozitivno samopodobo, v svojem življenju so doživeli najmanj korenitih sprememb. Zdrave puščavnike (angl. healthy hermits) so močno zaznamovali dogodki iz preteklosti, kar se odraža v njihovi negativni samopodobi. Smatrajo se za izolirane in stare. V segment bolehnih pohajalcev (angl. ailing outgoers) uvrščamo posameznike s slabim zdravstvenim stanjem, ki kljub zdravstvenim problemom ohranjajo pozitivno samopodobo. Staranje sprejemajo kot naraven proces, pri tem pa želijo maksimalno izkusiti življenje in se ne predajajo izolaciji. Za krhke samotarje (angl. frail recluses) veljajo osebe z negativnim dojemanjem sebe in sveta zaradi številnih sprememb in zdravstvenih težav, ki so jih doživeli v preteklosti.

Mummel in Prodnik (2005, str. 438) v svoji raziskavi opredelita segmente zrelih porabnikov pri nakupovanju oblačil. Na osnovi zaposlitvenega statusa in socialne aktivnosti predlagata naslednje štiri segmente: socialno aktivni zaposleni, socialno aktivni upokojeanci, socialno neaktivni zaposleni in socialno neaktivni upokojeanci. Odvisne spremenljivke, po katerih se segmenti razlikujejo med sabo, so: izbor prodajaln, stališča do nakupovanja, pogostost nakupovanja, viri idej za izbiro oblačil, zvestoba blagovnim

znamkam, starost in pridobivanje informacij pred izvedbo nakupa. V raziskavi ocenita sedem dejavnikov, ki vplivajo na vedenje zrelih porabnikov med nakupovanjem oblačil: kraj, všečnost in pogostost nakupovanja, poraba denarnih sredstev, vpliv na odločitev o nakupu in slog oblačenja. Ob upoštevanju omenjenih dejavnikov rezultati raziskave pokažejo največje razlike med zaposlenimi in upokojenci.

Segmentacija zrelih porabnikov je zaradi raznolikosti segmenta izredno pomembna. Obstajajo različni načini segmentiranja, vsak ima svoje prednosti in slabosti. Kljub temu da bom v svoji raziskavi zrele porabnike opredelila le na osnovi kronološke starosti, pa mi bo zgoraj napisano znanje v pomoč pri razumevanju rezultatov raziskave.

2.2 Značilnosti nakupovanja zrelega segmenta porabnikov

Način nakupovanja in izbora oblačil zrelih predstavnic je v strokovni literaturi pogosto predmet akademskih raziskav. Holmlund, Hagman in Polska v svojem članku predstavljajo rezultate empirične raziskave, osredotočene na nakupovanje oblačil med predstavnicami, starimi od 50 do 63 let. Glavne odločitve so predstavljene v sedmih vidikih, kjer se nakupovanje zrelih predstavnic najbolj razlikuje od drugih segmentov (Holmlund, Hagman & Polska, 2011, str. 110–116):

– Potreba po nakupih in pogostost nakupovanja oblačil

Raziskava je pokazala, da zrele predstavnice nakupujejo od šestkrat do osemkrat na leto, pred začetkom vsake nove sezone. Nakupovanje jim predstavlja pozitivno in sproščujočo izkušnjo. Nakupovanje največkrat izzovejo potreba po nadomeščanju starih, že znošenih oblačil, želja po novejših trendovskih kosih ali pa spremembe telesne teže, ki ji morajo prilagoditi svojo garderobo.

– Modna ozaveščenost

Moda jih zanima, v trendovskih outfitih se počutijo zadovoljne in samozavestne. V zadnjih 10 letih pa se zaradi načina predstavljanja novih modnih trendov vse manj zanimajo za modo. Zrele predstavnice so mnenja, da so najnovejši modni trendi namenjeni le mladim. Še vedno si želijo biti modne, vendar se izogibajo povzemanju najnovejših modnih trendov, saj jih smatrajo kot neprimerne za svoja leta. Glavne vire informacij o zadnjih trendih jim predstavljajo revije in televizija. Interneta v ta namen ne uporabljajo. Modni oglasi so jim nezanimivi, saj se ne poistovetijo z osebami, ki jih posredujejo. Raziskava je pokazala, da predstavnice pri trendovskih kosih najprej ocenijo barvo oblačila. Barve jim v zrelih letih pomenijo več kot v preteklosti, zato jim posvečajo več pozornosti.

– Kriteriji ustreznosti oblačil

Najbolj pomemben kriterij pri izboru oblačil je primeren oziroma ustrezen kroj oblačila. Zrele predstavnice imajo največ težav z iskanjem primernih krojev, saj so sodobni kroji

oblačil preozki. Imajo težave z iskanjem primernih velikostnih števil, ne samo zaradi sprememb v telesni teži, ampak tudi zaradi razlik v velikostnih številkah glede na državo proizvajalca. Zrele predstavnice se zavedajo nihanja svoje telesne teže, ki je posledica staranja, in so prepričane, da so sodobni kroji oblačil za suhe, mlajše ženske. Izmed vseh oblačil najtežje poiščejo primeren model hlač. Poleg primerne kroja dajejo poudarek še na: kakovost materialov, ohlapne in udobne modele oblačil, naravne materiale, elastične pasove pri hlačah, dobro narejene zaključke in šive pri oblačilih, večje in manjše velikostne številke in elastične ter mehke materiale. Veliko pozornosti posvetijo načinom vzdrževanja oblačil, ki so specificirani na vsivnih etiketah. Cenijo enostavnost vzdrževanja. Od prodajnega osebja običajno zahtevajo še dodatna pojasnila glede materialov in vzdrževanja.

– Odnos do blagovnih znamk

V raziskavi je sodelovalo 10 predstavnic, vse so uspele priklicati iz spomina izredno malo oblačilnih blagovnih znamk. Najvidnejši predstavnik je podjetje Gerry Weber, ki mu zrele predstavnice predstavljajo ciljni segment. Omenile so tudi blagovno znamko Maxx, ki pa se skuša pozicionirati med mlajšimi nakupovalci, ter nekaj luksuznih blagovnih znamk. Blagovnim znamkam predstavnice zrelega segmenta ne posvečajo veliko pozornosti in se ne opredeljujejo kot lojalne stranke.

– Trgovine, kjer najraje nakupujejo

Zrele predstavnice najraje obiskujejo že znane trgovine, ki ponujajo oblačila, s katerimi imajo pozitivne izkušnje. Mnoge imajo s prodajnim osebjem svojih najljubših trgovin dolgoročne odnose, zato so deležne boljše postrežbe, dodatnih nasvetov pri izbiranju oblačil in obvestil, ko trgovina prejme oblačila, primerna za določeno posameznico. Mednarodnim trgovinam se izogibajo, saj morajo tam kupovati večje velikostne številke, kar slabo vpliva na njihovo počutje. Izogibajo se trgovinam z neprostornimi in številčnimi garderobami. Ne marajo čakanja v vrsti, ko želijo pomeriti oblačilo, in prav tako ne marajo vračati oblačil, če se po pomerjanju odločijo, da jih ne bodo kupile. Poleg lokacije trgovine cenijo svetovanje prodajalcev, s katerimi se poznajo že od prej in vedo, kakšne so njihove želje in preference. Svetovanje prodajnega osebja je izrednega pomena. Od prodajalcev pričakujejo nasvete, kako kombinirati določena oblačila, in pomoč pri iskanju primernih velikosti.

– Stil nakupovanja

Nakupovanje oblačil zrelih predstavnic je odvisno od potrebe, ki izzove nakup. Če želijo točno določen izdelek, nerade raziskujejo in brskajo po trgovinah, zato prosijo za pomoč prodajno osebje. Kadar pa potrebujejo nove ideje, rade raziskujejo in brskajo tudi same. Po ugotovitvah raziskave impulzivnemu nakupovanju podležejo enkrat do dvakrat na mesec, predvsem pri nakupih nizkokakovostnih oblačil. Nakupe natančno načrtujejo glede na trenutna oblačila v svoji garderobi. Kupujejo manj, kot so v preteklosti, ampak več

naenkrat. Raje kupujejo bolj kakovostna oblačila, saj pravijo, da trajajo dlje časa. Da bi se izognile napačnim nakupom, cenijo nasvete družinskih članov, prijateljev in prodajnega osebja. Če so z izdelkom iz določene trgovine nezadovoljne, se tja več ne vračajo.

– Cena

Cena jim ni najpomembnejši dejavnik pri izboru oblačil, vsekakor pa ji posvečajo pozornost. Cena izdelka jim predstavlja sinonim za kakovost in življenjsko dobo oblačila, ki ga bodo kupile. Iščejo najboljše razmerje med ceno in kakovostjo ter so mnenja, da je za kakovostna oblačila treba odšteti več denarja. Podatki raziskave pokažejo, da so zrele predstavnice pripravljene odšteti višjo ceno za poslovna kot pa za vsakdanja oblačila.

Moschis, Ferguson in Zhu (2011) v svojem delu proučujejo razloge, zaradi katerih se predstavniki zrelega segmenta odločajo za nakup oblačil oziroma obutve določene blagovne znamke, in dejavnik, ki vplivajo na izbor trgovin, kjer izvajajo nakupe. Raziskava razlogov za preferiranje določene blagovne znamke med posamezniki, starimi od 55 do 64 let (Moschis, Ferguson & Zhu, 2011, str. 794–796), pokaže, da se ti odločijo za nakup zaradi posebnih in nižjih cen izdelkov, nasvetov, ki jih dobijo od družinskih članov, in priporočil s strani prodajnega osebja. Med najpomembnejše dejavnik, ki vplivajo na izbor prodajaln, kjer nakupujejo, pa sodijo enostavna prodajna politika v smislu vračanja in menjav izdelkov, pogosta znižanja cen in promocije, pregledno razstavljena ponudba, ki jim omogoča enostavnejše nakupovanje, in strokovnost prodajnega osebja.

Kljub številčnosti zrelega segmenta se zdi, da je ponudba najnovejših modnih oblačil namenjena mlajšim generacijam. Rocha, Hammond & Hawkins (2005, str. 381) ugotavljajo, da je zadovoljstvo s trenutno modno ponudbo med predstavniki zrelega segmenta slabo zastopano, saj se zreli porabniki ne počutijo kot ciljna skupina znanih modnih oblikovalcev.

Moschis (2003) v svojih raziskavah proučuje potrošniško obnašanje zrelega segmenta porabnikov. V primerjavi z mlajšimi segmenti zreli porabniki:

- varčujejo/vlagajo več,
- porabijo več denarja za luksuzne izdelke in storitve,
- nakupujejo v jutranjih urah,
- cenijo možnost nakupovanja »vse na enem mestu«,
- nakupovanje jim predstavlja družaben dogodek,
- so pokrovitelji tradicionalnih in uglednih trgovin,
- cenijo svetovanje prodajnega osebja in druge storitve (na primer storitve parkiranja in storitev zavijanja daril),
- glavna kriterija izbora izdelkov sta kakovost in blagovna znamka,
- cenovno manj občutljivi,
- kljub temu da niso zadovoljni z izdelkom, se pritožujejo manj,

- manj dovzetni za oglaševanje,
- ne marajo oglasov, ki jih opozarjajo na njihovo starost.

Kljub temu da se te ugotovitve navezujejo na nakupovanje na splošno, jih je smiselno upoštevati pri proučevanju nakupovanja oblačil zrelega segmenta.

3 ANALIZA PRIMERA: PRIMERJAVA GLAVNIH POSLOVNIH FUNKCIJ NA PRAKTIČNIH PRIMERIH PODJETIJ ZARA IN ONAON

V nadaljevanju predstavljam ključne razlike med ponudniki hitre mode in tradicionalnimi trgovci še na praktičnih primerih. Za predstavnika hitre mode izberem trgovine ZARA, za tradicionalnega trgovca pa slovensko podjetje ONAON. Najprej obe podjetji na kratko predstavim, nato pa posamezno podjetje opredelim še z vidika trženjske, nabavne in prodajne funkcije.

3.1 Ponudnik hitre mode: trgovina ZARA

ZARA je španska blagovna znamka oblačil in je na sodobnem modnem trgu sinonim za hitro modo. Spada pod mednarodno verigo skupine Inditex, kamor uvrščamo še druge blagovne znamke, kot so Pull&Bear, Stradivarius, Bershka, Massimo Dutti, Oysho, ZARA Home in Uterque. Vsaka blagovna znamka se na trgu pozicionira kot ločena enota s samostojno strategijo, svojim načinom oblikovanja izdelkov, nabavnim sistemom in lastnimi kadri. Skupno vsem blagovnim znamkam skupine Inditex je, da ponujajo trendovske izdelke po sprejemljivih cenah (Mazaira, Gonzalez & Avendano, 2003, str. 220). Danes ima ZARA po vsem svetu kar 2.251 prodajaln, v 43 letih zgodovine pa si je s svojim inovativnim pristopom izoblikovala edinstven poslovni sistem z lastno proizvodnjo in visoko razvito komunikacijsko tehnologijo. Blagovna znamka ZARA je predvsem popularna pri mlajših potrošnikih, ki so željni najnovejših trendov in pripravljeni na neprestane spremembe v stilu oblačenja.

- Analiza trženjske funkcije

Izdelki prodajaln ZARA so oblačila, čevlji in dodatki, namenjeni ženskam, moškim in otrokom. Ker je poslanstvo trgovine ZARA ponujanje mode po ugodnih cenah, so inovativni izdelki pomemben del ponudbe. Trendovska oblačila kot na primer kavbojke s cvetličnimi vezeninami ali pa bomber jakne s patenti so aktualne samo eno sezono, potem pa jih porabniki zavržejo, saj so na Zarinih policah že sveže novosti. ZARA stremi k cilju, da bi stranke čim večkrat obiskale trgovino in nakupile manj stvari, kot pa da naenkrat nakupijo večjo količino. Neprodani modni izdelki se zato že drugi ali tretji dan po dostavi umaknejo v skladišče. Takšno ravnanje pri potrošnikih vzbuja željo po takojšnjem nakupu. S finančnega vidika pa so za ZARO izredno pomembni tudi funkcionalni proizvodi. To so

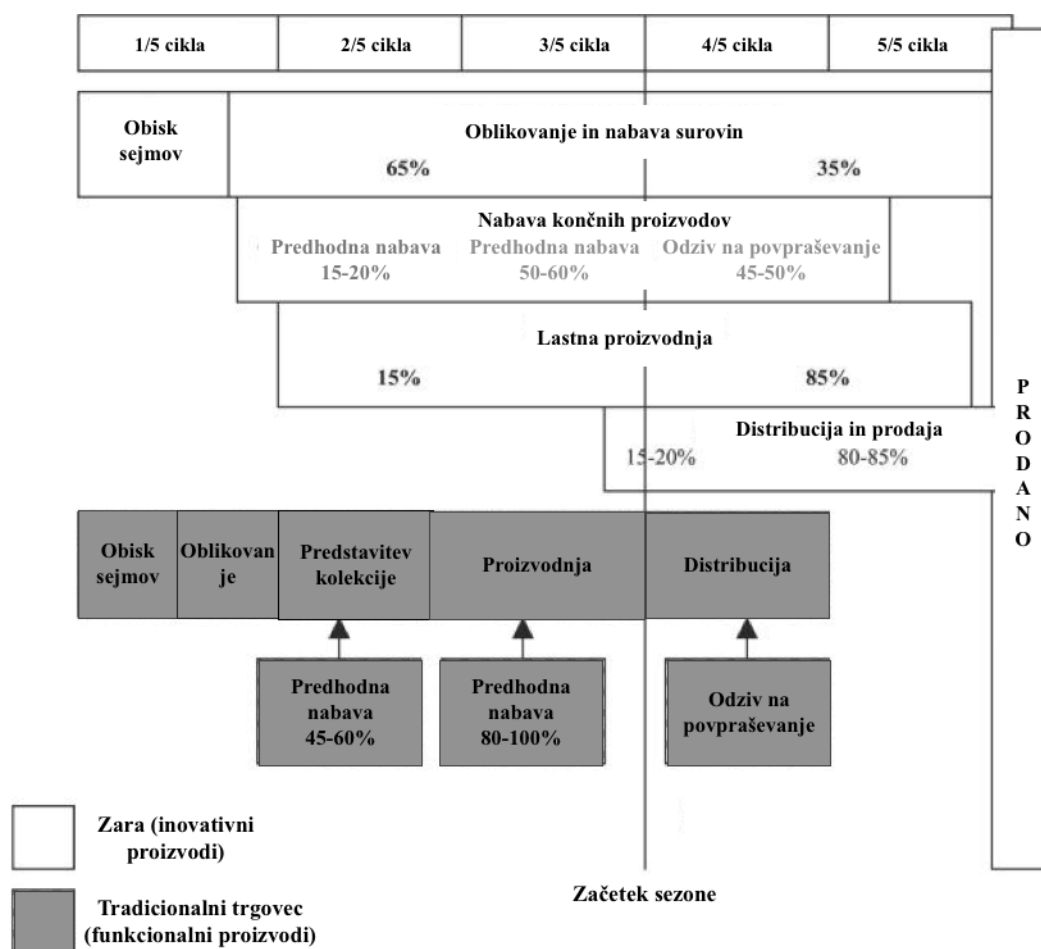
klasična oblačila, ki se prodajajo po ugodnih cenah. Nakupovalci jih radi uporabljajo kot dopolnilo k modnim izdelkom.

