

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJA VSTOPA BLAGOVNE ZNAMKE VICTORIA SECRET  
NA SLOVENSKI TRG**

Ljubljana, februar 2017

JURE ŠENK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jure Šenk, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor magistrskega dela z naslovom Strategija vstopa blagovne znamke Victoria Secret na slovenski trg, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Majo Makovec Brenčič

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 preko 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 20.02.2017

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OBLAČILNA PANOGA DEJAVNOSTI S POUČARKOM NA SEGMENTU PERILA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Značilnosti dejavnosti spodnjega perila.....	3
1.2 Pomen blagovne znamke v tej dejavnosti.....	4
1.3 Trendi razvoja .....	7
1.3.1 Ambasadorji blagovnih znamk.....	7
1.3.2 Virtualna garderoba .....	7
1.3.3 Moški porabniki.....	8
<b>2 MAKROEKONOMSKA ANALIZA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Analiza panoge .....	8
2.1.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji.....	9
2.1.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	9
2.1.3 Nevarnost substitutov .....	10
2.1.4 Pogajalska moč porabnikov .....	10
2.1.5 Pogajalska moč dobaviteljev .....	11
2.2 Analiza konkurence .....	11
2.2.1 Svetovna konkurenca.....	12
2.2.2 Evropska konkurenca .....	14
2.2.3 Slovenska konkurenca .....	15
<b>3 PREDSTAVITEV PODJETJA VICTORIA SECRET .....</b>	<b>16</b>
3.1 SWOT analiza podjetja Victoria Secret.....	16
3.1.1 Analiza zunanjega okolja (priložnosti in nevarnosti).....	17
3.1.2 Analiza notranjega okolja (prednosti in slabosti).....	17
3.2 Strategije vstopa.....	18
3.2.1 Izvozne oblike.....	18
3.2.2 Pogodbene oblike .....	19
3.2.3 Investicijske oblike .....	21
<b>4 PRAVNA OPREDELITEV FRANŠIZINGA .....</b>	<b>22</b>
4.1 Definicija franšizinga.....	22

4.2	Pravni pojem in pomen pogodbe o franšizingu .....	23
4.3	Trajanje in prenehanje pogodbe o franšizingu .....	25
4.4	Pravna ureditev franšizinga v Sloveniji .....	26
4.5	Koncept franšizinga v Sloveniji .....	27
4.6	Prednosti in slabosti franšizinga .....	28
4.6.1	Prednosti za franšizodajalca .....	28
4.6.2	Slabosti za franšizodajalca .....	29
4.6.3	Prednosti za franšizojemalca .....	30
4.6.4	Slabosti za franšizojemalca .....	31
<b>5</b>	<b>RAZISKAVA PREPOZNAVNOSTI BLAGOVNE ZNAMKE</b>	
	<b>VICTORIA SECRET NA SLOVENSKEM TRGU .....</b>	<b>32</b>
5.1	Opredelitev problema in namen raziskave .....	32
5.2	Določitev metode zbiranja podatkov in vzorca .....	34
5.3	Omejitve .....	35
5.4	Analiza podatkov .....	35
5.4.1	Demografske značilnosti udeležencev raziskave .....	35
5.4.2	Analiza rezultatov .....	37
5.5	Preverjanje statističnih domnev .....	42
5.6	Ugotovitve raziskave .....	44
<b>6</b>	<b>PREDLOG STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA VSTOPA</b>	
	<b>VICTORIE SECRET NA SLOVENSKI TRG .....</b>	<b>45</b>
6.1	Izbrana vstopna oblika Victorie Secret na slovenski trg .....	45
6.1.1	Organizacijska struktura distribucijskih centrov .....	46
6.1.2	Predlog načina vstopa Victorie Secret na slovenski trg .....	47
6.2	Potencialna trženjska strategija vstopa .....	49
6.2.1	Opredelitev trženjskega spleta .....	49
6.2.2	Ocena trženjskega proračuna .....	55
6.2.3	Trženjsko komuniciranje blagovne znamke Victoria Secret .....	56
	<b>SKLEP .....</b>	<b>57</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>59</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: SWOT analiza blagovne znamke Victoria Secret .....	18
Tabela 2: Demografska struktura vzorca.....	36
Tabela 3: Velikost vzorca in strukturni odstotki odgovorov na vprašanje o zadovoljstvu s svojo blagovno znamko spodnjega perila.....	38
Tabela 4: Velikost vzorca in strukturni odstotki odgovorov na vprašanje o zadovoljstvu z blagovno znamko spodnjega perila Victoria Secret.....	40
Tabela 5: Velikost vzorca in strukturni odstotki odgovorov na vprašanje o nakupni nameri blagovne znamke spodnjega perila Victoria Secret.....	41
Tabela 6: Velikost vzorca in strukturni odstotki odgovorov na vprašanje o tem, ali je udeleženke spletna stran prepričala, da bi se odločile za nakup, če bi bila prodajalna znamke Victoria Secret v bližini njihovega kraja bivanja.....	41
Tabela 7: Ocena tržno komunikacijskega proračuna za šestmesečno obdobje .....	57

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Kako dobro poznate blagovne znamke spodnjega perila? .....	37
Slika 2: Med katerimi blagovnimi znamkami spodnjega perila bi izbirali, če bi se odločali za nakup?.....	38
Slika 3: Ali poznate blagovno znamko spodnjega perila Victoria Secret?.....	39
Slika 4: Kje ste se seznanili z blagovno znamko Victoria Secret?.....	39
Slika 5: Organizacijska struktura.....	47



## UVOD

V današnjem poslovnem okolju uspevajo le tista podjetja, ki so sposobna ustvarjati takšne konkurenčne prednosti, da pritegnejo porabnike in odjemalce, vendar ne le na nacionalnem, ampak predvsem na globalnem trgu. Globalizacija je svetovni sistem naraščajoče soodvisnosti nacionalnih gospodarstev, ki ga tvorijo porabniki, proizvajalci, dobavitelji in vlade na različnih trgih. Spremembe v svetovnem gospodarskem okolju, kot so zmanjšanje trgovinskih in naložbenih ovir, omogočajo podjetjem, da ustanovijo lastne proizvodne enote v več državah in s tem konkurirajo tujim podjetjem na domačih trgih. Glavni motivi za širitev na mednarodne trge so iskanje novih tržnih priložnosti na tujih trgih predvsem zaradi želje in potrebe po povečanju obsega poslovanja, pogoste zasičenosti obstoječih domačih trgov ter dinamike razvoja mednarodnega okolja (Doherty, 2007, str. 186). Največ sta k izredno hitri rasti mednarodnih podjetij in njihovi internacionalizaciji prispevala razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije, ki postopno znižujeta ovire v mednarodnem pretoku informacij, novih idej, kapitala, storitev, izdelkov ter ljudi (Hollensen, 2011, str. 6). Navedeni dejavniki so čas internacionalizacije od ustanovitve tudi skrajšali, oziroma ga popolnoma izrinili, saj smo priča vedno večjemu številu podjetij, predvsem storitvenih, ki so mednarodna že ob ustanovitvi (Konečnik Ruzzier, 2007, str. 42).

Odločitev o izboru najustreznejše vstopne strategije na mednarodne trge ni enostavna. Podjetja vstopajo z zelo različnimi načini in oblikami poslovanja, vendar morajo za dolgoročno uspešnost prilagajati svoje poslovanje zahtevam in potrebam posameznih tujih nacionalnih trgov, na katere vstopajo. Predvsem je potrebno za vsak nacionalni trg oblikovati svoj pristop in svojo strategijo prav zaradi njegove specifičnosti in medsebojnih razlik v elementih ekonomskega, kulturnega, pravnega in trženjskega okolja. Primerno oblikovana strategija vstopa in trženja za vsak izbrani trg bo zmanjšala stroške, tveganja in nezaželene učinke v okolju ter povečala učinke trženja in pričakovani dobiček. Različna podjetja lahko uporabijo različne načine vstopa na isti trg, medtem ko lahko eno podjetje za različne trge uporabi različne strategije vstopa (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 43). Ravno izbira ustreznega načina vstopa je ključna faza v procesu oblikovanja marketinške strategije podjetja na izbranem trgu (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 138).

Podjetja običajno vstopajo na tuje trge po modelu stopenjske internacionalizacije. Tako sprva vstopajo na trge z najmanjšo fizično ali poslovno oddaljenostjo. Proučevano podjetje Victoria Secret se je večinoma odločalo in izbiralo svoje ciljne trge ravno na osnovi omenjenega kriterija. Najprej je bila sprejeta odločitev, da svoje prodajne mreže ne bodo širili izven Združenih držav Amerike, vendar je zasičenost ameriškega maloprodajnega trga povzročila spremembe glede širitve blagovne znamke Victoria Secret na Bližnji vzhod in Evropo. Julija 2012 je bila odprta vodilna prodajalna v Londonu in s tem prvi vstop znamke v evropski prostor.

Osnovni namen magistrskega dela je ugotoviti, kakšne so možnosti blagovne znamke Victoria Secret za uspešen prodor na slovenski trg ter kakšno je trenutno prepoznavanje te

blagovne znamke in s katerimi orodji lahko dosežemo njeno uvajanje. Raziskal bom tudi, ali in do kakšne mere vstop tuje blagovne znamke na slovenski trg ogroža obstoj že uveljavljenih domačih in tujih znamk.

Cilj magistrskega dela se je seznaniti z različnimi oblikami vstopa na tuje trge, določiti najbolj primerno strategijo vstopa Victorie Secret na slovenski trg in ugotoviti ali je vstop preko franšize na slovenski trg najbolj primeren. Eden od podciljev bo tudi opredeliti prednosti in slabosti takšne oblike vstopa. Za boljši vpogled v zaznavanje znamk perila na slovenskem trgu bom izvedel tudi anketo o prepoznavnosti znamke Victoria Secret ter nakupnem odločanju slovenskih porabnic spodnjega perila. Pripravil bom tudi predlog primerne trženjske strategije Victorie Secret za slovenski trg, kjer se bom osredotočil predvsem na oblikovanje razširjenega trženjskega spleta (7 P-jev).

Magistrska naloga obsega skupno šest poglavij. V prvem poglavju predstavim oblačilno panogo dejavnosti s poudarkom na segmentu perila in njene poglobilne značilnosti. V drugem poglavju opredelim konkurenco, in sicer s pomočjo Porterjevih petih sil, na podlagi katerih analiziram položaj Victorie Secret v panogi in ugotovim privlačnost le-te. V nadaljevanju sledi pregled svetovne, evropske in slovenske konkurence. V tretjem poglavju predstavim SWOT analizo podjetja Victoria Secret in različne oblike vstopa na tuji trg. V četrtem poglavju je podana pravna opredelitev franšizinga, ki vsebuje opredelitev franšizinga, trajanje in prenehanje pogodbe o franšizingu, pravno ureditev in koncept franšizinga v Sloveniji. Temu sledi opis prednosti in slabosti, ki jih prinese franšizing tako za franšizodajalca kot franšizojemalca. V petem poglavju predstavim raziskavo o prepoznavanju blagovne znamke Victoria Secret na slovenskem trgu. Šesto poglavje govori o primerni vstopni strategiji Victorie Secret na slovenski trg. Nato sledi sklep magistrskega dela, v katerem povzamem ključne ugotovitve in jih oblikujem kot priporočila za uspešen vstop in delovanje Victorie Secret na slovenskem trgu.

## **1 OBLAČILNA PANOGA DEJAVNOSTI S POUARKOM NA SEGMENTU PERILA**

Članek avtorice Merl Storr je bil eden izmed prvih, ki je modnim študijam dal večjo veljavo tudi v akademskem krogu. Spodnje perilo je po njenem mnenju izdelek, ki služi nečemu, kar ne moremo zlahka razložiti oziroma mu določiti neposrednega namena. Slednjo trditev je še dodatno utemeljila z ugotovitvijo, da je pri spodnjem perilu dejanski pomen pomembnejši od gole funkcionalnosti (Amy–Chinn, Jantzen & Ostergaard, 2006, str. 379). Gre predvsem za brezmejno število razlogov, ki vplivajo na odločitev za nakup, vendar je večina teh naravnega oziroma fiziološkega izvora. Ne moremo mimo dejstva, da niti dve ženski na svetu nimata identične oblike prsi, pri čemer se njihova oblika skozi različna življenjska obdobja spreminja npr. po porodu ali po določeni starostni meji. Zaradi takšnih fizioloških razlik v obliki in velikosti nobeno drugo oblačilo niti obutev ne predstavlja tako kompleksnega trženjskega problema. Vse te značilnosti na splošno vodijo k zelo širokemu



in globokemu asortimaju ponudbe nedrčkov in spodnjega perila na trgu (Hart & Dewsnap, 2001, str. 108–109).

## **1.1 Značilnosti dejavnosti spodnjega perila**

Moda v ožjem pomenu pomeni zadnje modne smernice ter najnovejši način oblačenja v kombinaciji z ustvarjalnostjo, glamurjem in umetnostjo. Ti dejavniki nas vedno znova pritegnejo k nakupu novih oblačil, ki jih v resnici sploh ne potrebujemo. Ko oblačila zapustijo tovarne, so samo obleka in k njihovi preobrazbi v modne izdelke pomembno prispevajo tržniki s svojo blagovno znamko. Zato ne kupujemo oblačil, ampak identiteto v povezavi z vrednotami blagovne znamke, ki so bile posredovane preko trženja (Tungate, 2004, str. 1–2).

Trženje ima pomembno vlogo pri oblikovanju modnih smernic in kolekcij ter vpliva na preference porabnikov. Vendar slednje ne drži v celoti, saj porabniki pred prihodom novih izdelkov na trg ne vedo, kaj jim bo dejansko všeč. Pogosto porabniki izražajo odpor do mode, ki je predstavljena na modni reviji, dokler izdelki niso prišli na trg in so se na novosti preprosto navadili ali videli druge, ki takšna oblačila nosijo in s tem signalizirajo sprejemanje trenda. Oblikovanje in trženje sta bistvena elementa koncepta modnega trženja, kjer je pomembno poudariti visoko usmerjenost tako v oblikovanje kot v porabnika in dobiček (Easey, 2009, str. 9–10).

Gradnja priznane modne znamke je odvisna tako od oblačil, ki jih prodaja kot od komunikacije. Ključnega pomena je tudi doseči ravnovesje med oblikovanjem in trženjem, saj v splošnem velja prepričanje, da se dobro oblikovani izdelki z zadostno promocijo sami prodajajo. Takšno prepričanje je še najbolj prisotno pri modi najvišjega razreda, kjer sta dizajn in oblikovanje linije najpomembnejša, vendar brez ustreznega trženja znamka izgublja svojo moč. Tradicionalno trženje izgublja svoj pomen, saj so se porabniki naučili dekodirati oglaševalska sporočila. Porabniki želijo vedeti, kaj je v ozadju blagovne znamke oziroma kaj lahko pričakujejo v zameno. Prepričanje, da za visoko ceno dobijo najboljšo kakovost jim ni dovolj, želijo postati del zgodbe znane blagovne znamke. Znamčenje je v prenesenem pomenu pripovedovanje zgodb in bolj kot je zgodba prepričljiva, bolj je znamka privlačna (Tungate, 2004, str. 26–27).

Modna panoga se sooča s porabnikovimi željami, ki bolj kot po statusu in ugledu težijo k modnemu slogu, ki izžareva realizem, udobje in praktičnost. Spremembe v načinu življenja nam omogočajo več prostočasnih dejavnosti in s tem odmik od formalnega sloga k bolj vsakdanjemu in športnemu. Meje med športnimi oblačili in modo je vedno bolj zbrisana, pravzaprav lahko športne prodajalne nudijo enake izdelke kot butične. Poleg tega številni porabniki ne ločujejo več med letnimi in zimskimi oblačili, ampak uporabljajo enaka skozi vse leto (Easey, 2009, str. 57).

V današnjem času se vse bolj prepleta množično in modno z elitnim ter luksuznim. Učinek tega premika je, da so se luksuzni izdelki znašli na masovni ravni, kjer je konkurenca vse večja, medtem ko se lojalnost blagovnim znamkam znižuje. Pojavljajo se nove nakupovalne navade, kjer porabniki ne ostajajo več zvesti posameznim znamkam, ampak raje prehajajo od ene do druge npr. kupijo torbico Louis Vuitton, jakno Zara, majico Topshop, kavbojke Gap in plašč Chanel. V preteklosti je bilo takšno kombiniranje luksuznih izdelkov in ostalih nižje cenovnih blagovnih znamk nesprejemljivo. Gre za premišljen nakup porabnika, pri čemer ga oglaševalske akcije niso zaslepile in nima več slabe vesti ob nakupu npr. majice Zara, katere cena je sorazmerna s kakovostjo (Tungate, 2004, str. 40).

Nekatere blagovne znamke so popolnoma sposobne predvideti in ustvarjati trende same. Verige hitre mode, kot sta Zara in H&M, lahko reagirajo veliko prej na modne smernice kot oblikovalci blagovne znamke, zaradi česar so njihova oblačila bolj trendovska od podobnih blagovnih znamk (Tungate, 2004, str. 85). Osredotočajo se na majhne serije vsakega modela in ne velike količine enakih oblačil, kar na prodajnih policah ustvarja pridih »ekskluzivnosti in priložnosti.« Potencialni porabnik se mora za nakup odločiti hitro, saj v nasprotnem primeru obstaja tveganje, da oblačilo ne bo več na voljo. Zara v svoje prodajalne dobavlja dvakrat tedensko in pri tem vedno dostavi tudi nekaj novih modelov. Porabnik ima na ta način občutek novosti vsakič, ko obiše prodajalno. Modno osveščen porabnik prav zaradi majhnega števila posameznih oblačil obiše prodajalno bolj pogosto. Ocenjuje se, da porabnik obiše povprečno prodajalno z oblačili štirikrat na leto, medtem ko je povprečno število obiskov v Zari 17 na leto (Šoštar, 2011, str. 450).

## **1.2 Pomen blagovne znamke v tej dejavnosti**

Porabnikove zaznave in občutki v zvezi z lastnostmi izdelka, so tisto kar blagovno znamko razlikuje od konkurenčnih generičnih izdelkov brez blagovne znamke. Uspešne blagovne znamke morajo vplesti porabnike na globlji ravni, ki se dotakne univerzalnih čustev. Oblikovanje blagovne znamke vsebuje tako racionalne kot čustvene komponente, kjer se je boljše zanašati na ustvarjanje presenečenja, strasti in vznemirjenja v zvezi z blagovno znamko in manj na načrtovanje opredmetenih lastnosti izdelka (Kotler & Keller, 2012, str. 312–313).

Blagovna znamka je ustvarjena z namenom, da doseže premoč nad drugimi znamkami. Znamka je uspešna, kadar se segment njenih ciljnih porabnikov lahko upre nagovorom in skušnjavi konkurenčnih znamk. Uspešne blagovne znamke omogočajo dvig nad konkurenco in izrivanje tekmecev iz nabora porabnikovih preferenc. Nekaterim blagovnim znamkam je uspelo prekiniti percepcijo enakosti izdelkov z boljšimi rezultati na področjih, ki so ciljnemu porabniku najpomembnejša. Moč blagovne znamke je neposredno povezana z odporom ali nelagodjem porabnika do uporabe nadomestne blagovne znamke, v kolikor zelena ni na voljo. Bistvo naložb v trženje blagovne znamke je postaviti ovire za preskok k drugi znamki, bodisi v smislu funkcionalne superiornosti ali čustvene navezanosti. Vrednost izdelkov ni več v sami kvaliteti izdelka in funkcionalnih lastnostih, ampak na komunikaciji blagovne znamke, ki preusmerja pozornost porabnika od razmišljanja k bolj zaznavnim, čutnim

elementom. V kolikor želimo zgraditi močno blagovno znamko, ki bo ustvarila slepoto pred drugimi znamkami, je izdelku potrebno dodati čustveno vrednost (Verma, 2010, str. 132–135).

Moda je nekaj, kar ljudi zanima oziroma pritegne in je način izražanja, od avtomobilov, glasbe ter v največji meri predvsem v oblačilih in obutvi. Vsak človek se zavestno ali ne, izraža s pomočjo mode, saj preko oblačil okolici sporoča svojo identiteto, pripadnost in prevzema različne družbene vloge (Crane, 2000, str. 1). V nadaljevanju bom modo definiral ožje, in sicer se bom osredotočil na področje oblačil, natančneje na področje spodnjega perila, saj so zlasti v tem segmentu blagovne znamke še toliko bolj pomembne.

Raziskave kažejo, da so najpogostejše kategorije izdelkov, ki predstavljajo močan čustven odnos med porabnikom in blagovno znamko čevlji, avtomobili, perilo, ure, parfumi in glasba (Albert, Merunka & Valette–Florence, 2008, str. 7). Koncept blagovne znamke vse bolj temelji na razmerju med blagovnimi znamkami in porabniki. Znamka celo poseblja poroko ali najboljše prijateljstvo oziroma nekaj posebnega, na kar se lahko zanesemo v vseh življenjskih prelomnicah poudarjeno z izrazi, kot so predanost, zanesljivost, zaupanje in zvestoba (Azar, 2015, str. 44). Čustva so bistvena za odnos med porabnikom in blagovno znamko, saj ustvarjajo ljubezensko vez, ki je običajno povezana z močnimi občutki povezanosti, naklonjenosti in strasti. Ti dejavniki prav tako vplivajo na porabnikovo zvestobo blagovni znamki, za katero je pripravljen plačati višjo ceno (Thomson, MacInnis & Park, 2005, str. 88).

Čustvena navezanost vpliva na odnos, ki ga bo porabnik vzpostavil z blagovno znamko. Obstajajo določene vzporednice med ljubeznijo do osebe ali blagovne znamke (Alnawas & Altarifi, 2016, str. 113), kjer lahko najdemo razloge zakaj porabniki iščejo pripadnost z razpoložljivimi blagovnimi znamkami. Študija, v kateri so proučevali povezanost med strahom in navezanostjo, kaže, da je strah za razliko od drugih čustev, olajšal razvoj na še ne poznano blagovno znamko. Ljudje se že od nekdaj spopadamo s strahom, da ne bi pripadali in se povezovali z drugimi, kar vodi v čustveno navezanost na določene blagovne znamke (Dunn & Hoegg, 2014, str. 154). Porabnikova ljubezen se stopnjuje v primeru, ko znamka postane del porabnikovega jaza in jo začne dojemati kot del sebe, kar privede do tega, da jo vedno izbere, saj zanj predstavlja njega samega (Park, MacInnis & Priester, 2008, str. 6).

Modno oglaševanje uporablja modele, ki ustrezajo porabnikovi ideji o tem, kakšna bi morala biti ženska, saj na ta način doseže svoj namen. Modna podjetja uporabljajo takšen pristop pri izgradnji blagovne znamke, ki porabniku omogoča izražanje samega sebe. Model v oglasu ima značilnosti, ki jih porabnik znamke občuduje in si na ta način delita privlačno podobo (Aaker, 1996, str. 74). Na splošno se ženske raje identificirajo s fotografijami modelov, ki so mlajši od njih, vendar kljub temu razlike med oglaševanim modelom in ciljno skupino ne smejo biti preveč očitne (Aagerup, 2011, str. 486). Druga raziskava kaže, da imajo udeleženske v starosti od 30 do 59 let raje modno oglaševanje modelov, ki bolj

spominjajo na njihovo starost. Oglasi s starejšimi modeli in zaznana podobnost med njimi, imajo bolj pozitivno povezavo na nakupno namero udeleženk v primerjavi z mlajšimi modeli, saj se udeleženke lažje poistovetijo z njihovim videzom in privlačnostjo. Tržniki morajo zato posebno pozornost nameniti starost modela v svojih promocijskih gradivih (Aagerup, 2011, str. 487).

Z vidika blagovne znamke je smiselno uporabiti vitke modele, vendar moda pogosto predstavlja izkrivljeno podobo ženske in še povečuje razkorak med modelom in običajno porabnico. Trenutno je v modi mlada ženska, ki je tako vitka, da je njena teža bistveno nižja od priporočene. Negativna čustva povezana z oglaševanjem vitke podobe so sprožila nov način trženja oblačil z uporabo resnične ženske, ki so ga med prvimi uporabila ravno številna podjetja s spodnjim perilom. Ženske povprečnih velikosti dosegajo enak učinek, kot modeli glede na zaznavanje in nakupno namero blagovne znamke, pri čemer privlačni modeli niso vedno najbolj učinkoviti razen v primeru privlačnega izdelka.

Porabnikova samopodoba in osebnost blagovne znamke nista vedno v soglasju, ampak v kategorijah, v katerih samopodoba porabnikov pomembno vpliva na odločitev za določeno blagovno znamko, sta osebnost znamke in samopodoba porabnikov po vsej verjetnosti bolj povezani (Keller, 2003, str. 86). Porabniki pogosto izberejo in uporabljajo blagovne znamke, ki so skladne z njihovo lastno samopodobo, čeprav je v določenih primerih to le njihova želena samopodoba in nima nikakršne povezave z dejansko samopodobo (Aagerup, 2011, str. 488). Da se lahko pojavi ujemanje samopodobe, se morata uskladiti tako samopodoba porabnika kot osebnost blagovne znamke ali »niz človeških značilnosti povezanih z blagovno znamko« (Aaker, 1997, str. 347) in ne v obratnem vrstnem redu, kjer izdelek pooseblja blagovno znamko (Keller, 2003, str. 94). Bistvo njune zveze je v tem, kaj nam blagovna znamka sporoča o porabniku, na kakšen način se čuti povezan z njo in kakšne ugodnosti mu takšno razmerje prinaša (De Chernatony, 2006, str. 244).

Nekatere porabnice zaznavajo nakup perila kot namenski, racionalni in naravni nakup, pri čemer drugim nakup predstavlja užitek. Učinek hedonizma ali evforični občutki se osredotočajo predvsem na izkušnjo nakupa storitve, ki porabnikom nudi edinstveno doživetje. Redkeje se to zgodi pri opredmetenih lastnostih izdelka, izjemo predstavlja nakup izdelkov prestižnih blagovnih znamk. Funkcionalnost in učinkovitost sta značilnosti izdelka, ki vplivata na njegovo oceno in prihodnjo porabo. Zanimivo je, da se ti dejavniki zmanjšujejo v primeru hedonističnih izdelkov, kot so perilo, parfumi, kozmetika in izdelki za osebno nego. Nakup luksuznega perila je povezan z močno samopodobo porabnice, medtem ko udeleženke z nižjo zaznano samopodobo kupujejo bolj funkcionalno perilo s poudarkom na udobju in kvaliteti (Hume & Mills, 2013, str. 466–478).

## **1.3 Trendi razvoja**

### **1.3.1 Ambasadorji blagovnih znamk**

V modni panogi se vse bolj uveljavlja skoraj nov koncept oglaševanja, ki se za razliko od tradicionalnih kampanj vse bolj osredotoča na vizualne elemente namesto zapisanih izhodišč. Gre za uporabo znanih osebnosti, ki vplivajo na prepoznavnost blagovne znamke oziroma nastopajo kot ambasadorji blagovnih znamk. Porabniki ne sprejemajo več tradicionalnih pristopov komuniciranja z blagovno znamko na način pripovedovanja zgodb v obliki pisnih in govornih sporočil, ampak se odzovejo le še na vizualno komunikacijo in signale. Vrhunske modele, ki so v modnem svetu predstavljali pomembno vlogo pri promociji blagovnih znamk so nadomestile filmske, glasbene in športne zvezde (Carroll, 2009, str. 146). Raziskave kažejo, da je oglaševanje s pomočjo znanih osebnosti učinkovitejše od vrhunskih manekenk, saj se slavni pogosteje pojavljajo v medijih (Zamudio, 2015, str. 5).

Luksuzne blagovne znamke svoje izdelke vse bolj promovirajo s pomočjo znanih osebnosti. Tržniki izberejo osebnosti, ki najbolje odražajo simbolične lastnosti izdelka in so učinkoviti medij pomena oglasa. Uporaba ambasadorjev je najbolj prisotna na področju modne panoge dejavnosti, pri čemer se morajo njihove osebnostne lastnosti in družbene vloge ujemati z identiteto, ugledom, podobo in vrednotami oglaševane blagovne znamke (Escalas & Bettman, 2015, str. 36). Blagovna znamka Victoria Secret je najbolj prepoznavna po manekenkah, ki predstavljajo angelčke, sodelujejo na snemanjih, reklamnih kampanjah, dobrodelnih projektih in odprtju prodajaln ter po vsakoletni modni reviji, na kateri nastopijo številni znani glasbeniki (Hume & Mills, 2013 str. 475).