Cena oblačil ZARA je nižja v primerjavi s tradicionalno ponudbo zaradi stroškovnih prednosti, večjih količin, uporabe umetnih materialov in zapostavljene kakovosti. Cenovna politika ZARE je tržno usmerjena, kar pomeni, da podjetje najprej ugotovi ceno, ki so jo potrošniki pripravljeni odšteti za določen kos oblačila, potem določijo maloprodajno ceno, ki bo ustrezala nakupovalcem, in se lotijo iskanja materialov oziroma dobaviteljev, ki jim lahko ta izdelek zagotovijo po določeni ceni (Mazaira, Gonzalez & Avendano, 2003, str. 228).

– Analiza nabavne funkcije

Proizvajanje inovativnih (modnih) izdelkov v lastnih tovarnah je glavna razlikovalna lastnost tako med ZARO in tradicionalnimi trgovci kot tudi med ZARO in drugimi predstavniki hitre mode (H&M). V lastni mreži (22 tovarn v Španiji) proizvedejo več kot polovico svoje ponudbe. Za oblikovanje kolekcij je zadolženih okoli 250 oblikovalcev, vodij nabave in produktih vodij. Povprečno proizvedejo od 12 do 16 kolekcij na leto, od tega je kar 85 % izdelkov proizvedenih med sezono kot odziv na trenutno stanje na trgu. Ostali del ponudbe podjetje nabavlja od zunanjih dobaviteljev. Od tega je 70 % dobaviteljev lociranih na območju Evrope in Severne Afrike, kar sicer vodi do višjih stroškov, hkrati pa jim je zaradi manjših razdalj omogočena hitrejša odzivnost, kar pa je pri modnih izdelkih izrednega pomena. Preostalih 30 % zunanjih dobaviteljev prihaja iz Azije in podjetje oskrbuje s klasičnimi oblačili. Povpraševanje po njih je predvidljivo, nabava pa manj tvegana. Klasični proizvodi se tako nabavljajo v večjih količinah, kar podjetju omogoča stroškovne prednosti (Ghemawat & Nueno, 2003). Slika 6 prikazuje ZARIN podaljšan sezonski cikel proizvodnje in nabave inovativnih proizvodov.

Slika 6: Primerjava sezonskega cikla ZARA (inovativni proizvodi)/tradicionalni trgovec (funkcionalni proizvodi)



Vir: Mazaira, Gonzalez & Avendano (2003).

– Analiza prodajne funkcije

Tipična ZARINA trgovina je sestavljena iz štirih oddelkov: ženski, moški in otroški ter oddelek operacij, ki skrbi za skladiščenje oblačil in neprestano polnjenje prodajnih polic. Vsak oddelek vodi samostojen menedžer, te pa usmerja menedžer celotne trgovine. V Zari posvečajo veliko pozornosti videzu in postavitvi trgovine. Za postavitev oblačil so odgovorni vizualno-komercialni menedžerji, ki z dodajanjem novosti poskrbijo, da je trgovina vsak dan sveža, dvakrat na teden pa se postavitev izdelkov zaradi novih dostav oblačil popolnoma spremeni. Trgovina je z oblačili namensko slabše napolnjena, zato je dostikrat videti, da je oblačil skoraj premalo. To strankam daje občutek redkosti in izjemne priložnosti za nakup izdelka. V stenah trgovine je izobešenih največ po šest kosov določenega izdelka, na mizah pa največ 12. Osebe v trgovini dvakrat na teden sistematično preverja presežek oblačil in jih odnaša v skladišča. Veliko pozornost posvečajo izložbam, ki jih oblikujejo za to usposobljeni zaposleni. Ob vhodu trgovine in ob glavnih hodnikih so vedno razstavljeni najnovejši modni izdelki. Glede na frekvenco

strank je prodajnega osebja v trgovini malo. Glavna prioriteta je raznašanje oblačil in skrb za vedno napolnjene police v trgovinah. Prodajalci v trgovinah so mlajši zaposleni in ljubitelji mode. Pri organizaciji dela je v veliko pomoč informacijska tehnologija, tako ima vsak zaposleni svoj iPad, prek katerega ima pregled nad vsemi kosi v trgovini, zalogo v skladišču, zalogo v drugih trgovinah in na spletu (ZARA S, d. o. o., 2011).

3.2 Tradicionalen modni trgovec: trgovina ONAON

Podjetje ONAON je bilo ustanovljeno leta 1971 v okviru podjetja Jugotekstil Impex kot samostojna enota za notranjo trgovino. Do leta 1980 so ustvarili prodajno mrežo 33 prodajaln po vsej Sloveniji in si ustvarili sloves največjega podjetja v prodaji tekstila v Sloveniji, tako po številu prodajaln kot tudi po obsegu prodaje. Vse do leta 2007 je bilo poslovanje podjetja pozitivno, kasneje pa se je začel upad prodaje. Direktorica podjetja v zadnjem poročilu o finančnem položaju in poslovanju družbe kot glavne razloge za upad prodaje navaja slabo prilagajanje potrebam trga in neracionalne nabave, ki so vodile v pretirano kopičenje zalog. Da bi se kar se da prilagodili novo nastalim razmeram na trgu, je vodstvo podjetja močno skrčilo obseg poslovanja in izvedlo številne strukturne spremembe (ONAON, d. o. o., 2014a). Podjetje ONAON trenutno pokriva trg z 11 poslovalnicami po vsej Sloveniji (tri v Ljubljani, dve v Novem mestu, na Jesenicah, v Celju, Žalcu, Velenju, Domžalah in Kočevju). Podjetje se na trgu predstavlja kot ponudnik tekstilnih izdelkov visokega in srednjega kakovostnega razreda, ki svojim strankam ponuja blago, proizvedeno v manjših serijah. Ciljna skupina trgovin ONAON so predstavnice zrelega segmenta, mlajše poslovne ženske in tudi močnejše stranke, ki iščejo primerne kroje za svojo postavo.

– Analiza trženjske funkcije

Izdelki prodajaln ONAON so oblačila, namenjena moški in ženski populaciji. Del ponudbe predstavljajo poslovno-klasična oblačila (ženski kostimi, krila, obleke, moške klasične obleke in srajce idr.), drugi del pa so oblačila za prosti čas (kavbojke, hlače, majice, pletenine idr.). Oblačila so v večji meri proizvedena iz naravnih materialov, kar porabniki zrelega segmenta zelo cenijo. Podjetje se trudi trgu ponuditi čim več slovenskih proizvodov. Kroji oblačil so klasični, kar strankam omogoča daljši rok nošenja. Z obiskovanjem trgovin sem ugotovila, da ponudbo prodajaln sestavljajo pretežno funkcionalni proizvodi, v določenih prodajalnah pa se pojavljajo tudi modnejši kosi oblačil, odvisno od vrste strank, ki tam nakupujejo. Ponudba se v trgovinah ne spreminja pogosto, saj ponujajo brezčasne kroje in modele oblačil z daljšo življenjsko dobo.

V primerjavi z ZARINIMI funkcionalnimi izdelki je **cena** oblačil v prodajalnah ONAON višja. Podjetje uporablja način določanja prodajnih cen glede na stroške, ki jim dodamo še odstotek marže in tako dobimo maloprodajno ceno. Pomemben kriterij pri izboru dobaviteljev predstavljajo nabavne cene oblačil in novosti v ponudbi dobaviteljev.

– Analiza nabavne funkcije

Podjetje nima ločenega nabavnega oddelka, ampak pri nabavi za vsako trgovino posebej sodelujeta poslovodja trgovine in vodstvo podjetja. Podjetje 80 % svoje ponudbe kupuje od zunanjih dobaviteljev. V svoj portfelj dobaviteljev se trudijo vključiti čim več domačih podjetij, preostalih 20 % svoje ponudbe pa proizvedejo sami, pod lastno blagovno znamko. Sodelujejo z različnimi dobavitelji tkanin in blaga, izdelke oblikujejo sami glede na potrebe trga, šivanje oblačil pa izvajajo slovenska in madžarska šiviljska podjetja. Podjetje ločuje med nabavo zimskih oblačil, ki poteka v poletnem času, in nabavo poletnih oblačil, ki se prične pozimi. Poslovodje trgovin se dvakrat na leto udeležujejo zaključevanj, kjer dobavitelji predstavijo kolekcije oblačil za naslednjo sezono. Osnova nabavnim odločitvam so pripravljene analize preteklega prodajnega obdobja, predvidevanje prihodnjega povpraševanja, trenutno stanje zalog in dobro poznavanje strank, ki zahajajo v trgovino. Podjetje se trudi s svojimi dobavitelji gojiti dobre dolgoročne odnose, saj lahko tako pride do boljših plačilnih pogojev in dodatnih ugodnosti. Dinamika nabavnih ciklov je v primerjavi s hitro modo bistveno bolj počasna. 85 % ponudbe v trgovini nabavljajo za eno prodajno sezono naprej, preostalih 15 % pa predstavlja medsezonska nabava kot odgovor na trenutne potrebe trga.

– Analiza prodajne funkcije

Majhna površina poslovalnic ONAON onemogoča delitev trgovine na ločene moške in ženske oddelke. Celoten prostor se smiselno deli na moško in žensko sekcijo. Trgovino vodi poslovodja, ki sodeluje pri nabavah, spremlja prodajo in poroča vodji o vzrokih za slabo poslovanje ter hkrati opravlja funkcijo prodajnih storitev. Trgovine so z oblačili srednje založene, izogibajo se prenatrpanosti prodajnih polic in občutka prevelikih praznin. Oblačila so predstavljena pretežno na stoječih stojalih, saj omogočajo prikaz največjega števila oblačil. Za postavitve kolekcij in pozicioniranje oblačil je zadolžen poslovodja trgovine. Postavitve trgovine in izložb se popolnoma spremeni samo dvakrat na leto, ob spremembi sezonskih kolekcij, manjše spremembe so potrebne tudi na začetku razprodaj.

Prodajno osebje v trgovinah so izkušene prodajalke z delovnimi izkušnjami. Vse so večje psihologije prodajanja, saj je od tega močno odvisen rezultat ob koncu delovnega dne. Cenijo prihod vsake stranke in se ji posvetijo. Pogoj za dobro postrežbo je dobro poznavanje svojih izdelkov, materialov, modelov oblačil idr. Postrežba strank je glavna prioriteta prodajnega osebja v trgovinah ONAON, vodstvo podjetja pa kakovostno postrežbo opredeljuje kot eno izmed glavnih konkurenčnih prednosti.

V tabeli 3 na kratko povzamem glavne ugotovitve iz analize primera.

Tabela 3: Primerjava ZARA/ONAON

	ZARA	ONAON
Trženjska funkcija		
Vrsta proizvodov	Inovativni proizvodi se dopolnjujejo s funkcionalnimi	Funkcionalni proizvodi se dopolnjujejo z inovativnimi
Cena	Nižja	Višja
Nabavna funkcija (%)		
Lastna proizvodnja/tuji dobavitelji	50/50	20/80
Predsezonska nabava/ medsezonska nabava	15/85	85/15
Prodajna funkcija		
Obrat kolekcije v trgovini	2/teden	2/leto
Prioriteta prodajnega osebja	Pospravljanje	Postrežba

Vir: Lastna izdelava.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA NA TEMO PRIMERJAVE PONUDNIKOV HITRE MODE IN TRADICIONALNIH MODNIH TRGOVCEV V OČEH ZRELEGA SEGMENTA PORABNIKOV

Sledi poglavje, ki je namenjeno predstavitvi raziskave na temo primerjave obeh tipov trgovcev z vidika zrelih nakupovalk podjetja ONAON. Najprej predstavljam kvalitativni del raziskave, nato pa še kvantitativnega.

4.1 Kvalitativna raziskava

V prvem delu empirične raziskave sem izvedla globinski intervju z direktorico trgovin ONAON. Rezultati raziskave so pripomogli k boljšemu razumevanju raziskovalnega problema mojega magistrskega dela in mi pomagali pri pripravi anketnega vprašalnika, ki sem ga uporabila v sklopu kvantitativne raziskave.

4.1.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je spoznati odnos do zrelih nakupovalk iz perspektive tradicionalnega podjetja ONAON. Cilj intervjuja je ugotoviti, kako podjetje pristopa k zrelemu segmentu, kakšna je relevantnost zrelega segmenta za podjetje, kako ga zaznavajo in na kakšen način mu prilagajajo svojo ponudbo.

4.1.2 Načrt raziskave

Raziskovalna metoda. V raziskavi uporabljena raziskovalna metoda je polstrukturiran globinski intervju, katerega glavne značilnosti so okvirno opredeljena vprašanja. Namen kvalitativnih raziskav je pridobiti poglobljeno kvalitativno razumevanje problematike, utemeljeno na majhnem, nereprezentativnem številu enot s pomočjo nestrukturiranega zbiranja podatkov. So koristen vir informacij za opredelitev ozadja obravnavanega vprašanja, zavedati pa se je treba dovzetnosti za napačno interpretacijo rezultatov in slabosti nereprezentativnih vzorcev (Malhotra, 2002, str. 168).

Raziskovalni inštrument. Inštrument kvalitativne raziskave je opomnik za polstrukturirani globinski intervju. Večino vprašanj sem določila vnaprej, pri vsakem pa sem imela prostor za morebitna podvprašanja, ki sem jih po potrebi prilagajala. Malhotra (2002) kot glavno prednost globinskih intervjujev navaja prilagodljivost izvedbe, saj so najboljši udeleženci pogosto najbolj zaposleni. Izpraševalec ima veliko možnosti za eksperimentiranje in prilagajanje poteka intervjuja. Globinski intervjuji v primerjavi s skupinskimi dopuščajo mišljenje posameznika, ki ni voden s strani skupine. Vredno pa je omeniti tudi sproščeno vzdušje in lažjo organizacijo. Kljub številnim prednostim pa se glavne slabosti kažejo v omejenem času izvedbe in pomanjkanju skupinske dinamike, ki bi pri intervjuvancih izzvala odgovore, ki jih želimo (Churchill & Brown, 2004, str. 99).

Za lažjo izvedbo intervjuja sem si oblikovala opomnik z glavnimi opornimi točkami, ki se nahaja v prilogi 1. Vsebino intervjuja sem razdelila v tri smiselne vsebinske sklope, s katerimi sem pokrila ves teoretični del svoje naloge. Prvi sklop zavzema splošna vprašanja o podjetju, njihovih konkurentih, razlikovalnih prednostih in strankah. Drugi sklop vsebuje vprašanja, ki se nanašajo na relevantnost zrelega segmenta za podjetje. Tretji sklop pa opredeljuje način nakupovanja zrelih strank v trgovinah.