### **1.3.2 Virtualna garderoba**

Nakupovanje oblačil, obutve in modnih dodatkov prek spletne prodajalne v porabnikih še vedno vzbuja določene dvome, saj se lahko zgodi, da jim kupljena številka oblačila ali čevljev ne ustreza ali prejeti izdelek ni izpolnil njihovih pričakovanj. Nakupovanje oblačil je v marsičem specifično, saj oblačil, ki jih kupimo prek interneta, ne moremo pomeriti in videti, kako nam pristajajo. Cilj spletne prodaje je omiliti razliko med realnim in virtualnim svetom s podrobno predstavitvijo izdelkov na način, da bo porabnik dobil, kar se da natančno predstavo o tem, kaj kupuje. Ker oblačila ne moremo otipati, niti videti v živo, so se v ta namen začele pojavljati virtualne garderobe z namenom, čim bolj približati spletno nakupovanje realnemu ter s tem posledično zmanjšati število reklamacij, zaradi neustreznih števil, barv in materialov (Cordero, 2010).

Porabniki v spletni prodajalni lahko oblačila preizkušajo na virtualnem modelu na osnovi vnašanja telesnih karakteristik, kot so teža, višina, obraz, postava, lasje, polt ipd. Virtualno pomerjanje oblačil se vedno bolj približuje pomerjanju oblačil v garderobi, saj si porabnik lahko ustvari sebi podoben model, ne da bi bil fizično prisoten v prodajalni. Porabniki so nakupovalno izkušnjo v virtualni garderobi ocenili kot prijetno in uporabno. Modne

blagovne znamke s tem dosegajo večjo naklonjenost in nakupno namero porabnikov (Yu & Damhorst, 2015, str. 7).

Vrste porabnic pred garderobami na ženskem oddelku za oblačila so običajno daljše kot pri moških, saj se ženske želijo prepričati, da jim izbrana obleka pristaja. Težavo predstavljajo tako dolge vrste v veleblagovnicah, ki lahko povzročijo, da nekatere porabnice izgubijo zanimanje za nakup kot tudi spletna prodaja oblačil, kjer jih porabnice ne morejo pomeriti. Rešitev se skriva v virtualni garderobi, v kateri lahko porabnice na zabaven način v manj kot minuti preizkusijo številne virtualne obleke na svojih telesih. Pred ogledalom v garderobi lahko virtualno preizkušajo različne modele oblačil ter posnete fotografije pošljejo svoji prijateljici ali svetovalki, da jim posreduje drugo mnenje (Boonbrahm, Kaewrat, Sewata, Katekertprasert & Boonbrahm, 2015, str. 162).

### **1.3.3 Moški porabniki**

Blagovna znamka Victoria Secret naj bi bila prvotno namenjena zgolj moškim porabnikom z namenom odpravljanja težav pri nakupu perila za svoje drage. Dilemo, kaj kupiti partnerki za darilo na valentinovo, rojstni dan in božič, so izkoristile številne znamke s perilom, ki svoje promocijske kampanje usmerjajo na moške porabnike. Pri La Senzi so ustvarili aplikacijo The Cup Size Choir, kjer sedem manekenk z različno velikostjo košarice neдрčka predstavlja glasbeno noto, s pomočjo katerih uporabnik lahko sestavi melodijo in jo deli s prijatelji. Spletna predstavitev je bila namenjena moškim, ki so kupovali darila za svoje partnerke in jim na ta način predstavila pomembnost izbire prave velikosti košarice.

Blagovna znamka Agent Provocateur je prav tako ustvarila aplikacijo Shake Me Strip Me namenjeno moškim porabnikom pri nakupu darila za svoje drage, kjer je uporabnik s tresenjem telefona izbral model. Ob zasuku telefona je obleka zdrsnila z manekenke in razkrila njeno spodnje perilo. Ob dotiku ekrana je bil uporabnik preusmerjen na spletno stran (Hassell, 2011, str. 14).

## **2 MAKROEKONOMSKA ANALIZA**

### **2.1 Analiza panoge**

Porterjeva analiza petih silnic določa privlačnost trga ali tržnega segmenta s pomočjo panožne konkurence, potencialne konkurence, možnostjo pojava novih substitutov, pogajalske moči porabnikov in dobaviteljev (Kotler & Keller, 2012, str. 254). Gre za model, v katerem podrobno analiziramo panogo in na podlagi analize ocenimo stopnjo privlačnosti za vstop. Smiselnost analize je v tem, da se v različnih panogah pojavljajo različne možnosti doseganja stopnje dobičkonosnosti in to predvsem zaradi strukture panoge. Cilj je najti položaj v panogi, kjer se lahko podjetje najbolje brani pred konkurenčnimi silami in hkrati vpliva nanje (Hollensen, 2011, str. 110).

Diferenciacija blagovne znamke Victoria Secret se kaže v poudarjanju kakovosti izdelkov glede izdelave in materialov ter njihove ponudbe v različnih modelih in barvnih kombinacijah. Tudi cena je v primerjavi z ostalimi ponudniki spodnjega perila višja. Njena ciljna skupina so večinoma najstnice in ženske med 18. in 45. letom. Porabnice poudarjajo všečnost, prilagajanje, kvaliteto ter modne in udobne materiale kot tiste dejavnike, na podlagi katerih se odločajo za nakup (Vesnovskiy, 2010).

### **2.1.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji**

Tekmovalnost med podjetji se pojavi, ko eno ali več podjetij vidi priložnost za izboljšanje lastnega položaja. Takšni pogoji pogosto vodijo do cenovnih vojn, oglaševalskih bitk, uvajanja novih izdelkov, kar predstavlja visoke stroške pri ohranjanju konkurenčnosti (Kotler & Keller, 2012, str. 254).

Poteza enega ali več konkurentov navadno povzroči reakcijo drugih podjetij, saj so podjetja na trgu v medsebojno odvisnem položaju (Jaklič, 2009, str. 277). Stopnja tekmovalnosti podjetij v panogi je odvisna od številčnosti in raznolikosti tekmecev, stopnje rasti panoge, deleža stalnih stroškov, značilnosti izdelka in stroškov zamenjave (Hollensen, 2011, str. 110).

Tekmovalnost med obstoječimi podjetji v panogi perila je visoka. Na trgu je velika ponudba perila, kar je povzročilo trši boj za tržni delež med konkurenti. Victoria Secret gradi svojo konkurenčno prednost pred ostalimi tekmeči s ponudbo kakovostnih izdelkov, medtem ko številna druga podjetja skušajo tekmovati z ostalimi na način, da znižujejo ceno. Dodatna prednost številnih drugih podjetij je v tem, da nudijo tudi modele večjih številk perila, kar ne velja za Victoria Secret. Vendar želi svoj konkurenčni položaj okrepiti s ponudbo oblačil in obutve v lastnih prodajalnah, kar je bilo do sedaj možno kupiti le preko spleta (Vesnovskiy, 2010).

### **2.1.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov**

Nova podjetja z vstopom v panogo povečujejo skupne kapacitete in vire z namenom pridobiti tržni delež. Rezultat večje tekmovalnosti je praviloma znižanje cen izdelkov in s tem tudi zmanjšanje dobičkonosnosti vseh podjetij v panogi, kar praviloma ni v interesu obstoječih tekmecev (Keegan & Schegelmilch, 2001, str. 333). Novi konkurenti ne morejo brez težav vstopiti v panogo, saj jim vstop preprečujejo vstopne ovire, čeprav prinašajo nove načine zadovoljevanja potreb porabnikov z izboljšanimi modeli izdelkov in predstavljajo bistveno nižje proizvodne stroške. Na odločitev o vstopu podjetja v panogo vplivajo tudi njegova pričakovanja glede odzivov obstoječih podjetij v panogi (Hollensen, 2011, str. 111–112).

Najpogostejše vstopne ovire so ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, zahteve po kapitalu, stroški zamenjave, dostop do prodajnih poti, stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega in zakonodaja (Jaklič, 2009, str. 279).

Nevarnost vstopa novih podjetij v panogo je za Victorio Secret nizka, saj visoke vstopne ovire preprečujejo potencialnim konkurentom vstop na trg. Nove blagovne znamke perila bi morale ponuditi izdelke enake kakovosti kot Victoria Secret in oblikovati široko izbiro storitev. Tekmovati z Victorio Secret bi bilo za nove udeležence nesmiselno glede na ekonomijo obsega in vzpostavljenega zaupanja, ki ga je ta blagovna znamka razvila s svojimi porabniki (Vesnovskiy, 2010).

### **2.1.3 Nevarnost substitutov**

Konkurenca v določeni panogi ni omejena le na podjetja znotraj panoge ampak tudi s podjetji, ki proizvajajo substitute. Substituti so različni izdelki od tistih, ki jih proizvaja obravnavana panoga, vendar izpolnjujejo enak namen. Če postanejo substituti privlačnejši glede cene ali funkcionalnosti, je precej verjetno, da bo porabnik preusmeril svoje nakupovalne navade. Substituti omejujejo dobičkonosnost panoge s tem, da določajo maksimalne cene izdelkov panoge (Jaklič, 2009, str. 283).

Panoga je neprivačna, če obstajajo dejanski ali potencialni nadomestki za izdelek (Kotler & Keller, 2012, str. 254). Konkurenčnost nadomestnih izdelkov lahko zmanjšamo z ustvarjanjem močne in uveljavljene blagovne znamke in ohranjanjem razlike v ceni sorazmerno z zaznano vrednostjo porabnika (Hollensen, 2011, str. 111).

Grožnja nadomestnih izdelkov ali storitev je nizka, vendar se Victoria Secret zaveda dejstva, da obstajajo številne alternative za njene izdelke in storitve, ki jih nudi. Očitno je, da obstaja na trgu veliko proizvajalcev spodnjega perila. Vendar nobeden od njih ne nudi takšne kakovosti, raznolikosti, 24/7 razpoložljivosti in sprejemljive cene hkrati. Poleg tega so izdelki Victoria Secret močno promovirani s strani hollywoodskih zvezd (Vesnovskiy, 2010).

### **2.1.4 Pogajalska moč porabnikov**

Porabniki znižujejo donosnost panoge z zahtevami po znižanju cen ter izboljšanju kakovosti izdelkov in dodatnih storitev. Z doseganjem teh ciljev iz panoge odtegujejo dobiček in s tem zmanjšujejo dobičkonosnost panoge (Keegan & Schegelmilch, 2001, str. 335). Pogosto na ta način povzročijo, da podjetja v panogi za pridobitev posla cenovno tekmujejo med seboj (Jaklič, 2009, str. 281).

Victoria Secret je vodilna blagovna znamka perila, ki ji zaupa na milijone žensk po vsem svetu. Pogajalska moč porabnikov je nizka, saj nimajo možnosti, da bi neposredno vplivali na ceno. Prehod na drugo blagovno znamko bi v njih sprožil številne dileme, saj visokokakovostni izdelki in dodatne storitve odtehtajo visoko ceno, ki so jo zvesti porabniki pripravljeni plačati. Poleg tega Victoria Secret uporablja program zvestobe z namenom preprečevanja množičnega odhoda porabnikov h konkurenci in s tem zmanjšuje njihovo pogajalsko moč. Nagraduje tudi ponovni nakup s kombinacijo popustov in nagrad. Kljub



zadovoljnimi porabniki in ponudbi kakovostnih izdelkov, je primarna skrb Victorie Secret ohranjati pogajalsko moč porabnikov na nizki ravni (Vesnovskiy, 2010).

### **2.1.5 Pogajalska moč dobaviteljev**

Dobavitelji so močni, kadar lahko brez večjih posledic zase zvišajo cene ali spreminjajo kakovost svojih izdelkov, kar ima velik vpliv na dobičkonosnost podjetij v panogi. Ta vpliv je še posebej močan, če podjetja spremenjenih pogojev ne morejo prenesti na porabnike (Jaklič, 2009, str. 283.)

V primeru, da imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko ti dvignejo cene v takšni meri, da podjetjem v panogi znižujejo dobičke in zmanjšujejo dobičkonosnost panoge (Keegan & Schegelmilch, 2001, str. 335).

Victoria Secret večinoma uporablja naravne materiale kot sta svila in bombaž. Dobavitelji oblačilne panoge dejavnosti so pogosto razpršeni po celem svetu. Victoria Secret sodeluje izključno s proizvajalci visoko kakovostnih izdelkov, ki z ustreznimi certifikati zagotavljajo neoporečnost izdelkov varnih za zdravje ljudi, ki so okolju prijazni in skladni z zahtevami standarda Oeko-Tex 100. Pogajalska moč dobaviteljev je nizka, saj Victoria Secret sama izbira dobavitelje s katerimi želi sodelovati in na ta način ohranja cenovni nadzor (Vesnovskiy, 2010).

## **2.2 Analiza konkurence**

YStats ugotavlja, da se bo rast na globalnem trgu spodnjega perila v bližnji prihodnosti še povečevala, predvsem na hitro rastočih trgih, kjer bodo porabniki zaradi višjih prihodkov vplivali na vse večjo porabo v tej kategoriji. Rast se pričakuje tudi v segmentu izdelkov na področju neizkoriščenega potenciala na razvitih trgih, predvsem v panogi spodnjega perila se najbolj povečuje povpraševanje po modelih perila v večjih velikostih in perilu za oblikovanje postave. Vse večja priljubljenost spletnega nakupovanja in prizadevanja proizvajalcev spodnjega perila pritegniti nove skupine porabnikov je povzročilo, da perilo za oblikovanje telesa postaja iz leta v leto večji prodajni hit tako med porabnicami močnejših kot tudi vitkejših postav.

Dodaten potencial za rast predstavlja tudi varno spletno nakupovanje, ki hkrati pomeni konkurenčen izziv za tradicionalne ponudnike perila na trgu. Hitra rast spletnega nakupovanja se je razširila tudi na trgu spodnjega perila in omogočila lažjo izbiro tudi tistim porabnikom, ki intimna oblačila raje kupujejo preko spleta. Rast beležijo tako na zrelih, kot tudi na razvijajočih se trgih, saj se ravno kitajski in ruski porabniki v največji meri odločajo za nakup perila v spletni prodajalni (YStats, 2014).

Presenetljiva je ogromna rast spletne prodaje spodnjega perila, za katero se do leta 2019 napoveduje 18,2–odstotna rast. Poleg tega so tudi modni velikani, kot sta Topshop in H&M, v prodajni program uvedla lastno linijo spodnjega perila. Tradicionalno so modni trendi v

manjši meri in počasneje vplivali na panogo perila, vse do sedaj, ko je spodnje perilo postalo del vrhnje garderobe (Abnett, 2015).

### **2.2.1 Svetovna konkurenca**

Trg ženskega perila je obsežen in postaja vse večji. Globalni trg luksuznega perila se trenutno ocenjuje na okoli 30 milijard dolarjev, z napovedjo 9–odstotne stopnje rasti v naslednjih petih letih. Poleg tega je trg ženskega perila visoko konkurenčen, vendar nestabilen (Hume & Mills, 2013, str. 460).

Victoria Secret je največji prodajalec spodnjega perila v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), ki je običajno nakupovanje perila nadgradilo v posebno doživetje. Prav znamka Victoria Secret je v zadnjem desetletju močno vplivala na privlačnost panoge spodnjega perila, ki je po podatkih Euromonitorja leta 2014 znašala 110 milijard dolarjev (Abnett, 2015).

Med svetovnimi voditelji na trgu perila so Victoria Secret in njena sestrsko družba La Senza. Precejšnji tržni delež na ameriškem trgu je imelo tudi podjetje Hanesbrands, ki ga je leta 2014 kupil evropski proizvajalec spodnjega perila DBApparel. V drugih oblačilnih podjetjih, kot sta Levi Strauss & Co. in Lacoste, so leta 2014 začeli s proizvodnjo moškega perila.

Demografske spremembe in nov življenjski slog so pripomogli k oblikovanju različnih trendov na področju prodaje spodnjega perila po vsem svetu. V ZDA beležijo povečanje prodaje izdelkov za eno odstotno točko v segmentu moškega perila in perila za ženske v starosti od 45 in več let. Velika večina ameriških porabnikov je pripravljena plačati več za perilo iz naravnih materialov. V Braziliji se je povečala poraba perila za eno odstotno točko med letoma 2013 in 2014 s povečanjem domače proizvodnje in uvoza spodnjega perila. S povečanjem osebnih prihodkov v Braziliji se porabniki v večji meri odločajo za nakup novega perila.

Azijski trg perila je eden izmed najkonkurenčnejših na svetu z več kot 3000 podjetji, ki si prizadevajo izkoristiti potencial visoke tržne rasti. Po napovedih bo trg spodnjega perila na Kitajskem v naslednjih letih dosegel podvojeno rast, medtem ko na Japonskem beležijo upad zaradi številne ponudbe nizko cenovnih izdelkov in zmanjšanja števila prebivalstva. Kljub temu prodaja perila za oblikovanje postave beleži rast. Blagovna znamka Cosmo Lady je na nastajajočem kitajskem trgu perila dosegla rast prodaje v višini več kot 20 %. V Aziji je trg spodnjega perila veliko bolj razdrobljen, saj azijska podjetja pogosto proizvajajo izdelke za tuje blagovne znamke, medtem ko na domačem trgu prodajajo pod lastno blagovno znamko. Primer takšnega podjetja je japonski Wacoal, ki proizvaja perilo za azijski trg pod lastno blagovno znamko, pri čemer se perilo v ZDA in Evropi prodaja pod tujo znamko DKNY (Abnett, 2015).

Čeprav je indijski trg v veliki večini neorganiziran, prodajalne z eno ali več blagovnimi znamkami kot tudi spletna prodaja, kažejo pozitivne znake rasti. V naslednjih desetih letih se za indijski trg napoveduje več kot 10 % rast letno.

Regije Bližnjega vzhoda in Afrike predstavljajo enega najbolj perspektivnih trgov, med njimi tudi Savdska Arabija, kjer se pričakuje povečana prodaja spodnjega perila, ki naj bi jo povzročila sprememba pravil o zaposlovanju žensk. Pričakovano rast je izkoristila veriga hitre mode Marks & Spencer, ki bo prvo specializirano prodajalno oblačil in perila odprla v Savdski Arabiji (YStats, 2014).

V nadaljevanju bom predstavil ključne in neposredne konkurente Victorie Secret. Gre za globalna podjetja, ki so v večini prisotna tudi na drugih trgih, kjer je dejavna Victoria Secret. Perilo predstavljenih konkurentov spada v srednji do visoki cenovni razred.

**La Senza** je kanadsko podjetje, ki proizvaja spodnje perilo, oblačila in spalni program. Blagovna znamka La Senza ima več kot 300 lastnih prodajaln in preko 487 franšiznih prodajaln, ki delujejo v 45 državah po vsem svetu. Znamka La Senza je v lasti družbe Limited Brands in uporablja podoben koncept prodaje kot Victoria Secret, ki je njena sestrška družba.

**Frederick's of Hollywood** je ameriško podjetje, ki ponuja spodnje perilo, kopalke in spalni program. Vse do prihoda blagovne znamke Victoria Secret je bil Frederick's of Hollywood največji proizvajalec perila v ZDA. Znamka je najbolj znana po izumu push-up nedrčka. Svoje izdelke prodajajo v približno 120 prodajalnah po vsej državi.

**Calvin Klein** je ameriško podjetje, ki ponuja spodnje perilo in modna oblačila. Blagovna znamka je znana po svojih drznih modelih in umetniškem smislu za barvne kombinacije. Calvin Klein je eno vodilnih podjetij med proizvajalci spodnjega perila. Znamka svojo prepoznavnost gradi s pomočjo svetovnih zvezd. Calvin Klein prodaja svoje izdelke v več kot 126 lastnih prodajalnah in je prisoten v več kot 32 državah po vsem svetu.

**La Vie en Rose** je kanadsko podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo spodnjega perila, kopalke in oblačil za spanje. Blagovna znamka Le Vie en Rose ima več kot 180 prodajaln po vsej Kanadi in je prisotna v 56 državah po vsem svetu, zlasti na Bližnjem vzhodu s 25 lastnimi prodajalnami. Uspel jim je vstop na trg spodnjega perila Savdske Arabije, največje in najbolj konservativne države Srednjega zahoda.

**Wacoal** je japonsko podjetje, ki proizvaja spodnje perilo, oblačila in spalni program. Blagovna znamka Wacoal je prisotna v več kot 66 državah po vsem svetu, vključno s Kitajsko, Evropo in ZDA, kjer se izdelki prodajajo pod blagovno znamko Donna Karan. Njihovi največji porabniki so veleblagovnice in specializirane prodajalne. Wacoal je tudi podpornik globalne kampanje boja proti raku dojk (Hoover's, 2016).

## 2.2.2 Evropska konkurenca

Največja proizvajalca spodnjega perila v Evropi sta nemško podjetje Triumph International in italijanska Calezedonia. Rahlo povečanje deleža prodaje v višine ene odstotno točko beležijo nekatere globalne znamke spodnjega perila v letu 2013, pri čemer je znamka Calezedonia zabeležila rast prodaje v višini več kot 10 % na letni ravni, kar ji omogoča nadaljnjo širitev prodajne mreže po Evropi in Daljnem vzhodu. Veliki evropski ponudnik Triumph je zaznal zmanjšanje prodaje, predvsem zaradi vse večje konkurence in upadanja povpraševanja v Evropi.

Na evropskem trgu spodnjega perila se povečuje prodaja v Nemčiji, kjer beležijo povečano povpraševanje po perilu za oblikovanje postave. Najhitreje rastoče prodajne kanale predstavljajo verige hitre mode (H&M, C&A ipd.) in prodajalne z eno znamko perila ter prodaja preko spletne prodajalne, medtem ko specializirane prodajalne z več znamkami in veleblagovnice beležijo upad prodaje. Nemški kataloški prodajalec Otto Group je začel tržiti perilo pod blagovno znamko Lascana preko lastne spletne prodajalne in kitajske imenovane Tmall.

V Italiji napovedujejo povečan izvoz, večjo domačo porabo in nadaljnjo rast v letu 2014. Prodaja perila v Rusiji se je povečala za eno odstotno točko s povečanjem porabe v segmentu porabnikov srednjega cenovnega razreda. Predvsem na ruskem trgu prevladuje poraba luksuznega perila in povečana uporaba spletne prodaje.

Ostali evropski trgi rastejo počasneje, saj je Francija kot vodilni ponudnik na področju ženskega spodnjega perila beležila le za nekaj več kot 1% višjo prodajo, medtem ko se je poraba moškega perila celo znižala. Trg spodnjega perila v Franciji je eden največjih v Evropi v smislu porabe na prebivalca, poleg tega je Francija tudi eden največjih izvoznikov perila. Velika Britanija beleži počasno rast, pri čemer predstavlja nakup ženskega perila največji delež celotne porabe tipičnega gospodinjstva. Na britanskem trgu ima pomembno vlogo pri prodaji perila veriga hitre mode Marks & Spencer s 26 % tržnim deležem (YStats, 2014).

Blagovne znamke, ki predstavljajo neposredno konkurenco Victorii Secret na evropskem trgu. Perilo teh podjetij spada v srednji do visoki cenovni razred.

**Agent Provocateur** je britanska prestižna znamka visoko kakovostnega luksuznega damskega perila, ki ima več kot 100 lastnih in franšiznih prodajaln ter je prisotna na več kot 65 različnih trgih sveta. Ustvarjalci blagovne znamke Agent Provocateur ne posnemajo tipičnih trendov oglaševanja. Verjamejo v intimnost dražljajev, kar jih razlikuje od ostalih prodajaln s spodnjim perilom. Znamka je prepoznavna po številnih linijah izdelkov ter izvirnih medijskih in promocijskih potezah.

**La Perla** je italijansko podjetje, ki ponuja spodnje perilo, kopalke in spalni program v več kot 150 butičnih prodajalnah po svetu. Specializirali so se za ročno izdelane čipke in

vezenine, kar je še danes njihova posebnost in prednost. Med drugim so prvi izdelali elastično čipkasto perilo. Imajo tudi moško linijo perila.

**Triumph International** je nemško podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo spodnjega perila, kopalk in oblačil za spanje. S svojimi blagovnimi znamkami Triumph, Sloggi, Valisere in HOM je prisoten v več kot 120 državah po vsem svetu. Triumph prodaja svoje izdelke v več kot 2000 lastnih prodajalnah, ki jih je v posameznih državah razvil z nekaterimi prodajalci na drobno, pri čemer lahko prodajajo le Triumphove izdelke.

**Etam** je francosko podjetje, ki ponuja spodnje perilo in modna oblačila. Mreža Etamovih prodajaln obsega več kot 3600 prodajaln po vsem svetu, med drugim imajo v lasti več kot 700 specializiranih in franšiznih prodajaln s perilom. Francoska blagovna znamka je za predstavitev svojih kolekcij izdelkov ustvarila evropsko različico modne revije Victoria Secret z angelčki in glasbenimi vložki številnih svetovnih zvezd.

**Calzedonia** je italijansko podjetje, ki proizvaja spodnje perilo, kopalke in spalni program. Njihova blagovna znamka, pod katero tudi prodajajo izdelke je Intimissimi. Znamka Intimissimi je vodilna blagovna znamka na področju spodnjega perila v Evropi. Njihova prodajna mreža obsega preko 1020 lastnih in franšiznih prodajaln po vsem svetu, na več kot 31 različnih trgih (Hoover's, 2016).

### 2.2.3 Slovenska konkurenca

V Sloveniji se je po podatkih statističnega urada leta 1995 s proizvodnjo oblačil ukvarjalo dobrih 1800 podjetij, leta 2005 manj kot 1000 in leta 2011 le še slabih 800. Slovensko tekstilno in modno panogo sta zaznamovala dva negativna trenda, in sicer visoki stroški dela ter proizvodnja, ki je temeljila na dodelavnih poslih.

Lisca v Sloveniji nima primerljivega konkurenta po vrsti in velikosti proizvodnje. Hkrati lahko na slovenskem trgu zasledimo znane tuje blagovne znamke perila, kot so Intimissimi, Triumph, Skiny, Etam, Chantelle in tudi druge blagovne znamke, katerim spodnje perilo predstavlja dopolnilni program, kot so H&M, C&A, New Yorker ipd.

Podjetje Lisca se je v šestdesetih letih iz majhne delavnice, kjer so šivali nogavice in kravate ter oblačili gumbe, razvilo v slovenski ponos oblačilne panoge s štirimi glavnimi programi perila, kopalk, spalnega programa in bluz. V novem tisočletju sta se Lisci pridružili še mladostna blagovna znamka Cheek by Lisca in moška linija Lisca Men, vendar kljub slednjemu ostaja Lisca specializirana za žensko perilo. Lisca letno proda več kot dva milijona izdelkov preko lastne prodajne in franšizne mreže, ki obsega preko 130 prodajaln v 30 državah po svetu. Lisca je zadnja leta zelo razširila svojo prodajno mrežo, saj so lastne prodajalne bistvenega pomena, še posebno v modni panogi. Cilj Lisce je zadržati pozicijo najmočnejše in najbolj prepoznavne blagovne znamke ženskega perila v Sloveniji, kjer ustvari 25 odstotkov prihodkov in tudi na trgih bivše Jugoslavije ter se hkrati uveljaviti na izbranih evropskih trgih. Podjetje več kot tretjino izdelkov proda na trgih zahodne Evrope

kot so Nemčija, Italija, Nizozemska ter Rusija, Češka in Turčija na zahodu. V prihodnje se nameravajo, na nekaterih trgih, usmeriti v specializirane prodajalne z več znamkami perila (Lisca d.d., 2014).

### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA VICTORIA SECRET**

Blagovno znamko Victoria Secret je zasnoval podjetnik Roy Raymond, ki je leta 1977 v Stanfordskem nakupovalnem središču v Kaliforniji odprl prvo prodajalno s spodnjim perilom te znamke. Roy je želel ženi kupiti zapeljivo spodnje perilo, pri čemer mu je bilo ob nakupu precej neprijetno, zato je bil prvotni Royev plan, da bo znamka Victoria Secret namenjena zgolj moškim. Vendar je Leslie Wexner, lastnik družbe »Limited Brands« to spremenil. Leta 1982 je od Roya odkupil kataloge in prodajalne Victoria Secret za milijon dolarjev, saj je v znamki videl velik potencial in v dobrih desetih letih poskrbel, da je znamka Victoria Secret postala prepoznavna po vseh Združenih državah Amerike. Manj sreče je imel njen ustanovitelj Roy Raymond, medtem ko je težko opazoval uspešno rast njegovega zdaj že bivšega podjetja. Po ostalih neuspešnih poslovnih poskusih, se je star 46 let, ločil od svoje žene in krenil proti mostu Golden Gate v San Franciscu in se od tam pognal v smrt (Dunbar & Sheridan, 2012).

Leta 2002 se je znamki pridružila še mladostna blagovna znamka Pink, ki je namenjena dekletom med 15. in 22. letom starosti. Istega leta je znamka Victoria Secret na trg lansirala tudi kopalke in do leta 1993 prodajala tudi moško spodnje perilo (Victoria's Secret, 2016).

Victoria Secret je ena izmed vodilnih znamk na področju ženskega spodnjega perila s svojo prodajno mrežo, ki zajema več kot tisoč prodajaln po vsem svetu. Victoria Secret je morda bolj kot katerakoli druga blagovna znamka vplivala na privlačnost panoge, ki ima v svojem obsegu, poleg perila tudi izdelke za osebno nego, oblačila in modne dodatke. Podjetje je del skupine L Brands, ki ima v lasti še nekatere zelo priljubljene trgovske verige, kot sta Henri Bendel in Bath & Body Works, med katerimi je najbolj znana in najbolj uspešna prav Victoria Secret. Verjetno je najbolj razvpita znamka spodnjega perila, ki svojo podobo gradi na vsakoletni modni reviji in modeli pod imenom Viktorijini angelčki (Snyder, 2014).

#### **3.1 SWOT analiza podjetja Victoria Secret**

SWOT analiza je splošna ocena podjetja, ki predstavlja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (Kotler & Keller, 2012, str. 70). Analizira zunanje in notranje trženjsko okolje podjetja. Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, o tem, kako želimo poslovati v prihodnje, katere programe bomo opustili ali jih nadgradili. Zunanji dejavniki predstavljajo priložnosti in nevarnosti, na katere nimamo vpliva, medtem ko pri notranjih dejavnikih opredelimo prednosti in slabosti, na katere lahko vplivamo. Opredelitev dejavnikov na teh štirih področjih, omogoča podjetju prepoznati svoje ključne sposobnosti, ki predstavljajo temelj za sprejemanje odločitev, načrtovanje in oblikovanje strategije za prihodnje poslovanje (Phadermrod, Crowder, & Wills, 2016, str. 2).

### **3.1.1 Analiza zunanjega okolja (priložnosti in nevarnosti)**

Priložnosti se nanašajo na elemente izven našega vpliva, vendar pozitivno vplivajo na naše delovanje ali bodo v zunanjem okolju nastopili v bližnji prihodnosti. Spremljati moramo ključne silnice makro okolja, ki predstavljajo politične, ekonomske, socialne, demografske, tehnološke in konkurenčne trende. Za vsak trend ali dogajanje moramo identificirati z njim povezane priložnosti in nevarnosti. Priložnosti nam omogočajo, da še hitreje izkoristimo svoje prednosti in lahko naredimo bistveno več v krajšem času. Seveda so vse to lahko tudi nevarnosti, na katere nimamo vpliva in se nanje lahko zgolj prilagodimo. Skrajna prilagoditev lahko pomeni celo popolnoma nov izdelek ali storitev. Izjemno pomembno je, da identificiramo nevarnosti in izdelamo strategijo, kako bomo ravnali, če se določena nevarnost uresniči. Priložnosti se lahko pojavijo v številnih oblikah in tržniki morajo biti dobro usposobljeni za njihovo prepoznavanje (Kotler & Keller, 2012, str. 70).

### **3.1.2 Analiza notranjega okolja (prednosti in slabosti)**

Prednosti se nanašajo na notranje dejavnike, ki pozitivno vplivajo na dosego določenega cilja. Pri tem si pogosto zastavljamo vprašanje, ali naj se omejimo na tiste priložnosti, kjer bomo lahko izkoristili naše prednosti, ali naj razmislimo o boljših priložnostih, kjer bi morda morali šele pridobiti ali razviti določene prednosti. Pomembno strateško prednost predstavlja del poslovanja, kjer se počutimo močene in smo boljši od konkurence. Prednosti se nanašajo predvsem na funkcije v podjetju, kot so marketing, finance, raziskave in razvoj, nabava ter prodaja. Iz teh funkcij se lahko na drugi strani pojavijo tudi slabosti. Slabosti predstavljajo področja, kjer bi se morali izboljšati oziroma šibkosti, pri čemer smo resnično ranljivi. Pri tem si lahko pomagamo tako, da naredimo SWOT analizo konkurenčnega podjetja, saj so njihove slabosti lahko točka, kjer jih bomo skušali premagati. Primeri slabosti so pomanjkanje določenih veščin, pomanjkanje ugleda blagovne znamke, slaba kakovost izdelkov in nizka dodana vrednost (Kotler & Keller, 2012, str. 71–72).

*Tabela 1: SWOT analiza blagovne znamke Victoria Secret*

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• znana in uveljavljena blagovna znamka</li> <li>• visoka kakovost izdelkov</li> <li>• široka prodajna mreža</li> <li>• močno oglaševanje</li> <li>• letna modna revija</li> <li>• uporaba katalogov, s katerimi dosežejo tudi moške porabnike</li> <li>• mladostna blagovna znamka Pink</li> <li>• uporaba naravnih materialov po načelu pravične trgovine</li> <li>• mobilna aplikacija</li> <li>• trženje prek družbenih omrežij Facebook, Twitter, Pinterest and YouTube</li> <li>• TV oglaševanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omejena izbira velikosti</li> <li>• visoka cena izdelkov</li> <li>• omejen izbor izdelkov na določenih lokacijah</li> <li>• vitki modeli (negotovost porabnic)</li> <li>• omejena linija izdelkov</li> <li>• linija Pink ni na voljo v vseh prodajalnah</li> </ul>
<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• izkoristiti podobo tuje blagovne znamke</li> <li>• tehnološka naprednost izdelkov</li> <li>• nadaljnja širitev po EU</li> <li>• vstop na azijski trg</li> <li>• večje velikosti izdelkov</li> <li>• ustanovitev virtualne garderobe</li> <li>• uvedba programov zvestobe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• močna konkurenca v panogi</li> <li>• nižje cene konkurenčnih izdelkov</li> <li>• splošna nizka lojalnost blagovnim znamkam</li> <li>• nevarnost pojava ponaredkov</li> <li>• negativen vpliv kampanj na podobo žensk</li> </ul>

*Vir: A. Grams, Victoria's Secret – Situation Analysis, 2014, str. 20–23, tabela 3.*

## **3.2 Strategije vstopa**

Podjetje ima pri vstopu na nov trg na voljo več možnih načinov in oblik vstopa, in sicer: izvozne, pogodbene in investicijske oblike. Med seboj se razlikujejo glede na stopnjo tveganja, nadzora in fleksibilnosti vključevanja virov podjetja. Pri izvoznih oblikah govorimo o nizki stopnji nadzora, majhnem tveganju in višji fleksibilnosti. Za pogodbene oblike je značilno deljeno tveganje in nadzor ter deljeno lastništvo, medtem ko gre pri investicijskih oblikah za visoko stopnjo nadzora, visoka tveganja in nizko fleksibilnost. Idealna vstopna strategija ne obstaja, zato lahko podjetje glede na značilnosti posameznega trga vstopa z zelo različnimi načini in oblikami poslovanja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 138).

### **3.2.1 Izvozne oblike**

Pri izvoznih oblikah vstopa na trg, so izdelki običajno proizvedeni na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa se prek posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namembni trg. Izvoz je začetna oblika internacionalizacije podjetja, seveda če se občasni



izvozni posli pojavljajo ustaljeno in razvijajo v nadgrajene oblike vstopov na tuje trge. Ločimo naslednje oblike izvoza:

- **Neposredni izvoz** predstavlja neposreden stik proizvajalca izdelka ali storitve s prvim posrednikom, pa tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnim trgu. Podjetje je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer se izdelki na tuje trge prodajajo preko zastopnikov in distributerjev (Hollensen, 2011, str. 335).
- **Posredni izvoz** pomeni, da proizvajalec ne prevzema neposredno nobenih izvoznih dejavnosti in nima stika s končnim uporabnikom oziroma odjemalcem izdelkov. Vse dejavnosti opravi drugo domače podjetje, npr. izvozne trgovske družbe, kjer se proizvajalec ne vključuje v dejavnosti prodaje na tujem trgu. Prednosti posrednega izvoza so v tem, da ne zahteva večjih naložb v tujini, kar pomeni tudi manjše tveganje (Kotler & Keller, 2012, str. 625).
- **Kooperativni izvoz** vključuje sodelovanje domačega podjetja z drugimi podjetji. Gre za posebej oblikovane izvozno-trženjske družbe, ki opravljajo izvozne dejavnosti in posle mednarodnega poslovanja za večinoma sorodna podjetja. Največkrat se podjetja v mednarodnem poslovanju povezujejo v izvozna združenja in konzorcije, ki imajo kratkotrajnejši in strateško bolj omejen obseg in področje delovanja (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 77). Glavni razlog za povezovanje malih in srednjih podjetij je priložnost za učinkovito trženje dopolnjujočih se proizvodnih programov (Hollensen, 2011, str. 349).

### 3.2.2 Pogodbene oblike

Pri pogodbenih oblikah poslovanja se na tuji trg najpogosteje prenese proizvodnja oziroma znanje za njen razvoj (ali razvoj procesov, npr. pri storitvah). Za razliko od izvoznih oblik pri pogodbenih oblikah izvoz ali uvoz nista več pomembna, saj na izbrane tuje trge ne prenašamo več izdelkov, ampak proizvodnjo in procese. S tem načinom vstopa se približamo porabnikom na tujem trgu. Pogodbene oblike so danes prevladujoče oblike vstopov na tuje trge in so pogosto prav zaradi kulturoloških značilnosti (npr. sodelovanje z lokalnimi partnerji) celo nujne ali edina možna oblika delovanja na vstopnem trgu. Najpogostejše pogodbene oblike vstopov so:

- **Pogodbena proizvodnja** je najprimernejša, kadar podjetje nima dovolj virov za proizvodnjo doma, oziroma vidi bistvene prednosti proizvodnje na izbranem tujem trgu, se odloči za pogodbeni odnos s kooperantom na tem trgu. Vse druge poslovne funkcije (raziskovanje in razvoj, prodajo ter trženje) izvaja dajalec pogodbe sam, le proizvodno funkcijo prenese na izbrani trg, ki ponuja ustrezne vire prednosti (npr. nižji stroški delovne sile). Takšen pogodben odnos omogoča podjetju veliko fleksibilnost, saj lahko prenese pogodbeno razmerje na drugega kooperanta, kar je bistveno manj obvezujoča oblika kot npr. v licenčnem ali franšiznem poslovanju, zato se lahko zelo hitro umakne

s trga, še posebej v primeru, če ta tudi prodajno ni zanimiv (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 85–86).

- **Licenčno poslovanje** je za razliko od pogodbene proizvodnje usmerjeno dolgoročneje in vključuje bistveno večje odgovornosti za podjetje na domačem trgu, saj so številne poslovne funkcije z verige vrednosti prenesene z dajalca na jemalca licence. Licenčno poslovanje pomeni, da si dajalec licence z majhnim tveganjem pridobi vstop na tuji trg, medtem ko jemalec licence pridobi proizvodno znanje ter znan izdelek ali blagovno znamko (Kotler & Keller, 2012, str. 626). V zameno za lastništvo licence pridobitelj plača licenčnino. Licenčnina je običajno sestavljena kompleksno in je kombinacija začetnega plačila in minimalne licenčnine. Večkrat se pojavljajo tudi konverzije licenčin v lastniški kapital (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 86–87).
- **Franšizing** je pogodbeno razmerje, v katerem dajalec franšize jemalcu odstopi pravico do uporabe zaščitene konkurenčne prednosti, ki jih je razvil. Obstajata dve glavni obliki franšizinga. Prva oblika je izdelčni franšizing, ki je zelo podoben licenčnemu poslovanju z blagovno znamko. Značilno za ta distribucijski sistem je sklenitev pogodbe med dobavitelji in zastopniki za nakup ali prodajo izdelkov oziroma proizvodnih linij. Primer takšnega tipa franšize pri katerem zastopniki uporabljajo ime blagovne znamke in proizvodno linijo so proizvajalci osvežilnih pijač, kot npr. Coca-Cola in Pepsi. Druga oblika franšizinga je paketni franšizing, v katerem dajalec franšize v skladu s sklenjeno pogodbo dodeli jemalcu franšize pravico do uporabe in izvedbe celotnega poslovnega paketa, ki ga je razvil franšizor. Paket običajno vsebuje pravico do uporabe blagovne znamke, avtorske pravice, oblikovanje, patente, poslovne skrivnosti, know-how in podelitev pravice ekskluzivnosti za izbrano območje (Hollensen, 2011, str. 361–363).
- **Skupna vlaganja** temeljijo na deljenem lastništvu ter nadzoru med lokalnimi in sonaložbenimi partnerji (Kotler & Keller, 2012, str. 627). Takšen način vstopa podjetju omogoča širitev na tuje trge z nižjim obsegom vloženega kapitala, kjer ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja trga ter razvite lastne poslovne aktivnosti in funkcijska področja (npr. zaposleno delovno silo, proizvodne zmogljivosti, trženjsko infrastrukturo). Na ta način je vstop na trg predvsem hitrejši in fleksibilnejši, prilagajanje posebnostim trga krajše, pri čemer novo pravno-politično okolje bistveno manj vpliva na podjetje, ki vstopa na tuji trg. Skupna vlaganja so še posebej primerna za trge, ki imajo visoko stopnjo zaščite domačega gospodarstva ali pa tuja vlaganja celo prepovedujejo (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 99).
- **Strateške zveze** so nasprotno od skupnih vlaganj praviloma kapitalsko nezavezujoče, kjer dve ali več podjetij razvije skupno dolgoročno strategijo z različnimi nameni: postati cenovni vodja in prevzeti vodilni tržni položaj, izvajati strategijo diferenciacije ali uporabiti kombinacijo obeh. Odnos je pri tem vzajemen, saj ima vsak partner določena specifična znanja ali prednosti in jih tudi deli z drugimi. Strateške zaveze so pogosto sklenjene med nekdanjimi tekmeci, v katerih združene moči partnerjev omogočajo ustvarjanje boljšega položaja na globalnih trgih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 170–171).

### 3.2.3 Investicijske oblike

Zadnja skupina oblik vstopov so investicijske ali naložbene oblike vstopa, pri katerih ima podjetje popoln nadzor in lastništvo nad delovanjem na tujem trgu. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matičnim in hčerinskim podjetjem (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 104). Investicijske oblike vstopa so:

- **Prodajni zastopniki** so običajno locirani na domačem trgu in potujejo na druge trge z namenom izvajanja prodajne funkcije. Takšna oblika vstopa je še posej primerna na ozko specializiranih panožnih trgih, kjer obstaja le nekaj velikih porabnikov, a zaradi velikih vrednosti nakupov zahtevajo tesne stike z dobavitelji (Hollensen, 2011, str. 387).
- **Lastne prodajne enote na tujem** se ustanavlja z namenom za boljšo prodajno pokritost trga, v katerem delujejo rezidenčni prodajni zastopniki. Prodajne enote na tujih trgih so v lasti in pod nadzorom matičnega podjetja, medtem ko se prodajna funkcija avtonomno določa na lokalnem nivoju (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 105). Eden glavnih razlogov za ustanovitev lastne prodajne enote na tujem trgu je prav gotovo bližina porabniku (Hollensen, 2011, str. 388).
- **Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu** pomeni priložnost za dober razvoj tržnega potenciala v državah, ki podpirajo lokalno proizvodnjo (Hollensen, 2011, str. 389). Investiranje v lastno prodajno-proizvodno enoto na tujem trgu je močna konkurenčna poteza in dobro izhodišče za regionalno usmerjeno strategijo poslovanja, vendar zahteva velike naložbe. Takšen vstop na trg je običajno dolgoročno naravnano, saj je proces prilagajanja in razumevanja delovanja lokalnega trga dolgotrajen, še posebej takrat, če podjetje pred tem ni imelo na trgu nikakršne oblike delovanja (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 106–107).
- **Sestavljalnice, skladišča** so oblika proizvodne enote na vstopnem trgu. Podjetja zaradi zahtevnosti proizvodnje ali strateških razlogov razvoj, trženje in naložbeni del proizvodnih programov opravljajo doma, medtem ko delovno-intenzivni del proizvodnje prenesejo na vstopne trge (Hollensen 2011, str. 389). Vzroki za to so nižji stroški delovne sile in nižje vstopne omejitve za sestavne dele v primerjavi s končnimi izdelki (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 107).
- **Regionalni centri** lahko prevzamejo zgolj funkcijo trženja (prodaje in poprodajnih storitev) ali izvajanje vseh poslovnih funkcij in s tem ustvarijo nov trg. Takšni centri imajo tudi vlogo podpornika posameznim enotam s prevajanjem globalnih strategij v lokalne (prilagojene posameznim trgov) in nudijo ustrezno pomoč za harmonično delovanje enot (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 108).
- **Prevzemi in investicije od začetka** so primerni za podjetje, ki želi pridobiti dostop do razvitih tržnih poti, uveljavljene blagovne znamke ali imena podjetja ter obenem čim hitreje vstopiti na trg. Prevzem je lahko tudi edini način vstopa na tuji trg, kadar je ta zelo zasičen ali ima visoke vstopne ovire (Hollensen, 2011, str. 394). V primeru, da ustreznih prevzemnih tarč ni na voljo oziroma so predrage, lahko podjetje alternativno razmišlja tudi o investicijah od začetka. Investicije od začetka so bolj dolgotrajne, vendar

po njih rada posegajo podjetja, ki se želijo izogniti odpravi ukoreninjenih navad in praks predhodno delujočega podjetja (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 108–109).

## **4 PRAVNA OPREDELITEV FRANŠIZINGA**

### **4.1 Definicija franšizinga**

Franšizing pomeni prodajo uspešnega, dodelanega in preverjenega poslovnega sistema, ki ga mora franšizodajalec razviti in preveriti najprej skozi svoje poslovanje in s tem dokazati ponovljivost, na podlagi katere bo lahko morebitna franšiza uspešna. Ne gre za običajno poslovno partnerstvo, ampak za organizacijo tesno povezane poslovne mreže pravno samostojnih podjetnikov pod nadzorom franšizodajalca. V širšem pomenu je to pogodba, na podlagi katere ena stran drugi strani podeljuje pravico do uporabe svoje blagovne znamke, ji zagotavlja podporo in svetovanje pri vodenju podjetja in nadzoruje njeno poslovanje, vendar pri tem ostaneta obe strani medsebojno neodvisni (Kotler & Keller, 2012, str. 472).

Obstaja vrsta definicij franšizinga kot oblike rasti mednarodnega poslovanja in trženja. Evropska franšizna federacija je navedla podrobnejšo pravno opredelitev franšize in franšizinga, ki velja tudi za slovenske franšizne družbe. V Evropi in tudi v Sloveniji, se uporablja ožji pomen razumevanja pojma franšizing.

Franšizing je sistem trženja blaga, storitev in tehnologije, ki je zasnovana na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi ter neodvisnimi podjetji, franšizodajalcem in posameznimi franšizojemalci, pri čemer franšizodajalec svojim franšizojemalcem daje pravico in obenem nalaga dolžnost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom. Ta pravica hkrati pooblašča in zadolžuje posameznega franšizojemalca, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franšizorjevo trgovsko ime in blagovno znamko ali znamko storitvene dejavnosti, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice. Franšizor jim pri tem zagotavlja stalno poslovno in tehnično pomoč, na način in za čas, kot ju določa franšizna pogodba, ki jo skleneta obe strani s tem namenom (Webber, 2013, str. 14).

Franšizing predstavlja mešan način poslovanja, saj vsebuje tako prvine licenčnega, zastopniškega, naložbenega in drugih oblik poslovanja. Vsebuje enotne storitve z identično kakovostjo v razpršenih regionalnih dejavnostih in intenzivno trženje s sistematično politiko razvoja ter prepoznavnosti celostne podobe. Franšizing je specifičen koncept trženja, ki je prav v mednarodnem trženju v zadnjem desetletju doživel izjemen razcvet tako pri velikih kot tudi srednje velikih mednarodnih podjetjih, še posebno v primeru, kjer je potrebno veliko število prostorsko razpršenih enot za trženje storitev.

Franšizni odnos prinaša prednosti za obe strani. Franšizodajalec sodeluje z visoko motiviranim franšizojemalcem, ki posluje v lastni enoti za lastni dobiček in postane del franšizne mreže, pridobiva strokovno podporo franšizorja in s tem zmanjšuje tveganje.

Sredstva, ki bi jih franšizor namenil za odprtje lastnih enot ali drugih vstopnih oblik na tujih trgih, lahko usmerja v razvoj novih izdelkov ali trženjske dejavnosti in s tem vpliva na izboljšanje celotnega franšiznega sistema (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 160–161).

Nakup franšize pomeni poslovno priložnost, vendar ima tudi svoje pomanjkljivosti. Prvo pomanjkljivost predstavljajo visoki stroški zajeti v začetni pristojbini, ki jo franšizojemalec plača za priključitev v franšizni sistem. Poleg tega so franšizojemalci kljub pravni samostojnosti podvrženi relativno ostremu nadzoru franšizodajalca, pri čemer ravnanje po pravilih in standardih v določeni meri zavira kreativnost posameznika. Franšizojemalec je del sistema in v primeru, da se na neki točki zamaje zaupanje porabnikov v blagovno znamko, to lahko vpliva tudi na njegovo, sicer uspešno poslovanje. Na podlagi številnih raziskav franšizing ponuja prepoznavno blagovno znamko, nižjo stopnjo tveganja za neuspeh in s tem lažjo pridobitev finančnih sredstev za ustanovitev podjetja. Na drugi strani vsebuje tudi nekatere pomanjkljivosti, ki so zaradi vseh prednosti franšizinga skoraj zanemarljive (Salar & Salar, 2014, str. 519).

## **4.2 Pravni pojem in pomen pogodbe o franšizingu**

Temelj franšiznega sistema je pogodba o franšizingu, kjer obe strani natančno opredelita medsebojna razmerja, pravice in obveznosti ter je običajno sklenjena za določeno obdobje. Franšizna pogodba je običajno sestavljena iz dveh ločenih pravnih dokumentov, pri čemer prvi predstavlja sporazum o prevzemu. Začetna faza sporazuma vsebuje izjavo obeh strank, ki želita doseči soglasje pod določenimi pogoji. Na tej stopnji bosta obe strani začeli formalizirati svoje priprave v smeri določanja natančnih pogodbenih obveznosti. Franšizojemalec se bo lotil načrtovanja odprtja nove prodajalne na izbranem območju, medtem ko bo franšizodajalec izvedel usposabljanje franšizija in mu zagotovil pomoč tako v povezavi z ustanovitvijo samega podjetja kot tudi skozi celotno obdobje trajanja pogodbenega odnosa. Franšizodajalec bo ocenil primernost franšizojemalca za pridobitev licence, medtem ko bo franšizojemalec preveril vrsto posla. V tem času mora običajno franšizojemalec vnaprej plačati določeno znesek, ki se kasneje odšteje od začetne pristojbine ali pristopnine (Webber, 2013, str. 160).

Vnaprejšnje plačilo je pokazatelj stopnje zavezanosti v primeru franšizijevega odstopa od pogodbe. To je relativno nov način vlaganja, kjer potencialni franšizojemalci izkoriščajo podporo franšizodajalca, ki kljub pripravljeni franšizi za uporabo tvega, da se franšizojemalec v zadnjem trenutku premisli, pri čemer franšizodajalec ni upravičen do povračila stroškov. Danes obstajajo pogoji, ki določajo ravnanje s sredstvi, ki jih je franšizojemalec plačal za sklenitev predpogodbe in so del sporazuma o nakupu. Če franšizor ugotovi, da območje ni primerno ali ni na voljo primernih prostorov, potem se franšizojemalcu njegov vložek v celoti vrne. V primeru, da franšizodajalec odkrije kakšno neprijetno informacijo o franšiziju, ki je ni navedel (npr. stečaj ali kazenska evidenca) ali če franšizojemalec odstopi od pogodbe, potem franšizodajalec obdrži vloženi znesek.

Če stvari ne napredujejo gladko, potem je bolje odstopiti od pogajanj, kot biti vezan na pogodbene obveznosti za daljše časovno obdobje, ki ne prinašajo zadovoljstva nobeni od obeh strank. Pojem nakupa franšize je nekoliko nejasen, saj gre bolj za pogodbo o najemu kot za neposreden nakup. Franšizojemalec dejansko ne kupuje ničesar, plačal je le pristojbino franšizodajalcu v zameno za izdajo dovoljenja oziroma licence. Tako bo franšizojemalec lahko uporabljal sistem franšizodajalca in posloval pod njegovo blagovno znamko v določenem časovnem obdobju.

Ob predpostavki, da pogajanja dobro napredujejo in sta obe strani pripravljene in sposobni za prehod na naslednjo stopnjo, ki je dejansko podpisana franšizna pogodba. Pogodba pravzaprav prinaša koristi franšizojemalcu, ki postane del franšizne mreže, vendar ne bo nikoli uravnotežen dokument (Webber, 2013, str. 161), saj jo je sestavi franšizor in je zato prilagojena njegovim željam. Glavni namen franšizne pogodbe je zaščititi blagovno znamko franšizodajalca in ugled obstoječih franšizojemalcev. Posledično mora biti pogodba napisana zanesljivo, točno in pošteno, vendar je kljub temu pogosto nekoliko enostranska, pri čemer obstaja dvom v nepristranskost franšizorja. Takšen primer predstavljajo klavzule v zvezi s pristojbinami, kjer je potrebno franšizojemalce zaščititi pred previsokimi franšiznimi nadomestili preveč pohlepnih franšizodajalcev.

Franšizorji višino začetnega nadomestila običajno oblikujejo na nizki ravni, saj želijo pritegniti čim večje število franšizijev. Kasneje mora biti redno nadomestilo dovolj visoko, da franšizor lahko podpre nadaljnji razvoj sistema, da se zagotovi konkurenčnost pred tekmeci in izvajanje učinkovitih promocijskih dejavnosti. Proračuni so pripravljene na začetku na podlagi informacij franšizodajalca, vendar bi povečana stopnja dajatev lahko vplivala na sposobnost preživetja franšize. Franšizna nadomestila se običajno izračunajo kot delež prihodka franšizija, pri čemer mora njihova višina znašati znotraj določenih mej (Mendelsohn, 2005, str. 140).

Prav tako se pogodba pogosto sklicuje na operativni priročnik, ki je pomemben element v franšizni dokumentaciji, vendar so ta navodila predvidena izključno za uspešno upravljanje franšize. Prepogosto franšizodajalci skušajo spreminjati franšizno pogodbo s spreminjanjem podrobnosti v operativnem priročniku ali vključujejo elemente, ki so del franšizne pogodbe (Webber, 2013, str. 162). Operativni priročnik vsebuje specifično znanje franšize, ki omogoča trženje različnih storitev, znanja in pomoči franšizijem. Franšizojemalci v zameno plačujejo pristopnino, režijske stroške franšizorja in prispevke za trženje (Pavlin, Pšeničny, Berginc, Letonja, Vadnjal & Žižek, 2000, str. 186).

Značilnosti in namen franšizne pogodbe:

1. Pogodba o franšizingu mora biti usklajena z zakonodajo države, v kateri je bila sklenjena in obenem z zakonodajo Evropske unije ter njenim etičnim kodeksom.