Intervju sem izvedla 20. 6. 2018 ob 8. uri v Ljubljani, v poslovni stavbi podjetja ONAON, d. o. o. Intervju je trajal dobro uro. Udeleženka intervjuja je bila direktorica podjetja Dušanka Aleksič.

4.1.3 Rezultati raziskave

Splošna vprašanja so služila spoznavanju koncepta poslovanja tradicionalnega podjetja z vidika vodilnega kadra. Direktorica trgovin ONAON kot glavni konkurenčni prednosti navaja fleksibilno lastno proizvodnjo oblačil in kakovostno postrežbo strank v trgovinah. Ciljni trg podjetja ONAON so stranke 35+, ki cenijo oblačila iz naravnih materialov in se pri nakupovanju zanašajo na nasvete in pomoč prodajalcev. Direktorica je v pogovoru izpostavila dva segmenta strank z vidika pogostosti nakupovanja. Prvi, izredno pomemben segment so stalne stranke, ki s prodajalkami gojijo dobre odnose in nakupujejo samo pri določeni prodajalki, ki pozna njihov stil in okus. Drugi segment pa so naključne nakupovalke, ki v trgovino stopijo iz radovednosti ali pa jih v to prepričajo znižanje cen in

popusti. Zaradi visokega števila stalnih strank svojo ponudbo močno prilagajajo željam nakupovalk. Iz tega razloga pri nabavljanju oblačil sodelujejo vse prodajalke. Glavno razlikovanje med ZARO in trgovinami ONAON direktorica zaznava v drugačnem profilu nakupovalk in v daljši življenjski dobi oblačil, kar se odraža v višji kakovosti materialov.

Relevantnost zrelega segmenta sem ugotavljala z vprašanji o ciljnem trgu in frekvenci obiskov zrelih nakupovalk. Vodja poslovalnic ONAON je na vprašanje o tem, ali zrele nakupovalke predstavljajo ciljni trg, odgovorila pritrdilno. Zraven pa je dodala tudi mlajše poslovne ženske, stare do 35 let. Vsaj polovica strank po oceni direktorice spada v zreli segment, kar pomeni, da so obiski zrelih nakupovalk v trgovinah ONAON precej pogosti.

Način nakupovanja zrelih strank je zadnji in najobširnejši sklop vprašanj. Vodja podjetja ONAON je zrele nakupovalke segmentirala v dva segmenta. Prvi segment so zaposlene ženske, ki potrebujejo oblačila za službo. Točno vedo, kaj iščejo, vedno kupijo več stvari hkrati. Obleke kupujejo zaradi potrebe po novih oblačilih. Drugi segment pa so starejše upokojenke, ki rade raziskujejo in trgovine obiskujejo pogosteje. Pri nakupovanju se zanašajo na nasvete prodajalk, nakupovanje jim predstavlja pomemben družbeni dogodek. Glavna razlika od nakupovanja mlajših strank je zanašanje na prodajno osebje v trgovinah. Kot prvi najpomembnejši kriterij pri izboru oblačil direktorica ONAON navaja sestavo oblačil iz naravnih materialov, drugega predstavlja ustrezen kroj oblačila, na tretjem mestu pa je cena oblačila. Zrele nakupovalke trgovin ONAON po navadi kupijo več stvari hkrati. Direktorica poudarja, da je redkokdaj na računu samo en izdelek. Nakupovalke po navadi kupijo cel »stajling«, katerega oblačila skrbno kombinirajo z oblačili, ki jih že imajo doma. Iz omenjenega sklepam, da je impulzivnih nakupov izredno malo. Zrele nakupovalke trgovin ONAON se za zadnje modne trende zanimajo v manjši meri. Direktorica je njihovo zanimanje ovrednotila s časovnim zamikom, kar je letos modno, bodo sprejele čez leto ali dve. Največkrat jih zanima, katere barve so aktualne za trenutno sezono. Želijo si biti urejene in elegantne, ampak hkrati ne želijo preveč izstopati. Imajo občutek, kot da zadnji modni trendi niso namenjeni njim. Zanimanje za modo se med različnimi segmenti zrelih porabnic ne razlikuje preveč. Na vprašanje, kako zadovoljne so zrele nakupovalke s trenutno ponudbo na trgu, vodja opozarja na pritoževanje strank, da nikjer ni več klasičnih oblačil, in na nezadovoljstvo zaradi slabe postrežbe v modernih trgovinah z oblačili. Odnos stalnih strank do blagovne znamke ONAON je pozitiven. Vodja poudarja močno navezanost na blagovno znamko, ki se odraža v ponavljajočih se nakupih. Blagovna znamka ONAON je zrelim nakupovalkam sinonim za slovenski proizvod.

4.2 Kvantitativna raziskava

Kvantitativno raziskavo sem izvedla prek naslednjih korakov (Kotler & Keller, 2006, str. 103):

- opredelitev problema in ciljev raziskave,

- načrtovanje raziskave (viri podatkov, raziskovalna metoda, raziskovalni instrument, načrt vzorčenja),
- zbiranje informacij,
- analiza informacij in
- predstavitev ugotovitev.

4.2.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave

Globalizacija in pojav cenejših konkurentov z vzhoda sta v zadnjih desetletjih povzročila številne spremembe v tekstilni panogi. Najbolj konkurenčna podjetja so se na novonastalo okolje prilagodila s pomočjo visoke odzivnosti na potrošniške zahteve. Hiter tempo življenja narekuje nenehne spremembe na prodajnih policah, čas pa predstavlja pomembno konkurenčno prednost v tekstilni panogi. Ponudbo vodilnih tekstilnih podjetij predstavljajo trendovska oblačila s kratko življenjsko dobo. Pomembna sprememba, ki spremlja potrošniški trg, je rapidno staranje prebivalstva in vse večja zastopanost zrelega segmenta. Potencial zrelega segmenta je velik, zato želim v okviru kvantitativne raziskave ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo zrelega segmenta s trenutno ponudbo na tekstilnem trgu.

Cilj raziskave je z analizo odgovorov ugotoviti, kakšen odnos do mode imajo zreli porabniki, kaj pri nakupovanju oblačil dejansko najbolj cenijo in kako zaznavajo novonastali trend hitre mode v primerjavi s tradicionalno modno ponudbo. Na osnovi ugotovitev želim predlagati nadaljnje usmeritve podjetju ONAON, ki mu ciljni trg predstavljajo zreli porabniki.

4.2.2 Hipoteze

Na osnovi teoretičnih spoznanj in znanja, pridobljenega s kvalitativno raziskavo, postavljam hipoteze, ki jih bom obravnavala in preverila v empiričnem delu magistrskega dela.

Hipoteza 1: Predstavnice zrelega segmenta so prepričane, da so trgovine s hitro modo namenjene mlajši populaciji strank.

Ena izmed značilnosti proizvodnega sistema hitre mode je osredotočenost na komponento izboljšanega dizajna, ki se odraža v neprestano aktualni in modni ponudbi oblačil (Cachon & Swinney, 2011, str. 785–786). Znatno del oblačil v trgovinah s hitro modo se proda na prvih dveh stopnjah življenjskega cikla modnega izdelka (Dunne, Lusch & Griffith, 2002, str. 357). Trgovine s hitro modo se na trgu pozicionirajo kot ponudniki modnih, trendovskih oblačil.

Odnos zrelih porabnic do mode je precej zadržan. Moda jih sicer zanima, ampak si ne izbirajo oblačil po zadnji modi, saj so mnenja da je ta namenjena mlajši populaciji strank. Drzen »outfit« po zadnji modi zaznavajo kot neprimeren izbor oblačil za svoja leta

(Holmlund, Hagman & Polska, 2011, str. 110–116). Zadovoljstvo zrelih porabnikov z modno ponudbo na trgu je po zadnjih raziskavah slabo zastopano, saj se zreli porabniki ne počutijo kot ciljna skupina modne ponudbe oblačil (Rocha, Hammond & Hawkins, 2005, str. 381). Na podlagi opisanih spoznanj sklepam, da zrele nakupovalke za ciljni trg hitre mode zaznavajo mlajše generacije.

Hipoteza 2: Zaposlene anketiranke v večji meri kupujejo oblačila po zadnjih modnih trendih kot upokojenke.

Raznolikost porabnikov zrelega segmenta je pomembna lastnost, na katero opozarjajo številni avtorji (Moschis, 2003; Sherman, Schiffman & Mathur, 2001; Reece, 2004). Mummel in Prodnik (2005, str. 445–447) sta tekom raziskovanja zrelega segmenta pri nakupovanju oblačil zaznala največje razlike med zaposlenimi in upokojenimi zreli porabniki. V kvalitativni raziskavi sem bila med intervjujem dostikrat opozorjena na razlike v nakupovanju med zaposlenimi zreli porabnicami in upokojenkami. Razlikujejo se po načinu nakupovanja, številu oblačil, ki jih nakupijo pri enem obisku v prodajalni, storitvah, ki jih pričakujejo od prodajalk, in zanimanju za modo. Slednje želim preveriti v svoji kvantitativni raziskavi. Kljub temu da se zrele porabnice v osnovi ne vidijo kot ciljni trg modne ponudbe, sklepam, da je zanimanje za modo med zaposlenimi (mlajšimi) zreli porabnicami večje kot med upokojenkami.

Hipoteza 3: Strokovnost prodajnega osebja je razlog, da so predstavnice zrelega segmenta bolj naklonjene obisku tradicionalnih trgovin.

Strokovnost prodajnega osebja v nalogi povezujem s prodajalci, ki so večji psihologije prodajanja, dobro poznajo vsak kos svoje ponudbe in so se pripravljene stranki posvetiti ter ji z nasveti pomagati pri izboru oblačil. Pripravljenost svetovanja s strani prodajalcev je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na izbor prodajaln med predstavniki zrelega segmenta (Moschis, Ferguson & Zhu, 2011, str. 794–796). Pri analiziranju trgovin, kjer porabnice zrelega segmenta najraje nakupujejo, Holmlund, Hagman in Polska (2011) ugotavljajo, da so zrele nakupovalke zveste trgovinam, katerih prodajalci dobro poznajo njihove želje in zahteve. Z njimi gojijo dolgoročne odnose in od njih pričakujejo nasvete in pomoč. Ugotavljajo tudi, da se zrele nakupovalke izogibajo večjim mednarodnim trgovinam, saj tam težko najdejo primerne velikostne številke, primerne kroje in se znotraj množičnega nakupovanja in pomerjanja oblačil ne počutijo dobro. Ko zrele nakupovalke, kakšno oblačilo želi kupiti, ne želi brskati po prodajnih policah, ampak prosi za pomoč prodajno osebje. Ker naenkrat nakupijo več stvari, so nakupi preiščeni, da bi se izognile napačnim potezam, pa cenijo nasvete prodajnega osebja. Pomembna ugotovitev raziskave je tudi, da zrele predstavnice nerade vračajo oblačila po nakupu, če jim ta ne ustrezajo. Tudi če prodajna politika podjetja to dovoljuje, se zrele nakupovalke želijo temu izogniti, kar še dodatno poudari pomembnost svetovanja s strani prodajnega osebja (Holmlund, Hagman & Polska, 2011, str. 110–116).

Na podlagi spoznanj iz pregleda literature o tradicionalnih trgovci in trgovcih s hitro modo in na podlagi ugotovitev iz kvalitativne analize se lahko sklepa, da zrele nakupovalke zaradi strokovnosti in prioritete prodajnega osebja bolj kot trgovine s hitro modo preferirajo tradicionalne trgovce.

Hipoteza 4: Boljša kakovost oblačil je razlog, da so predstavnice zrelega segmenta bolj naklonjene obisku tradicionalnih trgovin.

Kakovost oblačil se odraža v kakovosti materialov, iz katerih je oblačilo narejeno, vrsti materialov (umetni materiali so cenejši in manj vzdržljivi, naravni materiali pa so dražji in bolj trajni) in kakovosti krojenja (natančni šivi, robovi in zaključki). Vsi dejavniki močno vplivajo na maloprodajno in veleprodajno ceno oblačila, način vzdrževanja in posledično tudi na življenjsko dobo oblačila. Nizke cene oblačil na račun zapostavljene kakovosti in slabše kakovosti krojenja so ena izmed glavnih značilnosti ponudnikov hitre mode (Agrawal & Smith, 2014). Tradicionalni trgovci pa se s strategijo diferenciacije na trgu dostikrat pozicionirajo kot ponudniki kakovostnejših oblačil z daljšo življenjsko dobo (Dopico & Porral, 2012, str. 392).

Holmlund, Hagman in Polska (2011) v svojem raziskovanju nakupnih navad zrelih nakupovalk ugotavljajo, da je kakovost pomemben kriterij ustreznosti oblačil. Pri kakovosti dajejo poudarek predvsem na naravne materiale, ki dihanje, in na natančno izdelavo oblačila. Ker kupujejo oblačila za dalj časa, dosti pozornosti posvečajo tudi načinu vzdrževanja, ki je enostavnejši pri oblačilih iz naravnih materialov. Raziskava je pokazala, da zrele nakupovalke kupujejo manj kot v preteklosti, ampak več stvari nakupijo hkrati. Ker nakupujejo redkeje, si želijo oblačila, ki trajajo dlje časa, kar je neposredno povezano s kakovostjo. Iz zgoraj opisanih ugotovitev sklepam, da je kakovostna ponudba razlog, da zrele nakupovalke bolj kot trgovine s hitro modo preferirajo tradicionalne trgovce.

Hipoteza 5: Klasični kroji oblačil so razlog, da so porabnice zrelega segmenta bolj naklonjene obisku tradicionalnih trgovin.

Klasični kroji oblačil so značilnost funkcionalnih izdelkov, ki se zaradi svoje brezčasnosti prodajajo v različnih sezonah, niso podvrženi modni komponenti in so manj generacijsko opredeljeni (Kaipia & Holmstrom, 2007). Klasičen kroj predstavlja klasičen ženski kostim, ki se ne glede na trenutno modo prodaja v marsikateri modni prodajalni in je na trgu vedno aktualen. Na drugi strani pa se nahajajo neklasični kroji, ki spremljajo inovativne izdelke. Neklasični ali modni kroji se hitro spreminjajo in iz zgoraj opisanega lahko sklepamo, da so primerni za postave mlajših generacij.

Ena izmed glavnih ugotovitev iz kvalitativne analize je, da zrele nakupovalke trgovin ONAON posvečajo veliko pozornosti izboru primerne kroja oblačil. Holmlund, Hagman in Polska (2011) v svojem raziskovanju nakupnih navad zrelih nakupovalk ugotavljajo podobno. Modni kroji oblačil so zaradi telesnih sprememb, ki so posledica staranja, za

zrele nakupovalke preozki. Na podlagi opisanih ugotovitev sklepam, da je klasična ponudba pomemben razlog, da zrele nakupovalke bolj kot trgovine s hitro modo preferirajo tradicionalne trgovce.

Hipoteza 6: Zrele porabnice pri izboru oblačil bolj kot kakovost cenijo klasične kroje oblačil.

Kakovost in klasičnost ponudbe sta ključna kriterija ustreznosti oblačil pri zrelih porabnicah. Avtorji v raziskavi ugotavljajo, da je na prvem mestu kriterij primeren oziroma klasičen kroj oblačila. Zrele nakupovalke izmed vseh oblačil najtežje najdejo primeren kroj hlač za svojo postavo. Drugi najpomembnejši kriterij pa je kakovost, ki se odraža v kakovosti materialov (sestava oblačila) in kakovosti krojenja (Holmlund, Hagman & Polska, 2011, str. 110–116). Podobne informacije sem dobila tudi z globinskim intervjujem v sklopu kvalitativne analize. Na osnovi pridobljenih ugotovitev sklepam, da je pri nakupovanju oblačil zrelim porabnicam klasičen kroj pomembnejši kriterij kot kakovost oblačil.