2. Franšizna pogodba odraža interese članov franšizne mreže pri varovanju franšizorjevih pravic, ki izhajajo iz intelektualne lastnine in pri ohranjanju skupne identitete in ugleda mreže.
3. Pogodba določa obveznosti in odgovornosti vsake od strani, ki jih zadeva ter vse druge materialne pogoje tega odnosa.
4. Pogodba predstavlja pisno zavezo, ki je bila ustno dogovorjeno z namenom postaviti meje v odnosu med dajalcem in jemalcem franšize in preprečevanju morebitnih prihodnjih sporov ter zagotavljanju smernic za njihovo reševanje (Pavlin, 2004).

### **4.3 Trajanje in prenehanje pogodbe o franšizingu**

Trajanje franšizne pogodbe je različno in odvisno predvsem od posameznega franšiznega sistema, pri čemer se dolgoročni interes franšizodajalca običajno odraža v daljšem času trajanja franšizne pogodbe. Na splošno obstaja idealno trajanje franšizne pogodbe v določeni regiji za obdobje desetih let. Daljše trajanje lahko pomeni, da franšizodajalec ni izkoristil vseh obstoječih možnosti franšize oziroma spodbuja razmere, v katerih franšizojemalec postane zadovoljen z obstoječim poslovanjem in izgubi motivacijo za nadaljnje izzive (Webber, 2013, str. 167). Večina franšiznih sporazumov v Evropi je dogovorjena za obdobje petih let z možnostjo obnovitve ob koncu obdobja s ponovnim podpisom pogodbe (Mendelsohn, 2005, str. 175).

Obnovitev pogodbe poteka pod enakimi pogoji, kot bi nov franšizojemalec vstopil v sistem. Običajno je začetna pristojbina znižana za vrednost usposabljanja, ki ga izkušeni franšizij ne potrebuje več. Nižja pristojbina lahko pomeni tudi eno izmed prednosti franšizojemalca pri obnovitvi franšizne pogodbe. Trajanje franšizne pogodbe lahko traja pet, deset ali več let. Vendar velja zlato pravilo, da mora pogodba trajati toliko časa, da se povrnejo stroški začetne naložbe in franšizna enota ustvari pričakovani donos. Vsekakor je smiselno v franšizno pogodbo vključiti klavzulo, ki predvideva podaljšanje sporazuma razen v primeru, da se ena stran odloči drugače in to pisno sporoči drugi strani (Webber, 2013, str. 168).

Odpoved pogodbe se lahko zgodi na neki točki, zato je pomembno, da obe stranki razumeta svoje pravice in obveznosti. Te so lahko drugačne, če se prekinitve zgodi pred potekom pogodbe. Franšizna pogodba, ki ne vsebuje klavzule podaljšanja, se običajno ne prekine, saj še vedno vsebuje omejitve po poteku pogodbe.

Franšizor ne sme enostransko prekiniti sodelovanja brez navedbe jasnega razloga razen v primeru, ko se je franšizojemalec obnašal na nesprejemljiv način, morda prilagajal prihodke, lažno izpolnjeval obrazce ali je pri izvajanju nalog kršil svoje dolžnosti do franšizodajalca z razkritjem zaupnih podatkov tretji osebi. Takšne vrste kršitev so razlog za takojšnjo odpoved pogodbe, pri čemer se za ostale nepravilnosti običajno navede rok, v katerem je franšizojemalec dolžan izpolniti svoje obveznosti (Webber, 2013, str. 176).

#### 4.4 Pravna ureditev franšizinga v Sloveniji

V Sloveniji franšizing ni posebej zakonsko opredeljen, kar seveda ne pomeni, da v pravnem smislu ne obstaja. Evropski kodeks navaja definicijo franšizinga, ki so jo sprejeli tudi v našem franšiznem združenju. Vendar je sodišča pri obravnavi sporov med franšizodajalcem in franšizojemalcem običajno ne upoštevajo, saj ta ne sodi v pravni okvir naše države. V večjih evropskih državah je franšizing zelo dobro zakonodajno urejen, medtem ko moramo biti v manj razvitih poslovnih okoljih pozorni na pojav nepravil ali »kvazi franšiz,« ki niso v skladu z evropskim pravnim okvirjem. Pomembno vlogo pri razvoju in spodbujanju dejavnosti franšizinga v Sloveniji ima Trgovinska zbornica. Naš stik z Evropsko franšizno federacijo in nacionalnimi združenji nam pomaga pri razumevanju standardov evropskega franšizinga. Na ta način ločimo franšizing od različnih oblik kvazi franšizinga, zastopništev, mrežnega marketinga in povsem običajnih komisijskih konceptov, ki so v Evropski zakonodaji jasneje opredeljeni, predvsem v odnosu do protimonopolne evropske regulative, v kateri je franšizing izvzet iz konkurenčnih pravil (Pavlin, 2014).

Sodobna oblika franšizinga se je iz ZDA razširila v razvito Evropo in na druge kontinente, pri čemer smo danes priča rastočemu številu franšiznih sistemov v Sloveniji in v drugih srednjeevropskih državah. V nekaterih evropskih državah je franšizing zelo dobro opredeljen z zakonodajo, medtem ko moramo biti v manj razvitih poslovnih okoljih pozorni na pojav nepravil franšiz, ki niso v skladu z evropskim pravnim okvirjem na tem področju. Med njimi so tudi domača franšizna podjetja, ki bi jih glede na način poslovnega sodelovanja lahko uvrstili med oblike zastopništva, kjer se franšizojemalec lahko oskrbuje kjerkoli in prodaja v obsegu, kot si ga je sam izbral. Tuje franšize običajno na naš trg vstopijo z master ali krovni franšizami v sodelovanju z domačimi podjetji na način skupnih vlaganj ali z lastnimi podružnicami (Pavlin, et al. 2000, str. 182).

V mednarodnem franšizingu se podjetja pogosto odločajo za skupna vlaganja v krovna podjetja franšizorja skupaj z domačimi partnerji, ki kasneje omogočajo poslovanje franšiznih enot ali franšizor sam izvede naložbo v lastne krovne podružnice. Franšizorji lahko vlagajo tudi v enote dobaviteljev surovin, ki bodo kasneje s konverzijo postale franšize. V praksi lahko najdemo različne oblike franšizinga z različnimi stopnjami samostojnosti franšizijev, zahtevnosti in določenosti načina izvajanja dogovorjene poslovne dejavnosti (Pavlin, et al. 2000, str. 183).

Franšizno poslovanje se vse bolj uveljavlja tudi na področju spletne prodaje, zato se odpira vrsta vprašanj ne le v zvezi s pomočjo franšizorja franšiziju, ampak tudi glede razmejitve franšiznih enot med seboj in tudi z enotami v lasti franšizodajalca. Spreminjanje evropske protimonopolne zakonodaje bo v prihodnje vplivalo predvsem na poslovanje večjih franšiznih sistemov (Pavlin, et al. 2000, str. 187).

Pravilnik Slovenskega franšiznega združenja je bil prilagojen pravilniku Evropskega franšiznega združenja in povezan s pravilnikom Evropske unije (v nadaljevanju EU).



Evropski kodeks etike za franšizing je bil sprejet na Zboru Sekcije slovenskih franšiznih družb dne, 07.04.2004 in je priznan tudi kot Slovenski kodeks etike za franšizing. Kodeks etike za franšizing vsebuje praktično zbirko poglavitnih načel etičnega delovanja vseh, ki izvajajo franšizing v Evropi. Pri njegovem nastajanju so sodelovala združenja držav, včlanjenih v Evropsko franšizno federacijo, ki tudi omogočajo njegovo razumevanje in prilagajanje razmeram v svoji državi (Pavlin, 2004).

#### **4.5 Koncept franšizinga v Sloveniji**

Slovenija je začela spoznavati koncept franšizinga z vstopom tujih franšiznih sistemov, bodisi preko podružnic lastnih podjetij (McDonald's), bodisi preko krovnih ali master franšiz. Kasneje so začele nastajati tudi domače franšizne družbe, ki poleg lastnih enot lahko ustanavljajo franšizne enote tudi s pomočjo konverzije prej samostojnih podjetij (npr. BHS). Ravno slednje so postale pri franšizodajalcih zelo priljubljene, saj se v Sloveniji nasploh visoko ceni franšizojemalce, ki že imajo izkušnje z franšizingom. Takšne franšize imajo dokazano boljši pogajalski položaj in boljše možnosti za preživetje. Največ domačih franšiznih družb deluje na področju trgovine. Podjetja v Sloveniji se za franšizing večinoma odločajo zlasti zaradi lažjega dostopa do širšega trga in hitrejšega razvoja poslovanja (Alon, 2006, str. 192).

Slovenska podjetja so vzpostavila mednarodno franšizno mrežo predvsem na trgih nekdanje Jugoslavije in srednje Evrope. Najbolj znana franšizna podjetja v Sloveniji so OMV, Petrol, Mercator in BHS. Lahko rečemo, da franšizing za nekatera od teh podjetij ni predstavljal proaktivne strategije, ki je bila uporabljena v primeru podjetja BHS, kot odgovor na omejeno poslovanje v mednarodnem okolju, zlasti na zahtevnih trgih EU.

V Sloveniji se je franšizing razmeroma slabo razvijal, saj podjetja ne kažejo velike pripravljenosti za ta način doseganja rasti oziroma po vsej verjetnosti niso imela ustreznega izdelka, da bi širila svojo poslovno dejavnost na večje trge. Njihova organizacijska struktura morda ne podpira operativnega razvoja s pomočjo metod, ki omogočajo organsko rast podjetja ali uporablja relativno neznane franšizne pristope. Največjo oviro pri podjetnikih, ki bi lahko razvili domače franšize predstavlja dvom, da bi franšizojemalci prekršili pravila zaščite intelektualne lastnine, težavnega nadzora nad kakovostjo delovanja in finančnim poslovanjem franšizojemalcev. Podjetja, ki bi se sicer lažje širila s franšizingom, se odločajo za dražji način širitve in raje uporabljajo lastne proizvodne, distribucijske ali storitvene mreže.

Podjetje BHS se je odločilo za mednarodno širitev še preden je dokončalo proces razvoja franšiznega sistema v skladu z evropsko definicijo franšizinga in sledilo strategiji odziva na mednarodno priložnost za širitev na tuje trge kot odgovor na pojav zasičenosti razmeroma majhnega slovenskega trga. Naslednji pomemben dejavnik je, da so trgi in države nekdanje Jugoslavije še vedno uglašeni na izdelke slovenskih blagovnih znamk. To dejstvo je omogočalo sprejetost podjetja BHS v določeni regiji, saj so lahko uporabili vezi slovenske

poslovne skupnosti, glede na kulturne, gospodarske in geografske značilnosti, ki predstavljajo pogoj za izvajanje uspešne internacionalizacije poslovanja (Alon, 2006, str. 201).

## **4.6 Prednosti in slabosti franšizinga**

### **4.6.1 Prednosti za franšizodajalca**

Najpogostejši razlog za uvedbo franšizinga je prepričanje, da ta koncept omogoča hitro širitev distribucijske mreže z nizkimi stroški (Webber, 2013, str. 30). Pogosto podjetjem, ki si prizadevajo za širitev svojega poslovanja potencialno rast preprečujejo razpoložljiva finančna sredstva. Velika prednost franšizinga je financiranje širitve s pomočjo zunanjih virov, in sicer s kapitalom uporabnika franšizne pravice. Franšizodajalec zagotovi večino kapitala s svojim vložkom v poslovanje ob predpostavki, da je bil izbran premišljeno in je zavezan k uspehu podjetja. Franšizodajalec na ta način razvije hitro in dobro organizirano distribucijo izdelkov in storitev, kot če bi se zanašal le na notranje vire financiranja. Sredstva tako lahko nameni za raziskovalno in razvojno dejavnost ter oglaševanje (Mendelsohn, 2005, str. 99).

Franšizing se običajno uporablja za prvi vstop na trg, kot testni model poslovne enote za hitro geografsko širitev v boju z lokalno konkurenco za pridobitev večjega tržnega deleža. Hitra širitev mreže in pridobivanje novih porabnikov pomeni prednost pred konkurenco, vendar se to ne sme zgoditi na račun kakovosti. Franšizojemalec za vključitev v okolje potrebuje čas za razvoj in če je edini pogoj za nakup franšize dovolj lastnega kapitala, potem bo kakovost franšizne mreže po vsej verjetnosti slabša.

Naslednja prednost, da se franšizodajalec odloči za vstop na nov trg s pomočjo franšizija je neprimerno boljše poznavanje lokalnega okolja in njegovih značilnosti (Kotler & Keller, 2012, str. 472). Franšizojemalec bo zagotovo prinesel tudi lokalne stike in morda celo nekaj potencialnih porabnikov, kljub temu, da je njegovo znanje o panogi še vedno na začetku. Lokalno znanje je zelo pomembno za razvoj franšiznega poslovanja, saj vključuje regionalne in nacionalne raznolikosti zelo pomembne za večkulturno družbo, v kateri živimo. Dejstvo je, da nekdo, ki živi in deluje v regiji, bolje razume njene porabnike kot nekdo, ki prihaja od zunaj.

Element nadzora je zelo občutljiva tema franšizinga. Franšizodajalec lahko nadzoruje kakovost storitev in izdelkov franšizojemalca, vendar se mora zavedati, da je franšiza neodvisno podjetje. Franšizna pogodba natančno določa vse vidike poslovanja in upravljanja z namenom povečanja podobnosti ponudbe blagovne znamke, saj je storitev natančno dogovorjena in določena s standardi (Webber, 2013, str. 31).

Nekateri franšizodajalci se celo ukvarjajo z administrativnim nalogami franšizojemalca, kot so vodenje računov, izterjave in celo izplačevanje plač, pri čemer se franšizojemalec lahko osredotoča na zagotavljanje prepoznavnosti in prisotnosti blagovne znamke na lokalnem

trgu s poudarkom na trženjskih aktivnostih. Franšizojemalec je samozaposlen in zaradi vloženega kapitala ter lastništva proizvodnih sredstev visoko motiviran za uspešno poslovanje, kar ima neposreden vpliv na uspeh franšizodajalca (Webber, 2013, str. 32).

#### **4.6.2 Slabosti za franšizodajalca**

Največja pomanjkljivost za franšizojemalca je zmanjšanje njegove samostojnosti, saj mora kupovati izdelke franšizodajalca in dovoliti nenehno kontrolo poslovanja. Izvajalci v franšiznih enotah niso zaposleni in se jih ne sme obravnavati kot takšne. Franšizij je pod določenim nadzorom franšizodajalca, vendar ne sme imeti občutka podrejenosti. Cilji franšizodajalca in franšizojemalca se lahko razlikujejo, kar posledično vodi do nesporazumov in pomanjkanja sodelovanja med njima. V tem primeru se ravnamo po franšiznem priročniku, ki z jasnimi smernicami določa, kako naj franšizodajalec deluje v primeru konflikta.

Kljub standardizaciji postopkov in storitev za ohranjanje enotne podobe franšize lahko pride do situacije, v kateri bo franšizodajalec ugotovil, da franšizojemalec ne ustreza franšiznemu sistemu (Mendelsohn, 2005, str. 200). V najslabšem primeru bo franšizor soočen s franšizijem, ki je sicer moteč vendar ne dovolj, da bi kršil franšizni sporazum. Običajno ga franšizor ne more predčasno odpustiti, saj mu to pred iztekom pogodbe ni dovoljeno. Tako mu ostane le možnost odkupa poslovalnice, za katero bo po vsej verjetnosti moral plačati visoko ceno, čeprav ima motečega franšizija, ki ruši ravnotežje sicer uspešne ekipe. V franšiznem sistemu se lahko pojavijo neskladja ali nepredvidene situacije, ki vplivajo na nižjo storilnost ter s tem zmanjšujejo rast podjetja na trgu. Nesporazumom se je mogoče v veliki meri izogniti z ustrezno podporo in pomočjo franšizorja za čim večjo uspešnost franšizojemalca (Webber, 2013, str. 34).

Franšizij ni lastnik blagovne znamke, ampak jo lahko uporablja le v obdobju trajanja franšizne pogodbe in to pravico po prenehanju izgubi. Tudi v primeru, da je franšizodajalec prekinil pogodbo z odkupom franšize je franšizojemalec videl in preizkusil poslovni sistem ter pridobil znanje, ki bi ga lahko uporabil pri konkurenčnem podjetju. Zato mnogi franšizodajalci v pogodbo vključijo konkurenčno klavzulo, ki franšizojemalcu za določen čas po preteku pogodbe in na določenem območju prepoveduje opravljanje podobne dejavnosti (Mendelsohn, 2005, str. 185).

Franšizorjeve lastne prodajne enote so pogosto bolj dobičkonosne od franšiznih. Dobiček v franšiznem sporazumu se razdeli med dajalca in prejemnika, kjer franšizor prejme le določen delež od prodaje, medtem ko franšiziju pripada večji delež, saj upravlja posel, v katerega je vložil lastni kapital. Franšizno razmerje mora temeljiti na medsebojnem zaupanju in sodelovanju, vendar se lahko zgodi, da franšizojemalec prikaže nižji prihodek za določeno obdobje. Franšizor mora z relativno ostrim nadzorom poskrbeti za ustrezne sisteme z namenom zmanjšanja utaj in prikazovanja lažnih podatkov.

Odprtje vsake nove franšizne enote poveča tveganje za franšizodajalca, saj so stroški za poskusno obratovanje franšize in usposabljanje novih franšizijev relativno visoki. Lahko traja kar nekaj časa, da prve franšizne enote začnejo ustvarjati dobiček za povračilo stroškov širitve. Franšizodajalec mora določiti optimalno število franšiznih enot za doseg točke pokritja oziroma bistveno manj vlagati v širitev poslovanja, da bo še vedno posloval z dobičkom (Webber, 2013, str. 35).

#### **4.6.3 Prednosti za franšizojemalca**

Brez dvoma je največja prednost franšizojemalca, da se bo pridružil preverjenemu poslovnemu konceptu, ki je bil preizkušen na trgu skozi določeno časovno obdobje in omogoča hitrejši in enostavnejši začetek. Takšen način poslovanja bistveno zmanjša tveganje, saj praviloma franšizij kupuje uspešen poslovni model. Izdelek ima že uveljavljeno blagovno znamko, znane distribucijske poti, prepoznavno trženjsko komuniciranje in nenazadnje vzpostavljeno zaupanje porabnikov (Kaplan, 2003, str. 346).

Franšizojemalec ima možnost, da izkoristi nižje stroške centralizirane nabave za izdelek ali storitev po bolj sprejemljivih cenah, kot bi jih dosegel z individualnim pristopom. Poleg tega ima zagotovljeno podporo na področju trženja, oglaševanja, izbire lokacije, osebja in predvsem lažje pridobi finančna sredstva za odprtje franšizne enote (Kotler & Keller, 2012, str. 472). Banke in druge finančne institucije so bolj pripravljene financirati franšizojemalca, saj franšiza nudi nižje tveganje kot vstop z novim izdelkom na trg, ki ga je potrebno šele razviti. Poleg tega je poslovni koncept že delujoč s številnimi uspešnimi franšizami po državi (Webber, 2013, str. 38). Osnovni kapital, ki ga zahteva ustanovitev franšize, je nižji, kot bi bil pri podobnem samostojnem poslovanju, poleg tega lahko franšizojemalci združijo sredstva za oglaševanje na nacionalni ravni, kar je pri slednjem težko izvedljivo (Kaplan, 2003, str. 346).

Poslovni koncept običajno ne zahteva nobenih predhodnih izkušenj ali znanj, saj je naloga franšizodajalca, da vsak nov franšizojemalec opravi program usposabljanja in tako spozna vse vidike delovanja franšize (Kaplan, 2003, str. 364). Franšizor mora kot eno najosnovnejših dolžnosti izvesti usposabljanje franšizojemalca, nuditi pomoč pri izbiri lokacije, ustanovitvi samega podjetja kot tudi pridobitvi dovoljenja za opravljanje dejavnosti, dobavi opreme in svetovanju pri opremljanju prostora z namenom, da se zagotovi prepoznavnost poslovnih enot (Mendelsohn, 2005, str. 49).

Pri širjenju franšizne mreže lahko lastniki posameznih franšiz tekmujejo med seboj, še posebej, če so prisotni na izjemno konkurenčnem trgu. V primeru, da gre za nov in edinstven izdelek, se obstoječi franšizojemalci sprašujejo, kako dolgo bodo lahko ohranili ekskluzivnost pred tekmeci, ki vstopajo na trg in bodo prevzeli določen tržni delež. Ena od glavnih prednosti pridružitve k franšizni mreži je, da imajo potencialni franšizojemalci ekskluzivno prodajno pravico, kar pomeni, da franšizor v času veljavnosti pogodbe ne bo odprl druge franšizne ali lastne enote na določenem območju (Mendelsohn, 2005, str. 51).

Franšizojemalec deluje neodvisno od franšizodajalca, vendar to ne pomeni, da franšizij popolnoma nadzoruje svoje poslovanje in je edini odgovoren za uspeh. S franšizno pogodbo je dolžan upoštevati navodila franšizodajalca, kar nam jasno kaže, da je njegova neodvisnost omejena. Podobno je, če franšizodajalec ureja računovodske postopke in morajo biti računi franšizorju nenehno dostopni za pregled. Franšizor na ta način omejuje franšizijevo neodvisnost, vendar mu hkrati pomaga, da se lahko bolj osredotoča na uspešno poslovanje lastne enote, kar pomeni dodatno prednost za franšizojemalca (Webber, 2013, str. 39).

Franšizojemalci imajo na začetku poslovanja pogosto težave z nadzorom kakovosti pri svojih dobaviteljih, medtem ko franšizodajalec prepozna dobavitelje, ki izpolnjujejo določene standarde kakovosti. Franšizodajalci zato pogosto nudijo pomoč pri zagotavljanju oskrbe in s tem zmanjšujejo tveganje za franšizojemalce (Kaplan, 2003, str. 346).

#### **4.6.4 Slabosti za franšizojemalca**

Franšizojemalec je lastnik svojega podjetja, vendar takšno razmerje vključuje nenehen nadzor franšizodajalca za zagotavljanje standardizirane ponudbe izdelkov ali storitev (Mendelsohn, 2005, str. 51). Franšizojemalec je omejen pri določanju prodajnih cen, uvajanju novih izdelkov in storitev ter trenutni ponudbi. Franšizodajalec lahko določi delovni čas, omeji prodajno območje, določi stil oblačenja, oblikuje oglaševalske akcije in uvede določene metode vodenja poslovnih knjig (Kaplan, 2003, str. 365).

Stroški za odprtje nove franšize so lahko relativno visoki. Začetna pristopnina je pogosto nepovratna in zahteva precejšen znesek, poleg tega lahko vrednost licenčin in oglaševanja presega prihodke. Franšizojemalci pogosto navajajo kot glavno negativnost franšiznega sistema stalno odvajanje finančnih sredstev za plačilo tekočih pristojbin za upravljanje franšize ter delež, ki ga prejme franšizodajalec, medtem ko si morebitne izgube ne delita (Kaplan, 2003, str. 365). Mesečna pristojbina se običajno določi kot odstotek od prodaje, o kateri se morata obe strani predhodno dogovoriti.

Franšizodajalec običajno želi, da se prodaja v franšiznih enotah nenehno povečuje, saj to pomeni večjo provizijo, ki jo prejme za upravljanje. Franšizor pogosto spodbuja uspešne franšizojemalce k nakupu več franšiznih enot, saj po njegovem mnenju lahko franšizojemalec uspeh ene franšize prenese tudi na ostale, dve, tri, štiri ali celo več franšiznih enot. Tako ima franšizojemalec vrsto podfranšiznih enot namesto ene zelo uspešne enote. Naraščanje števila enot vpliva na povečanje celotnega dobička skupine, vendar obenem predstavlja manjšo donosnost na posamezno enoto, kar lahko povzroči nezadovoljstvo tako na strani franšizojemalca kot tudi franšizodajalca (Webber, 2013, str. 41).

Obstajajo ogromne prednosti, ki jih nudi posebno območje, kjer franšizojemalec uživa ekskluzivne pravice. Vendar v primeru, da v franšizni pogodbi niso natančno opredeljene teritorialne pravice, se lahko zgodi, da bo franšizodajalec sam določil, kako veliko bo območje, kjer se lahko nahajajo sosednje franšize. V tem primeru lahko franšizojemalec

zmanjšanje prodaje lastne prodajne enote reši z odkupom sosednjih franšiz ali skuša pridobiti nove porabnike na obstoječem območju (Webber, 2013, str. 42).

Naslednja pomanjkljivost franšizinga je lahko škodljivo ravnanje franšizojemalca, ki zaradi neupoštevanja pravil, zmanjšuje kakovost ponudbe vseh franšizojemalcev. Nevesten franšizojemalec tako povzroči izgubo dobrega imena in ugleda celotne franšizne mreže (Mendelsohn, 2005, str. 51). Vsak franšizojemalec se mora zavedati, da dejanja ene franšizne enote vplivajo na preživetje drugih franšiz. Prednosti velike in prepoznavne blagovne znamke lahko prinesejo tudi slabosti za franšizojemalca, ki mora sprejeti, da na morebitne negativne posledice ostalih v franšiznem sistemu nima neposrednega vpliva.

Zadnja pomanjkljivost se pojavi, ko franšizojemalec ugotovi, da nakup franšize ni izpolnil njegovih pričakovanj glede dobička in ni bil zadovoljen z izpolnjevanjem obveznosti s strani franšizodajalca. V tradicionalnem poslovanju bi lastnik po vsej verjetnosti našel drugega kupca in prodal podjetje, kar ne velja v primeru franšizinga, saj mora franšizojemalec pridobiti soglasje od franšizodajalca tako za samo prodajo kot tudi pri izbiri novega franšizija (Webber, 2013, str. 43).

## **5 RAZISKAVA PREPOZNAVNOSTI BLAGOVNE ZNAMKE VICTORIA SECRET NA SLOVENSKEM TRGU**

Peto poglavje je namenjeno predstavitvi raziskave o poznavanju in nakupni nameri blagovne znamke Victoria Secret na splošni ženski populaciji. Na začetku sta predstavljena namen in cilj raziskave ter hipoteze, sledi podrobna razčlenitev metodologije raziskave, potrditev oziroma zavrnitev hipotez z glavnimi ugotovitvami, ter nazadnje predstavitev glavnih ugotovitev.

### **5.1 Opredelitev problema in namen raziskave**

Glavni namen raziskave je bil ugotoviti, ali so slovenske porabnice zainteresirane za nakup izdelkov blagovne znamke Victoria Secret oziroma kakšno je njihovo poznavanje le-te in v kolikšni meri te izdelke že kupujejo. Cilj ankete je ugotoviti, ali obstaja statistično značilna povezanost med nakupom blagovne znamke Victoria Secret ter zadovoljstvom z izbrano znamko perila, ki jo udeleženke raziskave trenutno kupujejo in uporabljajo, poznavanjem blagovne znamke Victoria Secret, uporabo izdelkov blagovne znamke Victoria Secret, zadovoljstvom z izdelki blagovne znamke Victoria Secret in ogledom spletne strani Victoria Secret med udeleženkami, ki ne poznajo ali ne uporabljajo blagovne znamke Victoria Secret.

Hipoteze predstavljajo eno izmed najpomembnejših faz, ki jih raziskovalni proces vsebuje, pri čemer z vnaprej predvideno statistično analizo ugotovimo povezanost med pojavi. Ne predstavljajo cilj, ki ga želimo na vsak način doseči, ampak sredstvo, ki pripomore, da bo cilj dosežen (Field, 2009, str. 12). Pred raziskavo je bilo postavljenih pet hipotez, ki jih bom preizkusil na podlagi podatkov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom.

Raziskave kažejo, da zavedanje porabnika o določeni blagovni znamki vpliva na podobo znamke, pri čemer ima pozitivna podoba še posebej močan neposreden vpliv na njegovo trenutno nakupno odločitev. Vendar v nasprotju s pričakovanji, prepoznavanje blagovne znamke ne vpliva na prihodnji nakup neposredno. Blagovna znamka, ki izpolnjuje porabnikove potrebe in želje, v njem ustvarja občutek zadovoljstva ter zaupanja. S tem se gradi močna in pozitivna vez med porabnikom in blagovno znamko, ki prehaja v navezanost in predstavlja osnovo prihodnjih nakupov iste znamke (Esch, Langner, Schmitt & Geus, 2006, str. 103).