4.2.3 Načrt raziskave

Raziskovalna metoda. V svoji raziskavi sem za raziskovalno metodo izbrala anketiranje. Anketiranje je najpogostejši način zbiranja podatkov, lahko ga izvedemo na različne načine: osebno, po telefonu, po pošti ali prek spleta. Upoštevajoč populacijo, ki jo raziskujem, sem izvedla neke vrste osebno anketiranje, ki je potekalo s pomočjo prodajalcev v trgovinah ONAON. Prednosti osebnega anketiranja se kažejo v visokih stopnjah odgovorov, večji prilagodljivosti in daljšem času spraševanja oziroma nudenju pomoči pri izpolnjevanju vprašalnikov. Slabosti pa so višji stroški in vpliv prisotnosti drugih oseb na poročanje o občutljivih podatkih (Bregar, Orgajenšek & Bavdaž, 2005, str. 86-90). Anketiranje spada med kvantitativne metode raziskovanja in predstavlja strukturirano zbiranje numeričnih podatkov, ki jih lahko statistično obdelamo, analiziramo in prikažemo (Malhotra, 2012, str. 149–151).

Raziskovalni inštrument. V raziskavi uporabljeni instrument je anketni vprašalnik (priloga 2), ki sem ga najprej testirala na petih anketirancih. Anketiranci so podali pripombe glede preglednosti vprašanj, uporabe nekaterih nerazumljivih besed in dodatnih teoretičnih razlag. Vprašalnik sem v skladu s predlogi ustrezno popravila. Sestavljajo ga vprašanja z več možnimi odgovori, Likertova petstopenjska lestvica in eno odprto vprašanje za leto rojstva.

Strukturiran vprašalnik je sestavljen iz šestih sklopov in vsebuje 22 vprašanj. Prvi sklop ocenjuje *pogostost nakupovanja oblačil* s pomočjo ordinalne lestvice. Sledi drugi sklop, ki proučuje *odnos do mode* in vsebuje dve trditvi, ki se nanašata na odnos do mode in modnih oblačil. Tretji sklop je namenjen proučevanju *kriterijev nakupovanja oblačil*. Anketiranke so po pomembnosti razvrščale ceno, klasične kroje oblačil, način vzdrževanja, strokovnost

prodajalcev in kakovost oblačil. Četrty sklop se nanaša na *zadovoljstvo s ponudbo oblačil v trgovinah ONAON* in vsebuje pet trditev. Peti sklop pa s šestimi trditvami zajame *primerjavo med klasičnimi trgovinami in trgovinami s hitro modo*. V vseh trditvah od drugega do petega sklopa je uporabljena Likertova lestvica. Zadnji, šesti sklop je sestavljen iz treh demografskih vprašanj.

Operacionalizacija spremenljivk. Kot omenjeno zgoraj, vprašalnik sestavljajo štirje glavni sklopi vprašanj (izvzela sem splošna in demografska vprašanja). Vsak sklop se osredotoča na posamezno teoretično spremenljivko, ki je ni mogoče neposredno izmeriti. Teoretične spremenljivke sem operacionalizirala z merljivimi spremenljivkami in s tem namenom v vprašalnik vključila trditve v obliki Likertove lestvice.

Drugi sklop se nanaša na spremenljivko *odnos zrelih porabnic do mode*. Sestavljen je iz dveh trditev. Tretji sklop zajame spremenljivko *kriterij nakupovanja oblačil zrelih porabnic*, ki jo ugotavljam s petimi možnimi odgovori, ki jih anketiranci razvrščajo po pomembnosti. Vse teoretične spremenljivke imajo osnovo v analizi, ki je proučevala način nakupovanja oblačil in odnos do mode s strani zrelih porabnic (Holmlund, Hagman & Polska, 2011, str. 110–116). Četrty sklop sestavlja pet trditev, ki se nanašajo na ponudbo oblačil v trgovinah ONAON in merijo *zadovoljstvo s ponudbo trgovin ONAON*. Peti sklop zajame *primerjavo med tradicionalnimi trgovinami in trgovinami s hitro modo z vidika zrelih porabnic*. Sestavljen je iz šestih trditev, ki sem jih sestavila na podlagi pregleda literature in spoznanj, pridobljenih s kvalitativno raziskavo.

Načrt vzorčenja. V magistrskem delu sem izvedla raziskavo na vzorcu, s katero sem proučevala populacijo nakupovalk oblačil, starih 50 let ali več. Zaradi okoliščin sem izbrala namerno vzorčenje, ki omogoča enostavnejšo izvedbo in nižje stroške. Vsekakor pa se je treba zavedati omejitev neverjetnostnega vzorčenja, ki se kažejo v skromnejši natančnosti in večji pristranskosti raziskovanja.

Vzorčenje sem izvedla prek poslovalnic ONAON v Sloveniji. Ankete sem v sredo, 1. 8. 2018, razposlala po vseh poslovalnicah. Prodajno osebje je o raziskavi predhodno obvestil vodja podjetja. Osebno sem se z vsakim prodajalcem pogovorila ter razložila morebitne nejasnosti glede vprašalnikov. Prodajalci trgovin ONAON so stranke naprošali za sodelovanje v raziskavi. Tako je postopek potekal do ponedeljka 20. 8. 2018. V tem času sem zbrala 185 izpolnjenih vprašalnikov. Odziv na anketo je predstavljen v tabeli 4.

Tabela 4: Odziv na anketo po poslovalnicah

Kraj zbiranja podatkov	Število izpolnjenih anket
Prodajalna ONAON št. 3 Šmartinska 152, BTC, 1000 Ljubljana	22

se nadaljuje

Tabela 4: Odziv na anketo po poslovalnicah (nad.)

Kraj zbiranja podatkov	Število izpolnjenih anket
Prodajalna ONAON št. 7 Glavni trg 4, 8000 Novo Mesto	10
Prodajalna ONAON št. 8 C.Cirila Tavčarja 6, 4270 Jesenice	20
Prodajalna ONAON št. 9 Prešernova 6, 3000 Celje	4
Prodajalna ONAON št. 10 Savinjska c. 23, 3310 Žalec	18
Prodajalna ONAON št. 20 Otoška 5, 8000 Novo Mesto	7
Prodajalna ONAON št. 22 Kidričeva 12, 3320 Velenje	28
Prodajalna ONAON št. 23 Ljubljanska 82, 1230 Domžale	8
Prodajalna ONAON št. 26 Dunajska 48, 1000 Ljubljana	25
Prodajalna ONAON št. 27 Trg zbora odposlancev 60, 1330 Kočevje	15
Prodajalna ONAON št. 35 Trubarjeva 81, 1000 Ljubljana	28
Skupno število izpolnjenih anket	185

Vir: Lastna izdelava.

4.2.4 Analiza podatkov

To podpoglavje se deli na nadaljnja štiri podpoglavja. V prvih dveh podpoglavjih predstavljam opis vzorca in opisne statistike. Sledi podpoglavje, namenjeno statističnemu preverjanju hipotez. Poglavje zaključujem z navedbo omejitev raziskave. Analizo podatkov sem izvedla s pomočjo programa SPSS for Windows in s programskim paketom Microsoft Excel. Podatke predstavljam v pisni, tabelarni in grafični obliki.

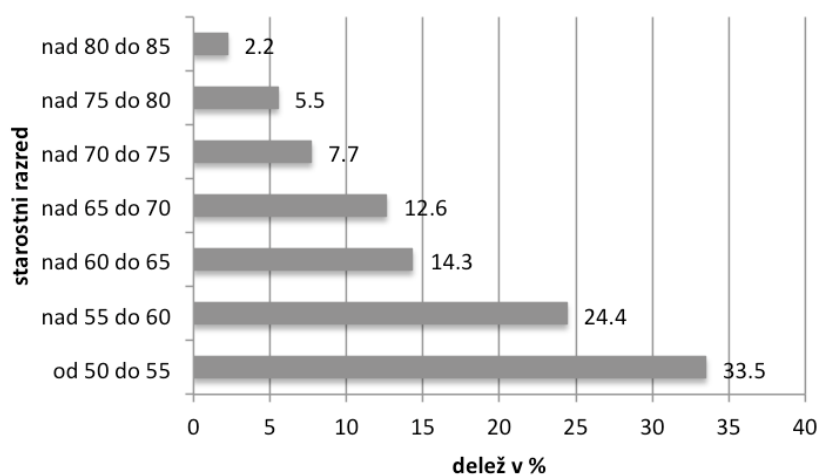
4.2.4.1 Opis vzorca

Posameznice, vključene v raziskavo, se razlikujejo po starosti, zaposlitvenem statusu in neto dohodku gospodinjstva. Vseh anketirank je bilo 185. Ker vse niso popolno odgovorile na demografska vprašanja, je število enot pri posameznih spremenljivkah manjše od 185. V nadaljevanju opisno in grafično predstavljam vzorec s tremi omenjenimi spremenljivkami.

Starost anketirank (N = 182): za merjenje spremenljivke starost sem v anketnem vprašalniku uporabila razmernostno lestvico, ki sem jo kasneje pretvorila v ordinalno. Tako sem oblikovala sedem starostnih razredov, in sicer prva skupina »od 50 do 55«, druga skupina »nad 55 do 60«, tretja skupina »nad 60 do 65«, četrta skupina »nad 65 do 70«, peta skupina »nad 70 do 75« in šesta skupina »nad 75 do 80« ter zadnja, sedma skupina »nad 80 do 85 let«.

Najvišjo zastopanost opazimo v prvem in drugem starostnem razredu. 61 sodelujočih v anketi je bilo starih od 50 do 55 let. Nad 55 in do 60 let je bilo starih 44 anketirank. V tretji razred se je uvrstilo 26 anketirank. 23 anketirank je starih nad 65 do 70 let, 14 nad 70 do 75, 10 nad 75 do 80 in 4 nad 80 do 85 let.

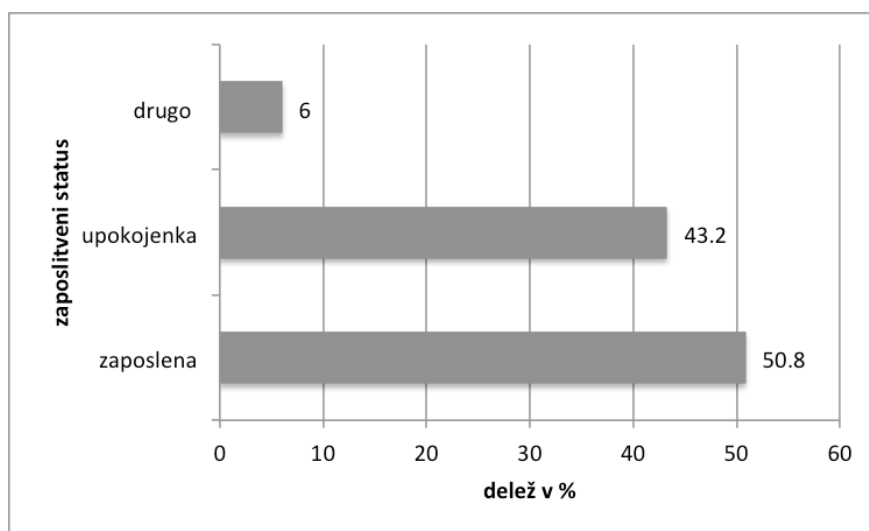
Slika 7: Struktura porabnic, vključenih v vzorec, glede na starost (v %)



Vir: Lastna izdelava.

Zaposlitveni status anketirank (N = 183): kot kaže slika 8, je največ v vzorec zajetih oseb z zaposlitvenim statusom »zaposlena« (93 anketirank, kar predstavlja 50,80 % vseh zajetih v vzorec). Sledijo anketiranke z zaposlitvenim statusom »upokojenka« (79 število oseb oziroma 43,20 %). Najmanjši delež (11 oseb oziroma 6,00 %) pa predstavlja izbrani odgovor drugo, kamor sem uvrstila gospodinje, brezposelne ipd.

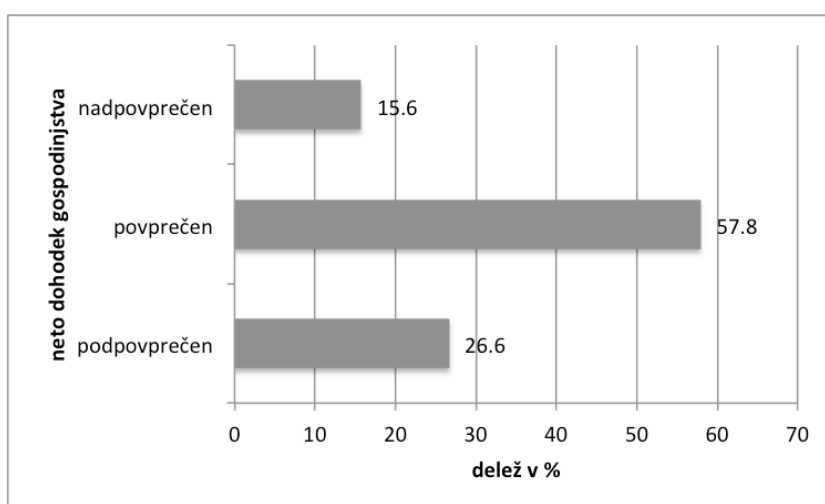
Slika 8: Struktura porabnic, vključenih v vzorec, glede na zaposlitveni status (v %)



Vir: Lastna izdelava.

Neto dohodek gospodinjstva (N = 173): neto dohodek sem merila na ordinalni lestvici, z možnostjo izbire podpovprečen, povprečen ali nadpovprečen. Za lažjo orientacijo sem k vprašanju dopisala podatek o povprečnem neto mesečnem dohodku gospodinjstva v Sloveniji. Iz slike 9 je razvidno, da 57,80 % vseh anketirank oziroma 100 posameznic, ocenjuje svoj neto mesečni dohodek gospodinjstva kot povprečen. Sledijo tiste, ki menijo, da je njihov dohodek podpovprečen (26,60 % oziroma 46 posameznic), in tiste, katerih dohodek je nadpovprečen (15,60 % oziroma 27 posameznic).

Slika 9: Struktura porabnic, vključenih v vzorec, glede na neto dohodek (v %)



Vir: Lastna izdelava.

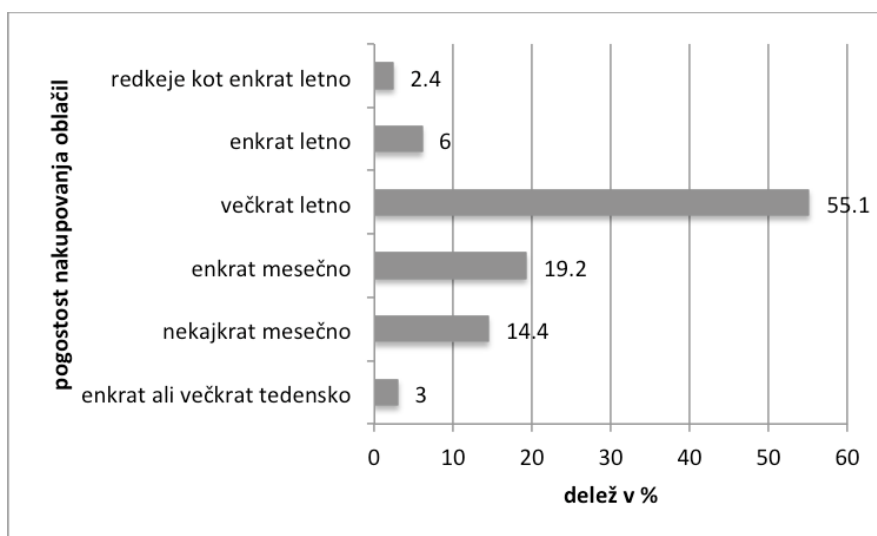
4.2.4.2 Opisne statistike

Anketo o primerjavi ponudnikov hitre mode in tradicionalnih modnih trgovcev z vidika zrelih porabnic sem razdelila na pet glavnih vsebinskih sklopov. Vsak sklop se nanaša na določen koncept, ki jih predstavljam v nadaljevanju. Rezultati vključujejo analizo središča gostitve s pomočjo aritmetične sredine. Variacija posameznih vrednosti okoli ocenjene aritmetične sredine pa je izražena s standardnim odklonom.