Prepoznavanje ali priklic blagovne znamke pri porabniku veliko lažje dosežemo kot njeno podrobno razumevanje. Prepoznavanje porabniku ostane v spominu, priklic po določenem času upada, medtem ko se mnenje o blagovni znamki celo spreminja (Aaker, 2010, str. 10–11).

Prepoznavnost se nanaša na porabnikovo sposobnost prepoznavanja blagovne znamke kot rezultat predhodnih izkušenj (npr. ali porabnik na prodajnem mestu prepozna blagovno znamko izdelka, ki jo je nekoč že videl oziroma, o kateri je že slišal. Priklic blagovne znamke pomeni sposobnost povezovanja z določeno kategorijo izdelkov, pri čemer porabniku pomagamo z namigi o nakupu, uporabi izdelka, potrebah, ki jih izdelek zadovoljuje in kategorijo, v katero izdelek uvrščamo. Na primer priklic Kellogg's Corn Flakes je odvisen od porabnikove sposobnosti priklica blagovne znamke iz spomina, ko razmišlja o kategoriji kosmičev (Keller, 2003, str. 68).

Na zvestobo blagovni znamki močno vplivajo stroški trženja. Ohranjanje obstoječih porabnikov je veliko cenejše, kot pridobivanje novih. Dva segmenta, ki jih podjetja najbolj zanemarjajo so zvesti porabniki in privrženci znamke. Zadovoljne oziroma pasivno zveste porabnike podjetja pogosto jemljejo kot samoumevne. Upravljanje s tem segmentom ne zahteva graditev identitete, ampak zgolj zagotavljanje stalne prisotnosti izdelka na polici in s tem preprečitev zamenjave blagovne znamke (Aaker, 2010, str. 22).

Zvestobo blagovni znamki je možno obravnavati v okviru opredelitev (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 172), zasnovanih na vedenju (merjeno npr. s številom predhodnih nakupov izdelka), opredelitev na osnovi stališč (merjeno npr. s porabnikovo prihodnjo namero nakupa).

Zaznana kakovost je odvisna predvsem od porabnikove ocene splošne kakovosti ali superiornosti izdelka, glede na njegov namen v primerjavi s konkurenčnimi izdelki in kot takšna predstavlja enega najpomembnejših elementov premoženja blagovne znamke (Aaker, 2010, str. 17).

Podoba blagovne znamke je skupek pozitivnih, močnih in edinstvenih asociacij, povezanih z blagovno znamko, ki jih porabniki nosijo v spominu. Ugled blagovne znamke je mogoče oceniti le skozi oči posameznega porabnika, če le pozna blagovno znamko in ima o njej vsaj

eno močno in naklonjeno edinstveno asociacijo. To spoznanje ima pozitiven vpliv pri opredelitvi konkurenčne prednosti blagovne znamke (Keller, 2003, str. 70).

- H1: Poznavanje blagovne znamke Victoria Secret je pozitivno povezano z nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret.**
- H2: Uporaba izdelkov blagovne znamke Victoria Secret je pozitivno povezano z nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret.**
- H3: Zadovoljstvo z izdelki blagovne znamke Victoria Secret je pozitivno povezano z nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret.**
- H4: Udeleženke, ki ne poznajo ali ne uporabljajo izdelkov blagovne znamke Victoria Secret, je ogled spletne strani prepričal v nakup blagovne znamke Victoria Secret, v kolikor bi bila prodajalna v bližini njihovega kraja bivanja.**
- H5: Zadovoljstvo z izbrano znamko perila, ki jo udeleženke raziskave trenutno kupujejo in uporabljajo, je negativno povezano z nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret.**

## **5.2 Določitev metode zbiranja podatkov in vzorca**

Zbiranje podatkov za empirični del naloge sem izvedel s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, kar pomeni, da gre za kvantitativno metodo raziskovanja. Če opredelim še bolj natančno, je šlo za način anketnega zbiranja podatkov, pri čemer je bil vprašalnik posredovan in izpolnjen preko svetovnega spleta.

Vprašalnik je najpogostejši instrument za zbiranje primarnih podatkov. Vprašanja morajo biti pazljivo izbrana, tako da bo z njihovo pomočjo mogoče rešiti zastavljen problem. Ločimo med dvema vrstama vprašanj: zaprtimi oziroma strukturiranimi vprašanji ter odprtimi oziroma nestrukturiranimi vprašanji. Zaprta vprašanja imajo vnaprej določene vse možne odgovore, kar omogoča lažjo obdelavo v primerjavi z odprtimi vprašanji. Vendar odprta vprašanja pogosto razkrijejo več podatkov o razmišljanju ljudi. Splošna vprašanja (spol, starost, poklic, izobrazba, dohodek ipd.) in sociodemografska vprašanja vključimo na koncu vprašalnika (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 68).

Korak načrtovanja raziskave zaključimo z izbiro ene izmed sledečih oblik komuniciranja: osebna komunikacija, komunikacija po pošti, komunikacija po telefonu ali komunikacija po internetu. V zadnjem obdobju narašča uporaba internetnega komuniciranja. Predvsem je primerna takrat, ko večji delež populacije, ki nam predstavlja ciljni segment, internet tudi uporablja.



Zbiranje informacij predstavlja najdražji del raziskave, zato močno narašča internetno anketiranje, saj stroški tovrstnih raziskav v primerjavi z anketiranjem po pošti znašajo zgolj eno petino cene (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 71–72).

Za uporabo spletnega vprašalnika v empirični analizi sem se odločil predvsem zaradi hitre obdelave podatkov in možnostjo takojšnje nadaljnje analize. V anketi so sodelovale posameznice, katerim je bila anketa posredovana s pomočjo socialnih omrežij in preko elektronske pošte. Hkrati je takšen način zbiranja podatkov stroškovno učinkovit in omogoča sodelovanje večjega števila udeležencev, ki sami določijo, kdaj bodo spletno anketo izpolnili.

### **5.3 Omejitve**

Spletno anketiranje je potekalo v obdobju od 18. marca do 12. novembra 2013 na spletni strani mojaanketa.si. Populacijo predstavljajo samo osebe ženskega spola, saj so izdelki blagovne znamke Victoria Secret namenjeni le ženskim porabnicam. Vzorec je neverjetnostni, ker so udeležence anketo izpolnile na lastno pobudo ali na podlagi seznamov e-poštnih naslovov. Ugotavljamo, da enote populacije niso vnaprej znane, kar pomeni, da statistično posploševanje rezultatov ne bo mogoče (Cochran, Mosteller & Tukey, 2006, str. 287).

Izbor udeleženk ni bil naključen, kar zopet predstavlja omejitev. Posledično zaradi tega sklepov v raziskavi ne moremo postavljati za populacijo. Vse hipoteze se tako preverijo za vzorec in ne za vso slovensko populacijo porabnic izdelkov blagovne znamke Victoria Secret. Prav tako ne moremo govoriti o reprezentativnosti vzorca, saj nimamo podatka o tem, kako velika je populacija porabnic znamke v Sloveniji in tudi ne poznamo njihovih tipičnih demografskih značilnosti. Predvsem bi težko dosegel reprezentativnost vzorca glede na demografske kriterije, saj sem uporabljal spletno anketiranje.

### **5.4 Analiza podatkov**

Zbrani podatki so obdelani s programskim paketom SPSS. Analiza podatkov je predstavljena s pomočjo tabel in slik. Za analizo podatkov so bile uporabljene deskriptivne analize in različne bivariatne ter multivariatne analize (analiza variance, Spearmanov koeficient korelacije). Podrobnejša analiza postavk vprašalnika je opisana v poglavju Rezultati.

#### **5.4.1 Demografske značilnosti udeležencev raziskave**

Oblikovan je bil priložnostni vzorec 601 enot. Vzorec je sestavljen iz anketiranih posameznic, ki se razlikujejo po starosti, statusu, okolju bivanja in višini mesečnega neto dohodka. Demografsko strukturo vzorca prikazuje spodnja tabela (Tabela 2).

V raziskavi je sodelovalo 601 udeleženk. Največ (57 %) jih je starih med 19 in 29 let. Četrtnina jih je starih med 30 in 39 let. 8 % jih je starih med 40 in 49 let, 5 % jih je starih med 50 in 59 let, slabe 4 % jih je starih do 18 let in pol odstotka jih je starih 60 ali več let.

Dobra polovica udeleženk je zaposlena, tretjina jih je študentk. Slabih 8 % jih je bilo brezposelnih, 5 % jih je dijakinj, 2 % upokojenk in pol odstotka udeleženk je gospodinj.

Dobra tretjina jih prihaja iz osrednjeslovenske regije, 13 % jih je iz gorenjske regije, 9 % iz podravske regije, po 8 % iz savinjske in dolenjske regije, 6 % iz obalno-kraške regije, 5 % iz goriške regije, 4 % iz koroške regije in po 3 % iz notranjo-kraške, pomurske, spodnje-posavske ter zasavske regije.

Največ udeleženk (21 %) ima povprečni mesečni dohodek v vrednosti med 365 evri (v nadaljevanju EUR) in 730 EUR. 19 % jih ima med 730 EUR in 1.100 EUR, 15 % jih ima manj kot 365 EUR, 14 % jih ima med 1.100 EUR in 1.400 EUR, in 8 % nad 1.400 EUR. Med udeleženkami jih je 13 % brez mesečnih dohodkov in 11 % jih ni želelo odgovoriti na vprašanje o dohodku.

*Tabela 2: Demografska struktura vzorca*

		N	%
Starostni razred	Do 18	23	3,8
	19-29	343	57,1
	30-39	152	25,3
	40-49	49	8,2
	50-59	31	5,2
	60 ali več	3	,5
Status	Dijakinja	32	5,3
	Študentka	195	32,4
	Zaposlena	312	51,9
	Brezposelna	47	7,8
	Upokojenka	12	2,0
	Gospodinja	3	,5
Regija	Dolenjska	48	8,0
	Gorenjska	80	13,3
	Goriška	28	4,7
	Koroška	24	4,0
	Notranje-kraška	18	3,0
	Obalno-kraška	36	6,0
	Osrednjeslovenska	206	34,3
	Podravska	56	9,3
	Pomurska	19	3,2
	Savinjska	53	8,8
	Spodnje-posavska	16	2,7
	Zasavska	17	2,8
Povprečni mesečni dohodek	Manj kot 365 EUR	89	14,8
	Od 365 EUR do 730 EUR	124	20,6
	730 EUR do 1.100 EUR	114	19,0
	1.100 EUR do 1400 EUR	82	13,6
	Nad 1.400 EUR	48	8,0
	Nimam dohodka	79	13,1
	Ne želim odgovoriti	65	10,8

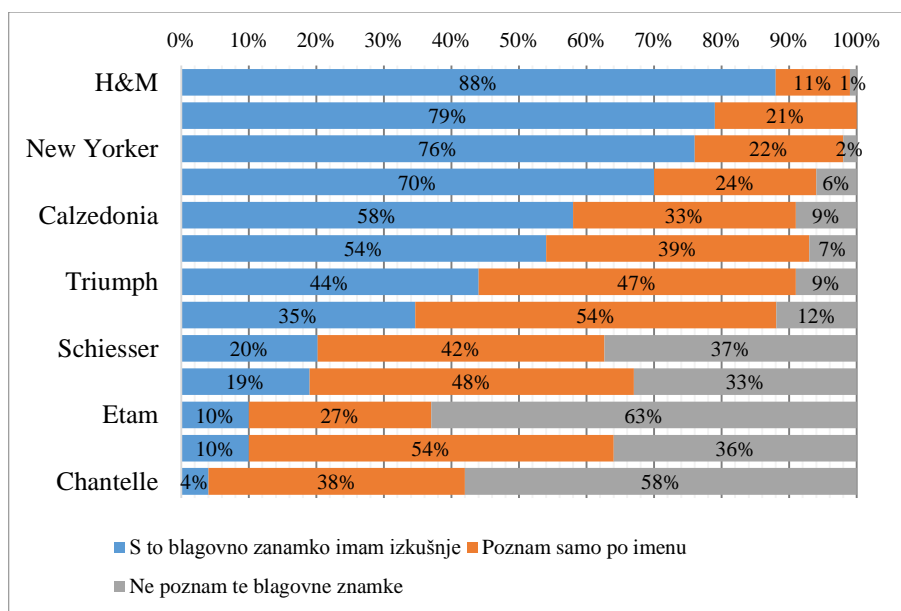
## 5.4.2 Analiza rezultatov

V tem poglavju si sledijo pregledi rezultatov enajstih odgovorov na zastavljena vprašanja. Na prvo vprašanje »Prosim, pogledjte spodnji seznam blagovnih znamk. Kako dobro poznate našete blagovne znamke spodnjega perila?« so udeleženske za trinajst blagovnih znamk odgovarjale: »S to blagovno znamko imam izkušnje,« »Poznam samo po imenu« in »Ne poznam te blagovne znamke.«

Izbrane blagovne znamke so priznane znamke spodnjega perila na slovenskem trgu, zato sem želel ugotoviti, kakšna je njihova splošna prepoznavnost.

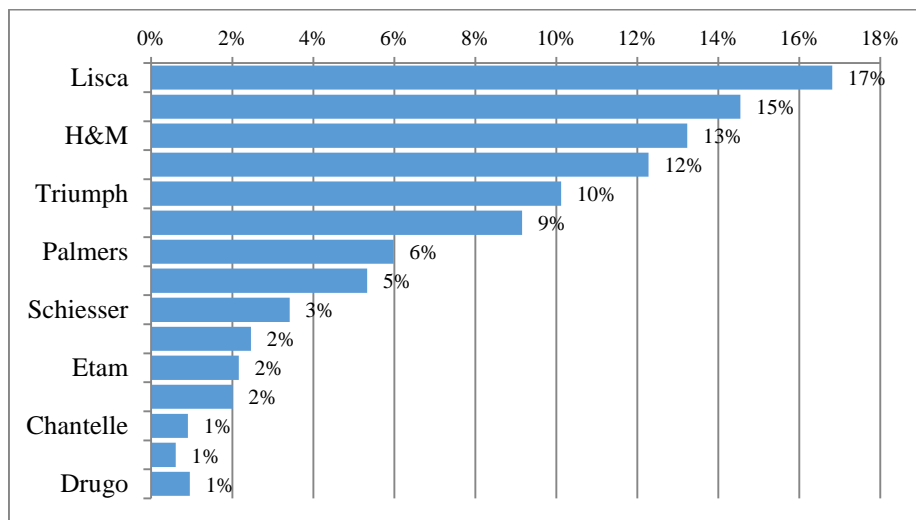
Iz tabele »Pregled poznavanja blagovnih znamk« (Priloga 2, Tabela 1) in slike »Kako dobro poznate našete blagovne znamke spodnjega perila?« je razvidno, da imajo udeleženske največ izkušnje s spodnjim perilom znamke H&M (88 %), Lisca (79 %), New Yorker (76 %), Skiny (70 %), Calzedonia (58 %) in Intimissimi (54 %). Vse udeleženske so bodisi imele izkušnje ali bodisi poznajo blagovno znamko Lisca. Samo 1 % udeleženk ne pozna blagovne znamke spodnjega perila H&M in 2 % ne pozna blagovne znamke New Yorker. Z blagovno znamko Palmers ima izkušnje 35 % udeleženk, 54 % udeleženk jo pozna samo po imenu. Blagovno znamko spodnjega perila La Perla pozna po imenu 54 % udeleženk, medtem ko ima z njo izkušnje samo 10 % udeleženk, 36 % pa jo ne pozna. Največ udeleženk (58 %) ne pozna blagovne znamke Chantelle.

Slika 1: Kako dobro poznate blagovne znamke spodnjega perila?



Drugo vprašanje »Med katerimi blagovnimi znamkami spodnjega perila bi izbirali, če bi se odločali za nakup? (možnih je več odgovorov)« Iz slike »Med katerimi blagovnimi znamkami spodnjega perila bi izbrali, če bi se odločali za nakup?« je razvidno, da bi največ (17 %) udeleženk izbralo Lisca, sledi Intimissimi (15 %), H&M (13 %), Skiny (12 %) in Triumph (10 %). Ostale znamke bi izbralo manj kot 10 % udeleženk (1 % Victoria Secret).

Slika 2: Med katerimi blagovnimi znamkami spodnjega perila bi izbirali, če bi se odločali za nakup?



S tretjim vprašanjem »V kolikšni meri ste zadovoljni s svojo blagovno znamko spodnjega perila? Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da sploh niste zadovoljni, 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni,« merim zadovoljstvo udeleženk s svojo blagovno znamko spodnjega perila. Udeleženke so v 54 % zadovoljne s svojo blagovno znamko, 35 % jih je zelo zadovoljnih, 11 % nekaj srednjega in 0,5 % jih ni zadovoljnih.

Večje, kot so srednje vrednosti, bolj so udeleženke zadovoljne s svojo blagovno znamko spodnjega perila, zato sem naredil pregled srednjih vrednosti spremenljivke (M – aritmetična sredina, Mo – modus in Me – mediana). Iz povprečnih vrednosti je razvidno, da so udeleženke zadovoljne s svojo blagovno znamko spodnjega perila (Priloga 2, Tabela 2). Modus, najpogostejša ocena je 4 (aritmetična sredina znaša 4,23, mediana znaša 4).

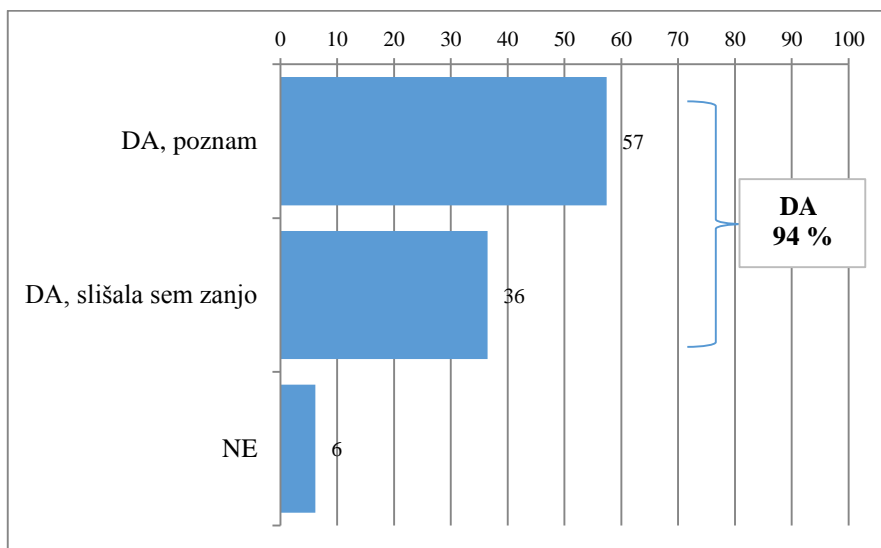
Tabela 3 : Velikost vzorca in strukturni odstotki odgovorov na vprašanje o zadovoljstvu s svojo blagovno znamko spodnjega perila

	N	%
Sploh nisem zadovoljna	0	0
Nisem zadovoljna	3	,5
Nekaj srednjega	65	10,8
Sem zadovoljna	322	53,6
Zelo sem zadovoljna	211	35,1
Skupaj	601	100,0

Zanima nas razširjenost poznavanja blagovne znamke Victoria Secret. To preverimo s četrtim vprašanjem »Ali poznate blagovno znamko spodnjega perila Victoria Secret?«. Iz slike »Ali poznate blagovno znamko spodnjega perila Victoria Secret?« je razvidno, da blagovno znamko Victoria Secret pozna 94 % (564) udeleženk. 57 % (345) udeleženek je

odgovorilo z »Da, poznam,« in 36 % (219) z »Da, slišala sem zanjo.« 6 % (37) udeleženk ne pozna blagovne znamke Victoria Secret.

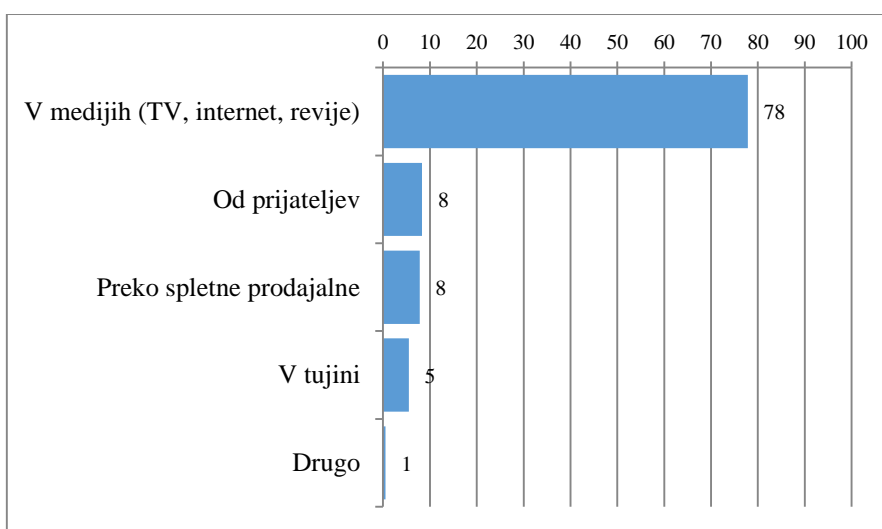
*Slika 3: Ali poznate blagovno znamko spodnjega perila Victoria Secret?*



Na vprašanji 5 in 6 je odgovarjalo 564 (94 %) udeleženk od 601, ki so na četrto vprašanje odgovorile z da, poznam.

Na peto vprašanje »Kje ste se seznanili z blagovno znamko Victoria Secret?« (odgovori so prikazani na spodnji sliki), je največ (78 %) udeleženk odgovorilo v medijih, 8 % jih je za blagovno znamko zvedelo od prijateljev ali preko spletne prodajalne, 5 % v tujini in 1 % navaja drugo.

*Slika 4: Kje ste se seznanili z blagovno znamko Victoria Secret?*



Na šesto vprašanje »Ali ste že uporabili izdelke blagovne znamke Victoria Secret?« je 24 % (135) udeleženk odgovorilo z »Da« in 76 % (429) z »Ne.«

Na vprašanji 7 in 8 je odgovarjalo 135 (24 %) udeleženk, ki poznajo in uporabljajo blagovno znamko spodnjega perila Victoria Secret od 564 udeleženk, ki poznajo blagovno znamko Victoria Secret.

S sedmim vprašanjem »V kolikšni meri ste zadovoljni z izdelki blagovne znamke Victoria Secret? Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da sploh niste zadovoljni, 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni,« sem meril zadovoljstvo z izdelki blagovne znamke Victoria Secret. Udeleženke so v 44 % zelo zadovoljne z izdelki blagovne znamke Victoria Secret, 40 % jih je zadovoljnih, 13 % nekaj srednjega in 1,5 % jih ni zadovoljnih.

Odgovori so predstavljeni v tabeli »Velikost vzorca in strukturni odstotki odgovorov na vprašanje o zadovoljstvu z blagovno znamko spodnjega perila Victoria Secret« in tabeli »Osnovne opisne statistike vprašanja o zadovoljstvu z blagovno znamko spodnjega perila Victoria Secret, nakupni nameri in spletni strani« (Priloga 2, Tabela 3).

Večje, kot so srednje vrednosti, bolj so udeleženke zadovoljne z izdelki blagovne znamke Victoria Secret, zato sem naredil pregled srednjih vrednosti spremenljivke (M – aritmetična sredina, Mo – modus in Me – mediana). Iz povprečnih vrednosti je razvidno, da so udeleženke zadovoljne z izdelki blagovne znamke Victoria Secret. Modus, najpogostejša ocena, je 5 (aritmetična sredina znaša 4,24, mediana znaša 4).

*Tabela 4: Velikost vzorca in strukturni odstotki odgovorov na vprašanje o zadovoljstvu z blagovno znamko spodnjega perila Victoria Secret*

	N	%
Sploh nisem zadovoljna	2	1,5
Nisem zadovoljna	2	1,5
Nekaj srednjega	17	12,6
Sem zadovoljna	54	40,0
Zelo sem zadovoljna	60	44,4
Skupaj	135	100,0

Z osmim vprašanjem »Če bi bila prodajalna s spodnjim perilom znamke Victoria Secret v bližini vašega kraja bivanja, ali bi se odločili za nakup?« merim nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret. Udeleženke bi se v 64 % zelo verjetno odločile za nakup spodnjega perila znamke Victoria Secret, 28 % bi se verjetno odločila za nakup in 3 % se ne bi odločila za nakup.

Večje, kot so srednje vrednosti, večja je nakupna namera blagovne znamke Victoria Secret, zato sem naredil pregled srednjih vrednosti spremenljivke (M – aritmetična sredina, Mo – modus in Me – mediana). V tabeli »Osnovne opisne statistike vprašanja o zadovoljstvu z

blagovno znamko spodnjega perila Victoria Secret, nakupni nameri in spletni strani« (Priloga 2, Tabela 3), iz povprečnih vrednosti razberemo, da je nakupna namera udeleženk velika. Modus, najpogostejša ocena, je 5 (aritmetična sredina znaša 4,45, mediana znaša 5).

*Tabela 5: Velikost vzorca in strukturni odstotki odgovorov na vprašanje o nakupni nameri blagovne znamke spodnjega perila Victoria Secret*

	N	%
Zelo verjetno	86	63,7
Verjetno	38	28,1
Ni verjetno	4	3,0
Ne vem	7	5,2
Skupaj	135	100,0

Z desetim vprašanjem »V kolikšni meri, vas je ta spletna stran prepričala, da bi se odločili za nakup, če bi bila prodajalna znamke Victoria Secret v bližini vašega kraja bivanja? Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da vas sploh ni prepričala, 5 pomeni, da vas je popolnoma prepričala,« merim, v kolikšni meri je udeležinke spletna stran prepričala v nakup, če bi bila prodajalna znamke Victoria Secret v bližini njihovega kraja bivanja. Udeležinke je v 9 % spletna stran popolnoma prepričala, da bi se odločile za nakup, 40 % jih je prepričala, 40 % nekaj srednjega in 10 % jih ni prepričala.

Večje, kot so srednje vrednosti, bolj jih je spletna stran prepričala, zato sem naredil pregled srednjih vrednosti spremenljivke (M – aritmetična sredina, Mo – modus in Me – mediana). V tabeli »Osnovne opisne statistike vprašanja o zadovoljstvu z blagovno znamko spodnjega perila Victoria Secret, nakupni nameri in spletni strani« (Priloga 2, Tabela 3), iz povprečnih vrednosti razberemo, da je modus, najpogostejša ocena 3 (aritmetična sredina znaša 3,42, mediana znaša 3).

*Tabela 6: Velikost vzorca in strukturni odstotki odgovorov na vprašanje o tem, ali je udeležinke spletna stran prepričala, da bi se odločile za nakup, če bi bila prodajalna znamke Victoria Secret v bližini njihovega kraja bivanja*

	N	%
Sploh me ni prepričala	10	2,1
Ni me prepričala	46	9,9
Niti niti	186	39,9
Prepričala me je	184	39,5
Popolnoma me je prepričala	40	8,6
Skupaj	466	100,0

Enajsto vprašanje »Kako ugledna je po vašem mnenju blagovna znamka Victoria Secret? Na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, se nikakor ne strinjam, 5 pomeni, se popolnoma strinjam. Prosim, ocenite naslednje trditve o blagovni znamki Victoria Secret.« Merim ugled blagovne

znamke Victoria Secret. Udeleženke so največji pomen (povprečna ocena 4,6) pripisale trditvam, da je Victoria Secret mednarodna blagovna znamka in ima dokaj veliko prepoznavnost na trgu (4,52) ter spada med bolj prestižne blagovne znamke (4,27).

Večje, kot so srednje vrednosti, večji je ugled blagovne znamke spodnjega perila Victoria Secret, zato sem naredil pregled srednjih vrednosti spremenljivke ( $M$  – aritmetična sredina,  $Mo$  – modus in  $Me$  – mediana). Modus (najpogostejša ocena) je najvišja (5) pri trditvah: »Je mednarodna blagovna znamka,« »Spada med bolj prestižne blagovne znamke,« »Sledi aktualnim modnim smernicam,« »Ima širok izbor modelov in barv,« »Je mladostna, igriva in udobna« in »Ima dokaj veliko prepoznavnost na trgu.« Pri trditvi »Ponaša se s kakovostnimi materiali« je modus enak 4. Pri preostalih štirih trditvah je modus enak 3 (Priloga 2, Tabela 5).