– Pogostost nakupovanja oblačil

Anketo sem pričela s splošnim vprašanjem o pogostosti nakupovanja oblačil. Na vprašanje, »kako pogosto ste v preteklem letu nakupovali oblačila zase« je odgovorilo 167 anketirank. Kot kaže slika 10, je največ oziroma 92 anketirank v preteklem letu v povprečju nakupovalo oblačila zase večkrat letno. 32 anketirank je oblačila zase v preteklem letu nakupovalo enkrat mesečno, 24 anketirank nekajkrat mesečno, 10 anketirank enkrat letno, 5 anketirank enkrat ali večkrat tedensko, odgovor redkeje kot enkrat letno pa so izbrale 4 anketiranke. Podatke grafično predstavljam s sliko 10.

Slika 10: Pogostost nakupovanja oblačil v preteklem letu (v %)



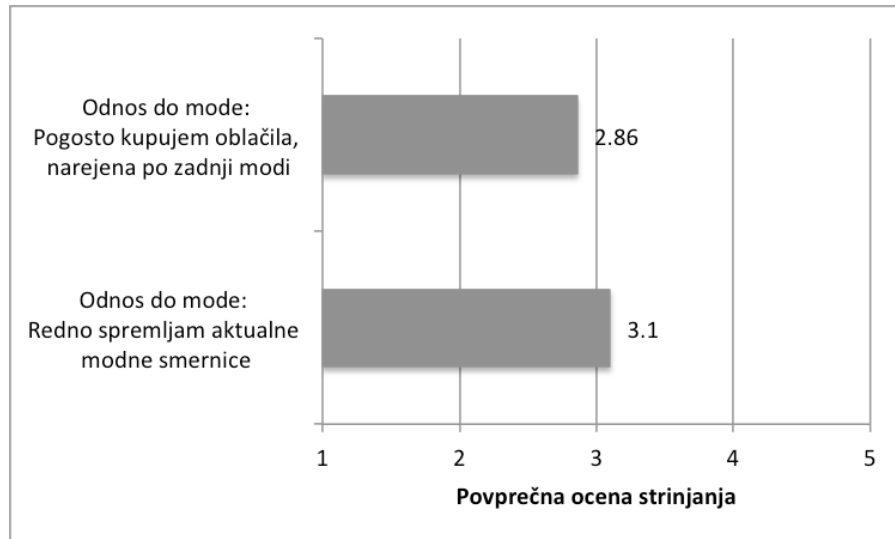
Vir: Lastna izdelava.

– Odnos zrelih porabnic do mode

Drugi del ankete sta sestavljali dve trditvi, s katerima želim ugotoviti, kakšen odnos do mode imajo zrele porabnice. Odnos sem preverjala s trditvama »Redno spremljam aktualne modne smernice« in »Pogosto nakupujem oblačila, narejena po zadnjih modnih trendih«. Povprečne vrednosti za prvo trditev so se vrtele okrog nevtralne vrednosti, saj je bila povprečna ocena strinjanja 3,10, kar je malo višje od nevtralne vrednosti 3. Standardni odklon znaša 1,117. Pri drugi trditvi je bila povprečna ocena strinjanja nižja, in sicer 2,86,

s standardnim odklonom 1,149. Analiza standardnega odklona pove, da so si bile anketiranke dokaj enotne pri ocenjevanju obeh trditev. Podatki o aritmetičnih sredinah posameznih trditev so predstavljeni na sliki 11.

Slika 11: Povprečne ocene strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na odnos zrelih porabnic do mode

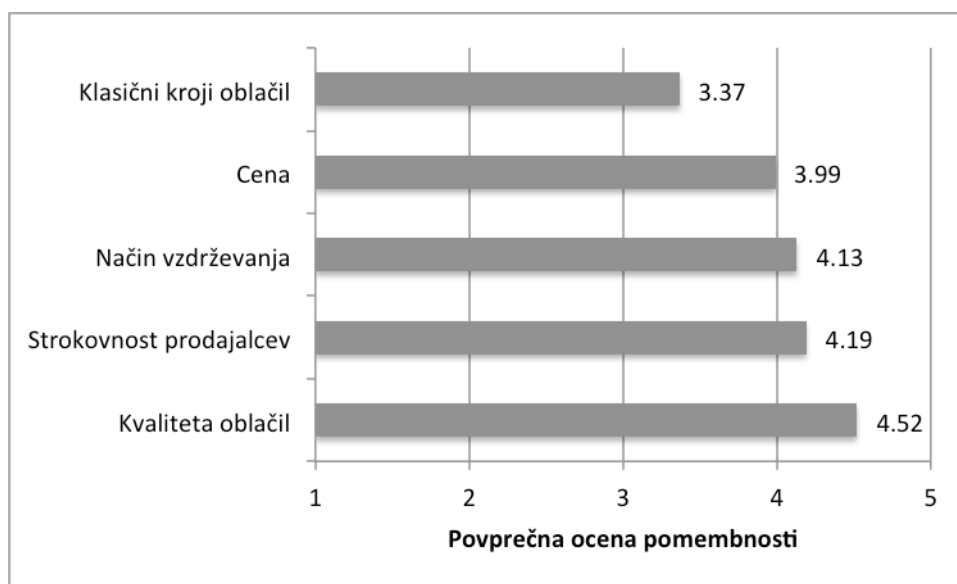


Vir: Lastna izdelava.

– Kriteriji nakupovanja oblačil zrelih porabnic

Tretji del ankete proučuje kriterije pri nakupovanju oblačil zrelih porabnic. Anketiranke so ocenjevale pomembnost za danih pet kriterijev (cena, klasičnost krojev, način vzdrževanja, strokovnost prodajalcev in kakovost). Kot je razvidno iz slike 12, se povprečne ocene pomembnosti posameznih kriterijev gibljejo na intervalu od 3,37 do 4,52. Po pomembnosti je najvišje ocenjeni kriterij kakovost oblačil s povprečno oceno pomembnosti 4,52. Najmanj pomemben kriterij pa je klasičnost krojev s povprečno vrednostjo 3,37. Analiza standardnih odklonov pove, da so anketiranke dokaj enotno ocenjevale pomembnosti posameznih kriterijev, saj se vrednosti standardnih odklonov gibljejo na intervalu od 1,122 do 0,609.

Slika 12: Povprečne ocene pomembnosti danih kriterijev pri nakupovanju oblačil s strani zrelih porabnic

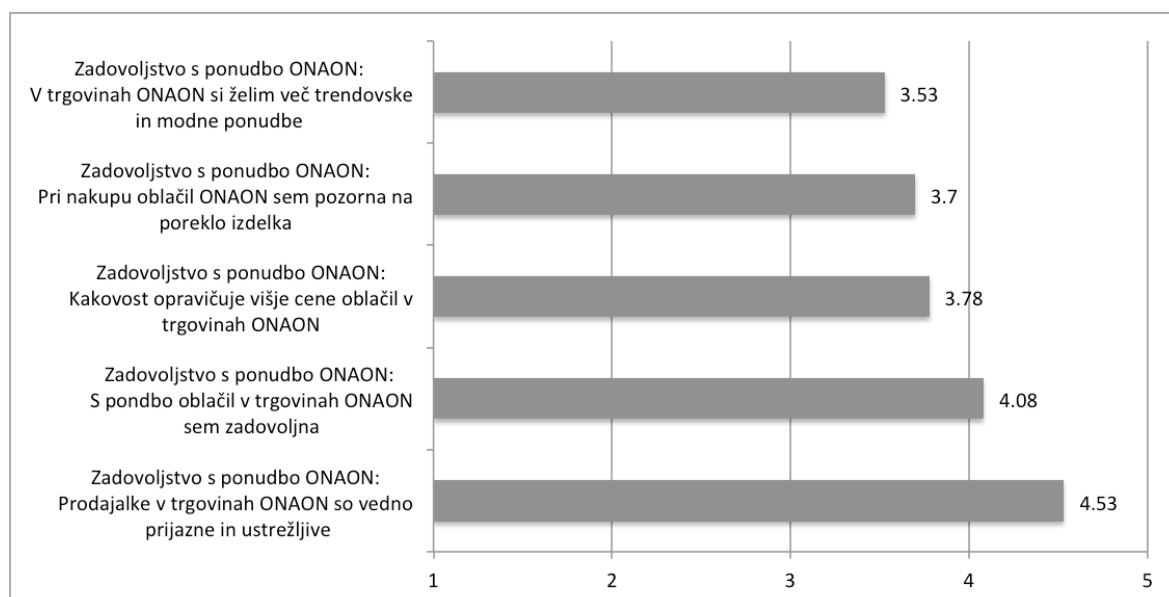


Vir: Lastna izdelava.

– Zadovoljstvo s ponudbo trgovin ONAON

V četrtem sklopu sem s pomočjo petih trditev preverjala, kako zadovoljne so stranke s trgovinami ONAON. S trditvami sem zajela zadovoljstvo s ponudbo oblačil in zadovoljstvo s prodajnim osebjem. Oceniti želim odnos boljše kakovosti – višje cene oblačil. Zanima me tudi, kako pomembno je za stranke poreklo oblačil in ali jim je ponudba v trgovinah dovolj modno naravnana ali ne. Na sliki 13 prikazujem povprečne ocene strinjanja pri posameznih trditvah.

Slika 13: Povprečne ocene strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na zadovoljstvo s ponudbo podjetja ONAON



Vir: Lastna izdelava.

Močno pozitivno mnenje so anketiranke izrazile pri trditvi, ki preverja zadovoljstvo s prodajnim osebjem. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da so prodajalke vedno ustrezljive, znaša 4,53. Sledi trditev, ki preverja splošno zadovoljstvo s ponudbo oblačil, saj njena povprečna ocena strinjanja znaša 4,08. Preostale trditve pa imajo precej podobno povprečno oceno strinjanja. Naslednja je trditev »Kakovost opravičuje višje cene oblačil v trgovinah ONAON« s povprečno oceno strinjanja 3,78. Sledi trditev »Pri nakupu oblačil ONAON sem pozorna na poreklo izdelka«, katere povprečna ocena strinjanja znaša 3,70. Anketiranke pa so se najmanj strinjale s trditvijo »V trgovinah ONAON si želim več trendovske in modne ponudbe«, saj njena povprečna ocena strinjanja znaša 3,53. Na podlagi analize standardnih odklonov ugotavljam, da so anketiranke enotno ocenjevale vse trditve, saj najvišji standardni odklon znaša 1,005.

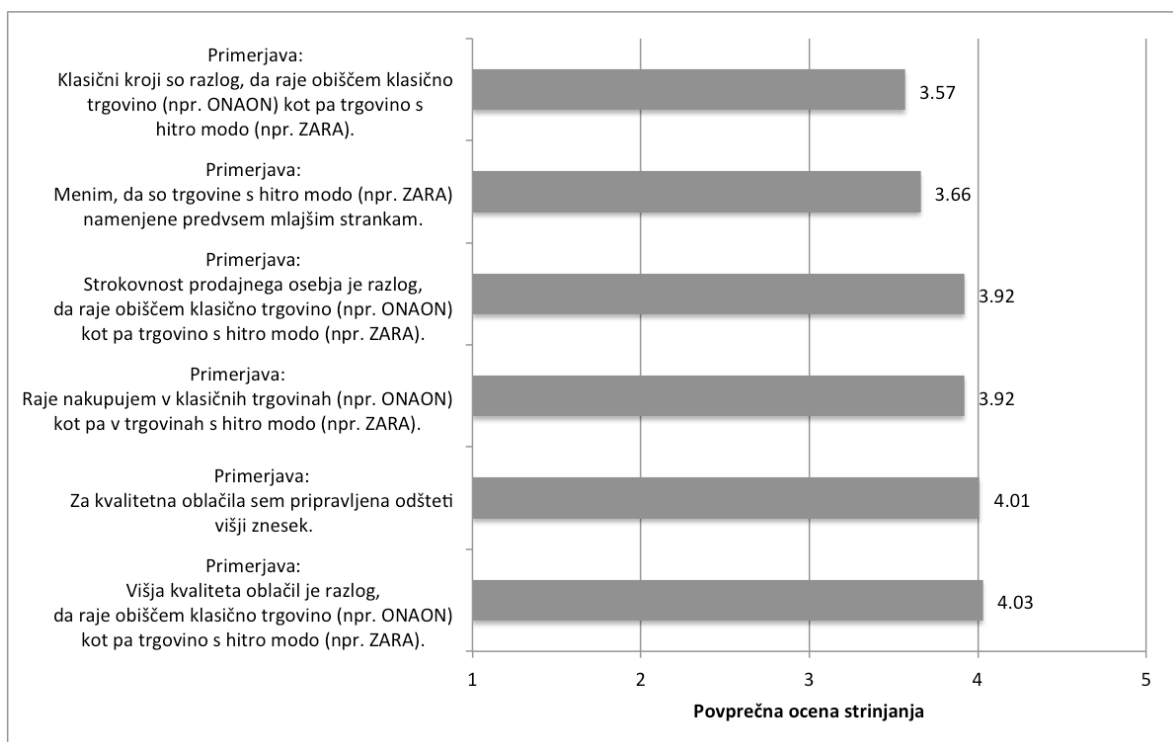
- Primerjava med tradicionalnimi trgovinami in trgovinami s hitro modo z vidika zrelih porabnic

Zadnji, najboljšežnejši sklop proučuje primerjavo med tradicionalnimi trgovinami in trgovinami s hitro modo z vidika obiskovalk trgovin ONAON. Sklop se prične s kratkim opisom obeh vrst prodajaln, za lažjo predstavbo sem k vsakemu opisu dodala nekaj primerov prodajaln, in nadaljuje s šestimi trditvami.

S prvo trditvijo sem ocenjevala, kakšna je naklonjenost zrelih nakupovalk tradicionalnim trgovinam. Zanimalo me je, ali anketiranke raje kupujejo v klasičnih trgovinah kot v trgovinah s hitro modo. Povprečno strinjanje s prvo trditvijo je večje od nevtralne vrednosti

in znaša 3,92, s standardnim odklonom 1,002. Druga trditev ocenjuje odnos do trgovin s hitro modo. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da so trgovine s hitro modo namenjene mlajšim strankam, je zopet večja od nevtralne vrednosti in znaša 3,66, s standardnim odklonom 1,087. Tretja trditev proučuje, ali je strokovnost prodajnega osebja razlog, da zrele nakupovalke raje kot trgovine s hitro modo obiščejo tradicionalne trgovine. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo znaša 3,92, s standardnim odklonom 1,040. Četrta trditev proučuje, ali je boljša kakovost oblačil razlog, da zrele nakupovalke pogosteje zaidejo v tradicionalno trgovino kot v trgovino s hitro modo. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo je višja od nevtralne vrednosti in znaša 4,03, s standardnim odklonom 0,929. S peto trditvijo ugotavljam, ali so zrele nakupovalke za kakovostno oblačilo pripravljene odšteti višji znesek. Povprečno strinjanje je zopet precej nad nevtralno vrednostjo in znaša 4,01, s standardnim odklonom 0,766. Šesta trditev proučuje, ali so klasični kroji oblačil razlog, da zrele nakupovalke pogosteje obiščejo klasične trgovine kot trgovine s hitro modo. Povprečno strinjanje s trditvijo je najnižje v primerjavi z ostalimi trditvami v tem sklopu, saj znaša 3,57, s standardnim odklonom 1,011.

Slika 14: Povprečne ocene strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na primerjavo med obema tipoma prodajaln



Vir: Lastna izdelava.

4.2.4.3 Statistično preizkušanje hipotez

S postopkom preverjanja prej zastavljenih hipotez sem ugotavljala, ali lahko rezultate, pridobljene na vzorcu, posplošim na celotno populacijo. Analizo posameznih hipotez predstavljam v nadaljevanju, podrobni izpisi rezultatov pa se nahajajo v prilogi 3.

Hipoteza 1: Predstavnice zrelega segmenta so prepričane, da so trgovine s hitro modo namenjene mlajši populaciji strank.

Hipotezo sem preverjala z drugo trditvijo petega sklopa anketnega vprašalnika »Menim, da so trgovine s hitro modo (na primer ZARA) namenjene predvsem mlajšim strankam«. Uporabila sem t-test za en vzorec in preverjala domnevi o aritmetični sredini. Povprečna ocena trditve znaša 3,66. Za testno vrednost sem uporabila vrednost 3. Najprej sem postavila ničelno domnevo $H_0: \mu \leq 3$ in alternativno domnevo $H_1: \mu > 3$.

Iz prikazanih rezultatov razberem, da t-test odkrije značilno razliko med vzorčno oceno povprečja (3,66) in v ničelni domnevi izbrano vrednostjo (3). Ker je stopnja značilnosti manjša od 0,05 ($P = 0,000$), lahko ničelno domnevo zavrnem. Na osnovi ugotovitev lahko sklepam, da so predstavnice zrelega segmenta prepričane, da so trgovine s hitro modo namenjene predvsem mlajšim strankam.

Hipoteza 2: Zaposlene anketiranke v večji meri kupujejo oblačila po zadnjih modnih trendih kot upokojenke.

Hipotezo sem preverjala z drugo trditvijo drugega sklopa anketnega vprašalnika »Pogosto kupujem oblačila, narejena po zadnjih modnih trendih«, ki sem jo povezala z demografskim vprašanjem o zaposlitvenem statusu. Želim ugotoviti, ali se zanimanje za modo razlikuje med zaposlenimi in upokojenimi ženskami. Uporabila sem t-test za dva neodvisna vzorca (preizkus skupin) in preverjala, ali se povprečji za dva neodvisna vzorca (upokojenke in zaposlene) med seboj statistično razlikujeta ali ne. Odvisno spremenljivko predstavlja trditev *pogosto kupujem oblačila, narejena po zadnjih modnih trendih*. Neodvisna spremenljivka pa je *zaposlitveni status*.

Najprej preverim, ali je izpolnjena predpostavka o enakosti varianc. Na osnovi rezultatov Levenovega preizkusa obdržim predpostavko o homogenosti varianc ($P = 0,130$). T-test odkrije značilno razliko med aritmetičnima sredinama v obeh skupinah. Ker je stopnja značilnosti manjša od 0,05 ($P = 0,003$), lahko H_0 , ki predpostavlja, da razlik med povprečji v obeh skupinah ni, zavrnem. Na osnovi ugotovitev lahko sklepam, da zaposlene anketiranke v večji meri kupujejo modna oblačila kot pa upokojenke.

Hipoteza 3: Strokovnost prodajnega osebja je razlog, da so predstavnice zrelega segmenta bolj naklonjene obisku tradicionalnih trgovin.

Hipotezo sem preverjala s tretjo trditvijo petega sklopa anketnega vprašalnika »Strokovnost prodajnega osebja je razlog, da raje obiščem klasično trgovino (na primer ONAON) kot trgovino s hitro modo (na primer ZARA)«. Uporabila sem t-test za en vzorec in preverjala domnevi o aritmetični sredini. Povprečna ocena trditve znaša 3,92. Za testno vrednost zopet uporabim vrednost 3. Najprej sem postavila ničelno domnevo: $H_0: \mu \leq 3$ in alternativno domnevo $H_1: \mu > 3$.

Iz prikazanih rezultatov ugotovim, da t-test odkrije značilno razliko med vzorčno oceno povprečja (3,92) in v ničelni domnevi izbrano vrednostjo (3). Ker je stopnja značilnosti manjša od 0,05 ($P = 0,000$), lahko ničelno domnevo zavrnem. Na osnovi ugotovitev lahko sklepam, da je strokovnost prodajnega osebja v klasičnih trgovinah razlog, da so zrele nakupovalke naklonjene obisku tradicionalnih trgovin.

Hipoteza 4: Boljša kakovost oblačil je razlog, da so predstavnice zrelega segmenta bolj naklonjene obisku tradicionalnih trgovin.

Hipotezo sem preverjala s četrto trditvijo petega sklopa anketnega vprašalnika »Višja kakovost oblačil je razlog, da raje obiščem klasično trgovino (na primer ONAON) kot trgovino s hitro modo (na primer ZARA)«. Uporabila sem t-test za en vzorec in preverjala domnevi o aritmetični sredini. Povprečna ocena trditve znaša 4,03. Za testno vrednost uporabim vrednost 3. Najprej sem postavila ničelno domnevo: $H_0: \mu \leq 3$ in alternativno domnevo $H_1: \mu > 3$.

Rezultati pokažejo statistično pomembne razlike med vzorčno oceno povprečja (4,03) in v ničelni domnevi izbrano vrednostjo (3). Podobno kot pri prejšnjih trditvah lahko ničelno domnevo zavrnem ($P = 0,000$). Na osnovi ugotovitev lahko sklepam, da je boljša kakovost oblačil razlog, da predstavnice zrelega segmenta obiskujejo tradicionalne trgovine.

Hipoteza 5: Klasični kroji oblačil so razlog, da so porabnice zrelega segmenta bolj naklonjene obisku tradicionalnih trgovin.

Hipotezo sem preverjala s šesto trditvijo petega sklopa anketnega vprašalnika »Klasični kroji so razlog, da raje obiščem klasično trgovino (na primer ONAON) kot trgovino s hitro modo (na primer ZARA)«. Uporabila sem t-test za en vzorec in preverjala domnevi o aritmetični sredini. Povprečna ocena trditve znaša 3,57. Za testno vrednost zopet uporabim vrednost 3. Podobno kot prej tudi tokrat postavim ničelno domnevo: $H_0: \mu \leq 3$ in alternativno domnevo $H_1: \mu > 3$.

Ugotavljam, da t-test odkrije značilno razliko med vzorčno oceno povprečja (3,57) in v ničelni domnevi izbrano vrednostjo (3). Ker je stopnja značilnosti manjša od 0,05 ($P = 0,000$), lahko ničelno domnevo zavrnem. Na osnovi ugotovitev lahko sklepam, da so klasični kroji ponudbe tradicionalnih trgovcev razlog, da zrele nakupovalke obiskujejo tradicionalne trgovine.

Hipoteza 6: Zrele porabnice pri izboru oblačil bolj kot kakovost cenijo klasične kroje oblačil.

Hipotezo sem preverjala s tretjim sklopom anketnega vprašalnika, kjer so anketiranke po pomembnosti razvrščale kriterije pri nakupovanju oblačil. Za analizo hipoteze sem primerjala aritmetični sredini za kriterij »kakovost« in kriterij »klasičnost ponudbe«. Povprečna vrednost kriterija »kakovost« znaša 4,52, kriterija »klasični kroji« pa 3,37. Na prvi pogled statistika pokaže, da med obema kriterijema obstaja razlika in da je kriterij kakovost pomembnejši kot kriterij klasičnost.

V nadaljevanju pa sem s pomočjo testa dvojic ugotavljala, ali je razlika statistično značilna ali ne. Iz rezultatov ugotovim, da test pokaže statistično značilnost med povprečji za oba kriterija. Ugotovljene razlike so ravno nasprotno od pričakovanih, zato zadnje hipoteze ne morem sprejeti. Ker je stopnja značilnosti manjša od 0,05 ($P = 0,000$), lahko H_0 , ki predpostavlja, da razlik ni, zavrnem. Na osnovi ugotovitev hipoteze, ki trdi, da so kroji oblačil pomembnejši od kakovosti, ne morem sprejeti.

4.2.4.4 Omejitve raziskave

Prva omejitev raziskave je, da vse anketiranke niso v celoti izpolnile ankete. Največ manjkajočih vrednosti se je pojavilo pri prvem sklopu, s katerim sem ugotavljala pogostost nakupovanja oblačil. Kot omejitev navajam tudi dejstvo, da je v raziskavo zajet vzorec majhen, ki ne omogoča posploševanja rezultatov. Za zagotovitev reprezentativnosti vzorca bi bilo smiselno raziskavo ponoviti in povečati vzorec. Tretja omejitev izhaja iz slabosti, ki jih prinaša osebno anketiranje. Podatke sem zbirala s pomočjo trgovcev v poslovalnicah ONAON, ki so osebno nagovorili stranko in jo prosili za sodelovanje. Zavedati se je treba vpliva anketarjeve prisotnosti na izpolnjevanje vprašalnika. Kljub temu da so trgovci stranke spraševali, če so anketo že izpolnili v kakšni drugi poslovalnici, bi katera od anketirank lahko izpolnila anketo večkrat, saj to ni bilo popolnoma preprečeno. Zavedati se je treba tudi omejitev, ki jih prinaša neverjetnostno vzorčene. Omejitve sem opisala že v sklopu načrta raziskave. Nenazadnje pa kot omejitev navajam tudi iskrenost anketirank, saj so lahko kot odgovor na vprašanja podale neresnične informacije. S povečanjem vzorca bi lahko zmanjšala tudi to napako.

4.2.5 Povzetek ugotovitev raziskave in možnosti za nadaljnje raziskovanje

Glavne ugotovite kvalitativne raziskave se nanašajo na odnos do zrelih porabnic s strani podjetja ONAON. Podjetje zrele nakupovalke deli na dva segmenta, zaposlene in upokojenke. Ugotovitve raziskave so podobne znanstvenim ugotovitvam, ki pravijo, da so zreli nakupovalci eden od najbolj raznolikih porabniških segmentov (Moschis, 2003, str. 518). Podjetje ONAON med segmenti zaznava raznolikosti na številnih področjih.

Ugotovitve kvalitativne raziskave so mi omogočile poglobljeno razumevanje proučevane tematike.

Prvi del kvantitativne raziskave se deli na pet sklopov. Prvi sklop se nanaša na pogostost nakupovanja oblačil zrelih porabnic. Večina anketirank (55 % vseh zajetih v vzorec) oblačila kupuje večkrat letno.

Drugi sklop raziskuje, kakšen odnos imajo zrele porabnice do mode. Podobno kot ugotovitve iz kvalitativne raziskave in spoznanja preteklih raziskav (Holmlund, Hagman & Polska, 2011, str. 110–116) se je tudi tukaj pokazalo, da se zrele nakupovalke ne uvrščajo med segmente strank z visoko modno ozaveščenostjo (modne inovatorje, modne mnenjske voditelje in inovativne komunikatorje mode), saj so povprečne ocene strinjanja dokaj blizu oziroma nižje od nevtralne vrednosti. Vsekakor pa so zrele nakupovalke bolj naklonjene zgolj spremljanju modnih trendov kot kupovanju oblačil po zadnji modi. Na osnovi ugotovitev lahko sklepam, da se zrele nakupovalke uvrščajo v segment sledilcev mode, ki kupujejo splošno sprejeta oblačila s strani trga.

Tretji sklop proučuje, na kaj so zrele porabnice pri nakupovanju oblačil najbolj pozorne. Rezultati pokažejo, da največ pozornosti namenijo kakovosti oblačil, sledi kriterij strokovnost prodajalcev in način vzdrževanja. Cena se uvršča na predzadnje mesto. Najmanj pomembni pa so jim, kljub temu da niso privrženke mode, klasični kroji oblačil.

Četrty sklop proučuje zadovoljstvo zrelih nakupovalk s trgovinami ONAON. Nakupovalke nadpovprečno dobro ocenjujejo prodajno osebje v poslovalnicah, prav tako so v splošnem zadovoljne s ponudbo oblačil. Ugotovitve pokažejo nevtralnost do porekla oblačil, tudi trditvev, ki ocenjuje odnos kakovost – višje cene, je ocenjena precej nizko, blizu nevtralne vrednosti. Najnižje strinjanje ugotavljam s trditvijo o trendovskih oblačilih v trgovinah ONAON, kar je v skladu z ugotovitvami o odnosu do mode zrelih nakupovalk.

Peti sklop je namenjen primerjavi med tradicionalnimi trgovinami in trgovinami s hitro modo. Trditve v sklopu vsebujejo elemente, po katerih se oba tipa prodajaln najbolj razlikujeta. Precej nad povprečjem so anketiranke ocenjevale trditvi, ki se nanašata na kakovost oblačil. To pomeni, da se anketiranke močno nadpovprečno (4,01) strinjajo s trditvijo, da so za kakovostna oblačila pripravljene odšteti višji znesek in da so kakovostna oblačila razlog, da raje kot trgovine s hitro modo obiščejo tradicionalne trgovce (4,03). Ugotovitve so podobne spoznanjem iz preteklih raziskav (Moschis, 2003), da zreli nakupovalci kupujejo kakovostnejše izdelke. Prav tako so ugotovitve iz moje raziskave glede strokovnosti prodajnega osebja podobne preteklim ugotovitvam. Strokovnost prodajnega osebja je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na izbor prodajaln pri nakupovanju oblačil zrelih porabnikov (Moschis, Ferguson & Zhu, 2011, str. 794-796). Anketiranke so se v povprečju strinjale s trditvijo, da je ravno strokovnost prodajnega osebja razlog, da raje nakupujejo v klasičnih trgovinah kot v trgovinah s hitro modo. Trditvev, ki proučuje prepričanje, da so trgovine s hitro modo namenjene mlajšim,

zavzame povprečno oceno strinjanja 3,66. Odnos do hitre mode s strani zrelega segmenta je bil v preteklih raziskavah redkeje predmet raziskovanja. Vsekakor pa lahko vzporednice potegnem z raziskavo o zadovoljstvu zrelega segmenta s trenutno modno ponudbo (Rocha, Hammond in Hawkins, 2005, str. 381), ki ugotavlja, da se zreli nakupovalci ne vidijo kot ciljni trg trendovske ponudbe oblačil. Najmanjše strinjanje (3,57) pa ima trditev, ki klasične kroje oblačil navaja kot pomemben vzrok za naklonjenost tradicionalnim trgovinam. Podobna spoznanja glede kriterija klasičnost ponudbe sem potrdila že v tretjem sklopu ankete.

Drugi del kvantitativne analize predstavlja preverjanje hipotez. Glavne ugotovitve predstavljam v tabeli 5, iz katere je razvidno, da sem na osnovi opravljene kvantitativne raziskave potrdila pet od šestih hipotez.

Tabela 5: Rezultati preverjanja raziskovalnih hipotez

	Hipoteza	Rezultat preverjanja hipotez
Hipoteza 1	Predstavnice zrelega segmenta so prepričane, da so trgovine s hitro modo namenjene mlajši populaciji strank.	Potrdim
Hipoteza 2	Zaposlene anketiranke v večji meri kupujejo oblačila po zadnjih modnih trendih kot upokojenke.	Potrdim
Hipoteza 3	Strokovnost prodajnega osebja je razlog, da so predstavnice zrelega segmenta bolj naklonjene obisku tradicionalnih trgovin.	Potrdim
Hipoteza 4	Boljša kakovost oblačil je razlog, da so predstavnice zrelega segmenta bolj naklonjene obisku tradicionalnih trgovin.	Potrdim
Hipoteza 5	Klasični kroji oblačil so razlog, da so porabnice zrelega segmenta bolj naklonjene obisku tradicionalnih trgovin.	Potrdim
Hipoteza 6	Zrele porabnice pri izboru oblačil bolj kot kakovost cenijo klasične kroje oblačil.	Ne potrdim

Vir: Lastna izdelava.