## **5.5 Preverjanje statističnih domnev**

### **HIPOTEZA 1**

Za preverjanje prve hipoteze, ki pravi »Poznavanje blagovne znamke Victoria Secret je pozitivno povezano z nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret.« Izberem samo udeleženke, ki poznajo blagovno znamko Victoria Secret in s pomočjo hi-kvadrat preizkusa hipoteze enake verjetnosti preverim nakupno namero izbranih udeleženk. Statistična pomembnost hi-kvadrat testa je  $p < 0,05$ , kar nam pove, da obstajajo razlike med odgovori na vprašanja.

Povzamemo lahko, da bi največ udeleženk, ki poznajo blagovno znamko Victoria Secret zelo verjetno kupile spodnje perilo blagovne znamke Victoria Secret, če bi bila prodajalna s spodnjim perilom znamke Victoria Secret v bližini njihovega kraja bivanja. Na podlagi rezultata hi-kvadrat preizkusa hipoteze enake verjetnosti lahko prvo hipotezo potrdimo (Priloga 3, Hipoteza 1).

### **HIPOTEZA 2**

Za preverjanje druge hipoteze »Uporaba izdelkov blagovne znamke Victoria Secret je pozitivno povezana z nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret.« Izberem samo udeleženke, ki uporabljajo blagovno znamko Victoria Secret in rezultate preverim še s hi-kvadrat preizkusom hipoteze enake verjetnosti. Statistična pomembnost hi-kvadrat testa je  $p < 0,05$ , kar nam pove, da obstajajo razlike med odgovori na vprašanja.

Povzamemo lahko, da je uporaba blagovne znamke Victoria Secret povezana z nakupno namero. Največ udeleženk, ki poznajo blagovno znamko Victoria Secret, bi zelo verjetno kupile spodnje perilo blagovne znamke Victoria Secret, če bi bila prodajalna s spodnjim perilom znamke Victoria Secret v bližini njihovega kraja bivanja. Drugo hipotezo potrdimo (Priloga 3, Hipoteza 2).



### **HIPOTEZA 3**

Tretjo hipotezo, ki pravi »Zadovoljstvo z izdelki blagovne znamke Victoria Secret je pozitivno povezano z nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret«. Rezultati testa enosmerne variance pokažejo, da obstaja med spremenljivkama linearna in nelinearna povezava. Testa za linearnost in odstopanje od linearnosti imata  $p < 0,05$ . To pomeni, da se nakupna namera povečuje z zadovoljstvom z blagovno znamko, vendar ne za isti korak – nekonsistentno. Na podlagi rezultatov obeh testov potrdimo ugotovitve korelacijske analize, da med nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret in zadovoljstvom z blagovno znamko Victoria Secret obstaja povezava.

Med zadovoljstvom z blagovno znamko Victoria Secret in nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret obstaja pozitivna povezava. Tretjo hipotezo potrdimo (Priloga 3, Hipoteza 3).

### **HIPOTEZA 4**

Četrto hipotezo, ki pravi »Udeleženke, ki ne poznajo ali ne uporabljajo blagovne znamke Victoria Secret, je ogled spletne strani prepričal v nakup blagovne znamke Victoria Secret, v kolikor bi bila prodajalna v bližini njihovega kraja bivanja.« Analizo naredim na udeleženkah, ki ne poznajo ali ne uporabljajo izdelkov blagovne znamke Victoria Secret in s pomočjo hi-kvadrat preizkusa hipoteze enake verjetnosti preverim nakupno namero izbranih udeleženk. Statistična pomembnost hi-kvadrat testa za spremenljivko »spletna stran« je  $p < 0,05$ , kar nam pove, da obstajajo pomembne razlike med odgovori na vprašanja.

Udeleženke, ki ne poznajo ali ne uporabljajo izdelkov blagovne znamke Victoria Secret, je ogled spletne strani prepričal v nakup blagovne znamke Victoria Secret, v kolikor bi bila prodajalna v bližini njihovega kraja bivanja. Četrto hipotezo potrdimo (Priloga 3, Hipoteza 4).

### **HIPOTEZA 5**

Za preverjanje pete hipoteze, ki pravi »Zadovoljstvo z izbrano znamko perila, ki jo udeleženke raziskave trenutno kupujejo in uporabljajo, je negativno povezano z nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret.« Rezultati testa enosmerne variance pokažejo, da med spremenljivkama ni (ne)linearne povezanosti. Test za linearnost ima statistično pomembnost večjo od 0,05 ( $p = 0,149$ ), kar nakazuje, da med spremenljivkama ni linearne povezanosti. Test za odstopanje od linearnosti ima statistično pomembnost večjo od 0,05 ( $p = 0,861$ ), kar kaže, da med spremenljivkama tudi ni nelinearne povezanosti.

Rezultati obeh testov pokažejo, da med nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret in nezadovoljstvom s svojo blagovno znamko ne obstaja povezava. Na podlagi podatkov zavrnamo peto hipotezo. Prav tako smo hkrati ugotovili, da ne obstaja niti povezava med zadovoljstvom in nakupno namero (Priloga 3, Hipoteza 5).

## 5.6 Ugotovitve raziskave

Raziskava je poskušala zajeti predvsem področje poznavanja in nakupne namere blagovne znamke Victoria Secret. K anketnemu vprašalniku je pristopila večina mlajših udeleženk starih med 19 in 29 let. Dobra polovica udeleženk je zaposlenih, večina jih prihaja iz osrednjeslovenske in gorenjske regije, njihov dohodek pa se giblje med 365 EUR in 730 EUR.

Udeleženke najbolj kupujejo perilo nižjega cenovnega razreda znamke H&M (88 %), vse udeleženke poznajo blagovno znamko Lisca in so v veliki večini njene izdelke tudi že kupile (79 %), sledijo še tri blagovne znamke New Yorker (76 %), Skiny (70 %) in Calzedonia (58 %). Presenetljiv je tudi podatek, v kolikor bi se udeleženke odločale o nakupu, bi med navedenimi blagovnim znamkami perila najpogosteje izbrale Lisca (17 %). Vendar gre v tem primeru za lokalno blagovno znamko, ki je med udeleženkami raziskave najbolj poznana, priljubljena in uveljavljena znamka spodnjega perila na slovenskem trgu. Poleg domače blagovne znamke sledijo globalno poznane znamke Intimissimi (15 %), H&M (13%), Skiny (12 %) in Triumph (10 %).

Glede na to, da blagovna znamka spodnjega perila Victoria Secret še ni prisotna na slovenskem trgu, sem želel preveriti njeno prepoznavnost med udeleženkami raziskave. Pokazala se je dobra prepoznavnost blagovne znamke spodnjega perila, saj večina udeleženk znamko pozna 94 % (564). Od tega jih je 57 % (345) odgovorilo z »Da,« poznam in 36 % (219) z »Da, slišala sem zanjo,« medtem ko 6 % (37) udeleženk ne pozna blagovne znamke Victoria Secret.

Največ udeleženk se je z blagovno znamko seznanilo preko medijev (78 %), ostale so zanj izvedele od prijateljev ali preko spletne prodajalne (8 %), nekatere tudi v tujini (5 %). Med temi je 24 % (135) udeleženk izdelke znamke Victoria Secret že uporabilo, pri čemer 76 % (429) udeleženk nima nakupovalne izkušnje z blagovno znamko.

Udeleženke so ocenjevale tudi trditve v povezavi z ugledom blagovne znamke Victoria Secret. Najvišjo stopnjo strinjanja so pokazale pri trditvi, da je mednarodna blagovna znamka s povprečjem 4,6. Nadalje so se strinjale s trditvami, da sledi aktualnim modnim smernicam, ima dokaj veliko prepoznavnost na trgu, ima širok izbor modelov in barv, je mladostna igriva in udobna ter nazadnje da spada med bolj prestižne blagovne znamke. Udeleženke so nekoliko nižjo oceno 4,09 pripisale trditvi, da se ponaša se s kakovostnimi materiali. Povprečno oceno pod 4 so dobile še trditve, da se razlikuje od drugih blagovnih znamk ter ponuja najboljše razmerje med kakovostjo in ceno. Najslabše ocenjene trditve so bile, da uporablja naravne materiale (3,45) in je primerna za različne starostne skupine.

Predvideval sem, v kolikor udeleženke niso zadovoljne z izbrano znamko perila, bodo potem šle kupit blagovno znamko Victoria Secret, vendar rezultati raziskave kažejo, da takšna povezava ne obstaja. Niti tiste, ki so z izbrano znamko perila zadovoljne, ne kažejo nakupne

namere za znamko Victoria Secret. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da bi se udeleženke, ki poznajo blagovno znamko Victoria Secret, odločile za nakup izdelkov Victoria Secret, če bi bila prodajalna v bližini njihovega kraja bivanja. Prav tako rezultati kažejo, da bi se udeleženke, ki so izdelke blagovne znamke Victoria Secret že uporabile, odločile za nakup. Pokazalo se je tudi, da bi se za nakup odločile udeleženke, ki so zadovoljne z izdelki blagovne znamke Victoria Secret. Rezultati raziskave so med drugim pokazali, da bi ogled spletne strani prepričal v nakup udeleženke, ki ne poznajo ali ne uporabljajo izdelkov blagovne znamke Victoria Secret.

## **6 PREDLOG STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA VSTOPA VICTORIE SECRET NA SLOVENSKI TRG**

Vodstvo podjetja Victoria Secret je do leta 2000 zavestno sprejelo odločitve, da se ne bodo širili izven Združenih držav Amerike. Leta 2010 je blagovna znamka Victoria Secret zaradi zasičenosti ameriškega maloprodajnega trga napovedala širitev v Kanado s triindvajsetimi lastnimi prodajalnami.

Novembra 2005 je Victoria Secret odprla svoj prvi butik v Veliki Britaniji na letališču Heathrow. Temu je leta 2009 sledilo odprtje več prodajaln Victoria Secret na letališčih zunaj ZDA, vključno z glavnim mednarodnim letališčem Schiphol na Nizozemskem.

Victoria Secret je svojo prvo prodajalno v Evropi odprla 24. julija 2012 v nakupovalnem središču Westfield Stratford City v Londonu. Strategiji širitve maloprodajne mreže po vsej Veliki Britaniji je v naslednjih letih sledilo odprtje še treh prodajaln.

V letu 2010 se je znamka Victoria Secret odločila za mednarodno širitev preko franšizinga. Prva franšizna prodajalna se je odprla v Venezueli, kateri je sledila še Kolumbija in prva franšiza na Bližnjem vzhodu, ki se nahaja v Kuvajtu. Leto dni kasneje se je odprla še franšizna prodajalna na Karibih.

Victoria Secret je prvo franšizno prodajalno v Evropi odprla leta 2012 v Varšavi na Poljskem in januarja 2014 v Srbiji na letališču Nikole Tesle v Beogradu (Marylin, 2015).

### **6.1 Izbrana vstopna oblika Victorie Secret na slovenski trg**

Victoria Secret uporablja za vstopanje na mednarodne trge dva različna načina, in sicer z neposrednimi naložbami in dodeljevanjem franšiz. V ZDA in Kanadi deluje preko lastnih prodajnih enot, medtem ko je drugod po svetu prisotna preko franšiznega poslovanja, predvsem na evropskih letališčih in tako imenovanih vodilnih prodajaln. Prva takšna oblika vodilne prodajalne v Evropi je bila odprta leta 2012 v Londonu. Ker želi Victoria Secret ohranjati veliko stopnjo nadzora, je njena najpogostejša oblika vstopa na trg prek prodajaln v lasti podjetja.

Vodilni podjetji na področju modne panoge dejavnosti sta španska Zara in švedski H&M, ki sta prisotni na mednarodnih trgih, se uspešno širita in razvijata ter iz leta v leto dosegata boljše poslovne rezultate. Njun model internacionalizacije bom upošteval pri predlogu izbrane vstopne oblike Victorie Secret na tuje trge.

Zara je pričela internacionalizacijo podjetja z odprtjem prve prodajalne na Portugalskem, ki je zaradi svoje geografske in kulturne bližine Španiji poznan in zato privlačen trg. Sledil je vstop na sosednji francoski trg, ki je predstavljal izhodišče za kasnejšo širitev v severno Evropo (Belgija in Švedska). Zanimiv trg je predstavljal Mehika, ki je geografsko precej oddaljena, vendar kulturno blizu Španiji in zagotavlja reference za dostop do trga Južne Amerike. Grčija je bila naslednja v tem zaporedju. Prekinilo ga je odprtje prodajalne v New Yorku na zelo oddaljenem in konkurenčnem trgu. To je bila strateška odločitev Zare, ki je začela graditi prepoznavnost blagovne znamke na pridobitvi mednarodnega ugleda s sledenjem modnim trendom ene največjih modnih prestolnic sveta. Pridobljene izkušnje v mednarodnem okolju so Zari omogočile odločno in hitro širitev na trge ne glede na kulturno in geografsko bližino. Zara je prisotna povsod, v vseh najožjih središčih mest, na najboljših lokacijah, tako v Evropi, Ameriki, Aziji in Afriki (Lopez & Fan, 2009, str. 285–286). Nazadnje je Zara utrdila svoj položaj in povečala število prodajaln na obstoječih evropskih trgih (Francija, Italija, Nemčija, Velika Britanija).

H&M je z mednarodno širitvijo začel v sosednjih državah z odprtjem prvih prodajaln na Norveškem in Danskem, ki skupaj s Švedsko tvorijo podoben kulturni prostor imenovan tudi »Nordijska Evropa«, tokrat še vedno v okviru skandinavskih meja. Prvič je stopil iz okrilja skandinavskih držav z odprtjem prodajalne v Londonu, temu je sledila samo še vedno hitrejša internacionalizacija podjetja. Veliki Britaniji sta se kasneje pridružili še Švica in Nemčija, saj so ti trgi del kulturne pripadnosti združeni v »anglo-nemški« grozd. Zmes nemških, francoskih in italijanskih sestavin daje Švici zanimivo nacionalno kulturo in s tem dobro popotnico za njegovo nadaljnjo širitev v sosednje države, kot so Nizozemska, Belgija, Avstrija in Luksemburg, ki spadajo v skupino germanskih držav. Zadnje obdobje internacionalizacije je bilo zaznamovano s hitro širitvijo na oddaljene in različne trge (Lopez & Fan, 2009, str. 291), kot so ZDA, Kanada, južna Evropa (Francija, Španija, Portugalska, Italija) in vzhodna Evropa (Poljska, Češka, Slovenija, Madžarska).

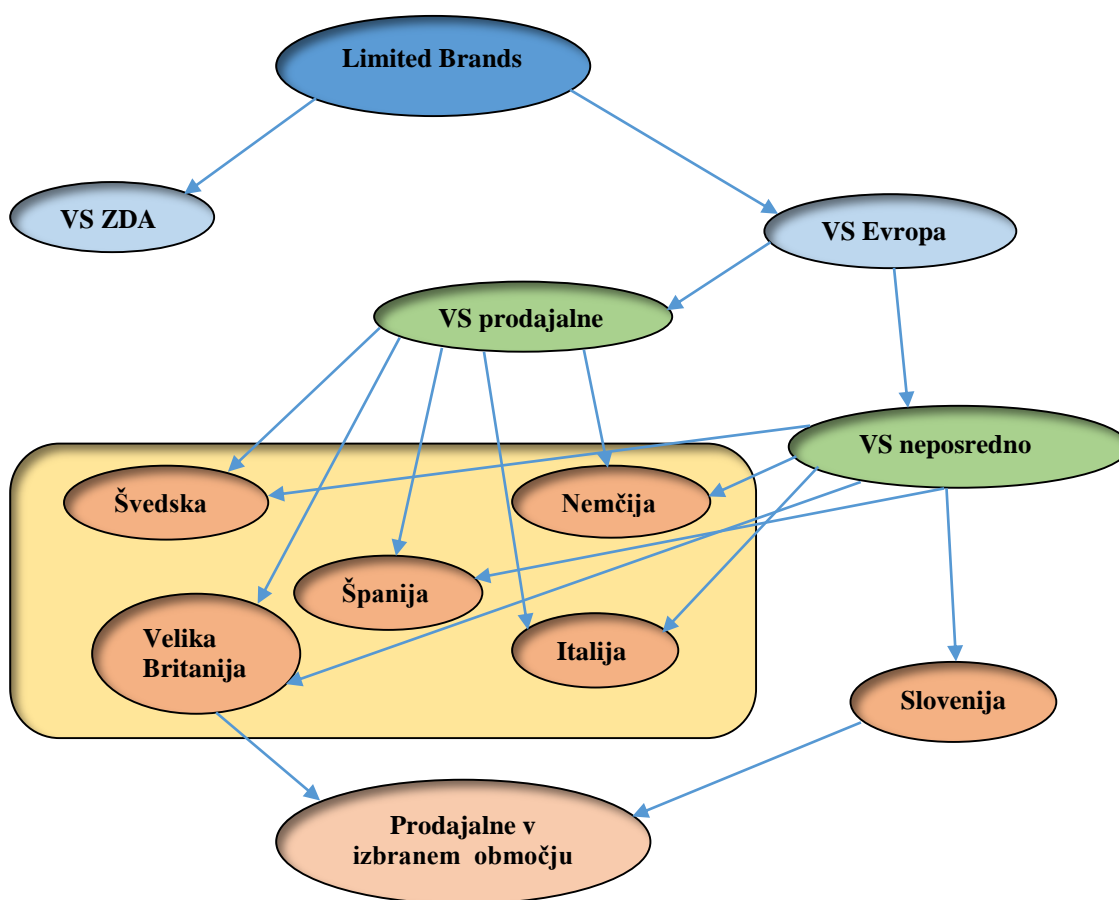
### **6.1.1 Organizacijska struktura distribucijskih centrov**

Predlagam, da bi se glavni distribucijski center Victoria Secret za evropski trg nahajal v Nemčiji in oskrboval tako regionalne kot tudi nacionalne distribucijske centre v obsegu petih ali več evropskih držav (Slika 5). Ne glede na lokacijo proizvodnje oblačil, bodo ta poslana v glavni distribucijski center z namenom dobave blaga prodajalcem na debelo ali končnim porabnikom. Regionalni distribucijski centri se bodo nahajali v Veliki Britaniji, Španiji, Švedski, Italiji in Sloveniji (Koudelkova & Magyarova, 2013, str. 12–13) ter bodo oskrbovali skupino sosednjih držav (npr. Španijo, Portugalsko in zahodno Francijo). Vloga regionalnih centrov je sodoben način »ustvarjanja trgov.« Vodilne države ali regionalni

centri so odgovorni, da se poslovanje v celotni regiji ustrezno uravnava, nadzoruje in strateško razvija (npr. podjetje ima svoje enote v večini držav evropskega trga, vendar je vodilni regionalni center npr. v Franciji). Pri tem morajo centri ali vodilne države usklajevati poslovne strategije in strategije posameznega trga s celotno strategijo razvoja podjetja in zagotavljati harmonično delovanje enot (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 177).

Vodilne prodajalne bi odprli z namenom pridobivanja informacij in znanja o trgu. Pridobljene izkušnje bi Victoria Secret vodile v naslednjih fazah širitve v posameznih državah. Distribucijski center v Sloveniji bi oskrboval Hrvaško, Avstrijo, Švico, Poljsko, Slovaško, Češko in Madžarsko.

Slika 5: Organizacijska struktura



Vir: T. Koudelkova & M. Magyarova, *Victoria's Secret – Strategic Plan, 2013, str. 11.*

### 6.1.2 Predlog načina vstopa Victorie Secret na slovenski trg

Modne blagovne znamke najpogosteje vstopajo na tuje trge s pomočjo lastnih vodilnih prodajaln. Vodilna prodajalna je v lasti domačega podjetja, ki ponuja le eno blagovno znamko ter deluje predvsem z namenom gradnje njene pozitivne podobe in ne zgolj ustvarjanju dobička. Običajno se nahaja v nakupovalnih središčih glavnega mesta države,

saj izbira ustrezne lokacije pomembno prispeva k ugledu in statusu blagovne znamke (Moore, Doherty & Doyle, 2010, str. 140–148).

Lastna vodilna prodajalna ohranja polno lastništvo in nadzor nad blagovno znamko, vendar takšna oblika zahteva visoke finančne naložbe. Pri večini modnih podjetij je bilo odprtje vodilne prodajalne prva neposredna naložba na njihovih najpomembnejših tujih trgih. Lastne prodajalne se nahajajo na tistih trgih, ki so pomembni tako z vidika prodaje kot pozicioniranja blagovne znamke. Vodilne prodajalne pravzaprav delujejo z izgubo, saj je njihov glavni namen predvsem v strateški in podporni funkciji pri izgradnji blagovne znamke, pri čemer je to tista dimenzija, ki resnično razlikuje vodilne prodajalne od ostale distribucijske mreže (Moore et al., 2010, str. 150).

Ta strategija neposredne naložbe je najdražji način vstopa in vključuje visoko raven nadzora in tveganja v primeru, da podjetje zapusti trg. Zara je sprejela to strategijo za večino evropskih in južnoameriških držav, ki se jih ocenjuje kot države z visokim potencialom rasti in nizkim poslovnim tveganjem. Zara je običajno najprej odprla vodilno prodajalno v glavnem mestu z namenom zbiranja podatkov o trgu in pridobivanja izkušenj ter nato nadaljevala z odpiranjem prodajaln na drugih lokacijah (Lopez & Fan, 2009, str. 286–287).

Odprtje vodilne prodajalne signalizira strateško usmerjenost na mednarodno širitev določenega trga oziroma je blagovna znamka dosegla točko zrelosti in lahko vstopi na pomembne tuje trge, pri čemer ima pomembno vlogo pri vzpostavitvi veleprodajne mreže kot tudi pri izobraževanju franšizojemalcev ter spodbujanju tesnejših vezi med blagovno znamko in distribucijskimi partnerji s pomočjo modnih revij. Vodilna prodajalna ne predstavlja le dobrega izhodišča pri internacionalizaciji modnih blagovnih znamk, ampak se uporablja tudi kot sredstvo za izboljšanje poslovanja na mednarodnih trgih (Moore et al., 2010, str. 151–155).

Podjetja si ob vstopu na trg pogosto želijo pridobiti dobro popotnico za regionalno usmerjeno strategijo trženja, zato je smiselno, da investirajo v lastno prodajno enoto na tujem trgu. Seveda se z večanjem obsega investicije vstopa in s tem tudi nadzora ter avtonomije poslovanja, večajo tudi tveganja. Takšen vstop na trg je že v izhodišču dolgoročno naravnano, saj lahko kratkoročni učinki le redko odtehtajo obsežnost investicije (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 176).

Predlagam, da bi Victoria Secret vodilno prodajalno odprla v nakupovalnem središču Citypark v Ljubljani, pri čemer se predpostavlja odlična lokacija, ki bi ji omogočila kar največjo vidnost in posledično zagotavljala uspeh med porabniki. Vstop med tuje priznane blagovne znamke bi imel pozitiven učinek na prepoznavnost in ugled znamke Victoria Secret na slovenskem trgu. Poleg tega bi takšna oblika vstopa Victorii Secret omogočala ohranjati nadzor nad poslovanjem ter doseganjem internih standardov pri izobraževanju prodajnega osebja, urejanju prodajaln in uveljavljanju lastne prodajne politike.

Zara običajno uporablja franšizni model v državah z visokim tveganjem, ki so kulturno oddaljene ali so to majhni trgi z nizko prodajno napovedjo. Primer teh držav je Slovenija, Poljska, Andora, Islandija in države Bližnjega vzhoda. Neposreden vstop preko tujega lastništva v teh državah ni bil možen. Zarine franšizne prodajalne sledijo istemu poslovnemu modelu kot njihove lastne prodajalne glede izdelkov, izbire lokacije prodajaln, notranje opreme, logistike in zaposlenih. Vendar v primeru franšizinga sredstva za naložbene aktivnosti zagotavlja franšizojemalec in ne Zara (Lopez & Fan, 2009, str. 287).

Strategija franšizinga je najprimernejša za internacionalizacijo blagovne znamke Victoria Secret v Sloveniji, ki spada v skupino majhnih in kulturno oddaljenih trgov. Poleg tega franšizojemalec pozna lokalne razmere in zagotovi začetni kapital, kar omogoča enostavnejše in hitrejše odpiranje novih prodajnih enot. Franšizing pogosto omogoča podjetjem, da z eno ali več lokacij v nekaj letih vzpostavijo nacionalno prisotnost v tolikšni meri, kar bi bilo z razvojem lastne prodajne mreže nepredstavljivo doseči.

Odprtje franšize predstavlja za podjetje veliko nižje stroške v primerjavi z lastno prodajalno, saj franšizojemalec krije stroške najemnine, zaposlenih in njihovega usposabljanja ter izvajanja tržne kampanje. Koncept franšizinga omogoča upravljanje več franšiznih enot hkrati, pri čemer jim nudi enotno pomoč pri začetnem poslovanju in odpravi postopnega odpiranja prodajaln ter pridobivanja zagonskega kapitala za vsako posebej. Uporaba franšiznega modela zmanjšuje režijske stroške, zato se franšizojemalec lahko osredotoči na razvoj lastnega poslovanja.

Franšizodajalec s pospešeno širitvijo lastne poslovne mreže dosega večjo ekonomijo obsega, večjo prepoznavnost blagovne znamke, veliko prej ima možnost sklenitve nacionalne pogodbe, prevzame vodilni položaj na trgu in vzpostavi prevladujoči položaj pred svojimi tekmeci (Foley, 2013). Medtem ko se franšizor osredotoča na rast franšizne mreže, se franšizij lahko v celoti posveti operativnemu poslovanju in aktivnostim za povečanje prodaje. Raziskave kažejo, da je poslovni model franšizinga najboljši način širitve modnih blagovnih znamk na tuje trge (Doherty & Alexander, 2004, str. 3).

## **6.2 Potencialna trženjska strategija vstopa**

### **6.2.1 Opredelitev trženjskega spleta**

Trženjski splet je niz trženjskih elementov, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnim trgu. Niz teh elementov je najpogosteje predstavljen s pomočjo McCarthyjevih štirih P-jev trženja: izdelka (angl. *product*), cene (angl. *price*), tržnih poti (angl. *placement*) in trženjskega komuniciranja (angl. *promotion*). Na trgu modnih oblačil predstavljajo storitve pomembno vlogo pri zadovoljevanju porabnikovih potreb in pri doseganju konkurenčnih prednosti, zato je potrebno izdelčni trženjski splet nadgraditi z dodatnimi P-ji. Osnovno nadgradnjo predstavlja storitveni trženjski splet, ki vsebuje dodatne 3 P-je (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 9): ljudi oziroma udeležence (angl. *people* oz.

*participants*), postopke (angl. *processes*) in fizične dokaze (angl. *physical evidence*). Podjetja se morajo z nastopom na tujih trgih odločiti do kakšne mere bodo svojo obstoječo trženjsko strategijo prilagajala novo izbranim ciljnim trgom in njihovim lokalnim razmeram, zato se bom osredotočil na implementacijo trženjskega spleta (7P-jev) na primeru blagovne znamke Victoria Secret (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 44).

#### **a) Izdelek**

Še do nedavnega je veljalo, da je mogoče večino potreb in želja zadovoljiti predvsem z izdelki. Tovrstno razmišljanje se je močno spremenilo, saj razvita gospodarstva (evropsko, ameriško) ustvarjajo večji del svojega bruto družbenega proizvoda predvsem na račun storitvenih dejavnosti. Po zadnjih podatkih naj bi bilo kar 70 % BDP-ja ustvarjenega v storitvenih in le 30 % v proizvodnih dejavnostih.

Trženjski način razmišljanja se v zadnjih obdobjih še nadgrajuje, saj se želje sodobnih porabnikov zadovoljujejo predvsem z doživetji. Pojavlja se situacija, ko je trženje izdelkov nadgrajeno s storitvami oziroma je trženje storitev podkrepjeno z izdelki. Skupno temu je vzpostavljanje močne čustvene povezave med ponudniki in porabniki, ki v slednjih iščejo predvsem edinstvena doživetja (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 118).

Kar zadeva izdelek, se bomo na slovenskem trgu osredotočili na področje oblačil, natančneje na področje spodnjega perila. V prodajalni Victoria Secret bodo poleg perila na voljo tudi kopalke, oblačila za spanje in prosti čas. S ciljem spoznati obnašanje porabnikov na slovenskem trgu, bomo v ponudbo vključili le najbolj prodajane izdelke. Porabniki bodo v naši prodajalni še vedno imeli dostop do celotne linije izdelkov preko spletne strani in tiskanega kataloga. Po nekaj mesecih bomo zbrali dovolj informacij o nakupnih navadah porabnikov s pomočjo kartice zvestobe in prodajnimi analizami, da bomo lahko dodali nove izdelke. Z namenom, da bi se čimbolj približali slovenskemu trgu, bomo prilagodili našo ponudbo (Agarwal, 2011, str. 9). Na primer nakupovalne vrečke in ovijalni papir za darila bodo nosili kreativni napis: »Z ljubeznijo iz Slovenije«, ali »Victoria Secret SLO« s podpisimi angelčkov (modelov).

#### **b) Cena**

Cena izdelka daje potencialnemu porabniku namig o njegovi kakovosti oziroma vrednosti. Končna odločitev o tem ali je cena za določeno blagovno znamko ustrezna ali ne, je odvisna od porabnika. Največkrat se bo odločil za nakup tiste blagovne znamke, ki v njegovih očeh predstavlja največjo vrednost. Izdelku lahko upravičeno določimo višjo ceno, če porabniku dodaja večjo vrednost, seveda pa moramo to ceno podkrepiti z ustrežno obliko trženjskega komuniciranja in izdelek posredovati porabnikom preko ustreznih tržnih poti (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 178–181).

V primeru Zare so cene zaradi daljših distribucijskih kanalov zunaj Španije na splošno višje v primerjavi s cenami na domačem trgu. Cene njenih oblačil so v državah na severu Evrope



v povprečju 40 % višje kot v Španiji, v ostalih evropskih državah 10 % višje, v Ameriki 70 % višje in na Japonskem 100 % višje. Cene so določene glede na trg, pri čemer stroške, ki nastanejo zaradi dostave izdelkov iz Španije pokrivajo porabniki (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 17).

Cene izdelkov blagovne znamke Victoria Secret sodijo v višji srednji cenovni razred in bodo določene glede na slovenski trg skladno s tekmeci v svojem segmentu. V primerjavi z našimi glavnimi konkurenti bodo naše cene višje od znamk La Senza in Marks & Spencer, vendar nižje od La Perla ter Calvin Klein. Blagovna znamka Victoria Secret nudi višjo kakovost, zato je dražja od standardnih izdelkov. Poleg tega je zavedanje in prepoznavanje blagovne znamke Victoria Secret zelo visoko, kar posledično pomeni višje cene izdelkov (Agarwal, 2011, str. 9).

### **c) Tržne poti**

Ustvarjanje izdelka in oblikovanje njegove cene po meri porabnika še ni zadosten pogoj, da bo porabnik izdelek tudi kupil. Izdelek mu je potrebno ponuditi na njemu ustrezen način: na ustreznih lokacijah, ob primernem časovnem trenutku ter v takšnih količinah, ki si jih porabnik želi.

Odločitev podjetja o tem, kako in na kakšen način bodo izdelek približali porabniku, je v veliki meri odvisna od vrste izdelka, njegove cene in trženjskega komuniciranja. V skladu z značilnostmi ostalih elementov trženjskega spleta se podjetja odločijo, katera tržna pot oziroma kombinacija različnih poti je najprimernejša pri trženju njihovih izdelkov (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 191).

Predlagam, da bi Victoria Secret prvo prodajalno v Sloveniji odprla na najbolj zaželeni lokaciji v nakupovalnem središču Citypark v Ljubljani. Lokacija je najprimernejša zaradi številčne obiskanosti prodajaln in prisotnosti priznanih blagovnih znamk. Izdelki bodo na voljo tudi prek kataloga in spletne prodajalne.

### **d) Opredelitev trženjskega komuniciranja**

Trženjsko komuniciranje je najpomembnejši element trženjskega spleta. Uspešna podjetja se danes ne sprašujejo več ali komunicirati ali ne, temveč kako izpeljati svoje komuniciranje, da bo na trgu učinkovito doseglo želeno ciljno skupino.

Pravila komuniciranja so se zaradi drobljenja množičnega trga v manjše segmente porabnikov korenito spremenila. V porastu je takšno trženjsko komuniciranje, ki se prilagaja ciljnim skupinam porabnikov, s katerimi gradi in ohranja dolgoročne odnose (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 207–208).

Uvajanje blagovne znamke Victoria Secret na slovenski trg bo vključevalo več različnih dejavnosti, ki nam bodo omogočile, da bomo dosegli ciljno skupino porabnikov. Odprtje

prodajalne bomo oglaševali preko oglasnih panojev in oglasov v revijah. Ravno oglaševanje v revijah je v modni industriji najbolj učinkovita metoda oglaševanja, saj je posebno prilagojeno in oblikovano za končnega porabnika (Okonkwo, 2007, str. 146). Z oglaševanjem, pospeševanjem prodaje in odnosi z javnostjo bomo skušali doseči čim večjo populacijo z namenom, da bodo porabniki prepoznali znamko Victoria Secret in jo bodo razlikovali od konkurence.

- **Oglaševanje**

Oglaševanje predstavlja tisto orodje trženjskega komuniciranja, ki se nanaša na plačano obliko neosebne predstavitve in komuniciranja izdelkov za znanega naročnika (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 210).

Podjetja lahko komunicirajo preko enega ali več medijev. Prednosti oglaševanja so nižji stroški na porabnika, široka paleta medijev, visok nivo nadzora, konsistentnost oglaševalskega sporočila in priložnost za kreativnost. Poleg tega je možna prilagoditev sporočila v primeru, da se pojavijo spremembe v komunikacijskih ciljih. Na drugi strani so največje slabosti nizka raven povratne informacije, nezmožnost zadržanja pozornosti porabnika ter fiksna sporočila v času izpostavljenosti (Cravens & Piercy, 2013, str. 351).

V zadnjih letih se dogajajo velike spremembe na oglaševalskem trgu, saj podjetja poleg tradicionalnih orodij, kot je oglaševanje, vse bolj uporabljajo sodobna orodja trženjskega komuniciranja, kot so spletno, mobilno in gverilsko trženje, trženje od ust do ust ter trženje prek družbenih omrežij (Konečnik Ruzzier, Terlav & Kaše, 2013, str. 105).

Prva oblika oglaševanja bo zunanje oglaševanje s pomočjo oglasnih panojev, brošur in vrečk. Poleg tega bomo pripravili manjšo letno modno revijo in tudi živo izložbo. Kot drugo obliko oglaševanja bomo uporabili predvsem internet in družbena omrežja.

- **Pospeševanje prodaje**

Pospeševanje prodaje je skupek orodij, ki skušajo, predvsem kratkoročno, spodbuditi porabnike k hitrejšim in večjim nakupom izdelka. V nasprotju z oglaševanjem, ki nudi razloge za nakup, pospeševanje prodaje nudi spodbude za nakup v danem časovnem trenutku.

Cilj pospeševanja prodaje je povečati obseg prodaje, zato ni usmerjeno le na porabnike, temveč tudi na posrednike in prodajno osebje. Z usmerjanjem na posrednike in prodajno osebje skušajo podjetja povečati njihovo učinkovitost, kar posledično pripelje do večjega števila nakupov s strani porabnikov (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 218).

Pospeševanje prodaje je sestavljeno iz različnih promocijskih dejavnosti, ki vključujejo prodajne sejme, vzorce, prikaze na prodajnem mestu, umeščanje izdelkov v filme in

druge medije ter prodajne spodbude in kupone. Izdatki za pospeševanje prodaje so precej višji kot pri oglaševanju, vendar ostajajo na ravni osebne prodaje. Prodajne akcije so namenjene nagovarjanju porabnikov, odzivanju na posebne priložnosti in ustvarjanju spodbud za nakup (Cravens & Piercy, 2013, str. 351).

V prodajalnah Victoria Secret bomo uporabili naslednje akcije za pospeševanje prodaje, s katerimi bomo vplivali na porabnice, ki najraje nakupujejo na podlagi promocijskih ponudb in jih razprodaje pritegnejo. Akcije, kjer kupiš dva izdelka in dobiš tri, akcije kjer dobiš poleg nakupa še darilo, akcije, kjer dobiš zastoj izdelek ob nakupu in akcije, kjer dobiš darilni bon za naslednji nakup. Pripravili bomo tudi nagradne igre in sezonske razprodaje, ki so postale že stalnica trženja znamke Victoria Secret.

- **Odnosi z javnostmi**

Odnosi z javnostmi imajo podobne značilnosti kot oglaševanje, le da med njima obstaja glavna razlika, ki se navezuje na plačljivost posredovanja informacij ciljnemu trgu. Pri oglaševanju imamo opravka s plačano obliko posredovanja informacij o izdelkih, medtem ko so posredovane informacije na način odnosov z javnostmi brezplačne. Ravno zaradi slednjega v zadnjih letih pridobivajo večji pomen, saj porabniki bolj zaupajo posredovanim informacijam o izdelkih, v kolikor le-te posredujejo novinarji, kakor informacijam iz oglasnih sporočil, ki so bile posredovane s strani podjetja (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 223).

Odnosi z javnostmi so oblika komuniciranja, ki se daje v komercialne medije brezplačno z namenom obveščanja ciljne skupine o podjetju in njegovih izdelkih (Cravens & Piercy, 2013, str. 353).

Modne hiše pogosto zasledujejo koncept uporabe medijsko izpostavljenih oseb, ki javno zastopajo blagovno znamko oziroma nastopajo kot ambasadorji blagovnih znamk. Izbrali bomo štiri kandidatke v starostni skupini od 18 do 28 let, ki bodo dobile priložnost vstopiti v ekipo Viktorijinih angelčkov, s katero se bo lahko poistovetila ciljna skupina porabnic.

- **Osebna prodaja**

Osebna prodaja je neposreden odnos med prodajalcem in porabnikom izdelka, katerega končni cilj je v sklenitvi takšnega nakupa, ki bo zadovoljil porabnikove potrebe in želje. Naraščajoči pomen osebne prodaje je mogoče pojasniti z zasičenostjo porabnikov z raznovrstnimi izdelki in manjšimi razlikami med njimi. V mnogih primerih lahko ravno osebna prodaja pripomore k natančnejšemu opredeljevanju prednosti in koristi ponujenega izdelka, kar lahko posledično vpliva na odločitev porabnika za nakup (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 227–228).

Osebna prodaja je sestavljena iz besedne komunikacije med prodajnim osebjem in potencialnim porabnikom z namenom prodaje ali vplivanja na prodajo. Letni izdatki za osebno prodajo so dvakrat višji kot pri oglaševanju, čeprav si obe tehniki delita kar nekaj značilnosti, vključno z ustvarjanjem zavedanja o blagovni znamki, prenosom informacij in prepričevanjem porabnikov v nakup. Edinstvene prednosti osebne prodaje so visoka raven interakcije s takojšnjim odgovorom na vsa morebitna vprašanja, prepričevanje v primeru zadržkov s strani porabnika, velika možnost ciljne prodaje, dostop do trga in znanja konkurentov ter visoka raven povratne informacije (Cravens & Piercy, 2013, str. 351).

Odprtje nove prodajalne v Sloveniji zahteva izbor primernih izdelkov in ustrezno velikost prodajalne. Podjetje Victoria Secret naj zaposluje le prodajalke, ki bodo usposobljene za svetovanje moškim in ženskam, pri čemer jim lahko iz lastnih izkušenj povedo, kako odlično je prileganje perila Victoria Secret. Predvsem bi morali k nakupu spodbuditi tudi moške porabnike z oblikovanjem darilnih paketov izbranih izdelkov, z namenom odpraviti nelagodje moških porabnikov ob nakupu perila za svoje drage.

- **Neposredno trženje**

Neposredno trženje pomeni vzpostavljanje neposrednega stika z natančno izbranimi ciljnim porabniki z namenom pridobitve njihovega takojšnjega odziva in vzpostavitve dolgoročnega odnosa. Tržniki z uporabo poglobljenih baz podatkov prilagajajo trženje in komunikacijo potrebam in željam ozko opredeljenih ciljnih segmentov ali celo individualnih porabnikov (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 229).

Neposredno trženje je oblika, pri kateri podjetje vzpostavi neposreden stik s posameznim porabnikom preko različnih kanalov (Cravens & Piercy, 2013, str. 351).

Oblikovali bomo Victoria Secret skupino na Facebooku. Člani te skupine bodo aktivno sodelovali pri glasovanju o izbiri izdelkov, ki bi jih želeli kupiti. Analiza teh odgovorov nam bo zagotovo v veliko pomoč, saj bomo na ta način lahko brez težav in z nižjimi stroški odkrili porabnikove preference in uvajali dodatne novosti.

- **Trženje od ust do ust**

Trženje od ust do ust je vsa ustna, pisna ali elektronska komunikacija, ki se navezuje na izražanje mnenj o preteklih izkušnjah z izdelkom. Prav tako se priporočila ali svarila širijo tudi od virov, ki z izdelkom niso imeli neposredne izkušnje, a so bili preko določenega vira obveščeni o lastnosti, ki se jim zdi tako odločilna, da jo posredujejo tudi ostalim v svojem socialnem krogu.

K oblikam trženja od ust do ust prištevamo virusno oziroma viralno trženje, buzz trženje, gverilsko trženje in trženje prek družabnih omrežij (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 233–234).

Victoria Secret uporablja mobilne aplikacije in mobilne oglase kot način komuniciranja s porabniki, preko katerih jih obvešča o posebni ponudbi ter pomembnih dogodkih. Mobilna sporočila zelo hitro dosežejo ciljno skupino porabnikov, saj je bilo 97 % besedil odprtih v manj kot štirih minutah (Kats, 2011).

- **Interaktivno trženje**

Interaktivno trženje predstavlja vse oblike digitalnega trženja (npr. spletne strani, elektronska sporočila, spletno oglaševanje, sponzoriranje vsebin na spletu, spletne skupnosti, mobilno trženje, virusno trženje in ostale oblike trženje od ust do ust), ki temeljijo na interakciji med podjetjem in porabnikom. Interaktivno trženje omogoča tržnikom izkoristiti priložnost za večjo individualizacijo porabnikov. Tržniki tako dobijo dragocene informacije, ki jih lahko s pridom izkoriščajo pri prilagajanju ponudbe posameznim ciljnim trgom (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 241).

Večinoma se interaktivno trženje dogaja na spletu, predvsem na družbenih omrežjih. Izdatki za spletno oglaševanje so nižji kot v primeru tradicionalnih medijev in povprečno ameriško gospodinjstvo porabi približno enako količino časa za ogled obeh medijev. To kaže na veliko zanimanje oglaševalcev za spletno oglaševanje, ki poleg tega omogoča ciljno usmerjeno komunikacijo z večjim poudarkom na določene porabnike, kot jih nudijo drugi mediji (Cravens & Piercy, 2013, str. 352).

Našo ciljno skupino bomo skušali nagovarjati prek spleta in družbenih omrežij. Izdelali bomo platformo na omrežju Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram in You Tube, kjer bomo objavljali slike novih izdelkov. Izdelke bomo ponujali tudi prek spletne prodajalne in mobilne aplikacije. Prav tako bodo na spletni strani zbrani predlogi za darila v zadnjem trenutku.

## **6.2.2 Ocena trženjskega proračuna**

Načrt trženja je pomemben del poslovnega načrta, saj opredeljuje cilje in naloge za uspešno in učinkovito izpeljavo trženjskih akcij podjetja za prihodnje leto (Wood, 2011, str. 7). Vsebuje podatke preteklega poslovanja, prihodnje napovedi in strategije, ki jih je potrebno izvesti za uresničitev trženjskih ciljev v določenem časovnem obdobju.

Trženjski načrt vključuje tudi opis trenutnega tržnega položaja podjetja, ki vsebuje razpravo o ciljnih trgih in trženjskem spletu, ki ga podjetje uporablja za doseganje svojih trženjskih ciljev. Podjetje za uspešno poslovanje potrebuje tako načrt trženja kot tudi poslovni načrt. Preko trženjskega načrta podjetje postavi temelje tržnega nastopa in oglaševanja, prepozna in izbere svoje konkurenčne prednosti, določi strategijo rasti ter na osnovi vsega navedenega pripravi ustrezen akcijski terminski plan posameznih izvedb in napoved prodaje za naslednje leto (Westwood, 2002, str. 15).

Aktivnosti se morajo načrtovati z natančno določenim terminskim planom, pri čemer je potrebno neprestano spremljati izvajanje aktivnosti in posledično rezultate prilagajati spremenljivim pogojem trženjskega okolja. Trženjski načrt se začne z opredelitvijo potreb porabnikov preko tržne raziskave in kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo (Wood, 2010, str. 3-7). Prikazati mora celotno trženjsko strategijo, od prodaje do cenovne politike, načina distribucije in strategije oglaševanja, ki jih bo podjetje uporabljalo za doseg predvidenega tržnega deleža. Načrt trženja lahko opišemo tudi kot tehniko, ki pomaga podjetju pri določitvi najboljše uporabe svojih virov za doseganje ciljev. Vsebuje lahko tudi popolno analizo prednosti in slabosti podjetja (Wood, 2011, str. 10–15).

### **6.2.3 Trženjsko komuniciranje blagovne znamke Victoria Secret**

Blagovna znamka Victoria Secret spada v višji srednji cenovni razred, pri čemer so njena ciljna skupina ženske med 18 in 45 letom. Victoria Secret torej cilja na ženske iz večjih mestnih središč, ki nakupno odločitev sprejemajo same. Ženske porabnice predstavljajo večino nakupov v tem segmentu, poleg moških, ki kupujejo izdelke za darilo.

Naši trženjski cilji se nanašajo na prvo leto ustvarjanja prepoznavnosti znamke med porabniki na slovenskem trgu preko spleta, družbenih omrežij, oglasov v revijah in tudi z zunanjim oglaševanjem. Naša prednostna naloga je zgraditi pozitivno podobo blagovne znamke v Ljubljani, ki jo bomo nato postopoma širili na ostale lokacije po Sloveniji.

Prva oblika oglaševanja bo zunanje oglaševanje s pomočjo oglasnih panojev, ki se bodo nahajali v mestnih središčih in glavnih vpadnicah na različnih lokacijah po Sloveniji. Uporabili bomo tudi spletno oglaševanje z oglasnimi pasicami na petih najbolj obiskanih spletnih straneh v Sloveniji ter oglaševanje z Google AdWords. Izbrali bomo pet najbolj branih ženskih tiskanih revij, pripravili manjšo modno revijo, brošure in mobilno aplikacijo. Kot drugo obliko oglaševanja bomo uporabili predvsem internet in družbena omrežja.

Največji poudarek bo na trženjski strategiji en mesec pred odprtjem prodajalne Victoria Secret. Hkrati bomo začeli naša prizadevanja usmerjati v odnose z javnostmi v obliki intervjujev in novic s poudarki na konceptu najbolj zaželeno blagovna znamka na svetu.

Ocena celovitega trženjskega komuniciranja je precej obširna in zahtevna naloga, zato sem se osredotočil le na ovrednotenje trženjsko komunikacijskega proračuna za začetno šestmesečno obdobje.

Tabela 7: Ocena tržno komunikacijskega proračuna za šestmesečno obdobje

AKTIVNOST/ČAS	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Skupaj/aktivnosti v (EUR)
Oglasni panoji	4.000,00		4.000,00		4.000,00		12.000,00
Internet	2.500,00						2.500,00
Tisk/revije	3.000,00		3.000,00		3.000,00		9.000,00
Modna revija						10.000,00	10.000,00
Brošure	250,00	250,00					500,00
Mobilna aplikacija				1.000,00			1.000,00
<b>Skupaj/mesec</b>	<b>9.750,00</b>	<b>250,00</b>	<b>7.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>7.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>35.000,00</b>

## SKLEP

Modne blagovne znamke izvajajo internacionalizacijo svojega poslovanja in trženja na številne načine in vstopajo na tuje trge v različnih oblikah. Vodilna prodajalna namenjena prodaji na drobno je še posebej primerna na področju modnih oblačil. Takšna oblika vstopa omogoča podjetju odličen nadzor nad poslovanjem lastne prodajalne, ki se običajno nahaja na odlični lokaciji v centru mesta določene države. V modni panogi brez nabora lastnih prodajaln blagovna znamka nima pravega stika s porabnikom. Vendar je strategija lastne prodajne enote najdražji način vstopa in pomeni tudi visoko stopnjo tveganja v primeru, da podjetje zapusti trg, saj zaprtje prodajalne na določenem trgu slabo vpliva na podobo blagovne znamke v posamezni državi. Franšizing je najprimernejša vstopna oblika blagovne znamke Victoria Secret na slovenski trg. Franšizni model se običajno uporablja v državah z visokim tveganjem, ki so kulturno oddaljene ali so to majhni trgi z nizko prodajno napovedjo, med katere spada tudi Slovenija. Stopnja internacionalizacije virov je precej nizka in prav tako nadzor, saj franšizojemalec pozna lokalne razmere in zagotovi začetni kapital, medtem ko je tveganje nekoliko višje.

Podjetja običajno izbirajo trge, ki so jim najbolj razumljivi in se od domačih najmanj razlikujejo. Velika večina podjetij izbira svoje ciljne trge na osnovi geografske in psihološke bližine. V splošnem izbirajo tiste trge, ki imajo visoko oceno tržne privlačnosti, majhno tveganje, ter trge, kjer ima lahko podjetje trajno konkurenčno prednost pred ostalimi tekmeči. V primeru širitve Victorie Secret na evropski trg je predlog, da bi se glavni distribucijski center nahajal v Nemčiji in oskrboval tako regionalne kot nacionalne distribucijske centre v obsegu pet ali več evropskih držav. Regionalni distribucijski centri se bodo nahajali v Veliki Britaniji, Španiji, Švedski, Italiji in Slovenji, ki bodo oskrbovali skupino sosednjih držav. V teh državah bi lahko odprli tudi vodilne prodajalne z namenom pridobivanja informacij in znanja o trgu, saj bi pridobljene izkušnje Victorio Secret lahko vodile v nadaljnjih fazah širitve.

Blagovna znamka spodnjega perila Victoria Secret še ni prisotna na slovenskem trgu, vendar je njena prepoznavnost med udeleženkami raziskave zelo visoka. Udeleženke najbolj kupujejo perilo nižjega cenovnega razreda znamke H&M, pri čemer vse udeleženke poznajo blagovno znamko Lisca in so večinoma njene zveste porabnice. Modni trg vse bolj

obvladujejo verige hitre mode in odkar je spodnje perilo postalo del vrhnje garderobe, zanj veljajo podobni trendi kot za ostala oblačila, kar je tudi razlog za vse večje zanimanje proizvajalcev (H&M, Top Shop) pri uvajanju lastne linije perila. V raziskavi se udeleženske, ki niso zadovoljne z izbrano znamko perila ne bi odločile za nakup blagovne znamke Victoria Secret, medtem ko bi udeleženske, ki ne poznajo ali uporabljajo izdelkov blagovne znamke Victoria Secret, ogled spletne strani prepričal v nakup. Kar sploh ni presenetljivo, saj se vse več porabnikov odloča za nakup perila preko spletne prodajalne. Trendi gredo v razvoj virtualne garderobe, kjer lahko porabnice na prodajnem mestu ali preko spleta preizkusijo številne virtualne obleke.

Blagovna znamka Victoria Secret je bila ustanovljena z namenom, da bi moškimi porabnikom olajšala nakup perila za svoje drage. Dilemo, kaj kupiti partnerki za darilo na valentinovo, rojstni dan in božič, so izkoristile številne znamke s perilom. Zato priprava celovite strategije trženjskega komuniciranja znamke Victoria Secret v Slovenji obsega tudi oblikovanje darilnih paketov izbranih izdelkov, z namenom odpraviti nelagodje moških porabnikov ob nakupu perila za svoje drage. Uvajanje blagovne znamke Victoria Secret na slovenski trg bo vključevalo več različnih dejavnosti, ki nam bodo omogočile, da bomo dosegli ciljno skupino porabnikov. Prva oblika oglaševanja bo zunanje oglaševanje s pomočjo oglasnih panojev, brošur in vrečk. Poleg tega bomo organizirali tudi manjšo letno modno revijo ter živo izložbo. Kot drugo obliko oglaševanja bomo uporabili predvsem internet in družbena omrežja. Izdelke bomo ponujali tudi prek spletne prodajalne in mobilne aplikacije.



## LITERATURA IN VIRI

1. Aagerup, U. (2011). The influence of real women in advertising on mass market fashion brand perception. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 15(4), 486–502.
2. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York, NY: The Free Press.
3. Aaker, D. A. (2010). *Building strong brands*. London: Pocket.
4. Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
5. Abnett, K. (2015). Inside the Economics of Your Underwear. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/inside-the-economics-of-your-underwear>
6. Agarwal, G. (2011). Product Launch Victoria's Secret UK. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.slideshare.net/gaurav791/victorias-secret-uk-product-launch1?qid=002b51f2-0660-49c2-afc4-7baa8ca41739&v=&b=&from\\_search=11](http://www.slideshare.net/gaurav791/victorias-secret-uk-product-launch1?qid=002b51f2-0660-49c2-afc4-7baa8ca41739&v=&b=&from_search=11)
7. Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2008). When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions. *Journal of Business Research*, 61(10), 1062–1075.
8. Alnawas, I., & Altarifi, S. (2016). Exploring the role of brand identification and brand love in generating higher levels of brand loyalty. *Journal of Vacation Marketing*, 22(2), 111–128.
9. Alon, I. (2006). *Service franchising : a global perspective*. New York: Springer, cop.
10. Amy-Chinn, D., Jantzen, C., & Ostergaard, P. (2006). Doing and meaning: Towards an integrated approach to the study of women's relationship to underwear. *Journal of Consumer Culture*, 6(3), 379–401.
11. Azar, S. L. (2015). Toward an understanding of brand sexual associations. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 43–56.
12. Boonbrahm, S., Kaewrat, C., Sewata, L., Kateletprasert, P., & Boonbrahm, P. (2015). *3D Real Time Virtual Fitting Room for Woman*. Switzerland: Springer International.
13. Carroll, A. (2009). Brand communications in fashion categories using celebrity endorsement. *Journal of Brand Management*, 17(2), 146.
14. Cochran, W. G., Mosteller, F., & Tukey, J. W. (2006). Principles of Sampling. *Journal of the American Statistical Association*, 48(1), 275–294.
15. Cordero, R. (2010). Can Technology Help Fashion Etailers Tackle 'Try Before You Buy?'. Najdeno 3. decembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/fashion-2-0-can-technology-help-fashion-etailers-tackle-try-before-you-buy>
16. Crane, D. (2000). *Fashion and its social agendas: class, gender and identity in clothing*. Chicago: University of Chicago Press.
17. Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2013). *Strategic marketing*. New York: McGraw-Hill.
18. De Chernatony, L. (2006). *From Brand Vision to Brand Evaluation*. Oxford: Elsevier.
19. Doherty, A. M. (2007). The internationalization of retailing: Factors influencing the

- choice of franchising as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184–205.
20. Doherty, A. M., & Alexander, N. (2004). Relationship development in international retail franchising: Case study evidence from the UK fashion sector. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1215–1235.
  21. Dunbar, P., & Sheridan, P. (2012). Why the man behind. Najdeno 30. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2173576/Tragedy-Victorias-Secret-invasion-Britain-Why-man-500m-lingerie-empire-jumped-Golden-Gate-Bridge.html>
  22. Dunn, L., & Hoegg, J. (2014). The impact of fear on emotional brand attachment. *Journal of Consumer Research*, 41(1), 152–168.
  23. Easey, M. (2009). *Fashion Marketing*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
  24. Escalas, J. E., & Bettman, J., R. (2015). Managing Brand Meaning through Celebrity Endorsement. *Journal of Product & Brand Management*, 12(12), 29–52.
  25. Esch, F. R., Langner, T., Schmitt, B., H., & Geus, P. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 98–105.
  26. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications.
  27. Foley, T. (2013). Franchising vs company owned expansion. Najdeno 28. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.thefranchisebuilders.com/franchising-vs-company-owned-expansion/>
  28. Ghemawat, P., & Nueno, J. L. (2006). *Zara: Fast Fashion*. Boston: MA: Harvard Business School.
  29. Grams, A. (2014). Victoria's Secret – Situation Analysis. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/andgrams/vs-33959000>
  30. Hart, C., & Dewsnap, B. (2001). An exploratory study of the consumer decision process for intimate apparel. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 5(2), 108–119.
  31. Hassell, C. (2011). La Senza's Cup Size Choir still hits just the right notes. *New Media Age*, 14.
  32. Hollensen, S. (2011). *Global marketing : a decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times / Prentice Hall.
  33. Hoover's. (2017). Top competitors for Victoria's Secret stores, LLC. Najdeno 6. januarja 2017 na spletnem naslovu [http://www.hoovers.com/company-information/cs/competition.victorias\\_secret\\_stores\\_llc.d793812b13b17deb.html](http://www.hoovers.com/company-information/cs/competition.victorias_secret_stores_llc.d793812b13b17deb.html)
  34. Hume, M., & Mills, M. (2013). Uncovering Victoria's Secret: Exploring women's luxury perceptions of intimate apparel and purchasing behaviour. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 17(4), 460–485.
  35. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  36. Kaplan, J. M. (2003). *Patterns of entrepreneurship*. Hoboken (NJ): John Wiley.
  37. Kats, R. (2011). Victoria's Secret offers incentives via SMS program for Pink line.