Možnosti za prihodnje raziskovanje je veliko, tako z vidika zrelega segmenta kot tudi z vidika podjetja ONAON. Če se najprej osredotočim na zreli segment nakupovalk, bi bilo vsekakor zanimivo raziskati še druge raznolikosti znotraj segmenta. Ugotovitev raziskave mojega dela je, da se zaposlene nakupovalke bolj zanimajo za modo kot upokojenke. Pretekle raziskave poudarjajo tudi številne druge raznolikosti znotraj predstavnikov zrelega segmenta. Z vidika zaposlitvenega statusa zrelih nakupovalk bi bilo tako smiselno poiskati še druga razlikovanja. Raziskava zrelih nakupovalk (Holmlund, Hagman & Polska, 2011, str. 110–116) pokaže, da so zrele porabnice pri modnih oblačilih najbolj pozorne na barvo oblačila. Podobne informacije sem dobila tudi od vodje trgovin ONAON. V svoji raziskavi

sem odnos do mode ocenjevala samo z dvema trditvama, v bistvu pa se moda navezuje na vrsto konceptov in barva je le eden izmed njih. V svoji raziskavi sem se osredotočila na pomembnost posameznih kriterijev pri nakupovanju oblačil, vsekakor pa bi bilo smiselno raziskati tudi način in slog nakupovanja zrelih porabnic. Tudi z vidika podjetja ONAON je možnosti za nadaljnje raziskave veliko. Najprej bi bilo smiselno raziskavo ponoviti in povečati vzorec ter si s tem zagotoviti reprezentativnost. Za podjetje ONAON bi bilo smiselno izvesti segmentacijo strank, ne zgolj na osnovi kronološke starosti, temveč bi bilo treba v segmentacijo vključiti tudi druge kriterije. Tako bi podjetje bolje spoznalo svoje stranke in jim lažje prilagajalo ponudbo. Zanimiva bi bila tudi raziskava, ki bi se osredotočila na blagovno znamko ONAON. Blagovna znamka je na trgu prisotna že zelo dolgo časa in je bila v preteklosti trgu zelo prepoznavna. Vse do danes pa je podjetje doživelo številne spremembe. Kako trg danes zaznava prodajalne ONAON, ali je dolga tradicija podjetja trgu res simbol za kakovost, to sta le dve izmed številnih možnosti za nadaljnje raziskave.

4.2.6 Priporočila za podjetje

Na osnovi spoznanj, ki sem jih pridobila v sklopu empirične raziskave, lahko podjetju ONAON izdam nekaj priporočil.

Kakovost oblačil je najpomembnejši kriterij pri nakupovanju zrelih strank poslovalnic ONAON. Rezultati analize so pokazali, da so zrele nakupovalke za kakovostna oblačila pripravljene odšteti višji znesek in da je ravno kakovost glavni razlog za naklonjenost zrelih strank tradicionalnim trgovinam. Podjetju ONAON vsekakor priporočam, da ne spušča ravni kakovosti svoje ponudbe, saj lahko tako izgubi svoje stranke.

Postrežba strank je drugi najpomembnejši kriterij pri nakupovanju oblačil zrelih nakupovalk. Kljub temu da je anketa pokazala visoko zadovoljstvo nakupovalk s prodajnim osebjem, poudarjam, da sta profesionalni zaposleni in dobra postrežba strank pomembni orodji, s katerima lahko podjetje brez znatnega povečanja stroškov izboljša svoje poslovne rezultate. Vodstvu predlagam nenehna vlaganja v zvest in pripaden kolektiv zaposlenih. Pripadi delavci bodo svoje delo opravljali z entuziazmom, kar vodi v povečane nakupe s strani zrelih nakupovalk. Pohvale, nagrade, redna srečanja in opolnomočenje zaposlenih so le nekatera izmed načinov za povečanje zavzetosti delavcev.

Da si ne želijo biti klasične, je pomembna ugotovitev raziskave. Klasični kroji oblačil predstavljajo najmanj pomemben kriterij pri nakupovanju zrelih porabnic. Beseda *klasičnost* je sicer lahko interpretirana na različne načine, vsekakor pa se nanaša na kroje oblačil, ki se ne spreminjajo pogosto in so na trgu stalno prisotni. Pomembna ugotovitev mojega dela je, da si zrele nakupovalke želijo biti drugačne oziroma »neklasične«. Naj opozorim tudi na ugotovitev iz raziskave zrelega segmenta, da je zanašanje na stereotipe o starejših največja napaka pri trženju zrelim porabnikom (Moschis, Lee & Mathur, 1997, str. 283). Vodstvu podjetja svetujem, naj svojo ponudbo neprestano osvežuje z novostmi in

različnimi kroji oblačil, pri tem pa je treba imeti v mislih ciljno populacijo. Vključevanje pretiranih modnih trendov ni smiselno. Raziskava je pokazala, da so zrele nakupovalke bolj naklonjene spremljanju modnih trendov kot nakupovanju modnih oblačil.

Izboljšati razmerje kakovost-cena. Trditev, da kakovost opravičuje višje cene oblačil v trgovinah ONAON, zavzema precej (preveč) nevtralnno povprečno oceno strinjanja. Glede na to, da kakovost predstavlja najpomembnejši kriterij pri nakupovanju, cena pa najmanj pomembnega, podjetju svetujem, da izboljša razmerje kakovost-cena in svojo ponudbo dopolni s kakovostnejšimi izdelki.

Do porekla oblačil so zrele stranke bolj ali manj indiferentne. Povprečno strinjanje s trditvijo, da so stranke pri nakupu pozorne na poreklo, je 3,7. Če bi bil odgovor 3, bi to pomenilo, da je strankam vseeno za poreklo oblačil. Podjetju svetujem, naj pretehta prednosti in slabosti nastale situacije. Vključevanje samo slovenskih proizvajalcev v portfelj dobaviteljev podjetja ONAON bistveno zmanjša število potencialnih dobaviteljev, posledično pa se zmanjša tudi konkurenčnost med njimi. Če bi se bolj odprli tudi tujim dobaviteljem, bi se povečale možnosti, da najdejo najprimernejšega glede na trenutno situacijo podjetja.

Ciljanje porabnic višjega dohodkovnega razreda. Ena izmed ugotovitev kvantitativne analize je, da kar 84 % vseh vključenih v raziskavo ocenjuje svoj mesečni dohodek kot povprečen ali podpovprečen. Ciljni segment podjetja, če trg segmentiramo na osnovi dohodka, tako predstavljajo porabnice z nižjim in srednjim dohodkom. Z globinskim intervjujem sem ugotovila, da se podjetje želi na trgu pozicionirati kot trgovina s srednjo in višjo kakovostjo oblačil. Uresničevanje zelenega pozicioniranja bo lažje, če si podjetje za ciljni trg izbere segment z višjim dohodkom. Tako podjetju predlagam, da več pozornosti nameni ciljnemu trženju in s premišljenim pristopom nagovori tudi nakupovalke iz višjega dohodkovnega razreda. Na tak način bo podjetje lažje izenačilo dejansko pozicioniranje z zelenim. Ključno vlogo pri tem igrajo tržniki.

Dobro poznavanje strank je ključno za uspeh vsakega podjetja. Zadnje priporočilo, ki izhaja iz spoznanj mojega magistrskega dela je pozornost na visoki raznolikosti predstavnikov zrelega segmenta. Da so zaposlene bolj nagnjene k modnim novostim kot upokojenke, je verjetno le ena izmed raznolikosti, ki jo je pokazala analiza. Raziskovanje in analiza trga sta, sploh v primeru lastne proizvodnje podjetja ONAON, nujna za uspeh.

SKLEP

Trendovski izdelki mednarodnih podjetij hitre mode so v sodobnem času preplavili trg oblačil. Podjetja so uvedla popolnoma nov poslovni model poslovanja tekstilnih podjetij, ki se uspešno kosa z izzivi sodobnega okolja. Ne potrebujemo pa dosti znanja in časa, da ugotovimo, da se hitra moda vse bolj osredotoča na mlajše generacije. Zreli nakupovalci so kljub velikim potencialom s strani vodilnih v tekstilni panogi zapostavljen segment. Zato je

namen mojega dela ugotoviti, kako trend hitre mode v primerjavi s tradicionalno modno ponudbo zaznavajo zreli nakupovalci, starejši od 50 let.

Prvi korak pri doseganju namena mojega dela je primerjava med obema tipoma prodajaln. Na osnovi teoretičnih spoznanj sem izpostavila ključne razlike na treh področjih. Trženjska funkcija se razlikuje predvsem v ceni. Hitra moda je sinonim za nizkocenovna oblačila, medtem ko tradicionalna podjetja prodajajo oblačila po višjih cenah. Razlike je opaziti tudi v razmerju med inovativnimi in funkcionalnimi proizvodi. Pri hitri modi vsekakor prednjačijo inovativni proizvodi, ki so pri tradicionalnih podjetjih zgolj dopolnitev k funkcionalnim izdelkom. Podjetje s hitro modo več kot 85 % svoje ponudbe nabavi med sezono kot odgovor na povpraševanje. Ker se tradicionalno podjetje ne srečuje s skokovitimi spremembami, ki jih narekujejo modne smernice, je večina nabave narejena že pred začetkom prodajne sezone. Velike razlike so opazne tudi na področju prodajne funkcije. Oblačila v trgovini s hitro modo se obračajo hitreje in na leto se zamenja več sezon kot v tradicionalni trgovini. Prioriteto prodajnega osebja v hitri modi predstavlja pospravljanje, v tradicionalni trgovini pa postrežba strank. V sklopu teoretičnega dela sem oba tipa prodajaln analizirala tudi z vidika proizvodnega procesa, oskrbovalnih verig in načina prodaje.

Drugi korak pri doseganju namena moje naloge pa je izvedena empirična raziskava o zrelih porabnicah. V raziskavi sem potrdila pet od šestih hipotez. Skleпам lahko, da zrele nakupovalke raje nakupujejo v tradicionalnih trgovinah kot v trgovinah s hitro modo. Najpomembnejša razloga za takšno vedenje zrelih nakupovalk pa sta boljša kakovost oblačil v tradicionalnih trgovinah in strokovnost prodajnega osebja. Raziskava je pokazala, da se zrele nakupovalke ne vidijo kot ciljni trg trgovin s hitro modo in so mnenja, da so te namenjene mlajšim strankam.

V sklopu raziskave sem želela podrobno raziskati način nakupovanja zrelih porabnic. Moda zrelih nakupovalk ne zanima pretirano, saj z modnimi oblačili ne želijo preveč izstopati. Več zrelih nakupovalk spremlja modne smernice, kot pa dejansko kupuje modna oblačila. Pri nakupu modnih oblačil sem analizirala dva segmenta znotraj zrelih nakupovalk. Ugotovila sem, da se zaposlene bolj zanimajo za modo kot upokojenke. Ugotovitev potrjuje spoznanje o raznolikosti zrelega segmenta. Kljub temu da jih moda ne zanima, si zrele nakupovalke ne želijo biti dolgočasne in klasične, zato so kriterij »klasični kroji« označile kot najmanj pomemben. Pri izboru oblačil najbolj cenijo kakovost in strokovnost prodajnega osebja. Cena jim je manj pomembna.

Podjetje ONAON je s krčenjem obsega poslovanja takrat, ko so propadla številna znana podjetja slovenske tekstilne industrije, preživelo obdobje prestrukturiranja tekstilne panoge. Kljub temu pa se podjetje še danes srečuje s slabimi poslovnimi rezultati in nizkim obsegom prodaje. Ker sem se v svoji raziskavi osredotočila na zrele nakupovalke trgovin ONAON, podjetju predlagam nekaj priporočil. Prva prioriteta pri izboru ponudbe mora biti kakovost oblačil. Izogibati pa se morajo preveč klasičnim, ponavljajočim se krojem in

poskrbeti, da bo ponudba stalno prežeta z novostmi. Preveč trendovska ponudba bo stranke odvrnila. Glede na ocenjeno razmerje kakovost-cena podjetju predlagam, da dvigne raven kakovosti trenutne ponudbe. Vsekakor mu priporočam več vlaganj v trženje. Doseganje ciljnega trga bo tako lažje in učinkovitejše, hkrati pa si bo podjetje pridobilo veliko dragocenih podatkov o svojih strankah. Njihovo poznavanje je ključno za uspeh vsakega podjetja. Raziskava je podala osnove številnim konkretnim rešitvam za podjetje ONAON. Zaradi prej omenjenih omejitev ta ni reprezentativna, kljub temu pa predstavlja izhodišče za nadaljnje delo. Menim, da so cilji raziskave doseženi.

Raziskava potrjuje velik potencial segmenta zrelih porabnic, ki jim nakupovanje v trgovinah s hitro modo ni pisano na kožo. Podjetja, ki ciljajo na zreli segment porabnikov, imajo veliko možnosti za uspeh. Pri njegovem doseganju pa je treba imeti v mislih specifične značilnosti zrelih nakupovalcev. Upam, da bodo k uspešnemu zadovoljevanju zrelega segmenta porabnikov pripomogle tudi ugotovitve, zbrane v mojem magistrskem delu.

LITERATURA IN VIRI

1. Agrawal, N. & Smith, S. A. (2014). *Retail Supply Chain Management: quantitative models and empirical studies* (2. izd.). Springer: New York.
2. Barnes, L. & Greenwood, L. G. (2006). Fast fashioning the supply chain: the research agenda. *Journal of fashion marketing and management*, 3(10), 259–271.
3. Barnes, L. & Greenwood, L. G. (2010). Fast fashion in retail store environment. *International journal of retail and distribution management*, 10(38), 760–772.
4. Bartos, R. (1980). Over 49: The invisible consumer market. *Harvard Business Review*, 9(58), 140–148.
5. Benecke, B.C. (2007). *From wholesale to retail: Improving the forward vertical integration strategy at Freshmark Ltd.* (MBA doktorska disertacija). Tshwane: University of Technology.
6. Bhardwaj, V. & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *The international review of retail, distribution and consumer research*, 1(20), 165–173.
7. BOF & McKinsey Company. (2016). *The state of fashion 2017*. London: BOF & McKinsey Company.
8. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
9. Bridson, K. & Evans, J. (2004). The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International journal of retail and distribution management*, 8(32), 11–403.
10. Birtwistle, G. & Freathy, P. (1998). More than just a name above the shop. *International journal of retail and distribution management*, 8(26), 318–323.
11. Bruce, M. & Daly, L. (2006). Buyer behaviour for fast fashion. *Journal of fashion marketing and management*, 3(10), 329–344.

12. Cachon, P. G. & Swinney, R. (2011). The value of fast fashion: Quick response, enchanted design and strategic consumer behaviour. *Management science*, 4(57), 778–795.
13. Christopher, M., Lowson, R. & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International journal of retail and distribution management*, 8(32), 367–376.
14. Churchill, G. A. & Brown, J. T. (2004). *Basic Marketing Research* (5 izd.). Ohio: Thomson South Western.
15. Cook, S. & Yurchisin, J. (2017). Fast fashion environments: consumer's heaven or retailers's nightmare?. *International journal of retail and distribution management*, 2(45), 143–157.
16. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2017). *Global powers of retailing 2017. The art and science of customers*. UK: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
17. Dopico, D. C. & Porral, C. C. (2012). Sources of equity in fashion markets. *Journal of product and brands management*, 6(21), 391–403.
18. Dunne, M. P., Lusch, F. R. & Griffith, A. D. (2002). *Retailing*. USA: South-Western Thomson Learning.
19. Euratex The European Apparel and Textile Confederation. (2017). *Annual Report 2017*. Bruselj: Euratex.
20. Hines, T. & Bruce, M. (2007). *Fashion marketing. Contemporary issues*. Oxford: Elsevier Ltd.
21. Ghemawat, P. & Nueno, J. L. (2003). *ZARA: Fast Fashion*. Boston: Harvard Business School.
22. Holmlund, M., Hagman, A. & Polsa, P. (2011). An exploration of how mature women buy clothing: empirical insights and a model. *Journal of fashion marketing and management*, 1(15), 108–122.
23. Irspin – Tehnološki center tekstilcev. (2005). *Tekstilna tehnološka platforma – strateška raziskovalna agenda*. Ljubljana: Irspin – Tehnološki center tekstilcev.
24. Kaipia, R. & Holmstrom, J. (2007). Selecting the right planning approach for a product; supply chain management. *An international Journal*, 12(1), 3–13.
25. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja. Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: MeritUM, d. o. o.
26. Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing management* (12. izd.). New Jersey: Pearson Education Inc.
27. Kotler, P. & Armstrng, G. (2008). *Principles of marketinhg* (12 izd.). Upper Saddle River (New Jeresy): Prentice Hall.
28. Kovač, B. (2014, 6. julij). Sanjska dežela? Slovenija je postala peskovnik za politike in poslovneže, domače in tuje – vsi se radi igrajo, zidajo peščene gradove, sejejo iluzije. *Mladina*. Pridobljeno 13. marca 2018 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/157248/sanjska-dezela/>
29. Malhotra, N. K. (2002). *Basic Marketing Research: Applications to Contemporary Issues*. New Jersey: Prentice Hall.