- Najdeno 9. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://www.mobilecommercedaily.com/victoria%E2%80%99s-secret-offers-incentives-via-sms-program>
38. Keegan, W. J., & Schlegelmilch, B. B. (2001). *Global marketing management : a European perspective*. Harlow (England): Financial Times/Prentice Hall.
  39. Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management : building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
  40. Konečnik Ruzzier, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42–53.
  41. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja : pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: MeritUM.
  42. Konečnik Ruzzier, M., Terglav, K., & Kaše, R. (2013). Konceptualni model vpliva notranjega brandinga na ustvarjalne presežne vrednosti za porabnike. *Economic and business review*, 15(1), 97–118.
  43. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. Boston: Pearson.
  44. Koudelkova, T., & Magyarova, M. (2013). Victoria's Secret - Strategic plan. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/marketamagyarova/victorias-secret-course-project-final>
  45. Lisca d.d. (2015). *Letno poročilo o poslovanju družbe Lisca d.d. za leto 2014*. Sevnica: Lisca d.d.
  46. Lopez, C., & Fan, Y. (2009). Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 13(2), 279–296.
  47. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
  48. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  49. Marylin, O. (2015). Developing a global vision. Najdeno 5. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://victolivia09.blogspot.si/2015/03/developing-global-vision.html>
  50. Mendelsohn, M. (2005). *The guide to franchising*. London: Thomson.
  51. Moore, C. M., Doherty, A. M., & Doyle, S. A. (2010). Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 139–161.
  52. Okonkwo, U. (2007). *Luxury fashion branding*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
  53. Park, W. C., MacInnis, D. J., & Priester, J. (2008). *Brand attachment: construct, consequences and causes*. Hanover, MA: Now Publishers Inc.
  54. Pavlin, I. (2004). Evropski kodeks etike za franšizing. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.tzslo.si/pic/pdf/zakonodaja/Sekcija\\_fransize\\_evropski\\_kodeks\\_220607.pdf](http://www.tzslo.si/pic/pdf/zakonodaja/Sekcija_fransize_evropski_kodeks_220607.pdf)
  55. Pavlin, I. (2014). Potrebujemo red. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://franchising.si/clanak/46/potrebujemo-red/>
  56. Pavlin, I., Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Vadnjal, J., & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo : podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetem*. Portorož:

Visoka strokovna šola za podjetništvo.

57. Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2016). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 1(1), 1–15.
58. Salar, M., & Salar, O. (2014). Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 122, 515–519.
59. Snyder, B. (2014). 7 surprising facts about the Victoria's Secret business. Najdeno 1. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://fortune.com/2014/12/02/7-surprising-facts-about-the-victorias-secret-business/>
60. Šoštar, M. (2011). Zara - strategija podjetja. *Zbornik 8. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*. Koper: Fakulteta za management.
61. Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, W. C. (2005). The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77–91.
62. Tungate, M. (2004). *Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara*: Kogan Page.
63. Verma, H. V. (2010). *Branding Demystified: Plans to Payoffs*. London: Sage Publications.
64. Vesnovskiy, D. (2010). Business Strategy: Michael P. Three Generic Strategies and The Five Forces Model. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://team6victoriassret.blogspot.si/2010/11/business-strategy-michael-p-three.html>
65. Victoria's Secret. (2016). V *Lingeriepedia*. Najdeno 1. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://www.lingeriepedia.space/stores/35-victoria-s-secret.html>
66. Webber, R. (2013). *An introduction to franchising*. Houndmills (Basingstoke): New York : Palgrave Macmillan.
67. Westwood, J. (2002). *The Marketing Plan: A Step-by-step Guide*. London: Kogan Page.
68. Wood, B. M. (2010). *Essential guide to marketing planning*. Harlow: Pearson.
69. Wood, B. M. (2011). *The marketing plan handbook*. Harlow: Pearson.
70. YStats. (2014). Global underwear market. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu [https://www.ystats.com/wp-content/uploads/2015/01/Brochure\\_Global-Underwear-Market-2014.pdf](https://www.ystats.com/wp-content/uploads/2015/01/Brochure_Global-Underwear-Market-2014.pdf)
71. Yu, U.-J., & Damhorst, M. L. (2015). Body Satisfaction as Antecedent to Virtual Product Experience in an Online Apparel Shopping Context. *Clothing and Textiles Research Journal*, 33(1), 3–18.
72. Zamudio, C. (2015). Matching with the stars: How brand personality determines celebrity endorsement contract formation. *International Journal of Research in Marketing*, 33(2), 409–427.

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik za izvedbo kvantitativne raziskave.....	1
Priloga 2: Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanja.....	6
Priloga 3: Preverjanje raziskovalnih hipotez .....	8
Priloga 4: Logotip podjetja.....	13





## PRILOGA 1: Vprašalnik za izvedbo kvantitativne raziskave

Pozdravljeni,

Sem študent Ekonomske fakultete v Ljubljani in pripravljam raziskavo o vstopu nove blagovne znamke na slovenski trg. S svojim sodelovanjem mi boste pomagali pri izdelavi magistrskega dela. Anketa je anonimna. Potrebovali boste 5 minut za odgovarjanje na vprašanja.

Starost:

1. Prosim, pogledjte spodnji seznam blagovnih znamk. Kako dobro poznate našete blagovne znamke spodnjega perila?

	S to blagovno znamko imam izkušnje	Poznam samo po imenu	Ne poznam te blagovne znamke
Lisca			
Skiny			
Triumph			
Palmers			
Schiesser			
Intimissimi			
Calezdonia			
La Senza			
H&M			
New Yorker			
Chantelle			
Etam			
La Perla			

2. Med katerimi blagovnimi znamkami spodnjega perila bi izbirali, če bi se odločali za nakup? (možnih je več odgovorov)

- a) Lisca
- b) Skiny
- c) Triumph
- d) Palmers
- e) Schiesser
- f) Intimissimi
- g) Calezdonia
- h) La Senza
- i) H&M
- j) New Yorker
- k) Chantelle
- l) Etam

m) La Perla

n) Drugo \_\_\_\_\_

3. V kolikšni meri ste zadovoljni s svojo blagovno znamko spodnjega perila? Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da sploh niste zadovoljni, 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni.

- a) 1 – sploh nisem zadovoljna
- b) 2 – nisem zadovoljna
- c) 3 – nekaj srednjega
- d) 4 – sem zadovoljna
- e) 5 – zelo sem zadovoljna

4. Ali poznate blagovno znamko spodnjega perila Victoria Secret?

- a) DA, poznam
- b) DA, slišala sem zanjo
- c) NE (nadaljujte z vprašanjem 9)

5. Kje ste se seznanili z blagovno znamko Victoria Secret?

- a) Preko spletne prodajalne
- b) V medijih (TV, internet, revije)
- c) Od prijateljev
- d) Drugo \_\_\_\_\_

6. Ali ste že uporabili izdelke blagovne znamke Victoria Secret?

- a) DA
- b) NE (nadaljujte z vprašanjem 9)

7. V kolikšni meri ste zadovoljni z izdelki blagovne znamke Victoria Secret? Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da sploh niste zadovoljni, 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni.

- a) 1 – sploh nisem zadovoljna
- b) 2 – nisem zadovoljna
- c) 3 – nekaj srednjega
- d) 4 – sem zadovoljna
- e) 5 – zelo sem zadovoljna

8. Če bi bila prodajalna s spodnjim perilom znamke Victoria Secret v bližini vašega kraja bivanja, ali bi se odločili za nakup?

- a) Zelo verjetno (nadaljujte z vprašanjem 12)

- b) Verjetno (nadaljujte z vprašanjem 12)
- c) Ni verjetno (nadaljujte z vprašanjem 12)
- d) Sploh ni verjetno (nadaljujte z vprašanjem 12)
- e) Ne vem (nadaljujte z vprašanjem 12)

9. Prosim, da si najprej pogledate spletno stran <http://www.victoriasecret.com/>

10. V kolikšni meri, vas je ta spletna stran prepričala, da bi se odločili za nakup, če bi bila prodajalna znamke Victoria Secret v bližini vašega kraja bivanja? Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da vas sploh ni prepričala, 5 pomeni, da vas je popolnoma prepričala.

- a) 1 – sploh me ni prepričala (nadaljujte z vprašanjem)
- b) 2 – ni me prepričala (nadaljujte z vprašanjem)
- c) 3 – niti niti (nadaljujte z vprašanjem)
- d) 4 – prepričala me je (nadaljujte z vprašanjem)
- e) 5 – popolnoma me je prepričala (nadaljujte z vprašanjem)

11. Kako ugledna je po vašem mnenju blagovna znamka Victoria Secret? Na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, se nikakor ne strinjam, 5 pomeni, se popolnoma strinjam. Prosim, ocenite naslednje trditve o blagovni znamki Victoria Secret.

	Se nikakor ne strinjam 1	2	3	4	Se popolnoma strinjam 5	Ne vem
Je mednarodna blagovna znamka						
Spada med bolj prestižne blagovne znamke						
Ponuja najboljše razmerje med kakovostjo in ceno						
Sledi aktualnim modnim smernicam						
Ima širok izbor modelov in barv						
Ponaša se s kakovostnimi materiali						
Je mladostna, igriva in udobna						
Uporablja naravne materiale						
Se razlikuje od drugih blagovnih znamk						
Ima dokaj veliko prepoznavnost na trgu						
Je primerna za različne starostne skupine						

12. Kako ugledna je po vašem mnenju blagovna znamka Victoria Secret? Na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, se nikakor ne strinjam, 5 pomeni, se popolnoma strinjam. Prosim, ocenite naslednje trditve o blagovni znamki Victoria Secret.

	Se nikakor ne strinjam 1	2	3	4	Se popolnoma strinjam 5	Ne vem
Je mednarodna blagovna znamka						
Spada med bolj prestižne blagovne znamke						
Ponuja najboljše razmerje med kakovostjo in ceno						
Sledi aktualnim modnim smernicam						
Ima širok izbor modelov in barv						
Ponaša se s kakovostnimi materiali						
Je mladostna, igriva in udobna						
Uporablja naravne materiale						
Se razlikuje od drugih blagovnih znamk						
Ima dokaj veliko prepoznavnost na trgu						
Je primerna za različne starostne skupine						

13. Koliko ste stari?

- a) Do 18 let
- b) 19–29 let
- c) 30–39 let
- d) 40–49 let
- e) 50–59 let
- f) 60 ali več let

14. Status:

- a) Dijakinja
- b) Študentka
- c) Zaposlena
- d) Brezposelna
- e) Upokojenka
- f) Gospodinja
- g) Drugo

15. Regija:

- a) Notranje-kraška
- b) Obalno-kraška
- c) Goriška
- d) Gorenjska
- e) Osrednje-slovenska
- f) Dolenjska
- g) Spodnje-posavska

- h) Zasavska
- i) Savinjska
- j) Koroška
- k) Podravska
- l) Pomurska

16. Vaš povprečni mesečni dohodek:

- a) Manj kot 365 EUR
- b) Od 365 EUR do 730 EUR
- c) 730 EUR do 1.100 EUR
- d) 1.100 EUR do 1.400 EUR
- e) Nad 1.400 EUR
- f) Nimam dohodka
- g) Ne želim odgovoriti

## PRILOGA 2: Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanja

Tabela 1: Pregled poznavanja blagovnih znamk

Blagovna znamka	S to blagovno znamko imam izkušnje		Poznam samo po imenu		Ne poznam te blagovne znamke		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%
H&M	529	88,0%	66	11,0%	6	1,0%	601	100,0%
Lisca	473	78,7%	128	21,3%	0	0,0%	601	100,0%
NewYorker	458	76,2%	133	22,1%	10	1,7%	601	100,0%
Skiny	420	69,9%	144	24,0%	37	6,2%	601	100,0%
Calzedonia	348	57,9%	198	32,9%	55	9,2%	601	100,0%
Intimissimi	326	54,2%	232	38,6%	43	7,2%	601	100,0%
Triumph	262	43,6%	284	47,3%	55	9,2%	601	100,0%
Palmers	209	34,8%	322	53,6%	70	11,6%	601	100,0%
Schiesser	123	20,5%	254	42,3%	224	37,3%	601	100,0%
LaSenza	112	18,6%	290	48,3%	199	33,1%	601	100,0%
Etam	60	10,0%	163	27,1%	378	62,9%	601	100,0%
LaPerla	58	9,7%	324	53,9%	219	36,4%	601	100,0%
Chantelle	24	4,0%	229	38,1%	348	57,9%	601	100,0%

Tabela 2: Osnovne opisne statistike vprašanja o zadovoljstvu s svojo blagovno znamko spodnjega perila

	N		M	Me	Mo	SD	Minimum	Maksimum
	Veljavni	Manjkajoči						
zadovoljstvo s svojo BZ	601	0	4,23	4,00	4	0,652	2	5

Opomba: M – aritmetična sredina, Me – mediana, Mo – modus, SD – standardni odklon.

Tabela 3: Osnovne opisne statistike vprašanja o zadovoljstvu z blagovno znamko spodnjega perila Victoria Secret, nakupni nameri in spletni strani

	N		M	Me	Mo	SD	Minimum	Maksimum
	Veljavni	Manjkajoči						
zadovoljstvo z BZ VS	135	466	4,24	4,00	5	0,842	1	5
nakupna namera BZ VS	135	466	4,45	5,00	5	0,968	1	5
spletna stran	466	135	3,42	3,00	3	0,862	1	5

Opomba: M – aritmetična sredina, ME – mediana, Mo – modus, SD – standardni odklon.

*Tabela 4: Pregled odgovorov na vprašanja o ugledu blagovne znamke spodnjega perila Victoria Secret*

	1 Se nikakor ne strinjam		2		3		4		5 Se popolnoma strinjam		6 Ne vem		Skupaj	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Je mednarodna blagovna znamka	3	,5%	6	1,0%	43	7,2%	113	18,8%	401	66,7%	35	5,8%	601
Spada med bolj prestižne blagovne znamke	2	,3%	19	3,2%	81	13,5%	188	31,3%	282	46,9%	29	4,8%	601	100,0%
Sledi aktualnim modnim smernicam	2	,3%	6	1,0%	43	7,2%	148	24,6%	357	59,4%	45	7,5%	601	100,0%
Ima širok izbor modelov in barv	2	,3%	2	,3%	54	9,0%	169	28,1%	312	51,9%	62	10,3%	601	100,0%
Je mladostna, igriva in udobna	0	0,0%	8	1,3%	55	9,2%	167	27,8%	293	48,8%	78	13,0%	601	100,0%
Ima dokaj veliko prepoznavnost na trgu	3	,5%	7	1,2%	50	8,3%	129	21,5%	358	59,6%	54	9,0%	601	100,0%
Ponaša se s kakovostnimi materiali	1	,2%	17	2,8%	81	13,5%	156	26,0%	155	25,8%	191	31,8%	601	100,0%
Ponuja najboljše razmerje med kakovostjo in ceno	15	2,5%	36	6,0%	159	26,5%	138	23,0%	68	11,3%	185	30,8%	601	100,0%
Uporablja naravne materiale	9	1,5%	33	5,5%	116	19,3%	95	15,8%	46	7,7%	302	50,2%	601	100,0%
Se razlikuje od drugih blagovnih znamk	24	4,0%	50	8,3%	161	26,8%	152	25,3%	118	19,6%	96	16,0%	601	100,0%
Je primerna za različne starostne skupine	25	4,2%	82	13,6%	161	26,8%	144	24,0%	98	16,3%	91	15,1%	601	100,0%

*Tabela 5: Osnovne opisne statistike vprašanj o ugledu blagovne znamke spodnjega perila Victoria Secret*

	N		M	Me	Mo	SD	Minimum	Maksimum
	Veljavni	Manjkajoči						
Je mednarodna blagovna znamka	566	35	4,60	5,00	5	,722	1	5
Spada med bolj prestižne blagovne znamke	572	29	4,27	4,00	5	,851	1	5
Sledi aktualnim modnim smernicam	556	45	4,53	5,00	5	,716	1	5
Ima širok izbor modelov in barv	539	62	4,46	5,00	5	,719	1	5
Je mladostna, igriva in udobna	523	78	4,42	5,00	5	,740	2	5
Ima dokaj veliko prepoznavnost na trgu	547	54	4,52	5,00	5	,759	1	5
Ponaša se s kakovostnimi materiali	410	191	4,09	4,00	4	,870	1	5
Ponuja najboljše razmerje med kakovostjo in ceno	416	185	3,50	3,00	3	,984	1	5
Uporablja naravne materiale	299	302	3,45	3,00	3	,980	1	5
Se razlikuje od drugih blagovnih znamk	505	96	3,57	4,00	3	1,094	1	5
Je primerna za različne starostne skupine	510	91	3,41	3,00	3	1,115	1	5

### PRILOGA 3: Preverjanje raziskovalnih hipotez

#### Hipoteza 1:

*Tabela 1: Križna tabela med poznavanjem blagovne znamke Victoria Secret in nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret*

			Nakupna namera				
			1 Ne vem	3 Ni verjetno	4 Verjetno	5 Zelo verjetno	Skupaj
Poznavanje BZ Victoria Secret	Da, poznam	N	4 <sub>a</sub>	4 <sub>a, b</sub>	37 <sub>b</sub>	85 <sub>b</sub>	130
		% Skupaj	3,00%	3,00%	27,60%	63,40%	97,00%
	Da, slišal sem zanjo	N	3 <sub>a</sub>	0 <sub>a, b</sub>	1 <sub>b</sub>	0 <sub>b</sub>	4
		% Skupaj	2,20%	0,00%	0,70%	0,00%	3,00%
Skupaj		N	7	4	38	85	134
		% Skupaj	5,20%	3,00%	28,40%	63,40%	100,00%

*Opomba:* Vsaka podpisana črka označuje podskupino Nakupna namera in kategorije, katerih vrednosti po stolpcih se bistveno ne razlikujejo med seboj na stopnji 0,05.

*Tabela 2: Hi-kvadrat test med poznavanjem blagovne znamke Victoria Secret in nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret*

	X <sup>2</sup>	df	p
Hi-kvadrat test	41,182 <sup>a</sup>	3	,000
Kulbackov test	17,162	3	,001
N veljavni	134		

*Opomba:* X<sup>2</sup> – Hi-kvadrat test, df – stopnja prostost, p – vrednost statistične pomembnosti, a – pet celic (62,5 %) ima pričakovano frekvenco manj kot pet. Minimalna pričakovana frekvenca je 0,12.

*Tabela 3: Križna tabela med poznavanjem blagovne znamke Victoria Secret in nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret (združeno)*

			Nakupna namera		
			1 Ne vem, ni verjetno	4 Verjetno, zelo verjetno	Skupaj
Poznavanje BZ Victoria Secret	Da, poznam	N	8 <sub>a</sub>	123 <sub>b</sub>	131
		% Skupaj	5,9%	91,1%	97,0%
	Da, slišal sem zanjo	N	3 <sub>a</sub>	1 <sub>b</sub>	4
		% Skupaj	2,2%	,7%	3,0%
Skupaj		N	11	124	135



% Skupaj 8,1% 91,9% 100,0%

*Opomba:* Vsaka podpisana črka označuje podskupino Nakupna namera in kategorije, katerih vrednosti po stolpcih se bistveno ne razlikujejo med seboj na stopnji 0,05.

**Tabela 4: Hi-kvadrat test med poznavanjem blagovne znamke Victoria Secret in nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret (združeno)**

	X <sup>2</sup>	df	p
Hi-kvadrat test	24,615 <sup>a</sup>	1	,000
Kulbackov test	16,271	1	,000
N veljavni	135		

*Opomba:* X<sup>2</sup> – Hi-kvadrat test, df – stopnja prostost, p – vrednost statistične pomembnosti, a – dve celici (50,0 %) imata pričakovano frekvenco manj kot pet. Minimalna pričakovana frekvenca je 0,33.

**Tabela 5: Hi-kvadrat preizkus hipoteze enake verjetnosti nakupne namere med udeleženkami, ki poznajo blagovno znamko Victoria Secret.**

	X <sup>2</sup>	df	p
Hi-kvadrat test	137,611 <sup>a</sup>	3	,000

*Opomba:* X<sup>2</sup> – Hi-kvadrat test, df – stopnja prostost, p – vrednost statistične pomembnosti, a – nič celic (0,0 %) nima pričakovane frekvencemanjše od pet. Minimalna pričakovana frekvenca je 32,8.

## Hipoteza 2:

**Tabela 6: Križna tabela med uporabo blagovne znamke Victoria Secret in nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret**

		Nakupna namera						Skupaj	
		1 Ne vem	3 Ni verjetno	4 Verjetno	5 Zelo verjetno	98 ne poznajo bz VS	99 ne uporabljajo bz VS		
Uporaba BZ Victoria Secret	1 Da	N	7 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	38 <sub>a</sub>	85 <sub>a</sub>	0 <sub>b</sub>	0 <sub>b</sub>	134
		% Skupaj	1,20%	0,70%	6,30%	14,20%	0,00%	0,00%	22,30%
	2 Ne	N	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	429 <sub>b</sub>	429
		% Skupaj	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	71,50%	71,50%
	98 ne poznajo bz VS	N	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	37 <sub>b</sub>	0 <sub>a</sub>	37
		% Skupaj	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,20%	0,00%	6,20%
Skupaj		N	7	4	38	85	37	429	600
		% Skupaj	1,20%	0,70%	6,30%	14,20%	6,20%	71,50%	100,00%

*Opomba:* Vsaka podpisana črka označuje podskupino Nakupna namera in kategorije, katerih vrednosti po stolpcih se bistveno ne razlikujejo med seboj na stopnji 0,05.

*Tabela 7: Hi-kvadrat test med uporabo blagovne znamke Victoria Secret in nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret*

	X <sup>2</sup>	df	p
Hi-kvadrat test	1200,000a	10	,000
Kulbackov test	895,757	10	,000
N veljavni	600		

*Opomba:* X<sup>2</sup> – Hi-kvadrat test, df – stopnja prostost, p – vrednost statistične pomembnosti, a – sedem celic (38,9 %) ima pričakovano frekvenco manj kot pet. Minimalna pričakovana frekvenca je 0,25.

*Tabela 8: Hi-kvadrat preizkus hipoteze enake verjetnosti nakupne namere med udeleženkami, ki uporabljajo blagovno znamko Victoria Secret*

	X <sup>2</sup>	df	p
Hi-kvadrat test	128,852 <sup>a</sup>	3	,000

*Opomba:* X<sup>2</sup> – Hi-kvadrat test, df – stopnja prostost, p – vrednost statistične pomembnosti, a – nič celic (0,0 %) nima pričakovane frekvence, manjše od pet. Minimalna pričakovana frekvenca je 33,8.

### Hipoteza 3:

*Tabela 9: Test enosmerne variance – na spremenljivkah zadovoljstvo z blagovno znamko Victoria Secret glede na nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret*

		Vsota kvadrato v	df	Povprečje kvadratov	F	p
	(Skupno)	32,426	4	8,106	11,28	0,000
Med skupinami	Linearnost	29,505	1	29,505	41,054	0,000
	Odstopanje od linearnosti	2,921	3	0,974	1,355	0,260
Nakupna namera Victoria Secret *			1			
Zadovoljstvo BZ Victoria Secret	Znotraj skupin	92,709	29	0,719		
	Skupaj	125,134	33			

*Opomba:* df – stopnja prostost, F- vrednost za test linearnosti, p – vrednost statistične pomembnosti za test linearnosti

#### Hipoteza 4:

Tabela 10: Križna tabela med nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret in spletno stranjo

			Spletna stran					Skupaj
			1 sploh me ni prepričala	2 ni me prepričala	3 niti niti	4 prepričala me je	5 popolnoma me je prepričala	
Nakupna namera	ne poznajo bz VS	N	1 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	17 <sub>a</sub>	14 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	37
		%	,2%	,9%	3,7%	3,0%	,2%	8,0%
	ne uporabljajo bz VS	N	8 <sub>a</sub>	42 <sub>a</sub>	169 <sub>a</sub>	170 <sub>a</sub>	39 <sub>a</sub>	428
		%	1,7%	9,0%	36,3%	36,6%	8,4%	92,0%
Skupaj		N	9	46	186	184	40	465
		%	1,9%	9,9%	40,0%	39,6%	8,6%	100,0%

Opomba: Vsaka podpisana črka označuje podskupino Spletna stran in kategorije, katerih vrednosti po stolpcih se bistveno ne razlikujejo med seboj na stopnji 0,05.

Tabela 11: Pregled frekvenc po odgovorih na vprašanje spletna stran in spletna stran združeno in pričakovanih frekvenc

		N	Pričakovani N	Razlika
Spletna stran	1 sploh me ni prepričala	9	93	-84
	2 ni me prepričala	46	93	-47
	3 niti niti	186	93	93
	4 prepričala me je	184	93	91
	5 popolnoma me je prepričala	40	93	-53
	Skupaj	465		
Spletna stran_združeno	-1	55	155	-100
	0	186	155	31
	1	224	155	69
	Skupaj	465		

Tabela 12: Hi-kvadrat preizkus hipoteze enake verjetnosti

	X <sup>2</sup>	df	p
Spletna stran	311,871 <sup>a</sup>	4	,000
Spletna stran_združeno	101,432 <sup>b</sup>	2	,000

Opomba: X<sup>2</sup> – Hi-kvadrat test, df – stopnja prostost, p – vrednost statistične pomembnosti, a – nič celic (0,0 %) nima pričakovane frekvencemanjše od pet. Minimalna pričakovana frekvenca je 93. b - nič celic (0,0 %) nima pričakovane frekvencemanjše od pet. Minimalna pričakovana frekvenca je 155.

---

**Hipoteza 5:**

*Tabela 13: Test enosmerne variance na spremenljivkah zadovoljstvo s svojo blagovno znamko glede na nakupno namero blagovne znamke Victoria Secret*

---

		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
	(Skupno)	2,004	2	1,002	1,0	0,3
					71	45
	Med skupinami	Linearnost	1,975	1	1,975	2,1
					12	0,1
		Odstopanje od linearnosti	0,029	1	0,029	0,0
					31	0,8
Nakupna namera Victoria Secret			1			
* Zadovoljstvo BZ	Znotraj skupin	123,433	3	0,935		
			2			
			1			
	Skupaj	125,437	3			
			4			

---

*Opomba:* df – stopnja prostost, F- vrednost za test linearnosti, p – vrednost statistične pomembnosti za test linearnosti

## **PRILOGA 4: Logotip podjetja**

*Slika 1: Logotip podjetja Lisca, d.d.*



*Vir: Lisca d.d., 2014.*

*Slika 2: Promocijska slika*



*Vir: Lisca d.d., 2014.*

*Slika 3: Logotip podjetja Victoria Secret*



*Vir: Victoria's Secret, 2016.*

*Slika 4: Promocijska slika*



*Vir: Victoria's Secret, 2016.*