30. Malhotra, N. K. (2012). *Basic Marketing Research Integration of Social Media* (4. izd.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
31. Mazaira, A., Gonzalez, E. & Avendano, R. (2003). The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case. *Marketing Intelligence & Planning*, 4(21), 220–229.
32. McCormick, H., Cartwrights, J., Perry, P., Barnes, L., Lynch, S. & Ball, G. (2014). Fashion retailing – past, present and future. *Textile Progress*, 46(3), 227–321.
33. Moschis, P. G. (2003). Marketing to older adults: An updated overview of present knowledge and practice. *The journal of consumer marketing*, 6(20), 516–525.
34. Moschis, P. G., Lee, E. & Mathur, A. (1997). Targeting the mature market: Opportunities and challenges. *Journal of consumer marketing*, 4(14), 282–293.
35. Moschis, P. G., Ferguson, L. J. & Zhu, M. (2011). Mature consumers' selection of apparel and footwear brands and department stores. *International journal of retail and distribution management*, 10(39), 785–810.
36. Mumel, D. & Prodnik, J. (2005). Grey consumers are all the same, they even dress the same – myth or reality? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9(4), 434–449.
37. Nordas, K. H. (2004). *The global textile and clothing industry post the agreement on textiles and clothing*. Geneva: World Trade Organization.
38. ONAON, Notranja trgovina, d. o. o. (2014). *Letno poročilo podjetja ONAON* (interno gradivo). Ljubljana: ONAON, Notranja trgovina, d. o. o.
39. ONAON, Notranja trgovina, d. o. o. (2014). *Načrt finančnega prestrukturiranja* (interno gradivo). Ljubljana: ONAON Notranja trgovina, d. o. o.
40. Parrish, E. D., Cassill, N. L. & Oxenham, W. (2004). Niche market strategy in the textile and apparel industry. *Journal of fashion marketing and management*, 4(13), 81–566.
41. Potočnik, V. (2000). *Poslovanje trgovskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
42. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
43. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Reece, W. (2004). Are senior leisure travelers different? *Journal of travel research*, 1(43), 11–18.
45. Rocha, M. A. V., Hammond, L. & Hawkins, D. (2005). Age, gender and national factors in fashion consumption. *Journal of fashion marketing and management*, 4(9), 380–390.
46. Rohwedder, C. & Johnson, K. (2008, 20. februar). *Pace-setting Zara seeks more speed to fight its rising cheap-chic rivals*. Pridobljeno 15. marca 2018“ na spletnem naslovu <https://www.wsj.com/articles/SB120345929019578183>
47. Sherman, E., Schiffman, L. G. & Mathur, A. (2001). The influence of gender on the new-age elderly's consumption orientation. *Psychology and marketing*, 18(1), 1073–89.
48. Silvers, C. (1997). Smashing old stereotypes of 50-plus America. *Journal of consumer marketing*, 14(4), 303–9.

49. Stengg, W. (2001). *The textile and clothing industry in EU*. A survey. Brussels: Enterprise papers.
50. Tokatli, N. (2008). Global sourcing: insights from the global clothing industry-the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of economic geography*, (8), 21–38.
51. Watson, Z. M. & Yan, R. N. (2013). An exploratory study of the decision processes of fast versus slow fashion consumers. *Journal of fashion marketing and management*, 2(17), 141–159.
52. WHO-World Health Organization. (2017, maj). *10 facts on ageing and health*. Pridobljeno 5. junija 2018 na spletnem naslovu <http://www.who.int/features/factfiles/ageing/en/>
53. Workman, J.E. & Caldwell, L.F. (2007). Centrality of visual product aesthetics, tactile and uniqueness need of fashion consumers. *International journal of consumer studies*(6)31, 589-596.
54. ZARA S, d. o. o. (2011). *Dobrodošli v našem podjetju* (interno gradivo). Ljubljana: ZARA S, d. o. o.
55. Žagar, J. (2015). Moda družbena vzgoja okusa. *Etnolog*, 15(25), 155-180.

PRILOGE

Priloga 1: Opomnik za globinski intervju

UVOD:

- opis vzroka za intervju,
- predstavitev sklopov vprašanj,
- namen intervjuja: iz perspektive podjetja spoznati, kakšen je odnos do strank, starejših od 50 let,
- dogovor o morebitni anonimnosti,
- dolžina intervjuja.

SEZNANITEV S TEMO POGOVORA:

- kratka predstavitev teme: primerjava ponudnikov hitre mode in tradicionalnih modnih trgovcev v očeh zrelega segmenta porabnikov,
- opis zrelega segmenta porabnikov,
- pomembnost zrelega segmenta (visoka zastopanost segmenta na trgu),
- zaznani problem: trenutna modna ponudba na trgu se osredotoča predvsem na mlajše generacije.

INTERVJU

1. Sklop: Splošna vprašanja

1. Ali lahko na kratko predstavite podjetje ONAON in svojo vlogo v podjetju?
2. Katere trgovine zaznavate kot glavne konkurente trgovin ONAON (podjetja s podobno ponudbo, ki zadovoljujejo isto skupino strank kot vaše trgovine)?
3. Katere so vaše glavne razlikovalne prednosti pred ostalimi konkurenti?
4. Kje vidite glavne razlike med trgovinami ONAON in trgovinami s hitro modo (ZARA)?
5. Kako bi opredelili tipično nakupovalko v trgovini ONAON (starost, način nakupovanja, pogostost nakupovanja, kaj ji je pomembno pri izboru oblačil in druge značilnosti)?
6. Ali bi lahko nakupovalce trgovin ONAON razdelili v smiselne segmente (skupine strank s kakršnegakoli vidika)?
7. Ali je vaša ponudba oblačil prilagojena različnim skupinam strank? Kako? Katerim?

2. Sklop: Relevantnost zrelega segmenta

8. Ali bi lahko porabnice 50+ opredelili kot ciljni trg trgovin ONAON?
9. Kako pogosto jih zaznavate v trgovinah ONAON?

3. Sklop: Način nakupovanja zrelega segmenta

10. Ali se vam zdi, da obstajajo različni profili (oz. skupine) strank znotraj segmenta zrelih nakupovalk (poslovne ženske – poslovna oblačila, upokojenke – udobna in športna oblačila ...)?

11. Kako nakupujejo ženske, starejše od 50 let? Kje opazite glavne razlike od nakupovanja mlajših strank (osebne storitve, nasveti, pomoč pri izboru oblačil, ali nakupujejo same ali ob spremstvu prijateljev/družine ...)?
12. Kaj jim je pri izboru oblačil najpomembnejše? Čemu dajejo največji poudarek (kakovost/cena/sestava/način vzdrževanja)?
13. Kakšni so nakupi strank 50+? Ali naenkrat nakupijo več ali se morda vračajo večkrat po manjše nakupe?
14. Kako modno ozaveščene so stranke 50+? Menite, da jim je moda pomembna in si želijo biti modno oblečene? Kako pogosto nakupovalke 50+ sprašujejo prodajno osebje o zadnjih modnih trendih?
15. Kako se zanimanje za modo razlikuje med različnimi segmenti/skupinami znotraj 50+ (ki smo jih definirali pri 10. vprašanju)?
16. Kako zadovoljne so nakupovalke 50+ s ponudbo oblačil na trgu? Zaznate pritoževanja strank glede sodobnih trgovin in neprimernih oblačil?
17. Kako se oblačila v trgovinah ONAON razlikujejo od oblačil, ki se dobijo v trgovinah s hitro modo (razlike v kakovosti/drugačni kroji/cena ...)?
18. Kako nakupovalke 50+ vidijo tradicionalne trgovine v primerjavi s hitro modo?
19. Kakšen je odnos nakupovalk 50+ do blagovne znamke ONAON? Ali jim dolga zgodovina in tradicionalnost podjetja predstavljata sinonim za kakovost?
20. Kakšna je zvestoba do blagovnih znamk oblačil pri nakupovalkah, starejših od 50 let, v primerjavi z mlajšimi nakupovalkami? Katere so bolj zveste in se pogosteje vračajo?

Priloga 2: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Ajda Erjavec in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam magistrsko delo, v katerem proučujem odnos žensk do sodobne ponudbe oblačil. Anketa je anonimna, podatki bodo uporabljeni izključno za potrebe magistrskega dela. Vesela bom, če si boste vzeli 10 minut svojega časa in izpolnili anketo.

1. Kako pogosto ste v preteklem letu nakupovali oblačila zase?

- Enkrat ali večkrat tedensko.
- Nekajkrat mesečno.
- Enkrat mesečno.
- Večkrat letno.
- Enkrat letno.
- Redkeje kot enkrat letno.

2. Spodnji trditvi se nanašata na vaš odnos do mode. Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate s posameznimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti strinjam niti ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Redno spremljam aktualne modne smernice.	1	2	3	4	5
Pogosto kupujem oblačila, narejena po zadnjih modnih trendih.	1	2	3	4	5

3. Na lestvici od 1 do 5 obkrožite, kaj vam je pri nakupovanju oblačil najbolj pomembno?

	Sploh mi ni pomembno	Mi ni pomembno	Niti ni niti je pomembno	Mi je pomembno	Mi je zelo pomembno
Cena	1	2	3	4	5
Klasični kroji oblačil	1	2	3	4	5
Način vzdrževanja	1	2	3	4	5
Strokovnost prodajalcev	1	2	3	4	5
Kakovost oblačil	1	2	3	4	5

4. Vprašanja, ki sledijo, se nanašajo na trgovine ONAON. Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate s posameznimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti strinjam niti ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
S ponudbo oblačil v trgovinah ONAON sem zadovoljna.	1	2	3	4	5
V trgovinah ONAON si želim več trendovske in modne ponudbe.	1	2	3	4	5
Kakovost opravičuje višje cene oblačil v trgovinah ONAON.	1	2	3	4	5
Pri nakupu oblačil ONAON sem pozorna na poreklo izdelka.	1	2	3	4	5
Prodajalke v trgovinah ONAON so vedno prijazne in ustrežljive.	1	2	3	4	5

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na vaš odnos do nakupovanja oblačil v klasičnih trgovinah v primerjavi s trgovinami s hitro modo.

S **klasičnimi trgovinami** imam v mislih starejše in manjše trgovine, kjer prodajajo tako klasična in elegantna oblačila kot tudi oblačila za prosti čas (primeri trgovin: ONAON, Modiana, Toptekstil, Tkanina, Edamo ipd.).

Trgovine s hitro modo pa so modernejše in večje prodajalne, katerih ponudba se neprestano spreminja. Tam lahko kupimo cenovno dostopnejša in mladostna oblačila (primeri trgovin: ZARA, H&M, Benetton, C&A, s'Oliver ipd.).

5. Na lestvici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate s posameznimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti strinjam niti ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Raje nakupujem v klasičnih trgovinah (na primer ONAON) kot v trgovinah s hitro modo (na primer ZARA).	1	2	3	4	5

Menim, da so trgovine s hitro modo (na primer ZARA) namenjene predvsem mlajšim strankam.	1	2	3	4	5
Strokovnost prodajnega osebja je razlog, da raje obiščem klasično trgovino (na primer ONAON) kot trgovino s hitro modo (na primer ZARA).	1	2	3	4	5
Višja kakovost oblačil je razlog, da raje obiščem klasično trgovino (na primer ONAON) kot trgovino s hitro modo (na primer ZARA).	1	2	3	4	5
Za kakovostna oblačila sem pripravljena odšteti višji znesek.	1	2	3	4	5
Klasični kroji so razlog, da raje obiščem klasično trgovino (na primer ONAON) kot trgovino s hitro modo (na primer ZARA).	1	2	3	4	5

6. Za analizo potrebujem še nekaj podatkov o vas.

Letnica rojstva: _____	Kakšen je vaš zaposlitveni status? a. Zaposlena. b. Upokojenka. c. Drugo (gospodinja, brezposelna ipd.).
Kakšen je neto dohodek vašega gospodinjstva? Povprečen neto dohodek gospodinjstva v Sloveniji je 1.078 EUR. a. Podpovprečen. b. Povprečen. c. Nadpovprečen.	

Priloga 3: Rezultati preverjanja hipotez

Hipoteza 1: Predstavnice zrelega segmenta so prepričane, da so trgovine s hitro modo namenjene mlajši populaciji strank

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Menim, da so trgovine s hitro modo namenjene predvsem mlajšim strankam	185	3,66	1,087	,080

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Menim, da so trgovine s hitro modo namenjene predvsem mlajšim strankam	8,323	184	,000	,665	,51	,82

Hipoteza 2: Zaposlene anketiranke v večji meri kupujejo oblačila po zadnjih modnih trendih kot upokojenke.

Group Statistics

Zaposlitveni status	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pogosto kupujem oblačila, narejena po zadnjih modnih trendih	93	3,08	1,055	,109
Upokojenka	78	2,56	1,146	,130

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Pogosto kupujem oblačila, narejena po zadnjih modnih trendih	2,317	,130	3,033	169	,003	,511	,169	,178	,844	
			3,011	158,397	,003	,511	,170	,176	,846	

Hipoteza 3: Strokovnost prodajnega osebja je razlog, da so predstavnice zrelega segmenta bolj naklonjene obisku tradicionalnih trgovin.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Strokovnost prodajnega osebja je razlog, da raje obiščem klasično trgovino, kot pa trgovino s hitro modo	184	3,92	1,040	,077

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Strokovnost prodajnega osebja je razlog, da raje obiščem klasično trgovino kot trgovino s hitro modo	11,984	183	,000	,918	,77	1,07

Hipoteza 4: Boljša kakovost oblačil je razlog, da so predstavnice zrelega segmenta bolj naklonjene obisku tradicionalnih trgovin.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Višja kakovost oblačil je razlog, da raje obiščem klasično trgovino kot trgovino s hitro modo	184	4,03	,929	,068

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Višja kakovost oblačil je razlog, da raje obiščem klasično trgovino kot trgovino s hitro modo	15,084	183	,000	1,033	,90	1,17

Hipoteza 5: Klasični kroji oblačil so razlog, da so porabnice zrelega segmenta bolj naklonjene obisku tradicionalnih trgovin.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Klasični kroji oblačil so razlog, da raje obiščem klasično trgovino kot trgovino s hitro modo	184	3,57	1,011	,075

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Klasični kroji oblačil so razlog, da raje obiščem klasično trgovino kot trgovino s hitro modo	7,580	183	,000	,565	,42	,71

Hipoteza 6: Zrele porabnice pri izboru oblačil bolj kot kakovost cenijo klasične kroje oblačil.

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Kakovost oblačil	4,52	179	,612	,046
Klasični kroji oblačil	3,37	179	1,122	,084

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 Kakovost oblačil - Klasični kroji oblačil	12,821	1,195	,089	,969	1,322	12,821	178	,000